

## SAKSFRAMLEGG

---

Til:	Møtedato:	Sak:
Fakultetsstyret for Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi	16.02.2018	

---

Høring til delrapport 2 fra Arbeidsgruppen

### Innstilling til vedtak:

*Fakultetsstyret ved BFE stiller seg bak høringsuttalelsen til adm2020, delrapport 2*

### Forslag til høringsuttalelse fra BFE

#### Oppsummert:

- Premissene fra Universitetsstyret sak 29/17 om å gi mer robuste enheter på nivå 2 er ikke tatt inn i rapporten
- Strategi- og utviklingsarbeid ikke bør skilles fra hverandre:
  - o Strategiske stabsfunksjoner bør kobles til de administrative fagområdene
  - o Strategiske utviklingsoppgaver må ligge i linja mellom nivåene
- Uavhengig av modell må det utvikles bedre rutiner for samhandling mellom avdeling og nivåer
  - o Med årlige virksomhetsplaner og flere fellestjenester blir grensesnittet mellom nivå 1 og 2 preget av flere bestillinger. I dag oppleves allerede nivå 1 for lite koordinert sett fra nivå 2 og 3, der bestillinger og kommunikasjonslinjer krysser hverandre. Om nivå 1 blir for bredt organisert i forhold til nivå 2 blir administrasjonen fort for «topptung». Dette gjør at BFE ønsker en smal organisering av nivå 1, der avdelingene i større grad må koordinere seg internt.
  - o BFE er positivt til at avdelinger organiseres i faggrupper. Slike faggrupper kan gå på tvers av avdelinger der arbeidsoppgavene henger tett sammen
- Rapporten utelater formidling og innovasjon som strategiske oppgaver.
- BFE anbefaler en «modell 4» som best ivaretar de synspunkt som her er anført

#### Prosess

BFE-fakultetet har innkalt alle administrativt ansatte til fellesmøte om denne høringen. I tillegg har saken vært til diskusjon i ledergruppen samt fremlagt for Fakultetsstyret til behandling.

Fakultetsstyret stiller seg bak denne høringsuttalelsen

#### Generelt

Arbeidet som er lagt ned fra arbeidsgruppen er i all hovedsak godt, men vi stiller oss tvilende til om arbeidsgruppen har fulgt Universitetsstyrets vedtak i saken om faglig organsiering av UiT S 29/17. Her er det gitt klare føringer fra Styret på det videre arbeidet med administrativ organsiering:

*Et premiss for endringen i fakultetsorganiseringen er at det skal gi mer robuste enheter på nivå 2, og at fakultetene skal bli bedre i stand til å gjennomføre oppgaver på vegne av UiT. Styret forventer at delegering av oppgaver og myndighet tillegges vekt ved implementering av ny organisasjonsstruktur og i arbeidet med å gjennomgå administrative tjenester.*

Det kan se ut til at arbeidsgruppen ikke har tatt hensyn til dette premisset i sitt arbeid. Modellene som er forslått går etter vårt syn i retning av mer sentralisering, samtidig som det ikke er sagt noe om hvordan en skal få mer robuste enheter på nivå 2. Det kan tenkes at denne robustheten kan sikres gjennom bedre organisering mellom nivå 2 og 3. For noen fakulteter vil dette være tilfelle, mens for andre som allerede har en liten administrasjon på instituttene vil ikke dette være mulig å oppnå.

Det er utfordrende å si noe om organisering av administrasjonen når en tar i betraktning at det ikke er formalisert noe størrelse på fellestjenestene, omfanget av arbeidsoppgaven i disse, eller hvordan de skal organiseres. Dette gjelder både for organisering av nivå 1, men også for nivå 2 og 3.

BFE har forstått det slik at selv om boksene i modellene som er merket med «fellestjeneste» er plassert under respektive enheter på nivå 1, så innebærer ikke det at arbeidsgruppen har ment at disse nødvendigvis skal vært direkte organisert under nivå 1. Dette er slik vi leser rapporten kun for å indikere den faglige linjen. Fellestjenestene kan organiseres på ulike måter, både til fakultet og til campus om dette er hensiktsmessig.

