

Julia Holte Sempler

Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT - høringssvar Helsefak

Det Helsevitenskapelige fakultet ved UiT (Helsefak) vil med dette fremme noen kommentarer og forslag til høringsnotatet.

Innledende kommentarer

Helsefak mener at alle forslagene til organisering av nivå 1 er mulig å gjennomføre, og støtter i hovedsak beskrivelsene for designet av organiseringen av nivå 2/3. Det er imidlertid ikke mulig å ha oversikt over hva konsekvensene av de nye fellestjenestene vil være, og dette påvirker i stor grad vurderingene knyttet til organiseringen av nivå 2/3.

Det viktigste tiltaket for å øke effektivitet og kvalitet i UiTs samlede administrasjon, er å jobbe med kultur for samhandling. Det kan hevdes at for svak samhandling og for liten grad av samarbeid om administrative tjenester er en utfordring ved UiT i dag, og at dette bør utvikles uansett organisering. Helsefak ber om at det ved utgangen av omorganiseringen etableres gode prosjekter i organisasjonen med formål å utvikle samhandling og arbeidsdeling i administrasjonen slik at kjernevirksomhet sikres på en måte som organisasjonen vil være tjent med.

Ledelse: Avdeling/seksjon vs. faggruppe/team

Helsefak ser poenget med at administrasjoner tenderer til å organisere seg mer formelt enn fagmiljøene. En oppmyking av en fast avdelings- og seksjonsstruktur til fordel for faggrupper og team, kan gi et større handlingsrom til å gjøre endringer i takt med behov, og slik sett gi større dynamikk. Vi stiller i midlertid spørsmål ved hva den reelle gevinsten vil være hvis man tilsetter personer som faggruppeledere og teamledere for permanente funksjoner. Det kan argumenteres for at faggruppe/team kan gi mer utydelig ledelse, og derigjennom svekke fleksibilitet. Det må være samsvar mellom stilling og ansvar hvis denne skal fungere godt i organisasjonen, og være meningsfull for den som innehar stillingen. Det reelle ansvaret i stillingene kan raskt bli de samme som om man har formelle seksjoner, men uten tilsvarende myndighet. Hvis man velger å gå videre med denne modellen, er det viktig at det gjøres noen tydelige avklaringer:

- Forhold mellom stilling og ansvar
- Identifiserbar funksjon i organisasjonen
- Myndighet til å løse oppgaver og problemstillinger

Vi vil ikke være tjent med sentrale funksjoner som ikke utrustes med tydelig ansvar, myndighet og legitimitet, og hvor saker i hovedsak må avklares av neste ledernivå.

Arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2/3

Helsefak støtter rapportens anbefaling om en standardisering av arbeidsdelingen mellom nivå 1 og 2. UiT har en differensiert fakultetsstruktur i volum, økonomi, faglig innhold og kompleksitet. At fakultetene mottar

samme fellestjenester (type og omfang), og at arbeidsdelingen mellom nivåene er tydelig mener Helsefak er et viktig premiss for å utvikle god effektivitet og kompetanse i administrasjonen. Hvis enkeltfakulteter ikke har kapasitet og/eller kompetanse til å etablere tjenester som er forutsatt løst på nivå 2/3, må dette løses i samarbeid med andre fakultet og ikke gjennom særordninger fra nivå 1. En slik ordning vil uthule arbeidsdelingen mellom nivåene, og bidra til suboptimale løsninger totalt sett.

Internkontroll

Helsefak mener det vil være en effektiviseringsgevinst i å etablere en tydelig funksjon på nivå 1 innenfor internkontroll/internrevisjon. Denne bør ut fra risikovurderinger drive kontroll av virksomhetene på en slik måte at andre nivåer i organisasjonen ikke driver kontroll av hverandre. Dette gjelder flere områder enn for økonomifeltet, som helseforskningslov, personopplysningslov, HMS etc. Dette er i liten grad utredet, og Helsefak ber om at dette vurderes nærmere i forlengelsen av omorganiseringen.

