



# Utviklingsprosjekt:

**Ansvar- og oppgavefordeling ved avdeling  
barnehabilitering Østerlide, Helse Stavanger HF.**

Nasjonalt topplederprogram

Kari Helene Bjo Reinås

Stavanger, mai 2014

## **Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet**

Avdeling barnehabilitering Østerlide (BHØ) sin målsetting er å gi et kvalitetsmessig godt helsetilbud til målgruppen innenfor de gitte rammer, og å levere etter krav om effektivitet. Flere organisatoriske endringer er gjennomført ved BHØ i 2012 og 2013, og nye funksjoner er også besluttet implementert i løpet av 2014. Dette prosjektet skal beskrive ansvar- og oppgavefordelingen ved BHØ etter at disse endringene er gjennomført.

BHØ har i lang tid vært preget av kontinuitetsbærere i sentrale stillinger og funksjoner. Den daglige driften har derfor fungert godt. De siste årene har BHØ opplevd utskiftninger i sentrale stillinger og funksjoner grunnet naturlig avgang, og flere slike endringer vil komme. Utskiftning av kontinuitetsbærende personer gir tap av taus kunnskap knyttet til ansvar- og oppgavefordelingen i BHØ. Parallelt med disse interne endringene, opplever BHØ økende behov for tilpasning fra ytre faktorer som Samhandlingsreformen, endringer i Oppdragsdokument, strammere budsjettsituasjon og nye krav- og retningslinjer fra eier.

## **Problemstilling og målsetting**

Som ny avdelingssjef ved BHØ opplever jeg etterspørsel fra medarbeidere ved BHØ for avklaringer og presiseringer knyttet til ansvar- og oppgavefordelingen. Dette kan skyldes innføring av nye funksjoner og tap av kulturbærende personer i organisasjonen. Jeg ønsker derfor å iverksette en strukturert prosess for å tydeliggjøre ansvar- og oppgaveforhold i ny organisasjon.

### **Effektmål:**

Sikre at ansvar- og oppgaveforhold er tilpasset organisasjonsstrukturen og er kjent og forstått av alle ansatte.

### **Resultatmål:**

- Gjennomgang av alle funksjons- og oppgavebeskrivelser ved avdelingen.
- Evaluering av funksjons- og oppgavebeskrivelser opp mot faktisk fordeling av ansvar og oppgaver.
- Iverksette nødvendig tiltak i etterkant av evaluering (for eksempel tydeliggjøring av ansvar- og oppgaveforhold eller eventuelt utarbeide og implementere nye funksjons- og oppgavebeskrivelser).

## **Analyse og argumentasjon rundt problemstilling**

Tydelig avklart ansvar- og oppgaveforhold er svært viktig på en avdeling både for pasienter, samarbeidspartnere og for ansatte ved avdelingen. Avdeling barnehabilitering Østerlide er kjent for kvalitetsmessig gode tjenester, og det er et mål å ivareta denne kvaliteten og samtidig oppfylle nye krav.

Det er viktig å ha en felles og delt forståelse for hvilke oppgaver og hvilket ansvar som ligger til de ulike funksjonene ved avdelingen. Det er derfor avgjørende at alle får mulighet til å ta aktivt del i gjennomgang og evaluering av eksisterende funksjonsbeskrivelser.

Fra å være en avdeling preget av lite utskiftning av personalet, har det i den senere tid vært stor utskiftning grunnet naturlig avgang. På grunn av personellutskiftning og endringer i

organisasjonen, er det nødvendig å gå opp ansvarsforholdene og grensesnittene på ny for å sikre at disse er komplette og dekkende.

Avdelingen er i dag organisert med faggrupeledere, sjefspyskolog og avdelingsoverlege, se vedlegg 1. Det ble høsten 2013 gjort en ansattevaluering av faggrupelederfunksjonen i avdelingen. Konklusjonen var positiv blant flertallet av personalet og faggrupelederne. Evalueringen viste at innføring av faggrupeleder har ført til bedre mulighet for helhetstenkning og fagutvikling innenfor hver enkelt faggruppe, og at faggruppene er blitt mer autonome. Etablering av faggrupelederfunksjonen har samtidig ført til noe usikkerhet om faggrupeledernes ansvar og oppgaver. Størrelsen på en faggruppe synes å påvirke faggrupelederens oppgaver. Noen funksjoner som koordinator og pasientkoordinator vil ikke naturlig høre til i noen av faggruppene. Et eksempel er koordinator for pasienter med behov for komplekse eller langvarige og koordinerte tjenester, som ble opprettet som egen funksjon i 2013 som følge av Spesialisthelsetjenesteloven § 2-5a. Funksjonen ble senere innlemmet i faggruppen for sosionomer.

Med bakgrunn i evalueringen gjennomført i 2013, ser vi at de organisatoriske endringene har blitt opplevd som positivt av flertallet av de ansatte. Samtidig peker evalueringen på nye utfordringer som for eksempel usikkerhet om grensesnittene mellom funksjoner og det å sikre delt forståelse av hva som ligger i de forskjellige rollene nå som nye funksjoner er blitt innført. Det er mulig at enkelte oppgaver ikke er dekket av dagens funksjonsbeskrivelser, men at oppgavene likevel har blitt gjennomført på grunn av den stabile personalsituasjonen. Etter gjennomgangen av hvilke oppgaver dagens funksjonsbeskrivelser dekker, må det derfor gjøres en evaluering av hvilke oppgaver som ikke er dekket. Deretter kan man vurdere om det er mer hensiktsmessige måter å fordele oppgavene på enn slik det gjøres i dag.

Det vil bli nedsatt en gruppe som skal arbeide med prosjektet i løpet av forsommeren og høsten 2014. Det er viktig at arbeidsgruppen er satt sammen på en slik måte at den ivaretar hele avdelingens interesser, samt at tillitsvalgte og vernetjenesten er representert. Arbeidsgruppen vil i tillegg til å gjennomføre selvstendige evalueringer, involvere faggruppene og sentrale funksjoner underveis i prosessen. Dette gjøres blant annet ved intervjuer og workshops.

## Fremdriftsplan med milepæler

Milepæl	Beskrivelse	Tidsfrist
1	Arbeidsgruppe opprettet og mandat utformet.	Uke 21
2	Alle funksjons- og oppgavebeskrivelser er gjennomgått ved avdelingen.	Uke 26
3	Evaluering av funksjons- og oppgavebeskrivelser opp mot faktisk fordeling av oppgaver og ansvar gjennomført.	Uke 39
4	Nødvendig tiltak i etterkant av evaluering iverksatt.	Uke 46
5	Første evaluering og nødvendige tiltak i etterkant av evaluering er gjennomført.	Januar 2015
6	Andre evaluering og nødvendige tiltak i etterkant av evaluering er gjennomført.	August 2015

## **Budsjett – nøkkeltall**

Eventuelle kostnader knyttet til prosjektet dekkes innenfor avdelingens eksisterende budsjett.

## **Risikoanalyse**

Interessentanalyse og risikoanalyse, se vedlegg 2 og 3.

## **Konklusjoner og anbefalinger**

Det anbefales at prosjektet gjennomføres i løpet av 2014 med påfølgende evalueringer i 2015. Prosjektet vil kunne bidra til å nå målene om kvalitet og effektivitet i fremtiden.

## **Vedlegg**

- 1 Organisasjonskart
- 2 Interessentanalyse
- 3 Risikoanalyse
- 4 Kommunikasjonsplan
- 5 Forelesning om tverrsnittsledelse ved Kari Rueslåttén og Eva Gjøvikli