



# Evaluering av Enhetlig ledelse

IR1 2023-2024  
Internrevisjon, UiT Norges arktiske universitet  
Februar 2024





# Innhold

**01**

**Sammendrag**



**02**

**Ledelsens tilsvar**



**03**

**Detaljerte  
observasjoner**



**04**

**Vedlegg**



## Prosjektteam

**Kenneth Hansen**  
Oppdragsansvarlig

---

## Revisjonsteam

**Tommy Andre Knutsen**  
Prosjektleder

**Rune Morten Johansen**  
Prosjektmedarbeider

**Magnus Nedrelid Heggan**  
Prosjektmedarbeider

01

Sammendrag

## 1 Sammendrag

- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Ledelsens tilsvaer
- 3 Detaljerte observasjoner
  - 3.1 Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
  - 3.2 Roller og ansvar – styreleder og rektor
  - 3.3 Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
  - 3.4 Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
  - 3.5 Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
  - 3.6 Medvirkning og medbestemmelse
- 4 Vedlegg

# Sammendrag

## Internrevisjonens formål

Formålet er å evaluere ordningen med Enhetlig ledelse, med ansatt rektor og ekstern styreleder, som nå har virket ved UiT i over 2 år. Vi vurderer i denne revisjonen om målene med Enhetlig ledelse er realisert. Denne internrevisjonen er avgrenset ut fra to forhold. For det første hvordan ordningen Enhetlig ledelse er definert i universitets- og høyskoleloven. For det andre saksgrunnlaget for universitetsstyrets vedtak om overgang til Enhetlig ledelse (styresak 30-20).

I valget mellom Enhetlig ledelse og modell med valgt rektor spiller også mer prinsipielle argumenter inn. Å ta stilling til prinsipielle argumenter ligger utenfor vårt mandat. Vi tar derfor ikke konkret stilling til valg av modell fremover. Vi besvarer i dette oppdraget i hvilken grad modellens målsetninger er realisert, utfordringer som har oppstått i implementeringen, og gir anbefalinger på områder vi mener det er muligheter for forbedring. Vi har videre ikke gjennomført en komparativ studie mot hvordan ordningen med valgt rektor fungerte før 2021. Rapporten tar dermed kun stilling til hvordan modellen enhetlig ledelse fungerer per dags dato, ikke hvordan det har fungert i tidligere styringsmodell. Der hvor vi har informasjon som tilsier at det har vært en utvikling/endring, så synliggjør vi det.

## Overordnet vurdering

Enhetlig ledelse har formelt sett blitt organisert slik det skal, i tråd med styrets vedtak og etter lovkrav. Vår totalvurdering er at målene godt på vei er realisert. Roller og ansvar på nivå 1 er tydelige på de fleste områder. Rektors totalansvar for både faglig og administrativ virksomhet tilrettelegger for å disponere ressursene i tråd med faglige prioriteringer. Styret opptre etter vår oppfatning som profesjonelt, strategisk og uavhengig. Samtidig finner vi noe forbedringspotensial i UiTs operasjonalisering og implementering av modellen. Vi mener også at ledelsen kan arbeide mer strukturert med kommunikasjonen og involveringen av ledere og ansatte på ulike nivåer, for å sikre tilstrekkelig engasjement om endringen fremover, samt tydeliggjøre enkelte roller og ansvarsområder innenfor den nye styringsmodellen.

Av de seks hovedmålsetningene vi har vurdert, har vi vurdert tre til å være til å være tilfredsstillende innfridd (farge grønn) og tre til å være områder som kan forbedres (farge gul). Se nærmere beskrivelse neste side. Dette gir en gul totalrangering, men som ligger nærmere grønn enn rød.



## Konklusjon



## Hovedobservasjoner

- ÷ Det gjenstår noe arbeid med å operasjonalisere Enhetlig ledelse på alle nivåer.
- + Rektors og styreleders roller fremstår som klare og tydelige.
- + Styret opptre i dag uavhengig, strategisk og profesjonelt.
- ÷ Det har vært utfordrende å øke tilfanget av rektorkandidater etter overgangen til ny modell.
- + Rektors totalansvar for både faglig og administrativ virksomhet tilrettelegger for ressursdisponeringer i tråd med faglige prioriteringer.
- ÷ Det er forbedringspotensial når det gjelder medvirkning og medbestemmelse innenfor ny styringsmodell.



## Anbefalinger

1. Tydeliggjøre linken mellom campusadministrasjon og faglig virksomhet i organisasjonskartet og interne styringsprosesser.
2. Kommunisere rektors ansvar for UiTs administrative virksomhet samt tydeliggjøre prosessflyten mellom faglig og administrativ linje.
3. Gi god informasjon om styrets rolle på ulike nivåer i virksomheten. Gi god og gjennomiktig informasjon til dem som påvirkes av styrets beslutninger.
4. Sørge for at det arbeides helhetlig og strukturert med topplederstillinger, inkludert rektorutlysningen i 2024.
5. Sørge for god medvirkning i forutsigbare rammer, bl.a. gjennom å oppdatere tilpasningsavtalen til hovedavtalen.

1.1 Internrevisors funn

# Internrevisors funn – vurdering av måloppnåelse

Funn	Rangering	Side
3.1 Det gjenstår noe arbeid med å operasjonalisere Enhetlig ledelse på alle nivåer.		9
3.2 Rektor og styreleders rolle fremstår som klare og tydelige.		11
3.3 Styret opptrer i dag som uavhengig, strategisk og profesjonelt.		12
3.4 Det har vært utfordringer med å øke tilfanget av rektorkandidater.		13
3.5 Rektors totalansvar for både faglig og administrativ virksomhet tilrettelegger for ressursdisponeringer i tråd med faglige prioriteringer.		14
3.6 Det er forbedringspotensial når det gjelder medvirkning og medbestemmelse innenfor ny styringsmodell.		15

# 02

## Ledelsens tilsva





- 1 Sammen drag
- 1.1 Intern revisors funn
- 2 Ledelsens tilsvar**
- 3 Detaljerte observasjoner
- 3.1 Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
- 3.2 Roller og ansvar – styreleder og rektor
- 3.3 Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
- 3.4 Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
- 3.5 Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
- 3.6 Medvirkning og medbestemmelse
- 4 Vedlegg

# Ledelsens tilsvar

***For ledelsens tilsvar til rapporten, se saksfremlegg til styret i forbindelse med behandlingen av rapporten.***

# 03

## Detaljerte observasjoner



- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Ledelsens tilsvar
- 3 Detaljerte observasjoner

### 3.1 Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell

- 3.2 Roller og ansvar – styreleder og rektor
- 3.3 Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
- 3.4 Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
- 3.5 Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
- 3.6 Medvirkning og medbestemmelse
- 4 Vedlegg

# Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell

## Kriterier:

- Enhetlig styringsmodell i hele styringslinjen (Nivå 1-3 - rektorat, dekanat og institutt).
- Tydelige roller og ansvar i hele styringslinjen.
- Tydelig og helhetlig ansvarsforhold knyttet til styring, både vitenskapelig og administrativt.
- Effektiv samhandling, horisontalt og vertikalt.
- Modellen implementeres på en måte som er tilpasset virksomhetens kultur.
- Ansatte på ulike nivåer som berøres av endringen får tilstrekkelig informasjon, veiledning og oppfølging, slik at det skapes engasjement for endringen.

## Observasjoner:

- + Vår vurdering er at roller og ansvar har blitt tydeligere på nivå 1 etter overgangen til ny styringsmodell. Rektor er daglig leder for både den faglige og administrative virksomheten ved UiT. Videre er både faglige (prorektorer og viserektorer) og administrative (administrasjonsdirektør og stabsleder) ledere en del av universitetsledelsen. Det oppleves at dette legger til rette for en tydeligere sammenheng mellom fag og administrasjon samt større handlingsrom til å se UiT som en helhet.
- + Samtidig oppleves det å være noe uklarhet knyttet til roller og ansvar nivå 1 hos noen på nivå 2. Dette gjelder særlig for eierskapet til de administrative prosessene på nivå 1. Det er også noe uklart hvordan nivåene skal samhandle i disse prosessene. Det arbeides nå med å revidere delegasjonsreglementet.
- + Rolle- og ansvarsfordelingen mellom administrasjonsdirektør og stabsdirektør oppleves å være noe uklart ute i organisasjonen. Samtidig oppleves det på nivå 1 at rolle- og ansvarsfordelingen og samarbeidet mellom rollene fungerer godt i praksis.
- + Fakultetsledelsene har i hovedsak mottatt overgangen til Enhetlig ledelse på en positiv måte og vi oppfatter informasjonsflyten og samarbeidet mellom nivå 1 og 2 som velfungerende.
- + Ledere på nivå 1 og 2 vurderer det som positivt at UiT nå har samme styringsmodell sentralt på nivå 1 som på fakultetene og instituttene (nivå 2 og 3). Mens Enhetlig ledelse ble etablert på nivå 1 i 2021, har nivå 2 og 3 hatt Enhetlig ledelse i mange år. Lik styringsmodell mellom nivåene har gjort styringslinjene tydeligere og mer forståelig for sentrale aktører. Nå er det én styringslinje på hvert nivå, mens det tidligere var to linjer på nivå 1 og en linje på nivå 2 og 3.



## Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

## Risiko:

- Uklare roller og organisering kan svekke horisontal/vertikal samhandling og implementering av modellen.
- Utydelig operasjonalisering av modellen kan føre til at oppdrag og bestillinger ikke gjennomføres i tråd med intensjonen.
- Mangelfull oppfølging og kommunikasjon kan bidra til manglende endringsvilje blant ansatte og studenter, og kan bidra til å hemme implementeringen.

- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Ledelsens tilsvar
- 3 Detaljerte observasjoner

### 3.1 Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell

- 3.2 Roller og ansvar – styreleder og rektor
- 3.3 Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
- 3.4 Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
- 3.5 Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
- 3.6 Medvirkning og medbestemmelse
- 4 Vedlegg

# Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell forts.

## Kriterier:

- Enhetlig styringsmodell i hele styringslinjen (Nivå 1-3 - rektorat, dekanat og institutt).
- Tydelige roller og ansvar i hele styringslinjen.
- Tydelig og helhetlig ansvarsforhold knyttet til styring, både vitenskapelig og administrativt.
- Effektiv samhandling, horisontalt og vertikalt.
- Modellen implementeres på en måte som er tilpasset virksomhetens kultur.
- Ansatte på ulike nivåer som berøres av endringen får tilstrekkelig informasjon, veiledning og oppfølging, slik at det skapes engasjement for endringen..

## Observasjoner forts.:

- ÷ Ny organisasjonsmodell har medført noen endringer i organisasjonsstrukturen. Seksjonssjefene for campusadministrasjonen er organisatorisk underlagt administrasjonsdirektør, men rapporterer i praksis til viserektorene som har kontorsted i Alta og Harstad. Noen av dem vi har intervjuet opplever at linken mellom campusadministrasjonen og faglig virksomhet bør tydeliggjøres i organisasjonskartet og interne styringsprosesser. Videre oppleves det at samhandlingen mellom *administrasjonene* på nivå 1 og 2 er svekket. Dette viser seg i at administrasjonen på nivå 2 har begrenset innsikt i sentrale administrative prosesser på nivå 1. Det vurderes nå organisatoriske tiltak for å styrke denne linken, herunder å restarte et møtefora mellom administrasjonen på nivå 1 og 2.
- ÷ Vår vurdering er at det er noe utydelig i organisasjonen hvordan UiT har operasjonalisert Enhetlig ledelse. Det vises i intervjuer til at rektors ansvar for og oppfølging av den administrative virksomheten er noe ukjent i organisasjonen. Det vises blant annet i rektors ressursstyring av og bestillinger til administrasjonen. De ansatte er uvant med denne styringsformen, og forventer gjerne at bestillinger, som tidligere, kommer fra administrative ledere. Det oppleves å være forbedringspotensial knyttet til kommunikasjon samt prosessflyt mellom faglig og administrativ linje.
- + I 14 intervjuer med sentrale aktører (primært på ledernivå) vil vi si at om lag halvparten av disse vurderer modellens totale måloppnåelse som god, mens om lag halvparten mener måloppnåelsen er enten delvis tilfredsstillende eller ikke tilfredsstillende.
- ÷ Blant sentrale aktører som er kritiske til implementeringen av modellen så langt, så er noen av motargumentene prinsipielle. Samtidig mener flere også at implementeringen ikke fremstår som tilfredsstillende på sentrale områder. Dette gjelder blant annet tydelig og involverende kommunikasjon med ansatte og studenter på universitetet.



## Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

## Risiko:

- Uklare roller og organisering kan svekke horisontal/vertikal samhandling og implementering av modellen.
- Utydelig operasjonalisering av modellen kan føre til at oppdrag og bestillinger ikke gjennomføres i tråd med intensjonen.
- Mangelfull oppfølging og kommunikasjon kan bidra til manglende endringsvilje blant ansatte og studenter, og kan bidra til å hemme implementeringen.

## Anbefalinger:

1. Tydeliggjøre linken mellom campusadministrasjon og faglig virksomhet i organisasjonskartet og interne styringsprosesser.
2. Kommunisere rektors ansvar for UiTs administrative virksomhet samt tydeliggjøre prosessflyten mellom faglig og administrativ linje.

