

Oslo universitetssykehus HF

Vedtak

Ansvarlig:	Administrerende direktør
Saksbehandler:	Viseadministrerende direktør
Sak:	23/20281 Organisasjonsendringer i direktørens stab
Dato:	20.12.2023
Vedlegg:	Protokoll fra drøftingsmøte 15.12.2023 m/protokolltilførsler

OUS 2.0 og Organisasjonsendringer i direktørens stab

1. Sammendrag

I denne saken vedtas:

- 1) organisatorisk flytting av enheter og oppgaver fra Direktørens stab til klinikker.
- 2) ny organisering av Direktørens stab på nivå 2.
- 3) videre prosess for detaljering av organiseringen.

En sentralt formål med ny organisering av Direktørens stab er å overføre oppgaver fra Direktørens stab til klinikker for å gi klinikkene ansvar og myndighet til å ta et helhetlig ansvar for virksomhetsovergrepene oppgaver, samt mål om en mer spisset og strategisk stab som målrettet kan støtte klinikkene i endringsarbeid.

2. Bakgrunn

Arbeidet med OUS 2.0 handler om å prioritere den spisse enden av vårt samfunnsoppdrag. Mer makt og ansvar skal flyttes til klinikkene. OUS skal fjerne unødvendig byråkrati og detaljstyring. Direktørens stab skal målrettet støtte linjen etter behov. Et viktig steg i arbeidet med å realisere OUS 2.0, er å vurdere organisasjonsendringer i Direktørens stab.

På oppdrag fra administrerende direktør ble det etablert en prosjektgruppe med formål om å utrede hovedtiltak for fremtidig organisering av Direktørens stab (DST). Prosjektet leverte sin sluttrapport til prosjekteier 8.12.2023, og det ble gjennomført drøfting på foretaksnivå 15.12.2023. Protokoll fra drøftemøte er vedlagt.

3. Formål og føringer

Mandatet for prosjektet har angitt følgende hovedmål for ny organisering av Direktørens stab:

1. Forbedre sykehusets evne til helhetlig ledelse og tydeliggjøre klinikkens ansvar for gjennomføring av beslutninger
2. Benytte den spesialiserte kompetansen i Direktørens stab på en mer strategisk, målrettet og tverrfaglig måte
3. Øke vår evne til å støtte nødvendige omstillinger og organisasjonsutvikling i klinikkene
4. Sikre nødvendig styring, kontroll og oppfølging av virksomheten

Mandatet for arbeidet med organisasjonsendringer har gitt føringer for hvilke typer oppgaver som skal organiseres i DST. I henhold til tidligere vedtatte prinsipper for stabsorganisering i OUS, er det tre hovedtyper oppgaver som skal ivaretas i DST:

- Strategi- og policyutvikling.
- Spesialkompetanse som støtter klinikk.
- Styring, kontroll og oppfølging av virksomheten.

Operative oppgaver/tjenester, drifts-, service og forvaltningsoppgaver skal utføres andre steder, som i Oslo sykehusservice og klinikker/klinikkstaber. Dersom oppgaver ikke er i tråd med prinsipper for organisering av DST, skal ansvar for oppgaven overføres klinikkene. Ved tvil om oppgaver er i tråd med prinsippene for stabsorganisering, skal oppgaven flyttes ut. Det skal da legges vekt på stordriftsfordeler eller synergier, eksempelvis ved at oppgaver flyttes til klinikken som er største bruker.

4. Overføring av oppgaver og organisasjonsenheter fra Direktørens stab til klinikker

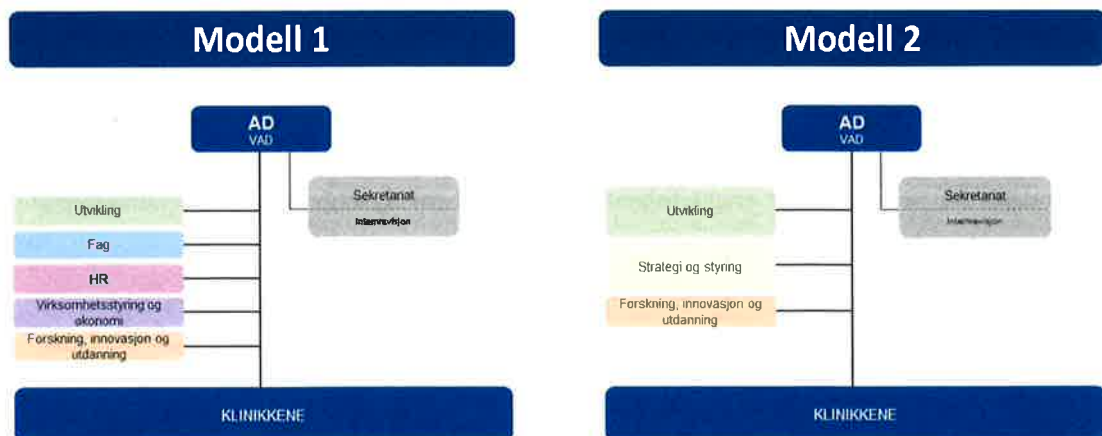
Basert på føringer gitt i mandat, stabsenhetenes innmeldte oppgaver og prinsipper for stabsorganisering er følgende oppgaveområder og organisasjonsenheter vurdert og konkludert om når det gjelder overføring fra DST til klinikk:

- Global helse til Akuttklinikken.
- Avdeling for utenlandskontor og behandlingsreiser til Prehospital klinikk.
- Informasjonssikkerhet til TIK.
- Samhandling til Medisinsk klinikk.
- Team helsekompetanse til OSS, herunder fagkoordinator for brukerrådene.
- Nasjonal kompetansetjeneste for læring og mestring innen helse til OSS.
- Juridisk avdeling til OSS.
- Kommunikasjon til OSS foruten området samfunnskontakt, som legges til Direktørens kontor

5. Alternative modeller for organisering av gjenværende oppgaver i Direktørens stab

Basert på muligheten til å overføre oppgaveområdene fra DST, jf. pkt. 4 ovenfor, er det utformet to alternative organisasjonsmodeller som er vurdert mot ADs behov, klinikkens behov og fastsatte vurderingskriterier. Det er også gjennomført en overordnet risikovurdering.

Forskjellen mellom alternativene er at i modell 2 er stabsenhetene Fag, HR og Virksomhetsstyring og økonomi samlet i en felles stabsenhet «Strategi og styring».



Internrevisjon er en uavhengig funksjon og legges i begge alternativene under AD.

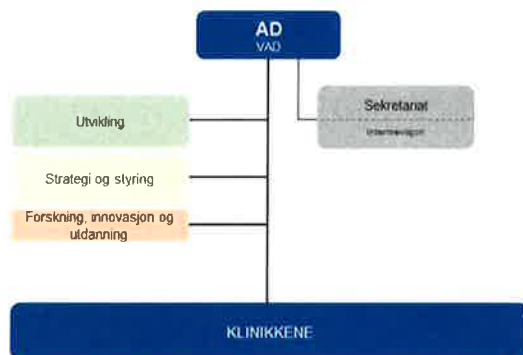
Det etableres i begge alternativene et sekretariat til støtte for stabdirektører og AD.

6. Anbefaling om organisering av Direktørens stab

Viseadministrerende direktør (VAD) har vært prosjekteier, og det er VAD som har lagt frem anbefaling til drøfting. Anbefalingene er gitt på bakgrunn av arbeidet som er gjennomført i prosjektet.

Arbeidet med organisasjonsendring i Direktørens stab har vært omfattende og krevende. Vurderingen er at prosessen har gitt rom for kommentarer, bidrag og innspill, og motstand mot forslag til løsninger har kommet frem og blitt vurdert. Dette har bidratt til å trygge grunnlaget for vedtak.

Prosjekteiers anbefaling er at modell 2 for organisering av Direktørens stab vedtas:



Hovedbegrunnelser for denne anbefalingen er:

- Alternativet treffer mandatets målsettinger best.
- Klinikkenes behov har veid tungt i anbefalingen. Deres klare tilbakemelding er at de trenger en stab som arbeider for å støtte klinikken på en bedre måte i de utfordringene de står i, og de har vært veldig tydelige på behovet for en radikal endring som legger til rette for endret arbeidsform fra stabens side.
- Anbefalte modell legger best til rette for koordinering mellom fagområder med store avhengigheter seg imellom. Dette vil blant annet forenkle prosessen med å tildele ressurser til utviklingsprosjekter og modellen imøtekommer behovet for å jobbe med HR, Økonomi og Fag i sammenheng innenfor rammen av strategiske utviklingsprosjekter ved OUS.
- Modellen tilrettelegger for en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring, ved at den samler viktige områder innen virksomhetsstyring under en felles enhet «strategi og styring». Dette vil bidra til å styrke sammenhengen mellom gjennomførte initiativer i Utviklingsplan 2040, styring og gevinstrealisering.
- Modellen anbefales fordi det er denne modellen som i størst grad understøtter målbildet i OUS 2.0. Direktørens stab skal understøtte målbildet og intensjonen bak OUS 2.0, herunder tillitsbasert ledelse, ved å legge til rette for at økt ansvar og myndighet overføres til linja. Sammenlignet med dagens modell vil en samlet strategisk innrettet ledelse av området Strategi og styring i større grad understøtte en slik ambisjon.
- Modellen tilrettelegger for færre ledere på nivå 2 i staben. Dette vil gi en mer helhetlig og tydeligere strategisk innretning på stabens arbeid, det vil forenkle forankring og beslutningsprosesser og det vil bidra til bedre koordinering og styring av stabens leveranser.
- Modellen tilrettelegger for å ivareta de store endringsbehovene OUS må ivareta, både som følge av nye sykehusbygg og som resultat av endrede rammevilkår som krever betydelig organisasjonsendring. Det etableres en utviklingsenhet som konsoliderer utviklingskapasitet som i dag er spredt. Enheten skal bidra til å ivareta klinikkenes endringsbehov og være ADs gjennomføringsapparat for strategiske initiativer.

- Det forutsettes at sentrale roller ivaretas på gitte områder som medisinfag, helsefag, beredskap, samhandling, forskning, økonomi og kommunikasjon. Den tradisjonelle organiseringen knyttet til fagroller skal ivaretas gjennom egnede møtearenaer og styringsstrukturer, men uten at de nødvendigvis har en Nivå 2-rolle i sykehuslederlinjen.
- Det er behov for å arbeide på nye måter for å imøtekomme de utfordringer OUS har i dag og de behovene OUS vil ha over tid. I den anbefalte modellen vil fagansvar, som i dag er organisert på nivå 2, ivaretas ved at roller med ansvar for strategiske fagområder involveres i styrings- og utviklingsprosesser. Dette er prosesser som går på tvers av stabsenheter og klinikker. Modellen legger av den grunn bedre til rette for å innføre moderne organisasjons- og arbeidsformer. Modellen er derfor det alternativet som i størst grad signaliserer den nye måte å jobbe på fra stabens side.
- Oppgavene som er vurdert, anbefales overført til aktuelle klinikker. Oppgaveoverføringene må gjennomgå en risikovurdering i neste fase for å sikre at overføringen skal virke etter intensjonen.

Etter innspill i prosessen anbefaler prosjekteier at Medevac, som tidligere har blitt foreslått overført til Prehospital klinikk, opprettholder sin organisatoriske plassering.

Ved endring av organisatorisk plassering av samhandling vektlegges særskilt behovet for større nærhet til- og samarbeid med klinikk, og i tillegg at det strategiske arbeidet knyttet til samarbeid med kommunen skal ivaretas på AD-nivå.

Ved endring av organisatorisk plassering av Juridisk avdeling/Advokatkontoret til sykehusets organisasjon for fellestjenester OSS, vektlegges særskilt behovet for at juridisk direktør har direkte tilgang til AD ved behov.

