



Endringsoppgave:

Opprettelse av «Internservicesenter» i UNN.

Nasjonalt topplederprogram

Kristina Bratrein

Tromsø, 8. mars 2016

1. Bakgrunn og organisatorisk forankring for oppgaven

UNN ønsker å opprette et «Servicesenter» for ansatte i UNN, som skal være et sted der ansatte kan henvende seg for å hente ut nøkler og annet utstyr, samt et sted å henvende seg dersom ansatte har spørsmål i arbeidsrelaterte spørsmål, i saker av ikke-medisinsk karakter. Det har i mange år vært flere steder de ansatte må gå til, for å få hjelp og bistand til å løse ulike praktiske utfordringer med hensyn til jobben sin.

Ofte er det ikke helt klart hvor de skal henvende seg og derfor kan tvil og frustrasjon oppstå. Det er flere store sykehus i Norge i dag som allerede har opprettet slike senter. Mange i UNN har sett at dette kan være fornuftig å gjøre og de ønsker at det opprettes et slikt senter. Min leder er meget positiv til at vi nå oppretter et slikt senter, og det er den øverste ledelsen i UNN også veldig positiv til. Senteret vil organisatorisk bli plassert i Drifts- og eiendomssenteret (DES) under Eiendomsavdelingen, som en egen seksjon.

2. Behovet for endring – hvorfor endringen er nødvendig

Det er et stort behov for å få samlet disse funksjonene i UNN. Dette har vært uttalt fra flere hold i UNN og saken har vært diskutert i ulike fora over flere år, uten at det har blitt noe konkret av dette. Nå er det formelt besluttet i Drifts- og eiendomssenteret at dette skal vi gå i gang med. Det har vært nedsatt en arbeidsgruppe, som har gjort noe forberedende arbeid i denne forbindelse. Dette for å bli så noe om konkret hvilke oppgaver et slikt senter bør starte med. Det er et stort ønske at dette senteret nå opprettes.

Når en stor organisasjon som UNN er, gjør endringer i sin struktur, vil det alltid oppstå utfordringer og noe motstand til endringene vil det bli. Dette er vi forberedt på og vil gjøre grep for å komme dette i møte.

3. Målsetting på kort og lang sikt.

På kort sikt vil de ansatte slippe å forholde seg til flere steder, dersom de trenger hjelp til noe. De kan henvende seg ett sted, og enten få hjelp der, eller de blir henvist derfra til riktig sted, dersom «servicesenteret» ikke kan bistå i den konkrete saken. Den ansatte det gjelder vil «spare tid» i slike saker.

På lengre sikt vil UNN kunne tjene økonomisk på at det opprettes et slikt senter. De ansatte som jobber der vil alle kunne gjøre de andres oppgaver, slik at dersom noen blir syke, kan de andre ta over. Det samme vil gjelde ved ferieavvikling. Det vil ikke være nødvendig å leie inn vikar, for de andre vil kunne overta de oppgaver mens ferie pågår.

Systemet til UNN vil også være mindre sårbart, da flere personer kan utføre samme tjeneste, i motsetning til dagens situasjon, da flere funksjoner er knyttet opp til en enkel person.

4. Analyse knyttet til endringskaleidoskopet

Etableringen av selve senteret starter opp på senvinteren 2016. Lokalene er under ombygging, slik at de kan ivareta senterets behov. Gjennomføringstempoet trenger ikke være høyt, da det ikke er kritisk å få til en rask oppstart. Andre sykehus vi har vært i kontakt med som har etablert et slikt senter, råder oss til å starte i det små, men en del oppgaver i starten, og sakte øke omfanget på de oppgaver som senteret skal ha ansvaret for. I løpet av 2016 vil senteret derfor ha ansvar for en del oppgaver, og så vil vi bruke 2017 på å øke ytterligere.

Opprettelsen av senteret forutsetter noen organisasjonsendringer internt i DES som enkelte vil kunne oppleve som dramatisk. Noen vil få sjef. Dette gjelder særlig de som skal jobbe på senteret. Etter hvert som oppgavene øker og flere personer involveres i dette, vil ansatte også utenfor DES oppleve seg berørt av de organisatoriske endringene. Noen vil måtte endre klinikktilhørighet fra dagens klinikk til DES. De vil også faktisk bytte plassering hvor de har sin faste fysiske arbeidsplass, til senterets lokasjon, som for en del kan oppleves utrygt.