1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Ledelsens tilsvær
3	Detaljerte observasjoner
3.1	Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
<b>3.2</b>	<b>Roller og ansvar – styreleder og rektor</b>
3.3	Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
3.4	Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
3.5	Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
3.6	Medvirkning og medbestemmelse
4	Vedlegg

# Roller og ansvar – styreleder og rektor

## Kriterier:

- Tydelig skille og fordeling av roller og ansvar mellom rektor og styreleder.
- Styret opptre som uavhengig og strategisk tilsynsorgan og rektor er sekretær for styret.

## Observasjoner:

- + Vår vurdering er at rolle- og ansvarsfordelingen mellom rektor og styreleder er tydelig. Rolle- og ansvarsfordelingen mellom rektor og styreleder oppfattes også som tydelig på ulike ledernivåer.
- + Vi vurderer styreleders og rektors rolleforståelse som god, med bred erfaring fra tilsvarende roller i andre virksomheter.
- + Rektor og styreleder samarbeider godt også i praksis.
- + Blant sentrale aktører på ulike nivåer oppleves det som nyttig at rektor ikke har dobbeltrollen som rektor og styreleder. Det vises til mulige interessekonflikter og rolleblandinger som kan oppstå. I tillegg vurderes det som nyttig at rektor og rektoratet involveres mer aktivt i det saksforberedende arbeidet til styremøtene. Når rektor var styreleder ble dette i stor grad håndtert av administrasjonen. I dag styres det saksforberedende arbeidet i stor grad av rektoratet, hvor ofte rektor eller prorektor er sakseier.
- + UiT har formaliserte rutiner for det saksforberedende arbeidet, som inkluderer saksansvar. Det oppleves at rektoratets tette involvering i det saksforberedende arbeidet er positivt, særlig i saker tilknyttet UiTs faglige virksomhet. Det vises til flere eksempler på slike saker, som for eksempel studieporteføljesaken som ble ledet av prorektor for utdanning. Her har UiT jobbet med å videreutvikle og fornye studieporteføljen for å sikre at studietilbudet treffer kompetansebehov og at UiT bruker ressursene sine effektivt.



## Konklusjon



## Risiko:

- Utydelige roller og ansvar mellom styreleder og rektor kan bidra til å svekke styrets rolle som et uavhengig og strategisk tilsynsorgan, og rektors rolle som sekretær for styret.
- Utydelige roller og ansvar på nivå 1 vil kunne bidra til å svekke Enhetlig ledelse i virksomheten og skape uforutsigbarhet for ledere på nivå 2 og 3.
- Utydelige roller og ansvar vil kunne svekke rektoratets involvering i det saksforberedende arbeidet.

## Anbefalinger:

*Vi oppfatter på dette området måloppnåelsen som høy og har ingen anbefalinger.*



1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Ledelsens tilsvar
3	Detaljerte observasjoner
3.1	Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
3.2	Roller og ansvar – styreleder og rektor
<b>3.3</b>	<b>Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan</b>
3.4	Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
3.5	Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
3.6	Medvirkning og medbestemmelse
4	Vedlegg

# Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan

## Kriterier:

- Styret opptrer uavhengig som virksomhetens øverste organ.
- Styret arbeider strategisk etter de store linjene og benytter lite kapasitet på detaljer og saker av mindre strategisk betydning.
- Sakene skal være godt forberedt når de kommer til styret.
- Styret fører tilsyn med at ledelsen og virksomheten arbeider hensiktsmessig og målrettet etter vedtatte linjer.

## Observasjoner:

- + Vår vurdering er at styret i dag arbeider strategisk med de viktigste sakene. Styrets tilsynsrolle er tydelig.
- + Ledere på ulike nivåer ved UiT opplever at styret prioriterer de store linjene for å utvikle UiT som institusjon. Eksempler på saker som understøtter dette er ny budsjettmodell og ny studiemodell hvor målet er et fremtidsrettet studietilbud som skal møte samfunnets kompetansebehov på en bedre måte. UiT har utviklet en god strategi som er håndterlig og kan implementeres på en god måte grunnet bred involvering av ansatte som har eierskap til strategien.
- + Styret og styrets arbeid vurderes av de fleste aktører vi har snakket med, som profesjonelt.
- + Styreleder utøver en uavhengig rolle for å ivareta oppdragsgivers målsetning om god virksomhetsstyring. Eksempler som understøtter kontinuerlig forbedring og profesjonalisering av styrets arbeid er saksunderlag som oppleves som mer spisset og mer håndterlig som grunnlag til gode beslutninger i styret.
- ÷ Kommunikasjon og arbeidsform er endret og det oppleves noe utfordrende for enkelte å følge med på alle saker som behandles grunnet raskere beslutninger og noe mindre tilgjengelighet til å følge diskusjoner i styremøter.
- ÷ Det oppleves fortsatt at det er noe lite kjennskap til hvordan styret arbeider og skal arbeide på lavere nivåer i virksomheten.



