

Universitetsdirektøren

Høringssvar fra UTA - Fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT

Viser til rapport fra arbeidsgruppe vedrørende fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT. UTA har følgende innspill til forslag om fremtidig organisering av administrasjonen.

Overordnede prinsipper

Gjennomgående ledelse

Arbeidsgruppen mener at det er avgjørende at lederne av de ulike virksomhetsområdene på nivå 1 (avdelingsdirektørene) har myndighet til å forvalte gjennomgående tjenester, og å kunne utøve et faglig ansvar på sine respektive områder (side 7 i rapporten).

I fellestjenestene vil personalledelsen og prioritering av de administrative ressursene ligge i linjene til avdelingsdirektørene, uavhengig av på hvilket nivå de ansatte har sitt daglige virke. Dette har vi erfaring med og fungerer godt. Men for de andre områdene vil de administrative ressursene være i linja til nivå 2 eller 3 og det kan være vanskelig å se hvordan et gjennomgående ansvar skal arte seg. Det må tydeliggjøres hva dette innebærer. For at fagavdelingene skal kunne utøve et gjennomgående lederansvar, kan dette ha innvirkning på hvordan nivå 2 og 3 organiserer sine tjenester. Vi støtter derfor at vi må kunne kjenne igjen tjenester og virksomhetsområder på alle nivå.

Uformelle lederstrukturer

Rapporten foreslår en organisasjonsmodell basert på mindre grad av formelle lederstrukturer. For å kunne følge opp ansatte på en tilfredsstillende måte, må ikke gruppen som skal følges opp av en leder være for stor. Dette kan enten løses gjennom å opprette seksjoner av en rimelig størrelse¹ eller delegere ansvar til faggruppeledere. Vi ser at økt bruk av faggruppeledere kan oppleves som mindre statisk enn å foreta organisatoriske endringer gjennom formelle seksjoner. Det kan gi en økt fleksibilitet internt i en avdeling og mellom seksjoner.

Det er imidlertid viktig at det utarbeides noen felles retningslinjer for denne gruppen og at denne lederrollen synliggjøres og anerkjennes i organisasjonen. I dag er det flere avdelinger som har faggruppeledere, men de har ulikt ansvar, ulik stillingskategori og lønn. Det må også være mulig å kunne etablere faggruppeledere uten personalansvar. Vi ser av de erfaringene vi har med dagens ordninger, at det er positivt at en faglig leder kan være den faglige spesialisten, men ikke måtte ha ansvar for personaloppfølgingen. Bruk av faggrupper vil etter vårt syn kunne fungere best innenfor en og samme enhet/ avdeling. Da vil det være en felles overordnet

¹ Lederspennet vil være det samme om vi har seksjonsleder eller faggruppeleder.

leder som er ansvarlig for prioriteringene innenfor en og sammen enhet, og faggruppelederen vil ikke oppleve at avdelingene prioriterer deres område ulikt.

Stabsfunksjoner – strategiske utviklingsoppgaver

UTA gav i høringen til delrapport 1 uttrykk for at dersom en skiller ut stabsfunksjoner fra tjenesteyting og forvaltning, kan det være en risiko for at kunnskapen om de ulike fagområdene blir for dårlig hos de som skal utøve stabsfunksjonene.

Rapporten påpeker at utdanningskvalitet er et område med stor oppmerksomhet og foreslår at dette løftes frem som et av fire strategiske utviklingsområder. UTA vil kommentere strategiområdet «utdanningskvalitet» spesielt.

Slik vi forstår rapporten, foreslår man å synliggjøre de strategiske områdene gjennom å skille disse ut som egne enheter, enten som en stabsfunksjon i en fagavdeling (Alt 1), som egen avdeling (Alt 2) eller som stabsfunksjon hos rektor/direktør (Alt 3).

Som rapporten peker på utfører alle avdelingene på nivå 1 strategiske stabsfunksjoner innenfor sine fagområder. For UTA sin del betyr det at vi har utviklingsoppgaver innen et bredt spekter av områder og noen av disse vil kunne plasseres innenfor området utdanningskvalitet.

For å kunne kommentere hva konsekvensen kan være ved å skille ut utdanningskvalitet spesielt, vil vi gi noen eksempler på hva som kan inngå i en slik enhet sett fra vår avdeling.

1. Oppfølging av UiTs strategi innenfor utdanningsområdet. UTA jobber i dag tett med universitetsledelsen gjennom ulike prosjekter som er etablert for å følge opp strategien. Eksempelvis gjennom prosjekt digital eksamen, meritteringsprosjektet, økt studentutveksling og gjennom å ivareta sekretariatsfunksjonen til Strategisk utdanningsutvalg hvor pro-rektor for utdanning er leder.

Gjennomstrømming er også et sentralt område i Drivkraft i Nord, og dette var et sentralt fokus i gjennomgangen av studieporteføljen som UTA hadde ansvar for i 2016 og 2017. Kompetansen som sitter i avdelingen om forvaltning av studieporteføljen, håndtering av statistikk og krav til akkreditering av studier var sentralt for å kunne jobbe frem denne saken. Vi mener denne saken er et godt eksempel på at det er vanskelig å skille forvaltning og strategi og at dette strategiområdet bør ivaretas internt i en fagavdeling og ikke i en egen avdeling eller stab hos rektor og direktør. Et annet sentralt område for dette strategiske feltet, vil naturlig være analysevirksomhet og lederstøtte.

2. Internasjonalisering er også et strategisk område for UiT og kan derfor argumenteres å kunne inngå i et slik enhet. Det er imidlertid foreslått som en del av fellestjenesten for mobilitet av ansatte og studenter. Dersom det blir utfallet i fremtidig organisasjonsmodell, må det etableres et fagteam som koordinerer dette strategiske området.
3. Behovet for juridisk kompetanse innen høyere utdanning og utdanningsforvaltning er økende. Årsaken ligger i økende kompleksitet i forvaltningen og økning i antall studenter ved UiT gjennom fusjoner. Flere lovpålagte oppgaver stiller krav til juridisk kompetanse til saksbehandlere. Dette gjelder i forhold til skikkethetssaker, disiplinærsaker, forberedelse av klagesaker til Universitetets klagenemnd samt kvalitetssikring ved inngåelse av avtaler med utenlandske partnere. I tillegg har universitetet egne forskriftshjemler, hvor juridisk kompetanse er nødvendig ved utarbeidelse og endring av bestemmelsene. Det er også økt behov for juridisk rådgivning generelt innen utdanningsforvaltningen til ledelse og saksbehandlere. Status i dag er at all juridisk kompetanse går til behandling av enkeltsaker, hvor det i tillegg er lengre saksbehandlingstid enn ønsket både sett fra

studenten og administrasjonens side. Det er behov for å styrke juristkompetansen innen utdanningsforvaltningen og gjøre tjenesten mer robust.

Juristene med juridiske oppgaver innen utdanningsforvaltningen bør samles i en egen faggruppe av hensyn til personaloppfølging. De bør ikke innplasseres i fellestjenestene innen eksamen eller opptak, for å styrke studentenes tillitt til en objektiv saksforberedelse av klagesaker til Universitetets klagenemnd. Det kan argumenteres at det bør etableres en egen seksjon for å ivareta dette området, men de kan også inngå i stab sammen med strategisk enhet for utdanningskvalitet. Samtidig bør juristene plasseres i nærhet til en utdanningsavdeling da nærhet til forvaltningsområdene er viktig. Det betyr at dersom strategisk enhet for utdanningskvalitet trekkes ut av fagavdeling, bør de juridiske tjenestene forbli i fagavdelingen.

For de andre områdene som i dag ligger under UTAs ansvarsområde, forutsettes det at de fortsatt har ansvar for utviklingsoppgavene innenfor sine respektive områder. Gjelder også informasjon og veiledning av slike tjenester – dette er lovpålagte oppgaver. Eksempelvis innenfor opptak, eksamen, FS, undervisningsplanlegging mv.

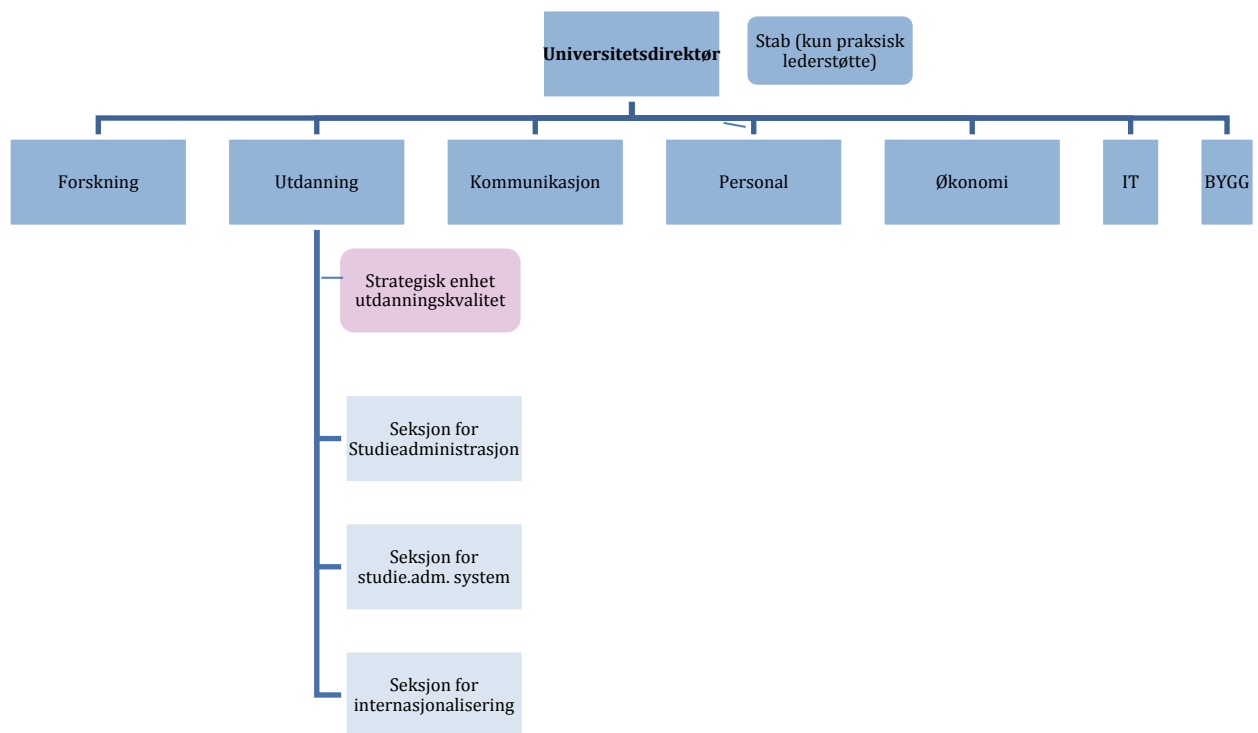
Etablering av en strategisk enhet for utdanningskvalitet, hvor de nevnte områdene inngår, er en enhet som etter vårt syn bør være nært knyttet til fagavdelingen. De som jobber med lederstøtte og strategiutvikling bør opprettholde sin kompetanse gjennom fagavdelingen. Dersom vi skal bygge opp denne kompetansen i egen stab, innebærer det etter vår vurdering en økning av administrative stillinger. Denne staben vil ikke ivareta de forvaltningsmessige oppgavene som eksempelvis akkreditering av studietilbud, kvalitetssystem og administrativ støtte til eksterne tilsyn, noe som bør ligge til fagavdeling.

Med dette utgangspunktet mener vi at alternativ 2 er utelukket som organisatorisk modell. Valg av denne modellen vil både innebære avstand til fagavdelingene, etablering av en ny avdeling og behov for større grad av koordinering mellom avdelingene enn vi ser i dag. Vi vil derfor i det følgende argumentere for at justerte versjoner av alternativ 1 eller alternativ 3 kan være bedre løsninger for den administrative organiseringen.

Modeller

Forslag til justert modell 1:

I denne justerte modellen ivaretas strategiområdene i fagavdelingene som foreslått i rapporten og disse server også rektoratet og universitetsdirektør. For å sikre god samhandling i utviklingen av de ulike strategiområdene, opprettes det fagteam på tvers av avdelingene som har ansvar for de definerte strategiområdene. Vi foreslår videre en endring i seksjonsinndelingen for utdanningsområdet.



Funksjonsområder i justert modell 1:

Strategisk enhet utdanningskvalitet:

- Oppfølging av UiTs strategi innenfor utdanningsområdet
- Studieportefølje, inkl. ph.d
- Akkreditering
- Analyse/rapportering
- Læringsmiljø
- Juridisk faggruppe (klagenemnd/skikkethet)
- Arbeidsgruppen anbefaler at det utredes hvor Senter for karriere og arbeidsliv bør innplasseres i ny struktur. Slik vi ser det vil deres arbeid knyttet til kontakt med avtakerfeltet og arbeid ifht UiTs regionale ansvar, være relevant for dette strategiområdet. Det samme gjelder dersom UiT ønsker å styrke samordning av etter- og videreutdanning.

Seksjon for studieadministrasjon:

- Fellestjeneste for eksamen og vitnemål
- Gradsforvaltning
- Fellestjeneste for opptak
- Administrativ støtte til EVU

Seksjon for studieadministrative system:

Operativt systemeierskap for Felles Studentsystem (FS) og tilknyttede applikasjoner som studentweb og EpN, system for timeplanlegging av undervisning og eksamen (TP), digital eksamen og system for plagiatkontroll, det vil si:

- Sikre samordning med øvrige systemer ved UiT
- Brukerstøtte og opplæring
- Koordinering av utviklingsønsker
- Rådgivning og videreutvikling
- Vedlikehold av bakgrunnsdata og sikring av datakvalitet
- Statistikk og rapportering av data (for eksempel til DBH)
- Studieinfo på nett

Seksjon for internasjonalisering:

- Oppfølging av UiTs strategi for internasjonalisering
- Fellestjeneste for mobilitet av ansatte og studenter
- Koordinering av UArctic
- Profilering og nettverksbygging overfor internasjonale partnere

Studentinformasjonen er ikke plassert inn i noen seksjoner i denne modellen. Den kan plasseres i både Seksjon for studieadministrasjon og i Seksjon for studieadministrative system. Det har nylig vært gjennomført endringer i denne tjenesten. Tjenesten er i dag samlokalisert med UB og omfatter også tjenester til studenter ved HSL-fakultetet. Vi anbefaler at det utredes hvordan denne tjenesten best bør organiseres for UiT.

I denne modellen vil vi fortsatt ha områder som må koordineres mellom avdelinger og disse må ivaretas i en matriseorganisering, eventuelt må det vurderes om områder skal flyttes mellom avdelinger. Eksempelvis rekruttering, forvaltning av phd utdanning og studieveiledning.

Vedrørende veiledning så er tjenesten er i dag lite robust og det er ikke hensiktsmessig å bygge opp en slik tjeneste på nivå 1 ut fra ressursituasjonen. Nivå 1 bør ikke lenger tilby en til en studieveiledning. Veiledning av studenter må gjøres innen fellestjenestene og på nivå 2, slik som i dag. Nivå 1 vil uansett svare på henvendelser som kommer per telefon og e-post. Men det legges ikke opp til at studenter skal kunne booke en til en samtale med en generell studieveileder på nivå 1.

Fordeler med justert alternativ 1:

- Fordelene med denne modellen er at UiTs kjerneområder er synliggjort i avdelingsstrukturen og i universitetsdirektørens ledergruppe.
- Nærhet mellom fagavdeling og strategiområdet
- Avdelingene vil gjennom innføring av fellestjenester få et utvidet ansvarsområde og ved å beholde dagens struktur ha hovedfokus på implementeringen av fellestjenestene.
- I en slik modell vil avdelingsdirektørene være nært faglige problemstillinger.
- Mindre seksjoner krever færre faggruppelidere med ansvar for oppfølging av personale – tydelig lederstruktur.

Ulemper med justert alternativ 1:

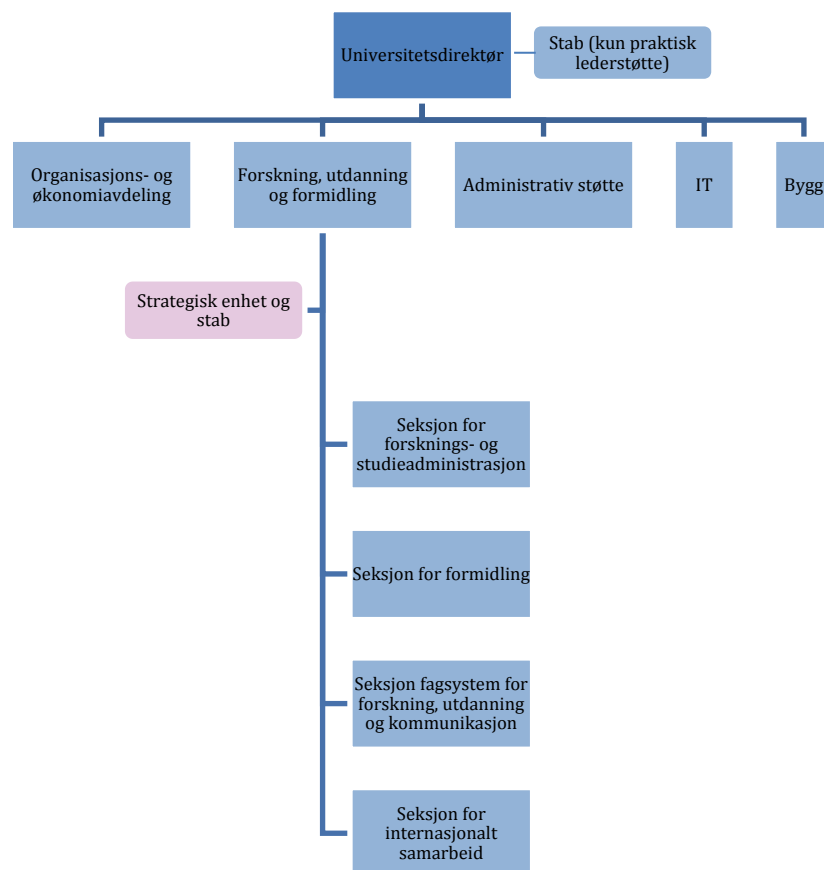
- Små endringer fra i dag løser ikke behovet for koordinering og samhandling på tvers av avdelingene og kan være stor risiko for at arbeidet fortsetter på samme måte som tidligere

- Mindre avdelinger kan gjøre det krevende å innføre faggruppeledermodellen på tvers av avdelingene.
- Ulik størrelse og tyngde mellom avdelingene.

Forslag til justert modell 3

I denne justert modellen foreslår vi at strategiområdene ivaretas i fagavdelingene og at disse også server rektor og direktør. For å sikre god samhandling i utviklingen av de ulike strategiområdene, opprettes det fagteam på tvers av avdelingene som har ansvar for de definerte strategiområdene.

Vi tillater oss også å foreslå en seksjonsinndeling på tvers av dagens avdelinger. Denne er ikke uttømmende, men er ment å illustrere at vi ved valg av en slik modell har mulighet til å etablere nye seksjoner på tvers av dagens avdelings- og seksjonsstruktur. Det er heller ikke foreslått hvilke faggrupper som bør etableres, men størrelsen på seksjonene tilsier at det vil være hensiktsmessig å innføre.



Funksjonsområder i justert modell 3:

Strategisk enhet og stab knytta til avdelingsdirektør:

- De strategiske områdene utdanningskvalitet og forskningsstrategi.
- Juridisk faggruppe
- Stab (lederstøtte til avdelingsdirektør og faggruppeledere)

Seksjon for forsknings- og studieadministrasjon:

- Fellestjeneste opptak
- Fellestjeneste for eksamen og vitnemål
- Forskningsadministrative tjenester må spesifiseres
 - Fellestjeneste ekstern forskningsfinansiering – må vurdere plassering av denne tjenesten.

Seksjon for formidling:

- Fellestjenestene grafisk sørvissenter,
- Fellestjenestekanalforvaltning,
- Fellestjeneste felles redaksjon for nyhets- og forsknings kommunikasjon
- Studentinformasjon (skranketjeneste)
- Sentralbord
- Øvrige kommunikasjons- og formidlingstjenster må spesifiseres

Seksjon for fagsystem for forskning, utdanning og kommunikasjon

Operativt systemeierskap for for eksempel Felles Studentsystem (FS) og tilknyttede applikasjoner som studentweb og EpN, system for timeplanlegging av undervisning og eksamen (TP), digital eksamen og system for plagiatkontroll, Christin og IKB. Det vil si:

- Sikre samordning med øvrige systemer ved UiT
- Brukerstøtte og opplæring
- Koordinering av utviklingsønsker
- Rådgivning og videreutvikling
- Vedlikehold av bakgrunnsdata og sikring av datakvalitet
- Statistikk og rapportering av data (for eksempel til DBH)
- Studieinfo på nett

Seksjon for internasjonalt samarbeid

- Oppfølging av UiTs internasjonaliseringsstrategi
- Fellestjeneste for mobilitet av ansatte og studenter
 - Forvaltning av UiTs avtaler med internasjonale partnere (både forskning og utdanning)
 - Koordinering av hele UArctic-porteføljen
 - Profilering og nettverksbygging overfor internasjonale partnerinstitusjoner

Fordelene med justert modell 3

- Nærhet mellom fagavdeling og strategiområdet
- En organisatorisk samordning mellom oppgaver innen forskning, utdanning og formidling
- Fremtidsrettet mtp videreutvikling av fellestjenester
- Får samlet juridiske kompetanse innen forskning og utdanning i en stabsfunksjon
- Etablering av fagteam på tvers av fagområdene gjøres innen samme avdeling
- Muligheter for større grad av standardisering og digitalisering av områder som i dag ivaretas i ulike avdelinger

Ulemper med justert modell 3

- Store seksjoner som skal omfatte flere forvaltningsområder
- Store seksjoner og kompleks lederstruktur som følge av innføring av faggruppeledelse
- Implementerer store endringer uten gode konsekvensanalyser

Organisering av nivå 2 og arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3

Rapporten peker på at fagavdelingene skal kunne utøve et gjennomgående lederansvar. Vi mener at dette kan ha innvirkning på hvordan nivå 2 og 3 organiserer sine tjenester. Vi støtter derfor det rapporten peker på at vi må kunne kjenne igjen tjenester og virksomhetsområder på de ulike organisatoriske nivåene.

Det synes også fornuftig ut fra fastsatte prinsipper i ADM2020 at det anbefales en sterkere konsentrasjon av administrative årsverk på nivå 2.

Vennlig hilsen

Heidi Adolfsen
studiedirektør

—
heidi.adolfsen@uit.no
77 64 59 12

Julia Holte Sempler

Høringssvar fra AFU på delrapport 2 om fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT

Tilrådnings:

1. Avdelingsdirektørene bør ha myndighet til å forvalte gjennomgående tjenester og til å utøve et overordnet faglig ansvar for sine respektive områder.
2. Forvaltnings- og driftsoppgaver bør ikke skilles organisatorisk fra strategiske utviklingsoppgaver.
3. Strategiske stabsfunksjoner bør koples til de administrative fagområdene og -linjene.
4. I løpet av våren 2018 bør det settes ned en mindre gruppe som får i oppgave å gi råd til direktøren om hvordan avdelingenes stabsfunksjoner kan fungere bedre.
5. Avdelingsdirektørenes strategiske ansvarsområder bør ikke være så brede at det begrenser deres evne til å gi direktøren gode råd og til å representere UiT med høy kompetanse i nasjonale og internasjonale arenaer.
6. Alle fellestjenester bør ha gjennomgående ledelse fra nivå 1, og det bør vurderes om det skal etableres flere fellestjenester.
7. Støttetjenester og strategiske stabsfunksjoner innen innovasjon er et område som bør styrkes ved UiT.
8. Modell 1 anses å være den modellen som best vil legge til rette for at UiT skal nå målene i sin strategi. Modellen bør imidlertid modifieres ved at det etableres overbyggende faggrupper som formaliserer noen av samhandlingsflatene mellom avdelinger/enheter.

Avdeling for forskning og utviklingsarbeid (AFU) takker for muligheten for å gi tilbakemelding på Delrapport 2, og vil i det følgende gi tilbakemeldinger på forslagene i rapporten og på de tre alternative modellene for å organisere avdelingsstrukturen i administrasjonen til UiT.

Støtte til gjennomgående ledelse fra nivå 1

Det legges i rapporten vekt på at avdelingsdirektørene på nivå 1 må ha myndighet til å forvalte gjennomgående tjenester og til å utøve et overordnet faglig ansvar for sine respektive områder. Arbeidsgruppen mener videre at det med overordnet lederansvar må følge økonomi og personalansvar, og at ansvar og styringsrett henger sammen. Samtidig mener den at fakultetene bør ha relativt stor autonomi når det gjelder organisering av sine administrative tjenester. AFU støtter i utgangspunktet alle disse prinsippene, men for de avdelingsdirektørene som ikke leder avdelinger som er gjennomgående organisatoriske enheter for sine fagområder (AFU, KSA, POA, UTA og ØA), står disse forholdene i rapporten i motsetning til hverandre. Arbeidsgruppen foreslår at dette løses gjennom styringsdialogen mellom ledelsen og fakultetene. *Det vil være utfordrende for avdelingsdirektørene å ha et overordnet*

faglig ansvar for sine områder når styringsdialogen er den eneste styringsmekanismen.

Universitetsdirektøren bør, dersom avdelingsdirektørene skal ha et faglig overordnet ansvar for sine fagområder, derfor vurdere om styringen av ansvarsområdene også bør styrkes ved at fullmaktene til avdelingsdirektørene justeres.

