

## **Kommentarer til rapport fra arbeidsgruppe ADM2020- felles personalenhet Helsefak**

### **Fra: Institutt for helse- og omsorgsfag, Institutt for medisinsk biologi, Institutt for samfunnsmedisin og Institutt for klinisk medisin**

Rapporten fra arbeidsgruppen har vært diskutert blant instituttledere og kontorsjefer ved IHO, IMB, ISM og IKM og vi har valgt å levere en felles merknad til rapporten.

#### **1. Arbeidsgruppens sammensetning**

Vi er bevisst at vi har kunnet påvirke sammensetning av gruppen, men ser i etterkant at den har kommet ut noe uheldig. Det er ingen kontorsjef eller instituttleder som representerer de fire største instituttene på Fakultetet. Våre kommentarer har delvis vært fremført i diskusjonen tidligere, men har hatt lite gjennomslag, kanskje pga. nevnte manglende representasjon.

#### **2. Arbeidsgruppens mandat**

Gruppen har fått i oppdrag å lage en felles enhet for personalressurser. Dette uten at arbeidet med personalhåndtering var kartlagt ved instituttene, med tanke på å avdekke flaskehalsen og behov for endringer i dagens organisering. Mandatet oppleves derfor som svært bundet og lite orientert mot hva man ønsker å oppnå ved en evt omorganisering, utover å etablere en felles enhet. Utnyttelse av dagens ansatte med ansvar for håndtering av personalressurser, for eksempel i «matrise» er ikke gitt som et alternativ for gruppen.

#### **3. Arbeidsgruppens referansegrunnlag**

##### **a. HSL-fakultetet**

Fakultetsdirektøren ved HSL-fakultetet var invitert til å presenterte organiseringen ved HSL-fakultetet i Admlederforum i november 2015, der HSL vurderte å legge ned hele førstelinjetjenesten og sentralisere teknisk/administrativt personale.

ILP ved HSL-fakultetet er i antall ansatte på samme størrelse som de fire største instituttene ved Helsefak og anses som en aktuell referanse for de store instituttene i forhold til hvordan en sentralisert personalfunksjon fungerer. I følge ILP har instituttet to ansatte personalkonsulenter og det har ikke vært på tale å sentralisere disse stillingene i prosessen på HSL. Når vi vet at flere av instituttene ved Helsefak er på størrelse med ILP og langt mer komplekse med hensyn til oppgaveportefølje, synes det lettvis å bruke HSL fakultetet som referanseramme.

##### **b. NTNU**

I rapporten fra arbeidsgruppen fremgår det at de baserer sitt valg av modell på en dags hospitering ved DMF på NTNU. Ved NTNU har de en felles personalenhet på nivå 2 som ifølge arbeidsgruppen vurderes å fungere bra og at erfaringene er positive.

Arbeidsgruppen legger til grunn at den foreslåtte organiseringen vil sikre riktig kompetanse til enhver tid og at oppgavene vil løses mer effektivt. Det forutsettes god kjennskap til fagmiljøene og tett samarbeid mot instituttene.

Det kan se ut for at arbeidsgruppen kun har etterspurt NTNUs erfaringer på fakultetsnivå, og ikke etterspurt hvordan ordningen fungerer for instituttene.

Vi har vært i kontakt med kontorsjefer på DMF-NTNU. Det viser det seg at erfaringene ikke er så entydige positive som arbeidsgruppen fremstiller det. I forbindelse med fusjonsprosessen på NTNU er de nå i gang med en ny vurdering av organisering og det er sammenfallende innspill fra instituttene ved DMF om at det er behov for personalressurser også på instituttnivå.

Det fremheves at de er godt fornøyd med det forvaltningsmessige i personalarbeidet, dvs. at tilsettingsprosesser og fortolkning av lover og regelverk fungerer godt og at NTNU fremstår som en profesjonell og seriøs arbeidsgiver.

Det er imidlertid ikke like stor tilfredshet rundt de interne HR-prosessene, dvs. støtte opp om primæraktivitetenes utfordringer, hvordan personalfunksjonen oppleves som lederstøtte og hvordan støttefunksjonen oppleves for den enkelte ansatte i kjernevirksomheten (produksjonsleddet).