BFE-fakultetet vil påpeke at det viktigste tiltaket for å øke effektivitet og kvalitet i UiTs samlede administrasjon, er å jobbe med kultur for samhandling. Det er svak samhandling, og samarbeid er en utfordring både mellom avdelinger på nivå 1 men også mellom nivåene. Uavhengig av valg av modell bør det arbeides med samarbeid mellom avdelingene sentralt, og mellom de ulike nivåene. BFE ber om at det snarest etableres gode prosjekter med formål å utvikle samhandling og arbeidsdeling i hele administrasjonen.

#### **Avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen**

Det er utfordrende å si noe om organisering av nivå 1 når man ikke vet hvordan dimensjoneringen er mellom nivå 1, 2 og 3. BFE ønsker å forslå en ny modell som kan sees på som en blanding av momenter fra modell 1 og modell 3 fra Arbeidsgruppen. Vi kaller den modell 4 (se modell under).

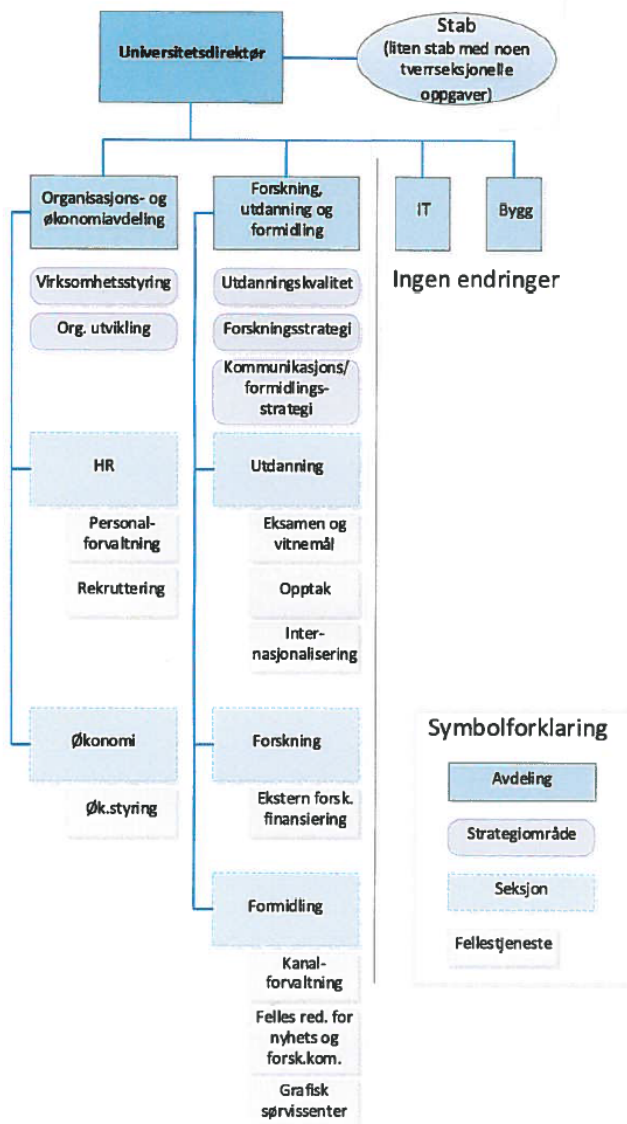
Uavhengig av dimensjonering av administrative ressurser på ulike nivå mener vi at strategisk støtte til ledelsen bør legges til linjen, og ikke i en egen stab. BFE vil foretrekke en smal modell med 2 til 3 avdelinger sentralt. Vi støtter ikke å etablere en egen avdeling for støttefunksjoner. Fortrinnsvis bør det være en avdeling for organisasjon og økonomi, hvor disse funksjonene hører hjemme.

