



Masteroppgave

# Organisering av støttefunksjoner i ekspertorganisasjoner

Som del av kjernevirksomheten eller som egen intern  
utførerenhet?

av

Inger Holen  
Kandidat nr. 61

Master of Public Administration (breddemaster)  
Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap  
Høgskolen i Lillehammer  
Høsten 2012



**Høgskolen  
i Lillehammer**

Lillehammer University College • hil.no



## Sammendrag

Undersøkelsen er utført i et helseforetaket som siden etableringen i 2002 har hatt flere ulike organisasjonsmodeller for sin støttevirksomhet. Støttevirksomheten omtales også som støttefunksjonene, og vil si den virksomhet som ikke er direkte relatert til pasientbehandlingen, for eksempel renhold og matforsyning. Støttevirksomhetens hovedmål er å gi støtte til kjernevirksomheten, det vil si pasientbehandlingen. I det videre omtales kjernevirksomheten også som bestiller og støttevirksomheten som utfører. Det er uttalt av flere ansatte at de ulike organisasjonsmodellene foretaket har hatt oppleves å støtte opp om kjernevirksomheten i ulik grad. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

*”Hva er fordelene og ulempene med å organisere støttefunksjonene i en ekspertorganisasjon som a) del av kjernevirksomheten og som b) en egen intern utførerenhet?”.*

Til problemstillingen følger to underspørsmål:

1. ”Opplever noen av fordelene og ulempene å ha større betydning enn de øvrige for de berørte partene (bestiller / utfører)?”
2. ”Hvordan viser organisasjonen gjennom sine dokumenter at fordeler og ulemper av de to organisasjonsmodellene er tatt hensyn til ved valg av organisasjonsmodell for støttefunksjonene?”.

Det teoretiske rammeverket for denne undersøkelsen er bygget på teorier som beskriver organisering av ekspertorganisasjoner og bruk av bestiller – utfører modell, det vil si en modell som er en form for samhandling mellom kjernevirksomheten som bestiller av tjenester, og støttevirksomheten som utfører av tjenester. For å besvare problemstillingen har jeg anvendt en kvalitativ tilnærming med bruk av intervjuer og dokumentstudier.

Begge organisasjonsmodellene oppleves å ha både fordeler og ulemper. Utførerfunksjonens muligheter til økt faglig samarbeid og kompetanseheving, er den mest framtrede fordel som oppleves av både bestillerne og utførerne ved organisering av støttefunksjonene i en egen intern utførerenhet. I samme organisasjonsmodell oppleves dårlig utviklede kommunikasjonskanaler mellom bestillerne og utførerne å være den mest sentrale ulempe. Det som oppleves som en ulempe i den ene organisasjonsmodellen, oppleves som en fordel i den andre.

Undersøkelsen er gjort på et begrenset utvalg, og det bør utvises forsiktighet med å generalisere funnene.

## Summary

The research has been carried out in a hospital trust. The research questions has been: “*What are the advantages and the disadvantages to organize support functions in an expert organization as a) a part of the core business activity and as b) an internal agent unit?*”

The core business activities in a hospital are all the activities that deal directly with the medical treatment of patients. The support functions, as cleaning and food supply, support the core business activities in treating the patients. The theoretical framework for this study, is organizational theory and the theories of the principal – agent model. Organizational theory describes how expert organizations are organized. The principal – agent model describes the collaboration between core business activities as the principal and support functions as the agent. A qualitative method based on interviews and document studies, has been used in the aim to answer the research questions.

The most essential result shows that both principal and agent believe poor communication channels are the biggest disadvantages to having the support functions organized as an internal unit. The most significant advantage of this model is how it leads to an increased focus on competence development. In addition, the results show that what seems to be an advantage in one model seems to be a disadvantage in the other model. The research has been based on a limited group. The results have to be handled carefully and they are not to be generalized.

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av min masterstudie i moderne forvaltning. En milepæl er nådd!

Jeg har gjennom min yrkeskarriere blitt mer og mer interessert i hvordan organisasjoner utvikles og ledes, og etter hvert er det spesielt utvikling og ledelse av støttefunksjoner i store, komplekse organisasjoner som har interessert meg mest. Jeg setter stor pris på den mulighet jeg har fått til å studere hvordan ulik organisering av støttefunksjoner oppleves av kjernevirksomheten.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende, utfordrende og til tider krevende. Når skriveprosessen nå er gjennomført og sluttresultatet foreligger, er jeg totalt sett svært fornøyd med både prosessen og resultatet. Jeg vil takke alle som har bidratt med informasjon i undersøkelsen, og på andre måter har gjort det mulig å gjennomføre dette arbeidet. Spesielt vil jeg takke min veileder Dr.scient Ulla Higdem for sin grundighet og gode hjelp under hele arbeidet. En stor takk går også til ”gjengen” hjemme som har stilt opp for meg med barnepass og huslige sysler i hele studietiden – uten deres innsats ingen oppgave.

Feil og mangler ved oppgaven er i helhet mitt ansvar.

Lillehammer, oktober 2012

Inger Holen

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>IV</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>V</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1 ORGANISASJON OG ORGANISASJONSUTFORMING.....	3
1.2 TEMA; FENOMENET JEG VIL FINNE SVAR PÅ .....	4
1.3 PROBLEMSTILLING; DEFINERING OG AVGRENSNING .....	5
1.4 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	7
<b>2 KONTEKSTBESKRIVELSE</b> .....	<b>8</b>
2.1 GENERELT OM HELSEFORETAKETS ORGANISERING OG OPPGAVER.....	8
2.2 STØTTEVIRKSOMHETEN FRAM TIL 2011 .....	9
2.3 STØTTEVIRKSOMHETEN FRA 2011 .....	10
<b>3 EKSPERTORGANISASJONER OG STØTTEFUNKSJONENE</b> .....	<b>11</b>
3.1 SENTRALE BEGREPER .....	11
3.2 EKSPERTORGANISASJONEN .....	12
3.3 UTVIKLING AV BYRÅKRATIET .....	14
3.4 BESTILLER - UTFØRER MODELLEN .....	16
3.5 OPPSUMMERING .....	24
<b>4 METODE</b> .....	<b>29</b>
4.1 VALG AV KVALITATIV METODE .....	29
4.2 FORSKNING I EGEN ORGANISASJON .....	29
4.3 FORSKNINGSDESIGN .....	31
4.4 PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING .....	34
4.5 ANALYSEMODELL OG -ARBEID .....	37
<b>5 FÅ FORDELER MED BESTILLER - UTFØRERORGANISERINGEN</b> .....	<b>44</b>
5.1 RESULTATER FRA FOKUSGRUPPENE.....	45
5.2 RESULTATER FRA DOKUMENTSTUDIEN.....	50

<b>6</b>	<b>BESTILLER - UTFØRERMODELL ELLER EN HYBRID KONSTRUKSJON?</b>	<b>52</b>
6.1	OMRÅDER SOM IKKE PÅVIRKES AV ENDRINGER I ORGANISASJONSMODELL .....	52
6.2	OMRÅDER SOM PÅVIRKES AV ENDRINGER I ORGANISASJONSMODELL.....	54
	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>61</b>
	<b>FIGURLISTE .....</b>	<b>63</b>
	<b>TABELLOVERSIKT.....</b>	<b>63</b>
	<b>VEDLEGG 1 HENVENDELSE TIL DIVISJONSDIREKTØR.....</b>	<b>V</b>
	<b>VEDLEGG 2A INVITASJON TIL INTERVJU .....</b>	<b>VI</b>
	<b>VEDLEGG 2B INVITASJON TIL INTERVJU .....</b>	<b>VII</b>
	<b>VEDLEGG 3A INTERVJUGUIDE BESTILLERFUNKSJONEN.....</b>	<b>VIII</b>
	<b>VEDLEGG 3B INTERVJUGUIDE UTFØRERFUNKSJONEN .....</b>	<b>XIV</b>
	<b>VEDLEGG 4 AVVIK FRA FORETAKETS HENDELSES- OG AVVIKSSYSTEM ..</b>	<b>XX</b>
	<b>VEDLEGG 5A RESPONDENTENES UTSAGN FRA INTERVJUENE.....</b>	<b>XXII</b>
	<b>VEDLEGG 5B SYSTEMATISERING AV INTERVJUENE.....</b>	<b>XXXII</b>

# 1 Innledning

Denne oppgaven har organisasjonsutforming som tema. Den organisasjonen som er benyttet i undersøkelsen er et helseforetak som har hatt flere organisatoriske utforminger, og benytter i dag ulike modeller for å organisere sin støttevirksomhet. Det er uttalt fra flere ansatte at de ulike modellene oppleves å dekke kjernevirksomhetens behov for støttefunksjoner ulikt.

Denne undersøkelsen vil forsøke å finne svar på om det er best å organisere støttefunksjonene i store ekspertorganisasjoner som del av den daglige driften, eller som en egen intern utførelsenhet som får sine oppdrag gjennom bestillinger fra kjernevirksomheten.

## 1.1 Organisasjon og organisasjonsutforming

Felles for alle offentlige organisasjoner er at de handler på vegne av politisk valgte myndigheter og styres gjennom et skrevet lov- og regelverk. På to områder er det fundamentale forskjeller på private og offentlige organisasjoner. Det første området er at offentlige organisasjoner må ta langt flere hensyn til omkringliggende mål og verdier enn det private organisasjoner behøver. Som eksempler på hensyn som må tas kan nevnes demokratiske hensyn, rettsstatlige verdier og hensynet til fellesskapet tillegges en mye større vekt i offentlige enn i private organisasjoner. Det andre området er at ledere i offentlige organisasjoner er ansvarlige også overfor innbyggerne, mens ledere i private organisasjoner er ansvarlige overfor sine eiere eller aksjonærer og interessegrupper (Christensen et. al, 2009).

Organisasjonen som benyttes som case i denne undersøkelsen, er et av landets helseforetak. For å illustrere bedre hvem ledere i det offentlige er ansvarlige overfor, tar jeg med et eksempel fra helseforetakene. Helseforetakene er etablert for å levere spesialisthelsetjenester til befolkningen. En nærmere beskrivelse av spesialisthelsetjenesten og organisasjonen finnes i kapittel 2. Helseforetakene rapporterer til sitt styre, og det betyr at de i første omgang er ansvarlig overfor det. De politisk valgte organene som helseforetakene er ansvarlige overfor er regjering og Storting. I tillegg til dette ansvaret har helseforetakene også et ansvar direkte overfor innbyggerne som i dette tilfellet er pasientene.

En organisasjon kan ses på i ulike perspektiver. Fra Christensen et. al (2009) refereres det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet. I denne oppgaven vil jeg se på organisasjonen gjennom det instrumentelle perspektivet, og begrenser meg derfor til å utdype hva dette innebærer. Når man velger å se på organisasjoner fra et instrumentelt perspektiv, vil man tolke organisasjoner som redskaper eller instrumenter som er etablert for å



nå gitte mål i samfunnet (Christensen et. al, 2009). Årsaken til at jeg velger å se på organisasjonen gjennom dette perspektivet er at helseforetaket arbeider under mål som er formulert utenfra. Med utenfra menes at målene er formulert enten av eier eller av politisk valgte myndigheter. Helseforetaket må selv finne virkemidler for å nå målene. Ett av virkemidlene kan være å finne en utforming av organisasjonen som gjør den effektiv og innehar minst mulig med dobbeltfunksjoner.

Gjennom de siste 10-årene har organisasjonsutformingen av offentlig sektor endret seg. Det er i følge Røvik (2007) identifisert fem trender, det vil si ideer som i en gitt periode preger diskurser og andre aktiviteter på mange arenaer. Disse trendene er ”avbyråkratisering”, ”fra ledelse til styring”, ”den radikale økonomismen”, ”fra silo til prosessbasert organisering” og ”omdømmehåndtering”. Alle disse trendene gir oppskrifter på utforming av ulike organisatoriske aktiviteter som for eksempel ledelse, strategiutforming, personalhåndtering, interne styringssystemer, design av verdikjeder og håndtering av omgivelsene. Ideene, eller trendene, overføres mellom organisasjoner ved at de dekontekstualiseres. Det vil si at de tas ut fra en sammenheng og overføres til en annen hvor de blir kontekstualisert igjen, det vil si forsøkt satt inn i en ny sammenheng (Røvik, 2007). Dette innebærer at organisasjoner skal implementere, tilpasse og arbeide etter ideer som andre organisasjoner har implementert tidligere. Den organisasjonen jeg benytter som case i denne oppgaven har forsøkt å kontekstualisere ideer som tidligere var brukt i private organisasjoner inn i sin egen virksomhet.

## **1.2 Tema; Fenomenet jeg vil finne svar på**

Organisasjonen jeg ønsker å se nærmere på er en del av spesialisthelsetjenesten og har vært min arbeidsgiver de siste 15 årene. Jeg har arbeidet i organisasjonen både som saksbehandler og leder for ulike typer grupper med ulik størrelse, alle med oppgaver knyttet til støttefunksjonene. Støttefunksjonene omfatter alle tjenester som ikke direkte kan knyttes til pasientbehandlingen.

Gjennom mine år i helsevesenet har jeg opplevd flere ulike organisasjonsmodeller både internt og på eiersiden, hvor overgangen fra fylkeskommunalt eierskap til helseforetak er den største endringen.

Foretaket benytter tre ulike modeller for organisering av sine støttefunksjoner. Disse er 1) organisering i egen divisjon for støttefunksjoner, 2) organisering i egen stabsfunksjon for støttefunksjoner og 3) organisering direkte i den kliniske divisjonen. Det er uttalt fra flere ansatte i foretaket at de tre organisasjonsmodellene for støttefunksjonene oppleves å gi ulik støtte til kjernevirksomheten. Med ulik støtte menes her i hvilken grad kjernevirksomheten opplever å få levert tjenester fra støttefunksjonene som er tilpasset kjernevirksomhetens behov. Dette gjelder tilpassning både i mengde, form og tidspunkt. Videre oppleves det at modellene også påvirker kvaliteten på støttefunksjonene. Utsagnene, eller påstandene, om denne ulikheten har ført til økt interesse hos meg for om mulig å finne svar på om det er mest hensiktsmessig å organisere støttevirksomheten (støttefunksjonene) i en egen intern utførerorganisasjon som får sine oppdrag gjennom bestillinger fra kjernevirksomheten, eller om støttevirksomheten bør organiseres som en del av kjernevirksomheten.

### **1.3 Problemstilling; definering og avgrensning**

Støttefunksjonene i organisasjonen består både av praktiske tjenester som skal utføres (eksempelvis renhold, matforsyning og avfallshåndtering) og tjenester av mer strategisk / taktisk karakter (eksempelvis juridiske tjenester, økonomitjenester og innkjøpstjenester). Jeg vil i denne oppgaven kun studere de praktiske tjenestene når jeg vurderer hvilken organisasjonsmodell som oppleves mest hensiktsmessig. Dette valget er gjort ut fra at det bare er disse tjenestene som har ulik organisasjonsmodell innenfor foretaket, og at det er innenfor disse tjenestene det er gjort organisatoriske endringer de senere årene. Videre er det i hovedsak denne type tjenester utsagnene jeg henviser til i pkt 1.2 relaterer seg til.

Hovedspørsmålet er om støttefunksjonene understøtter kjernevirksomheten best når de organiseres som del av kjernevirksomheten eller som en egen intern utførerenheter.

Det tredje alternativet for organisering av støttefunksjonene er å organisere dette gjennom en kontrakt med ekstern(e) aktører, hvor disse har ansvaret for tjenesteutførelsen. Dette alternativet vil jeg ikke gå nærmere inn på i denne oppgaven fordi det er en modell som organisasjonen ikke bruker på denne type støttefunksjoner jeg benytter som case i denne undersøkelsen.

Følgende problemstillingen legges til grunn for det videre arbeidet:

***Hva er fordelene og ulempene med å organisere støttefunksjonene i en ekspertorganisasjon som a) del av kjernevirksomheten og som b) en egen intern utfører enhet?***

Jeg har definert følgende to underspørsmål som søkes besvart gjennom undersøkelsen:

1. *Oppeles noen av fordelene og ulempene å ha større betydning enn de øvrige for de berørte partene (bestiller / utfører)?*
2. *Hvordan viser organisasjonen gjennom sine dokumenter at fordeler og ulemper av de to organisasjonsmodellene er tatt hensyn til ved valg av organisasjonsmodell for støttefunksjonene?*

Å finne svar på spørsmålet kan gjøres ved å intervjuet et utvalg av nivå 4-ledere som mottar eller leverer den type tjeneste oppgaven omhandler, samt ansatte som utfører denne type tjenester. Helseforetaket består av fire ledernivå, hvor administrerende direktør er nivå 1, divisjonsdirektører er nivå 2, avdelingssjefer er nivå 3 og seksjonsledere er nivå 4. Årsaken til at jeg velger ut nivå 4 for å delta i undersøkelsen er at det er dette ledernivået som er nærmest de utførende funksjonene, og som best bør kunne besvare undersøkelsens spørsmål. For å få belyst problemstillingen fra så mange ståsted som mulig, vil også et utvalg av de ansatte som utfører tjenestene i praksis bli intervjuet.

Videre er det aktuelt å benytte foretakets hendelses- og avvikssystem for å vurdere om det er meldt om hendelser som signaliserer direkte eller indirekte utfordringer med de ulike organisasjonsmodellene. Eksempler på denne type utfordringer kan være avvik i leveransen i forhold til avtalt kvalitet, tid og omfang. Årlig gjennomfører foretaket medarbeiderundersøkelse blant alle sine ansatte. Undersøkelsen tar opp spørsmål knyttet til flere temaer. For å besvare problemstillingen for denne oppgaven er spørsmålene om medvirkning, rolleklarhet og -konflikter, faglig utvikling, jobbtfredshet og jobbrelatert sykefravær interessante. Resultatene fra undersøkelsen de to siste årene er aktuelle dokumenter for å studere hvordan svarene på disse spørsmålene er i divisjoner med ulik organisatorisk tilknytning til sine støttefunksjoner.

Støttefunksjonene er mange og utøves (leveres) til flere divisjoner på flere ulike geografiske steder. Det er derfor nødvendig å avgrense hvilke støttefunksjoner, og hvilke deler av foretaket, som skal inngå i undersøkelsen. Som støttefunksjon har jeg valgt en operativ tjeneste, det vil si en tjeneste som utøves praktisk. Tjenesten leveres fra en avdeling med sju ulike seksjoner fordelt på sju ulike geografiske enheter (heretter benevnt tjenesteleverandør). Valget av denne tjenesteleverandøren bygger på at dette er den største avdelingen som utøver praktiske støttefunksjoner med ca. 200 årsverk og tjenesteleveranse til alle divisjoner på de fleste geografiske steder. Tjenesteleverandøren er organisatorisk knyttet til divisjonen for støttefunksjoner. Som tjenestemottaker har jeg valgt en divisjon som er lokalisert til ett geografisk sted, og som i løpet av de to siste årene har endret status fra å ha støttefunksjonene i egen organisasjon til å bli tjenestemottaker. Det vil si at støttefunksjonene i denne divisjonen er overført til den interne enheten for støttefunksjoner. Den aktuelle divisjonen skal nå kun levere tjenester knyttet til kjernevirksomheten. Hovedårsaken til at denne divisjonen er valgt ut, er at jeg antar det vil være enklere å få belyst fordeler og ulemper ved begge typer organisasjonsutforming på støttefunksjonene i en divisjon som for kort tid siden hadde en annen organisasjonsmodell enn det de har i dag (på undersøkelsestidspunktet).

#### **1.4 Oppbygging av oppgaven**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for oppbyggingen av oppgaven. Oppgaven er inndelt i seks hovedkapitler med ulikt antall underkapitler.

Utvikling og etablering av organisasjonsmodellene i foretaket har pågått over flere år. I kapittel 2 *kontekstbeskrivelse* gir jeg en kort oversikt over utviklingen siden helseforetakene ble etablert og fram til i dag, slik at leserne får oversikt over de ulike modellene foretaket har hatt. I samme kapittel er dagens modeller og foretakets størrelse beskrevet. I kapittel 3 *ekspertorganisasjoner og støttefunksjonene* er de teorier som jeg har benyttet for å kunne tolke og forklare de funn jeg måtte finne beskrevet. I kapittel 4 *metode* har jeg redegjort for hvilket forskningsdesign som er benyttet, begrunnet hvorfor undersøkelsen ble utført ved hjelp av kvalitativ metode og gitt en nærmere redegjørelse for alle steg i undersøkelsen. I kapittel 5 *få fordeler med bestiller - utførerorganisering* beskrives de funn som framkommer av undersøkelsen. I kapittel 6 *bestiller – utførermodell eller en hybrid konstruksjon?* gjennomføres det drøfting av resultatene fra undersøkelsen med grunnlag i teori og empiri. Konklusjonene er å lese i samme kapittel.

## 2 Kontekstbeskrivelse

Helseforetaket som er benyttet som case i denne undersøkelsen ble stiftet 5. desember 2001 og eies av ett av de fire regionale helseforetakene. Helseforetakene er egne resultatenheter som ble etablert på bakgrunn av Sykehusreformen (Ot.prp. nr. 66 (2000-2001)) som ble gjennomført fra 1. januar 2002. Bakgrunnen for reformen var den store utgiftsøkningen i sykehusene fra 80-tallet og framover, uten at dette hadde medført flere behandlede pasienter og kortere ventelister. Videre var ansvarsfordelingen mellom fylkeskommunene og staten uklare. Finansieringen var i hovedsak statens ansvar, mens fylkeskommunen hadde arbeidsgiveransvar og rett til å utøve eierstyring.

Offentlig sektor har ansvaret for blant annet å yte spesialisthelsetjenester til befolkningen. Dette er tjenester som sykehustjenester, medisinske laboratorietjenester og radiologiske tjenester, akuttmedisinsk beredskap, medisinsk nødmeldetjeneste, ambulansetjeneste i luft, på veg og til vanns, rusmiddelbehandling og pasienttransport (LOV-1999-07-02-61 Spesialisthelsetjenesteloven). Å inneha dette ansvaret betyr at de ikke kan legge ned virksomheten om den ikke er lønnsom, men må finne andre måter å organisere virksomheten på. Sykehusreformen er et eksempel på dette.

### 2.1 Generelt om helseforetakets organisering og oppgaver

Foretaket er i dag organisert i ti divisjoner med drift av åtte sykehus og desentraliserte tjenester innenfor både psykiatriske og somatiske behandlingstilbud. Virksomheten er fordelt over to fylker med et opptaksområde bestående av 48 kommuner, et befolkningsgrunnlag på 393.000, ca. 8.500 ansatte og et budsjett på ca. sju milliarder kroner. Helseforetaket ledes av en administrerende direktør, ti divisjonsdirektører og tre stabsdirektører og får sine oppdrag fra eier presentert gjennom et årlig oppdrag- og bestillingsdokument. Ledelsen rapporterer etter fast plan på gitte indikatorer til det regionale helseforetaket som er eier, og foretakets styre. Internt i foretaket er det etablert rapporterings- og oppfølgingssystemer som sikrer at ledelsen kan følge utviklingen og eventuelt foreta endringer om nødvendig. Støttevirksomheten er gjenstand for samme rapportering og oppfølging som kjernevirksomheten.

Formålet med helseforetakene er å yte gode og likeverdige spesialisthelsetjenester til alle som trenger det når de trenger det, uavhengig av alder, kjønn, bosted, økonomi og etnisk

bakgrunn, samt å legge til rette for forskning og undervisning (Lov om helseforetak m.m. (helseforetaksloven), § 1-1).

Aktivitetene som må utføres for at formålet med organisasjonen skal oppnås, skal utføres i et effektivt nettverk av kompetente fagmiljøer. Helseforetaket sin virksomhet skal gi befolkningen i opptaksområdet sikkerhet for rask tilgang på gode spesialisthelsetjenester når de har bruk for det. Helseforetakets visjon er ”Vi skal gi gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det, når de trenger det, uavhengig av alder, bosted, etnisk tilhørighet, kjønn og økonomi” (Sykehuset Innlandet, 2011).

## **2.2 Støttevirksomheten fram til 2011**

Organisasjonen jeg bruker som case i denne undersøkelsen har valgt å skille sine støttefunksjoner ut fra kjernevirksomheten, og organisere dem i egne interne utførerorganisasjoner. Gjennom dette kapitlet vil jeg gi leseren et bilde av den organisatoriske utviklingen i helseforetaket siden etableringen. Grunnlaget for dette historiske tilbakeblikket er interne kilder i helseforetaket, som for eksempel notater, organisasjonskart og møtoreferater. Oversikten er ikke uttømmende for endringer som har skjedd i hele helseforetaket, men gir en beskrivelse av den organisatoriske utviklingen innenfor støttevirksomheten på et overordnet nivå. De medisinske støttefunksjonene er ikke del av denne oppgaven, og er heller ikke tatt inn i redegjørelsen nedenfor.