Organisering av avdelingene

Strategiske utviklingsoppgaver

Helsefak ser hensikten med særskilt å drøfte strategiske utviklingsoppgaver for å sikre kapasitet og kvalitet i disse. Virksomhetsstyring, forskningsstrategier, utdanningskvalitet og organisasjonsutvikling bør imidlertid suppleres med kommunikasjonsfeltet. Kommunikasjon og formidling er blant UiTs lovfestede kjerneoppgaver og en stadig viktigere del av vårt samfunnsoppdrag. Uten en strategisk tilnærming til kommunikasjon og formidling vil UiT ikke kunne være den drivkraften for samfunnsutvikling man tar mål av seg for å være. Helsefak mener derfor at alle tre modellene for organisering av nivå 1 bør definere kommunikasjon og formidling som et strategisk utviklingsområde. I likhet med de andre strategiske utviklingsområdene, bør også kommunikasjonsfeltet gjenfinnes på nivå 2. Det vises til [rapporten fra arbeidsgruppa ADM2020 Kommunikasjon og formidling](#), kapittel 1.3 for bakgrunn og begrepsdefinisjoner.

Helsefak vil understreke viktigheten av at de strategiske utviklingsoppgavene kobles tett med fakultetenes strategiske utviklingsarbeid, slik at samhandlingen både horisontalt og vertikalt i organisasjonen styrkes.

Helsefak har ikke en absolutt mening om de strategiske utviklingsområdene bør organiseres i matrise eller i stab. Det kan være fordeler med begge løsninger. Med en stabsløsning er det særlig viktig å etablere god samhandling mellom denne og avdelingene for å utnytte kompetanse og sikre effektivitet. Med en matriseløsning er det viktig at ansatte med ansvar for de strategiske utviklingsoppgavene er tydelig organisert og identifiserbare i organisasjonen, og fungerer som dedikerte ressurser for universitetsledelsen.

Modell 1-2-3

I vurderingen av de ulike modellene mener Helsefak at det ikke vil være heldig å organisere de strategiske utviklingsområdene i egne avdelinger. Dette kan føre til en for statisk organisering av områder som i sin natur bør være tverrgående mellom avdelinger og fakultet. Helsefak støtter derfor ikke modell 2.

Fakultetet mener at både modell 1 og 3 er realistiske, men ser visse fordeler med modell 3.

Fordelen med modell 1 er at den er noenlunde kjent i organisasjonen og skaper minst behov for omorganisering. En bekymring med denne er at integreringen av nye fellestjenester kan gjøre kontrollspennet i avdelingene for stort. For en avdelingsdirektør kan det bli for omfattende å ha ansvar for strategiske utviklingsfunksjoner, forvaltning og tjenesteproduksjon på en gang. Hvis modell 1 skulle vurderes nærmere, mener Helsefak at de strategiske utviklingsfunksjonene bør legges i stab for å sikre fokus på forvaltningsoppgavene og fellestjenestene, og følgelig redusere spennet i ansvaret til avdelingsdirektørene.

Modell 3 er mer radikal, og vil representere en større omorganisering av nivå 1, selv om tidligere avdelinger i en eller annen grad vil videreføres som seksjoner i nye avdelinger. Helsefak mener det kan være interessant å organisere forvaltningsoppgavene i kjernevirksomheten i en avdeling for å sikre god samhandling mellom disse, og tydeligere organisere økonomi- og organisasjonsfeltet i samme avdeling. Avdeling for administrativ støtte er imidlertid uklart ift. de to forvaltningsavdelingene. Helsefak har imidlertid for dårlig grunnlag til å mene noe tydelig om seksjonsinndelingene innenfor en slik avdelingsstruktur. Hvis man går videre med denne ber fakultetet om at man ikke automatisk viderefører dagens avdelinger som seksjoner, men reelt vurderer andre sammensettinger. F.eks. omhandler internasjonalisering både ansatte og studenter, og rekruttering også både studenter og ansatte.

Helsefak mener begrepet fellestjenester er uklart. Fakultetet forstår gjennomgående fellestjenester som administrative tjenester som ikke skal organiseres i større eller mindre grad på fakultets- og instituttnivå (som for eksempel arkiv i dag), i motsetning til andre fellestjenester som organiseres etter arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2. Gjennomgående fellestjenester kan organiseres i «avdeling for administrativ støtte», og vil gi avdelingen en tydelig tjenesteytende profil mot brukerne. Fellestjenester som organiseres på nivå 1 og 2, er å betrakte som et regulært samhandlingsfelt mellom nivå 1 og 2, og bør organiseres i forvaltningsavdelingene.

Helsefak mener en slik avdeling for administrativ støtte også bør navngis på en måte som er forståelig i organisasjonen – trolig ved bruk av begrepet fellestjenester i avdelingsnavnet.