Vi er litt usikre på om det er fornuftig å etablere en stor avdelingen for Forskning, utdanning og formidling. Det er mange gode grunner som taler for en slik samling av kjerneoppgavene til UiT. Dersom en slik organisering skal bli en suksess er det viktig at man ikke ender opp med at det

kun kommer en ny leder på toppen, og at de gamle avdelingene videreføres som seksjoner. Et viktig suksesskriterier for en slik avdeling er at det bygges opp nye team som går på tvers av tidligere organisering. Selv om det på en rekke områder innenfor dagens AFU ikke er, og heller ikke i fremtiden vil være, sterke koblinger til arbeidsoppgaver som ligger i dagens AFU eller KSA, så er det utvilsomt en rekke områder som med fordel kunne ha vært bedre koordinert. Eksempler her kan være mobilitet, forskerutdanning og rekruttering.

I denne sammenheng kan det også nevnes at selv om arbeidsgruppen har valgt å holde ITA utenfor, så kobling til ITA mellom disse avdelingen vel så viktig. Dette gjelde kanskje spesielt KSA, men også UTA og AFU knyttet til digitalisering.

#### Modell 4



Dersom man velger å gå for tre avdelinger kan alternativ kommunikasjon og formidling tillegges en egen avdeling. I en slik modell vil BFE forstå at den sentrale staben reduseres til utelukkende å bestå av forkontorfunksjoner, ingen strategiske støttefunksjoner. Disse flyttes over i de respektive avdelingene. Vi vil ikke anbefale en videreføring av dagens avdelinger, da

samhandling mellom disse oppleves svært svakt fra Fakultetet og Instituttene. Vi er også bekymret for at en ved å legge den strategiske støtten til dagens respektive avdelinger kan medføre enda mindre samhandling mellom disse.

I modellen til arbeidsgruppen kan det se ut til at gruppen har glemt at formidling og innovasjon også er strategiske oppgaver for ledelsen. Rapporten bærer videre preg av at strategisk ledelse utelukkende finner sted på nivå 1. Arbeidsgruppen viser i sin rapport til instruks for dekaner, men glemmer at Fakultetsstyrene er tillagt en rekke strategiske oppgaver jf. instruks for fakultetsstyrer ved UiT. Vi vil også påpeke at en ved ny organisering av nivå 1 er det særdeles viktig at Universitetsdirektøren styrker virksomhetsstyringen, og da spesielt økonomistyring. Det vil være en stor fordel å snarlig få på plass flerårige budsjetter for hele virksomheten.

### **Organisatorisk design for administrasjonen på nivå 2 og 3**

BFE-fak er enig med arbeidsgruppen om at fakultetene må ha stor autonomi. Slik rapporten er utformet er det imidlertid vanskelig å forstå hvor autonomien ligger, særlig dersom både strategi og drift skal ledes gjennomgående fra nivå 1. Det faglige strategiarbeidet må i stor grad fortsatt forberedes av Fakultetene. Det kan se ut som om arbeidsgruppen mener at alt strategiarbeid skal sentraliseres. Dette vil vi sterkt fraråde.

Begrepet «Gjennomgående faglig ledelse» er uklart, i likhet med mye av språket i rapporten. Det er viktig at administrative oppgaver som skal utføres på nivå 2 og 3 gis gjennom delegasjon og tydelige instruks. Vi kan ikke ha administrative ansatte i linja på fakultets-, og/eller institutt-nivå som blir styrt sentralt fra dag til dag fra en avdelingsdirektør på nivå 1. Da vingeklipper man i så fall fakultetsdirektørenes og instituttledernes styringsmuligheter, og skaper en håpløs hverdag både for dem og for de ansatte som da vil bli utsatt for dobbelt ledelse. Fakultetsstyrene må stå fritt i å dimensjonere sine administrasjoner gjennom de rammer de forvalter, gjennom at de blir gitt klare instruks knyttet til hva det er forventet at administrasjon på nivå 2 og 3 skal utføre.