I 2002 ble støttefunksjonene samlet i en enhet. Denne enheten forsynte de divisjonene som den gang var lokalisert til de fire somatiske sykehusene i Mjøsområdet med alle støttefunksjoner. To divisjoner var på dette tidspunktet autonome divisjoner, det vil si at de hadde en større grad av selvstyre enn de øvrige divisjonene. Disse divisjonene hadde drift av alle støttefunksjoner i egen regi. To divisjoner ble forsynt med enkelte støttefunksjoner fra den sentrale enheten. Med kun små endringer, ble denne modellen benyttet fram til 2009. Støttefunksjonene ble på dette tidspunktet delt i to enheter: Stab støtte ble organisert med tjenester innenfor regnskap, økonomi, jus og personal. Divisjon Eiendom og intern service ble organisert med tjenester innenfor fagene renhold og tekstil, matforsyning, eiendomsutvikling, -forvaltning og -drift, innkjøp og logistikk og servicetorg (sentralbord, resepsjon og dokumenthåndtering). Denne endringen medførte ikke endringer i hvilke divisjoner som fikk sine støttefunksjoner forsynt fra henholdsvis Stab Støtte, divisjon Eiendom og intern service eller utførte tjenestene i egen regi.

For å sikre god samhandling mellom støttevirksomheten som tjenesteleverandør og klinisk virksomhet som tjenestemottaker, ble det i denne perioden etablert møtefora hvor aktører fra de to partene møttes jevnlig og utvekslet erfaringer og fant løsninger for eventuelle driftsutfordringer. Møteforumet har ikke fungert etter intensjonen på alle geografiske enheter, og er i skrivende stund under reorganisering.

### **2.3 Støttevirksomheten fra 2011**

Fra 1. januar 2011 ble støttevirksomheten fra en av de autonome divisjonene overført til divisjon Eiendom og intern service. Den autonome divisjonen endret sin status fra å ha støttevirksomheten i egen regi til å bli tjenestemottaker for denne type tjenester. Endringen medførte at ca. 50 årsverk organisatorisk ble overført fra den autonome divisjonen til divisjon Eiendom og intern service. Divisjon Eiendom og intern service ble fra dette tidspunktet tjenesteleverandør til ytterligere en divisjon, og har nå ca. 650 årsverk, et driftsbudsjett på ca. 700 mill. kr, ni avdelingssjefer og seksjonsledere for hvert av fagområdene fordelt på alle de geografiske stedene. Divisjon Eiendom og intern service har i tillegg til de operative lederne en stab som yter rådgivningstjenester innenfor fagområdene HR, økonomi og kvalitet.

Den divisjonen som fikk overført sine støttefunksjoner pr. 1. januar 2011, vil bli benyttet som case i undersøkelsen. En begrunnelse for dette valget er gjort i punkt 1.3.

Som en avslutning på dette kapitlet vil jeg kort gi noen eksempler på hvordan ulike helseforetak har organisert sin støttevirksomhet. En undersøkelse gjort blant 58 somatiske sykehus i Norge i perioden 1999 – 2001 viser at under 15 % av sykehusene har desentralisert sin støttevirksomhet. Desentraliseringen av ikke-medisinsk støttevirksomhet er noe mer utbredt enn desentralisering av medisinsk støttevirksomhet. Spesielt innenfor matforsyning og renhold er det i perioden en økning i desentraliseringen av denne type funksjoner. (Kjekshus et al, 2002).

Over 40 % av sykehusene, som inngår i undersøkelsen, selger sine tjenester innenfor matproduksjon til andre organisasjoner, mens en noe mindre andel selger tjenester innenfor IT og drift/teknikk, renhold, tekstilvask og regnskap. En stor andel sykehus kjøper tekstilvask fra eksterne virksomheter, mens øvrige renholdstjenester kjøpes inn i vesentlig mindre grad. Kjøkkentjenester er kun unntaksvis å finne som en tjeneste innkjøpt fra andre (Kjekshus et al, 2002).

### 3 Ekspertorganisasjoner og støttefunksjonene

#### 3.1 Sentrale begreper

Enkelte begreper er sentrale i oppgaven. En tydelig avklaring om hva som legges i disse begrepene i denne oppgaven er viktig for å sikre en felles forståelse.

*Byråkrati* defineres som beslutningstaking gjennom hierarki, hvor saksbehandlere arbeider etter et sett regler, med avgrenset beslutningsmyndighet og rapportering til nivået over seg i den hierarkiske strukturen. Hensikten med byråkratiet er lik behandling av like saker, mulighet for detaljkontroll fra ledelsen og redusert risiko for korrupsjon (Weber, 1971).

*Det profesjonelle byråkrati* benevnes også som *ekspertorganisasjoner* fordi dette er organisasjoner hvor standardisering av kompetanse er viktig for å kunne utføre de oppgaver organisasjonen er satt til. Ekspertene utfører *kjernevirksomheten* i organisasjonen, det vil si de primære oppgavene organisasjonen skal utføre. Motstykket til kjernevirksomheten er *støttevirksomheten*, som er oppgaver som utføres for å understøtte ekspertenes arbeid i kjernevirksomheten (Mintzberg, 1983). Støttevirksomheten blir i oppgaven også omtalt som støttefunksjonene.

Byråkratiet er kjent for sin *regelstyring*, noe som betyr at det blir etablert regler som skal etterleves og hvor styringen skjer i form av å kontrollere etterlevelsen av de etablerte reglene. Med innføringen av ”ny offentlig ledelse” (New Public Management) ble regelstyring erstattet med *mål- og resultatstyring*. Mål- og resultatstyring består i at mål blir definert og resultatstyringen består i å rapportere grad av måloppnåelse (Busch og Vanebo, 2005).

Teoribidragene er valgt ut fordi de bidrar til å forstå hvordan ekspertorganisasjonene fungerer organisatorisk, og forklarer sentrale områder i forbindelse med etablering av interne markeder og etablering av bestiller - utfører modeller. Valgt teori vil bistå med å forklare og analysere sammenhenger knyttet til problemstillingen.

Videre i dette kapitlet vil jeg først ta utgangspunkt i Mintzberg (1983) og hans beskrivelser av ekspertorganisasjonen. Deretter vil jeg benytte Weber (1971), Rønning (2011) og Røvik (2007) sin faglitteratur for å beskrive utviklingen av byråkratiet. Avslutningsvis vil jeg ved



hjelp av Busch og Vanebo (2005) se nærmere på etablering av interne markeder og bruk av bestiller - utfører modellen.

### **3.2 Ekspertorganisasjonen**

Organisasjonen jeg benytter som utgangspunkt i denne oppgaven er en ekspertorganisasjon og del av det profesjonelle byråkratiet. Problemstillingen jeg skal forsøke å finne svar på betinger at særtrekkene ved ekspertorganisasjonen er kjent. Mintzberg (1983) har viktige teoribidrag for å kunne forstå og forklare de funn som måtte framkomme i undersøkelsen, og jeg velger derfor å benytte hans teorier i den videre redegjørelsen for hva en ekspertorganisasjon er, og hvordan den fungerer organisatorisk. Jeg vil først synliggjøre de grunnleggende trekkene i ekspertorganisasjonen før jeg går over til å se på ulikhetene mellom kjernevirksomheten og støttevirksomheten i ekspertorganisasjoner.

Standardisering av fagkompetanse er grunnleggende i ekspertorganisasjonen. Fagekspertene har grundig skoleing innenfor sitt fagområde og øver systematisk på de prosedyrer de skal være gode på. Fagekspertene har vanligvis sin formelle utdanning fra et universitet hvor de har fulgt et standard opplæringsopplegg over en gitt periode. Ofte er deler av utdanningen praktiske øvelser ved en organisasjon som kan være en mulig framtidig arbeidsplass (Mintzberg, 1983).

Det som skiller helseforetakene vesentlig fra de øvrige byråkratimodellene er deres fokus på, og behov for, standardisering av kompetanse hos medarbeiderne i kjernevirksomheten. Kjerneoppgavene for helseforetaket er medisinsk behandling, og ekspertene i kjernefunksjonen er legene, sykepleierne og alle de øvrige yrkesgruppene som utfører medisinsk behandling. Disse yrkesgruppenes arbeid er preget av mye selvstendighet hvor fokuset er rettet på de pasienter som skal behandles. I følge Mintzberg (1983) er samspillet med kollegaer i stor grad basert på aktiviteter knyttet til etterlevelse av standardisert behandling og kunnskap. Eksempel på dette samspillet i et helseforetak er turnuslegen som diskuterer prosedyrer og arbeidsutførelse med den ferdig utdannede legen, som igjen diskuterer med overlegen.

Utdanningen gir ekspertene grundig skoleing på ett spesialisert område. Dette gjør seg gjeldende i en sterk horisontal spesialisering (Mintzberg, 1983). Den horisontale

spesialiseringen vil jeg for helseforetakenes del eksemplifisere ved at de blant annet har eksperter innenfor medisin, innenfor kirurgi og innenfor gynekologi. Ekspertene kan svært mye innenfor sitt fagområde, men må overlate pasienten til andre eksperter dersom vedkommende har sammensatte behov. Den vertikale spesialiseringen blir i dag ivaretatt ved at hver enkelt ekspert er del av en organisasjon som ”fordeler” pasientene mellom seg etter pasientens behov.

Nøkkelrollen i ekspertorganisasjonen har fagekspertene. De øvrige rollene betegnes som støttefunksjoner (”support staff”). I motsetning til maskinbyråkratiet hvor makt og autoritet følger hierarkiet, ligger makten i ekspertorganisasjonene i ”bunnen” hos kjernekompetansen. ”Bunnen” i ekspertorganisasjonen er sammensatt av svært kompetente og godt skolerte eksperter som i stor grad arbeider selvstendig, og under eget ansvar, med egne pasienter. Kontroll over utført arbeid skjer både gjennom hierarkiet, men også som en form for ”kollegakontroll” gjennom at andre og mer erfarne eksperter på uformelt grunnlag påser at prosedyrer utføres rett slik at ingen pasienter blir feilbehandlet (Mintzberg, 1983).

Støttefunksjonene, som er tjenester som utføres for å understøtte kjernevirksomheten, har ikke samme makt og autoritet i ekspertorganisasjonen som kjernekompetansen. Støttefunksjonene er i et helseforetak for eksempel renholdstjenester og matproduksjon. Innenfor støttefunksjonene finnes også spesialister innen sine fag, men i denne sammenheng betegnes de ikke som eksperter fordi de ikke utøver organisasjonens kjernevirksomhet. De faglærte innenfor støttefunksjonene har på lik linje med ekspertene fått innøvd standardene for arbeidsutførelse gjennom sin opplæring. For eventuell ufaglært arbeidskraft i støttefunksjonene, må standarder og prosedyrer innarbeides gjennom deres opplæring direkte knyttet til arbeidsforholdet (Mintzberg, 1983).

Administrativ ledelse skjer ved hjelp av ulike hierarkimodeller for henholdsvis kjernevirksomheten og støttevirksomheten i det profesjonelle byråkratiet. Administrativ ledelse av støttefunksjonene kan sammenlignes med ledelse i maskinbyråkratiet hvor man finner ”top-down” hierarki. Ledelse av kjernevirksomheten er ”bottom-up” hvor man finner ekspertene på bunnen som forventer at den administrative ledelse i toppen legger alle forhold til rette for deres arbeidsutførelse. Som eksempel kan nevnes ekspertenes forventning om at behandlingsrommet er rengjort og at pasienten får servert sine måltider. For støttefunksjonene

skjer rapportering gjennom den formelle strukturen, mens det for ekspertene ofte unnlates å rapportere til ledelsen, men til tillitsvalgte i stedet. Den administrative strukturen i ekspertorganisasjonene krever stor grad av koordinering, og ofte er denne type organisasjoner formelt sett organisert med en matrisestruktur (Mintzberg, 1983).

Koordinering og kommunikasjon mellom kjernevirksomheten og støttevirksomheten kan by på utfordringer. Mintzberg (1983) beskriver utfordringene slik: Uavhengig av hierarkisk struktur og posisjon synes det naturlig for kjernevirksomheten å benytte seg av ordregiving når det gjelder kommunikasjon med støttefunksjonene. For støttefunksjonene blir dette en situasjon hvor man får ordre gjennom andre kanaler (strukturer) enn gjennom den hierarkiske strukturen. For de som utøver støttefunksjonene kan dette synes problematisk, og de får en utfordring i hvor deres lojalitet skal ligge. Videre antyder Mintzberg (1983) at for organisasjonen som helhet kan utfordringen med koordinering synes å være større internt hos ekspertene enn mellom ekspertene og støttefunksjonene. Dette fordi ekspertens selvstendige arbeid gjør at han eller hun ikke ser seg selv som en del av en større helhet, men samtidig ønsker han eller hun å dra nytte av støttefunksjonene.

Videre i dette kapitlet vil jeg gå inn på hvordan byråkratiet historisk sett har vært bygd opp. Jeg vil se på de endringer som har skjedd, og som har ført virksomhetene mot dagens organisasjonsmodeller i offentlig forvaltning, med hovedvekt på bruk av bestiller - utfører modellen.

### **3.3 Utvikling av byråkratiet**

Den første som teoretisk drøftet byråkrati som organisasjonsform var den tyske sosiologen Max Weber på 1920-tallet. Hans arbeider har lagt grunnlaget for mye forskning på byråkrati som organisasjonsform.

Hensikten med å etablere byråkratiet var å sikre likebehandling og unngå korrupsjon. Myndighetsutøvelsen i byråkratiet, det moderne embetsverk, fungerte fra starten gjennom faste kompetanseområder med stillinger på ulike nivåer, hvor de med større myndighet hadde oppsyn med de med mindre myndighet, altså en hierarkisk styring og kontroll på detaljnivå (Weber, 1971).

De ansatte i byråkratiet ble sett på som et hjelpemiddel for å gjennomføre beslutninger tatt av de folkevalgte. Byråkratiet fastsatte selv produksjonsresultatet og brukerne hadde ingen

innflytelse på de beslutninger som ble tatt, utover at de kunne medvirke i valg på folkevalgte og indirekte få påvirke resultatene. Etter hvert ble det økte kvalitative krav til de administrative oppgavene, og det vi i dag kjenner som støttefunksjonene i byråkratiet begynte å vokse fram (Weber, 1971).

På 1960- og 1970-tallet vokste offentlig sektor uten at man klarte å løse alle oppgavene som sektoren hadde ansvar for (Rønning, 2011). Nyliberalismen startet sitt inntog, og er i Norge mest kjent som New Public Management (NPM) eller ”ny offentlig ledelse” (Rønning, 2011). NPM er et grunnleggende tverrvitenskapelig felt som i hovedsak drives av økonomer, statsvitere og organisasjonsforskere, og som går ut på at det forsøkes overført et sett ideer fra privat til offentlig sektor (Røvik, 2007). NPM kan ses på som et alternativ til offentlig forvaltning tuftet på Webers byråkratimodell (Rønning, 2011).

Endringen i ”tenkemåte” er faglig omdiskutert, og man finner i hovedsak en ”reformvennlig forskningsleir” (Røvik, 2007). Denne forskningsleiren argumenterer for at konkurranse om tjenesteproduksjonen, kontraktsstyring, fritt forbrukervalg og innslag av brukerbetaling i offentlig sektor vil sikre det rimeligste og kvalitetsmessig beste tjenestetilbudet til brukerne. Brukernes valgfrihet, etterprøvbarhet og oversikt for prisbildet og kvaliteten ivaretas, mens overkonsum unngås (Røvik, 2007). Den ”reformkritiske forskningsleiren”, som Rønning (2011) tilhører, argumenterer for at kompleksiteten i offentlig sektor ikke blir ivaretatt gjennom de liberalistiske ideene som NPM består av. Dette gjelder spesielt fordi det normative styringsgrunnlaget som styring av politisk-demokratiske systemer krever uteblir (Røvik, 2007).

NPM har fått ulik utforming i ulike land, men felleselementene er økonomisk teori med vekt på rasjonelle aktører og ledelsesteorier med vekt på lederskapets betydning. Med andre ord kan man si at NPM består av to søyler; økonomi og ledelse. Når det legges vekt på lederens ansvar for kostnadseffektivitet (resultatansvar) og kontroll av dette, betinger det etablering av resultatenheter hvor deres aktiviteter er forhåndsdefinert og følges opp gjennom resultatindikatorer. Oppsplitting i resultatenheter kan medføre at aktiviteter som tidligere ble sett i sammenheng nå blir sett på som separate aktiviteter. Risikoen ved dette er at helhetstenkningen kommer i skyggen av enhetenes fokus på egne mål og resultater (Rønning, 2011). For å illustrere denne påstanden i forhold til helseforetak, kan man tenke seg at foretaket som helhet ble sett på som en resultatenhet. I denne situasjonen hadde alle et felles

mål om hvilke resultater som skulle oppnås, og gjorde tilpasninger i aktivitetene som var positive i forhold til å nå ønskede resultater totalt sett. Ved oppsplitting i resultatenheter kan man for eksempel tenke seg en modell med resultatenheter knyttet til geografi eller fag. I denne situasjonen ville hver enkelt resultatenheter mest sannsynlig ha hovedfokus på å legge til rette og utføre sine aktiviteter slik at deres mål ble nådd, uavhengig av om dette hadde negative virkninger på andre resultatenheter eller foretaket som den ”overordnede resultatenheten”.

Som Rønning (2011) tar opp er det et kjent grep i privat næringsvirksomhet å konsentrere seg om kjernevirksomheten for å oppnå økt kostnadseffektivitet. Den nye tenkemåten som er innført gjennom NPM åpner for tilsvarende fokus i offentlig sektor. For helseforetakene betyr dette at fokus rettes mot pasientbehandlingen, mens øvrig virksomhet kan vurderes utført av andre (outsourcing). Sentralt i denne tenkemåten er innføring av bestiller - utfører modellen (BU-modellen) og styring gjennom kontrakter (Busch og Vanebo, 2005).

Problemstillingen for denne oppgaven er å vurdere fordeler og ulemper ved å organisere støttefunksjonene i en ekspertorganisasjon som a) del av kjernevirksomheten og som b) en egen, intern utførerorganisasjon. Med bakgrunn i denne problemstillingen vil jeg i det videre fokusere på disse to ulike formene for intern organisering av støttevirksomheten hvor BU-modellen er svært sentral i forhold til organisering i en egen, intern utførerorganisasjon. Jeg vil først redegjøre for sentrale elementer i BU-modellen.

### **3.4 Bestiller - utfører modellen**

BU-modellen bygger på begge søylene (økonomi og ledelse) i NPM, og forsøker gjennom å etablere interne markeder å etablere en markedsituasjon som kan gi de samme fordelene som ordinære markeder (Busch og Vanebo, 2005). Et internt marked oppstår når man internt i organisasjonen etablerer en bestiller- og en utfører enhet knyttet til oppgavene som skal løses. Jeg vil i punkt 3.4.1 komme nærmere inn på hva interne markeder er og hvilken hensikt det er å opprette dem.

I prinsippet medfører innføring av BU-modellen at organisasjonen går fra hierarkisk styring til kontraktsstyring (Busch og Vanebo, 2005). Denne endringen i styringsform betyr at den styring som tidligere har skjedd ved hjelp av den autoriteten som ligger i et hierarki, nå skal ivaretas gjennom forhandlinger mellom en bestiller og en utfører. Kontraktsstyring vil i større

grad enn hierarkisk styring synliggjøre målene som skal legges til grunn for tjenesteproduksjonen og de resultater som blir realisert (Busch og Vanebo, 2005). Et nytt behov som oppstår i organisasjonen ved innføring av BU-modellen er etablering av en bestillerenhet. Dette er en funksjon som normalt ikke finnes innenfor hierarkiske løsninger. Oppgavene som tilhører en bestillerfunksjon eksisterer i hierarkiske løsninger, men der er den normalt ikke organisert med tanke på å skulle gjennomføre forhandlinger med utførerenhetene (Busch og Vanebo, 2005). Offentlig sektor har gjennom flere år vært underlagt Lov og forskrift om offentlige anskaffelser som pålegger denne sektoren å kunngjøre og gjennomføre anbudskonkurranser for anskaffelser med verdi over en viss størrelse. Deler av dette lovverket gir oppdragsgiver rett til å kunne gjennomføre forhandlinger med utfører. Jeg tolker derfor utsagnet til Busch og Vanebo (2005) slik at det er i forhold til forhandlinger med de interne utførerenhetene det kan være mangelfull organisering med tanke på forhandlingsarbeidet.

Innføring av BU-modellen medfører både fordeler og ulemper for både bestiller- og utførerfunksjonen. Senere i kapitlet gjennomføres en diskusjon om fordeler og ulemper for hver av disse funksjonene basert på de utfordringer som Busch og Vanebo (2005) synliggjør.

### **3.4.1 Det interne markedet**

Hensikten med å etablere interne markeder er å forsøke å etterligne reelle markeder. På grunn av denne etterligningen blir de interne markedene ofte omtalt som ”kvasimarkeder” (Busch og Vanebo, 2005). Et ”reelt marked” definerer jeg som et sted hvor den som tilbyr og den som etterspør varer eller tjenester møtes. Prisfastsettelse skjer i reelle markeder ut fra hvilken konkurranse som finnes i markedet.

Interne markeder representerer tre prinsipper (intensjoner) i følge Busch og Vanebo (2005): *For det første* skal markedet bidra til klare og separate roller for bestiller og utfører som hindrer uhensiktsmessig adferd som for eksempel budsjett- og slakkmaksimering. *For det andre* skal markedet bidra til bedre produktivitet og kvalitet gjennom å etablere interne kontrakter som regulerer forholdet mellom disse rollene. *For det tredje* skal markedet bidra til å etablere et system for prissetting av tjenestene.

Innføring av BU-modellen og etablering av interne markeder kan føre med seg noen problemområder. Busch og Vanebo (2005) tar opp sju konkrete problemområder knyttet til det interne markedet. Det første problemområdet som nevnes er *effekten av konkurranse*, som

vil være ulik i det interne marked avhengig av hvor mange bestillere og utførere som finnes. Årsaken til dette er at dersom det finnes kun én bestiller eller én utfører vil denne ha monopolmakt i markedet, og det vil ikke bli noen form for konkurranse. Det er derfor viktig å analysere konkurransesituasjonen når interne markeder etableres, og benytte alternative styringsformer dersom konkurransen er lav og man ikke får utnyttet markedskontraktene (jfr. problemområde nummer to) i styringen.

Problemområde nummer to som nevnes er *kontraktsformen*. Det tas opp tre ulike typer kontrakter med tre ulike styringsparametre hvor alle dimensjonene (i ulik grad) vanligvis er del av kontrakten i interne markeder. De tre kontraktsformene er markedskontrakter, relasjonskontrakter og hierarkiske kontrakter med henholdsvis pris, tillit og autoritet som styringsparametre (Busch og Vanebo, 2005).

	Kontraktsform		
	Markedskontrakt	Relasjonskontrakt	Hierarkisk kontrakt
Beskrivelse av kontraktstype	Benyttes når leveransen lar seg beskrive relativt detaljert.	Benyttes når leveransen er vanskelig å spesifisere godt nok.	Benyttes i hovedsak internt i organisasjonen.
Styringsparametre	Pris	Tillit	Autoritet
Kontrakten omfatter råderetten over	Resultat	Resultat Adferd	Resultat Adferd

Figur 1: Kontraktsformer og styringsmekanismer. (Busch T. 1994)

Hvilken type kontrakt som benyttes er avhengig av profesjonsnivået til bestiller. I de tilfeller hvor bestillerfunksjonen og utførerfunksjonen er klart adskilt blir kontraktene bilaterale, det vil si at forhandlinger, styring og oppfølging skjer i relasjonen mellom de to aktørene. Det vil i disse tilfellene være styringsmekanismen pris som dominerer, men i tillegg kan tillit spille en vesentlig rolle. Dersom hierarkiet fortsatt har en funksjon vil kontraktene bli trilaterale, det vil si det etableres en integrasjon av markedsmessige og hierarkisk styring. I dette tilfellet vil styringsmekanismen autoritet være dominerende. Det finnes ingen dokumentasjon på hvilken form som fungerer best, men det finnes indikasjoner på at bilaterale kontrakter er mest hensiktsmessige i forhold til at de gir økt mulighet for konkurranseutsetting av utførelsen og mindre favorisering av interne utførere (Busch og Vanebo, 2005, Busch, 1994).