Design av nivå 2 og 3

Helsefak er tilfreds med at fakultetenes autonomi tydelig fastslås. Dette følger både av instruks for dekan og er nødvendig pga. fakultetenes diversitet. Helsefak vil ha andre administrative behov enn for eksempel IVT-fak. På mange måter har Helsefak samme strukturelle utfordringer i sin instituttstruktur som UiT har med sin fakultetsstruktur, og det er derfor krevende å standardisere arbeidsdelingen mellom nivå 2 og 3.

Instituttledelsen har behov for en viss administrasjon i sin linje for å kunne drive og utvikle kjernevirksomheten, og graden av fellestjenester må følgelig balanseres. Dette ser ulikt ut blant fakultetets 10 institutter, som spenner fra 30 – 250 årsverk, fra eksperimentell virksomhet til teoretiske fag, fra profesjonsutdanninger til fagdisiplinære utdanninger og fra all virksomhet på campus i Tromsø til multicampusvirksomhet.

Det er fortsatt uklarhet rundt hvilke funksjoner som legges inn i de ulike fellestjenestene, og det er vanskelig å se alle konsekvensene av dette for nivå 3. Fakultetet forstår at de besluttede fellestjenestene organiseres enten på nivå 1 eller 2. Dette kan potensielt tømme instituttene for administrative ressurser, og det er en risiko ift. tilstrekkelig ivaretagelse av kjerneoppgavene innen utdanning, forskning og formidling. Vi mener derfor det i tillegg til fellestjenestene må være rom for å vurdere spesielle selvstendige administrative behov på instituttnivå. Fakultetet ber om at universitetsdirektøren vurderer å gå forsiktig fram i etableringen av fellestjenestene og bemanne disse konservativt, slik at man kan vinne erfaring og utvikle disse over tid. Tjenestene som etableres bør også jevnlig revideres og utsettes for brukerundersøkelser for å sikre og utvikle kvaliteten på disse.

Helsefak vil forholde seg til de beslutningene som fattes av universitetsdirektøren, og søke å organisere administrasjonen i tråd med dette. Vi vil imidlertid peke på betydningen av at gjennomgående faglig ledelse forvaltes med relativt vide rammer, slik at diversitet og lokal tilrettelegging kan håndteres på en god måte.

Til de gjennomgående funksjonene som skal gjenfinnes på nivå to (økonomi, HR, forskning og utdanning), mener fakultetet at formidling også må inn. Formidling er en kjerneoppgave for UiT, og fordrer fokus og

kapasitet også på fakultetsnivå. Kommunikasjon er et vesentlig element i alt utviklingsarbeid, og må også være tett knyttet til kjerneoppgavene.

Helhetlig sett ser fakultetet at det kan være fordeler om organiseringen av nivå 2 sammenfaller organiseringen av nivå 1. Dette vil forenkle samhandlingen mellom nivåene.

Seksjonsinndeling fakultetsadministrasjonen

Som beskrevet tidligere finner Helsefak det krevende å foreslå endringer i seksjonsinndelingene før de nye fellestjenestene er detaljert og bemannet. Det er først da det vil være kjent om volumet på oppgavene som skal løses utenfor fellestjenestene gjør at det vil være relevant å organisere disse i en egen seksjon. Gitt disse begrensningene i kunnskapen om bemanningen av fellestjenestene, vurderer fakultetet at det er to hovedalternativer som er mulig.

- *Dagens seksjonsinndeling – med ny seksjon for legeutdanning.*
 - Seksjon for utdanning
 - Seksjon for personal- og økonomi
 - Seksjon for forskning
 - Seksjon for formidling
 - Enhet for legeutdanning

Helsefak har tidligere vedtatt å etablere «enhet for legeutdanningen» (ELU), og bedt universitetsdirektøren legge dette fram for universitetsstyret. Denne er ikke implementert pga. ADM2020 prosessene. Helsefak mener det vil være ryddig å få en egen enhet for legeutdanningen da denne enhetens mandat er administrasjon av en stor og kompleksutdanning på tvers av 3 institutter. Seksjonen vil ha en faglig ledelse gjennom en studieleder, som også vil være sekretær for programstyret og leder for et programråd. På denne måten sikrer vi en gjennomgående faglig ledelse av programmet med klare relasjoner både til fellesadministrasjonen for legeutdanningen (på vegne av de 3 instituttene), og til den faglige linjen gjennom programstyret og programråd. Ved Helsefak har instituttene det operative og faglige ansvaret for utdanningene. ELU vil være en fellestjeneste for de tre instituttene som har ansvar for legeutdanningen, og har således ingen ting med en overordnet fakultetsforvaltning å gjøre.