Det har på flere av instituttene vært behov for å styrke personalfunksjonen lokalt fordi man ikke har fått nødvendig støtte i den sentrale personalfunksjonen.

#### 4. Instituttenes heterogenitet

Arbeidsgruppens rapport beskriver meget godt den aktuelle situasjon på Fakultetet: Instituttene er heterogene, også hva ansatteportefølje angår. IHO er klart størst målt i antall årsverk, men de tre medisinske instituttene ligger ikke langt etter. Sammen har de fire største 70 % av alle årsverk (inkl. Fak. Adm) og ca. 80 % av alle vitenskapelige ansatte. En stor andel av IKMs ansatte er i bistillinger, ofte med kort varighet ( $\leq 3$  år) og hvor man må forholde seg til annen hovedarbeidsgiver og flere eksterne finansieringskilder. En slik heterogenitet vil medføre at instituttene vil ha ulike behov for mengde og type personalstøtte, hvor en detaljkunnskap om instituttenes egenart er påkrevet. En sentralisering og funksjonsdeling på Nivå 2 er ingen garanti for at dette behovet ivaretas.

Fordeling av antall ansatte mellom instituttene på Helsefak (Fakultetsadministrasjon ikke inkludert) og dedikerte personalressurser målt i årsverk på Helsefak, inkludert 4 årsverk på fakultetet

|                             | IHO+IKM+IMB+ISM | Øvrige | Totalt | Andel ved IHO+IKM+IMB+ISM |
|-----------------------------|-----------------|--------|--------|---------------------------|
| Vit ansatte                 | 809             | 207    | 1016   | 80 %                      |
| T/A ansatte                 | 128             | 38     | 166    | 77 %                      |
| Alle                        | 937             | 245    | 1182   | 79 %                      |
| Personalressurser (årsverk) | 4,8             | 6,2    | 11     | 44 %                      |

Tabellen over viser antall ansatte på instituttene ved Helsefak, mennesker som skal ivaretas og følges opp på ulike måter. I tillegg til det som fremkommer av tabellen har fakultetsadministrasjonen ifølge rapporten 82 årsverk.

I arbeidsgruppens rapport anslås det at totalt tilgjengelige personalressurser er 6-7 årsverk på instituttene og 3-4 på fakultetet, til sammen 10-11 årsverk. Hvis vi ser på fordelingen av personalressurser i forhold til det antall ansatte som skal ivaretas, ser vi at våre fire institutter har ca. 80 % av ansattemassen, mens vi disponerer 44 % av personalressursene. Med en slik innfallsvinkel kan vi ikke se at det skal være noen effektiviseringsgevinst i å sentralisere våre personalressurser.

## 5. Instituttene rolle og handlingsrom

Både IPL og instituttene ved DMF, NTNU bekrefter det som er instituttene bekymring for en sentralisert personalfunksjon. Rapporten fra arbeidsgruppen viser også at det er stort fokus på det forvaltningsmessige og håndtering av rutinemessige arbeidsoppgaver (selv om forekomsten av de ulike oppgavene varierer). I prinsippene som skal legges til grunn for endringsprosessene står det på første side at *«det skal sikres god tilgjengelighet for ansatte og ledelse på instituttene...»*. Hvordan dette skal oppfylles har arbeidsgruppen i liten grad drøftet.

I tidligere utredninger har det vært et overordnet mål om at ansvar og oppgaver skal følge hverandre. Den foreslåtte løsningen fratar instituttleder en av de mest sentrale oppgavene, samtidig som ansvaret fortsatt vil ligge til instituttet. Foreslått samling av administrative ressurser vil åpenbart redusere instituttledelsens ressurstilgang all den tid personalfunksjonen ikke ligger i linja til instituttleder. Arbeidsgruppen for delprosess III framholdt at ulempene med en slik samling av administrasjonen vil kunne være at man får for stor avstand til det vitenskapelige personalet som skal betjenes og at administrasjonen vil kunne gjøre sine egne prioriteringer og samspillet med brukerne vil dermed bli for dårlig. Fakultetsstyret fattet bl.a. følgende vedtak i saken: **«Ansvar for oppgaver og myndighet til å disponere ressurser må følge hverandre»**

Ved å ha personalmedarbeidere på instituttnivå er det enkelt å fange opp behovet det enkelte institutt har personaltjenester som må utføres. Det er fleksibelt for brukerne, og vil gi en helhetlig tjeneste fra instituttadministrasjonen.