Som tredje problemområde tas opp *tillitsdimensjonen i kontraktene*. I mange interne markeder er konkurransen svak, og fokuset har dermed vært større på tillitsdimensjonen. Det blir påpekt at det er viktig for å få interne markeder til å fungere at det utvikles tillit, evne til felles problemløsning og en blanding av formelle og uformelle styringselementer. Dette innebærer at man får en hybrid styringsform med blanding av hierarki og marked. Organisasjonens sosiale arenaer spiller en viktig rolle i forhold til tillitsdimensjonen i samarbeidet og vil bidra til å motvirke uhensiktsmessig adferd, som er et av prinsippene (hensiktene) med interne markeder. Når situasjonen blir vanskelig i forhold til å spesifisere oppgaveløsningen og finne gode indikatorer på grad av måloppnåelse, oppstår det et press mot relasjonelle kontrakter. Relasjonelle kontakter er kontrakter hvor tillitsdimensjonen er tillagt stor vekt i utvikling og styring. Med press mot relasjonelle kontrakter, søkes det i større grad mot transaksjonelle kontrakter (markedskontrakter), med fokus på selve leveransen (Busch og Vanebo, 2005).

Fjerde problemområde som berøres er *konflikter*. Med innføringen av BU-modellen har også behovet for nye systemer for konfliktløsning oppstått (Busch og Vanebo, 2005). Det interne markedet fungerer ikke fullt ut som et reelt marked, og konflikter kan dermed ikke løses på samme måte ved hjelp av kontraktsoppsigelse eller bruk av rettssystemet for å avgjøre tvister. I det interne markedet må det derfor legges større vekt på tillitsdimensjonen når konflikter skal løses. I følge Busch og Vanebo (2005) kan uoverensstemmelsene dreie seg om uklarheter knyttet til kontrakten. Dersom tjenestene er komplekse å beskrive og prisfastsette, er det økende sannsynlighet for uoverensstemmelser rundt kontrakten. Rask etablering av interne markeder med store organisasjonsmessige endringer har vist seg å medføre sterke konflikter.

*Transaksjonskostnader* er det femte problemområdet som Busch og Vanebo (2005) tar opp. Hierarkiet er kjent for lave transaksjonskostnader, men at det gir rom for uhensiktsmessig adferd som for eksempel budsjett- og slakkmaksimering. Ved å benytte markedskontrakter vil mulighetene for uhensiktsmessig adferd reduseres fordi ressursforbruket (både økonomisk og personellmessig) er fastsatt i kontrakten. Transaksjonskostnadene vil imidlertid øke i forbindelse med kontraktsforhandlinger, kontrollaktiviteter og styringssystemer. Det er derfor viktig å gjøre en avveining av om de positive effektene av å innføre BU-modellen er større enn de økte transaksjonskostnadene som følger med innføringen av denne modellen.

Nest siste problemområde som tas opp av Busch og Vanebo (2005) er *tvetydige styringssignaler*. Utfører er underlagt både hierarkisk styring og kontraktsstyring, og dette kan



medføre tvetydige styringssignaler. Bestilleren har gjennom kontrakten blitt enig med utføreren om hva som skal utføres og til hvilken kvalitet. Gjennom den hierarkiske styringen er utfører underlagt de lover, regler, rutiner og forordninger som skal etterleves, og innenfor hvilke budsjetterammer dette skal gjøres. Dersom det ikke er samsvar mellom kontrakten og de rammene som fører av hierarkiet, blir utfører nødt til å veie disse elementene opp mot hverandre. Eksempelvis kan dette gjelde utførers pålegg gjennom hierarkiet til å forholde seg til en gitt budsjetteramme, samtidig som bestiller arbeider for at utfører skal dekke et gitt behov med en gitt kvalitet. Det er en fordel at begge parter er kjent med de ulike behov og rammevilkår før kontrakten inngås. Dette vil medføre færre konfliktskapende situasjoner og mindre tilløp til uhensiktsmessig adferd.

Som sjuende og siste problemområde tas *prissetting* opp. Prisen er ett av styringsparametrene i interne kontrakter og prisfastsettelsen er derfor sentral i kontraktsforhandlingene. Viktige spørsmål er hva som er grunnlaget for prisfastsettelsen og hvem som skal bestemme prisen. I interne markeder skjer ikke prisfastsettelsen som i reelle markeder. I prinsippet kan prisfastsettelsen i interne kontrakter fastsettes av eier, og utfører kan instrueres til å fastsette sine priser på bakgrunn av selvkost. Til tross for dette prinsippet kan prisfastsettingen være delegert til bestiller og utfører, og fastsettes gjennom kontraktsforhandlingene (Busch og Vanebo, 2005).

Som en oppsummering av disse sju utfordringene vil jeg framheve nødvendigheten av en viss grad av konkurranse for å kunne få interne markeder til å fungere etter intensjonene, og at kontraktsformen må velges med omhu etter hvor stor konkurransen er i det interne markedet. Med stor grad av konkurranse kan markedskontrakter være den mest hensiktsmessige kontraktsformen, mens med mindre konkurranse vil antakelig relasjonskontrakter med stor grad av tillit som styringsparameter være det mest hensiktsmessige. Videre synes det nærliggende å anta at etablering av interne markeder ikke er en prosess som kan skje raskt, men må utvikles over noe tid slik at organisasjonen som helhet blir godt kjent med planer og hva dette medfører før de blir iverksatt. Årsaken til dette er at NPM og bruk av interne markeder er omdiskutert, og en rask innføring av interne markeder og BU-modellen kan skape motreaksjoner i organisasjonen som kan være ødeleggende for en vellykket etablering og innføring. Ved en innføring over tid gis organisasjonen mulighet til å etablere møtepunkter hvor den nye modellen kan orienteres om på en strukturert måte for alle berørte (Busch og Vanebo, 2005). For i størst mulig grad å unngå tvetydige styringssignaler og konflikter er det

viktig at tjenestene er beskrevet så godt som mulig fra bestillersiden slik at kontrakten mellom bestiller og utfører er så detaljert og riktig som mulig med tanke på omfang, kvalitet og pris (Busch og Vanebo, 2005).

I kapittel seks vil jeg drøfte egen empiri opp mot disse problemområdene.

### **3.4.2 Bestiller- og utførerfunksjonen**

Busch og Vanebo (2005) tar også opp utfordringer som er direkte knyttet til bestillerfunksjonen (tjenestemottaker / kjernevirksomheten) og utførerfunksjonen (tjenesteleverandør / støttefunksjonen) i det interne markedet. Jeg vil i dette kapitlet ta utgangspunkt i de utfordringene som forskerne framhever, og synliggjøre den diskusjonen de fører med hensyn til fordeler og ulemper ved å etablere en bestiller- og en utførerfunksjon.

Intensjonen med BU-modellen er å etablere en markedssituasjon med klare, separate roller for bestiller og utfører som hindrer uhensiktsmessig adferd, men som bidrar til å bedre produktivitet og kvalitet. Og for å kunne realisere disse intensjonene er det viktig å sikre at organisasjonen har *bestillerkompetanse*. Bestillerkompetanse kan sikres ved å etablere egne bestillerenheter med kompetanse på behovskartlegging, kontraktsforhandling, styring og tjenesteproduksjon. Desto mer komplekse tjenestene er, desto viktigere er det å ha kompetanse på disse områdene. Ved svikt i en eller flere av disse kompetanseområdene vil bestiller få redusert sin innflytelse og makt i forhandlingene. Kontraktene vil da fungere mer som en ny finansieringsform enn som et nytt styringsverktøy, fordi utfører i større grad enn bestiller har fått påvirke innholdet, og bestiller ikke har kompetanse til å utøve noen reell påvirkning og styring gjennom kontrakten (Busch og Vanebo, 2005).

Område nummer to som blir påpekt av Busch og Vanebo (2005) som viktig i forhold til bestillerfunksjonen, er dens *myndighetsområde*. Ved bruk av interne markeder vil vanligvis tjenestemottaker ha begrensede muligheter for å kunne velge andre tjenesteleverandører enn de som finnes i det interne markedet, selv om dette vil kunne gi tjenestemottaker lavere pris. Dette har både positive og negative virkninger som jeg ikke vil berøre i denne oppgaven fordi det ut fra min problemstilling ikke er relevant. Jeg vil kun se på intern organisering av støttefunksjonene og ikke vurdere muligheter for å benytte eksterne aktører. Det som derimot er viktig å få belyst er bestillers myndighet, og mulighet, for å styre gjennom hierarkiet i tillegg til kontrakten. Ved styring også gjennom hierarkiet vil det være mulighet for bestiller

til å benytte sin makt og autoritet overfor utfører. Kontrakten kan i slike tilfeller bli underordnet som styringsverktøy, og fungere kun som en ny type finansieringsform. Det vil si at bestiller ”styrer” utførerens personale på samme måte som personalet vedkommende har ansvar for gjennom hierarkiet, i stedet for å forholde seg til kontrakten og de nye styringsformene.

Det er utfordrende både å måle resultater og å etablere hensiktsmessige kvalitetssikringssystemer. Organisasjonen står overfor betydelige utfordringer når den skal designe *styringssystemer* (Busch og Vanebo, 2005). Kontraktstyring krever i følge Busch og Vanebo (2005) bedre informasjonssystemer enn hierarkisk styring fordi kontraktstyringen krever sterkere kontroll for å fungere. Overgangen fra hierarkisk styring til kontraktstyring medfører altså et behov for å etablere nye informasjons- og styringssystemer for behovsanalyse, kvalitetssikring og økonomistyring av utføreheten.

Sist, men ikke minst, blir *organisering av bestillerfunksjonen* tatt opp som en utfordring av Busch og Vanebo (2005). I følge dem er de sentrale spørsmålene her knyttet til om enheten skal sentraliseres eller desentraliseres, organisatorisk avstand, og etablering av hierarkiske relasjoner mellom bestiller og utfører. Det påpekes av Busch og Vanebo (2005) at det ikke finnes grunnlag for å si at det er én organisering som passer i alle situasjoner, og at man dermed står overfor et dilemma i forhold til å finne den organiseringen som er mest egnet. Følgende fordeler og ulemper påpeker forskerne i forhold til de sentrale spørsmålene: En sentralisert bestillerfunksjon kan være hensiktsmessig i forhold til å sikre helhetsperspektivet og ivareta overordnet styring. En desentralisert bestillerfunksjon derimot kan gi svakere overordnet styring, men kan til gjengjeld gi et bedre fungerende marked ved at det blir flere aktører i markedet. Nærhet og tette relasjoner mellom bestiller og utfører i arbeidssituasjonen kan påvirke styringseffekten. Det kan tyde på at nærheten ikke har noen betydning ved ”mykere arrangementer”, som er aktiviteter som er vanskelig å måle. Mens det ved ”harde kontrakter”, det vil si aktiviteter hvor det er lettere å måle resultatene og enkelt å etablere kvalitetssikringssystemer, framheves at det er positivt med både organisatorisk og fysisk avstand. I de ”myke arrangementene” ser man også at hierarkisk styring har vel så stor effekt som den markedsmessige, noe som er motsatt i de ”harde kontraktene”.

Utførerfunksjonen er ikke en ny funksjon, men BU-modellen skaper et klarere skille mellom denne rollen og rollen som bestiller (Busch og Vanebo, 2005).

*Handlingsrommet*, som er de aktiviteter utføreren har fått fullmakt til å utføre, vil for utføreren være fastsatt gjennom kontrakten. Kontraktstyring (mål- og resultatstyring) medfører større frihet for utfører på noen områder sammenlignet med regelstyring. Dette er større frihet for utfører til å organisere arbeidet som de selv ønsker, og muligheter for å påvirke produksjonsvolumet. Utfordringen med endringer i produksjonsvolumet består i hvorvidt dette kun skal styres gjennom kontrakten slik at økt volum automatisk gir høyere pris for utfører, eller om utfører i tillegg skal underlegges budsjettstyring. En annen utfordring knyttet til utførers handlingsrom, er om utfører skal kunne selge til eksterne kunder (Busch og Vanebo, 2005). Inn under organisering følger også spørsmålet om utfører skal stå fritt til å rekruttere medarbeidere og drive lønnsfastsettelse på selvstendig grunnlag.

For å tydelig markere utførers handlingsrom kan det være nødvendig å vurdere ulike typer *selskapsformer*. Selskapsform gir gjennom forordninger og lover en forutsigbarhet i forhold til handlingsrommet. Som utfører kan det være fristende å satse på "*lønnsomme brukere*" ved å tilpasse sine ressurser optimalt i forhold til de tjenestene som gir høyest pris. Jeg vil ikke gå nærmere inn på disse to utfordringene i denne oppgaven, da de ikke har relevans i forhold til min problemstilling hvor jeg avgenser til å se på intern organisering, og ikke gjør noen vurderinger i forhold til hvilke interne brukere som skal betjenes.

*Rolleklarhet* med hensyn til behovskartlegging blir påpekt som en utfordring av Busch og Vanebo (2005). Prinsipielt er det bestilleren som skal spesifisere sitt tjenestebehov, men ofte står utføreren i tettere kontakt med brukerne enn bestilleren, og er dermed bedre kjent med de behovene som skal dekkes. Videre framhever Busch og Vanebo (2005) utfordringer ved at når flere aktører i fellesskap skal forsøke å kartlegge et behov, kan det oppstå uklarheter og uenigheter om hva som er det reelle behovet. Uenighetene blir her ofte knyttet til om utfører har best innsikt gjennom sitt daglige arbeid, eller bestilleren gjennom sine systematiske analyser av tidligere leveranser. Ekspertorganisasjoner er profesjonsorienterte og uklarheter kan også oppstå i forhold til hvem som har den beste *kompetansen på jobbutførelsen* (Busch og Vanebo, 2005).

Busch og Vanebos forskning viser at BU-modellen synes å ha mange positive elementer og at graden av suksess vil avhenge av hvordan modellen tilpasses den enkelte situasjon, og at det etableres forum hvor partene møtes og diskuterer utvikling og forbedringsmuligheter.

### 3.5 Oppsummering

Nedenfor har jeg i tabellform oppsummert fordeler og ulemper ved de to ulike organisasjonsmodellene for støttevirksomheten som jeg berører i denne undersøkelsen. Oppsummeringen tar utgangspunkt i de utfordringsområdene som er synliggjort i punkt 3.4.2. Tabellen er utformet i et overordnet perspektiv, der fordeler og ulemper ikke knytter seg direkte til hverken bestiller- eller utførerrollen, men organisasjonen som helhet. De hovedspørsmålene jeg har benyttet i fokusgruppeintervjuene er satt opp i tilknytning til aktuell fordel / ulempe, slik at det er enkelt å se sammenhengen mellom teorigrunnlag, spørsmålsstilling og analyse. Oppfølgingsspørsmålene framkommer av intervjuguidene i vedlegg 3A og 3B.

Tabell 1: Fordeler og ulemper med organisering av støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten			
Fordeler		Ulemper	
1f	Ikke behov for bestillerenhet/-kompetanse  <i>Jfr spørsmål 4u</i>	1u	<p><i>Rolleklarhet i forhold til hvem har best kompetanse på utførelsen.</i></p> <p><i>1. Hvem har etter din mening best kompetanse på utførelsen av støttefunksjonene (renholdstjenestene)?</i></p> <p><i>2. Hvordan opplever du å være del av et større fagmiljø i enheten for støttefunksjoner sammenlignet med å være organisert som del av kjernevirksomheten?</i></p> <p><i>3. Hvordan opplever du mulighetene for faglig samarbeid og utvikling ved organisering i enheten for støttefunksjoner sammenlignet ved å være organisert i kjernevirksomheten?</i></p>

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten			
Fordeler		Ulemper	
2f	<p>Høyere <i>fleksibilitet</i> enn ved kontraktsstyring</p> <p>1. <i>Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker din fleksibilitet?</i></p> <p>2. <i>Hvordan forholder du deg hvis du har behov for å få utført ekstra tjenester /endret tjenesteomfanget fra støttefunksjonene?</i></p>	2u	<p>Mulighet for <i>uhensiktsmessig adferd</i></p> <p><i>Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker dine muligheter for å ta beslutninger i forhold til disse oppgavene på eget areal uten involvering av andre personer eller faggrupper?</i></p>
		3u	<p><i>Synliggjøring</i> av mål og realiserte resultater er vanskeligere enn ved kontraktsstyring</p> <p><i>Hvordan opplever du at mål og resultater for støttefunksjonene (renholdstjenestene) blir utarbeidet og synliggjort i de ulike organisasjonsmodellene?</i></p>

Tabell 2: Tabell 1: Fordeler og ulemper med organisering av støttefunksjonene som egen intern utførerenhet

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som egen intern utførerenhet			
	Fordeler		Ulemper
3f	<p>Klare, separate roller for aktørene</p> <p><i>Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker rolleklarheten, det vil si hvem som har ansvar for den enkelte oppgave?</i></p>	4u	<p>Etablering av <i>bestillerenhet/-kompetanse</i></p> <p><i>1. Har du vært med på å avklare behov og forventinger til renholdstjenestene?</i></p> <p><i>2. Hvordan opplever du bestiller / tjenestemottakers kompetanse når det gjelder kartlegging av behov for renholdstjenester?</i></p>
4f	<p>Tydeligere <i>handlingsrom</i></p> <p><i>Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker handlingsrommet ditt?</i></p>	5u	<p>Behov for etablering av nye <i>styringsystemer</i></p> <p><i>1. Hvordan opplever du mulighetene for kontraktsoppfølging med tanke på leveransens omfang og kvalitet?</i></p> <p><i>2. Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom kjernevirksomheten og støttefunksjonene er i forhold til behovskartlegging, kvalitetssikring og økonomistyring?</i></p>
5f	<p>Tydeligere plassering av kompetanse for utførelsen</p> <p><i>Jfr spørsmål 1u nummer 1.</i></p>	6u	<p>Mindre fleksibilitet med kontraktsstyring enn hierarkisk styring</p> <p><i>Jfr spørsmål 2f</i></p>
6f	<p>Hindre uhensiktsmessig adferd</p> <p><i>Jfr spørsmål 2u</i></p>		

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som egen intern utførelsenhet		
	Fordeler	Ulemper
7f	<p>Bidrar til bedre produktivitet og kvalitet</p> <p><i>1. Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) bidrar til å påvirke produktivitet og kvalitet i disse tjenestene (renholdstjenestene)?</i></p>	

Med *rolleklarhet* menes i denne sammenheng om det er tydelig / avklart / enighet om hvilken funksjon (ansatte i kjernevirksomheten eller ansatte i støttefunksjonene) som har den beste kompetansen til å utføre oppgavene. De tre spørsmålene som er formulert skal gi svar på dette, samtidig som de vil gi svar på om faglig utvikling og samhold påvirkes av organiseringen.

Med *fleksibilitet* menes i denne sammenheng tjenestemottakers muligheter til å benytte arbeidskraften (renholderne) etter eget ønske eller behov, uten å involvere tjenesteleverandør. De formulerte spørsmålene skal gi svar på om organiseringen oppleves å påvirke fleksibiliteten og hvordan tjenestemottaker opptrer når fleksibiliteten avtar.

Med *uhensiktsmessig* adferd menes at personer utfører handlinger som ikke er ønskelig, og som gir negative virkninger på enkelte områder i virksomheten eller for virksomheten totalt sett. Spørsmålet skal gi svar på om det oppleves endringer i mulighetene for å ta egne beslutninger uten involvering av andre personer eller faggrupper ved endring av organisasjonsmodell

*Synliggjøring* betyr i denne sammenheng hvordan mål og måloppnåelse implementeres i avdelingen eller seksjonens målhierarki (eller annen dokumentasjon), og rapporteres til avdelingsledelse og foretaksledelse sammen med øvrige parametre som eventuelt er pålagt å rapporteres. Spørsmålet skal gi svar på om det er forskjeller mellom de to



organisasjonsmodellene i forhold til om det er utarbeidet mål, om og hvor disse målene blir synliggjort og om måloppnåelse blir dokumentert og rapportert og synliggjort.

*Spørsmål 3f* skal gi svar på om de ulike organisasjonsmodellene påvirker rolleklarheten. Tilleggsspørsmålene som er synliggjort i intervjuguiden, skal gi svar på om hvilken organisasjonsmodell som gir tydeligere rolleklarhet (og omvendt) og hva dette betyr for bestiller / utfører.

Dokumentstudien vil gi svar på om foretaket har etablert egen *bestillerenhet*. Spørsmålene her skal gi svar på om ledernivået som er nærmest de operative funksjonene, og utførerne selv, har vært del i å avklare behovet og forventingene til renholdstjenestene, og hvordan deres kompetanse er på dette området.

*Handlingsrom* defineres her som det området du kan ta beslutninger innenfor uten å involvere andre. Spørsmålet skal gi svar på om bestiller / utfører opplever at handlingsrommet endres med organisasjonsform. Tilleggsspørsmålene som er synliggjort i intervjuguiden, skal gi svar på i hvilken grad det oppleves endringer i handlingsrommet, og om det er noen områder hvor påvirkningen er større enn andre.

Med styringssystemer menes de mekanismer som er tilgjengelige for å følge opp og eventuelt korrigere avtaler og leveranse. Dokumentstudien vil gi svar på om det er etablert styringssystemer samtidig som ny organisering av støttefunksjonene ble besluttet.

Spørsmålene skal gi svar på

- om organisering av støttefunksjoner i en egen intern utførerorganisasjon oppleves å gi bedre muligheter for å følge opp leveransene / utførelsen av renholdstjenestene enn når de er organisert i kjernevirksomheten
- om kommunikasjonen mellom bestiller og utfører fungerer på en slik måte at oppfølging og eventuell korrigerende av bestilling og leveranse er mulig å gjennomføre.

*Spørsmål 7f* skal gi svar på om det er forskjeller i produktivitet og kvalitet ved de to ulike organisasjonsmodellene. Tilleggsspørsmålene som er synliggjort i intervjuguiden, vil gi svar på om i hvilken grad det oppleves at produktivitet og kvalitet påvirkes, og om det er noen spesielle områder innenfor disse to elementene som påvirkes spesielt.

## **4 Metode**

Problemstillingen jeg søker å finne svar på gjennom denne undersøkelsen stiller spørsmål ved hvilke fordeler og ulemper som finnes for organisering av operative støttefunksjoner innenfor to gitte organisasjonsmodeller. I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram for å finne svar på problemstillingen.

### **4.1 Valg av kvalitativ metode**

Ut fra problemstillingen har jeg vurdert at den metode som vil gi best svar på forskningsspørsmålet er en kvalitativ undersøkelse. Hovedspørsmålet i problemstillingen er knyttet til å forklare hva som oppleves som fordeler og ulemper innenfor gitte situasjoner for en gruppe mennesker. Problemstillingen er ikke formulert som hypoteser basert på eksisterende teorier som skal testes på egne data. Jeg har behov for å finne en metode som kan arbeide i en sirkulær prosess for å finne, og deretter følge spor i materialet mitt helt fra starten, gjennom sammenligninger og utvikling av kategorier som skal gi grunnlag for en analyse av dataene (Corbin og Strauss, 2008, Mehmetoglu, 2004).

Jeg har vurdert det viktig å komme nært inn på intervjuobjektene arbeidssituasjon for å finne svar på problemstillingen, og dette mener jeg best kan gjøres ved bruk av intervju, enten individuelt eller som fokusgruppeintervju. Hvis jeg hadde valgt å bruke kvantitativ metode ville jeg kunne benyttet spørreskjema som datainnsamlingsmetode og dermed fått en større respondentgruppe. Ved denne datainnsamlingsmetoden ville jeg mistet mulighetene for oppfølgingsspørsmål, noe som jeg har vurdert til å være viktig i forhold til den problemstillingen som er formulert for undersøkelsen. Som en personlig utvikling i forhold til metodebruk er det også ønskelig å benytte kvalitativ metode, da jeg i tidligere studiesammenhenger har brukt kvantitativ metode forholdsvis ofte.

### **4.2 Forskning i egen organisasjon**

#### **4.2.1 Nærhet - distanse**

Forskeren vil alltid ha innvirkning på resultatet, men det er et mål om at samme undersøkelse skal kunne gjennomføres av andre forskere og resultatet skal bli det samme (Mehmetoglu, 2004). Forskning i egen organisasjon krever en ekstra bevissthet rundt problematikken nærhet - distanse. Det kan ha påvirkning på respondentene at forskeren er ansatt i organisasjonen, og det er viktig å forebygge at respondentene gir svar som de tror forskeren ønsker. Jeg har gjennom mange år vært knyttet til foretaket undersøkelsen gjennomføres i, og har på

undersøkelsestidspunktet en rolle som på faglig og organisatorisk basis kan knyttes til det temaet undersøkelsen omhandler. Det er grunn til å tro at respondentene kjenner mitt navn og knytter det til den rollen jeg har. Jeg har på ingen måter fokusert på min rolle i foretaket når jeg har vært i kontakt med respondentene, men vært tydelig på at jeg i denne sammenhengen er student som arbeider med masteroppgave ved MPA-studiet.

Ved utvelgelsen av enheter var det et bevisst valg å velge en divisjon som i avstand ligger langt fra der hvor jeg har mitt daglige arbeidssted, samtidig som den oppfylte andre kriterier som var nødvendig i forhold til problemstillingen. På denne måten ble nærheten mellom forsker og respondenter automatisk redusert.

