

Delrapport 2

2018

Arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT
Tromsø, 10. januar 2018

I handlingsplanen for programmet Adm2020 er det fastsatt at det skal utredes ny avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen og avklares framtidig fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver mellom nivåene i administrasjonen ved UiT.

Arbeidsgruppen har delt arbeidet i to faser, og presenterer med dette Delrapport 2 fra arbeidet.

Tromsø, 10.01.2018

Trond Singsaas
seniorrådgiver, NTNU (leder)

Gøril Heitmann
assisterende universitetsdirektør

Odd Arne Paulsen
personaldirektør

Hanne Karde
kommunikasjonsdirektør

Johanne Raade
direktør ved universitetsbiblioteket

Hans Kristian Hernes
professor ved Institutt for
samfunnsvitenskap

Kjetil Kvalsvik
fakultetsdirektør ved
Det helsevitenskapelige fakultet

Grete Hagebakken
førsteamanuensis ved
Handelshøgskolen Campus Harstad

Joakim Breivik
student

Torill Nustad
representant for tjenestemannsorganisasjonene

Sekretariatet:

Julia Holte Sempler, seniorrådgiver, Stab hos rektor og direktør

Inger Kaisa Bækø, kontorsjef, TMU

Innhold

1	Sammendrag.....	3
2	Tilbakemeldinger på Delrapport 1.....	4
3	Overordnede prinsipper.....	5
3.1	Fellestjenester.....	6
3.2	Lederroller.....	7
3.3	Organisering av administrative oppgaveområder.....	9
4	Avdelingsstruktur.....	10
4.1	Organisering av strategiske utviklingsoppgaver.....	10
4.2	Alternativ 1.....	13
4.3	Alternativ 2.....	15
4.4	Alternativ 3.....	17
4.5	Stedlige funksjoner.....	18
4.6	Forhold som krever ytterligere utredning.....	19
5	Organisasjonsdesign nivå 2 og 3.....	19
5.1	Autonomi og styringsmekanismer.....	20
5.2	Organisering av nivå 2.....	21
5.3	Overordnet arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3.....	22
5.4	Administrativ støtte til mindre enheter.....	23

1 Sammendrag

Arbeidsgruppen har fått i oppdrag av universitetsdirektøren å utforme helhetlig forslag til fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT som omfatter:

1. Avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen
2. Organisatorisk design for administrasjonen på nivå 2 og 3

Arbeidsgruppen oppfatter at hovedoppdraget er å konkretisere og detaljere den administrative strukturen for nivå 1. Derneft skal arbeidsgruppen også foreslå et organisatorisk design for nivå 2 og 3.

I prosessen med å svare på mandatet har arbeidsgruppen delt sitt arbeid i to faser og to rapporter. Delrapport 1 inneholder beskrivelser av hvordan arbeidsgruppen har fortolket oppdraget, på hvilket grunnlag oppdraget er blitt gitt, samt hvilke premisser arbeidsgruppen ser det som nødvendig å forholde seg til. Derneft inneholder rapporten drøftinger rundt prinsipielle spørsmål vedrørende administrativ struktur, styring og ledelse, og organisasjonsdesign. Delrapport 2 inneholder en utdyping av arbeidsgruppens prinsipielle ståsted med utgangspunkt i de tilbakemeldinger som ble gitt til Delrapport 1. Hovedmålet med denne rapporten er å foreslå avdelingsstruktur for nivå 1 samt organisasjonsdesign for nivå 2 og 3.

Det legges frem tre alternativer til avdelingsstruktur som varierer i henhold til hvordan de administrative oppgaveområdene er plassert. Spesielt har arbeidsgruppen hatt fokus på hvordan de strategiske utviklingsoppgavene plasseres i de ulike modellene. Hovedtrekkene i de tre modellene kan beskrives slik:

1. Dagens modell med justeringer. Legger til grunn en fast matriseorganisering av strategiske utviklingsoppgaver, samt faste forkontorfunksjoner.
2. Skiller mellom strategiske utviklingsoppgaver og driftsoppgaver gjennom å opprette egne avdelinger for de strategiske utviklingsområdene. Liten stab med koordinerende oppgaver og forkontorfunksjoner.
3. Skiller mellom strategiske utviklingsoppgaver og driftsoppgaver gjennom organisering av alle utviklingsoppgaver i en stor stab.

Det understrekes at arbeidsgruppen er samstemt i å foreslå tre ulike alternativer til organisering, og at det ikke tas stilling til disse alternativene. Arbeidsgruppen er av den oppfatning at en presentasjon av tre alternativer vil gi et godt diskusjonsgrunnlag for en høring, som derneft vil gi universitetsdirektøren et godt beslutningsgrunnlag. Det vil være behov for justeringer uansett valg av modell.

I arbeidet med å utarbeide et samsvarende administrativt design for nivå 2 og 3 har arbeidsgruppen sett nærmere på hvilke funksjonsområder som må gjenfinnes på nivå to, arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2, samt overordnet arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3. Arbeidsgruppen ser det som nødvendig å sikre et gjenkjennelig administrativt design, samtidig som nivå 2 må ha stor mulighet til å organisere sine administrative tjenester i henhold til både størrelse og egenart. Denne autonomien påvirkes av noen beskrevne styringsmekanismer som knytter seg til gjennomgående ledelse, rapportering og evaluering, samt dimensjonering. Designet vil være uavhengig av organisering på nivå 1 og vil derfor ikke påvirkes av hvilken modell som måtte velges for avdelingsstruktur.

Arbeidsgruppen mener forslagene i rapporten på ulike måter svarer på føringene i mandatet. Hensynene knyttet til effektivisering ivaretas gjennom å etablere styringsmekanismer knyttet til ledelse og lederstrukturer, organisasjonsstrukturer som unngår dubleringer så langt det lar seg gjøre, samordning av nærliggende funksjonsområder i mer dynamiske enheter, samt innplassering og synliggjøring de strategiske utviklingsområdene. Dette løser de tre modellene på ulike måter.

2 Tilbakemeldinger på Delrapport 1

Arbeidsgruppen har ønsket å være transparent og åpen i sitt arbeid. Det ble derfor utarbeidet en Delrapport 1 der gruppens forståelse av oppdraget ble presentert. Rapporten ble gjort tilgjengelig på UiTs intranett for kommentarer fra alle som ønsket. Det kom tilsammen ti innspill til delrapporten.

Arbeidsgruppen er fornøyd med at ansatte har engasjert seg, og ser det som svært verdifullt at det er kommet mange gode og reflekterte bidrag.

Delrapporten stilte fem spørsmål som arbeidsgruppen ønsket innspill på:

Hvor stor grad av frihet skal det tilligge nivå 2 og 3 å organisere disse støttefunksjonene / oppgavene?

Mange av innspillene vektlegger særegenhetene ved de ulike fakultet og institutt, og påpeker at nærhet til og autonomi over ressurser er viktig for nivå 2 og 3. Man ønsker å ha mulighet for å ha nære støttefunksjoner knyttet til sin virksomhet. Innspillene reflekterer også en frykt for at man som følge av prosessene som pågår mister ressurser i bunnlinja, og dermed ikke har kapasitet til å utføre oppgaver og levere tjenester på alle områder.

Etableringen av fellestjenester og nivåplasseringen av disse diskuteres. Ut fra innspillene kan det leses at det finnes en forståelse i organisasjonen for at fellestjenestene betyr mer sentralisering og regelstyring. Innspillene reflekterer en frykt for at man mister kapasitet og sitter igjen med oppgaver som ikke blir løst.

Det må tas høyde for diversitet. Fakultetene og instituttene er vesensforskjellig både med tanke på størrelse og virksomhet, og kan ikke organiseres over samme prinsipp. Dette vil være et viktig utgangspunkt for arbeidsgruppen i forslagene som presenteres knyttet til organisasjonsdesign for nivå 2 og 3.

Er det andre faktorer som arbeidsgruppen burde ta med i sitt bakgrunnsbilde for oppdraget?

Arbeidsgruppen ser at bakgrunnsbildet for oppdraget kunne ha vært nyansert og problematisert ytterligere i Delrapport 1. Blant annet ligger det til grunn at effektiviseringskutt kan tas ut på andre måter enn utelukkende kutt i lønnskostnader. Hvordan kuttet fram til nå er tatt ut varierer også stort mellom fakultetene og det er derfor vanskelig å trekke en enhetlig konklusjon på hvordan kuttet har vært håndtert. Arbeidsgruppen ønsker også å understreke at besparelser knyttet til effektiviseringstiltak vil først kunne hentes ut etter at omstillingene er gjennomført. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 2.1.

Flere av innspillene nyanserer også bakgrunnsbildet. For eksempel påpekes det at volumet i eksternøkonomien, endringer i studentporteføljen og økning av studentmassen fører til et større behov for administrativ kapasitet på nivå 2 og 3. Den geografiske dimensjonen og ulike kulturer ved UiT trekkes også fram som faktorer som påvirker den administrative organiseringen.

Hvordan kan gruppa avveie føringene i de tre overordnede faktorene knyttet til effektivisering, digitalisering og spesialisering opp mot driverne knyttet til høyt brukerbehov og kvalitetskrav?

Flere av innspillene diskuterer arbeidsgruppens bruk av begrepet *effektivisering*. Det påpekes for eksempel at arbeidsgruppen ikke skiller mellom effektivisering og effekt, og at effektivisering bør være målet, mens digitalisering og spesialisering er virkemidler for å nå dette. Det trekkes også fram bekymringer knyttet til for mye standardisering med tanke på at fakulteter og institutter opplever behov for spesialisering nært tilknyttet den faglige virksomheten.

Arbeidsgruppa ønsker innspill / nyanseringer på skillet mellom de tre tjenesteområdene stabstjenester, tjenesteyting og forvaltningsoppgaver.

Mange er enige i dette skillet, men det er utydigheter spesielt knyttet til stabsbegrepet. Arbeidsgruppen må ytterligere beskrive hva som menes med stab og lederstøtte. Innspillene påpeker også at det er viktig

å være oppmerksom på at kategoriseringen er et nyttig analytisk skille, men at arbeidsoppgaver i mange sammenhenger flyter over i flere kategorier. Man kan derfor ikke konsekvent skille oppgaver på bakgrunn av disse kategoriene i en strukturell oppbygging/«boksologi» av administrasjonen.