7. Gjennomført prosess

Arbeidet startet i august. I uke 35-37 ble mandatet for arbeidet diskutert i stabens koordineringsmøte, ledermøtet og dialogmøtet før det ble godkjent av Administrerende direktør. I uke 42 og 43 ble vurderingskriterier diskutert i stabens koordineringsmøte, lokalt dialogmøte, ledermøte og dialogmøtet.

I uke 44 ble avholdt en heldagsworkshop hvor stabsledere på nivå 2 og nivå 2 i TIK og OSS deltok sammen med deltakere i prosjektgruppen. Her ble utkast til ulike modeller diskutert. I tillegg fikk deltakerne mulighet til å legge frem alternative modeller. Totalt var det 16 deltakere i workshopen.

I uke 45 ble ledere på nivå 2 og 3 i Direktørens stab er intervjuet. Klinikkleidere og utvalgte nøkkelpersoner i OSS og TIK er også intervjuet. Totalt er det avholdt 12 gruppeintervjuer med 42 personer.

I uke 47 ble organisering og oppgaver som foreslås flyttet ut diskutert i lokalt dialogmøte, dialogmøtet, ledermøtet og stabens koordineringsmøte.

I uke 49 ble utkast til sluttrapport lagt frem for diskusjon og innspill i lokalt dialogmøte, dialogmøtet, ledermøtet og stabens koordineringsmøte.

Prosjektet har tatt initiativ til å bruke lederlinja i arbeidet med informasjonsdeling og involvering av ansatte. Det har vært tilrettelagt for medvirkning av arbeidstakere og arbeidsgivere på eksisterende og nyetablerte forankringsarenaer (lokalt dialogmøte).

8. Gjennomført drøfting

Drøftingsmøte ble avholdt 15. desember 2023. Det forelå ikke en tilslutning til forslaget til vedtak i saken, og det vises til vedlagte drøftingsprotokoll med protokolltilførsler.

9. Videre prosess

9.1 Overordnet om videre arbeid

Ved vedtak om å gjennomføre stabsorganisering, vil detaljering av organisasjonsmodell for Direktørens stab og områder som overføres til klinikker, gjennomføres etter årsskiftet.

På grunnlag av vedtak om ny organisering utarbeides stillingsbeskrivelser for nye lederstillinger, foretas rettighetsvurderinger mv. og gjennomføres en prosess for innplassering av ledere og medarbeidere i ny organisasjon iht. retningslinjene i OUS. Forslag til lederstillingsbeskrivelser og til innplassering av ledere og medarbeidere drøftes med tillitsvalgte på aktuelt organisasjonsnivå før vedtak.

9.2 Prosess for innplassering av N2-ledere - starter etter nyttår

Stillingsbeskrivelser for stillingene på nivå 2 skal utarbeides. Aktuelle ledere kompetansekartlegges ut fra sitt faste arbeidsforhold. Det avklares om noen har rett til å bli vurdert mot lederstilling eller ikke. Deretter foretas rettighetsvurdering. På bakgrunn av vurderingen utarbeides forslag til innplassering, eventuelt utlysning dersom det ikke er rettighetshavere til aktuell stilling. Saken legges frem til drøfting og beslutning av innplassering på nivå 2. Ansatte informeres om vedtak. Generelt har overordnet leder, støttet av HR-stab, ansvar for gjennomføring av dette arbeidet.

9.3 Prosess organisatorisk flytting av enheter

Retningslinje for HR-aktiviteter ved flytting av enheter gjelder både fysisk og organisatorisk flytting. Avgjørende er hva som i ny organisasjonsstruktur best mulig ivaretar arbeidsgivers samlede behov for sammensetning av ansatte ut fra kompetanse og erfaring. Dette gjelder for alle aktuelle organisasjonsenheters ansvarsområder/oppgaver -både de som flytter ut, og de som skal bli værende.

Det vil være bestemmende for den videre prosess hvorvidt organisatoriske enheter skal bestå uendret etter flytting – blokkvis flytting (en bloc) eller om ansattgrupper i organisatoriske enheter skal deles opp i forbindelse med organisatorisk flytting. Forenklet prosess kan foretas dersom kun et mindre antall ansatte flytter ut. Endringene drøftes før vedtak på aktuelt organisasjonsnivå.

Det legges opp til å overføre ansvar for oppgaver suksessivt når sakene er drøftet og mottaksapparatet er klart.

9.4 Nærmere vurdering av mulig overføring av flere oppgaver

Gitt mandatet for arbeidet er det behov for å vurdere overføring av ytterligere oppgaver. Dette gjelder områder der det er usikkerhet om funksjoner og oppgaver er dublerede og mottatte innspill i prosessen som ikke er ferdig vurderte. Dette gjelder spesielt oppgaver innen:

- Rekruttering
- Lederutvikling
- HR-rapportering og analyse
- Juridiske tjenester
- Utdanning (grensesnitt HR/FIU/OSS)
- Ulike typer systemeierskap

Det er behov for en mer omfattende kartlegging for å finne rett nivå på eventuelle nye overføringer. En anbefaling om videre arbeid med disse områdene vil foreligge primo januar 2024.

9.5 Prosess for detaljering av organiseringen av Direktørens stab

Ved vedtak om ny organisering av Direktørens stab på nivå 2, vil det startes et arbeid med å detaljere organiseringen så snart som mulig etter årsskiftet. Saken skal drøftes før ny organisering under nivå 2 innføres.

10. Vedtak


Administrerende direktør har gjennomgått og vurdert kommentarer fra de tillitsvalgte og vernetjeneste. Endringen fra dagens organisering oppleves som stor. Alle organisasjonsendringer innebærer en risiko, men administrerende direktør vurderer at mulighetene og potensialene ved den nye organiseringen er større enn risikoen. Tiltak for å sikre at dette skal bli vellykket, må gjennomføres.

Administrerende direktør vurderer at den anbefalte modell er den organisasjonsmodell som i størst grad understøtter målbildet i OUS 2.0. Modellen tilrettelegger for en helhetlig tilnærming til utvikling og virksomhetsstyring, og tilrettelegger for å ivareta de betydelige endringsbehovene OUS står foran.

Administrerende direktør vektlegger særskilt at sentrale roller i staben skal ivaretas på gitte områder som medisinfag, helsefag, beredskap, HR, samhandling, forskning, økonomi og kommunikasjon.

- 1. Administrerende direktør vedtar å flytte oppgaveområder og organisasjonsenheter fra Direktørens stab til klinikk i samsvar med det som er omtalt i denne saken.*
- 2. Administrerende direktør vedtar å innføre organisasjonsmodell 2 i Direktørens stab. Det innebærer at Stab forskning, innovasjon og utdanning fortsetter som før på nivå 2, det etableres en ny utviklingsenhet på nivå 2, og at det etableres en enhet på nivå 2 for virksomhetsstyring. Dagens stabsenheter innenfor hhv. medisin og helsefag, HR og økonomi inngår i sistnevnte nivå 2-enhet med endrede oppgaveporteføljer i samsvar med vedtaket i pkt. 1 ovenfor.*
- 3. Modellen for organisering av Direktørens stab skal detaljeres i tråd med omtalen av videre prosess i denne saken.*
- 4. Det skal utarbeides en detaljert organisasjonsmodell for oppgaver som skal flyttes til klinikk i en videre prosess i tråd med det som er omtalt i denne saken.*
- 5. På grunnlag av vedtak om ny organisering utarbeides stillingsbeskrivelser for nye lederstillinger, foretas rettighetsvurderinger mv. og gjennomføres en prosess for innplassering av ledere og medarbeidere i ny organisasjon iht. retningslinjene i OUS. Forslag til lederstillingsbeskrivelser og til innplassering av ledere og medarbeidere drøftes med tillitsvalgte på aktuelt organisasjonsnivå før vedtak.*
- 6. Stabsorganiseringen skal være etablert 15.04.2024.*

Oslo den 20.12.2023



Bjørn Atle Lein Bjørnbeth