Før jeg bestemte meg for å forske i egen organisasjon, vurderte jeg også mulighetene for adgang til organisasjon og tilgangen på data. Det har vært kjent i organisasjonen siden jeg startet på MPA-studiet at jeg ønsket å gjennomføre en undersøkelse rundt temaet ”støttefunksjonenes betydning for kjernevirksomheten”. Mine ønsker har hele veien blitt møtt positivt i organisasjonen, og jeg var derfor trygg på at jeg ville få adgang til å gjennomføre undersøkelsen. Videre er jeg som ansatt godt kjent med den utvikling som har vært på det organisatoriske området, og jeg har gode relasjoner til nøkkelpersoner i arkivtjenesten som kunne bidra med å finne ønsket dokumentasjon. Likeledes har jeg tilgang til verktøy hvor jeg har hentet ut ønsket dokumentasjon selv.

Ved valg av metode vurderte jeg om problematikken nærhet - distanse var avgjørende for metodevalget. Jeg vurderte at det kunne være enklere for respondentene å besvare spørsmålene i undersøkelsen anonymt ved bruk av spørreskjema, men at denne metoden kunne være utfordrende ved at jeg ikke fikk muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål.

Når det gjaldt spørsmålet om oppslutningen om undersøkelsen kunne bli påvirket ved at respondentene kjente forskeren, og at undersøkelsen ble gjort med bruk av intervju, vurderte jeg denne påvirkningen til å kunne være både positiv og negativ. Positiv i forhold til at deltakelsen kanskje ville bli bedre når respondentene kjente forskeren, og hadde et ønske om å bidra inn i undersøkelsen, og negativ i forhold til at deltakelsen kunne bli lavere fordi respondentene ikke ønsket å utlevere sine synspunkter overfor en forsker som til daglig jobbet i organisasjonen. Etter en totalvurdering antok jeg at deltakelsen ikke ble påvirket om

respondentene kjente forskeren, men at det kunne være en fordel om forsker og respondent ikke hadde daglig omgang.

Selv har jeg opplevd det å kjenne organisasjonen godt som positivt. Jeg har hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål også innenfor områder som jeg ikke har vært forberedt på at skulle komme opp i intervjuene, og det har vært enklere å sortere ut utsagn som ikke tilhører temaet for undersøkelsen. Å kjenne til klinikernes (bestillernes) fagspråk forholdsvis godt har gjort at jeg har unngått å be om detaljerte forklaringer på deres språkbruk. Distanse til respondentene er oppnådd ved å analysere på grunnlag av teori.

#### **4.2.2 Førforståelse**

Med min lange "fartstid" innenfor støttevirksomheten i foretaket, er det riktig å synliggjøre hvilke førforståelser jeg har i forhold til temaet i undersøkelsen. Dette har jeg så langt det er mulig forsøkt å formulere i påstander:

- Det er fra kjernevirksomheten sett på som en selvfølge at støttefunksjonene er tilstede og utfører sine oppgaver når kjernevirksomheten ønsker det.
- Kommunikasjonen mellom kjernevirksomhet og støttefunksjonene er preget av ulike ståsted og lite forståelse mellom gruppene for hverandres arbeidssituasjon.
- Faglig utvikling av kjernevirksomheten og støttefunksjonene prioriteres ulikt ved organisering av støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten.

### **4.3 Forskningsdesign**

#### **4.3.1 Casestudier og fokusgruppemetodikk**

Som forskningsdesign for denne undersøkelsen er valgt casestudier. En design eller et forskningsopplegg er en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utøves (Ringdal 2007:22). En casestudie defineres av Mehmetoglu (2004) som en undersøkelse av en begrenset del av et system gjennom et begrenset tidsrom. Denne undersøkelsen er gjennomført sommeren 2012. Dokumentstudien omfatter dokumenter fra perioden 2002 – 2011.

Datainnsamling i undersøkelsen har skjedd blant annet ved hjelp av halvstrukturert intervju hvor forsker har møtt intervjuobjektene i fokusgrupper. Halvstrukturert intervju er når forskeren bruker noen standardiserte spørsmål, men gir rom for mer utdypende kommentarer om temaet (Mehmetoglu, 2004). Fokusgrupper er et intervju med en liten gruppe av personer

om et spesifikt tema (Mehmetoglu 2004:72). Det er i forberedelsene til undersøkelsen vurdert halvstrukturert intervju opp mot strukturert intervju hvor de forhåndsdefinerte spørsmålene må stilles til alle respondentene på samme måte for å kunne benyttes som datainnsamlingsmetode (Mehmetoglu, 2004). Det ble vurdert til å være mer hensiktsmessig å benytte halvstrukturert intervju enn strukturert intervju. Årsaken til det er mulighetene det ustrukturerte intervjuet gir forskeren i forhold til å skaffe dybdeinformasjon om fenomener som informantene tar opp.

Fokusgruppeintervju ble vurdert opp mot individuelt intervju og telefonintervju. Det er ønskelig å benytte en stor gruppe respondenter i undersøkelsen slik at dataene som blir hentet inn er mest mulig representative for virksomheten. Den geografiske avstanden i foretaket er stor, og rammene for å gjennomføre undersøkelsen er begrenset, slik at det har vært nødvendig å finne løsninger som totalt sett kan gi representative svar med realistisk ressursforbruk. Mehmetoglu (2004) redegjør for både fordeler og ulemper ved bruk av fokusgruppeintervju. Fordelene han beskriver er at denne intervjumetoden er mindre kostbar og tidkrevende enn individuelt intervju. Ulempene kan knyttes til at enkelte respondenter ikke vil komme med sine synspunkter i en gruppe, eller at enkelte respondenter kan dominere intervjusituasjonen slik at vedkommendes synspunkt kan påvirke dataene i for stor grad. Fordelene og ulempene med fokusgruppeintervju ble tatt med i vurderingen av hvilken intervjumetode som skulle benyttes. Valget falt til slutt på å gjennomføre undersøkelsen med bruk av fokusgruppeintervju på grunn av den store tidsbesparelsen det vil gi i forhold til individuelt intervju.

#### **4.3.2 Utvalg**

Før datainnsamlingen kan skje, er det nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes (Ringdal 2007:24). Enhetene er de som skal gi opplysninger til undersøkelsen. Mine enheter er et utvalg av nivå 4-ledere fra divisjonen som er tjenestemottaker, og et utvalg av nivå 4-ledere og ansatte som utfører de operative støttefunksjonene i divisjonen som er tjenesteleverandør. Valget av enheter er gjort på bakgrunn av at nivå 4-lederne er det ledernivået som er nærmest den daglige, operative driften og sammen med den gruppen som utfører de operative tjenestene, har størst forutsetning for å kunne uttale seg om de forhold som problemstillingen tar opp. Tjenesteleverandør leverer tjenester til alle divisjoner i foretaket, og har gjort det i forskjellig utstrekning over ulike tidsperioder. Ettersom problemstillingen tar opp fordeler og ulemper med to organisasjonsmodeller, vurderte jeg det

som mest hensiktsmessig å benytte en divisjon som hadde fått endret sin organisasjonsmodell i nær fortid slik at den tidligere modellen fortsatt var ”i minne”, men samtidig at den nye modellen var iverksatt og blitt kjent over noe tid. For den valgte tjenestemottaker skjedde organisasjonsendringen pr. 01.01.11, og undersøkelsen er gjennomført i juni 2012.

Innenfor tidsrammen til undersøkelsen var det ikke mulig å gjennomføre intervju med alle nivå 4-lederne i den valgte divisjonen. Det ble derfor gjort et utvalg blant nivå 4-lederne som er representativt i forhold til den totale leveranse av denne type støttefunksjoner i den aktuelle divisjonen. Det vil si respondenter fra avdelinger med døgnkontinuerlig drift, avdelinger med spesialfunksjon og avdelinger med drift innenfor normalarbeidstid. Denne utvelgelsen ble gjort for å sikre at undersøkelsen kunne fange opp eventuelle likheter og / eller ulikheter rundt tjenestene ved ulike typer tjenestemottakere. Denne gruppen utgjorde sju personer. Hos tjenesteleverandør ble alle sju nivå 4-lederne valgt ut for intervju. Årsaken til at alle nivå 4-lederne hos tjenesteleverandør ble valgt ut er at de fleste av dem har arbeidet innenfor begge typene organisasjonsmodeller som undersøkelsen omfatter, og at de i antall utgjorde samme størrelse som utvalgte nivå 4-ledere hos tjenestemottaker. I tillegg til nivå 4-ledere ønsket jeg respondenter fra gruppen som utfører de operative støttefunksjonene ved den aktuelle divisjonen. Det er ansatt 23 personer i støttefunksjonen i den enheten som er benyttet som case i denne undersøkelsen, av disse ble 12 invitert til å delta i undersøkelsen. Alle disse er ansatt hos tjenesteleverandør. For å sikre sammenlignbarhet mellom tjenestemottaker- og utførers svar, ble det så langt som mulig valgt respondenter som leverer tjenester på de tilsvarende steder som respondentene fra tjenestemottaker representerer.

Organisasjonen undersøkelsen utføres i er en kvinnedominert arbeidsplass, og alle respondentene i denne undersøkelsen er kvinner med ulik alder og etnisk bakgrunn. Frafall, det vil si avviket fra 100 % oppslutning, er å finne kun i en av gruppene med respondenter; nivå 4-lederne hos tjenestemottaker. Frafallet, som utgjør tre respondenter, kan muligens skyldes at intervjudtidspunktet kom uheldig i forhold til avvikling av sommerferie. Et frafall i respondentgruppen kan svekke datamaterialet, og mulighetene til å gi konkrete svar på problemstillingen kan svekkes. Det er stort samsvar i hvordan respondentene i gruppen opplever situasjonene som tas opp i intervjuet, og det er på bakgrunn av dette vurdert at frafallet ikke utgjør noen risiko for å svekke analysen.

Undersøkelsens omfang er av en slik størrelse at kun én støttefunksjon legges til grunn i undersøkelsen. Ved valg av støttefunksjon har jeg gjort vurderinger av hvilke tjenester som ytes til mange avdelinger med forholdsvis høy hyppighet. Disse vurderingene er gjort fordi jeg antar at det er de tjenester som leveres og mottas jevnlig som både leverandør og mottaker har størst forutsetning for å uttale seg om, samtidig som at jeg antar at det er disse tjenestene som er viktigst for foretaket å organisere på en måte som oppleves hensiktsmessig for både tjenesteleverandør og -mottaker. Dersom omfanget for denne undersøkelsen hadde vært større, for eksempel en dybde masteroppgave, ville det antakelig ha vært en styrke for undersøkelsen totalt sett om datainnsamlingen hadde skjedd i flere divisjoner, og innenfor flere typer støttefunksjoner.

## **4.4 Planlegging og gjennomføring**

### **4.4.1 Pilotintervju**

Troverdigheten til enhver forskning må vurderes før studien starter. I den positivistiske epistemologien evalueres troverdigheten ut fra validitet, reliabilitet og objektivitet (Mehmetoglu, 2004:143). I kvalitativ forskning anbefaler Mehmetoglu (2004) å benytte begrepet troverdighet. Som et ledd i å sikre undersøkelsen pålitelighet har jeg gjennomført pilotintervju.

Det ble utformet én intervjuguide for tjenestemottaker og én for tjenesteleverandør, som begge er vedlagt. Jeg har ved utvikling av guidene vært bevisst på at spørsmålsstillingen skulle være nøytral, og at de teoretiske perspektivene skulle bli operasjonalisert gjennom spørsmålsstillingen. Videre har det vært viktig å stille de spørsmål som vil gi svar på problemstillingen. Det har hele tiden vært viktig for meg å forklare de begrepene jeg har brukt, slik at respondentene på en rask og enkel måte skulle forstå hva det ble spurt etter, og gi et så riktig svar som mulig. Påliteligheten i intervjuguidene er forankret i pilotintervjuet.

Pilotintervju er gjennomført med to personer som begge kjenner organisasjonen godt. Ingen av personene tilhører respondentgruppen. Før pilotintervjuet ble begge personene orientert om at målet med intervjuene var å avdekke om spørsmålene som var formulert hadde relevans for problemstillingen, om formuleringen var slik at respondentene forstod hva det ble spurt om, slik at de svar som ble gitt, ville gi meg mulighet til å kunne besvare problemstillingen. Videre ble pilotintervjuet brukt til å avdekke tidsforbruket ved gjennomføringen av intervjuene, samt avdekke om lyd kvaliteten på opptaksmediet jeg planla å bruke under

intervjuene var god nok for senere avspilling og utskriving av intervjuene. Resultatene fra de to intervjuene var svært sammenfallende, og jeg vurderte derfor at det ikke var behov for ytterligere pilotintervju.

Etter pilotintervjuene ble nødvendige korrigeringer gjennomført. Ingen spørsmål ble utelatt, og ingen nye spørsmål ble formulert. Enkelte begreper ble ytterligere forklart for å tydeliggjøre hva jeg la i dem, men det ble ikke gjort endringer i forhold til å bruke teoretiske begreper i spørsmålsstillingen. Intervjuet tok i underkant av 1 time, noe som ble vurdert til å være akseptabel tid med tanke på å få en tilstrekkelig gruppe med respondenter til å delta i undersøkelsen.

#### **4.4.2 Fokusgruppeintervju**

Organisasjonen som er brukt som case i denne undersøkelsen er stor og kompleks, og for å sikre en tilstrekkelig svarprosent hos tjenestemottaker ble det vurdert som nødvendig å gjøre en formell henvendelse til de enhetene det var aktuelt å benytte som grunnlag for undersøkelsen. Min nærmeste leder, divisjonsdirektør for utførerne, sendte en henvendelse til divisjonsdirektør for tjenestemottakerne med beskrivelse om hva jeg ønsket å benytte ressurser i deres organisasjon til, og hvorfor dette var viktig for undersøkelsen (og kanskje også for organisasjonen). Henvendelsen følger som vedlegg 1. Avdelingssjefen for avdelingen som leverer støttefunksjoner ble kontaktet av meg muntlig med spørsmål om jeg kunne få benytte avdelingens nivå 4-ledere som respondenter i undersøkelsen. Det ble poengtert at deltakelse var frivillig, men svært ønskelig at flest mulig kunne delta da undersøkelsen kunne ha betydning for framtidig organisering av støttevirksomheten i organisasjonen. Jeg tok selv kontakt med de aktuelle nivå 4-ledere hos både tjenestemottaker og -leverandør og avtalte tidspunkt for intervju. Henvendelsene ble sendt via e-post i god tid før ønsket intervjutidspunkt slik at det var god tid til å avtale tid og sted. Henvendelsene følger som vedlegg 2A og 2B. De som ikke responderte på henvendelsen ble kontaktet på nytt etter en periode. Denne påminningen gjorde at flere respondenter bekreftet at de ønsket å delta. De som ikke responderte på henvendelse nummer to, fikk en ny henvendelse etter fire uker. Etter denne henvendelsen fikk jeg ingen respons. Ingen respondenter avsto deltakelsen ved å si at de ikke ønsket å delta, men indirekte avsto et lite antall respondenter ved å ikke besvare henvendelsen.



Alle intervjuene var planlagt gjennomført som fokusgruppeintervju, men av hensyn til respondentenes øvrige oppgaver og tidsplan, ble ett intervju gjennomført som individuelt intervju, og to respondenter har besvart intervjuguiden skriftlig. Det ble gjennomført ett fokusgruppeintervju for nivå 4-ledere hos tjenestemottaker og ett for nivå 4-lederne hos tjenesteleverandør. Det deltok henholdsvis tre og fem respondenter i disse intervjuene. Det er gjennomført to fokusgruppeintervjuer med respondentene som tilhører den operative utførergruppen hos tjenesteleverandør. På disse intervjuene deltok det seks respondenter på hver gruppe.

Intervjuene startet med en orientering om bakgrunn og hensikt med intervjuene, respondentenes betydning og konfidensialitet. Respondentene presenterte deretter seg selv og den avdelingen de arbeider i. De som har besvart intervjuguiden skriftlig har gjort samme presentasjon i skriftlig form. Det var planlagt en lik gjennomføring av intervjuene for de tre ulike respondentgruppene. Intervjuene utviklet seg derimot under vegs til å bli forskjellige. Gruppene med nivå 4-leder var preget av at alle deltok i samtalen i forholdsvis like stor grad. Disse gruppene hadde mange synspunkter om temaet som framkom uten at jeg var aktiv i spørsmålsstillingen. Intervjuguiden ble brukt som en sjekklister for om jeg hadde fått svar på alle spørsmålene jeg ønsket. Gruppene med utførere hadde ikke like mange synspunkter om temaet som den andre gruppen, og jeg valgte å gi eksempler på situasjoner som illustrerte spørsmålsstillingen for å få gruppen ”på sporet”. Med denne eksemplifiseringen som hjelp ga gruppen reflekterte svar på alle spørsmål som ble stilt. I begge gruppene med utførere var det i hovedsak én person som var aktiv i samtalen. Svarene fra begge utførergruppene var svært sammenfallende, slik at jeg vurderer det som forsvarlig å arbeide videre med undersøkelsen til tross for at ikke alle respondentene i disse gruppene deltok aktivt i samtalen.

Jeg ledet alle fokusgruppeintervjuene selv. For å kunne ha fullt fokus på intervjuobjektene i intervjusituasjonen ønsket jeg å ta opp intervjuene på bånd, og skrive dem ut etterpå. Lydopptak ble avklart med intervjuobjektene på forhånd, og opptakene har jeg slettet etter utskrivning. Under intervjuene med respondentene fra utførergruppen ble jeg raskt klar over at de følte det ubehagelig at lydopptak ble benyttet, til tross for at de hadde samtykket i det. Jeg avbrøt lydopptaket og noterte i stedet deres svar og kommentarer. Etter hvert intervju gjorde jeg en oppsummering av samtalen slik jeg hadde oppfattet respondentens svar og synspunkter, slik at de hadde mulighet til å korrigere eventuelle misforståelser og gi tilføyelser der de følte behov for det.

### **4.4.3 Dokumentstudie**

Som grunnlag for min dokumentstudie ligger styresaker og øvrige interne dokumenter som vist i litteraturlisten. Det er i tillegg samlet inn data fra foretakets medarbeiderundersøkelse i 2011. Dataene er basert på en analyse som foretakets HR-avdeling har utført (Thoner, 2011). I tillegg er avvik relatert til temaet meldt via foretakets hendelses- og avvikssystem TQM Helse benyttet. Alle avvik som førte til, eller kunne ført til skade på pasient eller ansatt, eller som ikke er i henhold til styringsdokumentasjon, skal meldes i foretakets hendelses- og avvikssystem. Som grunnlag for denne undersøkelsen er aktuelle registreringer for årene 2010 og 2011 studert. Disse to årene er valgt ut, og er interessante fordi dette er siste året i ”gammel” organisasjonsmodell og første året i ”ny” organisasjonsmodell.

Alle dokumenter som er benyttet er å betrakte som offentlige dokumenter som er tilgjengelig for allmennheten. Som ansatt i foretaket, har jeg selv hentet alle dokumenter fra foretakets saks- og arkivsystem. Hendelsene fra TQM Helse har jeg også hentet ut fra verktøyet selv, mens resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er utarbeidet og utlevert fra foretakets HR-avdeling.

## **4.5 Analysemodell og -arbeid**

Denne undersøkelsen er en casestudie hvor det studeres fordeler og ulemper knyttet til ulike organisasjonsmodeller. Analyse er i kvalitativ forskning en sirkulær prosess hvor det ikke finnes like klare regler for hvordan analysen skal gjennomføres som i kvantitativ forskning. Analysemåten i denne undersøkelsen er knyttet til den abduktive metoden, det vil si å tolke et fenomen ved hjelp av en teoretisk ramme (Jensen, 2012). I teoribidraget framkommer et sett utfordringer med innføring av interne markeder og bruk av BU-modellen. Disse utfordringene har jeg operasjonalisert før intervjuguidene ble utviklet. Denne operasjonaliseringen er utført for å sikre validitet og reliabilitet i undersøkelsen. Operasjonaliseringen er benyttet aktivt gjennom hele analysen. For å oppnå en helhet i analysen er data fra begge datainnsamlingsmetodene analysert samlet.

### **4.5.1 Intervjuene**

Utskriving av intervjuene er utført ved at alle utsagn fra respondentene er komprimert, det vil si at datamengden er redusert ved at alt uvesentlig ble tatt bort, mens meningsinnholdet fra intervjuet blir beholdt. All informasjon er systematisert etter den operasjonaliseringen som ble utført før intervjuene. Systematiseringen følger som vedlegg 5B. Første steg er kalt for

”komprimert intervju”, og ut fra dette steget er det utledet tre ”kategorier” som datamaterialet blir inndelt i i analysen. De tre ”kategoriene” er kompetanse, kommunikasjon og andre faktorer. Intervjuobjektene (respondentene) fikk presentert ett eller flere spørsmål knyttet til hver utfordring med etablering av BU-modellen, jfr beskrivelse i kapittel tre. Nedenfor er hver utfordring gruppert etter kategoriene i analysen og gjengitt med en henvisning til intervjuguiden og tabellen i 3.5 i parentes<sup>1</sup>. Elementer som er lagt til grunn i drøftingen er gjengitt i stikkordsform.

### Kompetanse

*Rolleklarhet i forhold til hvem som har best kompetanse på utførelsen*, (spørsmål 1B, 1U, 2U og 3U (1u)). Stikkord som er benyttet i drøftingen:

1. Noen områder som er tydeligere / mindre tydelige enn andre?
2. Hvordan er avklaringene gjort / eventuelt hvordan foreslås det at det bør gjøres?
3. Hva betyr det for deg at avklaringer er gjort / ikke gjort?
4. Er det andre rollefordelinger nå enn da støttefunksjonene var organisert som del av kjernevirksomheten?
5. Påvirkning på faglig samarbeid og utvikling

*Etablering av bestillerenhet /-kompetanse ved organisering av støttefunksjoner i en egen intern utførerenhet* (spørsmål 5B, 6U og 7U (4u)). Stikkord som er benyttet i drøftingen er:

1. Hvem kartlegger behov og bestiller?
2. Hvordan oppleves kompetansen i forhold til å skulle beskrive behov?
3. Sentralisert eller desentralisert behovskartlegging og bestilling?
4. Beskrevne behov i tråd med faktiske behov?
5. Hyppighet på endringsbestillinger?

*Tydeligere handlingsrom ved organisering av støttefunksjonene i egen intern utførerenhet* (spørsmål 9B og 10U (4f)). Følgende stikkord legges til grunn i drøftingen:

1. Endringer på noen områder er mer tydelig / merkbart?
2. Hva bør endres / tilpasses?

---

<sup>1</sup> 1u = henvisning til utfordring 1u i tabellen i punkt 3.5, 1B = henvisning til spørsmål nr 1 i intervjuguiden som er brukt til bestillerfunksjonen, 1U = henvisning til spørsmål nr 1 i intervjuguiden som er brukt til utførerenfunksjonen.

## Kommunikasjon

*Klare, separate roller for aktørene ved organisering av støttefunksjonene i en egen intern utførerenhhet (spørsmål 6B og 8U (3f)). Stikkord benyttet i drøftingen:*

1. Tydeligere / mindre tydelig / ingen endring
2. Er det tydelig avklart hvem som har ansvar for hva?
3. Noen områder som er tydeligere / mindre tydelige enn andre?

*Mulighet for uhensiktsmessig adferd ved å organisere støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten (spørsmål 4(2u)). Stikkord som er benyttet i drøftingen er:*

1. Opplevs endringen som vesentlig?
2. Ulikheter fra enhet til enhet?
3. Har type aktivitet og arealets større noen betydning?
4. Lederens kontrollspenn og bakgrunn?

*Høyere fleksibilitet enn ved kontraktsstyring (spørsmål 2B, 3B og 4U (2f)). Stikkord som er benyttet i drøftingen:*

1. Ulike endringer i fleksibilitet innenfor ulike områder?
2. Endring fra tidligere organisasjonsmodell?

*Behov for etablering av nye styringssystemer ved organisering av støttefunksjoner i en egen intern utførerenhhet (spørsmål 7B, 8B og 9U (5u)). Drøftingen blir gjort opp i mot følgende stikkord:*

1. Endringer i mulighetene for å følge opp (eventuelt korrigere) leveransene / utført arbeid?
2. Kommunikasjonslinjer / - form er hensiktsmessig, hva kan eventuelt endres?

## Andre faktorer

*Bidra til bedre produktivitet og kvalitet ved å organisere støttefunksjonene i egen intern utførerfunksjon (spørsmål 10B og 11U (7f)). Drøftingen skjer ved hjelp av følgende stikkord:*

1. Ulik påvirkning på henholdsvis produktivitet og kvalitet
2. Ulikheter mellom deler av leveransen
3. Hvordan oppleves produktiviteten og kvaliteten i de ulike organisasjonsmodellene?
4. Hvordan oppleves påvirkningen av de to elementene?
5. Er det mulig å oppnå dette i interne markeder?