De ansatte som i dag jobber med senterets oppgaver, opplever at de er stolt av det de gjør og at de bidrar på en viktig måte for UNN. De sørger bl a for at ansatte som trenger bolig, får et tilbud fra UNN. Ansatte som trenger bolig, stikker ofte innom kontoret for en prat, og føler seg ofte bedre når de forlater, ved at noen har tatt seg tid til å lytte til deres sak. Dette blir viktig å bevare, når senteret opprettes. De ansatte må fortsatt føle stolthet for de oppgaver og tjenester de leverer, selv om de hører til senteret. Dette tenker vi å få til, ved å involvere de ansatte i prosessen med å innrede lokalene, slik at det fortsatt blir soner i lokalene der man kan snakke uforstyrret.

De ansatte som skal jobbe i senteret har delvis ulik faglig bakgrunn.

Det er en del ulikheter i arbeidskultur og kompetanse samt arbeidskapasitet hos de involverte. Noen har mer faglig bakgrunn enn andre, mens andre igjen har svært lang arbeidserfaring. De som skal jobbe i senteret må alle lære seg en del nye oppgaver, da tanken er at alle i senteret skal kunne alle oppgaver. Dette er tenkt løst gjennom arbeidsrotasjon, slik at de ansatte også får større variasjon i sine arbeidsoppgaver. Noen kan muligens oppleve frykt for ikke være i stand til å lære seg disse nye oppgavene eller de er engstelige for at arbeidsbelastningen skal bli for stor. Slike opplevelser må vi ta på alvor og prøve å forebygge. Dette vil vi gjøre ved å ha jevnlig møte med de ansatte, slik at de blir godt involvert i prosessen.

Ved at alle på senteret kan utføre hverandres oppgaver, vil det medføre at senteret ikke blir sårbart ved fravær. I tillegg vil ingen «eie» noen oppgaver slik det er i dag, og forhåpentligvis vil alle føle like mye ansvar for at alle arbeidsoppgaver blir utført.

Eiendomsavdelingen har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre denne endringen. Vi har ansatt en seksjonsleder, som skal lede dette senteret i det daglige. Denne personen er allerede på plass og er startet med planleggingen av sentret allerede.

Det vurderes at vi har tilstrekkelige ressurser til opplæring, kommunikasjon, møteaktivitet samt lederstøtte i forbindelse med opprettelsen av senteret. Eiendomsavdelingen har god økonomistyring og vi drifter med god margin, økonomisk sett. Vi vil kunne dekke utgifter som oppstår innenfor eget budsjett.

Det virker til å være god forankring i hele Drifts- og Eiendomssenteret og også i hele sykehuset (UNN) for at et slikt senter bør etableres og at tiden for dette er kommet.

Som leder av Eiendomsavdelingen har jeg tilstrekkelig myndighet til å gjennomføre opprettelsen av dette senteret. Dette gjør jeg i godt og nært samarbeid med min leder.

5. Fremdriftsplan

Interessentanalyse

De fleste som blir berørte enten direkte eller indirekte av opprettelsen av dette senteret, er positive til at vi skal opprette dette senteret. Hos noen av seksjonslederne og medarbeiderne kan det være litt delt, men her vil det være viktig å nå ut til de med mye informasjon, slik at de føler seg ivaretatt og involvert i prosessen. Det blir også viktig å involvere de berørte i utarbeidelsen av planene for senterets fremdrift og hvordan vi ønsker å ha dette senteret. De fleste medarbeiderne som skal begynne å jobbe i senteret har lang fartstid i UNN og har mange meninger om hva som er lurt å gjøre nå når vi lager dette senteret. Disse innspillene er det viktig for at de ansatte skal få et eierskap til senteret så det blir viktig at vi imøteser disse på en positiv måte. Vi planlegger jevnlig arbeidsmøter utover våren slik at de ansatte og leder av Servicesenteret kan jobbe sammen mot dette.

Klinikkleder i DES er også meget positiv til dette, noe som også er med på å gjøre dette mye lettere å gjennomføre i praksis. Hun har snakket varmt om dette prosjektet til de andre klinikklederne i UNN og har dermed vært en sterk bidragsyter til en generelt god holdning til denne endringen. Se vedlegg om interessentanalyse.

Kommunikasjonsplan

Det blir viktig å nå ut til de involverte med god og tilstrekkelig med informasjon. Noen blir berørt i første omgang, mens flere vil bli berørt på litt lengre sikt, når flere og flere oppgaver blir lagt inn under dette senteret.

I første omgang planlegger jeg en informasjonsmøte som jeg tenker er åpent for alle som måtte være interesserte, ikke bare de som skal jobbe der. Der vil det bli mulighet til å stille spørsmål fra salen, etter at jeg innleder med informasjon og fremdriftsplan for dette senteret. Dette møtet er planlagt i løpet av april måned 2016.

Det er også viktig å informere de andre 2 avdelingslederne, samt alle seksjonslederne og de andre medarbeiderne også, om de endringer som vil finne sted, selv om de ikke i første omgang blir direkte berørt. Her planlegger vi å ha en aktiv dialog. De tillitsvalgte og vernetjenesten bør også holdes løpende orienterte, både via jevnlig møter og også mail-korrespondanse fortløpende. Sjefen min vil også bli løpende orientert, slik at vi sikrer forankring fortløpende ovenfra.

