

Fakultetsnotat

Til: Det medisinske fakultetsstyre

Medfak.sak: 2012/7806
Saksbehandler: Astrid Holø
Oslo, 5. september 2012

Høring – Roller og ansvar

Vi viser til universitetsdirektørens oversendelse av 26.06.12, hvor vi med utgangspunkt i høringsdokumentet bes drøfte følgende:

1. Hvor egnet for UiO er de tre alternative modellene som er skissert i rapporten?
2. Behovet for et tydeligere skille mellom strategi og drift
3. Forslaget om å skille ut enkelte tjenester fra SA og etablere en enhet som leverer inn mot hele UiO
4. De mekanismene som er nevnt som virkemidler for å oppnå effektivisering, herunder standardisering

Plangruppens krav til hovedleveranse, jf mandatet er følgende:

1. Et forslag til fordeling av ansvar myndighet, ansvar og arbeidsoppgaver mellom sentraladministrasjonen, fakultetene og instituttene, samt internt i sentraladministrasjonen. Forslaget skal inneholde beskrivelser av innhold i ansvar og myndighet, samt konsekvensvurdering av endringene med hensyn på grad av effektivisering, krav til offentlig forvaltning og endring av kvalitet. Konsekvensvurdering må også foreligge i forhold til påvirkning av kultur, kommunikasjon og kompetansekrav.
2. Synliggjøring av hvordan gruppens forslag vil resultere i effektivisering i tråd med IHR-prosessens overordnede målsetting om 10-30% effektiviseringsgevinst, samt bidra til økt tilfredshet med administrativ støtte.
3. En beskrivelse av hvordan berørte ansatte best kan medvirke med tanke på fremtidig utvikling og gjennomføring av endringer.

Jf. sak til universitetsstyret har plangruppen for roller og ansvar ferdigstilt arbeidet, i form av rapporten som er sendt til høring. Vi kan ikke se at plangruppen har levert i hht. noen av de tre forventede hovedleveranser. Etter vårt syn er det "hoppet bukk" over flere logiske trinn i en prosess som naturlig ville lede fram til en seriøs vurdering av aktuelle modeller. Det bør derfor innledes en prosess hvor analyser bestilt gjennom mandatet gjennomføres, før evt omorganisering iverksettes. Øvrige dokumenter sendt ut på høring i forbindelse med IHR, bl.a. innen studieadministrasjon,

illustrerer at en vel så viktig problemstilling som å velge overordnet modell, vil være en konkretisering av hvor arbeidsoppgaver skal utføres.

På bakgrunn av ovennevnte, er vårt innspill hovedsakelig basert på prinsipielle vurderinger, kombinert med egne erfaringer og noe "synsing".

Høringsnotatet har vært diskutert i følgende fora ved fakultetet:

- Fakultetets ledergruppe/dekanat
- Lederforum (dekanat, instituttledere, kontorsjefer)
- Møte med tjenestemannsorganisasjoner og fakultetsverneombud
- Fakultetsstyret, som har godkjent høringssvaret

Vi har innarbeidet innspill fra våre tre institutter i dokumentet. Instituttene innspiller vedlegges samtidig i sin helhet, da det berøres problemstillinger vi anser svært viktige, uten at de omfattes av spørsmålene vi er bedt om å besvare. Dette gjelder bl.a. spørsmål omkring organsasjonsformens påvirkning på dekanrollen, tilsatt vs. valgt ledelse, enhetlig ledelse, myndighetsstrukturer (manglende samsvar mellom vedtatte organisatoriske nivåer ved vårt fakultet og myndighetsbeskrivelse i Normalregler).

Uansett valg av modell er det viktig å arbeide planmessig med påvirkning av UiOs organisasjonskultur, med fokus på at administrative funksjoner vektlegger service- og leverandørrollen overfor grupper og enheter de er satt til å betjene. I dag kan det noen ganger fortone seg som om administrative funksjoner, kanskje særlig på sentralt hold, har hovedfokus på å pålegge underliggende enheter/kjernevirksomheten stadig nye administrative oppgaver, for eksempel en økende mengde rapportering. Særdeles sterk grad av regelstyring er også en side ved kulturen som bør vurderes. Etter vårt syn bør det, innenfor lovpålagte rammer, arbeides for forenkling/sanering av regelverk og rutiner.

1. Hvor egnet for UiO er de tre alternative modellene som er skissert i rapporten?

Etter å ha vurdert de alternative modellene, mener vi modell 1 virker mest aktuell for UiO.

Som det framgår av rapporten, er det modellene 1 og 3 som utgjør aktuelle modeller, mens modell 2 i hovedsak sier noe hvordan prosess (og tempo) skal være ifbm med overgang til en av de andre modellene. Når det gjelder **modell 1**, bygger den på prinsippet om at beslutninger fattes på laveste effektive nivå, noe vi anser som positivt og effektiviserende. Dette kan redusere unødig dobbeltbehandling av saker. Det er en forutsetning at modellen suppleres med standardisering av saksbehandlings-rutiner, samt sanering/forenkling av regelverk og fullmaktstruktur. Eksempler på hva vi mener er unødig streng fullmaktstruktur er bl.a. tilsetting av professor SKO 1404, som nå behandles både på institutt-, fakultets- og sentralt nivå ved UiO. Personalrutineprosjektet og den påfølgende personalrutineforvaltningen (nettverksbasert) er et eksempel på hvordan felles rutiner for hele UiO kan sikres, noe som kan overføres til flere områder.

I modell 1 vil det være viktig med en kraftig reduksjon i omfanget av dagens funksjoner på sentralt nivå, særlig knyttet til det vi anser som typisk fagnær administrasjon, som forskningsadministrasjon og formidling/kommunikasjon, noe vi mener primært bør ivaretas lokalt.

Vi er svært skeptisk til modell 3, da modellen i praksis innebærer todelt ledelse, der dekan og instituttledelse ikke har myndighet til å lede sentrale administrative prosesser i egne enheter, men fremdeles sitter med ansvaret for at disse prosessene gjennomføres. Likeledes innebærer modellen stor risiko for krysspress og lojalitetskonflikter for medarbeiderne, samtidig som manglende tilhørighet til et fakultet vil kunne medføre at de blir mindre motivert og at ansvarsfølelsen ovenfor oppdragsgiver ikke vil være den samme som ved lokal organisering. I hovedsak mener vi det er viktig at administrative ansatte sitter nær den faglige virksomhet, og kan tilpasse den administrative støtte til lokale behov, ikke minst fordi disse behovene kan variere mye både mellom og innenfor fakultetene. Dette er særlig viktig for vårt fakultet, der aktivitetene er lokalisert til mer enn 15 geografiske lokalisasjoner over et stort område i Oslo-regionen, og der halvparten av fakultets aktiviteter (Institutt for klinisk medisin) skjer i nær samhandling med universitetssykehusene. Det står i høringsdokumentet side 19, pkt 6.3, der modell 3 omtales, at delegasjon av myndighet fra universitetsdirektør til fagdirektørene "kan trolig gå lengre innenfor generell administrasjon (som personal, økonomi) enn innen fagnære områder." Med unntak av en del generelle, standardiserte administrative oppgaver, er vi uenig i at personal- og økonomifunksjonene kan legges til fagdirektørene i stedet for til fakulteter og institutter. Begrunnelsen for at vi mener de bør ligge på fakultetsnivå - og noen steder på instituttnivå, er at personal- og økonomifunksjonene foregår i tett samhandling med andre seksjoner som undervisnings- og forskningsseksjoner, og i vårt fakultet med tilsvarende funksjoner på universitetssykehusene. Omtrent halvparten av vårt fakultets professorstillinger er kombinerte stillinger, der hovedstillingen er på universitetssykehusene og tilhørende bistilling er på UiO – noe som nødvendiggjør utstrakt samhandling mellom institutt og sykehus. Vi tror ikke slike samhandlingsprosesser vil kunne effektiviseres gjennom sentralisering.

2. Behovet for et tydeligere skille mellom strategi og drift

Vi støtter forslag om tydeligere skille mellom strategi og drift, slik det skisseres i modell 1.

Sentral stabsenhet med ansvar for oppgaver av strategisk karakter bør være av svært begrenset størrelse, og vi poengterer viktigheten av tett kobling mellom stab og fakulteter. Stabsenheten bør kunne rådgive fakultetene i spesielle saker, samtidig som fakultetene trekkes inn i utviklingsoppgaver og utredningsoppgaver. Foruten at dette reduserer ressursbehov sentralt, vil involvering av fakulteter i slike prosesser bidra til at erfaring fra fakultetsnivå reflekteres i resultatet av disse prosessene. Dessuten vil dette bidra til at fakultetene får et større eierskap til det som måtte bli konsekvensene av slike prosesser. Det å involvere og bestille støtte fra fakultetene og fra sentrale administrative enheter gjør at den sentrale staben kan holdes på et mye mindre nivå enn det som foreslås i notatet. Staben, eller deler av denne, bør kunne fungere som et "prosjektkontor" noe som i dag er vanlig i mange større virksomheter. Et slikt kontor bør ha som oppgave å sørge for at aktuelle prosjekter gjennomføres i en logisk sammenheng for virksomheten som helhet, og uten at enheter eller enkeltpersoner i perioder blir overbelastet. Det bør også utarbeides prosjektmanual for likeartet og effektiv gjennomføring av prosjekter ved UiO. Vi stiller oss noe spørrende til at den sentrale staben dimensjoneres ut fra hva ansatte i de nåværende sentrale avdelinger synes de leverer av stabsoppgaver til UiO-ledelsen, uten at de aktuelle oppgaver er kartlagt.