Avdelingsstruktur i administrasjonen

De ledende universitetene i verden har høy kvalitet på de administrative støttefunksjonene som en viktig strategi for å lykkes i den faglige virksomheten. De har like fullt valgt å organisere administrasjonene sine på mange ulike vis. Dette viser at det er mange måter å skru sammen de administrative støttetjenestene på og likevel lykkes godt i å nå egne mål. Hvordan UiTs organisasjonskart ser ut etter at vi har reorganisert administrasjonen, vil ikke alene være avgjørende for hvor gode eller effektive tjenester vi leverer til organisasjonen. *Det er ressursinnsatsen, kompetansen til de som leverer tjenestene, deres motivasjon og deres evne til å samhandle med interne og eksterne aktører som vil være avgjørende for hvor mye administrasjonen vil bidra til at UiT når de målene som er satt i vår strategi.* Dette er et viktig bakteppe for tilbakemeldingene fra AFU når det gjelder hvordan UiTs administrative organisasjonskart bør se ut.

Strategiske stabsfunksjoner bør tillegges fagavdelingene

Rektorat og direktør må ha en stab som gir dem praktisk lederstøtte i form av forkontorfunksjoner og annen praktisk hjelp knyttet til ledelsens arbeid. Disse funksjonene kan gjerne organiseres utenom den ordinære avdelingsstrukturen.

Det er rutiner og systemer for informasjonsflyt og involvering i dagens linjeorganisering. Dette er med på å skape sammenheng i strategiske beslutninger og i prioritering av oppgaver. De strategiske stabsfunksjonene som hører inn under direktørens stab, er imidlertid i stor grad frakoplet informasjonsflyten i linjene. Det blir derfor vilkårlig hva de som jobber i direktørens stab får kjennskap til av tjenester, prosesser, beslutninger og utfordringer. Tilsvarende er det vilkårlig hvilken informasjon avdelingsdirektørene får om arbeidet som gjøres i direktørens stab. I modell 3 vil direktør ha en enda viktigere og mer utfordrende rolle enn i dag som et bindeledd mellom den strategiske staben og avdelingene. Som nevnt i rapporten, utføres det både strategiske stabsfunksjoner i avdelingene og i direktørens stab, *og det ville være en umiddelbar forbedring om alle stabsfunksjoner var koplet til den administrative linja ved at de som i dag er ansatt i direktørens stab blir ansatt i fagavdelingene.* Dette vil lettere gi en helhetlig håndtering av de strategiske oppgavene/stabsfunksjonene ved UiT.

Det er samtidig behov for å se nærmere på hvordan avdelingene i administrasjonen kan løse stabsfunksjonene på en slik måte at rektorat og direktør får best mulig lederstøtte. Som det pekes på i rapporten, kan det innen noen områder være kapasitetsutfordringer som bidrar til at slike oppgaver blir prioritert ned i forhold til driftsoppgaver. I løpet av våren 2018 bør det settes ned en liten gruppe som får i oppgave å gi råd til direktøren om hvordan avdelingenes stabsfunksjoner kan bli bedre, slik at ledelsen kan få best mulig lederstøtte innen den fulle bredden av UiTs virksomhet.

Advarer mot et organisatorisk skille mellom forvaltning/drift og utvikling

Både modell 2 og 3 i rapporten foreslår å organisatorisk skille forvaltnings- og driftsoppgaver fra utviklingsoppgaver, slik at disse følges opp i enheter som er separate fra hverandre. Dette er en

utfordrende organisatorisk arbeidsdeling som lett strander på mangelfull kommunikasjon mellom enhetene.

Gode råd til- og tilhørende beslutninger fra ledelsen hviler på et godt beslutningsgrunnlag. Dette er noe man kun skaper om man har god kjennskap til det administrative fagområdet og/eller faglige feltet. Det er vanskelig å se for seg at en stor stab som har ansvar for å gi råd til ledelsen om de viktigste strategiske områdene til universitetet og som samtidig i praksis er frakoplet den øvrige administrative og faglige linja (modell 3) skal ha optimale forutsetninger for å lage gode beslutningsgrunnlag. Videre, er det en risiko for at utførelse av oppgaver og prosesser ikke blir så effektive som de kunne blitt fordi den organisatoriske avstanden mellom ulike typer komplementær spisskompetanse blir for stor. De samme utfordringene vil man ha i en modell der utviklings- og driftsoppgaver innen samme fagområde er tillagt ulike avdelinger (modell 2).

Fremme en velfungerende administrativ ledergruppe

En god administrativ ledergruppe skal være en viktig støtte for direktør og rektor i både strategiske og administrative saker, og må samlet inneha høy fagadministrativ kunnskap og kompetanse i UiTs kjerneoppgaver.

I modell 3 er alle de mest vesentlige strategiområdene samlet i en stor stab, og det er ikke tydelig av rapporten hvordan arbeidsgruppa mener at denne staben skal ledes, organiseres eller dimensjoneres. Omfanget av oppgaver som tillegges staben i modell 3 synes å være anselig, og det er et stort spørsmål ved om det er mulig for direktør å lede dette store og komplekse området direkte. Det er mulig at dette kan gjøres dersom man etablerer faggrupper med faggruppeledere. Man får da en ledergruppe med fem driftsfokuserte avdelingsdirektører, direktør og assisterende direktør. Dersom man derimot velger å ansette en stabssjef, vil dette i realiteten være en avdelingsdirektør som leder en (stabs)avdeling. Resultatet er da at vi vil få en modell med seks avdelinger, og dermed en ledergruppe med seks avdelingsdirektører, direktør og assisterende direktør.¹ Begge disse ledergruppene vil i stor grad være driftsorienterte (i særdeleshet modell 3) og ha begrenset mulighet til å fungere godt som et strategisk råd for direktør/rektor. I modell 3 vil direktør derfor få de fagstrategiske rådene direkte fra enten faggruppeledere eller fra én stabssjef/avdelingsdirektør.

Den detaljerte fagkompetansen til avdelingsdirektørene vil avhenge av hvor brede avdelingsporteføljer de har, og vil påvirke hvilke diskusjoner som kan tas i møtene uten å bringe med spisskompetanse fra avdelingene. En modell der to eller flere av de store strategiske områdene til universitetet ikke tillegges en og samme avdelingsdirektør vil være å foretrekke for å få gode strategidiskusjoner i ledergruppa. Modell 1 og 2 anses derfor for å være bedre for diskusjonene i ledergruppa enn en modell 3 der man har valgt å la én leder (direktør eller stabssjef/avdelingsdirektør) lede/gi råd i forhold til alle de viktigste strategiske områdene for UiT.

UiT er et lite universitet som er lokalisert langt unna beslutningstakere både nasjonalt og i verden forøvrig. Universitetet sine ledes muligheter for å delta i ulike arenaer og for å påvirke beslutningsprosesser vil avhenge av ledernes kapasitet/tid til å delta, evne til å uttale seg kompetent om ulike fagområder og potensial for å bli invitert inn i arenaer i kraft av sin stilling. En avdelingsstruktur

¹ Denne organisasjonsmodellen vil i så fall bli nesten lik modell 2 med det unntak at begge de strategiske utviklingsavdelingene har blitt én felles strategisk avdeling.

der avdelingsdirektører har ansvar for veldig brede faglige områder som spenner over flere av UiTs kjerneoppgaver, vil derfor kunne være uheldig for UiTs samlede, eksterne påvirkningskraft.

Etablering av faggrupper som bygger formaliserte broer mellom avdelinger/enheter

Det er ikke mulig å lage en velfungerende organisasjonsstruktur/organisasjonskart ved UiT som gjør at alle fagområder samlet inngår i enkeltavdelinger – det vil alltid være behov for samhandling og koordinering på tvers i organisasjonen for å løse oppgaver på en god måte. I dagens organisering av fellesadministrasjonen på nivå 1, er det mange områder som krever samhandling. Til tross for at avdelingene ønsker å være godt koordinert, er det likevel et stort forbedringspotensial, og vi har så langt ikke funnet en god måte å løse dette på. Rapporten omhandler i liten grad denne utfordringen, og foreslår her ingen andre virkemidler enn fellestjenester og endringer i organiseringen av stabsfunksjoner og avdelingsstruktur.

Arbeidsgruppa lanserer faggrupper som et fleksibelt avdelingsinternt virkemiddel, og dette er hensiktsmessig i mange sammenhenger. Der faggrupper virkelig kan gi store gevinster, er imidlertid dersom de også benyttes som et virkemiddel for å sterkere formalisere koordinering og samhandling av et fagområde på tvers av avdelinger/enheter. I en avdelingsoverbyggende faggruppe vil de enkelte medlemmene av gruppa høre til to eller flere avdelinger, og ha en faggruppeleder som leder det daglige arbeidet. Fordelen med denne modellen er at medlemmene i faggruppa har sterke koplinger til sine respektive avdelingers fagområder, og at alle tar med seg kunnskap, kompetanse og nettverk inn i felles oppgaveutførelse. Etter AFUs syn er økt formalisering av skjæringsflatene mellom avdelingene nødvendig. Dette kan gjøres gjennom bruk av formaliserte, avdelingsoverbyggende faggrupper.

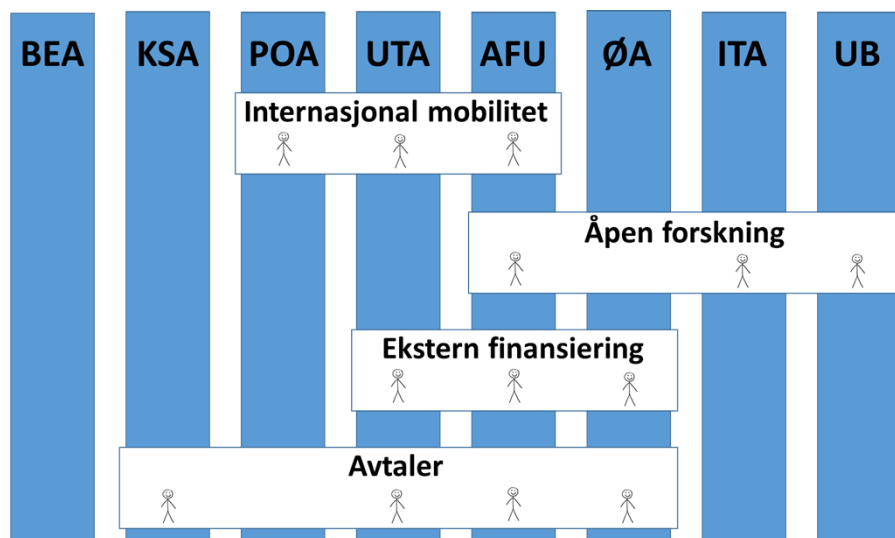
Som det er påpekt i rapporten, må det avklares om faggruppelederne skal ha personal- og økonomiansvar. Dette gjelder både for avdelingsinterne- og avdelingsoverbyggende faggrupper. Siden faggruppene trolig vil variere i størrelse, oppgaver, faglig kompleksitet og organisering, bør det være rom for at fullmaktene til faggruppene vurderes individuelt.

Forslag til endringer på nivå 1 som vil fremme utvikling av gode forskningsadministrative tjenester

Ett av flere uttalte mål med Adm2020 er å bruke ressursene mer effektivt slik at institusjonen kan benytte mindre ressurser på administrasjon. AFU er den minste administrative enheten på nivå 1, og gir i hovedsak støttetjenester og strategiske stabsfunksjoner til tre av de fire hovedoppgavene til UiT (forskning, utdanning og innovasjon). I et effektiviseringsperspektiv, er det imidlertid vanskelig å se for seg at UiT skal benytte mindre ressurser på forskningsadministrasjon på nivå 1. På et mer overordnet nivå, er det heller ikke argumentert for i rapporten at noen av de tre foreslåtte modellene er mer effektive eller ressursbesparende enn dagens modell.

Økt konkurranse om ressurser og økte krav fra samfunnet gjør at det på flere områder er et økende behov for høykompetente forskningsadministrative støttetjenester for at universitetet skal kunne nå sine mål. Det er to områder der det er et særlig behov for å styrke innsatsen: ekstern finansiering og innovasjon. I rapporten er innovasjon verken nevnt i teksten eller synliggjort i modellene. Innovasjon er en av de fire hovedoppgavene til universitetet, er av arbeidsgruppa trolig tenkt å være en del av strategiområdene «Forskning» og «Utdanning». *Det er et skrikende behov for å prioritere innovasjon sterkere ved UiT, og dette bør gjenspeiles i både funksjonene og navnet til en eventuell ny forskningsadministrativ avdeling.* I dagens struktur ville et forslag være: Avdeling for forskning og innovasjon (AFI).

Det er behov for sterkere samarbeid på tvers av avdelinger, og det er behov for å se nærmere på hvilken del av de ulike avdelingenes tjenesteportefølje som kan samordnes bedre. I den forbindelse, er det bra at det i rapporten foreslås det skal ses nærmere på tjenestene i SKA. AFU og SKA har for eksempel en rekke komplementære arbeidsfelt (innovasjon, studenters karriere, samarbeid med privat næringsliv og offentlig sektor, etc.) som i større grad bør ses i sammenheng.



Figur 1. Illustrasjon av hvordan avdelingsoverbyggende faggrupper kan formalisere samhandling om tjenesteyting mellom enheter (i dagens organisering). De enhetene som deltar i de ulike tjenestene er markert ved en strekmann.

For områder som er relatert til forskningsvirksomheten vil det være aktuelt å etablere faggrupper på tvers av enheter innen følgende områder (siden det ikke er kjent hvordan avdelingsstrukturen vil se ut etter omorganiseringen, er det her angitt i parentes hvilke av dagens enheter som kunne inngå i de respektive faggruppene; illustrert i figur 1):

- *Ekstern finansiering* (AFU og ØA (UTA)). En faggruppe som går på tvers av forskning og økonomi vil styrke samhandlingen mellom beslektede fagområder og muliggjøre videre utvikling av dette viktige innsatsområdet for UiT. Faggruppen kan med fordel også omfatte ekstern finansiering av utdanning, herunder studentutveksling, utvikling av bedre utdanninger og senterdannelser innen utdanningsfeltet (eksempelvis Sentre for fremragende utdanning (SFU))². Dette vil styrke UiTs satsing på å finansiere faglig virksomhet gjennom eksterne midler. En mer helhetlig forvaltning av utvekslingsprogrammene vil medføre at støtten til søknader om mobilitet for forskere, administrativt ansatte og ph.d.-studenter blir bedre koordinert og sterkere vektlagt.
- *Internasjonal mobilitet* (AFU, POA og UTA). Det er foreslått å etablere en fellestjeneste innen internasjonal mobilitet, og det vil her være naturlig at denne etableres som en faggruppe som går på tvers av de administrative avdelingene som i fremtiden vil håndtere karriereutvikling innen forskning, personal og utdanning.
- *Åpen forskning* («open science»; AFU, ITA og UB). UiT har store ambisjoner i forhold til åpen publisering og åpen tilgjengeliggjøring og deling av forskningsdata, og på sikt vil vi trolig også satse tyngre på den tredje pilaren innen åpen forskning; åpen innovasjon. Det er etablert et nært

² Utdanningsforskning vil uansett inngå i porteføljen til faggruppa.

og godt samarbeid mellom AFU, ITA og UB innen dette området, og samarbeidet kan nå formaliseres sterkere gjennom etableringen av en enhetsbyggende faggruppe som spenner over de de enhetene som i fremtiden vil håndtere forsknings-, IT- og bibliotekstjenester.

- *Forvaltning av avtaler* (AFU, KSA, UTA og ØA). Et avgrenset område der UiT bedre kan samordne og spesialisere sin kompetanse på avtaler, er i forhold til utarbeidelse og forhandling av avtaler. UiT har en rekke ulike typer avtaler som regulerer alt fra uforpliktende faglig samarbeid til bindende kontrakter med leverandører. Utarbeidelse av noen typer avtaler vil kanskje i den nye strukturen inngå i andre fellestjenester, og det bør vurderes om det er andre typer avtaler der det vil være en fordel å samle oppgavene i en avdelingsoverbyggende faggruppe som kan bidra til høyere kvalitet på tjenestene.

I den nye administrasjonen ved UiT, bør for øvrig ikke administrasjonen på nivå 1 kalles «Sentraladministrasjonen». Den bør kalles «Fellesadministrasjonen», fordi dette bedre reflekterer rollen til tjenestene levert av nivå 1 og at det er én administrasjon ved UiT.

Fellestjenester

Etablering av fellestjenester er et godt grep for å bidra til effektivisering, standardisering, digitalisering, spesialisering og dimensjonering av et administrativt område, og vi støtter at fellestjenester over flere nivå bør ha gjennomgående ledelse fra nivå 1. UiT bør imidlertid, etter etableringen av de 13 fellestjenestene, ikke avslutte arbeidet med å identifisere områder som bør videreutvikles gjennom etablering av fellestjenester. Som tidligere foreslått, kan eksempelvis følgende områder innen det forskningsadministrative området være aktuelle som fellestjenester: arbeidet med forskningsdokumentasjonssystemet Cristin^{3,4}, forskningsetikk, avtaleforvaltning og ph.d.-forvaltning⁵. Av kapasitetsmessige årsaker, bør imidlertid ikke dette arbeidet igangsettes før de vedtatte fellestjenestene er etablert.

Konklusjon og tilrådning for valg av organisatorisk modell i administrasjonen

Av de tre foreslåtte organisatoriske modellene for organisering av administrasjonen, er det modell 1 som anses å være den modellen som best vil legge til rette for at UiT skal nå målene i strategien. Modellen bør imidlertid modifiseres ved at det etableres faggrupper som formaliserer samhandlingsflatene mellom avdelingene.

³ En eventuell fellestjeneste innen Cristin vil i tillegg til å forvalte forskningsdokumentasjonssystemet Cristin, også kunne tilby bibliometriske analyser til operativ bruk i søknader om ekstern finansiering, i rekruttering og til evaluering av forskergrupper, fagområder, etc. Målgruppen vil da være forskere og faglige ledere på ulike nivå.

⁴ Det er av enkelte avdelinger foreslått å etablere en fellestjeneste knyttet til analysevirksomhet, og det er antydnet i modell 2 at en stab vil ha ansvar for analyser for institusjonen. En eventuell fellestjeneste for analyse bør ikke ha medlemmer som kun er tilsatt i én avdeling eller i stab. Innen forskningsadministrasjonen er analyse av eget fagområde en del av arbeidsflyten og en nødvendighet for å kunne videreutvikle tjenestene. Rådataene knyttet til ulike fagområder kan være vanskelig å tolke riktig uten at de som gjør dette har kjennskap til systemene man benytter for å hente ut dataene, de bakenforliggende prosessene/historikk og en dyp forståelse for fagområdet. Å etablere en egen analyseenhet/fellestjeneste som skal lage mer eller mindre detaljerte analyser til ulike formål krever, både av effektivitetshensyn og av hensyn til kvaliteten til analysene, at man jobber i matrise på tvers av enheter.

⁵ Forvaltning av 8000-emner vil inngå i *Fellestjenesten for opptak*. Hvordan opptak til selve ph.d.-studiet skal skje, bør ses i sammenheng med de to fellestjenestene innen opptak og rekruttering. Det må også avklares hvordan øvrig forvaltning av ph.d.-studiene skal forvaltes.

AFU tilrår at forvaltnings- og driftsoppgaver ikke skilles organisatorisk fra strategiske utviklingsoppgaver, og at stabsfunksjoner koples til de administrative fagavdelingene. Videre anbefales det at den enkelte avdelingsdirektør ikke får så brede, strategiske ansvarsområder at det begrenser deres evne til å bidra strategisk i direktørens ledergruppe og til å representere UiT med høy kompetanse i nasjonale og internasjonale arenaer.

Vennlig hilsen

Pål Vegar Storeheier
avdelingsdirektør

—
paal.v.storeheier@uit.no
77 66 04 65

Høringsuttalelse fra Avdeling for IT – fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT

Avdeling for IT (ITA) har med stor interesse lest rapporten fra «Arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT – delrapport 2» og takker for mulighet til å levere høringsinnspill. De tre skisserte modellene inneholder mange gode tanker, men ITA vil påpeke det vi ser på som en gjennomgående mangel ved forslagene. Digitalisering er ikke gitt et organisatorisk uttrykk i modellene. Vi mener en enhet bør ha et klart oppfølgings- og pådriveransvar for digitalisering slik vi finner det i andre moderne organisasjoner idag.

Digitalisering vil være UiTs viktigste strategi og verktøy i utvikling av hele virksomheten de nærmeste årene og ITA vurderer det slik at dette må gis et eksplisitt fokus i organisasjonsdesignet de neste årene. Det må bygges kultur for og kompetanse på digitalisering i hele organisasjonen for at UiT skal nå målene i hovedstrategien «Drivkraft i Nord». Mange organisasjoner oppretter stilling som digitaliseringsdirektør, noe bl. a. BI og OsloMet har gjort. Andre tilnærminger er å tillegge utviklingsenheter et direkte digitaliseringsansvar for å hjelpe kjernevirksomheten med å ta i bruk disruptiv teknologi i omstillingsarbeidet.

Kun for alternativ 1 er digitalisering omtalt og ansvaret er lagt til organisasjonsutviklingsenheten, men vi legger til grunn at dette gjelder alle modellene når ikke noe er sagt om digitalisering i modell 2 og 3.

Digitalisering på agendaen

Vi er inne i et stort teknologiskifte og ord som digitalisering, automatisering, robotisering og kunstig intelligens er flittig brukt for å beskrive de dramatiske endringene administrative tjenester står overfor i de kommende årene. Digitalisering av forskning og utdanning vil videre stille store krav til endringer i den administrative støtten som skal gis.

Regjeringen ønsker at Norge med offentlig sektor skal være fremoverlent på området og en rekke stortingsmeldinger om digital satsning er utarbeidet. Kunnskapsdepartementet la frem en digitaliseringsstrategi¹ for sektoren i 2017 og er særlig tydelig på at de ønsker en modernisering av utdanningssiden. UiT vedtok sin egen digitaliseringsstrategi allerede i 2016 og erfaringen er at UiT ikke klarer å skape nok trøkk i digitaliseringsarbeidet, delvis grunnet manglende organisatorisk tydeliggjøring av ansvar og støtte til digitalisering.

UiT er ikke ledende i sektoren i Norge, og sektoren oppfattes å ligge etter på digitalisering internasjonalt². Det gjelder både på investeringssiden og i hvilken grad miljøene utenom IT-avdelingen erkjenner at digitalisering vil være avgjørende for fremtiden. Det er i dag et gap mellom studentenes forventninger til det digitaliserte universitet og det vi kan tilby.

I alle de tre fremlagte modellene er det vanskelig å se at de enheter som tillegges ansvar for digitalisering vil ha kompetanse, kapasitet og tilstrekkelig fokus på digitalisering utfra beskrivelsene som gis i rapporten.

¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsstrategi-for-universitets--og-hoyskolesektoren---/id2571085/>

² Gartner: To the Point: The 2018 CIO Agenda —An Industry Perspective, Jan-Martin Lowendahl, Brad Holmes

Hvordan ivareta strategisk digitaliseringskompetanse og endringsledelse/digital ledelse

Kjernevirksomheten må støttes i å forstå hva ny teknologi kan gi av nye muligheter for dem, hvordan selvbetjening og automatiserte ender til ender prosesser kan øke effektene i kjernevirksomheten slik at UiT fremstår som moderne og attraktiv og slik at de strategiske målene nås. Dette krever lederstøtte som forstår teknologiskiftene og kan omsette dette til skalerbare automatiserte prosesser for forskning og utdanning. UiT bør øke sin kompetanse og kapasitet på lederstøtte til digitaliseringsprosesser.

Universitetet er en informasjonsdrevet virksomhet. En god IT-infrastruktur for fremtidens digitaliserte universitet må ligge i bunn. God forvaltning av informasjonssikkerhet og god forvaltning av informasjonsaktiva som masterdata og integrasjoner vil være en forutsetning. Organisasjonen må ha tilgang på god teknologiforståelse og kunne oversette denne til kjernevirksomheten med gode løsningsarkitekter som følger UiTs og sektorens arkitekturprinsipper og som benytter nasjonale felles tjenester på en effektiv måte. Videre må organisasjonen ha forutsetninger for å kunne standardisere og gjennomføre prosjekter. Adm2020 legger et godt grunnlag for dette, men for å skape mest mulig verdi av Adm2020 må digitaliseringsarbeidet fokuseres tydeligere.

Digitalisering er mer enn IT, men IT er en viktig del av det. Digitalisering krever dedikert fokus også i andre deler av organisasjonen, og for å oppnå dette må en bygge både kultur og kompetanse på digitalisering.

Konkrete forslag til tiltak knyttet til nytt organisasjonsdesign

Vi vil foreslå følgende endringer i fremlagte modeller, det etableres:

- En pro/viserektor med ansvar for digitalisering.
- Digitaliseringsledelse legges til organisasjonsutviklingsenheten. Enheten kalles «Digitalisering og organisasjonsutvikling» og ledes av en digitaliseringsdirektør.
- Systemområdeier/systemeier ansvaret beskrives tydelig inn i mandatet til enheter og ledere sammen med gjennomgående prosesseieransvar.
- Porteføljestyreorganets (videreutvikling av dagens ASF) rolle tydeliggjøres og prosesseiere ansvarliggjøres som systemområdeiere. Organisatorisk forankring bør vurderes nærmere, men legges ideelt sett utenfor ITA, men med saksbehandlerstøtte fra ITA, se neste punkt.
- IT-avdelingen gis et tydelig mandat i å fasilitere digitalisering, herunder ansvar for IT-arkitektur, masterdataforvaltning, integrasjoner og prosjektkontor for innføringsprosjekter med stort teknologi-innslag. Informasjonssikkerhet videreføres som en av avdelingens oppgaver.
- I valg av modell anbefales ikke modell 1 da den i stor grad representerer «business as usual». Modell 2 legger digitaliseringsansvaret i en organisasjonsutviklingsenhet, men denne tilhører en annen avdeling enn den som har ansvar for utvikling av kvalitet i utdanning og forskning, dette mener vi er uheldig. ITA mener en justert modell 3 har størst potensiale til å gi moment til digitaliserings- og automatiseringsarbeidet de neste årene. Gevinsten med dette alternativet er at det samler digitaliseringsansvar og kvalitetsansvar innen forskning og utvikling i samme enhet.

