

# Fusjon UiT-HiTø - hvordan ivaretas personalet?

Seminar FBF/FAP  
12. desember 2008



# Personalbehandling i forhold til endringsprosesser

- **Vilkår for den enkeltes engasjement og deltakelse i endringsprosesser**
- **Vilkår for ansattes representanters engasjement og deltakelse**
- **Hvordan arbeidsmiljøet blir påvirket og ivaretatt**
- **Hvordan endringer påvirker den enkeltes situasjon og muligheter**
- **Trygghet og omsorg under omstilling**
- **Merarbeid/belastning i forbindelse med endringsprosesser**



# Hvilke endringer står vi overfor?

- **To institusjoner blir til en fra 1.1.09**
  - 1961 + 368 ansatte
  - 5500 + 2600 studenter
  - 6 fakulteter + 4 avdelinger
  - 2 administrasjoner, flere sentre
  - virksomheten spredt på flere lokaliteter
- **Integrasjonsmodell**
  - felles administrasjon og infrastruktur
  - integrasjon av fagområder – helse, økonomi, lærerutdanning, teknologi, kunst og kultur
  - nye fakulteter og institutter, operative fra 1.8.09
- **Formelt sett en virksomhetsoverdragelse – UiT består som institusjon, HiTø legges ned**



# Dimensjoner ved endringer

## 1. Målsettinger / ideologi

- Språklige formuleringer av hva man ønsker å oppnå med endringene
- Er målene realistiske og målbare?

## 2. Tiltak / virkemidler

- Hva blir gjort – organisatoriske, finansielle, juridiske tiltak
- Er tiltakene mulige å gjennomføre?
- Samsvar - er mål reflektert i tiltak, og kan tiltak utledes av mål?
- Dekningsgrad – er alle mål fulgt opp med tiltak?
- Virkning – er det klart hvordan tiltakene skal bidra til å realisere mål?
- Er det klart hva som kan forhindre måloppnåelse?



# Dimensjoner ved endringer (2)

## 3. Prosesser

- Hvem er premissleverandører og beslutningstakere?
- Hvordan har ulike aktører og grupper bidratt?
- Er oppslutning, eierskap og legitimitet viktig, og hva er gjort for å skape det?

## 4. Resultat

- Hva blir faktisk oppnådd, på kort og lang sikt?
- Samsvarer resultater med målsettinger?
- Hvilke andre konsekvenser har endringene ført til?

**Hvordan er personalets interesser ivaretatt?**



# Noen antakelser

- **Sannsynligheten for å oppnå ønskede resultater øker når**
  - **Mål og tiltak er nøye utformet, samsvarer, og det er klart når, hvordan og av hvem tiltak skal gjennomføres**
  - **Mål har oppslutning blant dem de angår**
  - **De som skal gjennomføre tiltak føler eierskap, og har interesse av at tiltakene blir gjennomført**
- **Oppslutning, eierskap og legitimitet**
  - **Informasjon er nødvendig men ikke tilstrekkelig**
  - **Reell medvirkning og innflytelse har betydning**
  - **Vi følger opp beslutninger vi føler at vi har vært med på**
  - **Vi godtar utfall hvis prosessen har vært åpen og rettferdig**
  - **Legitimitet har å gjøre med åpenhet, medvirkning og medbestemmelse**



# Personalbehandling i fusjonsprosessen

## Målformuleringer

- Styrke studentrekruttering gjennom bredere fagtilbud og samordning av studieprogram
- Måltrettet, effektiv og mer fleksibel bruk av ressurser til forskning og undervisning
- Skape noe nytt – nye konstellasjoner og tilbud, bygge videre på profesjonsutdanninger til master- og dr.gradsnivå
- Sterkere fagmiljøer, styrke profesjonsforskningen
- Kunnskapsmotor i landsdelen - forskning og undervisning på høyt nivå, bedre samarbeid med nærings- og arbeidsliv
- Faglige gevinster på fem felles områder – helse, økonomi, teknologi, lærerutdanning og kunst og kultur
- Ikke mål om rasjonalisering og nedbemanning
- Utvikling av strategi for den nye institusjonen

Mål er ikke direkte knyttet til personalbehandling, men fusjonen skal skape nye muligheter og vil føre til endringer i ansattes situasjon