Helsefak har flere utdanningsprogram som går på tvers av flere institutt (odontologi, klinisk ernæring, paramedics), og vil senere gjennomføre vurderinger av hvordan disse kan bør administreres. Dette vil også omhandle ELU, men fakultetet er på nåværende tidspunkt ikke klar for å gjøre annen konklusjon enn slik vi nå har foreslått for ELU.

Helsefak vil anta at en «klassisk» seksjonsinndeling vil kunne fungere videre, selv om noen funksjoner skulle sentraliseres til nivå 1, og andre funksjoner sentraliseres fra nivå 3 til nivå 2. Helsefak er såpass stort at det bør kunne gi bærekraftige seksjoner. Inkludering av fellestjenester på nivå 2 vil gi justerte mandat for seksjonene, men fortsatt være inndelt i de seksjonene som beskrevet ovenfor.

- *Færre seksjoner - som modell 3 på nivå 1.*
 - Seksjon for personal og økonomi
 - Seksjon for utdanning, forskning og formidling
 - Enhet for legeutdanning

I denne modellen organiseres de tidligere seksjonene som faggrupper og team innenfor de nye seksjonene. En slik organisering kan gi noe større fleksibilitet jf. samme argumentasjon som utredningen peker på for modell 3 på nivå 1. Antallet formelle ledere reduseres og organisasjonen på nivå 2 gis kanskje et økt potensial for fleksibilitet og bedre ressursutnyttelse. Helsefak er imidlertid usikker på effekten av dette da faggrupper/team

under seksjonsnivå må formaliseres for å kunne fungere. Dette kan resultere i at tidligere seksjonsledere langt på veg får videreført sine arbeidsoppgaver, samt kanskje økt ansvarsområde der en del fellestjenester inkluderes i enheten, samtidig som myndigheten kan bli redusert. I denne sammenheng viser vi til utfordringene og avklaringene beskrevet ovenfor under *Ledelse: Avdeling/seksjon vs. faggruppe/team*. Enhet for legeutdanning omhandler administrasjon av ett studieprogram, og bør være en egen enhet jf. begrunnelsen ovenfor.

Helsefak erkjenner at det kan være andre seksjonsinndelinger som er hensiktsmessige. Ved å samle funksjoner innen utdanning, forskning og formidling i en enhet settes det også en organisatorisk grense mellom disse og personal og økonomi. F.eks. for forskningsstøtte vil de viktigste samarbeidsflatene være med personal og økonomi – særlig innenfor ekstern finansiering. Erfaringsmessig er det mest samkvem i aksene forskning- personal – økonomi, da disse administrativt sett har større kompleksitet og krever mer administrativt arbeid enn for utdannings- og formidlingssiden. Helsefak har ikke klart å gjennomføre en nærmere kartlegging og vurdering av disse problemstillingene, men ber om at universitetsdirektøren tar dette i betraktning i prosessen framover.

Det er tillegg områder som vil integreres i fakultetsadministrasjonen som ikke er regulær administrasjon. Dette gjelder Regional etisk komite (REK), Avdeling for komparativ medisin (AKM) og verkstedene. Det må avklares hvor disse skal plasseres i seksjonsstrukturen uansett valg av modell for nivå 2.

Andre forhold

Helsefak ser at rammene for arbeidsgruppa har vært knappe, og ikke gitt mulighet for å reelt vurdere den samlede administrasjonen ved UiT. Fakultetet vil sterkt anbefale at organiseringen av funksjonsområdene innenfor ITA og BEA vurderes opp mot den organiseringen som velges. Det samme bør gjøres for RESULT og Senter for karriere og arbeidsliv.

Helsefak registrerer at de fleste store fakultetene anser phd-utdanningene som utdanningsvirksomhet, og har drift og forvaltning av disse som del av sine utdanningsadministrasjoner. Dette bør også gjøres på nivå 1, for å sikre gode kommunikasjonslinjer vertikalt i organisasjonen.

Helsefak vil også peke på at internasjonalisering ikke omhandler utdanning alene, men også personal/forskning. Det bør derfor vurderes nøye hvordan en fellestjeneste for internasjonalisering innplasseres i avdelingsstrukturen på nivå 1.

Vennlig hilsen

Thrina Loennechen
dekan

Kjetil Kvalsvik
fakultetsdirektør