



Utviklingsprosjekt:

Vurdere behov for lederopplæring i
Drift/teknisk divisjon i Helse Bergen HF

Nasjonalt topplederprogram

Kari Riis

Bergen, 4. november 2012

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Kjernevirksomheten til Helse Bergen HF (HBHF) er å behandle pasienter. Hovedparten av HBHF sine ikke medisinske støttetjenester er organisert i Drift/teknisk divisjon (DTD). Divisjonen ledes av divisjonsdirektør (nivå 2) som er medlem av Foretaksledelsen. Det er 9 avdelinger i divisjonen som ledes av avdelingssjefer, jfr vedlegg 1. Bruttobudsjettet er på kr 1,7 milliarder og 950 årsverk. Divisjonsdirektør og avdelingssjefer pluss enhetsleder stab utgjør ledergruppen i divisjonen; divisjonsteamet.

Helse Bergen HF har utarbeidet en lederplakat som er basert på nasjonale og regionale retningslinjer og foretakets mål og verdier. Lederansvaret er definert som følger:

- trygge og nære sykehustjenester
- helhetlig behandling og effektiv ressursbruk
- en fremtidsrettet kompetanse organisasjon

Krav til lederatferd i HBHF er ansvarlig, handlingskraftig, endringsvillig, kommuniserende, inspirerende og helhetstenkende.

Dette utviklingsprosjektet er forankret i Helse Bergen HF sin strategiplan for 2012 – 2016 vedtatt i styret desember 2011. Et av 3 mål i strategiplanen for å nå de strategiske satsingsområdene er «En fremtidsrettet kompetanseorganisasjon». Et av underpunktene til målet er:

«Viderutvikle lederutviklingsprogram tilpasset organisasjonen sitt kontinuerlige behov

- Viderutvikle plan og systematikk for å identifisere, rekruttere og utvikle gode ledere på alle nivå

Sikre forståing av ansvar, oppgaver, lederoppgaver og fullmakter.»

Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

DTD har 58 ledere under divisjonsdirektør som imøtekommer Helse Bergen HF sin definisjon av ledere dvs har delegert ansvar og myndighet for personell, økonomi og fag. I tillegg har divisjonen ca 30 medarbeidere (arbeidsledere, konsulenter, teamledere, driftsledere og pedagogiske ledere) som har ledende rolle i forhold til fag og/eller noen lederoppgaver. Denne utviklingsoppgaven omhandler de 58 lederne som er definert som ledere, og som har arbeidsgiveransvar. De fordeler seg på 9 avdelingssjefer, 8 enhetsledere og 41 seksjonsledere.

Kjennetegn ved lederne i Drift/teknisk divisjon:

- 46% menn og 54% kvinner
- 55 % er i aldersgruppe 51 – 67 år. På avdelingssjefsnivå er 80 % i denne aldersgruppen.
- 64 % av lederne har vært i lederrollen mer enn 5 år. 59 % av lederne er rekruttert internt. På seksjonsledernivå er 65 % rekruttert internt.
- 20 % av lederne leder ledere, dvs har enhetsledere eller seksjonsledere under seg.
- Laveste ledernivå (både avdelingssjef, enhetsleder og seksjonsledere) har i gjennomsnitt personalansvar for 18 årsverk. Dette spenner fra 2 til 53 årsverk. 15 % har ansvar for 40 årsverk eller mer.
- 6 av 9 avdelingssjefer har ledergruppe i egen avdeling

Helse Bergen har utarbeidet en langsiktig plan for lederutvikling og tilbyr opplærings- og utviklingsprogram på ulike nivå og utfra ulike behov. Det har ikke vært noen systematisk opplæring av lederne på divisjonsnivå. Divisjonen har meldt inn aktuelle kandidater til årlig

tilbud om deltakelse i kollegagrupper og eksterne lederkurs i regi av HBHF. Det har vært gjennomført to fagdager på divisjonsnivå i løpet av de 3 siste årene hvor tema har vært oppfølging av sykefravær og økonomistyring. I langtidsplanen til divisjonen utarbeidet vår 2012 er det 2 felles tiltak for å nå HBHF sitt strategiske satsingsområder «En fremtidsrettet kompetanseorganisasjon». Dette er opplæring i økonomistyring som er gjennomført, og mellomledersamling vår 2013. 3 avdelinger har satt opp egne tiltak som omfatter opplæring av ledere.

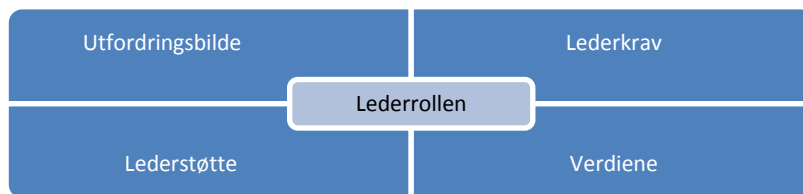
Effekt mål: Divisjonen vil ha ledere som er trygg på lederrollen og som kan bruke sitt handlingsrom som ledere.

Resultat mål:

1. Definere lederkrav i DTD innen 28.2.2013
2. Kartlegge behov for lederstøtte, lederutvikling og tilgjengelige styringsdata innen 15.4.2013.
3. Ha formulert forslag til opplæring dersom det i kartleggingen fremkommer at det ikke er tilstrekkelig lederstøtte, lederutvikling og tilgjengelige styringsdata innen 31.5.2013.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Det har ikke vært gjennomført en kartlegging av behov for opplæring blant lederne i divisjonen. I rapport «Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak» datert 1.5.2012 avdekkes det at et stort behov for opplæring av førstelinjeledere. Vi antar at dette resultatet gjelder også for lederne i DTD. I rapporten er prosjektets oppbygging vist i figur 1. Den gir et godt bilde av ledelse. Det skal stilles krav til lederne men det er viktig at det er nødvendig støtte til lederrollen for å kunne utføre denne.



Figur 1

I det videre er hvert punkt kommentert ut fra DTD sitt ståsted i forhold til lederrollen i divisjonen.

Utfordringsbilde:

- Et av målene i Helse Bergen HF sin strategiplan 2012 - 2016 er «greie ut kva støttetjenester som er teneleg for at foretaket skal drifte sjølv». DTD må jobbe for å dokumentere at divisjonen er effektiv og leverer den kvaliteten foretaket ønsker. De fleste av tjenestene kan overtas av private aktører.
- Kartlegging av lederne viser at det er et stort behov for å rekruttere ledere de nærmeste årene. DTD konkurrerer også på det private markedet ved rekruttering av medarbeidere og ledere.

Lederkrav:

Ifølge rapport referert til over er «en overordnet innramming av de seks kravene til lederatferd (samme som HBHF) at lederens hovedoppgave er å oppnå gode og stadig bedre resultater. Dersom lederne skal vite om det gjøres en god eller dårlig jobb må det etableres måle parameter som måles løpende. HBHF har allerede definert en del krav men ikke alle er relevante for lederne i DTD. Det er pr i dag ikke gjennomgående rapportering/målstyring på samme parametere i divisjonen.

Lederstøtte:

Det er viktig at det er balanse mellom lederkrav og lederstøtte. Økte og tydeliggjorte krav til lederen må følges av at lederen i større grad settes i stand til å møte kravene. Dette kan være lederutvikling, gode styringssystemer og verktøy, administrativ støtte og livsløpsperspektiv på ledelse.

Verdiene:

Verdiene til HBHF er; respekt i møte med pasienten, kvalitet i prosess og resultat og tryggleik for tilgjengelighet og omsorg. Alle lederne i divisjonen var med på å utvikle visjon, omdømme og leveregel for DTD, jfr vedlegg 2. Divisjonens visjon er «å gjøre hverdagen enklere for våre omgivelser». Verdiene må legges til grunn for arbeidet med å styrke lederskapet.

Fremdriftsplan med milepæler

Det forutsettes at divisjonstemaet vedtar foreslått utviklingsprosjekt og fremdriftsplan i divisjonsmøte 23.november 2012, og at opplæring av ledere starter høsten 2013. Jfr vedlegg 3 som viser detaljert fremdriftsplan med milepæler.

Budsjett – nøkkeltall

Det forutsettes at det er interne ressurser i HBHF til prosjektledelse. I budsjett nedenfor er det tatt med kostnader dersom det må leies inn ekstern prosjektleder.

Prosjektleder 50% i 6 måneder	???	(må avklares i anbud)
Samling 2 dager for lederne i divisjonen vår 2013 63 personer a kr 2.500,-	<u>kr 160.000,-</u>	
Sum	<u>kr 160.000,- + prosjektledelse</u>	

Dette er kostnader i prosjektfasen før opplæring av lederne starter. Forutsatt opplæring i 8 dager for 58 ledere a kr 1.000,- pr dag gir en total kostnad på kr 416.000,-. Resultat av prosjektet kan medføre kostnader for å få frem tilstrekkelig med styringsdata.

Risikoanalyse

Intern prosjektleder med tilgjengelig kapasitet er viktig suksessfaktor, jfr vedlegg 4 .

Konklusjoner og anbefalinger

- Det anbefales at divisjonen nedsetter en prosjektgruppe med representanter fra divisjonsteamet som utarbeider forslag til lederkrav i DTD. Prosjektet bør ledes av representant fra Personal og organisasjonsavdelingen for å dra nytte av etablerte krav i HBHF som må tilpasses DTD.
- Samling for ledere gjennomføres vår 2013 som er i tråd med divisjonens langtidsplan. Lederkravene presenteres. Tema for samling er behov for opplæring og lederstøtte i forhold til kravene.
- På bakgrunn av resultat av samlingen utarbeides lederopplæring.
- Planene innarbeides i divisjonens langtidsplan frem til 2016 som skal revideres vår 2013.

Vedlegg

5 - Interessentanalyse

6 - Kommunikasjonsplan