Universitetsdirektøren

Høringssvar fra POA om organisering av UiTs administrasjon

Vi takker for muligheten til å gi noen vurderinger om forslagene til framtidig organisering av administrasjonen ved UiT. Avdeling for personal og organisasjon (POA) vil her gi noen synspunkter som hovedsakelig begrenser seg til de funksjonsområdene som vår avdeling arbeider med.

Generelt mener POA at arbeidsgruppa som står bak Delrapport 1 og 2 har gjort en god jobb innenfor den tidsrammen som har vært til rådighet. Det er lagt fram vurderinger og forslag som er konkrete nok til at det er mulig å ta stilling til dem, men også med åpning for videre detaljering og tilpasninger. Så er vi enig i at det er deler av den administrative oppgaveløsningen som det ikke har vært mulighet for å komme tilstrekkelig inn på i denne omgang, og som bør vurderes nærmere, jf. punkt 4.6 i Delrapport 2.

Overordnede prinsipper

POA deler arbeidsgruppas vurderinger når det gjelder behovet for å se den administrative oppgaveløsningen ved UiT på en helhetlig måte. Det innebærer ikke at alle administrative funksjoner bør være felles, men at det må ligge et helhetlig design bak, og at det ikke bør gis adgang til å bygge ut administrative funksjoner ved enheter uten en slik helhetstenking. Det innebærer at universitetsdirektøren i sterkere grad bør styre administrativ ressursbruk og arbeidsdeling for hele institusjonen, og kunne gjøre justeringer i denne. Det gjelder både i forbindelse med den aktuelle omorganiseringen og som en oppgave framover i tid. Som del av slike vurderinger bør det kunne gjøres flere endringer i arbeidsdeling på sikt, dersom det viser seg at det er gevinster ved å utføre oppgaver mer felles eller mer desentralisert. Gevinster kan blant annet være knyttet til effektivitet, kvalitet og likebehandling, jf. også at digitalisering har innvirkning på hvordan arbeidsprosesser bør legges opp ved UiT.

Som del av en slik helhetstenking mener POA at utgangspunktet bør være at oppgaver som kan løses felles for hele eller deler av universitetet bør løses felles. Begrunnelsen for dette utgangspunktet har å gjøre med stordriftsfordeler, likebehandling, reduksjon av sårbarhet, og muligheter for bygging av kompetanse og spesialisering i oppgaveløsningen. Samtidig må administrasjonen være profesjonell og brukerrettet, og levere oppgaveløsning med høy kvalitet og tilgjengelighet til hele eller de deler av institusjonen den har ansvar for. Administrative funksjoner som skal være direkte knyttet til den faglige organisasjonsstrukturen (fakulteter og institutter), bør i hovedsak være innrettet mot å støtte ledelse og utvikling av enheten (stabsfunksjoner), og å levere tekniske og administrative tjenester som er spesifikke for enheten.

POA er enig i at det er viktig å jobbe videre med de administrative lederrollene. Rapporten peker på behov for mer gjennomgående ledelse, og for å arbeide mer i faggrupper og team. Vi støtter dette, men mener det bør jobbes videre med å tydeliggjøre hva det gjennomgående ansvaret som for eksempel en økonomidirektør har skal innebære. Per i dag har rollen fem hoveddimensjoner, som er direkte ledelse av egen avdeling; myndighet basert på oppfølging av vedtak og retningslinjer overfor hele UiT; oppfølging av faglige

standarder og kompetanse for hele UiT (fagansvar); å arbeide nettverks- og dialogbasert sammen med ledere og medarbeidere ved fakulteter og institutter; og å utøve en stabsfunksjon og rådgiverrolle mot universitetsledelsen. Økt gjennomgående ansvar kan operasjonaliseres gjennom en tydeligere rolle langs en eller flere av disse dimensjonene, for eksempel at avdelingsdirektøren får økt direkte lederansvar ved at flere oppgaver på området blir lagt til avdelinga. Det kan også bli tydeliggjort i hvilken grad avdelingsdirektører skal anses å representere universitetsdirektøren på sine områder, det vil si hvilke formelle fullmakter som kan utøves innenfor UiTs organisasjonsstruktur.

Når det gjelder faggrupper og team, er POA enig i at det bør brukes mer, og også kunne skje på tvers av enhets-, avdelings- og seksjonsgrenser når hensyn til oppgaveløsningen og ønsket sammensetning av kompetanse krever det. UiT bør også benytte prosjektorganisering mer, for oppgaver som egner seg for det. Samtidig må vi ivareta en sammenheng mellom ansvar og fullmakter, og ikke skape uoversiktlige forhold for medarbeidere med hensyn til hvordan lederfunksjoner er fordelt og hvordan tids-/ressursbruk skal fordeles.

Avdelings- og seksjonsstruktur

Om avdelingsstrukturer og stabsfunksjoner

POA ser at alle de tre typene avdelingsstruktur som er skissert i rapporten trenger mer detaljering, men er enig i at de er gode utgangspunkt for drøfting av noen hovedvalg om hvordan den felles administrasjonen ved UiT bør være strukturert. Vi tror det er fullt mulig å få alle tre hovedtyper til å fungere bra, men som omtalt i rapporten er det ulike fordeler og ulemper ved de tre typene.

POAs vurdering er at vi bør være varsom med å gjøre for sterke organisatoriske skiller mellom driftsoppgaver (tjenesteyting og forvaltning) og utviklingsoppgaver (egenutvikling, strategisk utvikling). Når det gjelder «egenutvikling» er det kanskje åpenbart at alle administrative funksjoner (stab, forvaltning, tjenester) bør ha fokus på hvordan egen virksomhet kan bli bedre, og jobbe systematisk med det sammen med sine brukere. Men modellene er forskjellige med hensyn til hvordan strategiske utviklingsoppgaver er tenkt ivaretatt. Det er i rapporten pekt på fire slike områder, med overskriftene virksomhetsstyring, forskningsstrategier, utdanningskvalitet og organisasjonsutvikling.

POA mener at også strategisk utvikling bør ha gode koplinger til daglig drift. Hovedgrunnen til det er at daglig forvaltning, tjenesteproduksjon og dialog med ledere og ansatte skaper erfaring og kunnskap om utviklingsbehov gjennom nærhet og kjennskap til virksomheten. Det er gjennom slik nærhet over tid, også med hva som er krevende og utfordrende, at mange utviklingsbehov og –muligheter best kan fanges opp. UiT er også en stor og sammensatt organisasjon, hvor det kan være krevende for en stabsfunksjon (alternativ 3) eller egne strategiske avdelinger (alternativ 2) å ha tilstrekkelig oversikt over behov og muligheter for strategisk utvikling. En annen grunn til å beholde en god kopling mellom strategisk utvikling og daglig drift, er at dette kan lette gjennomføringen av utviklingstiltak, som for å ha effekt må komme til uttrykk og følges opp i den daglige virksomheten. For det tredje mener POA at alternativene 2 og 3 innebærer risiko for å skape kompliserte ansvarsforhold, uklarheter for enheter/brukere om hvilken enhet som utvikler og følger opp hva, og for komplekse lederstrukturer. For å møte denne risikoen vil det trolig være behov for mye koordinering, og til dels dublering av ressurser og kompetanse mellom driftsavdelinger og strategiske avdelinger eller stab.

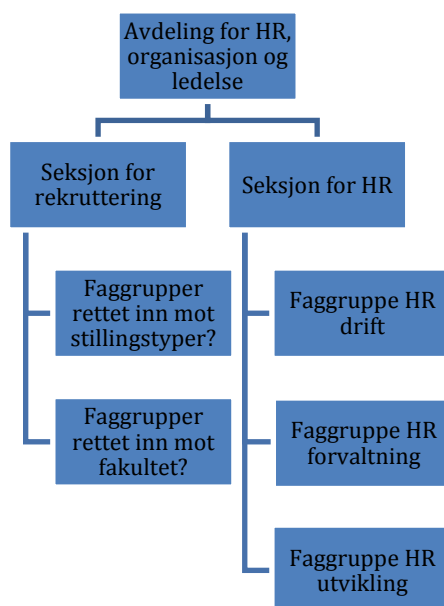
Ut fra disse grunnene er vår vurdering at hovedalternativ 1 gir best muligheter for å ivareta både tjenester, forvaltning og stabsfunksjoner. Samtidig mener POA at dagens avdelinger ikke har klart å løse alle disse oppgavene på en fullgod og balansert måte. Det må jobbes med forbedringer langs alle de tre dimensjonene i oppgaveløsningen. Vi er enig i at alternativ 1 gir risiko for at deler av oppgaveporteføljen kan bli nedprioritert, og kanskje særlig de strategiske utviklingsoppgavene. For å motvirke dette må det settes av ressurser til utviklingsarbeid, som må være tilgjengelig for strategisk ledelse, og gjerne gjennom en

matriseorganisering som universitetsdirektøren legger rammer for. POA mener at dette i større grad vil bli mulig gjennom samling og effektivisering av oppgaveløsningen innenfor tjenester og forvaltning, som foreslått i forslagene til flere fellestjenester. Uten slike gjennomgående endringer i oppgaveløsningen for hele institusjonen, er det risiko for at økt vektlegging av strategiske utviklingsoppgaver og stabsfunksjoner vil medføre økt samlet ressursbruk, uansett valg av modellalternativer.

Om seksjonsinndeling innenfor HR og organisasjon

POAs forslag til seksjonsinndeling legger til grunn alternativ 1 når det gjelder avdelingsstruktur, det vil si at avdelinger gis et helhetlig ansvar for drift og utvikling på sine områder, og inneholder ressurser for å ivareta også strategiske utviklingsoppgaver. Vi har også lagt til grunn at avdelinger og seksjoner bør ha en viss størrelse for at dette skal bli mulig, og at lederstrukturer skal bli oversiktlige. Det innebærer at det i tillegg til varige og formelle strukturer (avdelinger og seksjoner), må være underliggende faggrupper, team og prosjekter innenfor, og til dels på tvers av det formelle organisasjonskartet. Vårt forslag gjelder kun de områder og oppgaver som inngår i nåværende organisering, det vil si personal-, lønns- og arkivfunksjoner.

Vi anbefaler en fagavdeling innenfor HR og organisasjonsområdet med et bredt definert mandat. Ansvarsområdene omfatter personalforvaltning, rekruttering, attestasjon av variabel lønn, NAV-team, mobilitet, organisasjonsutvikling og ledelse. Avdelingen skal ivareta oppgaver innenfor drift, tjenesteproduksjon, myndighetsutøvelse, styring, ledelse og utvikling innenfor området. Det omfatter både utvikling av tjenesteproduksjon og forvaltning, inkludert digitalisering, og strategisk begrunnet utvikling av institusjonen. Vi foreslår at oppgaveløsningen blir organisert med to seksjoner, som er Rekruttering og HR, med underliggende faggrupper og team for hensiktsmessig oppgaveløsning. Seksjonene blir store, både med hensyn til oppgaver, mandat og antall medarbeidere. Store enheter krever tydelig og påregnelig ledelse, ivaretatt både på faggruppe-, seksjons- og avdelingsnivå.



Generelt mener POA at denne organiseringen kan være godt egnet til å oppnå stordriftsfordeler gjennom fellestjenester, stabil drift, god tjenesteproduksjon, god service, brukerretting og profesjonalitet, og god forvaltning/myndighetsutøvelse. Helhetsperspektivet med utvikling og drift gjør det mulig å håndtere løpende utviklingsoppgaver, nye utfordringer, nye strategier og vekslende omgivelser, med forankring i den operative virksomheten.

I forslaget er seksjonene bredt sammensatt av faggrupper. Den enkelte faggruppe er hovedbolker av beslektede oppgaver. Leder av faggruppen ivaretar personallederansvaret for medarbeiderne i faggruppa og

fagansvaret for oppgaveporteføljen. Organisasjonsformen styrker fleksibiliteten internt i den enkelte faggruppa og mellom faggruppene, både når det gjelder koordinering og fordeling av personalressursene.

Innenfor faggruppene foreslår vi å sette opp hensiktsmessige team med tydelig oppgaveansvar. Teamleder ivaretar den daglig arbeidsledelsen. Medarbeidere i faggruppene kan være i flere team, avhengig av oppgavenes karakter. Dette styrker samspillet internt i faggruppene, muliggjør tydelige prioriteringer, samt øker fleksibiliteten i forhold til ledelse og koordinering av personalressursene. Etter valg av modell for organisering av avdelinger, må det arbeides videre med operativ organisering av virksomheten i faggrupper og team. Ønsket organisering avhenger også av omfanget på nye fellesfunksjoner/-tjenester på disse områdene. Figuren ovenfor må derfor justeres på faggruppe-/team-nivå, det gjelder særlig hvordan spennet av oppgaver innenfor rekruttering best kan ivaretas.

Nærmere om seksjon for HR

Gjennom å samle ressursene i større seksjoner, oppnår vi mer helhet og flyt i arbeidsprosesser, færre kontrollnivå og bedre sørvis til brukerne av tjenestene. Dette innebærer endringer sammenlignet med dagens avdelings- og seksjonsstruktur i den felles administrasjonen.

- Faggruppe HR-drift vil inneholde dagens lønnsseksjon (lønnproduksjon, reiseoppgjør, innkreving av refusjoner fra NAV, ferieregnskap, kontroll av medlemsopplysninger i Statens pensjonskasse, systemvedlikehold og utvikling av fagområdene), deler av dagens personalseksjon, samt ny fellestjeneste variabel lønn og ny fellestjeneste fast lønn. Avstemming av regnskap mellom systemene Paga og Agresso ligger i grenseflaten mellom dagens regnskapsseksjon og den nye faggruppa HR-drift, og kan vurderes lagt sammen med andre økonomifunksjoner.
- Faggruppe HR-forvaltning vil inneholde deler av dagens personalseksjon. Faggruppa skal ivareta oppgaver som krever høy og spesialisert kompetanse, hvor saksmengde per enhet (fakulteter/institutter) er lav, og hvor det er forvaltningsmessige krav til likebehandling og høy kvalitet. I tillegg bør systemansvar, support og utvikling (Paga, Cim, stoffkartotek mv) ligge i denne faggruppa.
- Faggruppe HR-utvikling vil inneholde deler av dagens personalseksjon. Faggruppa skal ivareta oppgaver som i mindre grad er lovpålagte, regelstyrte og systembaserte, og som er knyttet til strategisk basert utvikling av UiTs organisasjon, ledere og ansatte. Oppgaveløsning på disse områdene må skje i nært samarbeid med ledere og UiTs enheter, og være basert på vurderinger av faglige behov, muligheter og planer for enhetene. Faggruppa skal være rådgiver og støttespiller i arbeidet knyttet til å lage handlingsplaner og tiltak, gi lederstøtte, og sørge for gode verktøy, samt koordinering og gjennomføring av tiltak. I tillegg inngår fellestjenesten mobilitet, karriereutvikling, og forankring av institusjonens arbeid med digitalisering og kontinuerlig forbedring.

Nærmere om Seksjon for rekruttering

Saksbehandling og rådgivning innenfor rekruttering av ansatte er regelstyrt gjennom lover, avtaleverk, personalreglement og interne retningslinjer, men krever også mye kompetanse og utgjør et eget fagområde. Vedlikehold og utvikling av nødvendig kompetanse hos saksbehandlere og rådgivere på området er avgjørende for kvalitet og effektivitet i rekrutteringsprosessene, som igjen er viktig for om UiT klarer å nå strategiske mål om å være en attraktiv arbeidsgiver og utvikle en rekrutteringspolitikk som vektlegger kvalitet. Vi foreslår å organisere det felles rekrutteringsarbeidet ved UiT som en seksjon i en bredt sammensatt HR- og Organisasjonavdeling. Vi mener dette gir best forutsetninger for høy kvalitet og effektivitet på fagområdet, og med tydelige samarbeidsflater både mot brukere og andre seksjoner og avdelinger.

Oppgaveløsningen kan organiseres på ulike måter innenfor seksjonen. En mulig løsning er å sette sammen faggrupper for stillingstyper vitenskapelige stillinger og teknisk/administrative stillinger, som åpner for spesialisering i forhold til regelverk, rutiner og utfordringer som er særskilte for disse hovedkategoriene. En annen mulighet er å etablere faggrupper organisert rundt fakulteter/enheter, som åpner for at bredere sammensatte faggrupper, som er spisset inn mot enhetenes virksomhet og utgjør et tydelig kontaktpunkt for brukere for alle typer tilsetning. Valg av løsning må gjøres etter dialog med brukerne, og basert på nærmere beregninger av volumer, ressursbehov og kompetansebehov som skal ivaretas. Service, kvalitet og tilgjengelighet utgjør grunnfjellet i oppgaveløsningen, uavhengig av hvordan faggruppene settes sammen.

Om Seksjon for dokumentasjonsforvaltning

Dagens Avdeling for personal og organisasjon inneholder Seksjon for arkiv, som er en fellesfunksjon for hele UiT, og som forvalter et tjenesteområde som gjennom de senere årene har gjennomgått store endringer, særlig i lys av den digitale utviklingen. Vi foreslår at området skal benevnes «dokumentasjonsforvaltning» eller «dokumentasjonstjeneste». Området omfatter en betydelig driftsdel, men også utvikling av løsninger og funksjonalitet som kan knyttes til organisasjonsutvikling og digitalisering som strategiske utviklingsoppgaver.

Dokumentasjonsforvaltning bør være en gjennomgående funksjon. Området bærer preg av den digitale utviklingen, og det er viktig at tjenesten blir samordnet med nærliggende fagområder og tjenester som har hovedfokus på digitalisering, uavhengig av hvilket administrativt område det knytter seg til. Vi ser i dag at det er krevende å få til en samordnet innsats i retning av digitalt førstevalg for alle, fordi dette berører alle områder. Fellesnevneren her er at det skapes informasjon som skal dokumenteres og/eller bevares. En styrking av digitalisering som en fellesvektor vil kunne gi kraft til rapportens tre hovedfaktorer for måloppnåelse; effektivisering, digitalisering og spesialisering.

Rapportens kap. 4.6 omtaler noen områder som krever ytterligere utredning, og vi foreslår at området dokumentasjonsforvaltning tas med her, og at det blir arbeidet videre med å vurdere muligheter for å samle deler av dagens ITA, UB, KSA mv som jobber med digitalisering, eller i alle fall legge til rette for at en bedre koordinering og organisatorisk samhandling mellom elementer som til sammen skal drive og utvikle UiTs arbeid med digitalisering. Det kan vurderes om det kan være hensiktsmessig å samle dette som en egen avdeling, seksjon, eventuelt knyttet til IT-funksjoner.

Området dokumentasjonsforvaltning/arkiv framkommer ikke like tydelig i alle de tre hovedalternativene til avdelingsstruktur som er foreslått i rapporten. I alternativ 1 er ansvar for organisasjonsutvikling og digitalisering plassert som en seksjon sammen med personalfunksjoner. Denne strukturen legger ikke organisatorisk til rette for bedre samhandling om digitalisering på tvers av administrative områder. Dette kan likevel imøtekommes gjennom at organisasjonsutvikling, digitalisering og saksbehandling blir en tydelig del av avdelingas profil, og at seksjonen har god samhandling med andre avdelinger og seksjoner.

Alternativ 2 skiller organisatorisk mellom strategiske utviklingsoppgaver og forvaltning/tjenesteproduksjon, og omtaler ikke området dokumentasjonsforvaltning direkte, men ansvar for digitalisering er plassert i avdeling for virksomhetsstyring og organisasjonsutvikling. Vi ser det som mindre hensiktsmessig at dokumentasjonsforvaltning plasseres under denne avdelingen, men eventuelt sammen med IT-funksjoner, eventuelt i påvente av et gjenstående arbeid, jf. vårt hovedforslag.

I alternativ 3 er det foreslått opprettet en Avdeling for administrativ støtte og at funksjonsområdet arkiv blir plassert der. Med bakgrunn i våre synspunkter om området dokumentasjonsforvaltning, mener vi det kan være uheldig å definere denne tjenesten som ren drift. Dokumentasjonsområdet er overgripende, og skal arbeide mot mål og utfordringer knyttet til digitalisering og andre områder som grenser mot dokumentasjons-

forvaltning. Dersom denne modellen blir valgt, kan et alternativ være å plassere området sammen med IT-funksjoner, eventuelt i påvente av et gjenstående arbeid, jf. vårt hovedforslag.

Oppsummert mener POA at det kan være fordeler knyttet til å samle enheter/fagområder/tjenesteområder som har digitalisering som kjerne i sitt arbeid, inkludert området dokumentasjonsforvaltning. Det kan skje i en egen avdeling, som del av en avdeling, eller i alle fall med klare forventninger til koordinering og samhandling mellom avdelinger og seksjoner.

Organisatorisk design for nivå 2 og 3

POA støtter de vurderingene som framkommer i rapporten når det gjelder organisatorisk design (funksjoner) på fakultets- og instituttnivå. Vi vil knytte noen kommentarer til forslagene:

- Det bør være gjenkjennbare strukturer og funksjoner i hele UiTs administrative organisering. Det tilsier at blant annet HR-funksjoner bør være synlig og lett tilgjengelig på alle nivå 2-enheter.
- Som et utgangspunkt bør administrative funksjoner ved enhetene samles på fakultetsnivå (nivå 2), for å legge til rette for gode fagmiljøer, muligheter for kompetansebygging og spesialisering, likebehandling og reduksjon av sårbarhet.
- Som et utgangspunkt bør administrative funksjoner i størst mulig grad være felles for UiT. Det bør tas stilling til oppgavefordelingen på de administrative områdene (jf. forslag om nye fellestjenester) før det tas stilling til strukturer og funksjoner i andre administrative ledd.
- Universitetsdirektøren bør ha operativ styring og tilsyn med helheten i fordeling av administrative funksjoner ved UiT, for å sikre best mulig effektivitet, kvalitet og likebehandling, og unngå dublering av funksjoner.

Vennlig hilsen

Odd Arne Paulsen
personal- og organisasjonsdirektør

NOTAT

Til: universitetsdirektøren

Fra: økonomiavdelingen ved økonomidirektør

Innspill til høring om fremtidig organisering av administrasjonen – Delrapport 2

Det vises til Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT. Under følger økonomidirektørens innspill og uttalelser til innhold i Delrapport 2.

Generell kommentar rapporten, jf oppgaveinndeling i organisasjonskart kap. 4.2

Arbeidsgruppen har tatt forbehold om at innholdet i de organisatoriske boksene ikke nødvendigvis gir et riktig bilde over faglig aktivitet, og det har vi forståelse for. Økonomidirektøren ønsker likevel å presisere at «Økonomistyring og regnskap» (jf organisasjonskartet i kap 4.2) ikke er og er heller ikke foreslått som én fellestjeneste. Regnskap er foreslått videreført som en egen fellestjeneste under regnskapsseksjonen, og økonomistyring som en fellestjeneste under økonomiseksjonen. Videre foreslås økonomiforvaltning knyttet til eksternt finansierte prosjekter fortsatt lagt til økonomiavdelingen i fellestjeneste som omfatter økonomistyring (oppgave som i dag ligger i økonomiseksjonen).

Avdelingsdirektørene har tidligere oversendt innspill og forslag til utforming av fellestjenester, og økonomiavdelingens innspill til delrapport 2 er derfor basert på disse.

Kommentarer og innspill til kap 4 - Avdelingsstruktur

Et sentral moment i forslagene til avdelingsstruktur er sammenhengen mellom stabsfunksjoner med strategi og utviklingsoppgaver på den ene siden og forvaltningsoppgaver/tjenesteyting på den andre. Dersom formålet er å «*unngå dubleringer og unødige kontrollfunksjoner¹*», samt sikre en «*arbeidsledelse basert på en helhetlig prosess- og forbedringstankegang²*», bør det gå én gjennomgående ansvarslinje fra behovshaver (forskningsmiljøene) til tjenesteyter, forvalter og stabsenhet. Dette vil sikre at behovsendringer og dysfunksjoner fanges opp i linjen. Likeledes er det viktig at forbedringer implementeres samme vei, det vil si tilbake i organisasjonen som bedre forsknings- og lederstøtte. Et gjennomgående fagansvar fra virksomhetsstyring/stab til tjenesteproduksjon, vil sikre eierskap og gjennomføringskraft ved implementering av endringer, samt at det unngås dublering av oppgaver og koordineringsutfordringer på fagområde hvor oppgaver

¹ Delrapport 2. Kapt. 3.2, nestsiste avsnitt s7

² Delrapport 2. Kapt. 3.2, tredje siste avsnitt s7

faller inn under flere organisatoriske enheter. En slik vertikal organisering (jf. organisasjonskart) er tydelig, ukomplisert og lett å forstå. Dersom denne brytes med en horisontal akse, for eksempel at virksomhetsstyring legges til siden for det øvrige fagmiljøet, eller splitter det, vil det kunne skape utydelige ansvarsforhold. Det kan igjen føre til nye utfordringer knyttet til samordning og kommunikasjon mellom fagmiljøene.