## 6. HMS/org-team

Utover HMS er arbeidsoppgavene i dette teamet i all hovedsak nye oppgaver på fakultetsnivå. Flere av disse oppgavene bør ivaretas gjennom organisering på nivå 1 og bør være unødvendig å bygge opp på nivå 2. Dette gjelder for eksempel IA-arbeid, kompetanse- og lederutvikling. Det er viktig at denne type tiltak utvikles og forankres på nivå 1, både av effektivitets-, kostnads- og kompetansemessige hensyn og for å sikre at virksomheten henger sammen og utvikler en felles forståelse og praksis. Også HMS-arbeidet bør i større grad vurderes om det kan forankres og organiseres fra nivå 1.

## 7. Vurdering av foreslått modell

Rapporten oppsummerer at den foreslår oppgavefordeling mellom personalenhet og institutt. Det fremgår imidlertid ikke av rapporten hvilke oppgaver som ligger igjen på instituttet og som må ivaretas der, uten egen personalfunksjon.

Gruppen mener at den foreslåtte organiseringen vil bli tids- og arbeidsbesparende for både institutt og fakultet. Dette er det ikke belegg for å hevde utfra det som fremkommer av rapporten. Tvert imot er det ved å vise til at NTNU, med færre vitenskapelig ansatte har flere personer innen fagfeltet, antydnet at Helsefak har for få ressurser til personalfunksjonen.

Det kan også bety at den organiseringen NTNU har rundt personalfeltet, og som nå er under vurdering, ikke er mer ressursbesparende enn den Helsefak har.

Oppretting av en felles personalenhet er i sterk grad begrunnet ut fra bedre ressursutnyttelse og dels innsparing av personalressurser. Etter vår vurdering har arbeidsgruppen ikke klargjort hva som vil være innsparingseffekten. Erfaring tilsier at en slik sentralisering vil påføre organisasjonen økte

transaksjonskostnader. Rapporten viser også dette gjennom de tiltak som foreslås for at den sentrale personalenheten skal kunne bistå instituttene. Bl.a. foreslås det faste regelmessige møter med instituttene. Instituttledelsen må dermed via møter og mail sørge for at personalenheten får nødvendig informasjon for at instituttene behov skal bli ivaretatt. Dette vil i alle fall føre til økt ressursbruk for instituttledelsen ved de større instituttene der både ledelsen og de ansatte ved instituttene i dag har direktekontakt med personalmedarbeidere.

Sentralisering av personaloppgaver vil åpenbart føre til at store institutt må rigge seg slik at man sikrer at ansatte blir ivaretatt også på instituttnivå. En sentral enhet vil ikke kunne sitte med den nødvendige oversikten over de endringer som skjer på enheter med flere hundre ansatte i hoved- og bistillinger. Erfaringer fra andre organisasjoner, tilsier at man ender opp med å tilsette flere i en samlet enhet enn det man opererte med i tidligere delegerte enheter. Den foreslåtte modellen har fokus på forvaltning av lover og regler, noe som er bra. Det mangler imidlertid en nærmere vurdering/drøfting av betydningen for utøvelse av instituttledelsens personalansvar og oppfølging av den enkelte ansatte, dvs. den mykere og mer komplekse delen av personalarbeidet, som også er den mest tidkrevende og som i liten grad er mulig å planlegge. I tillegg blir instituttleders mulighet for forvaltning av personalporteføljen forringet ved at korttidsplanlegging (f.eks. forlengelse og oppsigelser) og langtidsplanlegging (framtidige behov ved instituttet og ivaretagelse av karrierer) blir vanskeligere uten egne personalkonsulenter.