*Synliggjøring av mål og realiserte resultater* er vanskeligere enn ved kontraktsstyring (spørsmål 5U (3u)). Stikkord til drøftingen:

1. Er mål utarbeidet?
2. Hvor er målene nedfelt og hvordan blir de bekjentgjort?
3. Hvordan dokumenteres måloppnåelse?

#### 4.5.2 Dokumentstudien

Det er innhentet informasjon gjennom tre ulike dokumentstudier som i første omgang er analysert hver for seg, for deretter å bli sett i sammenheng med informasjonen fra intervjuene. For hver del av dokumentstudien er det i analysen stilt ett spørsmål som vil underbygge besvarelsen av hovedproblemstillingen. Spørsmålet er en operasjonalisering av det utfordringsbildet som presenteres i teoribidraget.

*Eksisterer det et velfungerende internt marked i organisasjonen?* For å finne svar på dette spørsmålet er det i studien drøftet ulike spørsmålsstillinger for hver utfordring som Busch og Vanebo (2005) tar opp når det gjelder etablering av BU-modellen. Tabellen nedenfor viser hvilke spørsmålsstillinger som er drøftet opp i mot den enkelte utfordring.

Tabell 3: Analysemodell for data fra styresaker og andre dokumenter

Utfordring	Stikkord til drøftingen
Effekten av konkurranse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurransesituasjon; blir konkurranse nevnt i dokumentene, eventuelt hva ønsker organisasjonen å oppnå i forhold til konkurranse / grad av konkurranse / analyse av konkurransesituasjon</li> <li>- finnes monopolmakt</li> <li>- styringsformer</li> </ul>
Kontraktsform	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nevnes kontraktsform og oppfølging av kontrakter</li> <li>- eventuelt hvordan skal dette skje</li> <li>- hvilken kontraktsform er valgt</li> <li>- hvem er bestiller; sentralisert eller desentralisert</li> </ul>
Tillitsdimensjonen i kontraktene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hvordan vektlegges / utvikles tillitt i kontraktene</li> <li>- felles problemløsning</li> </ul>

Utfordring	Stikkord til drøftingen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formelle og uformelle styringssystemer</li> <li>- målformulering og måloppnåelse</li> </ul>
Konflikter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hvordan løse konflikter</li> <li>- samhandlingsmodeller</li> </ul>
Transaksjonskostnader	- hvordan vurderes endringen i transaksjonskostnader ved endring av organisasjonsmodell
Tvetydige styringssignaler	- foreslås det tiltak for å redusere denne utfordringen
Prissetting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grunnlag for prissetting</li> <li>- hvem bestemmer prisen</li> <li>- pris versus kostnadsstruktur</li> </ul>

*Er det endringer i hendelses- og avviksregistreringen i de to ulike organisasjonsmodellene?*

For å finne svar på dette spørsmålet er det i studien drøftet utfordringer knyttet til det interne markedet opp i mot ulike avvikstyper før og etter tidspunktet for organisasjonsendring. Tabellen nedenfor viser hvilke utfordringer jeg vil drøfte opp i mot hver enkelt kategori av hendelser.

Tabell 4: Analysemodell for data fra hendelses- og avviksregistrering

Kategorisering av avvik	Utfordringer knyttet til det interne markedet
Leveranse utført, men ikke i henhold til avtalt kvalitet	Kontraktsform Tillitsdimensjonen i kontrakten Tvetydige styringssignaler
Leveranse utført, men ikke til rett tidspunkt / avtalt	Kontraktsform Tillitsdimensjonen i kontrakten Tvetydige styringssignaler
Ingen leveranse	Kontraktsform Tillitsdimensjonen i kontrakten Tvetydige styringssignaler
Uheldig opptreden fra utfører / bestiller	Kommunikasjon Konflikter

Kategorisering av avvik	Utfordringer knyttet til det interne markedet
Leveranse ikke mulig å utføre på grunn av manglende tilgjengelighet til areal	Kommunikasjon
Leveranse ikke gjennomført pga sikkerhetsmessig hensyn (for eksempel sprøytespisser på gulv, blodig avfall ikke sikret)	Kommunikasjon
Behov for endring i leveranse	Kommunikasjon
Totalt sett / sum alle kategorier / avvik	Effekten av konkurranse Transaksjonskostnader Prissetting

Hva uttrykker medarbeiderne gjennom medarbeiderundersøkelsen "Ta Pulsen" om viktigheten av organisasjonsmodell? For å finne svar på dette spørsmålet er utfordringer i BU-modellen drøftet opp i mot sentrale indikatorer i medarbeiderundersøkelsen. Nedenfor er det satt opp i tabellform hvilke utfordringer som blir diskutert opp i mot den enkelte indikatorer fra medarbeiderundersøkelsen.

Tabell 5: Analysemodell for data fra medarbeiderundersøkelsen

Indikator fra medarbeiderundersøkelsen som må diskuteres opp i mot utfordringene i bestillerfunksjonen	Utfordringer i bestillerfunksjonen	Utfordringer i utførerfunksjonen
Medvirkning	Bestillerkompetanse Myndighetsområde Kommunikasjon Styringssystemer	Handlingsrom Behovskartlegging Kommunikasjon
Rollekonflikt	Myndighetsområde Organisering Styringssystemer	Handlingsrom Rolleklarhet
Rolleklarhet	Myndighetsområde	Handlingsrom

<b>Indikator fra medarbeiderundersøkelsen som må diskuteres opp i mot utfordringene i bestillerfunksjonen</b>	<b>Utfordringer i bestillerfunksjonen</b>	<b>Utfordringer i utførerfunksjonen</b>
	Organisering Styringssystemer	Rolleklarhet
Faglig utvikling	Organisering	
Jobbrelatert sykefravær	Totalt sett / sum av alle utfordringer	
Jobbtilfredshet	Totalt sett / sum av alle utfordringer	

Det har under vegg i undersøkelsen blitt kommunisert til både bestillerne og utførerne at data fra medarbeiderundersøkelsen "Ta Puls" ville bli en del av undersøkelsen. Respondentene fra bestillerfunksjonen har vært kritiske til dette fordi de mente at ingen parameter i medarbeiderundersøkelsen hadde relevans eller ville gi svar på problemstillingen i denne undersøkelsen. Respondentene i utførerfunksjonen støttet ikke bestillerfunksjonens syn. Denne respondentgruppen mente derimot at de fleste parametre ville gi indikasjoner på hvilken organisasjonsmodell som opplevdes å være mest fordelaktig, eventuelt motsatt, gjennom de svar som ble gitt i undersøkelsen.



## 5 Få fordeler med bestiller - utførerorganiseringen

I dette kapitlet vil det bli redegjort for de resultater som har framkommet i undersøkelsen.

Undersøkelsens problemstilling er:

*Hva er fordelene og ulempene med å organisere støttefunksjonene i en ekspertorganisasjon som a) del av kjernevirksomheten og som b) en egen intern utførerenhet?*

- *Opplevs noen av fordelene og ulempene å ha større betydning enn de øvrige for de berørte partene (bestiller / utfører)?*
- *Hvordan viser organisasjonen gjennom sine dokumenter at fordeler og ulemper av de to organisasjonsmodellene er tatt hensyn til ved valg av organisasjonsmodell for støttefunksjonene?*

Resultatene blir presentert i to deler; en del med funn fra fokusgruppene og en del med funn fra dokumentstudien. Begge presentasjonsdelene følger den inndeling som framgår av analysemodellen, og avsluttes med en oppsummering.

Ved systematiseringen av datamaterialet fra fokusgruppene ble utsagnene både fra respondentene hos bestiller og respondentene hos utfører samlet i tre kategorier; kompetanse, kommunikasjon og andre faktorer. Disse kategoriene ble utledet på bakgrunn av de svarene som respondentene ga på spørsmålene i intervjuguiden(e). Svarene grupperte seg naturlig i disse tre kategoriene, og det ble vurdert at det ville være en hensiktsmessig måte å presentere resultatene på. Den samme grupperingen er benyttet når funnene blir drøftet i kapittel seks. Respondentenes svar er vist i vedlegg 5A. Systematiseringen er vist i vedlegg nr. 5B.

Det var stort samsvar mellom hvordan respondentgruppene opplevde de enkelte situasjonene som var beskrevet i intervjuguidene (operasjonaliseringen av teorien), og det var derfor mulig å samle svarene fra begge respondentgruppene i et begrenset antall kategorier. Innenfor hver av kategoriene er ikke utsagn fra begge respondentgruppene sitert dersom det er samsvar mellom utsagnene, og det ikke vil tilføre undersøkelsen nye opplysninger å sitere flere utsagn. I disse tilfeller er det kun kommentert at svarene er sammenfallende for begge respondentgruppene. Denne systematiseringen har gjort at det er raskt og enkelt å få oversikt over resultatene fra fokusgruppeintervjuene, uten at meningsinnholdet i resultatene blir forringet, eller at ikke alle resultater kommer tilstrekkelig til syne.

Når det gjelder dokumentstudien skal den gi svar på problemstillingens andre underspørsmål, i tillegg til at den skal bidra til å vise sammenheng, og om mulig, understøtte funn fra fokusgruppeintervjuene. For å vise dette på en måte som gjør at det er enkelt å se sammenhengen mellom delene i undersøkelsen og det teoretiske rammeverket, er resultatene presentert for hver del av dokumentstudien og knyttet opp i mot et konkret spørsmål for hver del, jfr kapittel fire.

Resultater fra begge deler av undersøkelsen vil bli sett i sammenheng gjennom drøftingen som skjer i kapittel seks.

## **5.1 Resultater fra fokusgruppene**

### **5.1.1 Kompetanse**

Ingen av partene opplever at det er uklarheter om hvem som har den beste kompetansen på utførelsen av denne type støttefunksjoner. Det er enighet om at dagens utfører har best kompetanse. Fra fokusgruppene med bestillerne framheves utsagn som: *”dagens utfører er best på utførelsen, det er de som innehar fagkompetanse på denne type oppgaver. Klinisk personell har slik jeg ser det, ingen kompetanse på utførelse av støttefunksjonene.”* Fra fokusgruppene med utfører hentes følgende utsagn: *”dagens utfører er best på utførelsen, med en stor andel ansatte med fagbrev, innehar de rett fagkompetanse, og er dermed best på utføringen.”*

Behovskartlegging skjer ene og alene basert på den bransjestandard som legges til grunn for denne type tjenester (INSTA 800). Bestillerne opplever dette som en ulempe, mens utførerne opplever dette som en fordel. Utførerne opplever at det er et lite behov, nærmest unødvendig, å gjennomføre behovskartlegging og -avklaring og at den behovskartleggingen som er gjennomført ved å bruke renholdsstandard er tilstrekkelig. Utførerne er tydelige på at bestillerne ikke behøver kompetanse på behovskartlegging. En utfører uttrykker dette slik: *”tjenesten leveres på bakgrunn av en fastsatt standard, slik at behov for leveranse er beskrevet i denne standarden ut fra hvilken aktivitet som utføres i det aktuelle arealet”*. En annen utfører uttrykker: *”vår leveranse av tjenester baserer seg på en nordisk standard, og det er da ikke nødvendig at bestiller / tjenestemottaker har kompetanse i forhold til kartlegging og behov for denne tjenesten”*. Bestillerne derimot mener at behovskartlegging og -avklaring er fraværende, eller i beste fall mangelfullt gjennomført, og at de selv sitter på den beste kompetansen når det gjelder å beskrive sine behov. En bestiller uttrykker at: *”jeg har*

*aldri vært med på behovs- og forventningsavklaring rundt disse tjenestene. Jeg er heller ikke kjent med at andre fra bestillerfunksjonen har deltatt i det arbeidet. Jeg mener at kompetansen i behovskartleggingen ligger hos den som driver virksomhet på arealet, og kjenner til hvilken aktivitet som er planlagt. Ved innføring av dagens standard for denne type tjeneste, kan jeg ikke huske at vi som tjenestemottakere ble involvert eller fikk mulighet til å uttale oss om den var tilstrekkelig for vårt behov”.*

Ved å organisere støttefunksjonene som en egen intern utførelsenhet opplever lederne i utførelsenheten å få endret sitt handlingsrom i positiv forstand. De uttrykker at: *”det oppleves at organisasjonsformen påvirker handlingsrommet i vesentlig grad. Endringen oppleves som positiv, og da spesielt i situasjoner som berører rekruttering og organisering av eget personale”.* Øvrige respondenter opplever ingen endring. De operative utførelsenhetene beskriver påvirkningen på handlingsrommet slik: *”det oppleves ingen endring i handlingsrommet. Arbeidsfordelingene / -beskrivelsene sier hva vi skal utføre, og det forholder vi oss til uavhengig av organisasjonsform”.* En bestiller uttrykker dette slik: *”det oppleves ikke av meg som at organisasjonsformen påvirker handlingsrommet i vesentlig grad. Det var også i tidligere organisasjonsform en forholdsvis tydelig fordeling av oppgavene mellom klinisk virksomhet og støttefunksjonene...”.*

### **5.1.2 Kommunikasjon**

Kommunikasjon mellom bestillerne og utførelsenhetene er et område med forbedringspotensial. Det er ikke etablert tydelige kommunikasjonskanaler mellom partene når det gjelder endringer i behov, leveranse eller økonomistyring. Den kommunikasjonen som finnes er av mer tilfeldig art, hvor partene velger ad hoc løsninger for å kommunisere behov for endringer. Bestillerne uttrykker at: *”det er tilnærmet ingen kommunikasjon mellom partene når det gjelder disse tre områdene. Den kommunikasjon som finnes er av mer ”daglig-drift-situasjoner” som må løses”.* Når bestillerne blir spurt om hvordan de forholder seg når de har behov for å få levert mer eller mindre tjenester, uttrykker gruppen: *”det avhenger av hvilken type ekstra tjeneste det er behov for”.* Bestillerne ønsker å etablere og utvikle en formell dialog rundt leveransen og uttrykker at: *”årlige samtaler mellom partene kan være en mulighet for å ha en formell dialog rundt leveransen”.* Utførelsenhetene besvarer spørsmålet med: *”det oppleves som at kommunikasjonen skjer på en ryddig og hyggelig måte i de tilfeller hvor det er kommunikasjon mellom partene. Hyppigheten på denne type kommunikasjon varierer og det antas at begge parter kan forbedre sin kommunikasjon. Støttefunksjonene kan bli bedre på å*

*informere om de endringer som eventuelt gjøres i tjenestetilbudet og kjernevirksomheten kan bli bedre til å orientere om eventuelle endringer i sin virksomhet som påvirker støttefunksjonene”.*

Funn og utsagn knyttet til behovsavklaringen som er nevnt under punktet om kompetanse, synliggjør også at kommunikasjonen kan utvikles videre. Spesielt utsagnet: *”ved innføring av dagens standard for denne type tjeneste, kan jeg ikke huske at vi som tjenestemottakere ble involvert eller fikk mulighet til å uttale oss om den var tilstrekkelig for vårt behov”* tydeliggjør et behov for å utvikle kommunikasjonen mellom bestillerne og utførerne.

Bestillerne opplever at organisasjonsendringen har medført at kommunikasjonen med lederne for støttefunksjonene har blitt vanskeligere. En bestiller uttrykker dette slik: *”jeg føler at jeg ikke ”når fram” med mine synspunkter, men jeg er ikke sikker på at dette skal tilskrives organisasjonsendringen, men et fora hvor lederne for støttefunksjonene deltar bør etableres”.* Når dette er sagt, må det også sies at utfører ikke opplever at kommunikasjonen mellom de som utfører oppgavene i praksis (renholderne) og de som skal ha levert tjenestene (klinikerne), har endret seg med organisasjonsendringen.

Til tross for bestillernes manglende deltakelse i behovsavklaringen, opplever de at rolleklarheten er tydelig, og at dette har vært tydelig over tid, men at det er et ønske om å få en mer sentral plass i å beskrive innholdet i den enkelte rolle. Gruppen uttrykker dette på følgende måte: *”det har hele tiden vært avklart hva støttefunksjonene skal utføre, dette oppleves ikke endret ved endring i organisasjonsform. Kjernevirksomheten må få en mer sentral plass ved utforming av dokumentene som beskriver ansvarsfordelingen mellom tjenesteleverandør og -mottaker”.*

Endring av organisasjonsform påvirker både handlingsrommet og fleksibiliteten hos lederne i utførelsen når det gjelder rekruttering og disponering av personell. Når det gjelder påvirkningen på fleksibiliteten uttrykker denne gruppen at: *”organisering i en egen intern utførelsenhet oppleves å øke fleksibiliteten. Spesielt gjelder det i situasjoner hvor det er ekstraordinære oppgaver som må utføres, og det er behov for å omprioritere ressursene raskt”.* Gruppen uttrykker seg slik når det gjelder påvirkningen på handlingsrommet: *”det oppleves at organisasjonsformen påvirker handlingsrommet i vesentlig grad. Endringen oppleves som positiv, og da spesielt i situasjoner som berører rekruttering og organisering av*

*eget personale*". Bestillerne er tydelige på at det er andre faktorer enn organisasjonsmodellen som er avgjørende for å få til endring i handlingsrom og fleksibilitet. De uttrykker dette slik: *"de ansatte har ulik kompetanse, og det er ofte denne som avgjør hvor fleksible vi blir i forhold til å fordele arbeidskraften til ulike oppgaver, ikke organisasjonsmodellen"*.

Å ta beslutninger er en viktig del av arbeidslivet. Mulighetene til å ta beslutninger endres ikke for bestillerne med endring i organisasjonsform, men samspillet mellom de som må involveres før beslutninger tas, skjer på en annen måte. En av respondentene uttrykte dette slik: *"det oppleves for meg som at mulighetene er forholdsvis uendret. At dette samarbeidet blir utført på en annen måte er kanskje tilfelle, men mine muligheter til å ta beslutninger er uendret"*.

Begge gruppene opplever at området "kommunikasjon" er av stor betydning for å få samarbeidet til å fungere som forutsatt, og at det er innenfor dette området det må arbeides videre for å få BU-modellen til å fungere i organisasjonen. Bestillerne opplever at kommunikasjonen var enklere i den "gamle" organisasjonsmodellen. En bestiller uttrykker dette slik: *"tidligere hadde vi "ledermøter" hvor alle lederne i divisjonen møttes. Etter at støttefunksjonene ble overført til en annen divisjon, mangler vi de lederne, og det er et savn. Jeg føler at jeg ikke "når fram" med mine synspunkter, men jeg er ikke helt sikker på at dette skal tilskrives organisasjonsendringen, men et forum hvor lederne for støttefunksjonene deltar bør etableres"*. En samlet bestillegruppe uttrykker: *"for å oppleve at dagens organisasjonsmodell skal være den beste for kjernevirksomheten, må kommunikasjonen mellom tjenestemottaker og -leverandør forbedres. Klarer man å få etablert gode kommunikasjonskanaler, tror jeg organisasjonsmodellen er lite avgjørende for produktiviteten og kvaliteten på leveransene"*.

### **5.1.3 Andre faktorer**

Organisasjonsform for støttefunksjonene er ikke avgjørende for produktiviteten, og en endring i organisering vil ikke, eller i svært liten grad, påvirke produktiviteten. Dette funnet underbygges av følgende utsagn: *"produktiviteten oppleves av meg å være forholdsvis konstant....."*. Derimot vil kvaliteten sannsynligvis bli påvirket i positiv forstand. En bestiller uttrykker at: *".....en økning i kvalitet synes for meg naturlig å forvente, da den nye organisasjonsmodellen vil gi støttefunksjonene økt tilgang på fagkompetanse"*. Utførerne sine utsagn er sammenfallende med bestillerne sine utsagn.

Mål og resultater for støttefunksjonene har større fokus og blir hyppigere kommentert og kommunisert når støttefunksjonene er organisert i en egen intern utførerenhet. Dette funnet blir underbygget av følgende utsagn: *”i ny organisasjonsmodell oppleves det at mål for virksomheten har en mer sentral plass i virksomhetsstyringen og at resultater ikke lenger kun er økonomiske resultater, men også resultater knyttet til endring i kvalitet, medarbeideres trivsel og motivasjon for arbeidsoppgavene”*.

#### **5.1.4 Oppsummering av funn fra fokusgruppene**

Fra denne del av undersøkelsen finner jeg at bestillerne og utførerne opplever de samme fordeler og ulemper innenfor to områder. Fordelen som begge gruppene framhever er mulighetene for faglig samarbeid og utvikling hos utførerfunksjonen. Denne faglige utviklingen ser bestillerfunksjonen som en fordel fordi de forventer at det vil påvirke den kvaliteten de vil få levert. At det ikke er etablert tilstrekkelige kommunikasjonskanaler mellom bestillerne og utførerne framheves av begge gruppene som den mest framtrepende ulempen med dagens organisasjonsmodell. Denne ulempen, eller utfordringen, gjør seg mest gjeldende i arbeidet med behovsavklaringer, endringer i behov og leveranse, samt i kontraktsoppfølging. Bestillerne og utførerne er ikke samstemte i hvor stor grad denne ulempen gjør seg gjeldende i daglig arbeid, og da spesielt ikke innenfor behovsavklaringer hvor bestillerne opplever ulempen som mye større enn utfører.

Utførerfunksjonen opplever fordeler også knyttet til økt handlingsrom, større fleksibilitet og økte muligheter til å ta beslutninger på egenhånd. Denne gruppen opplever at dagens organisasjonsmodell gir større muligheter for å ta beslutninger, organisere og drifte egen enhet uten involvering av andre grupper i foretaket. Utførerfunksjonen ser ingen direkte ulemper ved å være organisert i en egen intern utførerenhet, men er i stor grad enige med bestillerfunksjonen at det er knyttet utfordringer til områdene ”kommunikasjon”, og at disse bør forbedres. Bestillerfunksjonen opplever at rolleklarhet, handlingsrom og fleksibilitet ikke har blitt vesentlig endret med endring av organisasjonsmodell, men at det er andre faktorer, som for eksempel medarbeidernes kompetanse, som i større grad er avgjørende for hvordan disse områdene oppleves. Denne gruppen ser ingen ulemper ved ”ny” organisasjonsmodell, utover de nevnte utfordringene med kommunikasjon.

## 5.2 Resultater fra dokumentstudien

### 5.2.1 Styresaker og andre dokumenter

Begrepet ”internt marked” er ikke benyttet i noen av dokumentene jeg har studert, og det er vanskelig å finne grunnlag for å si at foretaket har gjort nøye vurderinger av de intensjoner eller prinsipper som innføringen av interne markeder representerer.

Foretaket har ikke hatt en klar oppfatning av hva formålet med støttefunksjonene er. Det blir uttrykt at: ”*formålet med foretakets støttefunksjoner kan være...*”. Ved etableringen av foretaket ble det besluttet å etablere, med noen unntak, en egen divisjon for de ikke-medisinske støttefunksjonene. Fra styresak 064-2003 siteres: ”...*besluttet i styremøte 19.02.02 at i første omgang skulle kun intern service etableres med gjennomgående ledelse....*”. Siden den gang har ikke de ikke-medisinske støttefunksjonene vært tema i styresammenheng.

Styresakene som omhandler ”Etablering og forenkling av organisasjons- og ledelsesmodell for Sykehuset Innlandet” tar ikke opp problematikken med samhandling mellom kjernevirksomheten og støttefunksjonene. At vurderinger knyttet til samarbeidsmodeller er gjort viser følgende sitat fra dokumentet ”Underrapport fra faggruppe ikke medisinske støttefunksjoner”: ”*den valgte løsning skal være den beste for pasientbehandlingen samtidig som den skal være kostnadseffektiv*”. Begrunnelsen for denne beslutningen er at: ”*enhver støtteprosess har som primær mål å underbygge prosessene i behandlingsskjeden for sykehusets pasienter. Produksjonen av støttetjenester skal være innovativ og fleksibel etter brukernes behov på en kostnadseffektiv måte*”. Ut fra samme dokument finner jeg at det har vært bevissthet hos støttefunksjonene for deres betydning for kjernevirksomheten: ”*hovedoppgavene innenfor dette området er avhengig av at de utføres der tjenesten blir etterspurt; Ute i avdelingene, nær pasient og annet personale som service og støtte*”.

### 5.2.2 Avviksregistrering

Det meldes lite avvik innenfor det aktuelle området, og endringen mellom 2010 og 2011 er marginal både i omfang og type avvik for foretaket som helhet. Fra foretakets bestillere som helhet er det rapportert henholdsvis 5 og 2 avvik for 2010 og 2011. For utførerne er det i samme periode rapportert henholdsvis 10 og 21 avvik. I den enheten som benyttes som case i denne undersøkelsen er rapporterte avvik henholdsvis 5 og 2 for bestillerne og 0 for utførerne.

Som vedlegg nr 4 følger oversikt over hvilke avvik som ligger til grunn for undersøkelsen.