## Konklusjon



Tilfredsstillende



Bør forbedres



Ikke tilfredsstillende

## Risiko:

- Dersom styret arbeider for detaljorientert, svekker det evnen til å sette en klar retning for virksomheten.
- Dersom saker ikke er tilstrekkelig godt utredet og fremstilt når de kommer til styret, har styret mindre forutsetning for å ta gode helhetlige beslutninger. Virksomheten forvalter store midler, så dette kan være potensielt kritisk.

## Anbefalinger:

3. Gi god informasjon om styrets rolle på ulike nivåer i virksomheten. Gi god og gjennomiktig informasjon til dem som påvirkes av styrets beslutninger.

1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Ledelsens tilsvar
3	Detaljerte observasjoner
3.1	Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
3.2	Roller og ansvar – styreleder og rektor
3.3	Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
<b>3.4</b>	<b>Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen</b>
3.5	Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
3.6	Medvirkning og medbestemmelse
4	Vedlegg

# Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen

## Kriterier:

- UiT får et tilstrekkelig bredt tilfang av rektorkandidater.
- UiT får søknader fra de kandidatene som er best egnet til å være rektor ved UiT.
- UiT arbeider helhetlig og strukturert med rekrutteringsprosesser som gjelder rektorstillingen og topplederstillinger, gjennom bl.a. planlegging, omdømmebygging, utnytte tilgjengelige kanaler, gå tilstrekkelig bredt ut mv.

## Observasjoner:

- ÷ Rekruttering av kandidater til rektorstillingen har vært utfordrende, da det ikke er mange kandidater i Norge som har relevant erfaring. Offentlige søkerlister, UiTs lokasjon og konkurranse om de beste kandidatene er andre mulige hemmere for å få opp antallet søkere. Det kom inn fire søknader i forrige søknadsprosess.
- + Prosesser med valgt og ansatt rektor er krevende å sammenligne direkte. Tiden frem til valg er en langvarig prosess og det kan opprinnelig være mange aktuelle kandidater som siles ut før selve valget. Det man oppnår med ansatt rektor er å lyse ut med tydelige kvalifikasjonskriterier. Det kom også inn søknader fra, og det endte med, en ekstern ansettelse i 2021, noe som er mindre sannsynlig i forbindelse med valg. I valg har også sannsynligvis kandidatenes øvrige bakgrunn (hvilket fakultet, fagmiljø og studiested kandidaten kommer fra) påvirkning på utfallet, noe som har vist seg mindre relevant ifm. ansettelsesprosessen.
- ÷ Ny rektorstilling lyses ut i 2024 med tilsettelse høsten 2024. Det forventes ikke mange søkere. Vårt umiddelbare inntrykk er at det er uklart blant sentrale aktører hvilke grep som er gjort for å øke tilfanget av gode kandidater til rektorstillingen fremover, noe som er verdt å se nærmere på for å sikre at det arbeides helhetlig og strukturert med prosessen og tematikken. Vår innsikt i selve prosessen er begrenset, så vi konkluderer ikke her, men bemerker viktigheten av dette arbeidet fremover.
- + Selv om det var få kandidater i forrige søknadsprosess, så opplever likevel sentrale aktører ansettelsen som sterk.
- ÷ Vi bemerker at det også er krevende å rekruttere lederstillinger på andre nivåer. Også på prorrektornivå har det vært få søkere. På nivå 3 (instituttnivå) er det spesielt krevende å få tak i egnede kandidater. Dette gjelder uavhengig av modell. Dette er heller ikke en særskilt utfordring for UiT.



## Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

## Risiko:

- UiT får ikke kandidatene som er best egnet til å være rektor.
- Mangelfull kompetanse i toppledelsen fører til svakere styring av virksomheten.

## Anbefalinger:

4. Sørge for at det arbeides helhetlig og strukturert med topplederstillinger, inkludert rektorutlysningen i 2024.





1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Ledelsens tilsvar
3	Detaljerte observasjoner
3.1	Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
3.2	Roller og ansvar – styreleder og rektor
3.3	Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
3.4	Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
<b>3.5</b>	<b>Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer</b>
3.6	Medvirkning og medbestemmelse
4	Vedlegg

# Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer

## Kriterier:

- Det er en tydelig sammenheng mellom strategiske og faglige prioriteringer ved UiT og hvordan ressursene blir disponert.

## Observasjoner:

- + Noen ledere opplever i dag at sammenhengen mellom faglige prioriteringer og ressursdisponeringer er tydeligere enn tidligere. Rektors totalansvar for både faglig og administrativ virksomhet tilrettelegger for ressursdisponeringer i tråd med faglige prioriteringer. Dette bidrar også til at man får satt av ressurser til de viktige sakene for UiT. Porteføljesaken og strategiprosessen trekkes frem som eksempler på faglige prioriteringer som har blitt ressursmessig prioritert. I tillegg viser flere ledere til tydeligere sammenheng mellom prioriteringer og ressurser har vært viktig for å effektivt iverksette aktivitetspakken for Øst-Finnmark, som var en politisk bestilling med øremerkede utdanningsmidler til UiT.
- + Det er forskjellige oppfatninger knyttet til organiseringen av prorektorene og utdannings- og forskningsavdelingene i organisasjonen. Her vil det være mulig med forskjellige løsninger innenfor rammen av Enhetlig ledelse. Enkelte mener prorektorene bør ha direkte personal- og økonomiansvar, som andre universiteter som NTNU og NMBU har. Et argument her er at prorektor i større grad kan styre ressursdisponeringen. Andre foretrekker dagens ordning hvor prorektorene ikke har personal- og økonomiansvar. Her vises det til at prorektorene må jobbe i matrise og disponere ressurser fra et bredt spekter av avdelinger, både faglig og administrativt. Personal- og økonomiansvar tar tid, noe som påvirker kapasiteten til å jobbe i matrise. Matrise har vært viktig i saker som studieportefølje og strategi, hvor mange ansatte har vært involvering. Overgangen til Enhetlig ledelse ble gjennomført like etter omorganisering av administrasjonen (Admin2020).
- + UiT arbeider i dag med en sak om ny budsjettmodell, som skal behandles av styret i 2024. Det pågår for tiden en høringsprosess knyttet til denne saken. Et av formålene med ny budsjettmodell er at budsjettet skal tilrettelegge for en styrket sammenheng mellom faglige prioriteringer og ressursdisponeringer.



## Konklusjon



## Risiko:

- Manglende sammenheng mellom faglige prioriteringer og ressursdisponeringer kan føre til redusert måloppnåelse, at strategiske ambisjoner ikke blir realisert, og lite hensiktsmessig ressursbruk.

## Anbefalinger:

*Vi oppfatter på dette området måloppnåelsen som høy og har ingen anbefalinger.*



1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Ledelsens tilsvar
3	Detaljerte observasjoner
3.1	Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
3.2	Roller og ansvar – styreleder og rektor
3.3	Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
3.4	Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
3.5	Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
3.6	Medvirkning og medbestemmelse
4	Vedlegg

# Medvirkning og medbestemmelse

## Kriterier:

- Tilstrekkelig mulighet til å medvirke og medbestemme for ansatte og studenter, innenfor forutsigbare rammer og i tråd med gjeldende avtaleverk.

## Observasjoner:

- ÷ Kommunikasjonen fra ledelsen på nivå 1 oppfattes fra enkelte ansatte og studenter ikke å være inkluderende eller i tilstrekkelig grad tilpasset UiTs virksomhet og kultur. «Rektors kvarter» hver 14. dag blir ifølge ansattrepresentanter sett på som «top down» informasjonsformidling, uten mulighet til å stille spørsmål. Ordningen har fra en del andre ansatte mottatt gode tilbakemeldinger. Det var ikke rektors kvarter tidligere, da dette er noe nåværende rektor har innført.
- ÷ Samhandlingen mellom rektor og ansattrepresentanter har fra ansattrepresentantsiden blitt vurdert som til dels mangelfull i perioden, både når det gjelder hyppighet og muligheten til reell medvirkning. Det trekkes bl.a. frem at tilgangen til rektor har vært krevende etter overgangen til ny styringsmodell.
- ÷ Tilpasningsavtalen til hovedavtalen som regulerer medbestemmelse for ansatte på ulike nivåer er ikke oppdatert etter overgang til ansatt rektor.
- ÷ Avstanden til styret oppleves av ansattrepresentanter og studentrepresentanter som stor, både når det gjelder tilgang til møter (manglende åpenhet) og kommunikasjonsform («næringslivspreget»). For mange ledere vi har snakket med oppleves dette imidlertid ikke som en utfordring.
- + Det har blitt gjort grep for å gjøre samhandlingen mellom rektor og ansattrepresentanter bedre den siste tiden, blant annet gjennom mer jevnlige møter med rektor. Dette har blitt positivt mottatt blant ansattrepresentanter.
- + Studentparlamentet (SP) er gjennom leder fast representert i rektors ledermøte. Møter mellom rektor og SP settes opp etter behov og rektor svarer ut SPs spørsmål.
- + Studentporteføljesaken blir av et bredt antall aktører trukket frem som en inkluderende prosess. Det samme gjelder utformingen av UiTs nåværende strategi. Vårt inntrykk er at både ansatte og studenter føler en stolthet og eierskap til den nye strategien.
- + Vi observerer at medvirkningsformer er justert og skalert opp underveis etter overgangen til Enhetlig ledelse. Dette underbygger poenget i innledningen om at det er betydelig handlefrihet innenfor samme styringsmodell. Forbedringsområdene identifisert her skyldes derfor ikke nødvendigvis modellens formelle trekk.



## Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

## Risiko:

- Mangelfull kommunikasjon i implementeringen av en styringsmodell kan føre til manglende velvilje fra de ansatte, noe som svekker implementeringen.
- Mangelfull medbestemmelse vil kunne svekke støtten om styringsmodellen, mens inkluderende kommunikasjon kan bidra til velvilje.

## Anbefalinger:

5. Sørge for god medvirkning i forutsigbare rammer, bl.a. gjennom å oppdatere tilpasningsavtalen til hovedavtalen.

# 04

## Vedlegg

- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Ledelsens tilsvar
- 3 Detaljerte observasjoner
- 3.1 Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
- 3.2 Roller og ansvar – styreleder og rektor
- 3.3 Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
- 3.4 Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
- 3.5 Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
- 3.6 Medvirkning og medbestemmelse

## 4 Vedlegg

# Vedlegg 1 – beskrivelse av fargekoder

### Tilfredsstillende

**Internrevisjonen har ikke konstatert feil og mangler av betydning for etterlevelse av interne og eksterne krav:**

- Internkontrollen er på plass
- Risikoen er håndtert på en tilfredsstillende måte
- Vi har funnet noen forslag til forbedringspunkter som kan vurderes.

Internrevisjonen har ikke konstatert vesentlige effektiviseringspotensialer i den interne kontrollen som kan bidra til større grad av måloppnåelse for virksomheten.

### Bør forbedres

**Internrevisjonen har funnet svakheter i styring og kontroll som kan forårsake:**

- Avvik i intern og/eller ekstern rapportering av finansielle-/ikke-finansielle forhold
- Brudd på interne og eksterne lover og regler, som kan få rettslige følger for selskap/ledelse og/eller bøter
- Andre forhold som kan føre til tap av renommé og/eller engang negativ omtale i media, dersom interessentene blir kjent med forholdet som er avdekket
- Forhold som kan føre til direkte økonomisk tap som definert av virksomheten

Internrevisjonen har konstatert et effektiviseringspotensial i den interne kontrollen, som kan bidra til større grad av måloppnåelse for virksomheten.

### Ikke tilfredsstillende

**Internrevisjonen har funnet alvorlige svakheter i styring og kontroll som forårsaker eller kan forårsake:**

- Avvik i intern og/eller ekstern rapportering av finansielle-/ikke-finansielle forhold
- Brudd på lover og regler som kan føre til domfellelse for selskap/ledelse og/eller bøter
- Andre forhold som kan føre til betydelig tap av renommé og/eller vedvarende negativ omtale i media, dersom interessentene blir kjent med forholdet som er avdekket
- Forhold som kan føre til vesentlige direkte økonomisk tap som definert av virksomheten

Internrevisjonen har konstatert et betydelig effektiviseringspotensial i den interne kontrollen, som kan bidra til større grad av måloppnåelse for virksomheten.

1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Ledelsens tilsvaer
3	Detaljerte observasjoner
3.1	Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
3.2	Roller og ansvar – styreleder og rektor
3.3	Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
3.4	Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
3.5	Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
3.6	Medvirkning og medbestemmelse

## 4 Vedlegg

# Vedlegg 2 - Problemstillinger

- **I hvilken grad er målsetningene med organisasjonsendringen realisert? Hvordan arbeider UiT for å realisere målet om at «[a]lle UiTs ansatte skal ha oppdatert kompetanse slik at de kan bidra til universitetets arbeid mot en bærekraftig fremtid»?**
  - Gjennomgående enhetlig styringsmodell i hele styringslinjen (nivå 1-3)
  - Tydelig skille og fordeling av roller og ansvar mellom rektor og styreleder
  - Styrets rolle som et uavhengig profesjonelt, strategisk og tilsynsorgan
  - Bredt tilfang av egnede kandidater til rektorstillingen
- **Hvordan er ny organisasjonsmodell integrert i virksomhetsstyringen?**
  - Organiseringen er hensiktsmessig for å løse virksomhetens prioriterte oppgaver
  - Tydelig og helhetlig ansvarsforhold knyttet til styring – vitenskapelig og administrativt
  - Tydelige roller og ansvar
  - Horisontal og vertikal samhandling
  - Helhetlige vurderinger og gjennomføringsevne
  - Sammenheng mellom faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
  - Involvering av ansatte

1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Ledelsens tilsvær
3	Detaljerte observasjoner
3.1	Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
3.2	Roller og ansvar – styreleder og rektor
3.3	Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
3.4	Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
3.5	Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
3.6	Medvirkning og medbestemmelse

## 4 Vedlegg

# Vedlegg 3 – intervjujliste

### Internrevisor har avholdt intervjuer med:

- Marianne Johnsen – Styreleder
- Dag Rune Olsen – Rektor
- Jørgen Fosslund – Administrasjonsdirektør
- Kathrine Tveiterås, Bente Haug og Rikke Gjærum - Prorektor/viserektor
- Odd Arne Paulsen, Stig Ørsje, Fredrick Juul Walløe og Julia Sempler - Avdelingsdirektør/stabsdirektør
- Bjørn Sørensen – Dekan fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi
- Arne Smalås – Dekan fakultet for naturvitenskap og teknologi
- Gunbjørg Svineng, Heidi Adolfsen, Tore Henriksen og Øyvind Edvarden – Dekan og fakultetsdirektør helsevitenskapelige fakultet / Dekan og fakultetsdirektør og juridiske fakultet
- Anne Britt Flemmen og Frode Larsen – Dekan og fakultetsdirektør fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
- Lena Aarekol og Johanne Raade – Direktør Norges arktiske universitetsmuseum og akademi for kunsthag / Direktør ved Universitetsbiblioteket
- Rune Sundelin og Lisbeth Paulsen Bøe – Seksjonssjef for Campusadministrasjonen Alta / Seksjonssjef for Campusadministrasjonen Harstad
- Ellen Karoline Dahl, Andreas Holm Bakke og Lars-Eirik Hveding Allertsen – Hovedtillitsvalgte Forskerforbundet/Unio, Akademikerne og Parat/YS Stat
- Marit Martinsen Dahle – Hovedtillitsvalgt NTL/LO Stat
- Jonas Toft – Leder studentparlamentet





- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Ledelsens tilsvar
- 3 Detaljerte observasjoner
- 3.1 Operasjonalisering av enhetlig styringsmodell
- 3.2 Roller og ansvar – styreleder og rektor
- 3.3 Styrets rolle som uavhengig og strategisk tilsynsorgan
- 3.4 Bredt tilfang av kandidater til rektorstillingen
- 3.5 Faglige prioriteringer og ressursdisponeringer
- 3.6 Medvirkning og medbestemmelse

## 4 Vedlegg

# Vedlegg 4 - dokumentliste

### Internrevisor har gjennomgått følgende dokumentasjon:

- Notat – «Evaluering av Enhetlig ledelse på institusjonsnivå»
- Internrevisjonsrapport – Overordnet styring og kontroll. 17.11.2022
- Notat – «Plan- og rapporteringsstruktur». 20.11.2023
- Ordning for styring og ledelse på institusjonsnivå ved UiT. Styresak 30-20
- Vedlegg styresak 30-20
- Strategisk risikovurdering 2024. Styresak 5-23
- <https://uit.no/virksomhetsstyring>





**Kenneth Hansen**  
**Oppdragsansvarlig**

T: +47 907 37 682  
E: [kenneth.hansen@kpmg.no](mailto:kenneth.hansen@kpmg.no)



**Tommy André Knutsen**  
**Prosjektleder**

T: +47 980 78 648  
E: [tommy.knutsen@kpmg.no](mailto:tommy.knutsen@kpmg.no)



[kpmg.no/sosialemedier](https://kpmg.no/sosialemedier)