Økonomidirektøren støtter derfor hovedtrekkene i modell 1 i rapporten, hvor strategiske utviklingsoppgaver legges til de respektive fagavdelingene, kombinert med elementer av matriseorganisering, eller tverrfaglige faggrupper når det er behov for flerfaglige utviklingsoppgaver. Det krever imidlertid en mer aktiv interaksjon mellom fagavdelingene, og UiT bør utforme og jobbe mer systematisk med «matriseorganisering» som løsning på tverrfaglige utfordringer. Omorganisering sikrer nødvendigvis ikke mer tverrfaglighet. Det dreier seg mer om kultur, holdninger og tradisjoner.

Foreslåtte strategiområder støttes, det samme med foreslått organisatorisk plassering. Når det gjelder virksomhetsstyring er dette et område som vil omfatte stort spenn i ansvar og koordinering av fagområder, organisasjon og portefølje. Det kan derfor være hensiktsmessig at det er dedikerte ressurser med egen faggruppeleder, eventuelt seksjonsleder som ivaretar og koordinerer området. UiT har stort potensial for utvikling innenfor dette området.

Økonomidirektøren støtter arbeidsgruppens argumentasjon om at utviklingsoppgavenes nærhet til drift/forvaltningsoppgaver er en kobling som er nødvendig for å oppnå endring og utvikling av fagområdet og tjenestetilbudet. I tillegg vil en samlet oppgaveportefølje være positivt for rekruttering av medarbeidere med høy kompetanse. Dette særlig med tanke på å tilby attraktive arbeidsoppgaver, og være en del av et bredt og sterkt fagmiljø som kan gi mulighet til faglig utvikling.

Arbeidsgruppens argumentasjon for å skille driftsoppgaver fra strategi- og utviklingsarbeid, kan i utgangspunktet være et spennende forslag. På grunnlag av øvrige innspill om etablering av fellestjenester på nivå 1 og nivå 2, kan konsekvensene av dette bli større fagavdelinger som får ansvar for en utvidet og økt portefølje med gjennomgående fagansvar. For å oppnå ryddighet i organisasjonen med klare ansvarslinjer både for drift og utvikling, kan intern organisering i den enkelte avdeling/organisasjon bidra til bedre skille og ivaretagelse av strategi og utviklingsoppgaver. En økt bevissthet omkring seksjonsinndeling, stabsfunksjoner, interne faggrupper og faggrupper på tvers av organisatoriske enheter, kan bidra til bedre skille mellom drift og utvikling/strategi. Med en samling av oppgavene i en organisatorisk enhet, en samlet fagkompetanse og «korte avstander» innenfor fagområdet, vil dette kunne bidra til positive vekselvirkninger mellom drift og utvikling.

For å unngå nedprioritering av utviklingsoppgaver og oppnå effekter av arbeid med strategi og utvikling, må UiT i tillegg prioritere ressurser til slikt arbeid.

Videre bør det være gjenkjennbare strukturer mellom nivå 1 og nivå 2. For stort avvik i inndeling av fagområder på de ulike nivåene, vil vanskeliggjøre kommunikasjon og ansvarslinjer ift nivå 1 hvis nivå 1 er organisert som en stor divisjon og hvor «riktig» fagområde er å finne langt nede i organisasjonen på nivå 1- divisjonen. Vi ser det ikke som hensiktsmessig med store divisjoner med stort kontrollspenn, både horisontalt og vertikalt, da dette skaper nye utfordringer ift ansvar, kommunikasjon og koordinering.

Om ledelse

For å oppnå mål og effektiv drift, økt standardisering og utvikling av et fagområde, må det etableres gjennomgående faglig ledelse på de store fagområdene og hvor det er gjenkjennbare strukturer på nivå 1 og nivå 2. Dette gjelder både horisontalt og vertikalt. Videre må den overordnede faglige ledelsen på nivå 1 ha eierskap til prosess(er) og myndighet til å iverksette og instruere. Det er i tillegg en stor fordel med eierskap til ressursene innenfor hele fagområdet slik at man sikrer fleksibilitet mht anvendelse av disse, også i forhold faglig utvikling av området.

Leder av formelle «bokser» i organisasjonsstrukturen må ha status som formell leder. For eksempel må en seksjon som er å gjenfinne i organisasjonskartet, ledes av en seksjonsleder som er en formell lederrolle. For å sikre økt fleksibilitet i organisasjonen, bør det etableres faggrupper som har et mer avgrenset ansvars- og myndighetsområde og som ledes av en faggruppeleder som er en «uformell lederrolle». Dette gjelder også for ledere av tverrfaglige team (matriseorganisering) og ledere av fellestjenester. Ledere av fellestjenester, må ligge i nær tilknytning til leder av området der hvor fellestjenesten inngår faglig.

For å forhindre at en slik struktur blir byråkratisk og lite dynamisk og fleksibel, må det skapes en balanse mellom de formelle lederrollene og faggruppeledere. Det vil si at antall avdelingsdirektører og seksjonsledere ikke må være for mange ift antall faggruppeledere, og vis a versa.

Geografi og campus utenfor Tromsø

Delrapport 2 diskuterer ikke lokasjon. Rapporten gir da inntrykk av at det er viktig å samle alt på Campus Tromsø. Det bør i de tilfeller der dette er mulig og hensiktsmessig ift robuste tjenester, faglig miljø og kompetanse, vurderes å legge oppgaveportefølje til campus utenfor Tromsø.

Det er en forutsetning at denne tjenesten har daglig ledelse på campus og at tjenesten inngår i linjen til fagområdet der hvor prosess/porteføljen hører hjemme. For eksempel kan man i vurderingen av etablering av fellestjenestene også vurdere lokalisering på campus utenfor Tromsø.

Konkrete forslag til endringer

Avdeling for økonomi er i dag organisert med to seksjoner; regnskap og økonomi, og hvor innkjøp er en faggruppe under økonomiseksjonen. UiT har egen innkjøpssjef som ivaretar faglig og daglig ledelse av innkjøpsområdet. Siden innkjøpsområdet de siste årene har fått økt betydning og plass i organisasjonen, er det nå en anledning til å gjøre noe med organiseringen av innkjøp ved UiT. En tredjedel av UITs totalbudsjett omfatter innkjøp og anskaffelser (1,3 mrd NOK pr år). I tråd med økonomidirektørens forslag til ytterligere endringer innenfor innkjøpsområdet, jf. forslag til fellestjenester, forslår vi nå at innkjøp tas ut av økonomiseksjonen og blir en tredje seksjon i økonomiavdelingen.

På grunnlag av områdets betydning og utviklingspotensial for institusjonen, bør området legges så høyt som mulig i organisasjonsstrukturen og ikke som en faggruppe under et «samlebegrep» som f.eks Administrativ støtte, jf alternativ 3. Dette med bakgrunn i det strategisk viktige som gode anskaffelsesprosesser ivaretar for virksomheten. Tilknytning til økonomiområdet for øvrig er overlappende, og innkjøp bør derfor inngå som en del av økonomiavdelingen.

I store virksomheter skjer det for tiden endringer i **fokus på anskaffelser**, og det skapes en forståelse av områdets betydning for virksomheten. En potensiell besparelse på f.eks 5 % i UiTs anskaffelser gjennom effektivisering og bedre styring, vil kunne gi omlag 65 millioner kroner i «gevinst» som kan benyttes til andre formål som forskning og undervisning.

Når det gjelder rapportens forslag i pkt 5.4, «Administrativ støtte til mindre enheter», og hvor arbeidsgruppen fraråder å legge dette til fellesadministrasjonen, så ser ikke økonomidirektøren noen begrunnelser som støtter opp om et slikt standpunkt. «Fellesadministrasjonen» ivaretar i dag nivå 2-oppgaver (eksempelvis på innkjøp/anskaffelser og økonomiforvaltning for ITA, BEA og ADM) i tillegg til nivå 1-oppgaver, og uten at dette anses som utfordrende med unntak av tilstrekkelig tilgang på ressurser. Tvert om kan man argumentere for at dette bidrar til økt ryddighet ved at «alle andre enheter» samles og betjenes fra samme ett og samme sted. I tillegg bidrar dette til redusert kontrollfunksjon og mindre feilretting.

Tromsø, 6.2.2018

Eli M. Pedersen
økonomidirektør

Universitetsdirektøren

Høringssvar fra KSA – Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT

Avdeling for Kommunikasjon og samfunnskontakt (KSA) takker for muligheten til å komme med høringsinnspill til arbeidsgruppens forslag til fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT.

KSA har gjennomgått delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT. Rapporten og forslag til avdelingsstruktur og plassering av strategiske utviklingsoppgaver har vært gjenstand for diskusjon og drøftelser i seksjonsmøter ved Seksjon for marked og kommunikasjon (SMK) og ved Senter for karriere og arbeidsliv (SKA), samt i ledermøte i KSA.

Det legges i rapporten fram tre alternativer til avdelingsstruktur, og arbeidsgruppen har spesielt hatt fokus på hvordan de strategiske utviklingsoppgavene plasseres i de ulike modellene. Under vil vi gi en kort beskrivelse av hovedelementene i høringssvaret vårt. Vi starter med å gi noen generelle kommentarer til rapporten, samt konkrete tilbakemeldinger på de definerte strategiske utviklingsområdene. Dernest gir vi konkrete innspill til de tre modellene, herunder også foretrukket modell, og forslag til seksjonering av eget ansvarsområde, inklusive vedtatte etablerte fellestjenester.

Generelle kommentarer

Arbeidsgruppen har pekt på strategiske stabsfunksjoner gjennom fire utvalgte strategiske utviklingsområder; virksomhetsstyring, forskningsstrategier, utdanningskvalitet og organisasjonsutvikling. KSA ser hensikten med å særskilt drøfte strategiske utviklingsoppgaver for å sikre kapasitet og kvalitet i disse. Virksomhetsstyring, forskningsstrategier, utdanningskvalitet og organisasjonsutvikling bør imidlertid suppleres med kommunikasjon. Kommunikasjon og formidling er blant UiTs lovfestede kjerneoppgaver og representerer en stadig viktigere del av vårt samfunnsoppdrag. Uten en strategisk tilnærming til kommunikasjon og formidling vil UiT ikke kunne være den drivkraften for samfunnsutvikling man tar mål av seg for å være. KSA mener derfor at alle tre modellene for organisering av nivå 1 bør definere kommunikasjon og formidling som et strategisk utviklingsområde. I likhet med de andre strategiske utviklingsområdene, bør også kommunikasjonsfeltet gjenfinnes på nivå 2. Det vises til [rapporten fra arbeidsgruppa ADM2020 Kommunikasjon og formidling](#), kapittel 1.3 for bakgrunn og begrepsdefinisjoner.

Arbeidsområdet til SKA er i rapporten foreslått som ett av områdene som universitetsdirektøren bør se videre på, og vurdere om det skal foreslås endringer til, i det endelige forslaget til formell struktur. KSA vil argumentere for at det ikke er nødvendig med en særskilt vurdering av SKA før

innplassering i ny administrasjon. For å gi universitetsdirektøren et godt beslutningsgrunnlag vedlegges en utfyllende beskrivelse av bakgrunnen for etableringen av SKA, mandatet og arbeidsområdet til senteret (*vedlegg 1*).

Videre ser KSA at det er oppgaveområder som ikke omtales direkte av rapporten, men som universitetsdirektøren anbefales å ta hensyn til i arbeidet med fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT. Disse er nærmere omtalt i eget vedlegg (*vedlegg 2*).

Utgangspunktet for KSA er at den administrative virksomhetens hovedfunksjon er å støtte opp under kjernevirksomheten til UiT; forskning, utdanning og formidling.

I delrapport 1 fremhevet arbeidsgruppen at stabsfunksjoner vil være nært knyttet til den faglige og administrative ledelsen på ulike formelle ledernivå. Etter KSAs oppfatning er det avgjørende at de ulike utviklingsområdene skjer i nært samspill med den faglige linjen. En generell kommentar er at delrapport 2 ikke vurderer hvordan valg av modell påvirker samhandlingen mellom faglig og administrativ linje, og vi anbefaler universitetsdirektøren å tydeliggjøre dette i saksfremlegget til universitetsstyret.

Strategiske utviklingsområder må sees i en overordnet og tverrfaglig sammenheng

KSA ønsker å fremheve viktigheten av at de strategiske utviklingsområdene sees i en overordnet og tverrfaglig sammenheng. Ut fra vår forståelse griper de ulike utviklingsområdene inn i hverandre, og er ikke gjensidig utelukkende kategorier. Det er eksempelvis vanskelig å se for seg hvordan man skal utvikle området for utdanningskvalitet uten å involvere oppgaver som i rapporten er skrevet inn under området virksomhetsstyring, slik som oppfølging av alle strategiske planer, budsjettstyring, analyser og rapporter. Uavhengig av hvilken modell som velges bør det etter KSAs skjønn sikres at de ulike strategiske utviklingsområdene sees i nær sammenheng.

Et hovedgrep i rapporten er å skille mellom stabsfunksjoner, forvaltningsoppgaver og tjenesteyting. Med stabsfunksjoner siktes det til alle oppgaver som knytter seg til lederstøtte og strategisk utviklingsarbeid. Forvaltningsoppgaver er de lovpålagte og regelstyrte oppgavene, mens tjenesteyting er administrative støttetjenester for brukere. Det fremheves i rapporten at en utskilling av strategiske utviklingsoppgaver som stabsfunksjoner ikke betyr at utvikling og drift av funksjonsområdene innen forvaltning og tjenesteyting skal skilles fra hverandre. Det er vår oppfatning at begrepsbruken i rapporten på dette området er noe uklar. Eksempelvis pekes det på som en fordel i modell 2 og 3 på at man skiller mellom *utviklingsoppgaver* og driftsoppgaver. Her ville det være riktigere å si at man skiller ut de *strategiske* stabsfunksjonene gjennom fem utvalgte utviklingsområder, men at utviklingsoppgaver innen forvaltning og tjenesteyting fortsatt skal ivaretas av de som drifter disse. Eksempelvis vil utviklingen av opptaksarbeidet fortsatt skulle ivaretas av fellestjenesten opptak. Det er viktig at utviklingen av driftsoppgaver foretas av de med kompetanse og nærhet til arbeidsområdet.

Dagens administrative organisering ble vedtatt tilbake i 2008. Siden den gang har UiT gått fra å være et konsentrert universitet på Tromsøya til å bli et flercampusuniversitet med til sammen 10 studiesteder i tre fylker. Arbeidsgruppen har ikke vurdert hvordan endringen av UiT som institusjon har implikasjoner for hvordan universitetet bør organisere sin administrasjon. KSA anbefaler derfor

universitetsdirektøren om å vurdere om det er aspekter ved å være et flercampusuniversitet som har betydning for valg av administrativ organisering.

Strategiske utviklingsområder og vurdering av disse

Et av de viktigste grepene som foreslås av arbeidsgruppen er å synliggjøre de strategiske utviklingsområder i tre modeller, og på denne måten sikre at disse strategiske utviklingsoppgavene får høy nok prioritet.

Arbeidsgruppen har i liten grad redegjort for hvorfor disse områdene er valgt ut, og hva som ligger inn under utviklingsområdene. Mangelen på beskrivelser av de strategiske utviklingsområdene gjør det utfordrende for enhetene å se om arbeidsområdet er definert som forvaltningsoppgaver eller tjenesteyting.

Et eksempel er området utdanningskvalitet. I delrapport 2 står det lite om hva som dekkes av feltet ut over at området har «stor nasjonal oppmerksomhet og føringer med stor grad av nære tilsyn». I UiT sitt innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning ble det kommentert fem faktorer for utdanningskvalitet:

- høye ambisjoner på studentenes vegne
- aktiviserende og varierende læringsformer
- kvalitetskultur og utdanningsledelse
- studentene som del av et akademisk felleskap
- samspill med arbeidslivet.

Ut fra vår forståelse er dette en konkretisering av arbeidet innenfor det strategiske utviklingsområdet utdanningskvalitet. Slik vi kjenner feltet ivaretas disse faktorene i dag av ulike enheter ved UiT, der både UTA, RESULT og KSA ved SKA har sentrale bidrag, og der koplingen til den faglige linjen er helt sentral.

I delrapport 1 er samfunnskontakt og kommunikasjon eksternt og internt omtalt som viktige stabsfunksjoner. I delrapport 2 er samfunnskontakt derimot ikke nevnt, mens det strategiske elementet knyttet til kommunikasjon er utelatt. Vår oppfatning er at både kommunikasjon og samfunnskontakt er viktige funksjoner som bør ivaretas som et strategisk utviklingsområde.

Innenfor området samfunnskontakt er den strategiske betydningen av UiTs regionale rolle fremhevet gjennom ansettelsen av to nye viserektorer. Det arbeidsfeltet som viserektorene har et faglig lederansvar for tangerer etter vår oppfatning i stor grad med det mandatet som SKA jobber ut fra. Ser vi til stillingsutlysningen for viserektorene er følgende formuleringer særlig relevante:

- være et felles faglig kontaktpunkt for samhandlingen mellom UiT og regionen
- være en tydelig inngangsport til UiT for samfunnsaktører i regionen
- representere bredden i UiTs profil og kompetanse
- legge til rette for hensiktsmessige samarbeidsformer med relevante samarbeidspartnere, og løfte fram regionspesifikke muligheter og utfordringer for UiTs ledelse

Viserektorene har etter KSAs erfaring behov for dedikerte ressurser som kan gi lederstøtte i det regionale arbeidet, og den lederstøtten har i stor grad vært gitt av SKA. Arbeidsgruppen støtter en

smal campusadministrasjon knyttet til stedlige campusbaserte oppgaver, og at oppgaver for øvrig bør organiseres i linjen.

Vårt innspill til universitetsdirektøren er kommunikasjon og samfunnskontakt inkluderes som ett av de strategiske utviklingsområdene i styresaken, og at det gjøres en mer utdypende beskrivelse av, og begrunnelse for, valg av de fem strategiske utviklingsområdene.

Kommentarer til de tre modellene, og forslag til innplassering

Med utgangspunkt i arbeidsgruppens rapport vil synes det som en mulig løsning at KSA sine enheter i dag, representert ved SMK og SKA, ikke organiseres i samme enhet i ny organisasjonsmodell.

Avdelingsstruktur alternativ 1

I alternativ 1 er det foreslått en modell som ligger tett opp til dagens organisering, med syv avdelinger og en begrenset stab. Avdelingene ledes av avdelingsdirektører, og gjennom fast matriseorganisering legges ansvaret for de strategiske utviklingsoppgavene til den aktuelle avdelingen. Stab foreslås avgrenset til praktisk lederstøtte.

Modell 1 innebærer at de ulike strategiområdene er direkte underlagt hver sin avdelingsdirektør. Med 7 avdelinger og flere strategiske utviklingsområder lagt til avdelingene vil behovet for koordinering øke ut fra dagens situasjon. Grepet som arbeidsgruppen forslår for å ivareta de tverrfaglige aspektene og den overordnet koordineringen er etablering av faste matriser og tverrfaglige team. Siden utviklingsområdene må sees i sammenheng vil dette medføre at en og samme enhet vil måtte være representert i flere matriser og team. En utfordring med dette vil være at den enkelte ansatte i matrisene vil forholde seg til flere ledere, med dels ulike arbeidsområder og mål. Et annet spørsmål som er uklart med denne modellen er hvordan samhandlingen mellom den administrative enheten/matrisen som er ansvarlig for det enkelte strategiske utviklingsområdet skal forholde seg til den faglige linjen. Hvilken relasjon skal det være mellom rektoratet og de administrative enhetene? Ut fra beskrivelsene av modellen ser vi ikke hvordan denne legger opp til nært samspill med den faglige linjen.

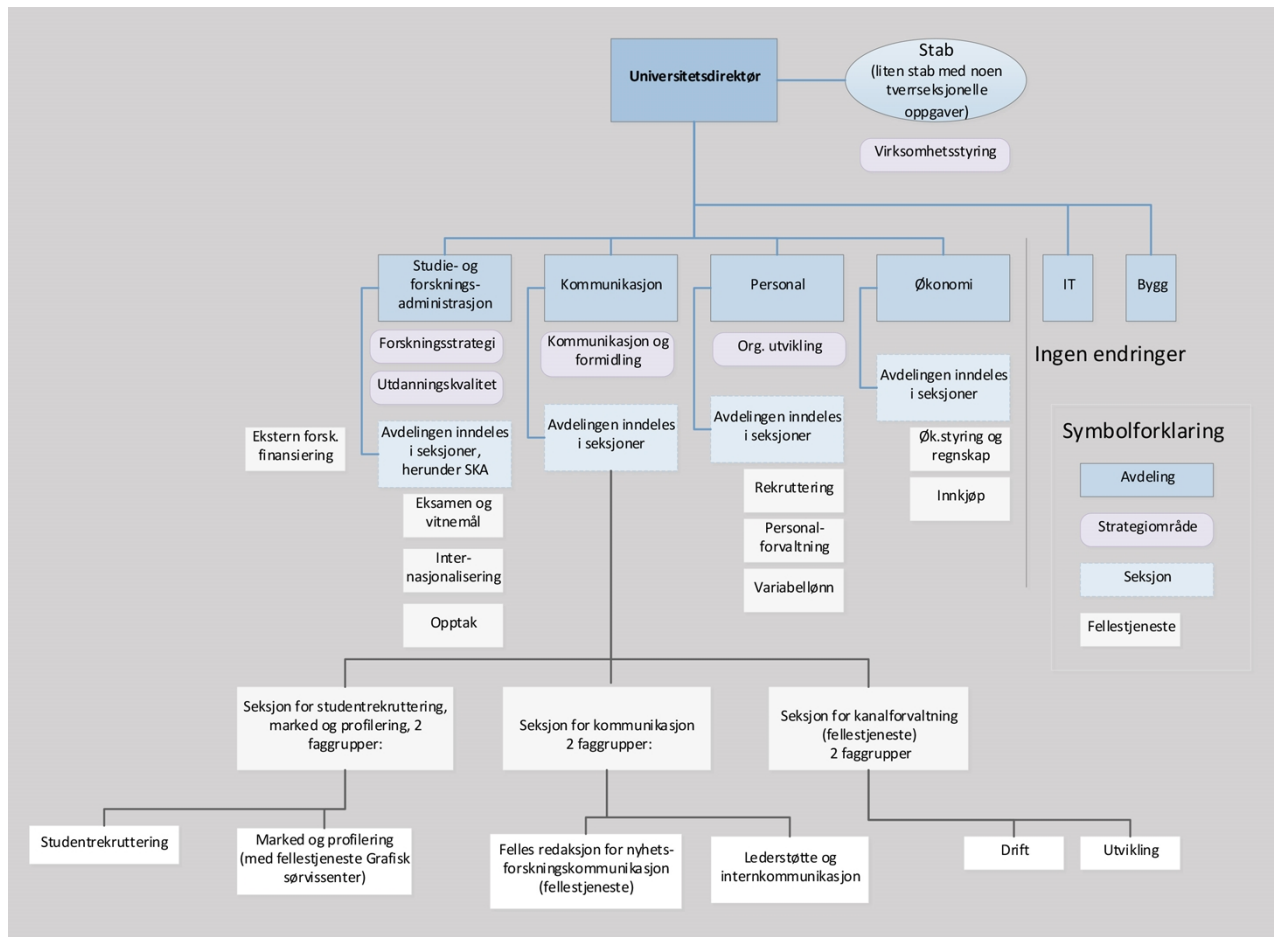
Innplassering av dagens KSA i alternativ 1

Ut fra modell 1 er både dagens SMK, med tilhørende fellestjenester, og SKA foreslått plassert som en enhet under avdeling for kommunikasjon. SKA foreslås imidlertid i denne modellen flyttet til avdeling for utdanning, jfr. vedlegg 1.

Avdelingsstruktur alternativ 2

I alternativ 2 er det foreslått en modell med 8 avdelinger og en liten stab med noen tverrgående strategiske oppgaver. Modellen innebærer etableringen av to nye strategiske avdelinger med ansvar for de strategiske utviklingsområdene. Alle de 8 avdelingene ledes av en avdelingsdirektør. Dette er, med en del justeringer, den foretrukne modellen til KSA.

Forslag til justert modell:



Modellen vil gjøre det noe enklere å se de strategiske utviklingsområdene i sammenheng, og utviklingsoppgavene har nærhet til drift /forvaltningsoppgaver i matrise, men behov for koordinering og bruk av matrise vil også her være en forutsetning og en utfordring. Virksomhetsstyring, inklusive analyse, er foreslått ivare tatt som en stabsenhet, da dette er en felles overordnet enhet på vegne av alle fagområder.

UiTs strategiske utviklingsarbeid skjer i nært samarbeid med rektorat, administrasjon og fakultet. Det er et betydelig potensial for systematisering og profesjonalisering av det strategiske utviklingsarbeidet, og det foreslås i denne sammenheng at stabsenheten også gis i oppgave å tilrettelegge og koordinere strategiarbeidet på tvers av fagenheter og fakultet.

Stabsenheten skal også yte tjenester innenfor lederstøtte og sekretærfunksjoner til universitetsledelsen.

Arrangement og ivaretagelse av offisielle besøk til UiT bør også samles i en stabsfunksjon. I dag utføres tjenestene av flere personer og ulike enheter på nivå 1; KSA, UTA, SKA, POA, konferanseteamet (ITA) og representanter fra rektors stab. Miljøene er svært sårbare og KSA vil anbefale at UiTs ressurser og kompetanse innenfor området samles i samme enhet og yter tjenester til universitetsledelsen og alle enheter på nivå 1, etter modell av BRAVO-teamet til Det helsevitenskapelige fakultet. En slik løsning vil profesjonalisere og effektivisere arbeidet. Slik oppgavens karakter er i dag vil det være hensiktsmessig å organisere disse tjenestene fra stab.

Stabsenheten bør også dimensjoneres til å bistå avdelingsdirektørene med utredninger og støtte i omstillingsprosesser og ha eget prosjektstøttekontor, som i dag er organisert på ITA. Staben bør ledes av assisterende universitetsdirektør.

Innplassering av dagens KSA i alternativ 2

Avdeling for kommunikasjon bør ivareta områdene kommunikasjon, formidling, marked, profilering og studentrekruttering. Områdene representerer ulike fagfelt hvor det er behov for overlappende kompetanse, koordinering og en felles markeds- og konkurransemessig analyse for å sikre kvalitet, effekt og ønsket strategisk utvikling. Et eksempel er innsikt og kompetanse på sosiale medier hvor ressursene er spredt mellom forskningskommunikasjon, kanalforvaltning og studentrekruttering. Ved å samle kompetansen og ressursene vil vi sikre robusthet og kompetanseutvikling.

Gitt denne modellen vil avdelingen få ansvar for etablering og implementering av de nye fellestjenestene innenfor fagområdet; felles redaksjon for nyhets- og forskningskommunikasjon, felles kanalforvaltning og et felles grafisk sørvissenter. Dimensjoneringen av tjenestene er ikke klar, men forslag til omfang og avgrensning av tjenestene er levert Universitetsdirektøren for beslutning. Det må, med utgangspunkt i dagens desentrale og meget ulike leveranse og kapasitet, påregnes at prosessen blir både utfordrende og krevende. I etablerings- og implementeringsfasen er det derfor viktig å ha sterk grad av både medarbeider- og brukerinvolvering og ikke minst en faggruppeleder med kapasitet, innsikt og eierskap til den enkelte prosess. Faggruppeleder for fellestjenestene bør ha personalansvar.

Studentrekruttering er et område som KSA mener må gis økt fokus og oppmerksomhet. Med synkende ungdomskull og et arbeidsmarked i sterk ending vil både konkurransen om de beste studentene og rekruttering av et tilstrekkelig antall studenter innenfor ulike fagområder bli hardere. Området studentrekruttering bør løftes fram, synliggjøres og koordineres som et viktig og prioritering område både på nivå 1, 2 og 3 i organisasjonen.

Forslag til seksjonsinndeling for avdeling kommunikasjon:

KSA mener at den beste måten å organisere kommunikasjonsavdelingen på er å etablere tre seksjoner, med underliggende faggrupper.

Seksjon for studentrekruttering, marked og profilering

- Faggruppe – Studentrekruttering
- Faggruppe – Marked og profilering, inkl. fellestjeneste grafisk sørvissenter

Seksjon for kommunikasjon (leder for denne seksjonen ivaretar også rollen som kommunikasjonssjef og avdelingsdirektørens stedfortreder)

- Faggruppe – Fellestjeneste redaksjon for nyhets- og forskningskommunikasjon
- Faggruppe – Lederstøtte og internkommunikasjon

Seksjon for kanalforvaltning

- Faggruppe – Utvikling
- Faggruppe – Drift

Innplassering av SKA

Ved den foreslåtte modellen i dokumentet vil SKA innplasseres i avdeling for Studie- og forskningsadministrasjon.

I modell 2 slik den opprinnelig er beskrevet i rapporten ser vi det som naturlig at SKA innplasseres som en enhet i avdelingen for forsknings- og utdanningskvalitet. SKAa arbeidsfelt faller i all hovedsak innenfor dette områdene, og en slik avdeling vil være en naturlig ressurs for rektoratet inkludert støttefunksjoner for viserektorenes regionale arbeid.

Dersom det etableres en strategiavdeling som har ansvar for alle områdene vil SKA også kunne inngå som en enhet i denne. En mulig seksjonering av en strategiavdeling er seksjon for virksomhetsstyring og organisasjonsutvikling, seksjon for forsknings- og utdanningskvalitet, samt SKA.

Avdelingsstruktur alternativ 3

Ved modell tre innstilles det på at KSA sin del av det strategiske utviklingsområde tas inn i stab, mens fellestjenestene kan plasseres i avdeling for Forskning, utdanning og formidling. Studentrekruttering må i denne modellen synliggjøres som et eget satsningsområde.

SKA bør i dette tilfellet innplasseres i stab. SKA har ingen forvaltningsoppgaver, og leverer i liten grad tjenester. Dette gir noen åpenbare fordeler knyttet til arbeidet mot viserektorene og koordinering av arbeidet mot arbeids- og næringsliv.

Ved dette alternativet er det foreslått en modell med fem avdelinger og en stor stab. Hovedgrepet i denne modellen er at avdelingene håndterer forvaltnings- og tjenesteytingsoppgaver, mens en stor stab har ansvaret for de strategiske utviklingsoppgavene. Modellen har få avdelinger og et tydeligst skille mellom strategiske stabsfunksjoner og forvaltnings- og tjenesteytingsoppgaver. Forvaltningsoppgaver som tangerer hverandre er samlet innenfor færre og større fagavdelinger. Som et flercampusuniversitet med stor geografisk spredning har vi tro på at dette vil bedre betingelsene for samarbeid mellom, campusene og fakultetene.

En stor stab og store fagavdelinger vil føre til robuste kompetansemiljøer, men det kan være en risiko for at dette går på bekostning av behovet for spesialisering. Den største utfordringen med modellen er at den gir store og sammensatte avdelinger og et sterkt skille mellom drifts- og utviklingsoppgaver. Modellen vil kreve store rokkeringer og utløse store tilpasningskostnader i organisasjonen og anbefales ikke.

Oppsummering

KSA mener at kommunikasjon må inn som en av fem strategiske utviklingsoppgaver for å sikre kapasitet og kvalitet disse. Videre bør drift og strategi ikke skilles, men være samlet i samme avdeling.

Arbeidsgruppen har i sin rapport foreslått at SKA ikke skal innplasseres i ny avdelingsstruktur, men utredes. KSA vil fremføre argumentasjon for at det ikke er nødvendig med en utredning og at Universitetsdirektøren innplasserer SKA i nytt organisasjonsdesign. Når det gjelder argumentasjon for at utredning ikke er nødvendig vises det til vedlegg 1.

Studentrekruttering er et område som KSA mener må gis økt fokus og oppmerksomhet. Fagområdet bør løftes fram, synliggjøres og koordineres som et viktig og prioritering område både på nivå 1, 2 og 3 i organisasjonen.

Av de foreslåtte alternative modellene til ny avdelingsstruktur vil KSA, ut fra et kommunikasjonsfaglig ståsted, anbefale Universitetsdirektøren og velge en justert versjon av modell 2, jfr modell side 5.

KSA vil foreslå at avdeling for kommunikasjon organiseres i tre seksjoner; seksjon for kommunikasjon, seksjon for studentrekruttering, markedsføring og profilering og seksjon for kanalforvaltning. De tre fellestjenestene; felles redaksjon for nyhets- og forskningskommunikasjon, grafisk sørvissenter og kanalforvaltning, innplasseres i seksjonene. Seksjonsleder for kommunikasjon er kommunikasjonssjef og avdelingsdirektørens stedfortreder.

SKA opprettholdes som egen seksjon og innplasseres under avdeling for forskning og utdanning i modell 2.

Vi har i dokumentet innplassert dagens KSA i alle tre modeller. I alle tre modeller er SKA innplassert utenfor dagens KSA.

Vennlig hilsen

Hanne Karde
konstituert kommunikasjonsdirektør

Vedlegg:
Høringsinnspill vedlegg 1 og 2

Universitetsdirektøren

**Vedlegg 1 til høringsinnspill fra KSA:
Senter for karriere og arbeidsliv – bakgrunn, mandat og arbeidsområde.**

I delrapporten anbefaler arbeidsgruppen at SKA bør gjennomgås og innplasseres i ny struktur. Siden arbeidsgruppen ikke besitter detaljkunnskap om arbeidsfeltet til senteret, anbefales det at universitetsdirektøren vurderer saken nærmere. I det følgende gis en utfyllende beskrivelse av bakgrunnen for etableringen av SKA, mandatet og arbeidsområdet.

Etableringen av SKA og mandatet til senteret

SKA ble vedtatt opprettet i 2012 i forbindelse med gjennomgangen av de tidligere sentrene underlagt styret, dvs. Barentsinstituttet, Kvinnforsk, Senter for samiske studier og U-vett (S 5/12). Bakgrunnen for etableringen av SKA var den økende strategiske betydningen samfunnskontakt og regional utvikling har for universitetets ledelse. Med en forståelse av at det operative ansvaret for samfunnskontakt i stor grad ligger hos fakultetene, var etableringen av SKA knyttet til behovet for en koordinerende funksjon som sikrer profesjonalitet, utviklingsorientering og forutsigbarhet overfor eksterne aktører, og som gir universitetet en strategisk kapasitet til å gi støtte til ledelsen på institusjons- og fakultetsnivå i eksterne samarbeidsprosesser. Med andre ord kan etableringen av SKA sees på som en operasjonalisering av samfunnskontakt som et strategisk utviklingsområdet som universitetsstyret identifiserte i 2012.

SKA ble 1.1.2013 etablert med medarbeidere fra tidligere U-vett, det tidligere Karrieresenteret, samt medarbeidere fra stab og KSA for øvrig. En hensikt var å samle funksjoner i et senter som hadde til felles at de jobbet ut mot det eksterne – og de ulike ressursene innen samfunnskontaktfeltet skulle sees i en større sammenheng - og utvikles videre. Senteret ble gitt følgende mandat av universitetsstyret:

- Universitetets bindeledd mellom arbeids- og samfunnsliv og fagmiljøene
- Være universitetets portal mot landsdelens arbeids- og næringsliv, kommuner, fylkeskommuner, organisasjoner og virksomheter
- Intern og eksternt informasjon vedr. samarbeid med arbeidslivet
- Bistå institusjons- og fakultetsledelse i samarbeidsprosesser eksternt
- Sekretariatsfunksjoner for råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA)

Arbeidsområdet til SKA

SKA har siden etableringen jobbet for å knytte tettere kontakter og utvikle samarbeidet mellom UiT og samfunns- og arbeidsliv både på institusjonsnivå, fakultetsnivå og instituttnivå. Et sentralt element i dette arbeidet har vært å styrke og videreutvikle nettverk. I dag har senteret en stor kontaktflate i samfunns- og arbeidsliv i hele landsdelen – fra Helgeland i sør til Kirkenes i nord-øst. Kontaktene består både av formelle samarbeidspartnere for UiT, men representerer også et uformelt nettverk av aktører i politikk, arbeids- og næringsliv og samfunnsliv for øvrig. SKA har i dag tilstedeværelse med egne samfunnskontakter i Kirkenes, i Hammerfest og i Mo i Rana.

Ut fra vår rolle som kopler mellom det eksterne og fagmiljøene, og som lederstøtte i eksterne samarbeidsprosesser, har vår primære kontaktflate i organisasjonen vært den faglige linjen. På institusjons- og fakultetsnivå har støtten bl.a. vært gitt i form av sekretariatsfunksjoner for UiTs Råd for samarbeid med arbeidslivet og gjennom sekretariatet for Peter F. Hjort-seminaret. Videre bidrar vi gjennom initiering og oppfølging av ca. 20 institusjonsavtaler med eksterne samarbeidspartnere. I dette arbeidet inngår rollen med å sikre at det knyttes faglig innhold til avtalene, både innen studentsamarbeid, utdanningssamarbeid og forskningssamarbeid. Eksempler er regionrådsavtalene til UiT og avtaler med virksomheter som Statens vegvesen, Mo industripark og Tromsø kommune. SKA gir også støtte til UiTs viserektorer, både gjennom kartleggings- og analyseoppgaver knyttet til kandidatproduksjon, regionale kompetansebehov og demografiske utviklingstrekk, gjennom forberedelser og deltakelse på møter med eksterne aktører i regionene, og gjennom støttefunksjoner på ulike faglige prosjekter. Samarbeidet med Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) og etableringen av et Bygg- og anleggsenter er eksempler på prosjekter der SKA følger opp og utvikler faglige samarbeidsprosjekter på initiativ fra viserektor.

I tillegg til kartleggings- og analyseoppgaver basert på sekundære kilder har SKA også ansvaret for gjennomføring av kandidatundersøkelser som gir UiT tilbakemelding om UiT-kandidatenes arbeidstilknytning og utdanningenes arbeidslivsrelevans. Den fjerde kandidatundersøkelsen ble gjennomført i 2017, og de fire undersøkelsene dekker nå kandidater uteksaminert i perioden 2007-15. Ny kandidatundersøkelse planlegges i 2019.

På institutt- og studieprogramnivå har SKA særlig jobbet innen området utdanningssamarbeid med arbeids- og næringsliv. Dette har vært i form av initiativ for etablering av nye studier og evu-tilbud, men også i form av tilrettelegging for innspill fra arbeidslivet på innhold i utdanninger bl.a. gjennom dialogmøter mellom fagmiljø og arbeids- og næringslivsrepresentanter. Videre bistår SKA flere fagmiljøer med innspill og støtte når det gjelder rammeverk for studentsamarbeid, etablering av praksis i utdanninger og utvikling av oppgavesamarbeid. Eksempelvis har SKA hatt en sentral rolle i utviklingen av praksisemnet Fiskeri og havbruksvitenskap i praksis ved NFH. Senteret gir også kurs i samarbeid med flere studieprogram der bevisstgjøring av generiske kompetanser og forberedelser på arbeidslivet står sentralt.

I tillegg til rollen vår gjennom de faglige nivåene i UiTs organisasjon har SKA et tilbud rettet direkte mot studentene. Dette tilbudet består av UiTs internshipordning, Arbeidslivsdagen og drop-in tilbud for studenter som ønsker tilbakemelding på CV- og søknad. Det sistnevnte tilbudet gis av studenter tilsatt i deltidsstilling hos oss. Internship og Arbeidslivsdagen er tilbud som gir studentene tilgang på samarbeid og kontakt med arbeids- og næringsliv. SKA har også en god kontakt med

studentorganisasjonene ved UiT, og bidrar med støtte til flere av de karrierearrangementene som arrangeres av linjeforeninger på ulike studiesteder.

På det tidligere Karrieresenteret var mandatet å bistå studentene i overgangen fra utdanning til arbeidsliv, og ressursene i senteret ble i stor grad brukt på direkte studentrettede tilbud som karriereveiledning og -kurs. Siden etableringen av SKA har disse tilbudene blitt tonet ned, og vi jobber i dag i mye større grad med å integrere samarbeid med arbeids- og næringsliv inn som en del av det ordinære studietilbudet. Arbeidslivsdagen og UiT Internship er tilbud vi opprettholder som et viktig supplement til det tilbudet fagmiljøene og studentene selv driver.

UiTs satsing på utdanningssamarbeid med arbeidslivet

Som denne beskrivelsen viser har SKA en bred kontaktflate og utøver sin rolle på flere nivåer. Særlig har arbeidsområdet utdanningssamarbeid med arbeidslivet gjennomgått en stor utvikling de seinere årene, og det er fremhevet gjennom flere stortingsmeldinger, både på utdanningsområdet og det regionalpolitiske området, at universitetene skal styrke samhandlingen med samfunns- og arbeidsliv på både studieprogram- og institusjonsnivå. En av de større sakene SKA følger opp er styresak S 25/17 om UiT og utdanningssamarbeidet med arbeids- og næringslivet. Som et ledd i dette arbeidet er det under etablering et utvalg som skal gi råd om hvordan UiT i et langsiktig perspektiv kan møte sentrale kompetanseutfordringer i landsdelen gjennom videreutviklet utdanningssamarbeid med arbeidslivet. SKA er sekretariatet for dette arbeidet. Utvalgets arbeid vil bli lagt opp som en inkluderende prosess der fagmiljøer og sentrale aktører i arbeidslivet kan gi innspill til arbeidet. Dette arbeidet er det viktig at sees i nær sammenheng med det nye kvalitetssystemet som er under utvikling, og særlig knyttet opp til nye krav i studietilsynsforskrift.

Samfunnskontaktområdet er et felt med stor oppmerksomhet både nasjonalt og regionalt, og det er store forventninger til hvordan universitetet kan bidra til å dekke fremtidige kompetansebehov i samfunns- og arbeidsliv. Vi er av den oppfatning at universitetsdirektøren med dette har et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag til å foreslå en innplassering av SKA til universitetsstyret.

Vennlig hilsen

Inger-Ann Hanssen
Daglig leder, Senter for karriere og arbeidsliv (SKA)

Universitetsdirektøren

Vedlegg 2 til høringsinnspill fra KSA: Konkrete innspill til utvalgte oppgaveområder for administrasjonen.

I forbindelse med arbeidet med fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT har KSA innspill som ikke direkte relaterer seg til arbeidsgruppens rapport, men som universitetsdirektøren anbefales å ta med som momenter i det videre arbeidet:

Organiseringen av sentralbordtjenesten til UiT:

KSA ved Senter for karriere og arbeidsliv har i dag ansvaret for sentralbordtjenesten til UiT. Gitt SKAs mandat og arbeidsfelt er det ikke åpenbart at sentralbordtjenesten fortsatt skal ligge til senteret. Vi betrakter sentralbordtjenesten som en type fellestjeneste som mer naturlig hører hjemme i en egnet tjenesteytende avdeling. KSA ber derfor universitetsdirektøren vurdere ny innplassering av sentralbordet i forbindelse med omorganisering av administrasjonen.

Senter for karriere og arbeidsliv – vurdere nytt navn til senteret:

Et annet innspill KSA ønsker å gi knytter seg til navnet for SKA. Bakgrunnen for etableringen av SKA var den økende strategiske betydningen samfunnskontakt og regional utvikling har for universitetets ledelse. I saksfremlegget til universitetsstyret når senteret ble vedtatt var den opprinnelige innstillingen at senteret skulle hete «seksjon for samfunnskontakt og regional utvikling». KSA mener utviklingen av feltet SKA jobber innenfor tydeligere dekkes av dette opprinnelige forslaget, og ber universitetsdirektøren om å vurdere navneskifte på senteret i forbindelse med innplassering.

Vurdere utredning av veiledningstilbudet til UiTs studenter:

KSA ved SKA har som omtalt i eget vedlegg noen tjenestetilbud direkte rettet mot studentene. De seinere årene har disse tilbudene blitt tonet ned. Noe av bakgrunnen for dette er arbeidet med å integrere samarbeid med arbeids- og næringsliv som en del av det ordinære studietilbudet. KSA ser et behov for at universitetet har en helhetlig tenkning rundt veiledning av studenter, både når det gjelder studievalg, studiegjennomføring og overgang fra studier til arbeidsliv. Vi ber derfor om at universitetsdirektøren foreslår en utredning av organiseringen og innholdet i veiledningstilbudet til UiTs studenter.

Vurdere hvordan ny administrasjon skal ivareta etter- og videreutdanningsfeltet:

Et siste innspill knytter seg til etter- og videreutdanningsfeltet som i dag mangler et helhetlig administrativt ansvar på nivå 1. UTA har et ansvar for opptak innen feltet, KSA har ansvar for markedsføring og møter eksterne behov for evu-tilbud. Ansvaret for området ligger hos fakultetene, uten noen overordnet koordinerende funksjon i sentraladministrasjonen. Etter vår vurdering bør evu-

feltet være et viktig satsingsfelt for UiT, og vi ber derfor universitetsdirektøren vurdere hvordan dette feltet skal ivaretas i den nye administrasjonen.

Vennlig hilsen

Inger-Ann Hanssen
Daglig leder, Senter for karriere og arbeidsliv (SKA)

Julia Holte Sempler

Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT - hørings svar Helsefak

Det Helsevitenskapelige fakultet ved UiT (Helsefak) vil med dette fremme noen kommentarer og forslag til høringsnotatet.

Innledende kommentarer

Helsefak mener at alle forslagene til organisering av nivå 1 er mulig å gjennomføre, og støtter i hovedsak beskrivelsene for designet av organiseringen av nivå 2/3. Det er imidlertid ikke mulig å ha oversikt over hva konsekvensene av de nye fellestjenestene vil være, og dette påvirker i stor grad vurderingene knyttet til organiseringen av nivå 2/3.

Det viktigste tiltaket for å øke effektivitet og kvalitet i UiTs samlede administrasjon, er å jobbe med kultur for samhandling. Det kan hevdes at for svak samhandling og for liten grad av samarbeid om administrative tjenester er en utfordring ved UiT i dag, og at dette bør utvikles uansett organisering. Helsefak ber om at det ved utgangen av omorganiseringen etableres gode prosjekter i organisasjonen med formål å utvikle samhandling og arbeidsdeling i administrasjonen slik at kjernevirksomhet sikres på en måte som organisasjonen vil være tjent med.

Ledelse: Avdeling/seksjon vs. faggruppe/team

Helsefak ser poenget med at administrasjoner tenderer til å organisere seg mer formelt enn fagmiljøene. En oppmyking av en fast avdelings- og seksjonsstruktur til fordel for faggrupper og team, kan gi et større handlingsrom til å gjøre endringer i takt med behov, og slik sett gi større dynamikk. Vi stiller i midlertid spørsmål ved hva den reelle gevinsten vil være hvis man tilsetter personer som faggruppeledere og teamledere for permanente funksjoner. Det kan argumenteres for at faggruppe/team kan gi mer utydelig ledelse, og derigjennom svekke fleksibilitet. Det må være samsvar mellom stilling og ansvar hvis denne skal fungere godt i organisasjonen, og være meningsfull for den som innehar stillingen. Det reelle ansvaret i stillingene kan raskt bli de samme som om man har formelle seksjoner, men uten tilsvarende myndighet. Hvis man velger å gå videre med denne modellen, er det viktig at det gjøres noen tydelige avklaringer:

- Forhold mellom stilling og ansvar
- Identifiserbar funksjon i organisasjonen
- Myndighet til å løse oppgaver og problemstillinger

Vi vil ikke være tjent med sentrale funksjoner som ikke utrustes med tydelig ansvar, myndighet og legitimitet, og hvor saker i hovedsak må avklares av neste ledernivå.

Arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2/3

Helsefak støtter rapportens anbefaling om en standardisering av arbeidsdelingen mellom nivå 1 og 2. UiT har en differensiert fakultetsstruktur i volum, økonomi, faglig innhold og kompleksitet. At fakultetene mottar

samme fellestjenester (type og omfang), og at arbeidsdelingen mellom nivåene er tydelig mener Helsefak er et viktig premiss for å utvikle god effektivitet og kompetanse i administrasjonen. Hvis enkeltfakulteter ikke har kapasitet og/eller kompetanse til å etablere tjenester som er forutsatt løst på nivå 2/3, må dette løses i samarbeid med andre fakultet og ikke gjennom særordninger fra nivå 1. En slik ordning vil uthule arbeidsdelingen mellom nivåene, og bidra til suboptimale løsninger totalt sett.

Internkontroll

Helsefak mener det vil være en effektiviseringsgevinst i å etablere en tydelig funksjon på nivå 1 innenfor internkontroll/internrevisjon. Denne bør ut fra risikovurderinger drive kontroll av virksomhetene på en slik måte at andre nivåer i organisasjonen ikke driver kontroll av hverandre. Dette gjelder flere områder enn for økonomifeltet, som helseforskningslov, personopplysningslov, HMS etc. Dette er i liten grad utredet, og Helsefak ber om at dette vurderes nærmere i forlengelsen av omorganiseringen.

Organisering av avdelingene

Strategiske utviklingsoppgaver

Helsefak ser hensikten med særskilt å drøfte strategiske utviklingsoppgaver for å sikre kapasitet og kvalitet i disse. Virksomhetsstyring, forskningsstrategier, utdanningskvalitet og organisasjonsutvikling bør imidlertid suppleres med kommunikasjonsfeltet. Kommunikasjon og formidling er blant UiTs lovfestede kjerneoppgaver og en stadig viktigere del av vårt samfunnsoppdrag. Uten en strategisk tilnærming til kommunikasjon og formidling vil UiT ikke kunne være den drivkraften for samfunnsutvikling man tar mål av seg for å være. Helsefak mener derfor at alle tre modellene for organisering av nivå 1 bør definere kommunikasjon og formidling som et strategisk utviklingsområde. I likhet med de andre strategiske utviklingsområdene, bør også kommunikasjonsfeltet gjenfinnes på nivå 2. Det vises til [rapporten fra arbeidsgruppa ADM2020 Kommunikasjon og formidling](#), kapittel 1.3 for bakgrunn og begrepsdefinisjoner.

Helsefak vil understreke viktigheten av at de strategiske utviklingsoppgavene kobles tett med fakultetenes strategiske utviklingsarbeid, slik at samhandlingen både horisontalt og vertikalt i organisasjonen styrkes.

Helsefak har ikke en absolutt mening om de strategiske utviklingsområdene bør organiseres i matrise eller i stab. Det kan være fordeler med begge løsninger. Med en stabsløsning er det særlig viktig å etablere god samhandling mellom denne og avdelingene for å utnytte kompetanse og sikre effektivitet. Med en matriseløsning er det viktig at ansatte med ansvar for de strategiske utviklingsoppgavene er tydelig organisert og identifiserbare i organisasjonen, og fungerer som dedikerte ressurser for universitetsledelsen.

Modell 1-2-3

I vurderingen av de ulike modellene mener Helsefak at det ikke vil være heldig å organisere de strategiske utviklingsområdene i egne avdelinger. Dette kan føre til en for statisk organisering av områder som i sin natur bør være tverrgående mellom avdelinger og fakultet. Helsefak støtter derfor ikke modell 2.