### **5.2.3 Medarbeiderundersøkelsen ”Ta Pulsen”**

Medarbeiderundersøkelsen viser at det er gjennomgående høyere score, det vil si større tilfredshet, i støttefunksjonene enn i klinisk virksomhet på alle indikatorene i medarbeiderundersøkelsen. Svarprosenten på medarbeiderundersøkelsen for tjenesteleverandør sin divisjon var 79 %, mens svarprosenten for tjenestemottakernes divisjoner varierte fra 61 til 80 %. Det er ikke utarbeidet svarprosjenter for hver enkelt indikator i undersøkelsen. Analysen er ikke gjort for en enkelt enhet, og ikke før og etter et endringstidspunkt, slik at det er vanskelig å si noe om høyere tilfredshet i støttefunksjonene enn i klinisk virksomhet skyldes endringen i organisatorisk tilknytning.

### **5.2.4 Oppsummering av funn fra dokumentstudien**

Det kan se ut som om foretaket ikke har vært bevisst utfordringene med etablering av et internt marked. Samarbeidsmodeller mellom kjernevirksomheten og støttevirksomheten har vært tema i organisasjonen, men ikke på styrenivå. Endringen i meldte avvik i foretaket mellom 2010 og 2011 er marginal. Fra utførerne i den enheten som benyttes som case i undersøkelsen er det ikke meldt om avvik i noen av disse årene. Funn fra medarbeiderundersøkelsen viser at tilfredsheten blant de ansatte er større i støttefunksjonene enn i kjernevirksomheten. Det er derimot ikke mulig å si noe om dette skyldes endringen i organisasjonsmodellen.



## **6 Bestiller - utførermodell eller en hybrid konstruksjon?**

I dette kapitlet vil de funn det er redegjort for i forrige kapittel bli drøftet. Drøftingen vil skje med bakgrunn i undersøkelsens teoretiske rammeverk og empiri. Gjennom drøftingen vil det bli forsøkt å finne svar på undersøkelsens problemstilling med tilhørende underspørsmål. I det videre skal jeg først drøfte de områder som ikke oppleves å være påvirket av endringer i organisasjonsmodell, deretter vil områdene hvor det oppleves endringer bli drøftet etter inndelingen kompetanse, kommunikasjon og andre faktorer. Til slutt vil jeg komme med en anbefaling om hva organisasjonen bør arbeide videre med for å bli bedre der hvor det er svikt i dag.

### **6.1 Områder som ikke påvirkes av endringer i organisasjonsmodell**

Fire områder oppleves av både bestillerne og utførerne å være uberørt av endring i organisasjonsmodell. Hvert område blir drøftet nedenfor.

#### **Utførerkompetanse**

Uklarheter mellom bestiller og utfører kan oppstå i forhold til hvem som har den beste kompetansen på jobbutførelsen (Busch og Vanebo, 2005). Respondentgruppene i denne undersøkelsen er enige om at den beste kompetansen på jobbutførelsen har dagens utfører. Det blir ikke av noen av respondentgruppene framhevet at kompetansen kan være ulik i forhold til ulike oppgaver knyttet til utførernes leveranse. Hva organisasjonen har gjort for å forhindre uklarheter rundt utførerkompetanse, gir ikke denne undersøkelsen svar på. Det kan ha vært utført avklaringer rundt denne problematikken tidligere, men dette er det ingen av respondentene som sier noe om. Det vi med sikkerhet kan slå fast er at dersom denne type avklaring har vært gjort tidligere, så fortsetter avklaringen å fungere i ny organisasjonsmodell. Denne påstanden mener jeg å ha dekning for ved at respondentene framhever at det ikke er noen endringer i hvem som har denne kompetansen ved endring av organisasjonsmodell. At kompetansen på utførelsen muligens kan øke med endring i organisasjonsmodell skal man ikke se bort fra, ettersom det faglige samarbeidet og utviklingen forventes å øke hos utfører etter endring i organisasjonsmodell. Isolert sett, og ut fra denne undersøkelsens datatilgang, kan det ikke sies at elementet ”best utførerkompetanse” har noen påvirkning på hvordan bestillerne og utførerne opplever de to organisasjonsmodellene.

## **Rolleklarhet**

En av intensjonene med å etablere et internt marked er å bidra til klare, separate roller for bestiller og utfører (Busch og Vanebo, 2005). Respondentgruppene signaliserer at rolleklarheten har vært forholdsvis tydelig over lengre tid, og at dette ikke er noe som har endret seg med organisasjonsmodellen. Det som har vært utydelig tidligere er fortsatt utydelig, og det er i stor grad knyttet til bestillernes (mulighet for) delaktighet ved utarbeidelse av ansvarsfordelingene, det vil si dokumentene som beskriver arbeidsfordelingen mellom kjernevirksomheten og støttefunksjonene. Også her kan man si at avklaringer som organisasjonen har gjort tidligere fortsetter å fungere.

## **Behovskartlegging**

Å organisere utførerfunksjonen i egen intern utførerenhet krever at organisasjonen har kompetanse på behovskartlegging og bestilling. Hvem som har den beste kompetansen på dette området er det ikke enighet om hos de to respondentgruppene. Rolleklarhet med hensyn til behovskartlegging er en utfordring ved bruk av BU-modell (Busch og Vanebo, 2005). I denne organisasjonen har ikke innføringen av BU-modellen medført denne uklarheten. Behovskartleggingen har alltid blitt utført av utfører på bakgrunn av en standard for renholdskvalitet. Bestillerne opplever dette som utfordrende, da de selv mener å ha den beste kompetansen på dette arbeidet. Dokumentstudien har vist at organisasjonen ikke har definert hvem bestiller er. Skal bestiller være den enheten som har behov for tjenesten, eller skal det være andre yrkesgrupper eller enheter med spesiell kompetanse på behovsdefinering og -bestilling? Det finnes ikke én organisering av bestillerfunksjonen som passer i alle situasjoner (Busch og Vanebo, 2005). Kan den modellen som brukes for behovskartlegging i organisasjonen være ”god nok”? Fra dokumentstudien vet vi at det ikke meldes avvik fra bestiller, og dette tyder på at de får levert den tjenesten de ønsker, samtidig vet vi at en del endringsbehov blir løst ad hoc uten bruk av formelle kommunikasjonskanaler. Det oppleves ikke av noen av gruppene at produktiviteten er endret etter overgang til ny organisasjonsmodell. Dette skyldes sannsynligvis at arbeidsfordelingene ikke er endret etter endring i organisasjonsmodell.

## **Beslutninger**

Ingen av respondentene opplever at deres muligheter til å ta beslutninger knyttet til renholdsoppgavene er endret med følge av organisasjonsendringen. En av intensjonene med etablering av interne marked er å hindre mulighetene for uhensiktsmessig adferd (Busch og

Vanebo, 2005). Betyr dette at intensjonen med etablering av interne marked var oppfylt også i tidligere organisasjonsmodell, eller har ikke interne marked noen betydning for å hindre uhensiktsmessig atferd? Respondentenes utsagn om deres opplevelse kan tyde på det, og innføring av BU-modellen kan da kanskje sies å ikke ha noen stor effekt på nettopp dette området.

### **Hvorfor påvirkes ikke disse områdene når organisasjonsmodellen endres?**

På det tidspunktet hvor datainnsamlingen til undersøkelsen fant sted hadde organisasjonen hatt BU-modellen i ca. 17 måneder. Dette er forholdsvis kort tid, og kan være en av årsakene til at ikke alle områder oppleves å bli berørt av endringen. Videre er det mulig at organisasjonen ikke har fjernet den gamle organisasjonsmodellen i praksis, når de innførte den nye. Dette i sammenheng med måten en ny modell, eller idé, blir tolket (kontekstualisert) på ved innføring i en ny organisasjon, kan også være en årsak til at disse områdene ikke oppleves å være påvirket av endringen. Den nye modellen ”legger seg” oppå det som allerede eksisterer i stedet for at den gamle modellen blir avviklet og en ny innført (Røvik, 2007).

## **6.2 Områder som påvirkes av endringer i organisasjonsmodell**

Områdene hvor enten bestillerne eller utførerne, eller begge partene, opplever å være berørt av endring i organisasjonsmodell vil bli drøftet nedenfor. Drøftingen er inndelt i avsnitt for kompetanse, kommunikasjon og andre faktorer, og utføres isolert for hver av partene.

### **Kompetanse**

Utførerfunksjonen er ikke en ny funksjon, men den nye organisasjonsmodellen skaper et klarere skille mellom utførerrollen og bestillerrollen (Busch og Vanebo, 2005). Mye kan tyde på at dette oppleves av *utførerne* som en mer ”likestilling” mellom de to rollene, og kan være en årsak til at utførerfunksjonen har større tilfredshet på de fleste indikatorene i medarbeiderundersøkelsen enn bestillerfunksjonen. En annen årsak til økt tilfredshet kan være at den nye organisasjonsmodellen gir utfører større frihet til å organisere sitt arbeid som de selv ønsker (Busch og Vanebo, 2005). Dette erfares også i organisasjonen gjennom at lederne i utførergruppen opplever å ha fått større handlingsrom spesielt i tilknytning til arbeidet med rekruttering og organisering av eget personale. Men hvorfor opplever ikke *bestillerne* at handlingsrommet har blitt ”trangere” når utførernes handlingsrom er ”utvidet”? Betyr dette at bestillerne fortsatt utøver styring overfor utfører? Det er funn fra fokusgruppene som bekrefter at bestillerne i enkelte sammenhenger utøver styring overfor utførerne. Dette er i all

hovedsak knyttet til de tilfeller hvor det er behov for å få utført ekstra tjenester. Bestiller kan forsøke å styre utførers personale på samme måte som tidligere når bestiller har begrensede muligheter for å velge andre utførere enn de som finnes i det interne markedet (Busch og Vanebo, 2005). Vi vet fra dokumentstudien at utfører har monopolmakt, og at det i slike situasjoner ikke vil bli noen form for konkurranse (Busch og Vanebo, 2005). Bestillerne får i denne type situasjoner liten innflytelse på leveransen, og kan også være en årsak til at bestiller har lavere tilfredshet på indikatorene i medarbeiderundersøkelsen enn utførerne.

Etablering av internt marked og bruk av BU-modellen kan ut fra dette isolert sies å være positivt for utførerne, mens bestillerne ikke opplever noen endring.

### **Kommunikasjon**

Hovedfunnet for dette området er at både bestillerne og utførerne opplever at det finnes forbedringspunkter knyttet til kommunikasjon. Gjennom dette avsnittet vil utfordringene bli drøftet for om mulig å finne svar på hva som gjør at kommunikasjon oppleves utfordrende, og i hvilken organisasjonsmodell utfordringene oppleves størst.

Interne markeder fungerer ikke på samme måte som reelle markeder når det gjelder konfliktløsning, slik at ved etablering av interne markeder og overgangen fra hierarkisk styring til kontraktsstyring, kreves det etablering av nye styringssystemer for informasjon og eventuell konfliktløsning (Busch og Vanebo, 2005). Dokumentene i dokumentstudien bruker begrepet samhandling når de beskriver forholdet mellom bestiller og utfører. Det framgår ikke tydelig i noen av dokumentene om hva som er tenkt når det gjelder håndtering av eventuelle konflikter. Støttefunksjonene antas å være enkle å beskrive, og det er derfor mulig å anta at organisasjonen bevisst har valgt å ikke beskrive hvordan konflikter skal løses. Dette fordi sannsynligheten for uoverensstemmelser rundt kontrakten øker dersom tjenestene er komplekse å beskrive og prisfastsette (Bush og Vanebo, 2005).

Bestillernes og utførernes fleksibilitet vil bli påvirket ulikt av overgangen fra hierarkisk styring til kontraktsstyring (Busch og Vanebo, 2005). Opplever respondentene at foretaket har klart å etablere nye informasjonssystemer, og hvordan oppleves endringen i fleksibilitet i praksis av bestillerne og utførerne? *Bestillerne* opplever at fleksibiliteten er forholdsvis uendret i de to organisasjonsmodellene, og uttrykker bekymring om organisasjonen skal ha en ”alle kan brukes til alt”-holdning. De mener dette vil gå på bekostning av den fagkompetanse

som hos dem er nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Informasjonssystemer, eller kommunikasjonskanaler, oppleves av bestillerne å være mangelfullt utviklet ved overgang til ny organisasjonsmodell. Bestillerne opplever tidligere organisasjonsmodell som bedre på kommunikasjon. Hva skyldes det? Ved endring i organisasjonsmodell går bestillerne fra å ha hierarkisk styring over støttefunksjonene til å komme i bestillerposisjon. Denne endringen fører til at bestillerne får endret sin direkte styring over utførerne, til at styringen nå skjer gjennom behovskartlegging og kontraktsetablering. Dette er en ukjent situasjon for kjernevirksomheten, og det er ikke uvanlig at denne type utfordringer oppstår ved innføring av kontraktsstyring (Mintzberg, 1983). Som det er diskutert tidligere utøver fortsatt bestiller styring overfor utfører i enkelte situasjoner. Dersom bestillers styring overfor utøver opphører, vil den nye posisjonen mest sannsynlig oppleves som at mulighetene for innflytelse og makt reduseres (Busch og Vanebo, 2005).

For å løse kommunikasjonsutfordringen foreslår bestillerfunksjonen å etablere en møtearena hvor lederne for støttefunksjonene møter lederne for kjernevirksomheten for i fellesskap å kunne komme fram til innhold og omfang av leveransen.

*Utfører* opplever å få økt sin fleksibilitet ved å være organisert i en egen intern utførelsenhet, og da spesielt i tilknytning til ekstraordinære oppgaver, det vil si oppgaver som ikke regelmessig utføres. Dette er en naturlig årsak av at kontraktsstyring medfører større frihet for utfører på noen områder sammenlignet med hierarkisk styring (Busch og Vanebo, 2005). Kommunikasjon er ikke et område hvor utførerne sett under ett opplever vesentlig endring med endring i organisasjonsform. Dette skyldes antagelig at den standard det leveres tjenester etter i dag, også ble benyttet i tidligere organisasjonsmodell, og at en behovsavklaring som normalt skal skje ved innføring av BU-modellen ikke er gjennomført. De operative utførerne opplever i enkelte sammenhenger at bestillerne ønsker at de utfører andre oppgaver enn det som ligger i arbeidsfordelingen. Det er en kjent utfordring ved bruk av BU-modellen at utførerne kan oppleve tvetydige styringssignaler (Busch og Vanebo, 2005). Om utførerne ikke opplever noen vesentlig endring knyttet til kommunikasjon, opplever de at det er et forbedringspotensial når det gjelder å orientere hverandre om endringer i driften som har betydning for den samarbeidende part. Dette forbedringspunktet er en naturlig følge av at informasjonssystemene mellom bestillerne og utførerne ikke er godt nok utviklet (Busch og Vanebo, 2005).

## **Andre faktorer**

En av intensjonene med å etablere interne markeder er å bidra til bedre produktivitet og kvalitet gjennom etablering av interne kontrakter som regulerer forholdet mellom bestiller og utfører (Busch og Vanebo, 2005). Kontraktsform er ikke et tema i dokumentene som ligger til grunn for dokumentstudien. Verken utforming eller oppfølging av leveransen er et tema, og det er uklart om det er etablert en kontrakt som regulerer forholdet mellom partene. Det framgår ikke av funnene fra dokumentstudien at organisasjonen har planer om å konkurransetsette utførelsen. Ved svak konkurranse er det viktig å fokusere på tillitsdimensjonen i kontraktene for å få det interne markedet til å fungere. Å uttale seg om hvordan organisasjonen har ivare tatt denne utfordringen må baseres på antagelser, da det ikke framgår av dokumentene om det er etablert kontrakter og hva som eventuelt har blitt vektlagt for å utvikle tillit. I tillegg til tillitsdimensjonen kan det være aktuelt å fokusere på autoritetsdimensjonen. Et slikt fokus vil gi oss en trilateral kontrakt som er fordelaktig når det ikke er planer om konkurransetsetting av utførelsen (Busch og Vanebo, 2005). Prissetting av leveransene er ikke berørt i dokumentene jeg har studert. Dette skyldes at det ikke gjennomføres fakturering av tjenestene, men at dette blir håndtert gjennom basistilskuddet for hver enkelt enhet. I denne organisasjonen er det dermed eier som forestår prisfastsettelsen, noe som i prinsippet ikke er uvanlig (Busch og Vanebo, 2005). Transaksjonskostnader er en type kostnader som ikke er omtalt i dokumentene. Det er nærliggende å tro at det også skyldes at prisfastsettingen skjer av eier og at fakturering skjer i form av fordeling av basistilskudd. Transaksjonskostnadene øker normalt med innføring av BU-modellen (Busch og Vanebo, 2005), men vil i vårt tilfelle være upåvirket.

Fra fokusgruppene finnes utsagn som henviser til "arbeidsfordelingene", det vil si dokumenter som beskriver arbeidsfordelingen mellom støttefunksjonene og kjernevirksomheten. Arbeidsfordelingene uttrykker i tillegg kvalitetsnivåer og tidsforbruk på utførelsen. Jeg vurderer at arbeidsfordelingene kan være organisasjonens form for kontrakt mellom bestiller og utfører. Slik sett har organisasjonen oppfylt intensjonen om bedre produktivitet og kvalitet gjennom etablering av interne kontrakter. At det ikke oppleves endring i produktiviteten skyldes sannsynligvis at arbeidsfordelingene ikke er endret etter overgang til ny organisasjonsmodell.

*Bestillernes* forventede endring i kvalitet skyldes utførernes økte muligheter til faglig samarbeid og utvikling etter endring av organisasjonsmodell. Hvorfor det er en forventning om økt kvalitet er et spørsmål i seg selv ettersom det ikke er meldt avvik ved tidligere leveranser.

*Utførerne* framhever faglig utvikling som en av de største fordelene med å være organisert i en egen intern utførerenhhet. Utfører forventer at de ved denne organisasjonsmodellen vil kunne levere tjenester med økt kvalitet. Sett i lys av at utførerne gjentatte ganger har uttalt at deres tjenester leveres etter en fast standard, blir det vanskelig å se at en endring i organisasjonsmodell skal kunne påvirke leveransen.

Kontraktstyring krever nye styringssystemer og sterkere kontroll for å fungere (Busch og Vanebo, 2005). For *utførerfunksjonen* er det utarbeidet mål som er kommunisert gjennom lederlinjen. Det kommer ikke tydelig fram fra fokusgruppene hvordan målene er nedfelt og hvordan måloppnåelse dokumenteres. Det som tydelig framkommer er at respondentene fra *utførerfunksjonen* erfarer at i ny organisasjonsmodell inneholder ikke mål kun økonomiske perspektiver, men også perspektiver knyttet til områdene kvalitet, medarbeidernes trivsel og motivasjon. Støttefunksjonene har høyere tilfredshet på blant annet indikatoren om medvirkning i medarbeiderundersøkelsen enn kjernevirksomheten. Det kan skyldes at de etter organisasjonsendringen har arbeidet vesentlig mer med mål og oppfølging av egen virksomhet enn det som var vanlig tidligere. Oppsummert kan man si at mål for virksomheten har en mer sentral plass i virksomhetsstyringen for *utførerfunksjonen* ved organisering i en egen intern utførerenhhet enn ved organisering som del av kjernevirksomheten. Undersøkelsens funn indikerer at nye styringssystemer i større grad er etablert internt hos støttefunksjonene for å selv følge opp egen drift, og ikke mellom støttefunksjonene og kjernefunksjonene.

### **6.2.1 Hvilke fordeler og ulemper har størst betydning?**

Gjennom datamaterialet og diskusjonen over har vi sett at ikke alle fordeler og ulemper oppleves likt av bestillerne og utførerne. Jeg vil i dette avsnittet gi en kort oppsummering av hvilken fordel og ulempe som oppleves å ha størst betydning for henholdsvis bestillerne og utførerne.

Gode kommunikasjonskanaler oppleves å være viktig for et godt samspill mellom bestillerne og utførerne. Begge parter signaliserer utfordringer med dårlig utviklede

kommunikasjonskanaler som den største ulempen med å organisere støttefunksjonene i en egen intern utførerenhet. Det er enighet mellom partene om at dagens utfører er den beste på tjenesteutførelsen, og at samspillet mellom partene er preget av dette ståsted. Å gi utførerne større muligheter til å ha fokus på kompetanseheving framheves av både bestillerne og utførerne som den mest sentrale fordel med å organisere støttefunksjonene i en egen intern utførerenhet.

### **6.2.2 Fordeler og ulemper – en del av diskusjonen ved valg av organisasjonsmodell?**

Dokumentstudien og diskusjonen knyttet til styresakene og de øvrige dokumentene, har vist oss at foretaket har behandlet temaet organisering i flere ”omganger” på ulike nivåer i organisasjonen.

Ut fra den foregående diskusjonen kan man med sikkerhet fastslå at ingen av dokumentene som er del av dokumentstudien kan gi svar på problemstillingens underspørsmål: *”Hvordan viser organisasjonen gjennom sine dokumenter at fordeler og ulemper av de to organisasjonsmodellene er tatt hensyn til ved valg av organisasjonsmodell for støttefunksjonene?”*.

### **6.2.3 Hvilken organisasjonsmodell er innført i organisasjonen?**

Gjennom diskusjonen om fordeler og ulemper som bestillerne og utførerne opplever med de to organisasjonsmodellene, har vi sett at ikke alle intensjoner med innføring av BU-modellen er oppfylt, samtidig som tidligere avklaringer er beholdt. Vi har også sett at utfordringer med innføring av BU-modellen ikke er vesentlig diskutert på styrenivå. På bakgrunn av dette er det interessant å på prinsipielt grunnlag gjennomføre en diskusjon om hvilken organisasjonsmodell som er innført i organisasjonen. Kan vi se trekk fra flere modeller?

Organisasjonen er ung og har prøvd ulike organisasjonsmodeller for sin støttevirksomhet. Organisasjonsmodellene har tidligere vært hierarkiske med styring gjennom linjen. Med organisering av støttefunksjonene i egen intern utførerenhet er i prinsippet BU-modellen, og styring gjennom kontrakt innført. Som vi har sett er det en del ”hull” knyttet til hvordan organisasjonen har behandlet utfordringsbildet med ny organisasjonsmodell. I sum ser det ut som om organisasjonen har etablert en hybrid modell med innslag både av hierarkisk styring og kontraktsstyring. Det er ikke uvanlig at organisasjoner ikke klarer å fjerne alt ved tidligere organisasjonsmodeller når en ny innføres. Ofte blir elementene fra de nye modellene ”lagt



over” de eksisterende slik at det blir en ”blandingsmodell” (Røvik, 2007). I denne organisasjonen mener jeg vi ser at ny modell er lagt over allerede eksisterende modell.

Undersøkelsen har ikke dokumentasjon på at en hybrid modell ikke er egnet for organisasjonen. Tvert i mot kan det for renholdstjenestene være viktig at det ikke ene og alene eksisterer kontraktsstyring. Renholdstjenestene i sykehus kan ikke sammenlignes med renholdstjenestene i for eksempel et kontorbygg. Renhold i sykehus utøves med svært høye kvalitetskrav, og er en viktig brikke inn i det totale hygienearbeidet. Sett i lys av dette er det nødvendig å opprettholde en viss grad av fleksibilitet i tjenestene slik at det enkelt og effektivt kan leveres ekstra tjenester ved spesielle, eller akutte, behov.

#### **6.2.4 Hva bør organisasjonen gjøre videre?**

Utvalget i undersøkelsen er begrenset, og det må utvises forsiktighet med å generalisere undersøkelsens funn. For å få et større utvalg, og større muligheter for å generalisere, kan et eventuelt videre arbeid med dette tema gjennomføres for et bredere utvalg tjenester fordelt på flere geografiske områder. Denne undersøkelsen er utført på ett tidspunkt, og det kunne være interessant å gjøre tilsvarende undersøkelse på flere tidspunkt, eventuelt inkludere observasjon som et ledd i undersøkelsen.

Undersøkelsen har medført at deler av min førforståelse er endret. Spesielt gjelder dette hvilken betydning klinisk virksomhet mener støttefunksjonene har i organisasjonen, og hvordan kommunikasjonen mellom partene oppleves for begge parter. Det er tydelig at støttefunksjonene har en mye større plass i organisasjonen enn først antatt, og at dette gjenspeiler seg i klinikernes behov for å ha hensiktsmessige kommunikasjonskanaler å forholde seg til.

Det organisasjonen etter min vurdering bør arbeide videre med er å finne mekanismer som gjør at de områdene som oppleves å være utfordrende i dag blir bedre fungerende. Dette arbeidet bør først og fremst bestå i å utvikle bedre kommunikasjonskanaler mellom bestiller og utfører gjennom for eksempel å etablere felles møtearenaer. Deretter bør organisasjonen utarbeide avtaler mellom bestiller og utfører som sikrer rolleklarhet og rett handlingsrom for begge parter. Sentralt i arbeidet med å etablere avtaler mellom partene, er å sikre at behovskartleggingen utføres på en slik måte at bestillernes behov blir en del av den totale behovskartleggingen som legges til grunn for den endelige avtalen.