Arbeidsgruppen har også diskutert dilemmaer knyttet til for sterke skiller mellom typer administrative oppgaver. Det eksisterer en uro for at økt standardisering vil føre til mye mer ensrettede og monotone arbeidsoppgaver med liten faglig utvikling, samtidig som mange opplever for lite rom for spesialisering og faglig utvikling. Dette er dilemmaer arbeidsgruppen har med seg i sine drøftinger.

Ytterligere beskrivelser av de administrative oppgaveområdene er å finne i kapittel 3.3.

Kan administrasjonen organisere seg etter flere uformelle lederstrukturer?

På bakgrunn av innspillene ser arbeidsgruppen at begrepet *uformell ledelse* er uheldig, og at dette har blitt forstått ulikt i organisasjonen. Det kan også påpekes at dette har vært et diskusjonsområde arbeidsgruppen ønsket innspill på, mer enn et mål i seg selv.

I tilbakemeldingene påpekes det at lederansvaret må følge økonomi og personalansvar, at ansvar og styringsrett henger sammen og at mer bruk av uformelle ledere kan føre til lengre beslutningsveger, mer byråkrati og større risiko for feilkommunisering. Andre ser mer positivt på uformelle lederstrukturer, og ser fordeler med flere uformelle ledere. Det påpekes imidlertid at det er viktig å formalisere også disse lederrollene.

Arbeidsgruppen går nærmere inn på dette området i kapittel 3.2.

3 Overordnede prinsipper

I dette kapittelet vil arbeidsgruppen gjennomgå sitt prinsipielle ståsted i tilknytning til organisasjonsdesign og avdelingsstruktur. Gitt tilbakemeldingene på Delrapport 1 er det nødvendig for gruppen å tydeliggjøre sitt ståsted på noen utvalgte områder og hvilken betydning dette har for arbeidsgruppens faktiske forslag til organisering.

I den forbindelse er arbeidsgruppens forståelse av de omstillingene UiT er inne i viktig. Flere av innspillene nyanserer bakgrunnsbildet og det påpekes blant annet at volumet i eksternøkonomien, endringer i studentporteføljen og økning av studentmassen fører til et større behov for administrativ kapasitet på nivå 2 og 3. Den geografiske dimensjonen og ulike kulturer ved UiT trekkes også fram som faktorer som påvirker den administrative organiseringen. Likevel oppfatter arbeidsgruppen situasjonen slik at den enkelte enhet i dag har autonomi til å styre egne ressurser og vurdere behov for blant annet administrativ støtte ved enheten. Dette fører til at de enkelte enheter har kunnet gjøre selvstendige strategiske vurderinger knyttet til oppbygging av administrative tjenester og dermed bygge opp både dublerende og overlappende sett av tjenester. Samlet sett gir dette stor diversitet som har skapt et stort omfang av administrative ressurser.

Som beskrevet i Delrapport 1 har arbeidsgruppen identifisert tre vesentlige faktorer for å kunne operasjonalisere de langsiktige gevinstene og målene i Adm2020 og effektiviseringsreformen: Effektivisering, digitalisering og spesialisering. Det er etter arbeidsgruppens mening ikke ønskelig at noen enheter skal kunne bygge ut sine administrative tjenester uten at det er gjort en helhetsvurdering. Dette reiser spørsmål knyttet til hvor og hvordan vurderinger og beslutninger knyttet til administrative ressurser skal utføres. Arbeidsgruppen har identifisert noen strukturelle grep knyttet til å møte kravet og forventningene vedrørende effektivitet, spesialisering og digitalisering som knytter seg til innføring av fellestjenester, gjennomgående ledelse og mindre formelle lederstrukturer, samt organisering av administrative oppgaveområder.

3.1 Fellestjenester

Universitetsdirektøren har vedtatt å opprette 13 nye fellestjenester. Disse kommer i tillegg til flere allerede etablerte fellestjenester ved UiT. Arbeidsgruppen anser bakteppet for oppretting av fellestjenestene som et viktig premiss for gruppens arbeid. Opprettelse av fellestjenestene er et vesentlig grep for å møte kravene om effektivisering, digitalisering og spesialisering på. Samtidig oppfatter arbeidsgruppen gjennomgående fellestjenester som en måte å sikre nødvendig dimensjonering av et administrativt område, og derfor som et vesentlig styringsmessig grep som arbeidsgruppen forventer at på sikt vil ha effekt. Arbeidsgruppen ser også at dette er et grep som kan utvides.

Både i diskusjonene arbeidsgruppen har hatt og i tilbakemeldingene på Delrapport 1, har det fremkommet ulike forståelser av begrepet fellestjeneste. Arbeidsgruppen vil derfor vise til den felles definisjonen som er lagt til grunn fra universitetsdirektøren: «En fellestjeneste er et helhetlig, administrativt tjenestetilbud som gis til hele eller deler av organisasjonen, der ressursene brukes samlet til beste for alle de som bruker tjenesten. Normalt vil en fellestjeneste tilbys av én enhet i organisasjonen, men det er også mulig å tenke at flere nivåer tilbyr en fellestjeneste sammen.» Arbeidsgruppen oppfatter dette som at det gjennomgående ansvaret for tjenesten sentraliseres, men at tjenesten ikke nødvendigvis organisatorisk eller geografisk sett samles. Flere av de foreslåtte fellestjenestene legger til grunn at det er det viktig å ha en tjeneste med ansatte både på nivå 1 og nivå 2, samt på alle campus.

Dette forutsetter imidlertid flere ting. På den ene siden forutsetter det en tydelig avgrensning av hvilke konkrete områder fellestjenestene skal levere innenfor og ikke. Tjenestene skal være gjennomgående i form av at de skal levere direkte til bruker, og underliggende nivåer skal ikke bygge opp overlappende funksjoner på disse områdene. Dette fordrer videre et tydelig og gjennomgående ansvar for avdelingsdirektørene. Uavhengig av om tjenestene er organisert over flere nivå, skal det være en gjennomgående faglig ledelse fra nivå 1. Dette anser arbeidsgruppen som nødvendig for å kunne sikre effektivisering, digitalisering og spesialisering av de ulike arbeidsprosessene som helhet.

Arbeidsgruppen kan også ut i fra tilbakemeldingene lese en skepsis til leveransene knyttet til fellestjenestene. Innspillene reflekterer også en frykt for at man som følge av prosessene som pågår mister ressurser, men likevel ikke får levert gode nok tjenester, eller mister ressurser og oppgavene videreføres som i dag. Enkelte ansatte er skeptiske til om dette vil medføre at man styres av flere ledere. Det vil kreve en omstilling knyttet til hvordan man forholder seg til leveranser og bestillinger inn mot de gjennomgående tjenestene. Arbeidsgruppen vil likevel understreke at UiT allerede i dag tilbyr en del fellestjenester, og vil i den forbindelse anbefale at det i det videre arbeidet benyttes erfaringer med oppbygging av slike fellestjenester, som for eksempel arkiv.

Det er universitetsdirektørens oppgave å detaljere fellestjenestene, mens det er arbeidsgruppens oppgave å si noe om fellestjenestenes strukturelle tilhørighet. Det betyr at arbeidsgruppen anser det som sin oppgave å innplassere alle fellestjenestene i den strukturen arbeidsgruppen foreslår. Per nå er avgrensning og dimensjonering av fellestjenestene ikke endelig avklart. Dette påvirker i liten grad arbeidsgruppens oppdrag knyttet til å innplassere fellestjenestene i avdelingsstrukturen. I kapittel fire kan det leses i hvilken avdeling arbeidsgruppen har funnet det formålstjenlig at fellestjenesten hører hjemme. Arbeidsgruppen har i den forbindelse ikke kommet med detaljerte forslag om hvordan fellestjenestene skal ledes, og forutsetter at dette blir en detaljeringsoppgave for den enkelte avdeling etter at fellestjenestene er endelig avgrenset og dimensjonert.

I større grad enn innplassering på avdelingsnivå, vil manglende avgrensning og dimensjonering påvirke arbeidsgruppens diskusjoner knyttet til organisasjonsdesign på nivå to og tre. Ettersom det er store ulikheter i forslagene til fellestjenester knyttet til hvorvidt ressurser skal eies av nivå 1 eller 2, vil det på det nåværende tidspunkt være vanskelig for arbeidsgruppen i særlig grad å kunne være tydelig på hvilke funksjonsområder som bør gjenfinnes på nivå 2 i et overordnet organisasjonsdesign. Arbeidsgruppen har derfor foreslått et organisasjonsdesign som er såpass generelt at tilpasninger kan gjøres i henhold til detaljeringer i fellestjenestene på et senere tidspunkt.

3.2 Lederroller

Et annet strukturelt grep arbeidsgruppen anser som avgjørende for å møte kravene om effektivisering, digitalisering og spesialisering, er gjennom lederstrukturer og behovet for gjennomgående ledelse. Arbeidsgruppen beskrev i Delrapport 1 at det er en tendens i sektoren til å organisere administrasjonen etter mer formelle lederstrukturer enn i den faglige organiseringen. For mange formelle lederstrukturer kan tendere til å bli fragmenterte og ukoordinerte hvis det ikke er en tydelig ansvars- og rolledeling, samt generere behov for nærliggende stabsfunksjoner og kan på den måten virke både byråkratiserende og ekspanderende. Arbeidsgruppen vil derfor legge til grunn to strukturelle grep som knytter seg (1) prinsippet om gjennomgående ledelse og (2) færre strukturelle lederledd.

Gjennomgående ledelse fra nivå 1

Arbeidsgruppen har som nevnt tidligere en oppfatning av at innovasjons- og utviklingskraften ikke ligger i organisasjonsstruktur, men i myndighetsutøvelsen. Arbeidsgruppen mener derfor at oppdraget knyttet til avdelingsstruktur ligger nært knyttet til hvordan avdelingene ledes og hvilken myndighet som tilligger denne rollen.

For å møte kravene til effektivisering, spesialisering og digitalisering mener arbeidsgruppen at det er avgjørende at lederne av de ulike virksomhetsområdene på nivå 1 (avdelingsdirektørene) har myndighet til å forvalte gjennomgående tjenester, og kunne utøve et faglig ansvar på sine respektive områder. For eksempel må en økonomidirektør være eier av alle prosessene innenfor området, samt ha myndighet til å lede og forvalte fagområdet. Hvordan økonomidirektøren forvalter dette er imidlertid ikke arbeidsgruppens jobb å fastsette.