# Forutsetninger for fusjonen

## Avtale mellom institusjonene 3.10.07

- Bestemmelser om forholdet mellom partene
- Alle enheter må være forberedt på organisatoriske endringer, og nye enheter skal samlokaliseres
- Endringer forutsetter at det vises fleksibilitet i fordelingen av den enkelte ansattes arbeidsoppgaver
- Egen omstillingsavtale, og ansattes rettigheter og plikter skal avklares
- Ingen skal gå ned i lønn, og intensjon om at ingen skal sies opp som følge av fusjonen
- Samordning av personalpolitisk regelverk og retningslinjer fra fusjonstidspunktet
- Strategisk rekrutterings- og kompetanseutviklingsprogram for den nye institusjonen



# Tiltak – hvordan skal mål oppnås?

- Organisatoriske endringer – nye fakulteter og institutter
  - Ny felles administrasjon
  - Endret styrings- og ledelsesstruktur
  - Gjennomgang av utdanningsvirksomheten
  - Samordning av systemer, regelverk og ordninger
- I stor grad strukturelle og organisatoriske tiltak på makronivå, som skal legge til rette for å nå de mål som er satt
- Tiltakene retter seg ikke direkte mot den enkelte ansatte, kompetanse, forhold til leder og kolleger, arbeidsmiljø og organisasjonskultur



## Tiltak (2)

- Tiltakene har konsekvenser for den enkelte
- Alle ansatte blir i prinsippet berørt av fusjonen, men noen mer enn andre
  - Ansatte fra HiTø får ny arbeidsgiver
  - Ledere får nye roller, og ansatte får nye ledere
  - Tilhørighet til enheter blir endret
  - Mange får større eller mindre endringer i ansvars- og arbeidsområder
  - Flyttinger av kontor, for noen til annet bygg



## Tiltak (3)

- Omstillingsavtalen skal gi den enkelte trygghet og sikre rettigheter i henhold til lov, avtaler og retningslinjer for omstilling
- Nærmeste leder har mye ansvaret for personalomsorg og dialog overfor den enkelte – utøves dette på en god måte?
- Leder har også ansvar for å foreta innplasseringer av ansatte i forhold til ny organisering
- Menneskelige reaksjoner ved omstilling varierer – er det god dialog om usikkerhet, nye oppgaver mv?
- Klarer vi å tilpasse kompetanse og bemanning til endringer i oppgaver?



# Prosess – hvem er aktørene?

- Formell medvirkning er ivaretatt gjennom Hovedavtale, Avtale om utøvelse av medbestemmelse og Omstillingsavtale
- Vernetjenesten skal tas med på råd, jf aml §§ 4-2 og 6-2
- UH-loven gir styrene en sentral rolle, som gir større avstand mellom ansatte/t.v. og beslutningstakere, og redusert forhandlingsrett
- Arbeidet organisert som et prosjekt med sekretariat og styringsgruppe



## Prosess (2)

- **Institusjonenes styrer og toppledelse har vært drivkrefter, premissleverandører og beslutningstakere**
- **Informasjon har vært gitt gjennom nettsider, åpne møter, og møter i mange mindre fora**
- **Mange har deltatt i arbeidet, i tenkegrupper, høringer og arbeidsgrupper**
- **Mange saker og vedtak underveis i prosessen, som har gitt mulighet for medvirkning**
- **Forholdsvis korte frister for tillitsvalgte og andre til å sette seg inn i saker, informere ansatte og gi tilbakemelding**
- **Store forskjeller med hensyn til hvor informert, engasjert og delaktig ansatte har vært i arbeidet**



## Prosess (3)

- Stor organisasjon, mange nivåer og enheter
- Lang avstand fra den enkelte ansatte til fusjonsprosess og beslutningstakere?
- Har prosessen vært preget av reell medvirkning fra ansatte og deres representanter?
- Har målsettinger og tiltak støtte og eierskap i organisasjonen?
- Er det enighet om hva valgte mål og tiltak innebærer?



# Vil fusjonen gi de ønskede resultater?

- Kompleks prosess med mange aktører, mål og tiltak
- Mange usikre faktorer, og imperfekt informasjon om sammenhenger
- Resultater må realiseres over tid, i samspill mellom personer, grupper og omgivelser på makro- og mikronivå
- Mangel på måloppnåelse kan skyldes mange ulike forhold
- Valgte tiltak kan legge til rette for endring, men gir ikke garanti for at ønskede endringer vil skje

**Endringer skapes av mennesker i samspill – fellesskap om mål, tiltak og prosess over tid er avgjørende for å oppnå ønskede resultater**