Fakultetet mener at både modell 1 og 3 er realistiske, men ser visse fordeler med modell 3.

Fordelen med modell 1 er at den er noenlunde kjent i organisasjonen og skaper minst behov for omorganisering. En bekymring med denne er at integreringen av nye fellestjenester kan gjøre kontrollspennet i avdelingene for stort. For en avdelingsdirektør kan det bli for omfattende å ha ansvar for strategiske utviklingsfunksjoner, forvaltning og tjenesteproduksjon på en gang. Hvis modell 1 skulle vurderes nærmere, mener Helsefak at de strategiske utviklingsfunksjonene bør legges i stab for å sikre fokus på forvaltningsoppgavene og fellestjenestene, og følgelig redusere spennet i ansvaret til avdelingsdirektørene.

Modell 3 er mer radikal, og vil representere en større omorganisering av nivå 1, selv om tidligere avdelinger i en eller annen grad vil videreføres som seksjoner i nye avdelinger. Helsefak mener det kan være interessant å organisere forvaltningsoppgavene i kjernevirksomheten i en avdeling for å sikre god samhandling mellom disse, og tydeligere organisere økonomi- og organisasjonsfeltet i samme avdeling. Avdeling for administrativ støtte er imidlertid uklart ift. de to forvaltningsavdelingene. Helsefak har imidlertid for dårlig grunnlag til å mene noe tydelig om seksjonsinndelingene innenfor en slik avdelingsstruktur. Hvis man går videre med denne ber fakultetet om at man ikke automatisk viderefører dagens avdelinger som seksjoner, men reelt vurderer andre sammensettinger. F.eks. omhandler internasjonalisering både ansatte og studenter, og rekruttering også både studenter og ansatte.

Helsefak mener begrepet fellestjenester er uklart. Fakultetet forstår gjennomgående fellestjenester som administrative tjenester som ikke skal organiseres i større eller mindre grad på fakultets- og instituttnivå (som for eksempel arkiv i dag), i motsetning til andre fellestjenester som organiseres etter arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2. Gjennomgående fellestjenester kan organiseres i «avdeling for administrativ støtte», og vil gi avdelingen en tydelig tjenesteytende profil mot brukerne. Fellestjenester som organiseres på nivå 1 og 2, er å betrakte som et regulært samhandlingsfelt mellom nivå 1 og 2, og bør organiseres i forvaltningsavdelingene.

Helsefak mener en slik avdeling for administrativ støtte også bør navngis på en måte som er forståelig i organisasjonen – trolig ved bruk av begrepet fellestjenester i avdelingsnavnet.

Design av nivå 2 og 3

Helsefak er tilfreds med at fakultetenes autonomi tydelig fastslås. Dette følger både av instruks for dekan og er nødvendig pga. fakultetenes diversitet. Helsefak vil ha andre administrative behov enn for eksempel IVT-fak. På mange måter har Helsefak samme strukturelle utfordringer i sin instituttstruktur som UiT har med sin fakultetsstruktur, og det er derfor krevende å standardisere arbeidsdelingen mellom nivå 2 og 3. Instituttledelsen har behov for en viss administrasjon i sin linje for å kunne drive og utvikle kjernevirksomheten, og graden av fellestjenester må følgelig balanseres. Dette ser ulikt ut blant fakultetets 10 institutter, som spenner fra 30 – 250 årsverk, fra eksperimentell virksomhet til teoretiske fag, fra profesjonsutdanninger til fagdisiplinære utdanninger og fra all virksomhet på campus i Tromsø til multicampusvirksomhet.

Det er fortsatt uklarhet rundt hvilke funksjoner som legges inn i de ulike fellestjenestene, og det er vanskelig å se alle konsekvensene av dette for nivå 3. Fakultetet forstår at de besluttede fellestjenestene organiseres enten på nivå 1 eller 2. Dette kan potensielt tømme instituttene for administrative ressurser, og det er en risiko ift. tilstrekkelig ivaretagelse av kjerneoppgavene innen utdanning, forskning og formidling. Vi mener derfor det i tillegg til fellestjenestene må være rom for å vurdere spesielle selvstendige administrative behov på instituttnivå. Fakultetet ber om at universitetsdirektøren vurderer å gå forsiktig fram i etableringen av fellestjenestene og bemanne disse konservativt, slik at man kan vinne erfaring og utvikle disse over tid. Tjenestene som etableres bør også jevnlig revideres og utsettes for brukerundersøkelser for å sikre og utvikle kvaliteten på disse.

Helsefak vil forholde seg til de beslutningene som fattes av universitetsdirektøren, og søke å organisere administrasjonen i tråd med dette. Vi vil imidlertid peke på betydningen av at gjennomgående faglig ledelse forvaltes med relativt vide rammer, slik at diversitet og lokal tilrettelegging kan håndteres på en god måte.

Til de gjennomgående funksjonene som skal gjenfinnes på nivå to (økonomi, HR, forskning og utdanning), mener fakultetet at formidling også må inn. Formidling er en kjerneoppgave for UiT, og fordrer fokus og

kapasitet også på fakultetsnivå. Kommunikasjon er et vesentlig element i alt utviklingsarbeid, og må også være tett knyttet til kjerneoppgavene.

Helhetlig sett ser fakultetet at det kan være fordeler om organiseringen av nivå 2 sammenfaller organiseringen av nivå 1. Dette vil forenkle samhandlingen mellom nivåene.

Seksjonsinndeling fakultetsadministrasjonen

Som beskrevet tidligere finner Helsefak det krevende å foreslå endringer i seksjonsinndelingene før de nye fellestjenestene er detaljert og bemannet. Det er først da det vil være kjent om volumet på oppgavene som skal løses utenfor fellestjenestene gjør at det vil være relevant å organisere disse i en egen seksjon. Gitt disse begrensningene i kunnskapen om bemanningen av fellestjenestene, vurderer fakultetet at det er to hovedalternativer som er mulig.

- *Dagens seksjonsinndeling – med ny seksjon for legeutdanning.*
 - Seksjon for utdanning
 - Seksjon for personal- og økonomi
 - Seksjon for forskning
 - Seksjon for formidling
 - Enhet for legeutdanning

Helsefak har tidligere vedtatt å etablere «enhet for legeutdanningen» (ELU), og bedt universitetsdirektøren legge dette fram for universitetsstyret. Denne er ikke implementert pga. ADM2020 prosessene. Helsefak mener det vil være ryddig å få en egen enhet for legeutdanningen da denne enhetens mandat er administrasjon av en stor og kompleksutdanning på tvers av 3 institutter. Seksjonen vil ha en faglig ledelse gjennom en studieleder, som også vil være sekretær for programstyret og leder for et programråd. På denne måten sikrer vi en gjennomgående faglig ledelse av programmet med klare relasjoner både til fellesadministrasjonen for legeutdanningen (på vegne av de 3 instituttene), og til den faglige linjen gjennom programstyret og programråd. Ved Helsefak har instituttene det operative og faglige ansvaret for utdanningene. ELU vil være en fellestjeneste for de tre instituttene som har ansvar for legeutdanningen, og har således ingen ting med en overordnet fakultetsforvaltning å gjøre.

Helsefak har flere utdanningsprogram som går på tvers av flere institutt (odontologi, klinisk ernæring, paramedics), og vil senere gjennomføre vurderinger av hvordan disse kan bør administreres. Dette vil også omhandle ELU, men fakultetet er på nåværende tidspunkt ikke klar for å gjøre annen konklusjon enn slik vi nå har foreslått for ELU.

Helsefak vil anta at en «klassisk» seksjonsinndeling vil kunne fungere videre, selv om noen funksjoner skulle sentraliseres til nivå 1, og andre funksjoner sentraliseres fra nivå 3 til nivå 2. Helsefak er såpass stort at det bør kunne gi bærekraftige seksjoner. Inkludering av fellestjenester på nivå 2 vil gi justerte mandat for seksjonene, men fortsatt være inndelt i de seksjonene som beskrevet ovenfor.

- *Færre seksjoner - som modell 3 på nivå 1.*
 - Seksjon for personal og økonomi
 - Seksjon for utdanning, forskning og formidling
 - Enhet for legeutdanning

I denne modellen organiseres de tidligere seksjonene som faggrupper og team innenfor de nye seksjonene. En slik organisering kan gi noe større fleksibilitet jf. samme argumentasjon som utredningen peker på for modell 3 på nivå 1. Antallet formelle ledere reduseres og organisasjonen på nivå 2 gis kanskje et økt potensial for fleksibilitet og bedre ressursutnyttelse. Helsefak er imidlertid usikker på effekten av dette da faggrupper/team

under seksjonsnivå må formaliseres for å kunne fungere. Dette kan resultere i at tidligere seksjonsledere langt på veg får videreført sine arbeidsoppgaver, samt kanskje økt ansvarsområde der en del fellestjenester inkluderes i enheten, samtidig som myndigheten kan bli redusert. I denne sammenheng viser vi til utfordringene og avklaringene beskrevet ovenfor under *Ledelse: Avdeling/seksjon vs. faggruppe/team*. Enhet for legeutdanning omhandler administrasjon av ett studieprogram, og bør være en egen enhet jf. begrunnelsen ovenfor.

Helsefak erkjenner at det kan være andre seksjonsinndelinger som er hensiktsmessige. Ved å samle funksjoner innen utdanning, forskning og formidling i en enhet settes det også en organisatorisk grense mellom disse og personal og økonomi. F.eks. for forskningsstøtte vil de viktigste samarbeidsflatene være med personal og økonomi – særlig innenfor ekstern finansiering. Erfaringsmessig er det mest samkvem i aksene forskning- personal – økonomi, da disse administrativt sett har større kompleksitet og krever mer administrativt arbeid enn for utdannings- og formidlingssiden. Helsefak har ikke klart å gjennomføre en nærmere kartlegging og vurdering av disse problemstillingene, men ber om at universitetsdirektøren tar dette i betraktning i prosessen framover.

Det er tillegg områder som vil integreres i fakultetsadministrasjonen som ikke er regulær administrasjon. Dette gjelder Regional etisk komite (REK), Avdeling for komparativ medisin (AKM) og verkstedene. Det må avklares hvor disse skal plasseres i seksjonsstrukturen uansett valg av modell for nivå 2.

Andre forhold

Helsefak ser at rammene for arbeidsgruppa har vært knappe, og ikke gitt mulighet for å reelt vurdere den samlede administrasjonen ved UiT. Fakultetet vil sterkt anbefale at organiseringen av funksjonsområdene innenfor ITA og BEA vurderes opp mot den organiseringen som velges. Det samme bør gjøres for RESULT og Senter for karriere og arbeidsliv.

Helsefak registrerer at de fleste store fakultetene anser phd-utdanningene som utdanningsvirksomhet, og har drift og forvaltning av disse som del av sine utdanningsadministrasjoner. Dette bør også gjøres på nivå 1, for å sikre gode kommunikasjonslinjer vertikalt i organisasjonen.

Helsefak vil også peke på at internasjonalisering ikke omhandler utdanning alene, men også personal/forskning. Det bør derfor vurderes nøye hvordan en fellestjeneste for internasjonalisering innplasseres i avdelingsstrukturen på nivå 1.

Vennlig hilsen

Thrina Loennechen
dekan

Kjetil Kvalsvik
fakultetsdirektør

Universitetsdirektøren

Høringssvar fra IVT-fakultet – delrapport 2 fra arbeidsgruppe for framtidig organisering av administrasjonen ved UiT

Høringssvaret fra IVT-fakultetet er bygd opp med basis i noen av overskriftene i rapporten fra arbeidsgruppen.

1. Overordnede prinsipper

Fellestjenester

Universitetsdirektøren har vedtatt at det skal være 13 gjennomgående fellestjenester. Vi forutsetter derfor at det er et aksept i organisasjonen for gjennomgående tjenester, og at underliggende nivå ikke bygger opp overlappende funksjoner på disse områdene.

Vi er enig i arbeidsgruppas oppfatning, at flere av de foreslåtte fellestjenestene legger til grunn at det er viktig å ha en tjeneste med ansatte både på nivå 1 og nivå 2, samt på alle campus.

Vi mener det må legges opp til gjennomgående faglig ledelse (nivå 1), med forvaltningsansvar. For ansatte på nivå 1 ivaretar faglig leder også personal- og økonomiansvar. For personell på fakultetet ivaretas personal- og økonomiansvaret av fakultetet, mens den faglige overbygningen ledes fra nivå 1. Vi mener det er viktig med nærhet til tjenesten og lokal ledelse. Den geografiske dimensjonen er viktig når det gjelder personalansvar.

Skal UiT lykkes med fellestjenester, så må tjenestene strømlinjeformes og kvaliteten på tjenestene må bli bedre. Tjenestene må utarbeides i samarbeid med de underliggende nivåene slik at de ivaretar problemstillinger på de ulike campus. I utarbeidelsen av tjenestene bør en ta utgangspunkt i «beste praksis» og søke effektivisering slik at de ansatte ikke opplever store sprik mellom krav og ressurser i arbeidshverdagen.

Lederroller

Vi må ha ledere som tenker utvikling i samarbeid med de ansatte. Det bør ikke gjøres store endringer i gjennomgående prosesser uten at endringene er konsekvensvurdert, bl.a. i forhold til ressursbehov. Dette er særlig viktig i forhold til fellestjenester hvor det kan bli konflikter mellom faglig ledelse (nivå 1) og personal-/ økonomiledelse (nivå 2).

IVT-fakultetet er geografisk plassert langt unna ledelsen i Tromsø, fakultetet har også et campusansvar. Det er viktig å beholde en seksjonsstruktur som til en viss grad speiler avdelingsstrukturen på nivå 1, hvor vi gjenkjenner hovedområder som utdanning, forskning, økonomi og personal.

De tre hovedkategoriene, stabstjenester, tjenesteyting og forvaltningsoppgaver kan brukes som beskrivelse av de administrative funksjonsområdene. IVT-fakultetet er enig i at kategoriene likevel ikke kan benyttes som basis for et organisatorisk design av administrasjonen på nivå 1.

2. Avdelingsstruktur

Prinsipielle vurderinger:

- Vi stiller spørsmål om hvorfor BEA og ITA ikke er tatt med i omorganiseringprosessen.
- Det er et paradoks at ett av argumentene ved gjennomgangen av den faglige organiseringen av universitetet var at den utvidede ledergruppen er for stor, altså måtte vi få færre fakultet. Dette argumentet ser ikke ut til å gjelde ved gjennomgangen av den administrative organiseringen (ref. modell 2).
- Spørsmål i tilknytning til seksjon for «Ekstern forskningsstøtte». I modellene er seksjon for ekstern forskningsstøtte innplassert under henholdsvis avdeling for forskning / avdeling for forsknings- og utdanningskvalitet / avdeling for forskning, utdanning og formidling. Det forutsetter nær kobling mot økonomi for å ivareta økonomisk oppfølging og rapportering.

De tre modellene

Modell 1

Av de foreslåtte modellene foretrekker IVT-fakultetet modell 1.

Vi mener det er viktig å beholde forskning, utdanning, personal og økonomi som egne avdelinger, med tilhørende strategiområder.

Vi foreslår at universitetsdirektøren vurderer muligheten for å lage en avdeling for administrativ støtte hvor Kommunikasjon, BEA og ITA inngår, alternativt kan dette overføres til stab. Kanskje bør deler av Kommunikasjon flyttes over til utdanning og forskning.

Modell 2

IVT-fakultetet vil ikke gå inn for modell 2 basert på at:

- Vi ønsker ikke flere administrative avdelinger / avdelingsdirektører.
- Vi mener at utvikling og drift/tjenesteyting bør henge sammen, dette er nødvendig for utvikling og endring av fagområdene. Vi ønsker derfor ikke å skille ut strategiske utviklingsoppgaver.

Modell 3

IVT-fakultetet vil ikke gå inn for modell 3 basert på at:

- Vi mener det skarpe skillet mellom strategiske oppgaver og driftsoppgaver er uheldig, dette bør henge sammen slik at vi får et best mulig utgangspunkt for utvikling og endring av fagområdene.
- Vi synes det er merkelig å etablere en organisasjons- og økonomiavdeling, når ansvaret for organisasjonsutvikling er plassert som strategiområde i stab. En organisasjons- og økonomidirektør vil da ikke få ansvar for strategisk organisasjonsutvikling, noe som vil være merkelig.

- Vi synes det er uheldig å etablere en rendyrket tjenesteytende avdeling, med kun rutinepregede og standardiserte tjenester.
- Økonomiområdet (økonomi, regnskap og ekstern forskningsfinansiering) bør holdes samlet.

Forhold som krever ytterligere utredninger

Vi støtter at det arbeides videre med avklaringer knyttet til overlappende områder mellom IT og utdanningsområdet innenfor områder som læringsstøtte, læringsmiljø og systemansvar for ulike utdanningsrelaterte systemer (eks. Canvas / digital eksamen).

Vi støtter også arbeidsgruppens anbefaling om at universitetsdirektøren følger opp overlappende områder innenfor forskningsstøtte og kommunikasjonsarbeidet, knyttet til kanalforvaltning.

3. Organisasjonsdesign nivå 2 og 3

Autonomi og styringsmekanismer:

Vi er enige i arbeidsgruppens kommentarer om at

- Fakultetene må ha stor autonomi til å organisere egen virksomhet, gitt visse styringsmekanismer.
- Det må sikres at det er rom for å skalere både i forhold til faglige oppdrag og størrelse.
- Det er imidlertid nødvendig å sikre at de enkelte enheter ikke kan skalere og dimensjonere sin administrasjon uavhengig av helheten
- Det må ikke legges strukturelle hindringer for den innovasjon som oppstår i administrasjonens nære samarbeid med fagmiljøet.

Organisering av nivå 2:

IVT-fakultetet støtter arbeidsgruppens forslag om at noen funksjonsområder må gjenfinnes på fakultetet:

- Økonomi
- HR
- Forskning
- Utdanning

Likedan at fakultetene må påse at de har tilgjengelig administrative ressurser innenfor disse områdene som er dimensjonert i forhold til fakultetets størrelse og virksomhetsområde.

Overordnet arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3:

Ved IVT-fakultetet ønsker vi fortsatt at de administrative ressursene tilhører fakultetet, men at instituttene tilbys nødvendige tjenester, evt. i form av noen dedikerte ressurser.

Administrativ støtte til mindre enheter:

Ved IVT-fakultetet regner vi med å kunne løse de administrative oppgavene selv, en moderne, rasjonell og digitalisert administrasjon er stikkord i denne sammenhengen. Der det er naturlig vil vi selsagt samarbeide med øvrige fakultet for å løse oppgavene.

4. Om prosessen

Fakultetet har vært involvert i arbeid med administrativ organisering siden fusjonsprosessen startet. Første rapport fra arbeidsgruppe «Organisasjon» ble levert i oktober 2015, oppdraget var å beskrive framtidig organisering av administrasjonen ved det fusjonerte universitetet. Deretter deltok vi i arbeidsgruppe som skulle gi en anbefaling om organisering av administrative tjenester ved campus Harstad og Narvik, de leverte rapport i mai 2016.

I 2017 har det vært flere arbeidsgrupper i sving og vi har fått rapporter om fellestjenester, høringsnotat om campusadministrasjon og nå til sist rapporter fra arbeidsgruppa som fikk i oppdrag å utforme et helhetlig forslag til framtidig organisering av administrasjonen ved UiT.

Vi synes rapportene i liten grad bygger på hverandre, nye arbeidsgrupper «starter på scratch». Vi har hatt forventninger om at rapportene skulle i større grad komme med konkrete, gjennomarbeidede forslag.

I siste høringsnotat blir vi bedt om å gi generelle tilbakemeldinger på rapporten og konkrete tilbakemeldinger på de tre foreslåtte modellene, men det gis også åpning for å justere modellene og evt. blande dem. Resultatet er at det kan komme helt nye forslag som kan danne basis for universitetsdirektørens innstilling, noe vi synes er beklagelig.

Vi registrerer at universitetsdirektøren i høringsinvitasjonen legger opp til at fakultetene skal ha autonomi til å organisere egen virksomhet, gitt visse styringsmekanismer.

Ved Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi ser vi ikke behov for å gjøre organisatoriske endringer i fakultetsadministrasjonen, vi ønsker å videreføre våre tre seksjoner; seksjon for utdanning og kommunikasjon, seksjon for økonomi og forskningsstøtte og seksjon for personal og organisasjon.

Vennlig hilsen

Bjørn Solvang
dekan

Bjørnar Storeng
fakultetsdirektør

Universitetsdirektøren

Delrapport 2 fra Arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT - Høringssvar fra Det kunstfaglige fakultet

Arbeidsgruppa (AG) som har utarbeidet forslag til fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT har levert delrapport 2 og universitetsdirektøren (UDIR) har i høringsnotat til alle enheter bedt om tilbakemelding på følgende punkter:

1. Generelle tilbakemeldinger på rapporten
2. De prinsipielle føringene som er lagt til grunn
3. Konkrete tilbakemeldinger på de tre foreslåtte modellene
4. Innspill til eventuelle fordeler med å justere modellene
5. Konkrete forslag til seksjonering i de tre alternativene
6. Tilbakemelding på om det foreslåtte designet tilsier behov for strukturelle, organisatoriske endringer ved fakultetene, eller om den enkelte enhet mener at det er mulig å videreføre nåværende organisering av egen administrasjon på nivå 2 (seksjonsinndeling m.m.) selv om arbeidsdelingen mellom nivåene vil endre seg.
7. Dersom enheten mener at det er nødvendig eller formålstjenlig å endre egen organisasjonsstruktur, ber universitetsdirektøren om at fakultetene i sine innspill kommer med konkrete forslag til endring eller tydelige alternativer som kan vurderes i den videre saksbehandlingen.

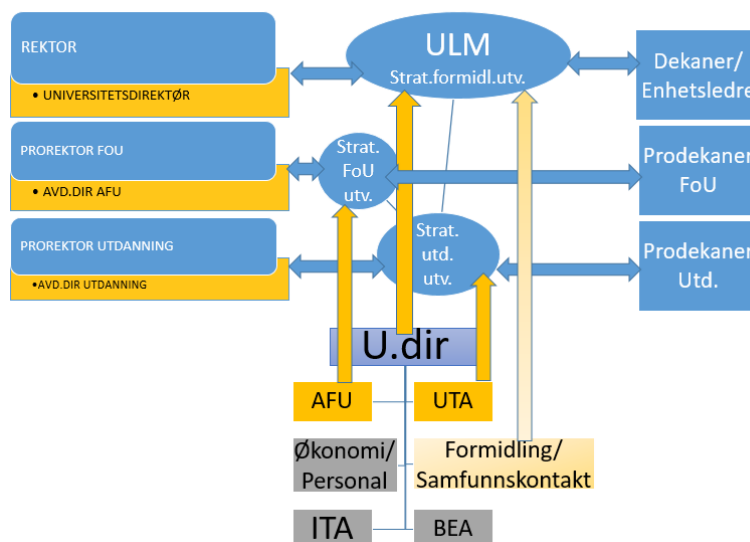
Punkt 1. Generelle tilbakemeldinger på rapporten

Manglende faglig, fagpolitisk og administrativ sammenheng

Et av de vedtatte prinsippene ved ADM2020 er at administrative oppgaver og prosesser kan organiseres uavhengig av den faglige linjen hvis dette gir en bedre oppgaveløsning. I AGs rapport stilles ikke HVIS-spørsmålet. AG er gitt et mandat som legger til grunn at administrativ rigg kan og skal betraktes uavhengig av faglig og politiske linje. Vi ender derfor opp med forslag til tre modeller som ikke reiser spørsmål ved hvilke konsekvenser ny administrativ organisering genererer i faglig linje, eller tar opp sammenhengene mellom øverste «politiske» (rektorat) ledelse og administrativ ledelse.

Pr. i dag er det kun på Nivå 1 at det eksisterer todelt ledelse, et resultat av vedtak i universitetsstyret, et vedtak som kan endres på et senere tidspunkt. Ny administrativ design må legges til rette for tett og effektivt samarbeid mellom rektorat og universitetsdirektørens administrasjon, slik at administrativ struktur på Nivå 1 fungerer uansett valg av enhetlig eller todelt ledelse. Man bør også ta i betraktning at UiT i dag er utstyrt med ulike strategiske utvalg (Utvidet ledermøte, Strategisk forskningsutvalg og Strategisk utdanningsutvalg) som nettopp skal ta seg av samordningen internt på Nivå 1 og mellom Nivå 1 og 2. Etter vår kunnskap har UiT gode erfaringer med denne ordningen.

Figuren under skisserer en modell som tar opp i seg trekk ved dagens organisering og trekk ved arbeidsgruppen forslag – Alternativ 3. Den viser parallelliteten mellom rektorat og universitetsdirektørens administrasjon, samt forbindelsen til de strategiske utvalgene og til nivå 2. Den legger til grunn en sterk prioritering av kjerneoppgavene utdanning, FoU og delvis formidling/samfunnskontakt gjennom de strategiske utvalgene, samt at de teknisk-administrative støtteoppgavene innenfor økonomi, personal, IT og bygg og eiendom strategisk håndteres i linja og ved behov i utvidet ledermøte.



Manglende forskningsbasert tilnærming

Jevnt over blir AGs diskusjoner og forslag til løsninger vanskelig å ta stilling til fordi de fremmes uten en forskningsbasert tilnærming. AG har i liten grad drøftet mulige utfordringer knyttet til robusthet og spesialister vs. generalister. Det tas for eksempel for gitt at det er en direkte sammenheng mellom størrelsen (antall ansatte) i en organisatorisk enhet og robusthet. Erfaringer tilsier at dette ikke nødvendigvis er tilfelle og konseptet robusthet er ytterligere vanskelig å forholde seg til når robusthet i liten grad er definert og konkretisert.

