



## Prosjekt:

Organisering av Forvaltning, Drift, Vedlikehold og utvikling (FDVu) området hos Akershus universitetssykehus HF i et 2011 perspektiv.

Nasjonalt topplederprogram

Alf Christian Jørgensen

Nordbyhagen 23.04.2010

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

Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVu) området hos Akershus universitetssykehus HF (Ahus) har siden 01 januar 2007 vært organisert slik det er i dag. Da dette ble vedtatt, var forutsetningen at organiseringen skulle evalueres etter 2-3 år.

I tillegg vil opptaksområdet for Ahus utvides fra og med 2011 hvor pasientgrunnlaget økes med ca 50 % fra 2010 til 2011, samt at det er ulike lokasjoner i OUS som skal virksomhetsoverdras til Ahus og at ressurser innen forvaltning og utvikling forsvinner og må erstattes. Sett i lys av dette er det nødvendig å vurdere om dagens organisering er tilpasset nevnte forhold.

Prosjektet er initiert av direktør i senter for service og teknikk i Ahus.

## **Problemstilling og målsetting**

### **Problemstilling;**

Lederutfordringen er å gjennomføre selve evalueringen, mens oppgaven her vil være å legge til rette for at en objektiv og grundig evaluering kan gjennomføres av FDVu området ved Ahus. I dette ligger det å evaluere dagens organisering, vurdere Ahus modell for organisering opp mot sammenlignbare foretak, samt vurdere egnethet og robusthet i forhold til utvidet opptaksområde i 2011 og nye utfordringer innen forvaltning og utvikling. Evalueringen skal gjennomføres for å sikre at endelig beslutning fattes på riktig grunnlag.

Proessen skal bidra til å kunne avdekke hvorvidt det finnes sammenfall i modellvalg og om det finnes økonomiske gevinster for å organisere FDVu annerledes hos AHUS fremover i 2011 perspektiv?

Gevinsten ved å gjennomføre dette, vil kunne bidra til at man oppnår en organisering som er kostnadseffektiv for foretaket, gir kunden den support og støtte den trenger, samt sikrer behovet for utvikling i et 2011 perspektiv.

### **I dette prosjektet skal det;**

- Utarbeides et underlag for å kunne avdekke om dagens organisering har levd opp til de forventninger og intensjoner som lå til grunn for valg av organisasjonsmodell i 2007.
- Utarbeides en oversikt av momenter som skal med i vurderingen av fordeler og ulemper mellom Ahus og sammenlignbare foretaks modeller for organisering.
- Utarbeides en oversikt over utfordringer som vil måtte hensyntas i forbindelse med økt opptaksområde i 2011.

## **Analyse og argumentasjon rundt problemstilling**

Det er i senter for service og teknikk etablert en forventning om at alle avdelinger jobber systematisk med strategiarbeid, for til enhver tid kunne leve opp til utsagnet "ved alt annet like, skal senter for service og teknikk være den valgte leverandør for støttefunksjoner til klinikken".

I dette arbeidet er det stilt spørsmål rundt organiseringen av FDVu området, blant annet hvorfor teknisk område er delt i to separate avdelinger. Denne organiseringen var det i teknisk prosjekt i

2006 gode argumenter for, men samtidig ble det uttalt at en evaluering av måtte gjennomføres etter ca 3 år.

Det er også slik at det er naturlig å skjene til sammenlignbare foretak, for å se om det er økonomiske eller ressursgevinster å hente ut ved andre modeller enn Ahus har idag. Dette skjer samtidig med at det finner sted endringer i rammen for sykehusene i helse sør-øst, som vil kunne få innvirkning for FDVU området ved alle sykehus i regionen. Det samme gjelder for prosessen for økt opptaksområde i 2011 og eventuelle endringer som følge av nye føringer fra hele sør-øst i forbindelse med forvaltning og utvikling innen bygg og eiendom (FUBE).

Alle disse momentene tilsier at Ahus må ta en gjennomgang av egen organisasjon, og se om de intensjoner som ble lagt for dagens organisering har blitt oppfylt, samt sjekke ut om det holder vann i 2010/2011 perspektiv også.

Det å gå i gang med en slik prosess vil dog kreve en del i forhold til fremgangsmåte gjennom forberedelser, informasjon, forankring hos involverte parter, samt det å kunne sørge for tilstrekkelig oppslutning.

Det er derfor av stor betydning at man er ryddig i prosess og har følgende helt klart (\*vedlegg 1);

- Hva vi ønsker å oppnå.
- Hvilke risiki foreligger, og hvordan disse håndteres.
- Hva som konkret skal evalueres.
- Har et klart forhold til metodevalg og fremgangsmåte.
- Tidsbruk og hvem som avgjør veien videre.

På den ene siden vil det være naturlig at man ved store endringer som Ahus står overfor, ser på om man er rigget riktig for oppgaven, men samtidig øyner forhold som kan hindre eller forsinke prosessen.

Det vil altså være behov for å evaluere for å se til at man er riktig rigget og dermed kan serve kunden med gode og avklarte tjenester til riktig kostnad.

Da evalueringen involverer flere parter, vil det være svært viktig at prosessen oppleves som både etisk og rettferdig for alle noe som tilsier en mest mulig objektiv prosess, noe som vil være et suksesskriterium, ref. risikoanalysen.

Evaluering/gjennomgang av dagens organisering anbefales gjennomført som semistrukturerte intervjuer, da rettet mot et utvalg personer som jobber innen FDVU området, og som kjenner feltet godt, samt at det gis anledning til å gi mer utdypende kommentarer/innspill.