På instituttene har personalkonsulentene nært og daglig samarbeid med økonomi, prosjektstøtte og ledelse. Dette er et viktig og etter vår oppfatning et helt nødvendig samarbeid for å sikre god personalforvaltning. I den foreslåtte modellen vil slikt samarbeid bli vanskeligere å få til. Det vil også bli vanskeligere å omdisponere ressurser mellom de ulike fagområdene både på kort og lang sikt.

Vi er bekymret for at en sentralisering av personalfunksjonen medfører at man får en enhet som ikke ser instituttene, dvs. brukernes behov. Samordningsproblemer mellom institutt og fakultet kan oppstå når man ikke har samme fokus på tidsfrister og hva som skal prioriteres av oppgaver, og den fleksibilitet instituttene har i dag kan forsvinne. Vi er ikke overbevist om at den foreslåtte organiseringen av personalarbeidet vil foregå på kjernevirksomhetens premisser og bidra til at instituttledelsen får den nødvendige støtte til god ivaretagelse av de ansatte ved instituttene.

## 8. Et alternativ til å opprette en felles personalenhet

Som nevnt ovenfor viser rapporten tydelig hvordan instituttene ved Helsefak er av svært ulik størrelse. Man kan derfor tenke seg at de har ulike behov på personalfeltet. Den foreslåtte modellen synes å være mer hensiktsmessig for mindre enheter enn for store og komplekse institutt. Dersom man behandler svært ulike institutt likt vil det resultere i ulikhet.

Helsefak har allerede startet arbeidet med å effektivisere arbeidet rundt forvaltning av tilsettingssaker. I dag jobber saksbehandlere på institutt og fakultet i matrise der saksbehandlerne på instituttene forbereder og skriver sine saker til TU, mens fakultetets saksbehandlere har ansvar for oppfølging av sakene etter behandling i TU.

Vi foreslår at organisering av personalarbeidet ved Helsefak tar utgangspunkt i dagens matriseorganisering av tilsettingssaker og gjennom evaluering av ordningen og forbedringstiltak prøver å utvikle dette slik at det fungerer mer optimalt. Vi foreslår også å gjennomføre en Lean-prosess for dette arbeidsområdet for å få innspill til forbedringer og utviklingsområder, for om mulig identifisere andre områder innen personalfeltet som egner seg i en matrise mellom institutt og

fakultet. Slik vi ser det vil oppgaver løses mest mulig smidig og sømløst nærmest mulig primærvirksomheten. Vi viser her til den gode erfaringen vi har ved opprettelsen av Team Medisin og desentralisering av studiekonsulenter som jobber i linja nærmere fagmiljøet.

Vi ser selvsagt behovet for å utvikle god kompetanse og spisskompetanse innen fagområdet, men vi mener dette kan løses gjennom et tettere og mer forpliktende samarbeid (matrise) mellom enhetene. Vi ønsker her å presisere at en viktig kompetanse for våre personalmedarbeidere er å ha god kjennskap til enhetene de server og de menneskene som jobber der.

Vi ser at en matrisetilnærming vil være krevende og at slike prosesser vil måtte innebære sterkere fokus på kultur og samhandling enn på rene organisatoriske grep.

Våre fire institutt har alle dedikerte personalmedarbeidere. Vi har forståelse for at kanskje ikke alle instituttene kan avsette egne ressurser, men de bør kanskje vurdere muligheten for å kunne gå sammen om dedikerte ressurser.

Vennlig hilsen



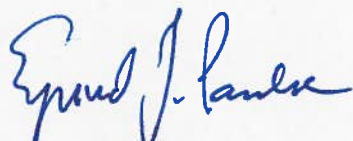
Nina Emaus

Instituttleder IHO



Vibeke Guddingsmo

Kontorsjef IHO



Eyvind Paulssen

Instituttleder IKM



Arvid Inge Paulsen

Kontorsjef IKM



Magritt Brustad

Instituttleder ISM



Anne Fismen

Kontorsjef ISM



Terje Larsen

Instituttleder IMB



Siv Rist Richardsen

Kontorsjef IMB