Neste steg vil være å innkalle de som blir direkte berørt mht endring av arbeidsoppgaver til et møte, der vi ser på hvilke endringer det vil bli og hvilke utfordringer som må løses. Dette møte planlegges også i løpet av april 2016.

Det må også lages en mer langsiktig plan for senteret, der vi ser på hvilke oppgaver som skal inn under senteret, etter at den første runden med etableringen er på plass. Dette bør skje i løpet av sommeren 2016. Etter dette kan implementering av neste steg starte. Når dette er gjort, planlegger jeg å legge ut informasjon på UNNs intranett, slik at alle ansatte kan lese om hva vi planlegger å opprette. Se vedlegg.

Risikoanalyse

Det vurderes som relativt liten risiko for at opprettelsen av senteret ikke skal la seg gjøre på en god måte, forutsatt at vi informerer og involverer de ansatte på en grundig måte. Det er viktig å nå ut med riktig informasjon som kan motivere de ansatte til denne endringen.

Se vedlegg for mer informasjon.

Kritiske suksessfaktorer er at alle involverte informeres og involveres på en veldig grundig og ordentlig måte. Den største risikoen er at de ansatte ikke ser verdien eller meningen med å opprette et slikt senter og dermed ikke bidrar så godt de kan. Dette lager vi en plan for å forhindre.

Milepælsplan

Opprettelsen av senteret forankres i «Dialogavtalen» mellom leder av DES og Eiendomsavdelingen i mars 2016.

Det første informasjonsmøte for alle interesserte avholdes midten av april 2016.

Deretter etableres en arbeidsgruppe som skal jobbe videre med dette, dette også i april 2016. Lokalene er innflyttingsklare i slutten av april, og innflytting vil skje i slutten av april/begynnelsen av mai 2016. 1. juni 2016 vil senteret offisielt åpnes. Utover sommeren 2016 og videre mot 2017 jobber vi videre med å øke omfanget av oppgavene som skal inn under senteret.

Ledelsesutfordringer som særlig er knyttet til denne endringen er at de ansatte må oppleve at denne endringen ikke «blir tredd nedover hodene deres» som det av og til hender at ansatte gir tilbakemelding på i større organisasjoner.

Det gir større eierskap til opprettelsen av senteret, dersom vi klarer å få de ansatte til å være med på å finne de beste løsningene på måten å jobbe på i senteret. Dersom vi klarer å gi den enkelte ansatt en følelse av «merverdi» ved å jobbe i senteret fremfor i sin nåværende form, tror jeg sjansen for å lykkes med dette senteret er meget stor.

6. Budsjett - nøkkeltall

Opprettelse av «Servicesenteret» medfører noen kostnader, bl a det å få samlokalisert de som skal ha kontorplassering sammen. Vi flytter senteret til et eget bygg, som er tilknyttet hovedbygget med en innendørs gangbru. Det er viktig at lokalene til senteret ligger sentralt til, slik at det er lett for de ansatte å stikke innom ved behov. Vi slår sammen flere kontorer til ett større lokale, og ombyggingskostnadene til dette er stipulert til ca kr 100.000,-. Disse kostnadene er engangskostnader, slik at vi får innrettet lokalet til å bli funksjonelt til dette senteret. Vi kjøper inn nye møbler, tilpasset de nye funksjonene. Dette er stipulert til ca 90.000,- og blir også en engangskostnad. Det vil ikke bli økte lønnskostnader, all den tid det er ansatte som allerede er ansatt i UNN som skal drifte dette senteret, det vil ikke bli tilsatt noen nye personer. Det vil på sikt bli noe innsparinger for UNNs del, da det ikke vil bli nødvendig å ha vikarer ved ferieavvikling og sykdom, da de andre i senteret vil kunne overta oppgavene til hverandre ved fravær.

7.Sammendrag og konklusjon

Opprettelsen av senteret er noe svært mange ønsker i UNN og de fleste er av den oppfatning at dette vil bidra til at UNN går i riktig retning. Gevinsten av opprettelsen av senteret vil være at de ansatte generelt vil oppleve en bedre service og det vil fortone seg som lettere å få løst de praktiske utfordringene ved at det er ett sted å henvende seg. Senteret vil være i full drift fra sommeren 2016.

Så er alltid noen som ikke er like positive til slike endringer, så det at de berørte blir orientert og involvert blir avgjørende i denne prosessen.

8. Litteraturliste:

Artikkel «Strategic change» av Julia Balogun, Faculty of finance and management
UNNS personalthåndbok
Arbeidsmiljøloven