En mer konkret beskrivelse av dette fremgår av vedlegg 2.

Det anses ikke som nødvendig å involvere kunden i dette, da kunden ikke skal oppleve dette som oppdelt på noen måte (alt meldes inn ett sted (servicesenteret)), samt at brukerundersøkelse ble gjennomført medio 2009.

Utsjekk av hvordan FDVU området er organisert i sammenlignbare foretak anbefales gjennomført gjennom samtaler med aktuelt personell i sammenlignbare foretak, da med støtte i skjema i vedlegg 3. Dette gjøres gjennom samtaler med aktuelt personell i foretakene på tilsvarende nivå som i Ahus, se vedlegg 3.

I forhold til nye utfordringer i 2011, vil de største utfordringene for FDVU området bestå i hvordan organisasjonen rigger seg i forhold til nye utfordringer innen forvaltning og utvikling når dagens byggherre organisasjon (nye ahus) forlater i 2011. Dette vil stille FDVU området på nye prøver.

Rekkefølgen i dette er ikke tilfeldig, da det er viktig å se på egen organisasjon før man går over til å se hva andre foretak har tenkt samt planlegger å gjøre.

## Fremdriftsplan med milepæler

### 4 trinns raket, hvor trinn 1 gjennomføres i dette prosjektet;

1. Beskrive prosessen for evaluering av dagens organisering, sammenligning med andre foretak og skissering av nye utfordringer ifm 2011. Sammenstille alle tre aksjoner med en anbefaling for veien videre. Ferdig april 2010.
2. Gjennomføre prosessen beskrevet i trinn 1- utarbeide en anbefaling. Gjennomgang av dagens organisering, intervjuer med to sammenlignbare foretak, gjennomgang av hva Ahus 2011 vil medføre av utfordringer. Ferdig juli 2010
3. Prosess med bred involvering med utarbeidelse av et endelig beslutningsunderlag og endelig modell. Ferdig november 2010.
4. Implementering. Ferdig juli 2011.

Trinn 3 og 4 vil avhenge av hvilke anbefalinger og beslutninger som tas etter gjennomført evaluering.

## Budsjett - nøkkeltall

Fase	Kommentar	Ressursbruk (ukesverk)	Ressursbruk (kroner)
Trinn 1	Gjennomføringen av dette prosjektet gjennomføres som en del av deltakelsen i NTP programmet	3	
Trinn 2	Forberedelse, gjennomføring av evalueringen med 2 intervjuer av to sammenlignbare foretak og prosjekt leder for Ahus 2011 og rapport- skrivning. Forutsettes gjennomført av interne ressurser og noe reising.	8	4000
Trinn 3	Prosess med bred involvering med utarbeidelse av et endelig beslutningsunderlag og endelig modell.	10	5000
Trinn 4	En eventuell implementering vil innebære en del ledelsesmessige utfordringer, og vil kreve en del ressurser knyttet til organisatoriske endringer, møter og samlinger. Interne ressurser benyttes. Dette er svært vanskelig å anslå.	20	10000

## Risikoanalyse

Risiki; i dette prosjektet vil det åpenbart kunne være flere momenter som må vurderes ift risiko for ikke å lykkes med prosjektet. De momentene i prosjektet med høyest risiko er omtalt her.

Hvis ikke alle involverte parter i dagens organisasjon, ser nødvendigheten eller behovet for evalueringen, vil det være fare for at man ikke oppnår nødvendig og tilstrekkelig medvirkning/ oppslutning om dette, som igjen vil kunne hindre en god prosess.

Det er derfor svært viktig med forankring fra ledelsen i senter for service og teknikk, og at informasjon og argumentasjon gis til involverte parter før oppstart og underveis.

Valg av metoder for evaluering og undersøkelse vil også være svært viktig for å sikre nødvendig objektivitet og tillit til prosjektet. Klarer man ikke dette, vil det kunne innebære at man ikke får tilstrekkelig tiltro og nødvendig oppslutning til prosessen. Det må kunne fremvises argumentasjon for valg av de metoder som velges, og at dette kommuniseres ut til de impliserte parter.

Det vil også være en risiko hvis prosessen ikke utføres på en etisk riktig måte og fremstår som rettferdig for alle impliserte. Faren her er at involverte ikke vil respektere de resultater som vil foreligge, og at resultatmål og effekter ikke nås.

## Konklusjoner og anbefalinger

Med bakgrunn i de forutsetninger for evaluering lagt i ny organisering gjeldende fra 2007 og nye utfordringer som foreligger, anbefales en evaluering av dagens organisering av FDVU- området ved Ahus.

Valg av fremgangsmåte er svært viktig, og det anbefales derfor en prosess med medvirkning fra involverte parter, slik at dette oppleves mest mulig riktig for alle parter.

Evalueringen innebærer en gjennomgang av dagens organisering, intervjuer med to sammenlignbare foretak, kartlegging av utfordringer for ivaretagelse av forvaltning og utvikling i et 2011 perspektiv.

Resultatet etter denne evalueringen må sammenstilles og danne et beslutningsgrunnlag for prosjekteier i Ahus for hva som skal gjøres videre hva gjelder fremtidig organisering av FDVU området.

## Vedlegg- henvisninger

- Vedlegg 1    FDVU organisering i Ahus
- Vedlegg 2    Dokument- evaluering dagens organisering
- Vedlegg 3    Kartlegging av FDVU hos andre foretak

### Litteraturhenvisning:

Harlen and Elliott 1982/Robson 2002.