## Litteraturliste

- Busch, Tor (1994): Økonomisk styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv, Økonomistyring og Informatikk, vol. 9, nr. 5, 271 – 292
- Busch, Tor og Jan Ole Vanebo (2005): ”Bestiller-utfører-modellen: utfordringer og problemområder”, s. 144 – 157 i Busch, T. M.fl. (red.) Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer. Oslo: Universitetsforlaget (2. utg.)
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2009); Organisasjonsteori for offentlig sektor, Oslo, Universitetsforlaget
- Corbin, Juliet og Strauss, Anselm (2008), Basics of Qualitative research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, SAGE Publications.
- Kjekshus Lars Erik, Nerland Sølve Mikal, Hagen Terje P., Botten Grete (2002): De somatiske sykehusenes interne organisering, Helseøkonomenes forskningsprogram ved Universitetet i Oslo (HERO Skriftserie 2002:1).
- Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. (spesialisthelsetjenesteloven) Helse- og omsorgsdepartementet 2. juli 1999
- LOV 2001-06-15 nr 93: Lov om helseforetak m.m. (helseforetakslova). Helse- og omsorgsdepartementet.
- Mehmetoglu, M. (2004). Kvalitativ metode for merkantile fag. Bergen, Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives: Designing effective organizations, Prentice-Hall. Kapittel 10 og 13.
- Ot.prp. nr. 66, (2000-2001), Om lov om helseforetak m.m. (helseforetaksloven) Sosial- og helsedepartementet 6. april 2001
- Ringdal, K. (2007). Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen, Fagbokforlaget
- Rønning, Rolf (2011); ”New Public Management – feil svar på et viktig spørsmål”, s. 289 - 310 i Higdem, U. m.fl. (red.) Plan, Region & Politikk. Oslo, Forlag 1.
- Røvik, Kjell Arne (2007); Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon, Oslo, Universitetsforlaget

### Kilder:

- Hendelses- og avvikssystemet TQM, hendelser knyttet til organisasjonsutforming og utøvelsen av støttefunksjonene i foretaket. Rapport tatt ut 20.07.2012.
- Jensen, Siri (2012) ”Når noe går av seg selv, er det nok en kontoransatt som gjør det” En studie av kontoransattes rolle og funksjon i profesjonelle organisasjoner. Master i velferdsforvaltning, Høgskolen i Lillehammer 2012.

- Thoner, Ragnhild (2011) Presentasjon av resultatene fra Ta Pulsen, medarbeiderundersøkelsen i Sykehuset Innlandet i 2011.
- Årsrapport 2011, Sykehuset Innlandet HF.
- Styresak 064-2003 Etablering av gjennomgående ledelse på tvers av geografi i Sykehuset Innlandet HF.
- Styresak 080-2003 Etablering og forenkling av organisasjons- og ledelsesmodell for Sykehuset Innlandet. Orienteringssak.
- Styresak 089-2003 Etablering og forenkling av organisasjons- og ledelsesmodell for Sykehuset Innlandet. Orienteringssak.
- Styresak 100-2003 Etablering og forenkling av organisasjons- og ledelsesmodell for Sykehuset Innlandet. Orienteringssak.
- Styresak 074-2008 Resultatbudsjett 2009. Sykehuset Innlandet.
- Underrapport fra faggruppe Ikke medisinske støttefunksjoner. Prosjekt Helse Innlandet. Juni 2002.
- Overordnet organisering av Sykehuset Innlandet HF. Sluttrapport. Juni 2003.
- Overføring av funksjoner, medarbeidere og ressurser til Divisjon Eiendom og intern service. Oktober 2003.
- Mandat – overføring av ikke-medisinske funksjoner fra Divisjon Kongsvinger til Virksomhetsområde Intern service. April 2009.

## **Figurliste**

Figur 1: Kontraktsformer og styringsmekanismer. (Busch T. 1994)

### **Tabelloversikt**

- Tabell 1: Fordeler og ulemper med organisering av støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten
- Tabell 2: Fordeler og ulemper med organisering av støttefunksjonene som egen intern utførelsenhet
- Tabell 3: Analysemodell for data fra styresaker og andre dokumenter
- Tabell 4: Analysemodell for data fra hendelses- og avviksregistrering
- Tabell 5: Analysemodell for data fra medarbeiderundersøkelsen

**Til divisjonsdirektør**

**Organisasjonsutforming av støttevirksomheten**

Vi har en ansatt i vår organisasjon, Inger Holen, som arbeider med masterstudie innen moderne forvaltning ved Høgskolen i Lillehammer.

Som kjent er det valgt ulike organisasjonsmodeller for organisering av støttevirksomheten i foretaket. Inger skal gjøre en undersøkelse av om det er best å organisere støttevirksomheten som del av kjernevirksomheten eller som en egen intern utførerenhet. Temaet er stort, og Inger har valgt å avgrense undersøkelsen til å gjelde organisasjonsutformingen av renholdstjenestene. Hun vil benytte avdelinger i din divisjon som sine enheter i undersøkelsen.

Årsaken til at dere er valgt ut er at deres divisjon i løpet av forrige år fikk skilt ut sine renholdstjenester til divisjon Eiendom og intern service.

Undersøkelsen vil bli gjennomført med intervju av et utvalg nivå 4-ledere i din organisasjon. Inger vil selv sende informasjon til disse lederne med forespørsel om tidspunkt for gjennomføring. Vedlagt er intervjuguiden som vil bli benyttet.

Jeg håper din organisasjon vil bidra. Deres bidrag kan bli viktig i forhold til framtidig utforming av støttefunksjonene.

Med vennlig hilsen

Divisjonsdirektør  
Eiendom og intern service

**Vedlegg 2A**  
**Invitasjon til intervju**

**Til nivå 4-ledere i klinisk virksomhet**

**Organisering av støttevirksomheten**

Du mottar denne henvendelsen fordi du leder en enhet / seksjon som mottar tjenester fra divisjon Eiendom og intern service. Avdelingssjef er orientert om at du blir kontaktet.

Undertegnede er ansatt i SI og holder på med et masterstudie innenfor Moderne forvaltning. Gjennom mitt arbeid i foretaket har jeg blitt spesielt interessert i hvordan støttevirksomheten er organisert.

Masteroppgaven jeg nå skal skrive har tema organisasjonsutforming i offentlig sektor, og jeg ønsker å gjøre en undersøkelse i forhold til om det er best å organisere støttevirksomheten som del av den kliniske virksomheten eller som en egen intern utførerenhet. Støttevirksomheten består av mange fag, og jeg har valgt å avgrense min undersøkelse til å omfatte renholdstjenestene.

Jeg vil gjennomføre samtale / intervju med et utvalg nivå 4-ledere for om mulig å finne svar på problemstillingen min.

Du inviteres til å være informant i undersøkelsen.

Jeg ønsker å gjennomføre samtaler / intervjuene som fokusgruppeintervju i uke 25. Jeg planlegger å gjennomføre to intervjurunder på torsdag og fredag; en som starter kl 10:00 og en som starter kl 13:00. Møterom: Administrasjonen stort møterom. Fint om du kan gi tilbakemelding om hvilket tidspunkt som passer best for deg. Jeg er å treffe på telefon 91 81 98 68 eller e-post [inger.holen@sykehuset-innlandet.no](mailto:inger.holen@sykehuset-innlandet.no)

Jeg håper du vil bidra da dine svar og synspunkter kan bli viktige for framtidig organisering av støttefunksjonene.

Med vennlig hilsen  
Inger Berg Holen

**Vedlegg 2B**  
**Invitasjon til intervju**

**Til nivå 4-ledere og medarbeidere i støttevirksomheten**

**Organisering av støttevirksomheten**

Du mottar denne henvendelsen fordi du enten leder eller er ansatt i enhet / seksjon som leverer støttefunksjoner til kjernevirksomheten i foretaket. Avdelingssjef er orientert om at du blir kontaktet.

Undertegnede er ansatt i SI og holder på med et masterstudie innenfor Moderne forvaltning i offentlig virksomhet. Gjennom mitt arbeid i foretaket har jeg blitt spesielt interessert i hvordan støttevirksomheten er organisert.

Masteroppgaven jeg nå skal skrive har tema organisasjonsutforming i offentlig sektor, og jeg ønsker å gjøre en undersøkelse i forhold til om det er best å organisere støttevirksomheten som del av den kliniske virksomheten eller som en egen intern utførerenhet. Støttevirksomheten består av mange fag, og jeg har valgt å avgrense min undersøkelse til å omfatte renholdstjenestene.

Jeg vil gjennomføre samtale / intervju med nivå 4-ledere og et utvalg medarbeidere i støttefunksjoner for om mulig å finne svar på problemstillingen min.

Du inviteres til å være informant i undersøkelsen.

Jeg ønsker å gjennomføre samtaler / intervjuene som fokusgruppeintervju i løpet av uke 25. Jeg planlegger å gjennomføre to intervjuer under henholdsvis torsdag og fredag; en som starter kl 11:30 og en som starter kl 14:30. Møterom: Administrasjonen stort møterom. Fint om du kan gi tilbakemelding om hvilket tidspunkt som passer best for deg. Jeg er å treffe på telefon 91 81 98 68 eller e-post [inger.holen@sykehuset-innlandet.no](mailto:inger.holen@sykehuset-innlandet.no)

Jeg håper du vil bidra da dine svar og synspunkter kan bli viktige for framtidig organisering av støttefunksjonene.

Med vennlig hilsen  
Inger Berg Holen

## Intervjuguide

til samtale med ledere i bestillerfunksjonen

### **Innledning / informasjon til intervjuobjektet / bakgrunn for intervjuet:**

- Undersøkelsen er en del av mitt arbeid med en masteroppgave innenfor fagområdet moderne forvaltning.
- Formålet med undersøkelsen er å finne svar på om det er best å organisere støttefunksjoner i store ekspertorganisasjoner som intern virksomhet eller som en bestiller – utfører modell i egen utenforliggende enhet.
- Du er valgt ut til å delta i undersøkelsen på bakgrunn av din rolle som nivå 4-leder i bestillerfunksjon i organisasjonen. Nivå 4-ledere er valgt ut fordi det er ledernivået som er ”nærmest” den daglige driften
- Intervjuet vil ta ca. 60 minutter
- Resultatene fra undersøkelsen vil bli anonymisert

### **Innledende spørsmål**

1. beskriv en ordinær arbeidsdag for deg
2. hvor mange årsverk, og antall ansatte, er det i avdelingen / seksjon du leder?
3. hvor lenge har du vært ansatt i denne avdelingen /seksjonen?
4. har du hatt samme rolle / funksjon hele perioden?  
- hvilke ansvarsområder har du hatt tidligere?
5. hvordan er stabiliteten i avdelingen med hensyn til hvor ofte ansatte slutter?
6. hvordan er sykefravær, motivasjon og arbeidsglede?
7. hvordan opplever du at disse elementene (punktene 5 og 6) er i forhold til andre seksjoner i avdelingen?



## Hoveddel

Den organiseringen av støttefunksjonene som foretaket har valgt, medfører behov for å avklare forventinger og behov (behovskartlegging) hos kjernevirksomheten og tjenestetilbud som tilbys fra støttefunksjonene.

1. Har du vært med på å avklare behov og forventninger til renholdstjenestene?
  - Hvis ja:
    - i. Hvordan opplever du at du har kompetanse i forhold til å gjennomføre behovskartlegging for din enhet når det gjelder denne type tjenester (operative støttefunksjoner)?
    - ii. Hvordan tror du en sentralisering av behovskartleggingen ville innvirke på den tjenesten du fikk utført?
  - Hvis nei:
    - i. Hvem har utført behovskartleggingen for din enhet?
    - ii. Hvordan opplever du at behovene for din enhet har blitt ivaretatt av dem som har beskrevet dem?
    - iii. Hvordan tror du din delaktighet i behovskartleggingen ville påvirket de tjenestene du får utført?
  
2. Hvordan forholder du deg hvis du har behov for å få utført ekstra tjenester / endret tjenesteomfanget fra støttefunksjonene?
  - Tar direkte kontakt med renholder som utfører arbeid på aktuelt areal
    - i. Hvorfor? Hvorfor forholder du deg ikke til kontaktperson for avtalen?
    - ii. Hvordan opplever du at renholder imøtekommer ditt behov for endring? Blir du noen gang henvist til andre for å få svar?
  - Tar kontakt med den personen som er opplyst som kontaktperson
    - i. Hvordan opplever du å bli imøtekommet med behovet
    - ii. Hvordan opplever du mulighetene for endringer? Er det ulikheter innenfor hvilke tilleggstjenester som etterspørres? Kan du utdype? Opplever du ulikheter fra tidligere organisasjonsmodell når det gjelder mulighetene til å få utført ekstra/tilleggstjenester?
  - Vet ikke / har ikke vært behov for å endre leveransen foreløpig

3. Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom kjernevirksomheten og støttefunksjonene er i forhold til behovskartlegging, kvalitetssikring og økonomistyring?
- Dårlig fungerende
    - i. Hvordan opplever du mulighetene til å forbedre kommunikasjonen mellom disse to aktørene?
    - ii. Hvilke tiltak vil du eventuelt iverksette / foreslå iverksatt?
    - iii. Hva vurderer du som de største hindrene for å forbedre kommunikasjonen mellom disse to aktørene?
    - iv. Har det skjedd endringer etter at støttefunksjonene ble overført til egen intern utførerenhet? I tilfelle hva tror du er årsaken til det?
  - Bra fungerende
    - i. Hva er etter din mening viktig å ivareta for at dette skal fortsette

På bakgrunn av behovskartlegging og økonomiske rammer blir det tjenestetilbudet som skal ytes overfor hver enkelt avdeling og enhet nedfelt i kontrakter. Disse kontraktene er i noen tilfeller også benevnt som ”arbeidsfordeling mellom avdeling nn og operativ støttefunksjon”.

4. Hvordan opplever du mulighetene for kontraktsoppfølging med tanke på leveransens omfang og kvalitet?
- I liten grad
    - i. Hvorfor?
    - ii. Hvordan kan dette endres?
    - iii. Hvordan opplever du oppfølgingsmuligheten i denne organisasjonsmodellen vs ved organisering i kjernevirksomheten?
  - I stor grad
    - i. Hva er etter din mening viktig å ivareta for å opprettholde dette?
    - ii. Hvordan opplever du oppfølgingsmuligheten i denne organisasjonsmodellen vs ved organisering i kjernevirksomheten?

Ulike organisasjonsmodeller medfører ulike fordeler og ulemper for de involverte partene. De spørsmålene som nå følger betinger at du vurderer dagens organisasjonsmodell opp mot tidligere modell.

5. Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker handlingsrommet ditt?

- I stor grad
  - i. Kan du utdype dette?
  - ii. Er det innenfor noen spesielle områder dette gjelder spesielt?
  - iii. Hvordan opplever du endringer fra organisering i kjernevirksomheten vs dagens organisasjonsmodell?
- I ubetydelig grad
  - i. Kan du utdype dette?
  - ii. Er det innenfor noen spesielle områder dette gjelder spesielt?
  - iii. Hvordan opplever du endringer fra organisering i kjernevirksomheten vs dagens organisasjonsmodell?

6. Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker rolleklarheten, det vil si hvem som har ansvar for den enkelte oppgave?

- Rolleklarheten blir tydeligere
  - i. Hva betyr det for deg?
  - ii. Hva betyr det for organisasjonen?
- Rolleklarheten blir ikke endret / blir mer utydelig
  - i. Kan du utdype?
  - ii. Gjelder dette noen spesielle områder?
  - iii. Hvordan kan rolleklarheten bli mer tydelig?

7. Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker fleksibiliteten?

- I stor grad
  - i. I hvilken retning (blir du mer eller mindre fleksibel?)
  - ii. Er det innenfor noen spesielle områder dette gjelder spesielt?

- iii. Hvilken betydning har dette for deg og organisasjonen som helhet?
  - I ubetydelig grad
    - iv. Kan du utdype dette?
    - v. Er det innenfor noen spesielle områder dette gjelder spesielt?
    - vi. Bør det etter din mening gjøres tiltak for å bli mer eller mindre fleksible, i tilfelle hvilken type tiltak ser du som aktuelle?
8. Hvordan opplever du at dagens organisering av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker dine muligheter for å ta beslutninger i forhold til disse oppgavene på eget areal, uten involvering av andre personer eller faggrupper?
- I stor grad
    - i. Kan du utdype?
    - ii. På hvilken måte reduseres dine muligheter?
    - iii. Hvilken betydning har dette etter din mening for organisasjonen som helhet?
    - iv. Bør organisasjonen etter din mening gjøre noen endringer slik at du gis mulighet til annen adferd på dette området?
  - Ingen endring
9. Hvem har etter din mening best kompetanse på utførelsen av støttefunksjonene (renholdstjenestene)?
- Dagens utfører
    - i. Hvorfor, kan du utdype?
  - Klinisk personell
    - i. Hvorfor, kan du utdype?
10. Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) bidrar til å påvirke produktivitet og kvalitet i disse tjenestene (renholdstjenestene)?
- Ingen endring mellom de to organisasjonsmodellene
    - i. Opplever du produktiviteten og kvaliteten som høy, middels eller lav sammenlignet med øvrige støttefunksjoner

- ii. Opplever du at organiseringen av støttefunksjonene påvirker produktivitet og kvalitet på kjernevirksomheten?
- Liten betydning
  - i. Opplever du produktiviteten og kvaliteten som høy, middels eller lav sammenlignet med øvrige støttefunksjoner
  - ii. Opplever du at organiseringen av støttefunksjonene påvirker produktivitet og kvalitet på kjernevirksomheten?
- Stor betydning
  - i. Opplever du at begge elementene blir påvirket likt? Eventuelt hvilket blir påvirket mest?
  - ii. På hvilken måte opplever du påvirkningen?

11. Er det andre ting du ønsker å ta opp i forhold til dette temaet?

### **Avslutning**

- Takk for at du stilte opp for meg. De opplysninger du har gitt kan ha betydning for hvordan støttevirksomheten vil bli organisert i framtiden
- I det videre arbeidet med masteroppgaven, vil alle opplysninger intervjuobjektene har gitt bli anonymisert og alle lydopptak vil bli slettet når intervjuene er skrevet ut
- Jeg håper det er muligheter for å komme tilbake med flere spørsmål dersom det skulle bli nødvendig.

## Intervjuguide

til samtale med ledere og medarbeidere i utførerfunksjonen

### **Innledning / informasjon til intervjuobjektet / bakgrunn for intervjuet:**

- Undersøkelsen er en del av mitt arbeid med en masteroppgave innenfor fagområdet moderne forvaltning.
- Formålet med undersøkelsen er å finne svar på om det er best å organisere støttefunksjoner i store ekspertorganisasjoner som intern virksomhet eller som en bestiller – utfører modell i egen utenforliggende enhet.
- Du er valgt ut til å delta i undersøkelsen på bakgrunn av din rolle som nivå 4-leder eller medarbeider i en utførerfunksjon i organisasjonen. Nivå 4-ledere er valgt ut fordi det er ledernivået som er ”nærmest” den daglige driften
- Intervjuet vil ta ca. 60 minutter
- Resultatene fra undersøkelsen vil bli anonymisert

### **Innledende spørsmål**

8. beskriv en ordinær arbeidsdag for deg
9. hvor mange årsverk, og antall ansatte, er det i avdelingen / seksjon du leder?
10. hvor lenge har du vært ansatt i denne avdelingen /seksjonen?
11. har du hatt samme rolle / funksjon hele perioden?  
- hvilke ansvarsområder har du hatt tidligere?

Til leder:

- a. hvordan er stabiliteten i avdelingen med hensyn til hvor ofte ansatte slutter?
- b. hvordan er sykefravær, motivasjon og arbeidsglede?
- c. hvordan opplever du at disse elementene (punktene a. og b.) er i forhold til andre seksjoner i avdelingen?

## Hoveddel:

Det er ingen ny situasjon for dere å skulle yte operative støttefunksjoner til kjernevirksomheten. Det som er nytt er at organisasjonsformen er endret og samspillet mellom dere som utfører og tjenestemottaker styres gjennom kontrakter. Disse kontraktene er i noen tilfeller også benevnt som ”arbeidsfordeling mellom avdeling nn og operativ støttefunksjon”.

1. Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom kjernevirksomheten og støttefunksjonene er i forhold til behovskartlegging, kvalitetssikring og økonomistyring?
  - Dårlig fungerende
    - i. Hvordan opplever du mulighetene til å forbedre kommunikasjonen mellom disse to aktørene?
    - ii. Hvilke tiltak vil du eventuelt iverksette / foreslå iverksatt?
    - iii. Hva vurderer du som de største hindrene for å forbedre kommunikasjonen mellom disse to aktørene?
    - iv. Har det skjedd endringer etter at støttefunksjonene ble overført til egen intern utførerenhet? I tilfelle hva tror du er årsaken til det?
  - Bra fungerende
    - i. Hva er etter din mening viktig å ivareta for at dette skal fortsette
2. Hvordan opplever du bestiller / tjenestemottakers kompetanse når det gjelder kartlegging av behov for renholdstjenester?
  - God
  - Mangelfull
    - ii. Hvilke elementer vurderer du som hovedårsaken til at behovskartleggingen etter din vurdering er dårlig utført?
    - iii. Hvordan vurderer du mulighetene til å forbedre behovskartleggingen?
    - iv. Hvilke tiltak er etter din vurdering viktigst å iverksette for å forbedre arbeidet med behovskartleggingen?
    - v. Har du eller din enhet blitt forespurt om å delta i behovskartleggingen?

Ulike organisasjonsmodeller medfører ulike fordeler og ulemper for de involverte partene. De spørsmålene som nå følger betinger at du vurderer dagens organisasjonsmodell opp mot tidligere modell.

3. Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker rolleklarheten?
  - Rolleklarheten blir tydeligere med dagens modell
    - i. Hva betyr det for deg?
    - ii. Hva betyr det etter din mening for organisasjonen?
  - Rolleklarheten blir ikke endret / blir mer utydelig
    - i. Kan du utdype?
    - ii. Gjelder dette noen spesielle områder?
    - iii. Hvordan kan rolleklarheten bli mer tydelig?
    - iv. Hva betyr det etter din mening for organisasjonen?
  
4. Hvem har etter din mening best kompetanse på utførelsen av støttefunksjonene (renholdstjenestene)?
  - Utførerenheten
    - i. Hvorfor, kan du utdype dette?
  - Tjenestemottaker
    - i. Hvorfor, kan du utdype dette?
    - ii. Hvordan vurderer du mulighetene til å endre denne situasjonen?
    - iii. Opplever du at det har skjedd endringer her etter at utførerfunksjonen ble skilt ut i egen intern utførerenhet?
  
5. Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker handlingsrommet ditt?
  - Jeg har fått større handlingsrom
    - i. Kan du beskrive nærmere på hvilken måte du opplever endringer?
    - ii. Opplever du endringene som positive eller negative i forhold til rekrutteringsprosesser, faglig utvikling og organisering av det daglige arbeidet



- Jeg har fått mindre handlingsrom
    - i. Kan du beskrive nærmere innenfor hvilke områder du opplever at handlingsrommet er redusert?
    - ii. Ser du muligheter til å utvide handlingsrommet
    - iii. Hvilke tiltak vurderer du som hensiktsmessige å iverksette / foreslå iverksatt for å øke handlingsrommet
6. Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker fleksibiliteten?
- I stor grad
    - i. Kan du utdype dette – blir du mer eller mindre fleksibel med dagens modell?
    - ii. Er det innenfor noen spesielle områder dette gjelder spesielt?
  - I ubetydelig grad
    - i. Kan du utdype dette – blir du mer eller mindre fleksibel med dagens modell?
    - ii. Er det innenfor noen spesielle områder dette gjelder spesielt?
7. Hvordan opplever du å være del av et større fagmiljø i enheten for støttefunksjoner sammenlignet med å være organisert som del av kjernevirksomheten, og være alene med din fagkompetanse?
- Positivt
    - i. Kan du utdype på hvilken måte dette er positivt; faglig, sosialt, gir utviklingsmuligheter
  - Ingen forandring / negativt
    - i. Kan du utdype nærmere
8. Hvordan opplever du mulighetene for faglig samarbeid og utvikling ved organisering i enheten for støttefunksjoner, sammenlignet med å være organisert i kjernevirksomheten?
- Større
    - i. På hvilken måte – kan du utdype?
    - ii. Hvilke tilbud om faglig utvikling får du nå som du ikke fikk tidligere?

- iii. Hvordan opplever du det faglige samarbeidet til daglig?
  - Mindre
    - i. På hvilken måte – kan du utdype?
    - ii. Hvilke tilbud om faglig utvikling fikk du tidligere som du ikke får nå?
    - iii. Hva kan gjøres etter din mening for å øke graden av faglig samarbeid og –utvikling?
  - Uendret
    - i. Hvilke tilbud om faglig utvikling får du?
    - ii. Er det etter din mening behov for å øke det faglige samarbeidet og -utviklingen?
    - iii. Hva kan gjøres etter din mening for å øke graden av faglig samarbeid og –utvikling?
9. Hvordan opplever du at mål og resultater for støttefunksjonene (renholdstjenestene) blir utarbeidet og synliggjort i de ulike organisasjonsmodellene?
- Større fokus på mål nå enn tidligere
    - i. Hvordan er du involvert i målutarbeidelsen? Er det endringer siden tidligere organisasjonsmodell?
    - ii. Hvordan er du orientert om hvilke mål som gjelder og hvordan disse blir målt og rapportert? Er det endringer siden tidligere organisasjonsmodell?
  - Mindre fokus på mål nå enn tidligere
    - i. Hvordan er du involvert i målutarbeidelsen? Er det endringer fra tidligere organisasjonsmodell?
    - ii. Hvordan er du orientert om hvilke mål som gjelder og hvordan disse blir målt og rapportert? Er det endringer fra tidligere organisasjonsmodell?
  - Uendret / kjenner ikke til dette området
    - i. Hva bør organisasjonen etter din mening gjør for at du skal få større kunnskap / kjennskap til mål og måloppnåelse?

10. Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) bidrar til å påvirke produktivitet og kvalitet i disse tjenestene (renholdstjenestene)?

- Ingen endring mellom de to organisasjonsmodellene
  - i. Opplever du produktiviteten og kvaliteten som høy, middels eller lav sammenlignet med øvrige støttefunksjoner
  - ii. Opplever du at organiseringen av støttefunksjonene påvirker produktivitet og kvalitet på kjernevirksomheten?
- Liten betydning
  - i. Opplever du produktiviteten og kvaliteten som høy, middels eller lav sammenlignet med øvrige støttefunksjoner
  - ii. Opplever du at organiseringen av støttefunksjonene påvirker produktivitet og kvalitet på kjernevirksomheten?
- Stor betydning
  - i. Opplever du at begge elementene blir påvirket likt? Eventuelt hvilket blir påvirket mest?
  - ii. På hvilken måte opplever du påvirkningen?

11. Er det andre ting du ønsker å ta opp i forhold til dette temaet?

#### Avslutning

- Takk for at du stilte opp for meg. De opplysninger du har gitt kan ha betydning for hvordan støttevirksomheten vil bli organisert i framtiden
- I det videre arbeidet med masteroppgaven, vil alle opplysninger intervjuobjektene har gitt bli anonymisert og alle lydopptak vil bli slettet når intervjuene er skrevet ut
- Jeg håper det er muligheter for å komme tilbake med flere spørsmål dersom det skulle bli nødvendig.

## Vedlegg 4

### Avvik fra foretakets hendelses- og avvikssystem

Avvik meldt fra bestiller		
Type avvik	Periode	
	2010	2011
Leveranse utført, men ikke i henhold til avtalt kvalitet <sup>2</sup>	0 (0)	2 (0) 32340 32018
Leveranse utført, men ikke til rett tidspunkt / avtalt hyppighet <sup>3</sup>	0 (0)	0 (0)
Ingen leveranse	1 (3) 28084 (24955 25351 26166)	0 (6) (32103 33200 33406 33891 34221 34566)
Uheldig opptreden fra utfører	0 (0)	0 (0)
Behov for endring i leveranse	4 (4) 29028 27887 27890 27622 (25589 26761 29243 31008)	0 (3) (35804 36038 36921)

<sup>2</sup> Avtalt kvalitet framgår av foretakets styringsdokumentasjon, og er ikke endret på grunn av endret organisasjonsform. Kvalitetsnivåene er basert på Nordisk standard for renhold (INSTA 800).

<sup>3</sup> Hyppighet og tidspunkt for renhold er angitt i planverk for den enkelte enhet i avdelingen. Prinsippet med planverket er ikke endret på grunn av endring i organisasjonsform.

Avvik meldt fra utfører		
Type avvik	Periode	
	2010	2011
Leveranse ikke mulig å utføre på grunn av manglende tilgjengelighet til areal / spesialleveranse ikke godt nok beskrevet	0 (2) (22924 23777)	0 (6) (30469 30470 32261 34228 35866 36102)
Leveranse ikke gjennomført / ekstra tidkrevende pga sikkerhetsmessig hensyn (for eksempel sprøytespisser på gulv, blodig avfall ikke sikret)	0 (8) (22657 22901 24015 24101 24230 24249 26228 26247)	0 (15) (30500 30682 32331 32337 33094 33977 34787 34994 36542 37448)
Uheldig opptreden fra bestiller	0 (0)	0 (0)
Behov for endring i leveranse	0 (0)	0 (0)

Femsifrede tall henviser til det aktuelle avviket i foretakets hendelses- og avvikssystem.

Tall i parentes er tall for hele foretaket. Øvrige tall er kun for enheten som benyttes som case.

## Respondentenes utsagn fra intervjuene

## Bestillerfunksjonen

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
1B	(1u) Hvem har etter din mening best kompetanse på utførelsen av støttefunksjonene (renholdstjenestene)?	Dagens utfører. Det er de som innehar fagkompetanse på denne type oppgaver. Klinisk personell har slik jeg ser det, ingen kompetanse på utførelse av støttefunksjonene, og det tilligger heller ikke deres rolle å utføre støttefunksjoner. Ved ledig kapasitet på tider hvor tjenesteleverandør ikke er tilstede, kan klinisk personell utføre enklere oppgaver knyttet til støttefunksjonenes leveranse.
2B	(2f) Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker din fleksibilitet?	Slik jeg opplever det, har hele tiden vært avklart hva støttefunksjonene skal utføre, slik at dette oppleves ikke endret ved endring av organisasjonsform. De ansatte har ulik kompetanse, og det er ofte denne som avgjør hvor fleksible vi blir i forhold til å fordele arbeidskraften til ulike oppgaver, ikke organisasjonsmodellen. Med tanke på organisasjonens behov for fagkompetanse, tror jeg det er uheldig å forsøke å bli så fleksibel at "alle kan brukes til alt".

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
3B	(2f) Hvordan forholder du deg hvis du har behov for å få utført ekstra tjenester / endret tjenesteomfanget fra støttefunksjonene?	Det avhenger av hvilken type ekstra tjeneste det er behov for. For ekstra tjeneste i forbindelse med smittefare, er det etablert et eget skjema som fylles ut og sendes til avtalt punkt. Ved andre typer behov blir det vurdert om behovet er av et slik omfang at lederen for støttefunksjonen bør kontaktes, eller om det er tilstrekkelig å kontakte den personen som utfører tjenesten på det aktuelle området. For ekstra tjenester som ikke er kritiske i forhold til når de må utføres, ønsker jeg at det blir utarbeidet skjema som vi kan melde inn på slik som vi gjør ved behov for å få utført smittevask. Jeg opplever at det er ulikt hvordan støttefunksjonene imøtekommer oss når det er behov for ekstra leveranse. De som utfører tjenestene er i stor grad hjelpsomme og prøver så godt de kan å tilfredsstille våre behov, men de har også en ramme for hvor lang tid de skal være på hvert sted, og hvilke tjenester de skal bidra med. Uten at noen har uttalt det, så kan det oppleves fra min side som at det er utfordrende for utførerne å skulle forholde seg både til sin leder og til tjenestemottaker når det oppstår spørsmål om utførelse av ekstra tjenester. Jeg opplever at utfører er flink til å rådføre seg med kollegaer eller leder hvis vedkommende er usikker på hva som er rett å gjøre.
4B	(2u) Hvordan opplever du at	Det oppleves for meg som at mulighetene er forholdsvis uendret. Det var også før

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
	organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker dine muligheter for å ta beslutninger i forhold til disse oppgavene på eget areal uten involvering av andre personer eller faggrupper?	organisasjonsendringen avklart hvilken yrkesgruppe som utførte den enkelte oppgave. Jeg kunne ikke gjøre endringer i oppgavene uten å involvere mine ledere og ledelsen for divisjonen. At dette samarbeidet i dag blir utført på en annen måte er kanskje tilfelle, men mine muligheter til å ta beslutninger er som sagt forholdsvis uendret.
5B	(4u) Har du vært med på å avklare behov og forventninger til renholdstjenestene?	Nei, jeg har aldri vært med på behovs- og forventningsavklaring rundt disse tjenestene. Jeg er heller ikke kjent med at andre fra bestillerfunksjonen har deltatt i det arbeidet. Ved innføring av dagens standard for denne type tjeneste, kan jeg ikke huske at vi som tjenestemottaker ble involvert eller fikk mulighet til å uttale oss om den var tilstrekkelig for vårt behov. Dokumentet "Arbeidsfordeling mellom avdeling NN og avdeling for støttefunksjoner" kjenner jeg ikke til. Jeg mener at kompetansen i behovskartleggingen ligger hos den som driver virksomhet på arealet, og kjenner til hvilken aktivitet som er planlagt. Så lenge leveransen følger en gitt standard, gjelder dette spesielt muligheten for å påvirke tidspunkt for leveranse fra støttefunksjonene. Mer kompetanse på innholdet i standarden det leveres etter ville være en stor fordel i det daglige samarbeidet. Sentralisering av behovskartleggingen er ikke ønskelig fordi det er behov



Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
		for individuell tilpasning for hver avdeling.
6B	(3f) Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker rolleklarheten, det vil si hvem som har ansvar for den enkelte oppgave?	Slik jeg opplever det, har det over lengre tid vært forholdsvis avklart hva støttefunksjonene skal utføre, slik at dette oppleves ikke endret ved endring av organisasjonsform. Dersom jeg skal være kritisk i forhold til definering av roller, må det bli at kjernevirksomheten må få en mer sentral plass ved utforming av dokumentene som beskriver ansvarsfordelingen mellom tjenesteleverandør og -mottaker. En større grad av samarbeid med utformingen av ansvarsfordelingene tror jeg vil være positivt både for enkeltindividene som skal forholde seg til ansvarsfordelingen, men også for organisasjonen som helhet som vil oppleve mindre frustrasjon rundt hva som tilligger den enkelte rolle.
7B	(5u) Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom kjernevirksomheten og støttefunksjonene er i forhold til behovskartlegging, kvalitetssikring og økonomistyring?	Kommunikasjon er ett av de områder hvor jeg opplever at begge parter kan bli bedre. Det er tilnærmet ingen kommunikasjon mellom partene når det gjelder disse tre områdene. Den kommunikasjon som finnes er av mer "daglig-drift-situasjoner" som må løses. Tidligere hadde vi "ledermøter" hvor alle lederne i divisjonen møttes. Etter at støttefunksjonene ble overført til en annen divisjon, mangler vi de lederne, og det er et savn. Jeg føler at jeg ikke "når fram" med mine synspunkter, men jeg er ikke helt sikker på at dette skal tilskrives organisasjonsendringen, men et forum hvor lederne for

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
		støttefunksjonene deltar bør etableres.
8B	(5u) Hvordan opplever du mulighetene for kontraktsoppfølging med tanke på leveransens omfang og kvalitet?	Jeg opplever at innholdet i standarden det leveres etter ikke er godt nok kjent for at jeg skal kunne vurdere om vi får levert det som er lovet. Dette er ikke endret med organisasjonsmodellen. Kommunikasjon mellom tjenesteleverandør og –mottaker er viktig for å kunne følge opp leveransene. Jeg er usikker på hvordan dette skal gjøres, men økt informasjon om innholdet i leveransen, eventuell endring av leveranse er viktig å starte med. Årlige samtaler mellom partene kan være en mulighet for å ha en formell dialog rundt leveransen.
9B	(4f) Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker handlingsrommet ditt?	Det oppleves ikke av meg som at organisasjonsformen påvirker handlingsrommet i vesentlig grad. Det var også i tidligere organisasjonsform en forholdsvis tydelig fordeling av oppgavene mellom klinisk virksomhet og støttefunksjonene, og personalet har ulik kompetanse, slik at omfordeling av arbeidsoppgaver for eksempel på grunn av sykdom, var ikke annerledes tidligere enn nå.
10B	(7f) Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) bidrar til å påvirke produktivitet og kvalitet i disse	Produktiviteten oppleves av meg å være forholdsvis konstant, men kvaliteten antar jeg vil øke på sikt. En økning i kvalitet synes for meg naturlig å forvente, da den nye organisasjonsmodellen vil gi støttefunksjonene økt tilgang på fagkompetanse gjennom et større faglig nettverk. Sammenlignet med de andre støttefunksjonene vi mottar, synes

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
	tjenestene (renholdstjenestene)?	både produktivitet og kvalitet å være forholdsvis sammenfallende. For å oppleve at dagens organisasjonsmodell skal være den beste for kjernevirksomheten, må kommunikasjonen mellom tjenestemottaker og –leverandør forbedres. Klarer man å få etablert gode kommunikasjonskanaler, tror jeg organisasjonsmodellen er lite avgjørende for produktiviteten og kvaliteten på leveransene.
11B	Er det andre ting du ønsker å ta opp i forhold til dette temaet?	

### Utførerfunksjonen

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
1U	(1u) Hvem har etter din mening best kompetanse på utførelsen av støttefunksjonene (renholdstjenestene)?	Dagens utfører, med en stor andel ansatte med fagbrev, innehar rett fagkompetanse, og er dermed best på utføringen.
2U	(1u) Hvordan opplever du å være del av	Organiseringen i enheten for støttefunksjoner gjør at tilgangen på fagkompetanse er

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
	et større fagmiljø i enheten for støttefunksjoner sammenlignet med å være organisert som del av kjernevirksomheten?	større og lettere tilgjengelig enn tidligere. Opplevelsen av denne organisasjonsendringen er faglig sett svært positiv.
3U	(1u) Hvordan opplever du mulighetene for faglig samarbeid og utvikling ved organisering i enheten for støttefunksjoner, sammenlignet med å være organisert i kjernevirksomheten?	Disse mulighetene er vesentlig endret etter omorganiseringen. Endringen oppleves entydig positiv. Det er gitt tilbud om et større antall kurs etter organisasjonsendringen enn vi tidligere har fått tilbud om. Det daglige samarbeidet er ikke endret i særlig grad.
4U	(2f) Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker din fleksibilitet?	Respondentene (gruppen ledere) uttrykte følgende: Organisering av støttefunksjonene i en egen intern utførerenhet oppleves å øke fleksibiliteten. Spesielt gjelder det i situasjoner hvor det er ekstraordinære oppgaver som må utføres, og det er behov for å omprioritere ressursene raskt. Øvrige respondenter uttrykte følgende: Når alle utførertjenestene er samlet under en ledelse, vil det antakelig være enklere å omprioritere ressursbruken ved ekstraordinære oppgaver, men dette oppleves ikke i særlig grad for oss, dette gjelder nok mest for lederne. Som operativ utfører oppleves

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
		det ikke noen endringer i fleksibilitet.
5U	(3u) Hvordan opplever du at mål og resultater for støttefunksjonene (renholdstjenestene) blir utarbeidet og synliggjort i de ulike organisasjonsmodellene?	<p>Det oppleves som at organisasjonsmodellene har stor betydning for akkurat dette området. Tidligere ble det i liten grad utarbeidet mål, og resultatene var i stor grad fokusert kun rundt økonomi. I ny organisasjonsmodell oppleves det at mål for virksomheten har en mer sentral plass i virksomhetsstyringen og at resultater ikke lenger kun er økonomiske resultater, men også resultater knyttet til endring i kvalitet, medarbeideres trivsel og motivasjon for arbeidsoppgavene.</p> <p>Respondentene tilhørende ledergruppen uttrykte i tillegg følgende: Enkelte mål har vi fått framlagt fra eier, andre har vi utformet sammen med øvrige ansatte som vi er ledere for. Deler av målene er utformet av avdelingens ledergruppe, for deretter å bli presentert for resten av avdelingen.</p> <p>Øvrige respondenter uttrykte i tillegg følgende: Det har ikke vært noen stor deltakelse i utformingen av mål og resultater, men leder har orientert oss om dette.</p>
6U	(4u) Har du vært med på å avklare behov og forventinger til renholdstjenestene?	Tjenesten leveres på bakgrunn av en fastsatt standard, slik at behov for leveranse er beskrevet i denne standarden ut fra hvilken aktivitet som utføres i det aktuelle arealet.
7U	(4u) Hvordan opplever du bestiller /	Vår leveranse av tjenester baserer seg på en nordisk standard, og det er da ikke

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
	tjenestemottakers (klinikken) kompetanse når det gjelder kartlegging av behov for renholdstjenester?	nødvendig at bestiller / tjenestemottaker har kompetanse i forhold til kartlegging og behov for denne tjenesten.
8U	(3f) Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker rolleklarheten, det vil si hvem som har ansvar for den enkelte oppgave?	Arbeidsfordelingen mellom personalet i støttefunksjonene og klinisk personale er fastsatt i egne avtaler. Disse avtalene var utarbeidet også før organisasjonsformen ble endret, slik at det er vanskelig å si noe konkret om hvilken betydning organisasjonsformen har på dette området. En tydelig rolleklarhet er viktig både for organisasjonen som helhet, men også for den enkelte ansatt. Tydelig rollefordeling er viktig for å motvirke uenighet og mistriivsel i arbeidssituasjonen.
9U	(5u) Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom kjernevirksomheten og støttefunksjonene er i forhold til behovskartlegging, kvalitetssikring og økonomistyring?	Det oppleves som at kommunikasjonen skjer på en ryddig og hyggelig måte i de tilfeller hvor det er kommunikasjon mellom partene. Hyppigheten på denne type kommunikasjon varierer og det antas at begge parter kan forbedre sin kommunikasjon. Støttefunksjonene kan bli bedre på å informere om de endringer som eventuelt gjøres i tjenestetilbudet og kjernevirksomheten kan bli bedre til å orientere om eventuelle endringer i sin virksomhet som påvirker støttefunksjonene. Konkret nevnes her endringer knyttet til stenging av arealer i forbindelse med ferie og merking av arealer som krever spesielt renhold for eksempel på grunn av smittefare. Det oppleves ikke som

Nr.	Spørsmål fra intervjuguiden <i>Tall i parentes henviser til tabellen i punkt 3.5</i>	Respondentenes utsagn fra intervjuene
		at kommunikasjonen har endret seg med organisasjonsendringen.
10U	(4f) Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker handlingsrommet ditt?	Respondentene (gruppen ledere) uttrykte følgende: Det oppleves at organisasjonsformen påvirker handlingsrommet i vesentlig grad. Endringen oppleves som positiv, og da spesielt i situasjoner som berører rekruttering og organisering av eget personale. Øvrige respondenter uttrykte følgende: Det oppleves ingen endring i handlingsrommet. Arbeidsfordelingene / -beskrivelsene sier hva vi skal utføre, og det forholder vi oss til uavhengig av organisasjonsform.
11U	(7f) Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) bidrar til å påvirke produktivitet og kvalitet i disse tjenestene (renholdstjenestene)?	Når det gjelder produktiviteten opplever vi ikke at den påvirkes av organisasjonsformen. Kvaliteten derimot antar vi blir påvirket fordi vi har både bedre tilgang til, og større mengde, fagkompetanse å søke råd og støtte hos ved behov. Videre antas at det økte antallet kurs vi får/gir tilbud om å delta på i den nye organisasjonsformen, vil påvirke kvaliteten på utført tjeneste. Sammenlignet med de øvrige støttefunksjonene opplever vi at våre tjenester er preget av samme grad produktivitet og kvalitet.
12U	Er det andre ting du ønsker å ta opp i forhold til dette temaet?	

**Vedlegg 5B**  
**Systematisering av intervjuene**

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
If	Ikke behov for bestillerenhet/-kompetanse  <i>Jfr spørsmål 4u</i>			1u	Rolleklarhet i forhold til hvem har best kompetanse på utførelsen.  <i>1. Hvem har etter din mening best kompetanse på utførelsen av støttefunksjonene (renholdstjenestene)?</i>	Dagens utfører	Kompetanse



Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
2f	<p>Høyere fleksibilitet enn ved kontraktsstyring</p> <p><i>1. Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker din fleksibilitet?</i></p>	<p>Bestiller og operativ utfører:</p> <p>Forholdsvis uendret</p> <p>Leder for utfører:</p> <p>Forholdsvis mye</p>	Kommunikasjon		<p><i>2. Hvordan opplever du å være del av et større fagmiljø i enheten for støttefunksjoner sammenlignet med å være organisert som del av kjernevirksomheten?</i></p>	<p>Større tilgang på fagkompetanse</p> <p>Større mulighet til kompetanseheving</p>	Kompetanse

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
2. <i>Hvordan forholder du deg hvis du har behov for å få utført ekstra tjenester /endret tjenesteomfanget fra støttefunksjonene?</i>		Type behov avgjør. Mindre behov avklares direkte med utfører. Behov av større eller mer varig behov avklares med leder for tjenesteutfører.	Kommunikasjon	3. <i>Hvordan opplever du mulighetene for faglig samarbeid og utvikling ved organisering i enheten for støttefunksjoner sammenlignet ved å være organisert i kjernevirksomheten?</i>		Større muligheter både i den daglig utøvelsen og i den faglige utviklingen.	Kompetanse

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
				2u	Mulighet for uhensiktsmessig adferd		Kommunikasjon
					<i>Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker dine muligheter for å ta beslutninger i forhold til disse oppgavene på eget areal uten involvering av andre personer eller faggrupper?</i>	Forholdsvis uendret. Tydelig rollefordeling også tidligere.	

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som del av kjernevirksomheten							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
				3u	<p>Synliggjøring av mål og realiserte resultater er vanskeligere enn ved kontraktsstyring</p> <p><i>Hvordan opplever du at mål og resultater for støttefunksjonene (renholdstjenestene) blir utarbeidet og synliggjort i de ulike organisasjonsmodellene?</i></p>	<p>Stor forskjell.</p> <p>Betydelig mer synliggjøring og oppfølging i ny organisasjonsmodell.</p>	Andre faktorer

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som egen intern utførelsenhet							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
3f	<p>Klare, separate roller for aktørene</p> <p><i>Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenesten) påvirker rolleklarheten, det vil si hvem som har ansvar for den enkelte oppgave?</i></p>	<p>Lite. Det har over lang tid vært avklart hvilken rolle som har ansvar for hver enkelt oppgave.</p>	Kommunikasjon	4u	<p>Etablering av bestillerenhet/-kompetanse</p> <p><i>1. Har du vært med på å avklare behov og forventinger til renholdstjenestene?</i></p>	<p>Bestiller: Nei, men det er svært ønskelig.</p> <p>Utfører: ikke behov for avklaring så lenge tjenestene leveres etter en fast standard.</p>	Kompetanse

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som egen intern utførerenhet							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
					2. <i>Hvordan opplever du bestiller / tjenestemottakers kompetanse når det gjelder kartlegging av behov for renholdstjenester?</i>	Ikke behov for denne type kompetanse så lenge tjenesten leveres på grunnlag av en fast standard.	Kompetanse
4f	Tydeligere handlingsrom  <i>Hvordan opplever du at organisasjonsformen for støttefunksjonene (renholdstjenestene) påvirker handlingsrommet ditt?</i>	Bestiller og operativ utfører: Ingen vesentlig påvirkning. Ledere utførerenheten: Stor påvirkning.	Kompetanse	5u	Behov for etablering av nye styringssystemer  <i>Hvordan opplever du mulighetene for kontraktsoppfølging med tanke på leveransens omfang og kvalitet?</i>	Vanskelig da innholdet i standarden det leveres etter ikke er kjent.	Kommunikasjon

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som egen intern utførerenhhet							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
5f	Tydeligere plassering av kompetanse for utførelsen  <i>Jfr spm 1u nr 1.</i>				<i>Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom kjernevirksomheten og støttefunksjonene er i forhold til behovskartlegging, kvalitetssikring og økonomistyring?</i>	Delvis fungerende.	Kommunikasjon
6f	Hindre uhensiktsmessig adferd  <i>Jfr spm 2u</i>			6u	Mindre fleksibilitet med kontraktsstyring enn hierarkisk styring  <i>Jfr spørsmål 2f</i>		

Organisasjonsmodell: Støttefunksjonene som egen intern utførelsenhet							
Fordeler		Komprimert intervju	Kategori	Ulemper		Komprimert intervju	Kategori
7f	<p>Bidrar til bedre produktivitet og kvalitet</p> <p><i>Hvordan opplever du at organiseringen av støttefunksjonene (renholdstjenestene) bidrar til å påvirke produktivitet og kvalitet i disse tjenestene (renholdstjenestene)?</i></p>	<p>Lite påvirkning på produktivitet, men på sikt økt kvalitet.</p>	<p>Andre forhold</p>				