Videre vil ulik størrelse på fakultetene medføre at det er behov for å organiseres seg ulikt. Om det er vanskelig å si noe klart om organiseringen av nivå 1, så er det enda mer utfordrende å si noe om organisering på nivå 2 og 3 all den tid vi ikke vet hvordan fellestjenestene skal dimensjoneres. BFE mener likevel at fakultetene bør tilstrebe en organisering i seksjoner som ligner organiseringen på nivå 1. Av denne grunn mener BFE det er lite hensiktsmessig om organiseringen av nivå 1 blir for bred. Det blir veldig mange avdelinger å forholde seg til, noe som forsterkes av svak samhandling mellom dagens avdelinger og årlige virksomhetsplaner.

### **Seksjonsinndeling i BFEs fakultetsadministrasjon**

Gitt at det blir en smal modell på nivå 1 vil vi forslå en lignende organisering på Fakultetet.

- Dagens seksjonsinndeling:
  - o Studieseksjonen
  - o Seksjon for Forskning og formidling.
  - o Økonomiseksjonen
  - o Personalseksjonen
  - o Seksjon for fartøy og tekniske tjenester
- Forslag til ny seksjonsinndeling:
  - o Seksjon for studie, forskning og formidling
  - o Seksjon for økonomi og personal
  - o Seksjon for fartøy og tekniske tjenester

Forslag til ny seksjonsinndeling er selvfølgelig avhengig av hvilke ressurser som er igjen på Fakultetet. Vi ser for oss at de tidligere seksjonene organiseres som faggrupper eller team innenfor de nye seksjonene. Dette vil føre til at vi får færre formelle ledere på nivå 2. Det vil med stor sannsynlighet fortsatt være behov for teamledere knyttet til de ulike fagområdene. I likhet med nivå 1 er det ønskelig at aktivitetene i seksjonene er bedre koordinert. Selv om det blir utfordrende å lede enheter med stor faglig bredde, håper vi at aktiviteten og utviklingsarbeidet i enheten vil styrkes i en slik modell.

### **Fellestjenestene**

BFE vil anbefale at man ved dimensjonering av fellestjenester tilstreber å beregne behovet i forhold til de arbeidsoperasjoner som skal utføres, og ikke gjennom å samle alle administrativt ansatte som jobber med oppgaven i dag. Hensikten med fellestjenesten er jo nettopp å effektivisere administrasjon. Det er svært viktig at det er tilstrekkelig med administrative ressurser igjen på nivå 2 og 3 for å følge opp studenter og ansatte. BFE-fak ber om at universitetsdirektøren går forsiktig fram i etableringen og bemanningen av fellestjenestene, slik at man kan vinne erfaring og utvikle disse over tid. Det er også viktig at man vurderer nøye hvor smal en bestemt fellestjenestene skal være, da dette kan medføre at ansatte får svært monotone og lite tilfredsstillende arbeidsoppgaver.

### **Andre forhold**

UiT bør vurdere å etablere internkontroll/internrevisjon. Et viktig ledd i effektivisering av administrasjon er å sikre at ikke flere ledd driver kontroll av de samme oppgavene. For eksempel er det innen flere datasystemer for rigide fullmaktsstrukturer som medfører at saksbehandlere på nivå 2 og 3 ikke kan utføre enkle endringer. Det er viktig at det gis god opplæring og tillit til administrativt ansatte, og at kontroll i større grad utføres av en formell internkontroll. BFE-Fakultetet vil sterkt anbefale at gjennomgangen av organiseringen av nivå 1 også tar for seg ITA og BEA, da det også bør ligge effektiviseringsgevinster i å gjennomgå organiseringen av disse. Det samme bør gjøres for RESULT og Senter for karriere og arbeidsliv.

Kathrine Tveiterås  
dekan

—  
[Kathrine.tveteras@uit.no](mailto:Kathrine.tveteras@uit.no)  
77 64 60 03

Terje M Aspen  
fakultetsdirektør

—  
[terje.aspen@uit.no](mailto:terje.aspen@uit.no)  
77 64 60 03

*Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur*