

## SAKSFRAMLEGG

---

Til:  
Universitetsstyret

Møtedato:  
27.03.2017

Sak:

### Organisering av UiT Norges arktiske universitet - forslag til videre arbeid

#### Innstilling til vedtak:

1. Styret ber om at viserektormodellen avklares nærmere som alternativ for organisering av campus utenfor Tromsø og samhandling med omkringliggende regioner.
2. Styret ber om at alternativer til dagens fakultetsstruktur utredes videre ut fra hovedmodell 2, slik denne er beskrevet i saksfremlegget.
3. Universitetsstyret godkjenner det vedlagte mandatet for arbeidsgruppene og gir universitetsledelsen fullmakt til å oppnevne medlemmer i alle grupper som skal bistå i utredningsarbeidet.
4. Forslag som utredes skal sendes på høring før saken fremmes for universitetsstyret i juni 2017.

Universitetsdirektøren foreslår i denne saken en plan for organisasjonsprosessen i perioden april-juni 2017, med sikte på at universitetsstyret kan ta stilling til organisasjonsstruktur for UiT Norges arktiske universitet på møtet i juni 2017.

#### Bakgrunne:

I sak S 48/15 *Organisering, styring og ledelse av det fusjonerte universitetet* den 27.10.2015 ba universitetsstyret om at det skulle fremmes en plan for reorganiseringsprosess av UiT Norges arktiske universitet i løpet av våren 2016. Planer for organisasjonsprosessen har senere vært forelagt styret i flere omganger. I sak S 56/16 den 27.10.2016 behandlet styret en rapport fra NIFU som gikk gjennom dagens organisasjonsstruktur og ga tilrådinger om fremtidig organisering. I den forbindelse fastsatte styret at målet med organisasjonsprosessen er å forbedre effektivitet, kvalitet og resultatoppnåelse i kjerneoppgavene. Styret ba om at saken skulle fremlegges for vedtak i juni 2017.

I sak S 62/16 *Mandater for vurdering av UiTs organisasjon* den 24.11.2016 vedtok styret mandater og sammensetning for to arbeidsgrupper som fikk i oppdrag å se nærmere på:

1. Faglig organisering på nivå 2 i UiTs organisasjon (fakultetsnivå)
2. Campusene utenfor Tromsø sine funksjoner og tilhørighet ved UiT

Rapporter med vurderinger og forslag fra de to arbeidsgruppene ble levert 15.2.2017, og presentert for universitetsstyret 8.3.2017. Rapportene ble sendt på intern og ekstern høring med frist 13.3.2017. Høringen var i utgangspunktet åpen, men universitetsdirektøren ba om å få tilbakemeldinger på noen sentrale spørsmål. Det er mottatt 22 svar fra fakulteter og enheter, studentparlamentet, tjenestemannsorganisasjoner, vertskommuner og regionale organisasjoner. I tillegg kommer uttalelser fra institutter og fra enkelte av fakultetenes eksterne samarbeidspartnere og interessenter. Høringssvarene viser et bredt spekter av perspektiver på hvordan UiT bør organiseres i fremtiden og hvordan den videre prosessen bør legges opp. Det gis samlet sett få eller ingen entydige anbefalinger som universitetsdirektøren kan bygge sine tilrådinger på, men utredningene og høringsrunden har, slik hensikten var, gitt bedre kunnskap om valgmuligheter UiT står overfor i organisasjonsprosessen. De to rapportene, høringsbrev og høringsuttalelser er vedlagt denne saken (vedlegg 1-4). Det er i tillegg laget en kort oppsummering av høringsuttalelsene, som er basert på de spørsmålene som ble stilt i høringsbrevene (vedlegg 5).

### **Rammer for det videre arbeidet**

Universitetsdirektøren mener at rapporten fra NIFU, rapportene fra de to arbeidsgruppene og høringsuttalelsene til disse har gitt ny kunnskap og verdifulle bidrag til vurderingen av hvordan UiTs organisasjon bør utvikles videre. Saken har vakt stort engasjement internt ved UiT Norges arktiske universitet og hos noen av institusjonens eksterne samarbeidspartnere.

Det er universitetsstyret som har ansvar for og myndighet til å fastsette universitetets interne organisering, jf. universitets- og høyskoleloven § 9-2 (4). Universitetsdirektøren legger som følge av styrets tidligere vedtak til grunn at universitetsstyret vil gjøre vedtak om UiTs organisasjonsstruktur i juni 2017. I det pågående arbeidet er det viktigst å få belyst mulige prinsipper og modeller for organisering, og sikre at studenter og de ansatte blir hørt.

Som det framgår av det kunnskapsgrunnlaget som er utarbeidet så langt, finnes det mange muligheter for organisering av UiT, og mange legitime prinsipper og hensyn som kan vektlegges. Valg av organisasjonsmodell innebærer en avveining av ulike hensyn, med antatte fordeler og ulemper knyttet til alle alternativer. Etter universitetsdirektøren vurdering gir ikke de foreliggende rapporter og høringsuttalelser et tilstrekkelig grunnlag for å ta beslutninger om organisasjonsstruktur, bl.a. fordi relevante alternativer ikke er utredet. Universitetsdirektøren vil heller ikke tilrå at universitetsstyret på møtet 27.3.2017 tar stilling til om UiT skal ha en «bred» eller «smal» organisasjonsmodell, jf. rapport fra arbeidsgruppe faglig organisering.

Fram mot universitetsstyrets møte i juni 2017 bør det gjennomføres videre utredning med sikte på å etablere et tilstrekkelig grunnlag for styrets sluttbehandling av saken. Av tids- og kapasitetsmessige grunner vil utredningene imidlertid ikke kunne omfatte alle eller svært mange alternative former for organisering av virksomheten. Dette gjelder selv om utredningene blir avgrenset til dagens «nivå 2» i organisasjonen, det vil si fakulteter og enheter på samme nivå. Innenfor «smal» og «bred» modell eller en hybrid av disse er det mange kombinasjonsmuligheter, særlig når dette sees i sammenheng med campusorganisering. UiT bør på den ene siden ikke bruke tid på å utrede organisatoriske alternativer som styret allerede nå anser som uaktuelle. Samtidig er det viktig å få vurdert nærmere de alternativene som kan være aktuelle og som er mulig å få utredet gitt den tiden som er til disposisjon.

En mulighet er å vektlegge de innspillene som argumenter for at det har gått for kort tid siden tidligere fusjoner, og at det av hensyn til omstillingskostnader samt tilrådinger fra flere berørte

miljøer og deres eksterne samarbeidspartnere, er uklokt å innføre ny fakultetsstruktur ved UiT. Velger man dette alternativet vil vurderingene fram mot juni 2017 være begrenset til forhold som er uavklart etter siste fusjon, og eventuelt andre forbedringsmuligheter innenfor UiTs eksisterende organisasjon.

En annen mulighet er å vektlegge de innspillene som argumenter for at det er riktig å etablere nye enheter på nivå 2, enten for å samle beslektede fag eller gi muligheter for bedre integrasjon på det enkelte fakultet mellom disiplin og profesjonsfag - gjerne også på tvers av campusene. Dette vil skape en mer enhetlig fakultetsstruktur som flere av høringsinstansene mener vil gi bedre styringsevne. Velger man dette alternativet, må det utredes flere alternativer til endring.

På denne bakgrunn mener universitetsdirektøren at det er behov for at universitetsstyret på møtet 27.3.2017 tar stilling til hvilke utredninger som skal gjennomføres i perioden april-juni. Universitetsdirektøren vil foreslå to hovedalternativer for det videre arbeidet fram mot styremøtet i juni. I denne saken blir det også gitt forslag til hvilke organisatoriske forhold som skal utredes i løpet av høsten 2017.

### **Hovedalternativ 1: Dagens organisasjonsmodell med justeringer**

Det framgår i rapporten om faglig organisering og i høringsuttalelser at det kan være gode grunner for å videreføre den gjeldende organiseringen ved UiT Norges arktiske universitet for en periode framover. Blant de grunnene som er pekt på, er at dagens brede og sammensatte organisasjonsstruktur reflekterer faglig bredde og mangfold, legger til rette for nærhet mellom operativt nivå og fakultetsledelse, legger til rette for medvirkning og større distribusjon av makt, motvirker sentralisering, ivaretar hensyn til tidligere høgskoler som er blitt en del av UiT, og gir mindre omstillingskostnader. Det er påpekt svakheter med dagens organisering, men disse vil kunne motvirkes gjennom andre tiltak enn å endre fakultetsstrukturen. Dersom styret velger dette hovedalternativet vil universitetsdirektøren foreslå at det blir gjort følgende vurderinger fram mot juni 2017:

#### *Vurdere campusorganisering*

I valg av campusmodell gir høringen relativt klare tilrådinger for neste fase av utredningsarbeidet. Campusorganiseringen må bidra til at hovedlokasjonene utenfor Tromsø får en tydelig stemme innad i organisasjonen og må også sikre god koordinering lokalt og fruktbar samhandling med den omkringliggende regionen. Et flertall av høringsinnspillene gir støtte til den såkalte viserektormodellen. De erfaringene universitetsledelsen har gjort seg tilsier også at det vil være utfordrende for en dekan ved ett av de tilstedeværende fakultetene på hovedcampus utenfor Tromsø å ha ansvar både for lokal koordinering på tvers av fagområder/enheter, og for felles samhandling med eksterne omgivelser. Samtidig er det både i rapporten og i høringen kommet frem relevante innvendinger mot viserektormodellen. Universitetsdirektøren vil derfor tilrå at denne modellen vurderes videre med sikte på å få følgende spørsmål bedre belyst:

- Kan rollene som viserektor og campusdirektør/administrativ leder samordnes/slås sammen?
- Hvordan skal forholdet mellom universitetsledelse, viserektorer og dekaner reguleres, formelt og i praksis?
- Hvordan kan viserektorene arbeide opp mot større regioner enn selve campuslokasjonen?
- Bør viserektorer tillegges andre ansvarsområder ved UiT, ut over campusledelse?

Som flere høringsinstanser har påpekt, er det samtidig viktig å se valg av campusmodell i lys av den faglige organiseringen. En smal organisasjonsmodell med campusovergripende fakulteter vil

være godt tilpasset en ordning med viserektorer, slik løsningen er ved NTNU. Velger styret å gå inn for en modell med ett eller flere stedlig ledede fakulteter utenfor Tromsø, jf. hovedalternativ 1, vil behovet for viserektorer med slike funksjoner kunne bli redusert. Universitetsdirektøren vil derfor gi endelige tilrådinger til campusorganisering i styresaken i juni.

#### *Vurdere fullmakts- og styringsstruktur*

Som påpekt særlig i rapporten fra NIFU, er det behov for at UiT har god styringsevne og evne til å gjennomføre strategier og satsinger. Det er pekt på forbedringsmuligheter når det gjelder vertikal styring og koordinering, det vil si hvordan leddene i organisasjonen samhandler, og hvordan myndighet, ansvar og oppgaver er fordelt mellom styrings- og ledelsesnivåer. Det er også pekt på utfordringer knyttet til horisontal samhandling i organisasjonen, mellom fagområder, enheter og ledere, inkludert ledergrupper tilknyttet universitetsledelsen. Universitetsdirektøren ønsker på denne bakgrunn å gjøre en ny vurdering av fullmaktsstruktur, styringsstruktur, instruksjer og krav til samhandling vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Dette inkluderer spørsmål om hvilke kollegiale organer UiT skal ha på ulike nivåer og hvilke funksjoner disse eventuelt skal ha. Disse spørsmålene bør være avklart før dekanstillinger lyses ut, og bør ses i sammenheng med den faglige organisasjonsprosessen. Fullmaktsstrukturen har betydning for hvilken styringsmuligheter institusjonen har internt. De nåværende fullmaktene, som fremgår av instruksene for fakultetsstyrer og dekaner, har vært uforandret ved UiT siden 2009 og har ikke vært gjenstand for evaluering etter noen av fusjonene.

#### *Vurdere organisatorisk plassering av fagområdene sosialfag, og samfunnssikkerhet, sikkerhet og beredskap*

Universitetsstyret vedtok i sak S 48-15 den 27.10.2015 å oppnevne to ekspertutvalg som fikk frist 1.6.2016. Det ene utvalget skulle gi råd om hvordan forskning og studier på det flerfaglige feltet sosialfag kunne styrkes ved universitetet. Det andre utvalget fikk i oppdrag å se på den samlede fagporteføljen innen samfunnssikkerhet, sikkerhet og beredskap. Rapportene ble levert i hhv august og juni 2016, og det ble gjennomført en høring ved UiT med frist 3.10.2016 (ePhorte 2016/7324 og 2016/6745). Universitetsstyret fikk oversendt rapporter og høringsuttalelser til sak 56/16 den 27.10.2016. Styret sluttet seg til forslag i saksframlegget om at disse rapportene ikke skulle behandles som enkeltstående saker, men behandles sammen med den helhetlige prosessen rundt organisering på nivå 2. Universitetsdirektøren foreslår at det fram mot styrets møte i juni blir gjennomført vurderinger med sikte på å gjøre vedtak om hvordan disse fagområdene skal gis en varig innplassering i UiTs organisasjonsstruktur.

De tre områdene for vurderinger som er omtalt ovenfor inngår også i hovedalternativ 2, men vil da bli knyttet til et mer omfattende utredningsarbeid.

#### **Hovedalternativ 2: Utrede en smalere organisasjonsmodell**

Universitetsdirektøren mener at det foreligger gode grunner til å utrede alternativer til dagens organisasjonsstruktur, og vil her skissere en måte å gjøre dette på som kan være gjennomførbar innenfor den tidsrammen som er til disposisjon. Forslaget innebærer å utrede noen muligheter for en smalere modell enn i dag. Bakgrunnen for forslaget er å følge opp styrets ønske om å få fram alternativer, at flere høringsinstanser har pekt på behov for strukturelle endringer, at dagens organisering framstår som kompleks og historisk betinget, og at organisasjonsstruktur kan antas å ha betydning for institusjonens resultatoppnåelse og evne til å håndtere det utfordringsbildet som UiT står overfor.

Universitetsstyret har igangsatt organisasjonsprosessen ut fra en forståelse av at UiT Norges arktiske universitet etter flere fusjoner er blitt en kompleks institusjon med uensartede fakulteter og ulike organiseringer av campuser utenfor Tromsø. Rapporten fra arbeidsgruppe faglig organisering skisserer noen utfordringer for UiT som må tas på alvor. Dette understøttes av andre analyser og tallmateriale som er forelagt styret tidligere. UiT har blant annet betydelige utfordringer med henblikk på faglig og organisatorisk integrasjon, det er flere fagmiljøer som ikke tilfredsstiller relevante kvalitets- og kompetansekrav, og institusjonen sliter med å hevde seg i konkurransen om studenter, forskertalenter og økonomiske midler. UiT har svakere resultater enn sammenlignbare universiteter både når det gjelder studenter per fagperson, antall publikasjoner per fagperson, gjennomstrømming på master- og ph.d.-nivå og tilfang av ekstern finansiering. Gitt størrelsen på institusjonen har UiT også flere ledere enn andre sammenlignbare universiteter. Som følge av fusjonene stilles det også legitime forventninger til UiT om høyere aktivitet og tilstedeværelse i landsdelen og utvidet samarbeid med regionale aktører.

Innenfor hovedalternativ 2 vil universitetsdirektøren tilrå at innspill som foreligger fra arbeidsgruppe faglig organisering og høringsrunden blir vurdert videre med sikte på å danne et bedre kunnskapsgrunnlag om disse mulighetene til universitetsstyrets møte i juni 2017. Det foreslås at utredningsarbeidet i perioden april-juni blir knyttet til tre brede fag-/vitenskapsområder:

- Sosialfag, vernepleie og helsefag, inkludert idrett
- Realfag, og teknologi, inkludert biologi og fiskerifag
- Samfunns- og kulturfag og juss, inkludert lærerutdanning, økonomi, reiseliv, idrett og kunsthøgskolefag

Hver av disse brede områdene omfatter mer eller mindre beslektede fagområder som i dagens organisasjon er spredt over flere fakulteter/enheter og over flere campus. Områdene omfatter også profesjons- og disiplinfag med klare faglige berøringspunkter, men med ulik plassering i nåværende fakultetsstruktur. Innenfor hvert av områdene er det fra arbeidsgruppen og i høringen også løftet frem eksempler og forslag til én eller flere nye organisatoriske konstellasjoner. Dette gir grunnlag for å gjøre et mer konsentrert utredningsarbeid der siktemålet er å få kartlagt om en annen sammensetning av fagmiljøene enn den UiT i dag har innenfor eksisterende fakultetsstruktur kan gi faglige og/eller styringsmessige gevinster. Universitetsdirektøren vil understreke at dette ikke innebærer at den eneste løsningen som skal vurderes er å samle hver av de tre områdene i hvert sitt fakultet. Det vil være opp til de som skal foreta utredningsarbeidet å vurdere hvilke og hvor mange alternative organisatoriske løsninger som er aktuelle innenfor hvert område, og om det eventuelt er interessante konstellasjoner som går på tvers av tredelingen.

Universitetsdirektøren tilrå at utredningsarbeidet legges opp slik at det opprettes tre arbeidsgrupper med interne og eksterne medlemmer, og at gruppene settes sammen ut fra relevant faglig og organisatorisk kompetanse. Det tilrås at eksterne medlemmer skal ha kjennskap til andre institusjoner i UH-sektoren. Forslag til felles mandat og sammensetning av gruppene ligger vedlagt. Som del av sitt grunnlagsmateriale skal gruppene få tilgang til et faktagrunnlag med opplysninger om den faglige virksomheten på hvert område og det utfordringsbildet UiT står overfor.

### **Forhold som bør utredes høsten 2017**

Utover de forhold som er omtalt under alternativ 1 og 2 ovenfor, vil universitetsdirektøren foreslå at følgende forhold blir vurdert nærmere i løpet av høsten 2017:

- Funksjoner som i dag ligger til TMU
- Funksjoner som i dag ligger til UB
- Organisering av institutt-/senternivå ved UiT

Den framtidige organiseringen av de funksjoner som ligger til dagens UB og TMU er veldig liten grad vurdert av arbeidsgruppen. Universitetsdirektøren mener derfor det er behov for å legge opp til en ny og grundigere vurdering av disse enhetenes oppgaver og plassering i organisasjonen, og vil komme tilbake med forslag om dette. Basert på det grunnlaget som nå foreligger vil direktøren ikke tilrå at dette gjøres i samband med styresaken om faglig organisering i juni 2017. Eventuelle endringer i organisering på institutt-/senternivå bør også utsettes til struktur for fakultetsnivå er vedtatt. Denne gjennomgangen bør også omfatte vurderinger av ansvar og oppgaver på institutt-/senternivå, inkludert ordning for styring og ledelse. Universitetsdirektøren vil legge frem en plan for arbeid på disse tre områdene senere.

### **Universitetsdirektørens vurdering**

NIFU-rapporten, de to arbeidsgruppene og høringsuttalelser har pekt på at UiT står overfor flere utfordringer av faglig og organisatorisk art. Styret er også kjent med viktige utfordringer gjennom blant annet forsknings- og utdanningsmeldinger, styringsdialog og årsrapporter. Endringer i UiTs formelle organisering vil i seg selv ikke løse disse utfordringene, og det er omkostninger knyttet til å gjøre endringer. Universitetsdirektøren mener likevel det bør undersøkes om endringer i organisering kan bidra til UiT blir bedre rustet til å håndtere utfordringene og oppnå bedre resultater og styringsevne. Vedtak som nå blir gjort om organisasjonsstruktur kan antas å få en viss varighet, og institusjonen bør ikke si fra seg muligheter til å vurdere om UiTs organisering er godt tilpasset de utfordringer som institusjonen står overfor, selv om endringer vil kunne medføre omkostninger av både ressursmessig og politisk art.

Universitetsdirektøren er oppmerksom på at det i høringen er tatt opp flere politiske spørsmål omkring fakultetsorganiseringen. Det er spesielt henvist til kongelige resolusjoner i forbindelse med fusjonene med høgskolene i Finnmark og Narvik. Universitetsdirektøren vil for ordens skyld gjenta at styret ut fra universitets- og høyskoleloven har ansvar for å fastsette organiseringen av institusjonen. Samtidig må styret vurdere både politiske og samfunnsmessige konsekvenser knyttet til valg av organisasjonsmodell. Heller ikke på dette området gir imidlertid høringsinstansene råd som peker i en og samme retning. Uttalelsene fra kommunene Narvik og Harstad illustrerer at det er ulike forventninger til hvilke løsninger UiT bør velge. I tillegg bør styret også ta høyde for de overordnede politiske føringene som lå til grunn for struktur- og kvalitetsmeldingene fra regjeringen og UiTs eier, Kunnskapsdepartementet. Begge meldinger gir klare føringer om å skape robuste og kvalitetsmessig gode fagmiljøer ved norske læresteder. Universitetsdirektøren mener at dette er tungtveiende hensyn i retning av at UiT Norges arktiske universitet bør gjennomføre utredninger og vurderinger i samsvar med hovedalternativ 2, med sikte på behandling i universitetsstyrets møte i juni 2017.

Odd Arne Paulsen  
kst. universitetsdirektør

*Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur*

Saksbehandler: seniorrådgiver Jørgen Fossland

Vedlegg

- 1 Internt og eksternt høringsbrev februar 2017
- 2 Høringsuttalelser 130317
- 3 Rapport faglig organisering 150217
- 4 Rapport campusorganisering 150217
- 5 Høringsuttalelser 130317 oppsummering
- 6 Forslag til mandat arbeidsgrupper