Arbeidsgruppen mener videre at det må legges stor vekt på at administrative tjenester skal leveres på en brukerrettet og profesjonell måte. Det innebærer at tjenesteleverandører sentralt og lokalt i organisasjonen skal ha god kjennskap til brukerne og deres behov, etablere brukervennlige løsninger og gode former for kommunikasjon, og gjennomføre systematisk brukerdiallog for å forbedre tjenestene. Profesjonalitet i tjenesteproduksjonen innebærer også å opptre helhetlig og løsningsorientert, og unngå å videresende problemstillinger og forespørsler til andre organisatoriske ledd.

Slik arbeidsgruppen ser det er det tre elementer som i denne sammenhengen er vesentlig:

- Lede gjennomgående prosesser
- Allmenn forvaltning innenfor området
- Strategisk utviklingsarbeid

Innføringen av nye fellestjenester påvirker etter arbeidsgruppens oppfatning i stor grad ansvarsområdet til avdelingsdirektørene. Det tilligger et utvidet ansvar for en god del gjennomgående prosesser innenfor avdelingens fagområde. Dette ansvaret er uavhengig av hvorvidt ressursene eies av nivå 1 eller 2. Avdelingsdirektørene må som prosesseiere sikre at prosessene optimaliseres på en slik måte at man møter krav og forventninger knyttet til effektivisering, standardisering og digitalisering, samt at alle ansatte involveres i disse prosessene. Dette forutsetter en arbeidsledelse som baserer seg på en prosess- og forbedringstankegang som ikke tidligere har vært påkrevd på mange områder.

Ansvaret for forvaltning innenfor området som helhet vil også ligge nært knyttet til avdelingsdirektørenes mandat. Dette innebærer å sikre kvalitet i alle leveranser innenfor forvaltningsområdet. Det innebærer også et ansvar for å unngå dubleringer og unødige kontrollfunksjoner. Noen områder har for eksempel stort potensiale for dubleringer av både personale og oppgaver på ulike nivå, og det må være avdelingsdirektørens ansvar og mandat å sørge for området som helhet, uavhengig om ressursene ikke eies av nivå 1.

Slik UiT er organisert i dag ligger også det strategiske utviklingsarbeidet innenfor avdelingsdirektørenes mandat. Hvordan dette skal forvaltes knytter seg nært opp til diskusjonen om hvorvidt de strategiske

utviklingsoppgavene er organisert som egen enhet eller som matrise. De ulike modellene som presenteres innebærer tre ulike tilnærminger til dette oppgaveområdet. Hvor ansvaret ligger for de strategiske utviklingsoppgavene vil derfor variere i de ulike modellene, og det vil ikke nødvendigvis tilligge alle avdelingene.

Lederstrukturer

I tråd med beskrivelsene i Delrapport 1 ønsker arbeidsgruppen å se nærmere på muligheten for å organisere den administrative virksomheten tettere opp mot det som er vanlig i den faglige linja. Dette innebærer en organisering som baserer seg på mindre grad av formelle lederstrukturer.

Arbeidsgruppen benyttet i Delrapport 1 begrepet uformell ledelse for å beskrive dette mulighetsrommet. På bakgrunn av innspillene ser arbeidsgruppen at dette begrepet er uheldig, og at det har blitt forstått ulikt i organisasjonen. Arbeidsgruppen er enig i at overordnet lederansvar må følge økonomi og personalansvar, og at ansvar og styringsrett henger sammen. Med uformelle ledere har arbeidsgruppen i hovedsak sett på muligheten for å unngå for mange formelle ledernivåer innenfor en og samme enhet. Dette betyr imidlertid ikke at slike forhold ikke skal være formalisert. Det er både nødvendig og avgjørende at slike lederstrukturer formaliseres på en måte som gjør at det ikke er uklart hvor myndighetsutøvelsen ligger.

Per i dag er det vanlig at administrative avdelinger organiseres i et visst antall seksjoner avhengig av antall ansatte. Arbeidsgruppen ser det som nødvendig å videreføre en slik organisering, men har diskutert ulike alternativer som et tillegg. Dette kan innebære bruk av betegnelser som faggruppeledere, teamledere, prosjektledere og lignende. Arbeidsgruppen har landet på å benytte begrepet faggrupper og faggruppeledere i sine videre anbefalinger. Dette henger sammen med at hverken teamleder eller prosjektleder virker dekkende nok. Teamledelse knyttes ofte til en ganske liten gruppe personer innenfor et avgrenset område. Prosjektledelse på sin side forutsetter gjerne en midlertidig prosjektorganisering av funksjonsområder som i denne sammenhengen ikke vil være tilstrekkelig da de fleste funksjonsområder vil bestå av både faste og varige oppgaver. Både IT-avdelingen og UB tar i bruk betegnelser for gruppeledere og faggruppeledere, og betegnelsen fremstår derfor som kjent også innenfor administrativ sammenheng.

Faggrupper og faggruppeledere ligner i noe grad på organisering som benyttes i den faglige linja, og ligger derfor nærmere det arbeidsgruppen ønsker å formidle. En faggruppe vil være en samling av de personer som jobber innenfor et administrativt fagområde, for eksempel lønn eller eksamen. Disse vil kunne ledes av en faggruppeleder. Til forskjell fra en seksjon vil en faggruppe kunne være mer dynamisk. En seksjon er en formell enhet som må opprettes av universitetsstyret, mens en faggruppe vil kunne omdefineres ved behov.¹

Avhengig av oppgaveportefølje og omfang vil en faggruppeleder tillegges nødvendig myndighet i utøvelsen av lederoppdraget. Der det overordnede økonomiansvaret vil tilligge en seksjonsleder, kan ansvar ut over dette delegeres til en faggruppeleder ved behov. Også deler av personalansvaret kan delegeres. Faggruppeleder vil kunne defineres som å ha det daglige arbeidslederansvaret samtidig som den inngår som en del av gruppen og deltar i det daglige arbeidet. Seksjonsledere på den andre siden, tilsettes gjerne som ledere på heltid.

Arbeidsgruppen anser dette som et nyttig grep i arbeidet med å unngå å opprette for mange faste organisasjons- og lederstrukturer. Spesielt de nye fellestjenestene vil mest sannsynlig kreve ulik grad av og form for ledelse, og arbeidsgruppen ønsker å legge til rette for at dette kan utøves ulikt avhengig av behov. Det er imidlertid vesentlig at slike strukturer formaliseres i en slik grad at det er tydelig for både ansatte og ledere hvilken grad av myndighet som tilligger rollen. Det må også være en forutsetning at

¹ Arbeidsgruppen gjør oppmerksom på at man likevel må forholde seg til forhandlingsplikt etter hovedavtalen og behov for styrebehandling. Varige strukturer skal forhandles om og styrebehandles.

det hele tiden legges til rette for robusthet og kvalitet i lederutøvelsen, og at de som innehar lederansvar både får opplæring og veiledning i tilknytning til oppgaven.

3.3 Organisering av administrative oppgaveområder

Som skissert i Delrapport 1 ønsker arbeidsgruppen å dele de administrative funksjonsområdene inn i tre hovedkategorier; Stabstjenester, tjenesteyting og forvaltningsoppgaver. Tilbakemeldingene viser at det er behov for ytterligere presisering av disse områdene. Arbeidsgruppen vil i det følgende gi en presisering, samt antyde noen strukturelle bindinger knyttet til de ulike kategoriene. Arbeidsgruppen er enig i at kategoriene heller ikke kan benyttes som hovedinngang i en strukturell oppbygging av administrasjonen på nivå 1, men mer kan gi et bilde av på hvilket nivå enkelte typer oppgaver og funksjoner bør utføres.

Stabsfunksjoner – strategiske utviklingsoppgaver

Med stabsfunksjoner mener arbeidsgruppen alle de oppgaver som knytter seg til lederstøtte og strategisk og organisatorisk utviklingsarbeid. Det kan skilles mellom stabsfunksjon med strategisk utviklingsoppgaver og stabsfunksjon som praktisk lederstøtte. De strategiske utviklingsoppgavene knytter seg til å bidra i utviklingsoppgaver i virksomheten som for eksempel utarbeidelse av virksomhetsplan, strategisk organisasjonsutvikling, forskningsstrategier osv. Stabsfunksjon som praktisk lederstøtte er nærmere knyttet til forkontorfunksjoner og praktiske, nødvendige gjøremål knyttet opp mot ledelsen.

Helheten av området stabsfunksjoner gjelder med andre ord ikke utelukkende oppgaver som tilligger det som i dag er den organisatoriske enheten stab. For eksempel utfører alle avdelingene på nivå 1 strategiske stabsfunksjoner innenfor sine områder. Oppgavene som tilligger denne kategorien vil ha sitt hovedtyngdepunkt på nivå 1. Lederstøtte i form av strategioppfølging, sekretariatsfunksjoner for styrer og utvalg osv. vil også være nødvendig å gjenfinne på nivå 2, og i enkelte tilfeller nivå 3. Spørsmålet arbeidsgruppen skal besvare er hvordan disse arbeidsoppgavene burde organiseres i en avdelingsstruktur på nivå 1. Dette er nærmere gjort rede for i kapittel 4.1.

Forvaltningsoppgaver

Forvaltningsoppgavene er de lovpålagte og regelstyrte oppgavene. Dette er knyttet til prinsipper om likebehandling og forvaltning av plikter og rettigheter. Det innebærer både kontakt med eksterne myndigheter, samt forvaltning av myndighetsområder internt. Dette forutsetter et tyngdepunkt på nivå 1. I mange tilfeller vil imidlertid leveranser innenfor dette området ligge på nivå 2 eller 3, mens regelverksstyring og kontroll ligger på nivå 1. Et eksempel er eksamensområdet. Dette er et tungt forvaltningsområde på nivå 1, der mye av myndighetsutøvelsen likevel ligger på nivå 2 eller 3 (oppnevning av sensorer, valg av eksamensordning i tråd med regelverk mm).

Tjenesteyting

Tjenesteyting er de oppgavene som tilbys som administrative støttetjenester til våre brukere. Dette er tjenester man i rettslig forstand ikke har krav på men likevel mottar. IT-tjenester, studieveiledning, forskningsstøtte med mer, er typiske eksempler på slike tjenester. Disse tjenestene vil i mange tilfeller ligge i skjæringspunktet mot forvaltningsoppgavene. Flere av fellestjenestene vil være å finne i denne kategorien. En del allerede etablerte fellestjenester, samt en del av de nye fellestjenestene vil være organisert på nivå 1, mens noen fellestjenester forutsetter en arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2.