3./4. Forslaget om å skille ut enkelte tjenester fra SA og etablere en enhet som leverer inn mot hele UiO/De mekanismene som er nevnt som virkemidler for å oppnå effektivisering, herunder standardisering

Vi støtter forslag om å etablere egen enhet som leverer tjenester til hele UiO. Vi støtter også prinsippet om å skille mellom "generell" og "fagnær" administrasjon som utgangspunkt for organisering.

Det medisinske fakultet er meget tilfreds med at man under kapittel 3 Kartlegging av nåsituasjonen, påpeker "en opplevelse av uklare grenser i ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling mellom sentraladministrasjon og fakultetet", og at "Likeledes at samspill mellom nivåene er lite utviklet, og at det gjenspeiles blant annet i rapportering og kontroll". Vi tror det er større mulighet for å lykkes med en omorganisering hvis man tar fatt i disse grunnleggende problemene samtidig med den overordnede omorganiseringen. Sentraladministrasjon og fakulteter bør gå systematisk og kritisk gjennom alle rutiner og arbeidsoppgaver som nå håndteres på flere nivåer. Vi tror ikke at kvalitet og legitimitet ved gjennomføringen av en oppgave blir bedre ved at den må behandles på flere nivåer. Eksempel på dette er at tilsetning av professor SKO 1404 nå behandles på alle nivåer i organisasjonen, som nevnt ovenfor.

Vi er enig i at oppgaver som bør utføres likt av hensyn til lover/regelverk, felles strategi eller likebehandling med fordel kan sentraliseres i enhet for fellestjenester. Likeledes at oppgaver som bør utføres av medarbeidere med spisskompetanse og oppgaver der stordrift kan være effektiviserende bør sentraliseres. Vi tror flere oppgaver enn i dag kan sentraliseres, for eksempel saksbehandling av foreldrepermisjoner, og støtter en kartlegging med tanke på identifisering av oppgaver som faller i ovennevnte kategorier. Organisering av dagens Lønningsseksjon, med grupper dedikert hver enhet, parallelt med egne grupper for "spesialsaker" kan gjerne brukes som utgangspunkt for modellering av fellestjenester.

Når det gjelder fagnær administrasjon mener vi den bør utføres lokalt. Som tidligere nevnt, mener vi spesielt at forskningsadministrasjon og formidling/kommunikasjon bør foregå lokalt. Det bør derfor konkret vurderes å nedlegge Forskningsadministrativ avdeling og Kommunikasjonsavdelingen. Når det gjelder studieadministrasjon, personal- og økonomi, så vil trolig noen funksjoner med fordel kunne utføres sentralt, jf kriteriene nevnt i forrige avsnitt. Det må kartlegges hvilke oppgaver som kan være aktuelle for sentralisering.

Om kontroll

Det framgår av dokumentet at ansvaret for kvalitetssikring og kontroll av vedtak i en modell med fellestjenester må ligge hos bestillerenhet. Selv om vi ser en logikk i dette, er vi redd at omfattende kvalitetssikrings- og kontrollrutiner hos bestiller kan føre til at vinning går opp i spinning. Eksempel på det vi mener i dag er overdreven kontrollvirksomhet – og kanskje uttrykk for en kultur ved UiO - er den såkalte "lønnskrollmatrisen", som går ut på at personalkonsulentene må foreta en omfattende kontrollvirksomhet av lønn hvert kvartal, i tillegg til de har foretatt grundig kontroll av hver enkelt bestilling til Lønningsseksjonen etter innlegging. Sistnevnte inngår i ePhorte-rutine, virker fornuftig og tar ikke mye tid, og burde etter vårt syn overflødiggjøre den kvartalsvise "kontrollmatrisen" som ved vårt fakultet utgjør ca 2 dagsverk pr. kvartal, i tillegg til at to personer fra

hvert fakultet må delta i møte med SA for å gjennomgå matrisen (ca. 2 timer). Et annet eksempel er ordningen med tiltredelseserklæring som må sendes inn hver gang en ny medarbeider starter. For oss virker dette som en i de fleste tilfeller unødvendig rutine. Vi antar at de få gangene en ny medarbeider ikke starter ihht. arbeidsavtale, vil dette registreres av nærmeste leder som da gir beskjed til Lønningsseksjonen (som så vidt vi vet kan stoppe lønn nesten helt fram til utbetaling den 15. i hver måned).

Prosess

Vi går inn for at man gjennomfører modell 1, etter god planlegging med klart definerte milepæler og ansvarskart. Å ha gjennomført analyser ihht mandatet bør utgjøre tidlige milepæler i prosessen. Begrunnelsen vår for dette er at gradvise omorganiseringsprosesser som drar ut i tid erfaringsmessig er slitsomme for de ansatte. Likeledes vil en gradvis omorganiseringsprosess øke risikoen for omkamper, noe som igjen vil kunne føre til at omorganiseringen stopper opp på halvveien.

Forslag til vedtak:

Fakultetsstyret slutter seg til dekani forslag til høringsvar til IHR-prosjektets høringsdokument om Roller og ansvar.