Erfaringer fra andre institusjoner i sektoren er i svært liten grad drøftet, selv om det henvises til f.eks. NTNU, UiB og UiO. Det synes også som man har oversett de erfaringene som alle høgskolene, som har blitt del av UiT de siste årene, har kunnet bidra med.

Prioritet til strategiske satsningsområder

AG legger til grunn at en fremtidig organisering må sikre at *strategiske utviklingsoppgaver* gis høy prioritet i en fremtidig administrativ rigg, der AG har valgt ut det de mener er de viktigste strategiske utviklingsområdene; *virksomhetsstyring, forskningsstrategier, utdanningskvalitet og organisasjonsutvikling*. I de tre modellene inngår de strategiske stabsfunksjonene som egen enhet, som matrise eller en type ad hoc organisering.

Det er uklart hvorfor akkurat de nevnte områdene har fått *særskilt fokus*, og ukjent for Kunstfak at UiT har *spesielle* utfordringer med ivaretagelse av dette. Dette inngår heller ikke som eksplisitte mål ved ADM2020 og det er heller ikke i AGs mandat oppfordring til å se *spesifikt* på denne delen av UiTs virksomhet. Hvis det skal legges inn økt innsats på spesifikke områder ville eksempelvis prioritering av formidling/samfunnskontakt som satsningsområde, vært i overenstemmelse med overordnede politiske forventninger til UH-sektoren generelt og til avklarte UiT-utfordringer spesielt. Det er uansett uheldig å trekke strategiske utviklingsoppgaver ut av utøvende/operativ linje, ettersom strategisk utvikling og innovasjon etter vår mening ikke foregår frikoblet fra praksisfeltet.

Ta bort før vi legg til

AG legger til grunn at økt innsats innenfor de nevnte strategiske områdene ikke skal medføre mer administrasjon/flere administrativt ansatte. På den annen side påpeker AG at nettopp dette kan utgjøre en mulig fare/utfordring knyttet til Alternativ 2. Det er vanskelig å forstå hvordan mer innsats skal løses uten mer administrativ innsats.

Digitaliseringsulemper

AG legger som premiss at digitalisering skal inngå som en del av det overordnede strategiske området *organisasjonsutvikling* og henviser i sin diskusjon til blant annet UiTs digitaliseringsstrategi. Det er utallige eksempler fra sektoren på at digitalisering (også) gir ulemper og ikke (alltid) fordeler. Utfordringer ligger etter vår mening sjelden i utforming av strategier, men i evne til å operasjonalisere disse i en praksis som faktisk reduserer administrativ innsats. Eksempelvis er det i UiTs digitaliseringsstrategi nedfelt at «*UiT skal ta i bruk kvalitetssikrede digitaliserte løsninger for å bedre utdanningskvaliteten*». Likefullt har vi erfaringer med at det blir innført digitale løsninger som ikke er kvalitetssikret med hensyn til minimering av administrativ innsats (f.eks. innføring av nytt timeplanssystem TP og nytt LMS, Canvas). En vesentlig ulempe med digitalisering oppleves med systemer som ikke «snakker sammen», ikke støtter aktuelle arbeidsflyter, ikke gir enkel tilgang til data for ulike formål, ikke har funksjonell styring av roller/rettigheter og ikke tar hensyn til den virkelige kompetansen til de ulike brukergruppene. Porteføljen av IKT-systemer ved UiT synes å være fragmentert i betydning at de ikke ivaretar en helhet, men isolerte «delheter».

BEA og ITA

AG velger i sin vurdering av avdelingsstrukturen på Nivå 1 å utelate de to største enhetene BEA og ITA. Begrunnelsen er at det er vanskelig å rokkere om på de to avdelingene som allerede er organisert som gjennomgående. AG oppgir imidlertid at det eksisterer uheldige overlappinger, spesielt knyttet til ITA, men overlater til direktøren å se nærmere på dette. Vi mener det er uheldig å utelate disse avdelingene fra arbeidet med ny ADM struktur, og spesielt ettersom stor del av de avdelingenes virksomhet er knyttet til aktivitet på alle nivå i organisasjonen.

Punkt 2. Innspill til generelle føringer som er lagt til grunn

AG har i sitt arbeid identifisert tre faktorer de mener er vesentlige for å kunne operasjonalisere de langsiktige gevinstene og målene i ADM2020 og effektiviseringsreformen: *Effektivisering, digitalisering og spesialisering*. AG har videre foreslått 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*. Disse faktorer og strukturelle grep skal være gjeldene uansett valg av modell.

Om strukturelle grep – fellestjenester

AG beskrivelse av fellestjenester er at dette er tjenester som «*(...)skal være gjennomgående i form av at de skal levere direkte til bruker (vår uthevnin), og underliggende nivåer skal ikke bygge opp overlappende funksjoner på disse områdene*». At en slik tjeneste skal ytes direkte til bruker er etter vår mening en særdeles viktig presisering. I det pågående arbeidet med etablering av administrative fellestjenester, omtales noen slike tjenester som *rene* fellestjenester. Andre omtales bare som fellestjenester, og fremstår i praksis heller som (ny) arbeidsdeling mellom nivåer.

Om strukturelle grep - gjennomgående ledelse og færre lederledd

Det er noe uklart hvordan AGs bruk av begrepet gjennomgående ledelse skal forstås. UiT har pr. i dag pr. definisjon gjennomgående ledelse, men med delegert formell ledelse til de ulike nivåene. Vi støtter AGs syn på at for mange formelle ledere og strukturelle lederledd kan virke både byråkratiserende og administrativt

eksponderende. AGs forslag om å erstatte formelle lederstrukturer med bruk av faggrupper og faggruppeledere, kan være et nyttig grep i arbeidet med å unngå å opprette for mange faste organisasjons- og lederstrukturer. Dette kan fremme dynamikk, fleksibilitet og effektivitet. I AGs beskrivelse av gjennomgående ledelse skal delegasjon av beslutningsmyndighet begrenses på Nivå 2 og 3. Dette er basert på resonnetet at vekst, diversitet og duplisering av administrative ressurser i første rekke oppstår på Nivå 2 og 3 i institusjonen. Å begrense beslutningsmyndighet lagt til disse nivåene vil derfor ifølge AG være et godt grep for å oppnå målsettingene med ADM2020.

Begrenset ansvar og beslutningsmyndighet på Nivå 2 og 3, der selve kjernevirksomheten pågår og behovet for både raske og strategiske beslutninger preger aktiviteten, kan etter vår mening i praksis virke byråkratiserende. Eventuelle konsekvenser m.h.t dette og nærmere konkretisering av grad av autonomi bør avklares for å sikre at vi får maksimal flyteffektivitet i faglig linje og den beste støtten til utdanning, forskning, formidling og kunstnerisk utviklingsarbeid (jf. ADM2020s prinsipper).

Om strukturelle grep - Organisering av administrative ressurser

AG etablerer et skille mellom tre tjenesteområdene stabstjenester, tjenesteyting og forvaltningsoppgaver. Vi ser ikke at det er hensiktsmessig at et slikt skille legges til grunn som et generelt prinsipp for ny organiseringen av administrasjonen. Skillet er mer å betrakte som dimensjoner av arbeidsoppgaver avhengig av hvor detaljert man beskriver oppgavesammensetningen innenfor et oppgaveområde. En slik kategorisering kan medføre at ansatte i større grad definerer hva som ligger utenfor og innenfor «sine» stillinger, med det eneste resultat at vi blir mindre fleksible, skyver på oppgaver og får et dårligere arbeidsmiljø.

Punkt 3: Konkrete tilbakemeldinger på de tre foreslåtte modellene til avdelingsstruktur.

Det legges frem tre alternativer til ny avdelingsstruktur på Nivå 1 der antatte fordeler med ét alternativ stort sett blir ulempe med en annet. Mangel på argumentasjon basert på forskningsbasert kunnskap medfører at grunnlaget for å foreta beslutning om ny administrativ struktur blir svært tynt. Fordeler og ulemper er såpass knapt beskrevet at det er utfordrende å oppfatte hvilke begrunnelser som ligger bakom de knappe beskrivelsene. I særdeleshet knyttet til hvilke konsekvenser dette har i faglig linje.

Basert på samme mangelfulle grunnlag vil Kunstfaks anbefalinger til samtlige tre alternativer være:

1. Ta utgangspunkt i modell som tar høyde for faglig og administrativ sammenheng
2. Ta bort store stabsfunksjoner i egne enheter
3. Ikke etablere strategiske utviklingsoppgaver i egne enheter eller avdelinger
4. Ta inn seksjoner fra ITA i tettere samarbeid med øvrige fagområder på nivå 1
5. Avklar nærmere hva gjennomgående ledelse vil innebære, og hvilken grad av autonomi og beslutningsmyndighet som tillegges nivå to og tre.

Å «bygge ut» antall administrative enheter som foreslått i Alternativ 2, eller bygge ut en stor dominerende stab som i Alternativ 3, bør derfor etter vårt syn ikke gjennomføres uansett valg av alternativ. Det er heller ikke enkelt å få øye på mulige gevinster med omtrent lik organisering som i dag slik som foreslås i Alternativ 1.

Det alternativet som synes å innfri best m.h.t ADM2020, gitt de øvrige prinsipper og strukturelle grepene AG legges til grunn med korrigerende jf. punkt 1- 5 over, er Alternativ 3. Det vil innebære færre formelle ledere og ny mulighet for reorganisering i færre strukturelle nivå, og er også det alternativet der AG oppsummeringsvis viser til flest gevinster i i.f.t ADM2020.

Ulempen ved færre og større enheter kan være at vi får en siloeffekt med lang vei fra topp til bunn. Tall fra [DBH](#) viser at antall årsverk i Fellesadministrasjonen i 2016 tilsammen utgjorde 472,89 årsverk fordelt slik:

Avdelingsnavn	2016 Årsverk (totalt)
Avdeling for bygg og eiendom	165,52
Avdeling for forskning og utviklingsarbeid	10,85
Avdeling for IT	113,32
Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt	34,1
Avdeling for personal og organisasjon	47,9
Avdeling for utdanning	35,1
Avdeling for økonomi	29,5
Fellestjenester administrasjonen	9,65
Ledelse og administrasjon campus Harstad	19
Stab hos rektor og direktør	7,95
Sum	472,89

Om vi legger til grunn AG sitt utgangspunkt og tar ut ITA med 113,32 årsverk og BEA med sine 165,52 årsverk, gjenstår det 194,05 årsverk i fellesadministrasjonen. Disse årsverkene foreslås i Alternativ 1 og 2 fordelt på mellom fem og seks avdelinger, dvs. enheter som i snitt vil ha 38,81 til 32,34 til ansatte. Alternativ 3 ville i snitt gitt 64,58 årsverk pr avdeling, et omfang som man kan anta ikke krever spesiell dyp organisering eller skaper «siloeffekter».

I diskusjonen om fakultetsorganisering har likeverdig størrelse på enheter, og reduksjon av antall enheter/ledere stått sentralt. Det ser ikke ut for at slike argumenter har spilt noen rolle i AGs forslag til administrativ struktur. Det er mulig at begrunnelsen for dette er at universitetsdirektøren uansett administrativ omfang ønsker en bredt sammensatt ledergruppe i administrativ linje med dedikert kompetanse og erfaringsbakgrunn for drøfting og forankring av administrative avgjørelser.

Punkt 4 og 5: Innspill til eventuelle fordeler med å justere modellene og konkrete forslag til seksjonering i de tre alternativene

Et viktig grep for å få fart på digitaliseringen vil etter vår mening være at ITA med sin kunnskap og kompetanse i sterkere grad kobles direkte sammen med øvrige fagavdelinger. Utvalgte enheter (seksjoner) i dagens ITA bør inngå som en naturlig del av personal-, forskning- og utdanningsvirksomhet (dagens POA, AFU og UTA). Hva med å flytte *Seksjon for digitale forskningstjenester (SDF)* med ansvar for IT-tjenester knyttet til forskning, og teknisk og faglig systemeier for en rekke digitale forskningstjenester ved UiT til enhet med ansvar for FoU, *Seksjon for digitale utdanningstjenester (SDU)* med ansvar for IT-tjenester til studenter, læringsmiljø og utdanningstjenester, digitale læringsmiljø, rådgivning mm til avdeling med ansvar for utdanning, *Seksjon for brukernær IT-støtte (BITS)* med ansvar for brukerstøtte, informasjon og opplæring til enhet med ansvar for personalrelaterte oppgaver?

Punkt 6 og 7: Organisatorisk design for nivå 2 og 3

Universitetsdirektøren ber om konkrete tilbakemeldinger dersom enhetene mener det er nødvendig eller formålstjenlig å endre egen organisasjonsstruktur på bakgrunn av AGs forslag til ny struktur på Nivå 1. AG legger imidlertid til grunn at designet på Nivå 2 og 3 vil være uavhengig av organisering på Nivå 1 og ikke påvirkes av hvilken modell som måtte velges for avdelingsstruktur. Dette er etter vår oppfatning et uorganisk syn på virksomheten vår. Utgangspunktet for omorganisering, og forsøk på å fungere bedre administrativt, må være at vi er i samhandling. Hvordan ting fungerer og er organisert på Nivå 1 vil

naturligvis ha betydning for aktiviteten på Nivå 2 og 3, om motsatt. Det enhetene trenger er sammenheng mellom administrativ og faglig ledelse. For Kunstfak blir design på Nivå 2 og 3 et spørsmål om hvilken grad av autonomi og beslutningsmyndighet som tillegges disse nivåene.

AG anbefaler at Nivå 2 skal ha autonomi til å organisere sine administrative tjenester i henhold til både størrelse og egenart, og at det om nødvendig, er noen funksjonsområder på alle fakultet innen økonomi, HR, forskning og utdanning. Det må videre ifølge AG tas høyde for mangfold ettersom fakultetene og instituttene er vesensforskjellig både med tanke på størrelse og virksomhet og derfor ikke kan organiseres over samme prinsipp. Samtidig skal denne autonomien ifølge AGs anbefalinger utøves innenfor noen udefinerte begrensninger som er naturlig av de beskrevne styringsmekanismer som knytter seg til gjennomgående ledelse, rapportering og evaluering, samt dimensjonering.

Det er her spørsmålet om gjennomgående ledelse blir aktualisert og problematisert. Autonome enheter trenger beslutningsmyndighet og autonomi er en viktig ingrediens i god ledelse. Hvordan skal stor grad av autonomi opprettholdes om det ikke foreligger stor grad av beslutningsmyndighet eller delegert ledelse? AG argumenterer for at Nivå 2 og 3 må sikres autonomi knyttet til *brukernære tjenester*, basert på følgende definisjon¹:

«(...)de tjenestene og funksjonene som er tilgjengelig for brukerne, og spesifikt knyttet til kjernevirksomheten (forskning, formidling og undervisning). Dette er tjenester som støtter opp om den faglige virksomheten, som instituttet både selv har råderett over (fysisk nært), tilgang til via tjenester som er distribuert fra en fellestjeneste (fysisk nært), eller digitalt tilgjengelig helt ned til brukerne. Til forskjell fra en fellestjeneste, som kan forstås som et helhetlig, administrativt tjenestetilbud som sikrer likhet og standardiserte løsninger, er de brukernære tjenestene skreddersydd det enkelte institutts særegne behov. Brukerne forstås i denne sammenhengen som studenter, fagansatte og instituttledere.»

Brukernært likestilles i AGs rapport med *”tilgjengelighet av **rett kompetanse** (vår utheving), som leveres til rett tid for den som har behov for tjenesten, uavhengig av om det er en student, leder eller en fagansatt”*. Sentralt blir derfor hvem som har definisjonsmakt til å avgjøre hva som er **«rett kompetanse»** og den enkelte enhets reelle behov.

AG legger til grunn at innovasjons- og utviklingskraften ikke ligger i organisasjonsstruktur, men i myndighetsutøvelsen. Skal innovasjon og utviklingskraft defineres ovenfra eller skal vi gi rom for at dette utvikles der kjernevirksomheten utøves? Hvordan utøves faglig utvikling på Nivå 2 og 3 dersom det ikke samtidig er tilstrekkelig autonomi og beslutningsmyndighet på enhetene til å definere hvilke brukernære tjenester og administrative ressurser som er nødvendig for å støtter opp under den spesifikke faglige diversiteten? Problemet med at faglig og administrative tjenester betraktes uavhengig av hverandre blir her veldig tydelig.

Dersom gjennomgående ledelse med liten grad av reelt delegert ansvar og myndighet er utfallet av AGs forslag, bør det undersøkes nøye hvilke konsekvenser dette har knyttet til ledelse, daglig drift og innovasjon i kjernevirksomheten. Autonomi og beslutning til å ha innflytelse på faglig utvikling, få anerkjennelse, status, faglig selvstendighet er særdeles viktig i faglige lederstillinger. I slike sammenhenger eksisterer ikke administrative og faglige linjer uavhengig av hverandre.

¹ Avdeling for personal og administrasjon satt våren 2017 ned en arbeidsgruppe som så på hvilke brukernære tjenester som til enhver tid bør være tilgjengelig på instituttnivået, nært instituttledere, fagansatte og studentene, og som understøtter den faglige aktiviteten. AG benytter den definisjon av brukernære tjenester som kom frem i det arbeidet.

Grad av autonomi og beslutningsmyndighet vil være avgjørende for design og struktur på Nivå 2 og 3. Kunstfaks anbefaling er at stor grad av autonomi på Nivå 2 og 3 legges inn som et absolutt premiss i ny administrativ struktur. Autonomien må være basert på AGs definisjon av brukernære tjenester og fellestjenester, og vil gi rom for at administrativ og faglig virksomhet sees i sammenheng.

Nevnte premiss vil gjøre enhetene på Nivå 2 og 3 i stand til å

- bevare fagenes egenart og identitet
- fornye og utvikle fagene
- rekruttere dedikerte og engasjerte ledere

Nevnte premiss vil videre gi måloppnåelse innenfor følgende ADM2020- mål:

- Flytteeffektivitet i arbeidsoppgaver og prosesser hvor brukeren (ansatte og studenter) settes i sentrum
- Sette organisasjonen i stand til å ta inn forbedringsforslag fra ansatte og fra pågående og framtidige forbedringsprosesser
- Likt tjenestenivå uavhengig av enhet
- Fortsatt tilgang til brukernære tjenester for studenter, ansatte og ledere
- Økt administrativ fleksibilitet og tilpasningsdyktighet

Vennlig hilsen

Kjell Magne Mælen
Dekan

Anne Aagaard
fakultetsdirektør

anne.aagaard@uit.no
77 66 05 70

Julia Holte Sempler

Intern høring - Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT -Svar fra NT-fakultetet

Tilbakemelding fra NT-fakultetet:

Fakultetet har hatt en intern høring om Delrapport 2 vedr. ADM, og har innledningsvis noen overordnede synspunkt. Saken har vært drøftet i flere fora og det er kommet innspill fra flere institutt (vedlagt). I tillegg til å besvare universitetsdirektørens 3 hovedspørsmål, ønsker vi å fremme noen overordnede kommentarer til innholdet og premissene for Delrapport 2.

En grunnleggende mangel at Universitetsstyrets vedtak om fakultetenes framtidige rolle ikke er utgangspunkt hverken for arbeidet i adm. komiteen eller i arbeidet med fellestjenester forøvrig.

Universitetsstyret vedtok i sak S 29/17 den nye faglige organiseringen ved UiT. Her ble det gitt klare føringer for det videre arbeidet med organisering:

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 (Adm2020).

NT-fak finner at innholdet i Delrapport 2 ikke er i tråd med universitetsstyrets vedtak. Forslagene i rapporten går i retning av å svekke enheter på nivå 2, heller enn å styrke de, og vil svekke fakultetene i evnen til å gjennomføre oppgaver på vegne av UiT.

En vesentlig mangel i rapporten er at koblingen mellom fag, fagutøvelse og administrasjon ikke er tilstrekkelig analysert. NT-fakultetet finner det videre beklagelig at komiteen i Delrapport 2 heller ikke nå skiller mellom forvaltning (transaksjonsprosesser), kontra støtte- og servicefunksjoner (relasjonelt orienterte oppgaver).

Vi vil framholde følgende:

- Fakultetenes autonomi vil svekkes betydelig dersom en følger de føringer og forslag rapporten gir.
- Fakultetet ønsker primært en smalere avdelingsstruktur på nivå 1, med en mindre stab knyttet til universitetsdirektøren, alternativt en justert modell 3.

De oppgavene som tilligger administrasjonen på nivå 1 mener vi kan organiseres i en stab knyttet til universitetsdirektøren som ikke har en dimensjonering som rapporten går i retning av. En smalere struktur på nivå 1 vil kunne bidra til å redusere doble bestillinger, og styrke koordineringen på nivå 1. Fakultetet ønsker derfor at en går i retning av en avdelingsstruktur slik den fremgår av modell 3 hos arbeidsgruppen, men mer redusert størrelse på stab. Dette begrunnes også i at det er tydelige overlappinger og store fordeler ved å se henholdsvis *forskning og utdanning* og *organisasjon, personal og økonomi* samlet.

- Samarbeidsavtaler mellom mindre og større enheter på nivå 2 bør tas i bruk når enheter ikke er store nok til å ha egne administrative ressurser på deler av sine ansvarsområder. Vi kommenterer dette punktet mer i detalj senere i høringssvaret.

Ut over dette slutter NT-fakultetet seg til høringsinnspillet fra HSL-fakultetet i sin helhet. Vi ser at HSL's innspill er presist, analyserer og adresserer de relevante problemstillinger, og klarlegger de sentrale koblingene mellom kjernevirksomhet og administrasjon.

Spesielt vil vi framheve HSL-faks vurderinger rundt fakulteter og dekaners strategiske rolle og innsikt;

«fakultetene er universitetets absolutt viktigste «produksjonsenheter», der skapes det ny kunnskap, der er man gjerne tett på forskningsfrontene – og også tette på utviklingstrender og utfordringer knyttet til undervisning og utdanningsspørsmål i de respektive fagområder. Derfor er det også på fakultetsnivå at man «vet best hvor skoen trykker» - og følgelig har unike – og de beste - forutsetninger for å bidra til gode strategier.»

«Felles for alle de tre modellene er at en forutsetter at strategiske utviklingsoppgaver har sitt hovedtyngdepunkt på nivå 1. Dette er en forutsetning fakultetet ikke kjenner seg igjen i, og som vi mener er feil sett opp mot hvor i organisasjonen disse oppgavene gjøres i dag. Fakultetene og instituttene er i mye større grad inkludert i og er premissleverandører for de strategiske utviklingsoppgavene, enn det som fremgår av rapporten. Et sentraliserings- og styringsfokus som arbeidsgruppen delvis legger til grunn for sine anbefalte modeller mener vi av flere grunner er uheldig»

«Etter vår mening er det i modellforslagene tatt for lite hensyn til at utviklingen innenfor de ulike strategiområdene er lederoppgaver som tilligger rektor/universitets-direktør, dekan og instituttleder.»

Vi registrerer videre at intern organisasjonsfaglig kompetanse ved UiT endelig er benyttet i viktige organisatoriske vurderinger ved institusjonen.

Samarbeidsavtaler mellom fakultet og enheter

NT-fakultet har kompetanse og kan og vil tilby støtte og tjenester til fakultet og enheter som ikke har egne administrative ressurser. Følgende områder er aktuelle:

- Søknadsfasen og driftsfasen for eksternt finansiert virksomhet, EU og NFR med mer
- Tilsetninger i vitenskapelige stillinger
- Doktorgradsforvaltning

Dette er de mest aktuelle områdene vi har identifisert, men det finnes også andre muligheter. Et eksempel på et område der NT-fakultetet har betydelig kompetanse og stort nok omfang av saker, er tilsetting i vitenskapelige stillinger. I 2017 tilsatte NT-fak 92 vitenskapelige stillinger. Opprettelse av en fellestjeneste for området kan

etter vår mening bli krevende og bør fortsatt ligge til nivå 2. For å oppnå effektivisering bør forbedringsprosesser benyttes i større grad.

Vi har avslutningsvis følgende kommentarer knyttet til de 3 konkrete høringsspørsmålene:

1. Konkrete tilbakemeldinger på de tre foreslåtte modellene

NT-fakultetet vil framholde modell 3 som den beste, da denne kan styrke rektor og dekanenes innflytelse på strategisk utvikling og beslutninger. En forutsetning er da at den store staben fullt ut også står til rådighet for dekanene ved fakultetene.

2. Behov for strukturelle, organisatoriske endringer ved fakultetene, eller om den enkelte enhet mener at det er mulig å videreføre nåværende organisering.

Dersom UiT's styrevedtak om å styrke fakultetenes robusthet skal etterleves, er vi av den oppfatning av at det er hensiktsmessig å videreføre nåværende administrativ struktur ved NT-fak. Det skyldes også gode erfaringer og resultat de senere år. Fakultetets inndeling av administrasjonen trenger ikke nødvendigvis være samsvarende med nivå 1. Det begrunnes også i at adm. på Nivå 1 har andre «kunder» (i omgivelsene og rektorat) enn på nivå 2 (i hovedsak ansatte og studenter).

3. Konkrete forslag til endring eller tydelige alternativer til egen nåværende struktur.

NT-fakultetet har ingen forslag i denne retning.

Arne O. Smalås

Dekan

John Arne Opheim

Fakultetsdirektør

Fra høringsbrevet:

«Høringen er åpen og omfatter i utgangspunktet alle deler av rapporten. Saken skal behandles i universitetsstyret 8. mars, og vil omfatte både avdelings- og seksjonsstruktur, på nivå 1 og nivå 2.