Både oppgaver innenfor forvaltningsområdet og tjenesteyting forutsetter tydelig ledelse knyttet til både hvordan et område som helhet skal forvaltes og hvordan arbeidsprosessene skal flyte best mulig for å unngå konflikter i leveransene og dubleringer av oppgavene. Uavhengig av eierskap til ressursene må også organiseringen av et funksjonsområde være av en slik art at de som jobber innenfor en tjeneste kontinuerlig er med på å utvikle tjenesten som helhet. Det betyr at en utskilling av strategiske utviklingsoppgaver ikke betyr at arbeidet knyttet til å utvikle egne oppgaver og prosesser innenfor et funksjonsområde opphører. Dette er et viktig premiss uavhengig av hvilken modell man velger.

4 Avdelingsstruktur

Arbeidsgruppen har fått i oppdrag å foreslå avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen, og det vil i dette kapitlet lanseres tre alternativer. Disse alternativene vil variere i henhold til hvordan de tre administrative oppgaveområdene (beskrevet over) er plassert. Spesielt har arbeidsgruppen hatt fokus på hvordan de strategiske utviklingsoppgavene plasseres i de ulike modellene.

Arbeidsgruppen legger til grunn de føringer som er presentert tidligere i dokumentet. Det betyr at det forutsettes gjennomgående lederansvar for de ulike fagområdene, samt at det legges opp til en mer dynamisk struktur som knytter seg til faggrupper og ikke for mange seksjoner. Arbeidsgruppen har tatt forbehold om at avdelingene vil vokse i antall ansatte med bakgrunn i fellestjenestene, men ønsker at dette løses i henhold til en faggruppemodell heller enn ved en økning i antall seksjoner.

Arbeidsgruppen har identifisert noen områder der man finner overlappende oppgaveløsning innenfor dagens struktur. Med utgangspunkt i prinsippet om å unngå dubleringer er det særskilt viktig at slike dubleringer og overlap i minst mulig grad kan gjenfinnes i overordnet struktur. Det vil likevel være umulig strukturelt å organisere seg bort fra overlappende områder. Arbeidsgruppen har derfor ikke beskrevet i detalj hvilke funksjonsområder som inngår i de ulike seksjonene. Det vil være nødvendig at slike justeringer blir gjort i henhold til overordnede føringer i etterkant av den overordnede strukturen er vedtatt. Arbeidsgruppen er av den oppfatning at den ikke har kompetanse til å gjøre denne grad av detaljeringer og anser det som en del innplasseringsjobben i etterkant av arbeidsgruppens arbeid. Det vil også pekes på noen funksjonsområder spesielt som arbeidsgruppen anbefaler at utredes ytterligere før oppgaver kan plasseres i strukturen. Dette presenteres i kapittel 4.6.

Arbeidsgruppen ser det videre som vanskelig å rokkere om på de to avdelingene som allerede er organisert som gjennomgående, BEA og ITA, og vil derfor ikke foreslå konkrete endringer knyttet til disse. Arbeidsgruppen observerer imidlertid at det er en del uheldig overlap, spesielt knyttet til ITA og noen av de andre avdelingene i dagens organisering, og det vil derfor anbefales at noen områder utredes nærmere av universitetsdirektøren. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 4.6.

Det understrekes at arbeidsgruppen er samstemt i å foreslå tre ulike alternativer til organisering, og at det ikke tas stilling til hvilket av disse alternativene som vil være best egnet. Utvalget mener samtlige modeller er realistiske for organisering av administrasjonen ved UiT. Det fremkommer av forslagene hva arbeidsgruppen anser som utfordringer og fordeler ved de ulike alternativene. Arbeidsgruppen er av den oppfatning at en presentasjon av tre alternativer vil gi et godt diskusjonsgrunnlag for en høring, som dernest vil gi universitetsdirektøren et godt beslutningsgrunnlag. Det vil være behov for å gjøre justeringer, spesielt på seksjonsnivå, uansett valg av modell.

Arbeidsgruppen mener at de tre forslagene på ulike måter svarer på føringene i mandatet. Hensynene knyttet til effektivisering ivaretas gjennom å etablere styringsmekanismer knyttet til ledelse og lederstrukturer, organisasjonsstrukturer som unngår dubleringer så langt det lar seg gjøre, samordning av nærliggende funksjonsområder i mer dynamiske enheter, samt innplassering og synliggjøring

4.1 Organisering av strategiske utviklingsoppgaver

Som beskrevet tidligere går det et skille mellom praktiske og strategiske stabsoppgaver. Når det gjelder de praktiske oppgavene knyttet til lederstøtte ser arbeidsgruppen det som nødvendig at ledelsen har direkte tilgang på slike ressurser og foreslår derfor dette som en egen enhet i tilknytning til ledelsen i alle de tre alternativene som skisseres under.

Når det gjelder de strategiske utviklingsoppgavene, har det vært et sentralt spørsmål for arbeidsgruppen hvordan disse skal organiseres. Ledelsen har behov for en tilgjengelig og dedikert gruppering av ressurser som er tett på i ulike strategiske spørsmål. Tilnærmingen må i stor grad være tverrfaglig og det

er ofte behov for å sammenstille noe som ligger over den enkelte enhet alene. Slik arbeidsgruppen ser det er det tre mulige måter å organisere de strategiske stabsfunksjonene på: som egen enhet, som matrise eller en type ad hoc organisering.

Egen enhet

En egen stabsenhet er en fast organisatorisk enhet med ansatte som er en strategisk ressurs for universitetets øverste ledelse. I tillegg til å være en ressurs for universitetets øverste ledelse, skal den være en ressurs for avdelingene og organisasjonen for øvrig. Med en slik organisering skal det som inngår i kategorien strategiske stabsfunksjoner i all hovedsak inngå i denne enheten og ikke inngå i de andre avdelingene.

Arbeidsgruppen har identifisert noen problemstillinger knyttet til en slik organisering. Organisert som en egen enhet, må slike strategiske stabsfunksjoner likevel sikre god kunnskap til virksomhetsområdene. Vil en slik stab kunne ha god nok kunnskap om virksomheten? Et annet spørsmål er hvorvidt en egen enhet vil tangere og gripe inn i de ulike avdelingenes fagområder og utviklingsarbeid. Forutsatt at en egen stab skal organiseres med ressurser fra dagens avdelinger kan den også svekke fagavdelingenes mulighet til strategisk ledelse.

På den andre siden vil en organisatorisk enhet kunne koordinere og sikre samhandling mellom ulike virksomhetsområder. Det vil også være mulighet for å sikre en tverrfaglighet som er større enn summen av de enkelte avdelinger. Et uttrekk av de strategiske utviklingsoppgavene vil også kunne imøtegå utfordringene som ligger i at disse områdene risikerer å bli nedprioritert til fordel for driftsoppgavene. Uavhengig av størrelse og funksjonsområder vil en stabsenhet måtte trekke på kompetansen som ligger i de enkelte avdelingene.

Matriseorganisering

Matriseorganisering av staben betyr at det er en fastlagt organisering der personer med ulike fagkompetanse er tilgjengelig for den overordnede strategiske virksomheten, og deltar innenfor noen utviklingsoppgaver på sitt fagfelt.

En slik organisering forutsetter noen fastlagte strukturer knyttet til noen virksomhetsområder for at det skal kunne fungere. Arbeidsgruppen har sett på utfordringene knyttet til at ressurser som skal bidra i en slik matrise blir spist av driftsarbeidet i den enkelte avdeling. Det forutsetter også at avdelingsdirektørene er tilgjengelige i strategiske sammenhenger. Ledelsen vil med denne modellen ha god tilgjengelig fagkompetanse, men det må sikres at det også er kapasitetsmessig overkommelig.

Ad hoc organisering

Ad hoc organisering av staben betyr at staben ikke er en fast enhet satt sammen ut fra strategiske formål, men at oppgaver/oppdrag som oppstår løses ved at det settes av ressurser ved behov. Dagens organisering ved UiT vil kunne sies å være en blanding av ad hoc og egen stabsenhet, der mye av det strategiske stabsarbeidet forventes gjort i avdelingene, mens det samtidig er avsatt noen nødvendige ressurser i en egen enhet. Arbeidsgruppen ser ikke dette som en hensiktsmessig organisering.

Forslag til organisering av de strategiske utviklingsoppgavene

Arbeidsgruppen mener at en fremtidig organisering må sikre at slike utviklingsoppgaver får høy nok prioritet og ikke faller imellom stoler eller fører til dublering av kompetanse. For å synliggjøre hvordan dette skal ivaretas, ønsker arbeidsgruppen å beskrive de strategiske stabsfunksjonene gjennom fire utvalgte strategiske utviklingsområder:

- Virksomhetsstyring
- Forskningsstrategier
- Utdanningskvalitet
- Organisasjonsutvikling

Virksomhetsstyring omhandler utarbeidelse og oppfølging av alle strategiske planer, budsjettstyring, analyser, rapporter osv. Det forskningsstrategiske dekker overordnede strategiske oppgaver knyttet til forskningsområdet med blant annet fokus på satsingsområder og ekstern finansiering. Utdanningskvalitet er et område med stor nasjonal oppmerksomhet og føringer med stor grad av nære tilsyn, og arbeidsgruppen ser det som nødvendig at dette løftes fram som strategisk utviklingsområde. Med organisasjonsutvikling menes utvikling av de menneskelige ressursene for å realisere strategiske mål. Digitalisering har av arbeidsgruppen vært diskutert som et eget strategisk utviklingsområde, men det er konkludert med at dette er en del av det overordnede området organisasjonsutvikling. Dette fordi det i så stor grad er en del av den helhetlige organisatoriske utviklingen, samtidig som det i høy grad påvirker de menneskene som jobber i organisasjonen. Arbeidsgruppen anser også at det strategiske elementet knyttet til kommunikasjonsarbeid ligger tett knyttet opp mot organisasjonsutvikling. Formidling er et element som må inngå som en del av de utvalgte strategiske områdene. Det gjelder regionale, nasjonale og internasjonale perspektiv.

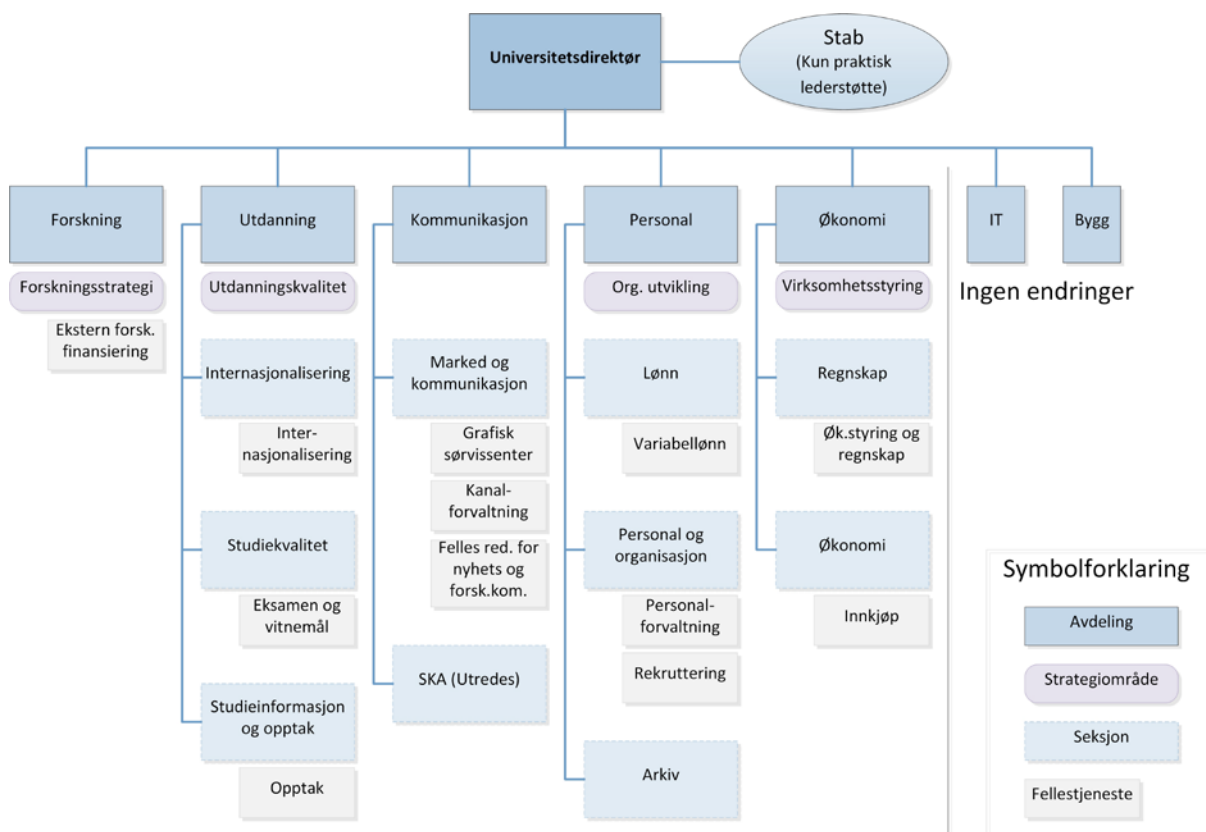
Arbeidsgruppen anser disse fire utviklingsområdene som viktige å styrke for å kunne håndtere utfordringene institusjonen står overfor. En slik styrking betyr imidlertid ikke en styrking av antall ansatte, men det betyr å rendyrke og forbedre kapasitet og kompetanse på noen utvalgte områder. Alle de tre forslagene legger til grunn at de fire strategiske utviklingsoppgavene må plasseres og ansvarliggjøres i strukturen. Hovedtrekkene i de tre modellene kan beskrives slik:

1. Dagens modell med justeringer. Legger til grunn en fast matriseorganisering av strategiske utviklingsoppgaver, samt faste forkontorfunksjoner. Likner på UiBs administrasjonsstruktur.
2. Skiller mellom strategiske utviklingsoppgaver og driftsoppgaver gjennom å opprette egne avdelinger for de strategiske utviklingsområdene. Liten stab med strategiske koordinerende oppgaver og med forkontorfunksjoner. Likner på NTNUs organisering.
3. Skiller mellom strategiske utviklingsoppgaver og driftsoppgaver gjennom organisering av alle utviklingsoppgaver i en stor stab. Likner på UiOs struktur.

Uansett valg av modell ønsker arbeidsgruppen å understreke at det ligger en samhandlingsutfordring knyttet til å drive å utvikle disse strategiske områdene. Det vil være behov for strukturer og arenaer for nær samhandling med toppledelse, avdelingene og fakultetene innenfor alle områdene. Mer systematisk og gjennomgående bruk av team og prosjekter som arbeidsformer, der det settes sammen riktig kompetanse og bemanning som midlertidige strukturer på tvers av den mer varige strukturen, vil være nødvendig. Valg av modell forutsetter også ulike roller for avdelingsdirektørene, da modell to og tre skiller ut de strategiske utviklingsoppgavene fra noen avdelinger.

4.2 Alternativ 1

Arbeidsgruppens alternativ 1 er knyttet opp mot en hovedstruktur slik den er i dag. Det er gjort noen justeringer knyttet til å utforme en ren matriseorganisering av de strategiske utviklingsoppgavene, som arbeidsgruppen mener adresserer noen av utfordringene ved dagens organisering. De nye fellestjenestene er innplassert under aktuelle avdelinger².



Modellen legger opp til organisering i syv avdelinger med en svært liten stab hos rektor og direktør. Dette forutsetter en fast matriseorganisering av utviklingsoppgaver, der rektor og direktørs stab kun består av praktisk lederstøtte/forkontorfunksjoner. Hver avdeling ledes av en avdelingsdirektør og kan organiseres med underliggende seksjoner med seksjonsledere. Matriseorganiseringen innebærer at de strategiske utviklingsoppgavene er direkte underlagt avdelingsdirektøren i de avdelingene der det er aktuelt. Rektor og universitetsdirektør skal enkelt ha tilgang til disse ressursene og det må etableres tverrfaglige team for å dekke det tverrfaglige aspektet ved oppgavene. Matrisen må bestå av faste personer, men det må kunne justeres til enhver tid. Det legges derfor opp til en mer tverrfaglig virksomhet der avdelingsdirektørene skal kunne trekke på de ulike avdelingers kompetanse for å løse bestemte oppdrag.

Ansvar for de fire strategiske utviklingsoppgavene må plasseres i de avdelingene oppgavene hører hjemme. Ansvar for forskningsstrategier og utdanningskvalitet legges henholdsvis til Avdeling for forskning og utviklingsarbeid og Avdeling for utdanning. Videre ser arbeidsgruppen det som hensiktsmessig at virksomhetsstyring legges til Avdeling for økonomi da dette i stor grad omhandler koplingen mellom ressurser og strategier, med budsjett som den sterkeste styringsmekanismen i

² Det er 12 fellestjenester som er innplassert. Det kommer av at tjenesten Forvaltning av ansatte og tjenesten Fastlønn for ansatte er samkjørt i det som heter Forvaltning av ansatte.

organisasjonen. Dette betyr at økonomidirektør skal ha ansvaret for utviklingsområdet, men må kunne bruke ressurser hos de andre avdelingsdirektører for å kunne løse av ulike oppgaver på feltet. Organisasjonsutviklingsområdet legges til Avdeling for personal og organisasjon. Etter en avveining mellom POA og IT, valgte arbeidsgruppen å legge ansvaret for digitalisering også under POA ettersom dette anses som å være en del av organisasjonsutviklingen.

Modellen baserer seg på inndeling i seksjoner slik de foreligger i dag. Arbeidsgruppen legger til grunn at dette i denne modellen bør fungere som et utgangspunkt for diskusjon, men at det må gjøres justeringer der det er nødvendig i tråd med opprettingen av fellestjenester og utskilling av virksomhetsområder. Det legges opp til at avdelingene i større grad skal kunne organisere seg som faggrupper innenfor seksjonene, jf kapittel 3.2.

I modellen er fellestjenestene ansvars plassert under de avdelingene der oppgavene hører hjemme, og fellestjenestene skal inngå i de foreslåtte seksjonene. Fellestjenestene skal med andre ord ikke generere nye seksjoner.

Fordeler med alternativ 1:

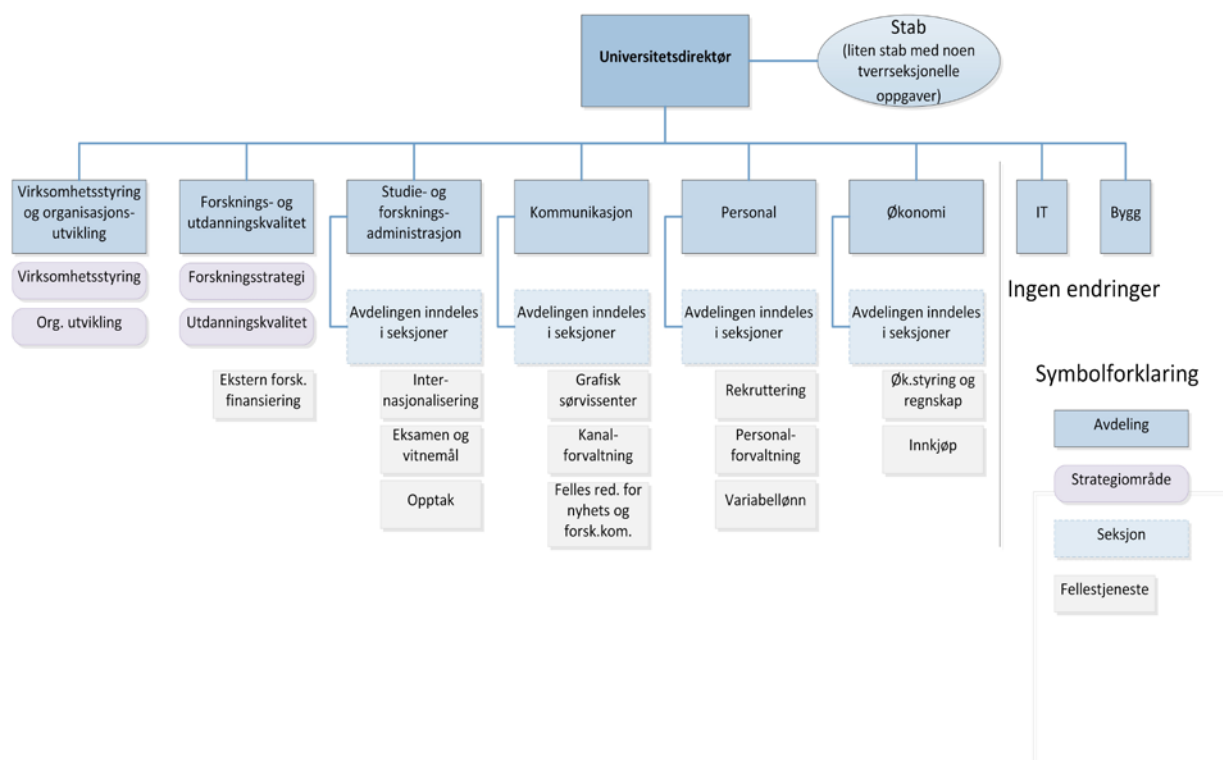
- Utviklingsoppgavenes nærhet til drift/forvaltningsoppgaver i matrisen
- Koblingen mellom drift og utvikling nødvendig for utvikling og endring av fagområdet
- Ivaretar administrativ faglighet med nær kobling til resten av fagområdet
- Legger opp til stabilitet og kontinuitet
- Lett gjenkjennbar internt og eksternt

Utfordringer med alternativ 1:

- Skiller ikke de strategiske utviklingsoppgavene fra drift og risikerer at utviklingsoppgavene blir nedprioritert
- Ulik størrelse og tyngde mellom avdelingene – ulempe i forhold til at ledergruppen blir stor og uensartet
- For profesjonsrettet etter fag og ikke innrettet etter overgripende administrative funksjonsområder
- Løser ikke utfordringene med at mange oppgaver utføres i flere avdelinger – duplisering av oppgaver
- Autonome fagområder som kan gjøre det vanskelig å samhandle og jobbe på tvers av avdelinger og seksjoner

4.3 Alternativ 2

Alternativ 2 skisserer et tydeligere skille mellom de strategiske utviklingsoppgavene og driftsoppgavene. Dette knytter seg nærmere opp mot den kategoriseringen arbeidsgruppen har benyttet seg av når det gjelder administrative funksjoner. Arbeidsgruppen har i dette forslaget valgt å skille ut de strategiske oppgavene virksomhetsstyring og organisasjonsutvikling i en egen avdeling, og tilsvarende å organisere forsknings- og utdanningskvalitet i en egen avdeling. De nye fellestjenestene er også innplassert under aktuell avdeling³.



Modellen legger opp til en organisering med åtte avdelinger og en liten stab med noen tverrgående strategiske oppgaver. Alle avdelinger ledes av en avdelingsdirektør og kan organiseres med underliggende seksjoner med seksjonsledere. Hovedgrepet i denne modellen er å skille forvaltnings- og driftsoppgaver og utviklingsoppgaver, og det opprettes to nye avdelinger som arbeider med strategiske utviklingsoppgaver; Avdeling for virksomhetsstyring og organisasjonsutvikling og Avdeling for utdannings- og forskningskvalitet. Hovedansvaret for digitalisering legges til Avdeling for virksomhetsstyring og organisasjonsutvikling, men ansvaret må deles slik at digitalisering på forsknings- og utdanningsområdet legges til avdelingen for utdannings- og forskningskvalitet.

Med opprettingen av en strategisk avdeling for forskning og utdanning, anses det av arbeidsgruppen som nærliggende at de administrative støttetjenester som tilbys innenfor forskning samordnes i en studie- og forskningsadministrativ avdeling. Dette vil innebære oppgaver knyttet til blant annet forvaltning av ph.d.. Arbeidsgruppen vil ikke presentere detaljerte forslag på hvilke funksjonsområder som bør inngå i de ulike avdelingene ut over det som ligger inn under fellestjenestene.

³ Det er 12 fellestjenester som er innplassert. Det kommer av at tjenesten Forvaltning av ansatte og tjenesten Fastlønn for ansatte er samkjørt i det som heter Forvaltning av ansatte.

Rektor og direktørens stab vil kun bestå av en liten tverrfaglig strategisk gruppe som har ansvar for samhandling og koordinering, prosjektledelse, noe analyse samt sekretæransvar, arrangementer og forkontor. Staben er direkte underlagt universitetsdirektøren, og kan være en stab også for avdelingsdirektørene som støtte til utredninger og omstillingsprosesser. Den skal ikke overlapse med de strategiske utviklingsoppgavene som tilligger de to strategiske avdelingene.

Modellen presenterer en organisering uten spesifiserte seksjoner. Det legges ikke opp til at Avdeling for virksomhetsstyring og organisasjonsutvikling og Avdeling for Forsknings- og utdanningskvalitet skal ha underliggende seksjoner. Arbeidsgruppen ser det som nødvendig at det etableres seksjoner i de andre avdelingene, men ønsker at det skal være en del av diskusjonsgrunnlaget hvilke seksjoner det vil være nødvendig å etablere. Til tross for at flere av avdelingene vil øke i omfang som følge av de nye fellestjenestene, ser arbeidsgruppen det som viktig at antallet seksjoner ikke øker i særlig grad i denne modellen, men at det legges opp til at avdelingene i større grad skal kunne organisere seg som faggrupper innen de ulike funksjonsområder, jf kapittel 3.2.

Fellestjenestene er i denne modellen plassert under de avdelingsdirektører der oppgavene hører hjemme, og fellestjenestene skal inngå i de seksjonene som etableres. Fellestjenestene skal med andre ord ikke generere nye seksjoner.

Selv om modellen medfører en økning i antall avdelinger er arbeidsgruppen tydelig på at dette ikke forutsetter en økning i antall ansatte, men baserer seg kun på en ny fordeling av ressursene.

Fordele med Alternativ 2:

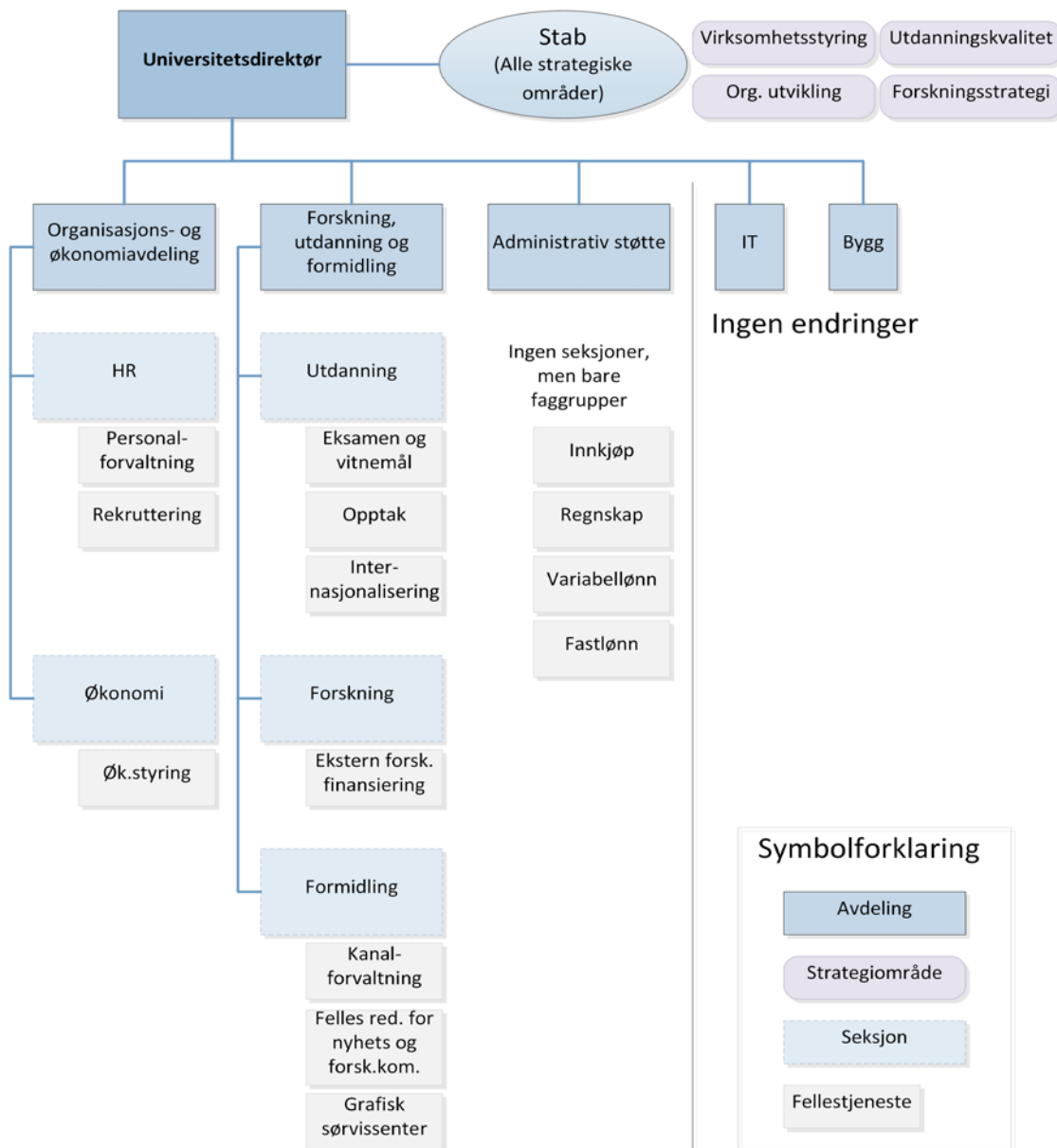
- Skiller utviklingsoppgaver fra driftsoppgaver
- Legger til rette for at avdelingene tydeligere kan forholde seg til interne og eksterne aktører som følge av egne strategiske avdelinger
- Bygger på en kjent modell som dermed reduserer tilpasningskostnadene
- Har flere elementer som imøtekommer de strategiske utfordringene institusjonen står overfor jf egne strategiske avdelinger

Utfordringer med Alternativ 2:

- Opprettelsen av flere avdelinger kan dermed medføre en økt administrativ kostnad
- Redusert robusthet da avdelingene blir mindre
- Større grad av asymmetri mellom avdelingene med både små og store avdelinger
- Stor og uensartet ledergruppe
- Kan svekke det operative med å skille ut strategiske områder.

4.4 Alternativ 3

Forslaget tar utgangspunkt i et skille mellom driftsoppgaver versus mer strategiske oppgaver, og legger opp til en organisering med en stor stab der de strategiske utviklingsoppgavene løses. De nye fellestjenestene er også innplassert i modellen⁴.



Modellen legger opp til en organisering med fem avdelinger og en stor stab, der avdelingene ledes av avdelingsdirektører og staben av universitetsdirektøren. Hovedskillet går mellom avdelingene og stab, der alle strategiske utviklingsoppgaver løses i staben, mens driftsoppgaver, tjenesteyting og forvaltning løses i avdelingene.

⁴ Det er 14 fellestjenester innplassert i modellen. Dette på grunn av at funksjonsområdet fastlønnsattestasjon er løftet ut av fellestjenesten personalforvaltning, og fellestjenesten økonomistyring og regnskap er splittet i to.

Om man ser bort fra BEA og IT, organiseres to avdelinger som fagavdelinger mens den tredje er en mer rendyrket tjenesteytende avdeling. Under Avdeling for administrativ støtte, den tjenesteytende avdelingen, organiseres funksjonsområder som arkiv, lønn, regnskap og innkjøp. Dette er rutinepregede og standardiserte tjenester som gjennomgående kan ytes til alle ansatte i organisasjonen. De to andre avdelingene har ansvar for oppgaver innenfor sine fagområder, henholdsvis avdeling for Organisasjon og økonomi og Forskning, utdanning og formidling.

I tillegg legges det opp til at det organiseres en stor stab som har ansvaret for de strategiske utviklingsoppgavene virksomhetsstyring, organisasjonsutvikling, forskningskvalitet og utdanningskvalitet, herunder virksomhetsplaner, analyser, digitalisering, utdannings- og forskningsstrategier, organisasjonsutvikling osv. Staben skal også ha en koordinerende og samhandlende rolle, samt forkontorfunksjoner.

Modellen legger opp til seksjonsinndeling av fagavdelingene med oppretting av underliggende faggrupper, mens administrativ støtte kun organiseres med faggrupper etter funksjonsområder.

Fellestjenestene er i denne modellen plassert under de avdelingsdirektører der oppgavene hører hjemme, og fellestjenestene skal inngå i de eksisterende seksjonene/funksjonsområdene. Fellestjenestene skal med andre ord i utgangspunktet ikke generere nye seksjoner.

Fordeler med Alternativ 3:

- Åpner opp for god samhandling mellom fag- og funksjonsområder
- Fleksibilitet i forhold til støtte og bidrag fra staben til utvikling av kjernevirksomheten
- Drift og utviklingsoppgaver legges ikke til samme personer
- Få, mer jevnstore avdelinger
- Liten og mer ensartet ledergruppe
- Ikke profesjonsbasert etter fag og mer innrettet etter overgripende administrative funksjonsområder

Utfordringer med Alternativ 3:

- Store og sammensatte avdelinger
- Sterkt skille mellom drifts- og utviklingsoppgaver
- Lite gjenkjennbart i forhold til dagens organisering
- Store rokkeringer med store tilpasningskostnader
- Stor deling av økonomimiljøet mellom avdelinger og faggrupper

4.5 Stedlige funksjoner

Det å sikre geografisk tilgjengelighet av tjenester er også et viktig premiss for å sikre brukernærhet i tjenestene. Brukere må få tilgang på tjenester som ligger geografisk nært der dette er nødvendig. Ved UiT er det spesielt viktig å sikre strukturer som ivaretar dette premisset, da det er store geografiske avstander mellom de ulike campus.

Arbeidsgruppen har diskutert hvorvidt det er nødvendig å definere stedlige funksjoner Alta/Narvik/Harstad for hvert funksjonsområde, ut over det som er beskrevet i campusutredningen. I føringene i mandatet står det eksplisitt at arbeidsgruppen ikke skal utforme campusadministrasjonene, men må koordinere sine forslag med den administrative organiseringen som det legges opp til for campusadministrasjonene.

Arbeidsgruppen støtter universitetsdirektørens forslag til en smal campusadministrasjon knyttet til stedlige campusbaserte oppgaver. Oppgaver forøvrig bør organiseres i linja. Hvilke tjenester dette gjelder og hvordan dette skal organiseres er i all hovedsak omfattet av campusutredningen. Ettersom

detaljene i dette arbeidet ikke er avklart innenfor arbeidsgruppens funksjonstid, vil arbeidsgruppen ikke gå ytterligere i detalj på dette området, men anser det som universitetsdirektørens oppgave å gjøre nødvendige avklaringer.

4.6 Forhold som krever ytterligere utredning

Arbeidsgruppen har i løpet av sine diskusjoner berørt områder som oppfattes som utfordrende og som bør løses i en fremtidig struktur. Arbeidsgruppen har imidlertid begrenset kunnskap om disse områdene og ønsker derfor ikke til å fremme forslag selv til hvordan disse skal løses. Det anbefales derfor at universitetsdirektøren ser videre på disse områdene og vurderer om det skal foreslås endringer knyttet til disse i det endelige forslaget til struktur som skal fremlegges for universitetsstyret.

Dette gjelder følgende tre områder:

- Senter for karriere og arbeidsliv har i flere sammenhenger vært løftet opp som en enhet som har virksomhet som tangerer og er beslektet med flere av avdelingene. Dette gjelder både innenfor karriere- og alumnirettet arbeid på forsknings- og utdanningsområdet, samt oppgaveområdet i tilknytning til viserektor. Arbeidsgruppen mener at denne enheten må gjennomgås og innplasseres i ny struktur for å unngå for mye overlappende virksomhet. Dette forutsetter imidlertid en detaljkunnskap om arbeidsområdet som ikke arbeidsgruppen besitter, og det anbefales derfor at universitetsdirektøren tar denne saken videre.
- Funksjonsområdet til Result har også vært diskutert i flere sammenhenger. Arbeidsgruppen oppfatter at noen av arbeidsområdene til Result tangerer noe med noen av avdelingene. Blant annet er noen overlappende oppgaver knyttet til IT, samt det strategiske utviklingsområdet utdanningskvalitet. Ettersom arbeidsgruppen velger å løfte dette området fram som et av fire viktige strategiske utviklingsområder, er det nødvendig at en eventuell enhet innenfor dette samhandler eller samorganiseres med miljøet på Result. Arbeidsgruppen anbefaler at universitetsdirektøren ser nærmere på disse områdene.
- Arbeidsgruppen har valgt å ikke gjøre endringer i hverken IT-avdelingen eller Bygg- og eiendomsavdelingen. Det har imidlertid vært diskutert overlappende områder, spesielt innenfor IT og utdanningsområdet når det kommer til områder som læringsstøtte, læringsmiljø, og systemansvar for ulike utdanningsrelaterte systemer. For eksempel ligger systemansvar for digital eksamen i UTA mens systemansvar for Canvas ligger i ITA. Det er også identifisert overlappende områder innenfor forskningsstøtte og kommunikasjonsarbeidet knyttet til kanalforvaltning. Arbeidsgruppen anbefaler at dette følges opp av universitetsdirektøren.

5 Organisasjonsdesign nivå 2 og 3

Arbeidsgruppen har fått i oppdrag å foreslå et organisatorisk design for administrasjonen på nivå 2 og 3. Som beskrevet i Delrapport 1 forstår arbeidsgruppen begrepet organisasjonsdesign som en beskrivelse av hvilke funksjoner / oppgaver som i et helhetlig design skal løses på nivå 2 og/eller 3. Med bakgrunn i de vurderinger som gjøres knyttet til fellestjenester og administrativ struktur på nivå 1, ser arbeidsgruppen det som sin oppgave å foreslå et design over de funksjoner arbeidsgruppen mener skal tilligge nivå 2 og 3. Designet vil være uavhengig av organisering på nivå 1 og vil derfor ikke påvirkes av hvilken modell som måtte velges for avdelingsstruktur.

Overordnet vil arbeidsgruppen foreslå relativt stor autonomi knyttet til selve organiseringen av nivå 2 begrenset av noen beskrevne styringsmekanismer. Deretter foreslås en overordnet organisering av nivå 2, samt en overordnet arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3. Til slutt presenterer arbeidsgruppen noen anbefalinger knyttet til å sikre administrativ støtte til små enheter.

5.1 Autonomi og styringsmekanismer

Tilbakemeldingene på Delrapport 1 fremhever behovet for autonomi og fleksibilitet knyttet til organisering av nivå 2 og 3. Fakultetene og instituttene er vesensforskjellig både med tanke på størrelse og virksomhet, og kan ikke organiseres over samme prinsipp.

Med bakgrunn i arbeidsgruppens prinsipielle diskusjoner, samt tilbakemeldingene på Delrapport 1 ønsker arbeidsgruppen å legge til grunn at det skal være relativt stor autonomi på nivå 2 når det gjelder organisering av de administrative tjenestene. Arbeidsgruppen ser det som nødvendig å ta hensyn til den store diversiteten både faglig og størrelsesmessig, og anerkjenner viktigheten av at lokale hensyn må ivaretas. Det må sikres at det er rom for å skalere både i forhold til faglige oppdrag og størrelse. Det må også sikres lokal kunnskap og kompetanse kombinert med tilpasningsdyktighet og fleksibilitet. Arbeidsgruppen ser det som svært viktig at det ikke legges strukturelle hindringer for den innovasjonen som oppstår i administrasjonens nære samhandling med fagmiljøet. Det må legges til rette for fortsatt lokal utvikling og erfaringsdeling som kan komme institusjonen som helhet til nytte.

Det er imidlertid nødvendig å sikre at de enkelte enheter ikke kan skalere og dimensjonere sin administrasjon uavhengig av helheten. Oppdraget i henhold til føringene i mandatet er at fakultetene skal ha et overordnet samsvarende administrativt design og forutsetter at det gjennom noen strukturelle grep skal skapes muligheter for innsparinger.

Dersom fakultetene skal ha relativ autonomi til å organisere sine administrative tjenester i henhold til både størrelse og egenart, innskrenker dette arbeidsgruppens muligheter til å foreslå et samsvarende design for hvordan de administrative tjenestene skal organiseres. Arbeidsgruppen ser det derfor som nødvendig at det legges noen styringsmekanismer til grunn for på en annen måte å kunne imøtekomme både krav om effektivitet og kvalitet. Det vil i det følgende foreslås tre styringsmekanismer; Gjennomgående ledelse, rapportering og evaluering, samt dimensjonering.

Gjennomgående ledelse

Med en trenivåorganisasjon må det forutsettes et design som gjør at oppgaver bare løses på ett nivå. Det må være en tydelig ansvars- og arbeidsdeling mellom de ulike nivåene, og det skal sikres at det ikke bygges opp dublerende sett av tjenester. Det er universitetsdirektøren, gjennom sine avdelingsdirektører, som har gjennomgående ansvar at å sikre en slik arbeidsdeling, samt påse at kvalitets- og effektivitetskrav imøtekommes. Gjennomgående ledelse vil på den måten være en viktig styringsmekanisme som innskrenker fakultetenes autonomi. Prinsippet om gjennomgående ledelse er nærmere beskrevet i kapittel 3.2.

Rapportering og evaluering

En annen styringsmekanisme arbeidsgruppen ønsker å løfte fram er knyttet til rapportering og evaluering. Gitt at det er stor autonomi hos fakultetene til å organisere sine egne administrative tjenester, hvilket behov har man da for en slags evaluering og rapportering av de administrative områdene? Avdelingsdirektørenes gjennomgående ansvar for å sikre at dublinger og unødige kontroller ikke oppstår, samt kvalitet og effektivitet i tjenestene, forutsetter noen mekanismer som sikrer reell mulighet til å følge opp dette ansvaret. Avdelingsdirektørene må ha metoder for å overvåke dette samtidig som at fakultetene beholder sin autonomi knyttet til vurderinger av sine administrative tjenester.

Arbeidsgruppen anser at dette er en styringsmekanisme som i større grad tilligger styringsdialogen enn det tilligger utvikling av det organisatoriske designet. Arbeidsgruppen foreslår derfor at det sees på muligheter for at hvordan de administrative oppgavene løses på de ulike enhetene følges opp i en gitt form for evaluering og/eller rapportering. En mulighet er at spørsmål knyttet til administrativ ressursbruk blir en aktiv del av styringsdialogen mellom nivå 1 og 2. I den sammenheng kan man tenke seg utvikling av indikatorer for administrativ virksomhet ved fakultetene som grunnlag for dialogen.

Dimensjonering

Gjennom føringene i mandatet er arbeidsgruppen bedt om å sikre at UiT settes bedre i stand til å redusere den administrative ressursbruken. Gitt stor autonomi til fakultetene vil dimensjonering være en tredje styringsmekanisme som kan virke innskrenkende på autonomien og bidra til å sikre at UiT når dette målet.

For eksempel er oppretting av gjennomgående fellestjenester en måte å dimensjonere noen administrative tjenester på. Dette mener arbeidsgruppen er et vesentlig styringsmessig grep som forventes å på sikt ha effekt på den administrative ressursbruken. Arbeidsgruppen forutsetter som nevnt tidligere at universitetsdirektøren vurderer om dette på sikt kan benyttes også på andre tjenester.

Ut over fellestjenestene bør dimensjonering være en løpende diskusjon i organisasjonen. For eksempel kan det vurderes å dimensjonere lønnskostnader de ulike enhetene kan ha knyttet til administrasjon. Arbeidsgruppen anser dette som et grep som universitetsdirektøren kan velge å styre etter i ulik grad, men ser det ikke som sin oppgave å detaljere dette ytterligere.

5.2 Organisering av nivå 2

I arbeidet med å utarbeide et samsvarende administrativt design har arbeidsgruppen sett nærmere på hvilke funksjonsområder som må gjenfinnes på nivå to, samt arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2. Arbeidsgruppen understreker at det er nødvendig å ha en viss grad av gjenkjennbarhet i de administrative tjenestene og virksomhetsområdene på de ulike organisatoriske nivåene. Det betyr at hvert fakultet må ha noen kjernefunksjoner som er gjenkjennbare og som følger opp noen oppgaver som ligger nært knyttet til virksomhetsområdene på nivå 1. Det må gjenfinnes ansvarlig fagpersonell på hvert fakultet. Arbeidsgruppen ser det imidlertid ikke som sin oppgave å definere i detalj hvordan en stab / avdeling på et fakultet organiseres rundt disse kjernefunksjonene.

Per i dag er UiT organisert etter følgende virksomhetsområder med tilhørende organisering på fakultetsnivået⁵:

https://stedkoder.uif.no

Sentraladm.	UTA	AFU	KSA	ØKONOMI	POA
Helsevitenskap	Seksjon for utdanningstjenester	Seksjon for forskningstjenester	Seksjon for formidlingstjenester	Seksjon for personal og økonomi	
NT	Studieadministrasjon	Forskning og formidling		Økonomiforvaltning	Personalforvaltning
HSL	Seksjon for forskning, utdanning og kommunikasjon			Seksjon for personal og økonomi	
BFE	Studieseksjon	Forskning og formidling		Økonomiseksjon	Personalseksjon
Kunst	Fakultetsledelse og administrasjon				
Jus	Studieadministrasjon	Fakultetsadministrasjon			
IRS	Studie- og forskningsseksjon		Personal- og økonomiseksjon		
IVT	Seksjon for utdanning og kommunikasjon		Seksjon for økonomi og forskningsstøtte		Seksjon for personal og organisasjon

⁵ Kartet er basert på gammel fakultetsstruktur, gjeldende til og med 31.12.2017

Arbeidsgruppen ser det som nødvendig at det er noen funksjonsområder som skal gjenfinnes på et fakultet. Disse knytter seg til følgende områder:

- Økonomi
- HR
- Forskning
- Utdanning

Dette innebærer at fakultetene må påse at de har tilgjengelige administrative ressurser innenfor disse områdene som er dimensjonert i henhold til fakultetets størrelse og virksomhetsområde. Arbeidsgruppen understreker at dette ikke betyr at fakultetene må ha formelle stillinger eller seksjoner knyttet til disse områdene. Disse områdene representerer heller ikke en begrensning i andre områder fakultetene anser som strategisk viktig.

Arbeidsgruppen understreker også at et fakultet ikke nødvendigvis må fylle disse fire funksjonsområdene alene. I henhold til kravet om robusthet i de administrative tjenestene må det vurderes at små enheter inngår samarbeidsavtaler med andre for å fylle disse funksjonene, se kapittel 5.4.

Arbeidsgruppen legger til grunn at fakultetene ut over dette har autonomi til å organisere sine administrative tjenester innenfor de rammene som er beskrevet over. Overstående områder er uavhengig av organisering på nivå 1 og vil derfor ikke påvirkes av hvilken modell som måtte velges for avdelingsstruktur.

Videre vil et grunnleggende premiss for organisering av de administrative tjenestene ved nivå 2 være nært knyttet til delegasjon av ansvar, myndighet og oppgaver fra nivå 1 til 2 i form av fullmakter til dekan. Dekan er daglig leder for fakultetets faglige og administrative virksomhet, og ansvars- og myndighetsområder delegert til nivå 2 er nærmere gjengitt i dekaninstruksen. Blant annet skal dekanen ivareta overordnet personal- og økonomiansvar for fakultetet, samt sørge for at ressurser brukes på en effektiv og hensiktsmessig måte. Arbeidsgruppen legger denne instruksen til grunn for den overordnede arbeidsdelingen mellom nivå 1 og 2.

Manglende avklaringer knyttet til fellestjenestene kan i noen grad påvirke dette bildet. Arbeidsgruppen har likevel tatt utgangspunkt i dagens arbeidsdeling for sitt arbeid, og ser det som universitetsdirektørens oppgave å justere denne i tråd med de endringer som skulle fremkomme av det overordnede designet og avklaringer knyttet til de enkelte fellestjenestene dersom det skulle være nødvendig.

5.3 Overordnet arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3

En forutsetning for arbeidsgruppen er knyttet til kravet om at arbeidsgruppen skal påse at avdelinger og fakultetsvise seksjoner o.l. får administrative miljøer av en viss størrelse. Små enheter med få ansatte og høy ledertetthet skal unngås. Konkret betyr dette at arbeidsgruppen skal legge til rette for et design med større robuste enheter som forutsetter at folk ikke sitter alene innenfor enkelte virksomhetsområder. Dette påvirker i noen grad beskrivelse av nivå 2, men i høyere grad arbeidsdelingen mellom nivå 2 og 3.

På instituttnivå anser arbeidsgruppen det som enda vanskeligere å skulle utarbeide et helhetlig administrativt design da forskjellene per i dag er svært store. Det vil være mulig å skissere et design som enten går i retning av organisering av administrasjonen *under* ett institutt eller organisering *i nær tilknytning til* et institutt. Uavhengig av organisering ser arbeidsgruppen det som helt nødvendig at instituttledelsen har tilstrekkelig tilgang på administrativ støtte til den faglige aktiviteten.

Spesielt på bakgrunn av kravet om robuste miljøer og ansvaret for å unngå stor sårbarhet anbefaler arbeidsgruppen en sterkere konsentrasjon av administrative årsverk på nivå 2. Det er flere måter dette kan organiseres på. Administrative ressurser kan knyttes organisatorisk til fakultetet men kan dedikeres

ett institutt. En annen mulighet er at ressursene organisatorisk ligger på instituttet, men budsjettmessig kontrolleres og administreres av fakultetet. Arbeidsgruppen ser det som en del av fakultetenes autonomi å organisere dette på best mulig måte, men anser det som nødvendig at det foretas en sterkere konsentrasjon av administrative ressurser på nivå 2 for å unngå for stor sårbarhet og sikre robuste og sterke miljøer.

5.4 Administrativ støtte til mindre enheter

I mandatet fremføres det at «fakultetene skal ha et samsvarende administrativt design, men fordi det er store variasjoner i fakultetenes størrelse og egenart kan arbeidsgruppen foreslå at noen enheter på utvalgte områder mottar tjenester fra et annet fakultet eller får utvidede tjenester fra fellesadministrasjonen».

For å sikre robuste miljøer ser arbeidsgruppen det som nødvendig å sikre at ikke alle enheter bygger opp likt sett av tjenester. Spesielt små enheter bør se på muligheten for å inngå samarbeidsavtaler med andre fakulteter tilknyttet spesielle administrative ressurser. Arbeidsgruppen ser det som nødvendig at slik avtaler må forekomme på *samme nivå* og at det ikke skal være fellesadministrasjonen som utøver oppgaver for et fakultet. Arbeidsgruppen vil ikke gi detaljerte forslag på hvilke enheter dette gjelder, ei heller innenfor hvilke områder det vil være nødvendig.