1. Ut over generelle tilbakemeldinger på rapporten og de prinsipielle føringene ber universitetsdirektøren om konkrete tilbakemeldinger på de tre foreslåtte modellene. Dersom man ser fordeler med å justere modellene, eventuelt blande elementer fra de ulike modellene, ber universitetsdirektøren om forslag på dette. Arbeidsgruppen har ikke gitt konkrete forslag til seksjonering i de tre alternativene, og har åpnet for at dette må justeres i etterkant. Universitetsdirektøren ber derfor spesielt om konkrete forslag på dette området.
2. I det foreslåtte organisasjonsdesignet legger arbeidsgruppen opp til stor autonomi for fakultetene til å organisere egen virksomhet, gitt visse styringsmekanismer. Universitetsdirektøren ber derfor om tilbakemelding på om det foreslåtte designet tilsier behov for strukturelle, organisatoriske endringer ved fakultetene, eller om den enkelte enhet mener at det er mulig å videreføre nåværende organisering av egen administrasjon på nivå 2 (seksjonsinndeling m.m.) selv om arbeidsdelingen mellom nivåene vil endre seg.
3. Dersom enheten mener at det er nødvendig eller formålstjenlig å endre egen organisasjonsstruktur, ber universitetsdirektøren om at fakultetene i sine innspill kommer med konkrete forslag til endring eller tydelige alternativer som kan vurderes i den videre saksbehandlingen.

Høringsfristen for avdelingene i fellesadministrasjonen settes til mandag 5. februar. For øvrige høringsinstanser er fristen mandag 12 februar.»

Vennlig hilsen

Arne O. Smalås
dekan

—
Arne.smalås@uit.no

John Arne Opheim
fakultetsdirektør

—
john.arne.opheim@uit.no

Innspill fra IK:

ADM2020 – Intern høring – Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjon ved UiT

Instituttene bes om å svare på 3 hovedspørsmål/problemstillinger i forbindelse med delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT (ADM2020).

Institutt for kjemis tilbakemelding er tatt med under det enkelte punkt nedenfor.

1. Ut over generelle tilbakemeldinger på rapporten og de prinsipielle føringene ber universitetsdirektøren om konkrete tilbakemeldinger på de tre foreslåtte modellene. Dersom man ser fordeler med å justere modellene, eventuelt blande elementer fra de ulike modellene, ber universitetsdirektøren om forslag på dette. Arbeidsgruppen har ikke gitt konkrete forslag til seksjonering i de tre alternativene, og har åpnet for at dette må justeres i etterkant. Universitetsdirektøren ber derfor spesielt om konkrete forslag på dette området.

Det vises til i rapporten at modell 1, 2 og 3 tilsvarer hhv. administrasjonsstruktur ved UiB, NTNU og UiO. Er det innhentet erfaringer fra de respektive universitetene om de ulike modellene? Vi tenker særskilt på det å skille strategi og drift og erfaringer ved det (modell 2 og 3).

I modell 2 og 3 skilles utviklingsoppgaver helt fra driftsoppgaver, det synes som mer hensiktsmessig at det ikke er så sterk skille mellom drift og utviklingsoppgaver, og at de bør sees i sammenheng. Det synes som mer hensiktsmessig at strategiområdet er underlagt seksjoner (modell 1 og 2), og ikke trekkes ut som egen stab (modell 3), mht. nærhet til fagområdet.

I alle tre modellene er fagområdene ivaretatt, selv om det i modell 3 er slått sammen enkelte fagfelt. Sammenslåtte fagområder/reduerte avdelinger (modell 3) er positivt hvis det øker samhandling mellom de ulike fagområdene, men hvis det blir for store avdelinger, så er det en sjanse for at det blir et skille mellom de ulike fagområdene innad, selv om de tilhører samme avdeling. Det kan da bli utfordring å få kart og terreng til å stemme.

HMS står ikke spesifikt nevnt under noen av 3 modellene, men er kanskje tenkt videre under personal/HR. HMS er et viktig område og bør kunne synliggjøres mer.

Arbeidsgruppen bemerker at organisering på nivå 1 ikke skal ha innvirkning på organisering av nivå 2. Nivå 3 forholder seg i hovedsak til nivå 2, og i de tilfeller nivå 3 involveres er det ofte via nivå 2.

2. I det foreslåtte organisasjonsdesignet legger arbeidsgruppen opp til stor autonomi for fakultetene til å organisere egen virksomhet, gitt visse styringsmekanismer. Universitetsdirektøren ber derfor om tilbakemelding på om det foreslåtte designet tilsier behov for strukturelle, organisatoriske endringer ved fakultetene, eller om den enkelte enhet mener at det er mulig å videreføre nåværende organisering av egen

administrasjon på nivå 2 (seksjonsinndeling m.m.) selv om arbeidsdelingen mellom nivåene vil endre seg.

Institutt for kjemi mener at organisering/inndeling ved nivå 2 bør opprettholdes.

Arbeidsgruppen påpeker også at noen funksjonsområder må gjenfinnes på et fakultet som: økonomi, HR, forskning og utdanning, dette tilsvarer at dagens ordning ved NTF. For nivå 3 så er den tematiske inndelingen på nivå 2 hensiktsmessig, da instituttets oppgaver faller hovedsakelig inn under disse kategoriene. Generelt er det viktig at de ulike seksjonene er samsnakkert, da de kan involveres i samme sak men fra ulikt hold, og oppretting av team mellom de ulike seksjonene som NTF prøver ut nå, vil kunne ivareta at det blir mer transparent mellom seksjonene (uten at de slås sammen).

Institutt for kjemi mener også at det er riktig, som arbeidsgruppen påpeker, at organisering på nivå 2 kan opprettholdes, uavhengig av hvilken modell som etableres for nivå 1. Autonomi og delegering av ansvar fra nivå 1 til nivå 2 er viktig, da delegert myndighet vil kunne bidra til effektivitet i saksbehandling.

3. Dersom enheten mener at det er nødvendig eller formålstjenlig å endre egen organisasjonsstruktur, ber universitetsdirektøren om at fakultetene i sine innspill kommer med konkrete forslag til endring eller tydelige alternativer som kan vurderes i den videre saksbehandlingen.

Når det gjelder egen organisasjonsstruktur, nivå 3, er de administrative ressursene ikke bygget ut i stort omfang ved Institutt for kjemi. Arbeidsgruppen trekker fram 3 hovedfaktorer for de langsiktige gevinstene: effektivisering, digitalisering og spesialisering. Reduksjon av nivå 3 fra dagens bemanning for et institutt med over 100 ansatte virker ikke hensiktsmessig mht. effektivisering, og en god del oppgaver krever en viss nærhet for å kunne løses på en hensiktsmessig måte.

Vedrørende administrativ støtte på eksterne prosjekter (SFF/SFI, Nasjonale PhD skoler med mer), disse stillingene finansieres av eksterne midler og har spesifikke oppgaver tilknyttet prosjektet. Institutt for kjemi mener det er hensiktsmessig for prosjektet å ikke trekke disse stillingene opp til nivå 1, da nærhet til fagmiljøet vil være viktig for daglig drift av store prosjekter.

Vennlig hilsen

Ronny Helland
Instituttleder

Valentina Burkow Vollan
Kontorsjef

Innspill fra IG

Her kommer innspill fra IG, i følgende rekkefølge:

1. fra kontormøtet
2. fra Ellen O. Hætta
3. fra Matthias Forwick

Innspill fra kontormøtet:

Vi mener modell 3 er best fordi den klart skiller mellom driftsoppgaver og utviklingsoppgaver.

Vi mener det er rett at Fakultetene bør ha stor autonomi i hvordan de selv organiserer seg etter at fellestjenestene er trukket ut.

Vi mener at for NTFak bør det være en enda sterkere samordning mellom fakultetet og instituttene på økonomi og studieadm siden. Dette fordi fagmiljøene på instituttet er for små og sårbare. Fortsatt bør det være arbeidsted for studieadm og økonomifunksjoner på Instituttene. Men, det er fortsatt rom for sterkere samordning.

Faren med å trekke ut for mange av oppgavene til fellestjenester er at det blir lite administrasjon igjen lokalt, og dermed enda flere driftsoppgaver på kontorsjef. Alternativt at ingeniørstaben må økes for å gjøre flere oppgaver som i dag sees på som administrative (rekvisita, bil, våpen, feltutstyr-undervisning, sending av pakker, varemottak osv.).

Vi må ikke komme i en situasjon hvor kontorsjefstillingene blir rene support stillinger, og det blir mindre rom for lederstøtte og strategisk arbeid.

Våre økonomimedarbeidere setter pris på å ha en variert arbeidshverdag, og ser ikke fram til en framtid hvor de kanskje bare må jobbe med ett av de tre hovedfeltene: regnskap, innkjøp eller variabellønn. En må sikre at også oppgaver i fellestjenester er varierte og gir rom for utvikling.

Vi støtter at opptak og eksamen legges i en sentral fellestjeneste. Arbeidet på instituttet blir bare marginalt mindre med å flytte ut masteropptak, men vi unngår en arbeidsstopp som kommer midt i ferien. Opptaket kan da også profesjonaliseres. På eksamenstiden virker det for oss som om fagmiljøet i fakultetet er for lite og sårbart. Oppgavene lokalt på studieadm siden er svært mange, og det å løfte ut noen oppgaver fra nivå 3 vil gi mer rom for studentveiledning og andre primæroppgaver.

Vi er skeptiske til at rekruttering skal inn i fellestjeneste. HR og personal bør styrkes på alle nivåer.

Grafisk sørvissenter er også en del av forskningsstøtten. Her må en ivareta spesialkompetanse på kart, figurer og publikasjoner. Det taler for en lokalisering i fagmiljøene.

Kommentarer fra Ellen O. Hætta, ARCEX:

- Adm.koordinatorer/prosjektledere som i dag jobber på større prosjekter og sentre bør inngå i staben i nivå 1, men fortsette å jobbe på nivå 4, enten som utleide ressurser eller som ansatte på sentrene.
- Noen fordeler med sentralisering av adm.prosjektledere:
 - Et kollegium hvor vi kan lære av hverandre og spille hverandre (og UiT) gode
 - De som jobber i implementeringsfasen har mye erfaring som kan brukes i de andre fasene i EFF-prosessen, f.eks. søknader og mobilisering.
 - UiT får en pool med ressurser som kan gå inn og vikariere ved lengre fravær, samt leies ut når UiT får nye store prosjekter/sentre.
 - En profesjonalisering av EFF vil forhåpentligvis senke barrierene for forskere å ta på seg koordinatørrolle i f.eks. EU-prosjekter, da de vet de har et sterkt og profesjonelt team i ryggen, uavhengig av fakultetstilhørighet.
- EFF bør kunne trekke ressurser fra de andre sentraladministrative gruppene (f.eks. personal, IT, komm.avd., ...) for å yte best mulig service til brukerne.
- Fellestjenesten bør kunne tilby bistand til alle fasene i EFF. (Fasene: (1) posisjonering mot EU og NFR (lobbyvirksomhet). (2) mobilisering av søkere. (3) søknadsstøtte. (4) kontrakter (5) implementering av prosjekter)

Fra Matthias Forwick:

Når det gjelder de tre foreslåtte modellene, så har jeg en følelse av at alternativene 2 og 3 er bedre enn alternativ 1. Det kan sikkert være fordelaktig at man har separate enheter, som fokuserer på strategiske utviklingsoppgaver, i tillegg til enhetene som fokuserer på drift. En forutsetning er selvfølgelig at det er tett dialog mellom de strategiske enhetene og driftsenhetene der det er hensiktsmessig.

Om de strategiske avdelingene skal være egne avdelinger med egne direktører (alternativ 2), eller om de skulle være en del av «direktørstaben» har jeg ikke noe stor formening om, men jeg tenderer til at det kan være fordelaktig å ha avdelingsdirektører for å sørge for god faglig kompetanse/ledelse (uten at jeg har noen klare argumenter, som støtter dette synspunktet).

Jeg har heller ingen store formeninger om seksjoneringen, men føler at «grafisk sørvissenter» ikke utelukkende må være tilgjengelig for kommunikasjonsavdelingen, men at grafiske designere er lokalisert nær på forskerne, slik at de kan bidra til å visualisere forskningen. Dette har vi jo snakket om gjentatte ganger og dette må tydeliggjøres.

Jeg synes absolutt at det er fordelaktig at fakultetene også i fremtiden har funksjonsområder knyttet til økonomi, HR, forskning og utdanning (s. 22, øverst). For NT-fak sin del synes jeg at også HMS er et funksjonsområde, i og med at det holdes på med en god del aktiviteter som er ganske «unike» for NT-fak. Evt. kan man samkjøre/koordinere noen aktiviteter med BFE og Helsefak?

Jeg liker spesielt denne setningen på side 22 «Uavhengig av organisering ser arbeidsgruppen det som helt nødvendig at instituttledelsen har tilstrekkelig tilgang på administrativ støtte til den faglige aktiviteten.» Jeg mener imidlertid at dette bør utvides til å inkludere alle forskere og lærere, og at den administrative støtten bør være lokalt tilgjengelig.

Universitetsdirektøren

Delrapport 2 - høringssvar fra Det juridiske fakultet

Vi viser til brev av 15.1.2018 – Intern høring delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT Norges arktiske universitet. Nedenfor fremkommer fakultetets høringssvar til Delrapport 2.

Delrapport 2 inneholder etter vår mening mange interessante vurderinger og forslag for organisering av administrasjonen ved UiT. Vi er enige i at det er nødvendig å se på organiseringen av administrasjonen opp mot de oppgaver som skal løses og ivaretas. Vi takker for muligheten til å la oss høre.

Delrapport 2 har fokus på effektivitet, spesialisering og digitalisering som viktige faktorer for omorganisering, mens det i liten eller ingen grad fokuseres på tjenestenes kvalitet. Dette mener vi er en svakhet ved rapporten som det må tas høyde for i den videre behandlingen frem mot en endelig beslutning i Universitetsstyret.

Det er i hovedsak forskning, formidling og utdanning universitetet måles på. Det er derfor viktig at en omorganisering av administrasjonen ved UiT, bidrar til å støtte opp om og styrke kvaliteten i kjernevirksomheten. Når det gjelder kommunikasjon og formidling er dette utelatt som strategisk utviklingsområde fra alle tre modellforslagene, og dette utgjør etter vår mening en svakhet ved rapporten. Det juridiske fakultet mener at kommunikasjon og formidling, som er en av universitetets tre kjerneoppgaver, må være et strategiområde. Vi viser til universitets – og høyskolelovens § 1-1 hvor det står at «loven har som formål å legge til rette for at universiteter og høyskoler formidler kunnskap om virksomheten og utbrer forståelse for prinsippet om faglig frihet og anvendelse av vitenskapelige og kunstneriske metoder og resultater, både i undervisningen av studenter, i egen virksomhet for øvrig og i offentlig forvaltning, kulturliv og næringsliv.» I forlengelsen av dette savnes også et større fokus på digitalisering i rapporten.

Avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen

Når det gjelder delrapportens tre alternative modeller ser vi at strategi og utviklingsarbeid er skilt ut fra de respektive fagavdelingene i modell 2 og 3. Dette er et prinsipielt viktig spørsmål, og denne måten å organisere seg på skiller seg ut fra en klar linjestruktur.

Vi er i tvil om hvorvidt en slik organisering kan bidra til ønsket effekt. Slik vi ser det forutsetter godt strategiarbeid en nær kobling til det aktuelle fagområdet, og kan best gjennomføres gjennom fagavdelingene. Et skille mellom strategiarbeid og drift vil kunne gjøre utarbeidelse av gode strategidokumenter vanskelig. Implementeringen av vedtatte strategier og planer vil kunne bli ekstra utfordrende pga. manglende samspill mellom de som sitter med fagkunnskapen på det konkrete området og de som utarbeider strategier/planer. Dette er også arbeidsgruppa inne på i rapport om modell 1; «Ansvaret for de (-) strategiske

utviklingsområdene må plasseres i de avdelingene oppgavene hører hjemme.» Bare på den måten vil man få til gode endringer og utvikling i samspill mellom strategiarbeid og drift.

Som nevnt innledningsvis er det viktig at en omorganisering av administrasjonen ved UiT, bidrar til å styrke og støtte opp om kjernevirksomheten. I modell 3 foreslås det å samle all kjernevirksomhet i en avdeling. Vi er redd for at dette ikke bidrar til en slik styrking, men tvert imot kan føre til en svekkelse av kjernevirksomheten og en nedprioritering av enkelte oppgaver. Forskning, utdanning og formidling er våre primære oppgaver som utdanningsinstitusjon og det er på disse områdene vi blir målt. Vi er av den oppfatning at et best mulig resultat på disse områdene oppnås ved at disse kjerneområdene gjenspeiles i egne fagavdelinger slik som i dag.

Vi vurderer det slik at både ved valg av modell 2 og 3 vil det bli et kunstig skille mellom strategi- og utviklingsarbeid på den ene siden, og drift på den andre. I tillegg legger modell 3 opp til at kjernevirksomheten skal samles i en avdeling, noe vi mener kan få uheldige virkninger.

Det juridiske fakultet vurderer ut fra dette modell 1 med eventuelle justeringer som den beste organisasjonsstrukturen for UiT Norges arktiske universitet. Modell 1 sikrer nær kobling mellom strategiarbeid og drift, og synliggjøring av kjerneoppgavene forskning, formidling og utdanning på en god måte.

En eventuell frykt for at strategi- og utviklingsarbeidet skal forsvinne eller nedprioriteres i forhold til drift, kan etter vår mening møtes med å øremerke personellressurser i fagavdelingene til strategisk utviklingsarbeid, i tett samspill med fagdirektørene og universitetsdirektøren.

Organisatorisk design for administrasjonen på nivå 2 og 3

Fakultetet er enig i arbeidsgruppas tanker om at nivå 2 må ha autonomi til å organisere sine administrative tjenester i henhold til egenart og størrelse.

Det juridiske fakultet har ikke institutt, og administrasjonen er samlet på fakultetsnivå. Vi har dermed ikke dublering av administrative oppgaver. Denne tanken ble også fulgt ved opprettelsen av K.G. Jebsen senter for havrett, JCLOS. For å unngå dublering av administrative oppgaver og for å sikre effektiv drift, ble senterleder organisert direkte under dekan.

Fakultetsadministrasjonen ved Det juridiske fakultet ble omorganisert i 2009. Etter omorganiseringen ble fakultetsadministrasjonen delt i to seksjoner; studieseksjonen, inkludert ph.d. –forvaltningen, og stabs - og forskningsseksjonen (forskning, personal, økonomi og formidling). Denne organiseringen har vist seg å være vellykket i henhold til koordinering og effektiv drift. Vi ønsker å videreføre denne seksjonsinndelingen av fakultetsadministrasjonen i ny organisasjon også etter 1.8.2018.

Fakultetet har relativt få vitenskapelig ansatte sett i forhold til antall studenter og i tillegg er de ansatte spredt på et stort antall fagområder. Vi er derfor fortsatt avhengig av en god del eksterne undervisere. Dette gjør oss ekstra avhengig av en velfungerende administrasjon som kan gi tilstrekkelig støtte.

Det juridiske fakultets fakultetsadministrasjon er etter vår mening riktig dimensjonert og seksjonert i forhold til de oppgaver som skal løses. Ny dimensjonering må eventuelt foretas etter at fellestjenestenes organisering er klarlagt.

Rapporten anser det som nødvendig at støttefunksjoner innen økonomi, HR, forskning og utdanning gjenfinnes på fakultetsnivå. Det juridiske fakultet mener at også kommunikasjons- og formidlingsområdet

må gjenfinnes på fakultetsnivå for at denne viktige oppgaven skal bli tilstrekkelig ivaretatt. Faglig nærhet er etter vårt syn en nødvendig forutsetning for å utføre disse oppgavene på en best mulig måte.

Vennlig hilsen

Lena L. Bendiksen

Dekan

Kirsti Anderssen

Fakultetsdirektør

Høringsuttalelse «Fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT»

Innledning

Campusadministrasjonen i Harstad takker for anledningen til å komme med høringsuttalelse på fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT. Høringsnotatet og arbeidsgruppas delrapport 2 er diskutert som en del av seminar for samtlige ansatte i campusadministrasjonen, som inkluderer campusdirektørens stab og seksjon for studiestøtte.

Universitetsdirektøren har i hovedsak bedt om konkrete tilbakemeldinger på de tre foreslåtte modellene fra arbeidsgruppen, samt forslag til seksjonering i de samme modellene. Arbeidsgruppen har ikke anbefalt noen modell. Rapporten tyder på at det har vært utfordrende for arbeidsgruppen å anbefale en modell i forhold til en annen, hva gjelder å identifisere klare fremtidige gevinster innen effektivisering og kvalitet.

Organisasjonsmodeller

Campusadministrasjonen i Harstad har heller ingen klar anbefaling på hvilken av de tre modellene som er best egnet. Det kan likevel synes fornuftig å konkretisere ansvaret for de strategiske utviklingsoppgavene og at det gjøres et tydeligere skille i forhold til driftsoppgavene. Det vil være enklest å få til i modell nr. 2 og 3. På den andre siden er det viktig at ikke avstanden mellom de strategiske oppgavene blir for stor slik at dette arbeidet ikke blir godt nok forankret i resten av organisasjonen.

Uavhengig av modell må dublerende oppgaver unngås. Det må fremkomme gjennom gjennomgang/redesign av arbeidsprosesser i tillegg til modelleringen av strukturen.

Strategiske utviklingsoppgaver

Kommunikasjon

Kommunikasjon er et eget fagfelt, og et sentralt strategiområde i enhver organisasjon. Ved UiT er det sågar en av våre beskrevne kjerneoppgaver. Samtidig er kommunikasjon en driver og premissleverandør for de andre strategiske utviklingsområdene.

Ved UiT er det avdekket utfordringer med å få frem merkevaren UiT. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom en noe uklar profil, navneforvirring, og mangelfulle websider både på norsk og engelsk.

Parallelt med dette løftes ambisjonene om drivkraft i nord enda tydeligere opp på agendaen. En viktig forutsetning for å få dette til ligger i gode strategier for kommunikasjonsfeltet som legger til rette for bygging av en sterk kultur og en unik merkevare.

Det kreves kontinuitet og prioritet i arbeidet med kommunikasjonsstrategier for å lykkes, og må derfor ikke reduseres til en driftsoppgave underordnet de andre strategiområdene. Koblingene med fakultetene og andre enheter blir viktig for å kunne få til et koordinert samspill.

Digitalisering

Digitalisering er, i Adm 2020 - prosessen, fremhevet som en viktig faktor for å lykkes i omstillingsarbeidet ved UiT. Digitalisering er ikke beskrevet i rapporten av arbeidsgruppen som et strategisk utviklingsområde. Det bør det være. Campusadministrasjonen i Harstad er enig med ITA

avdelingen i at digitaliseringen er UiT sitt viktigste verktøy i utviklingen av organisasjonen generelt, og i utformingen av strukturen spesielt.

Fellestjenester levert fra ulike nivå/geografiske campus

Arbeidsgruppen peker i punkt 3.1 på at «*Flere av de foreslåtte fellestjenester legger til grunn at det er viktig å ha en tjeneste med ansatte både på nivå 1 og nivå 2, samt på alle campus*». Erfaringen i Harstad, så langt, er at det er utfordrende at ansatte lokalt på campus er «alene» på sitt administrative fagfelt. Dersom ansatte på en campus utenfor Tromsø organisatorisk knyttes mot en fellestjeneste på nivå 1, bør det samtidig sørges for en relasjonsmessig tilknytning til et lokalt miljø.

Design av nivå 2 og 3

Harstad har i dag flere fakulteter representert på campus, gjennom institutt og deler av institutter. Vi ser fordeler i at administrative oppgaver knyttes mot nivå 2, da dette kan skape større administrative miljø lokalt, med fleksibilitet til å yte tjenester på tvers av instituttene innenfor samme fakultet (eksempelvis IVP/IHO i Harstad). Dette bør også vurderes som en effektiv og fleksibel organisering av oppgaver mellom de ulike fakultetene som er representert på campus.

Til

Universitetsdirektøren

Høringssvar HSL - Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT

Innledning

Vi viser til brev av 15. januar 2018 hvor fakultetet blir invitert til å komme med et høringssvar til *delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT*. Til tross for begrenset tid, har vi forsøkt å få et bredest mulig grunnlag for tilbakemeldingen fra fakultetet, med involvering av alle våre enheter. Rapporten har vært oppe som tema i instituttledermøte og administrativt ledermøte hvor vi har fått muntlige tilbakemeldinger, i tillegg til at instituttene og sentrene har hatt anledning til å supplere med skriftlige innspill. Videre har rapporten vært oppe til diskusjon som orienteringssak for fakultetsstyret og for de plasstillitsvalgte ved fakultetet. Fakultetet er også så heldige at vi har engasjerte organisasjonsforskere i vår fagkrets som har gitt sine innspill til rapporten. Høringssvaret fra fakultetet bygger blant annet på de tilbakemeldingene vi har fått gjennom disse innspillene. De skriftlige innspillene vi har mottatt følger vedlagt.

Hovedpunktene i tilbakemeldingen fra HSL-fakultetet er:

- Universitetsstyrets klare føring på at UiT skal ha en utvikling i retning av mer robuste enheter på nivå 2, og at fakultetene skal bli bedre i stand til å gjennomføre oppgaver på vegne av UiT, er ikke tatt hensyn til i arbeidsgruppens rapport.
- Arbeidsgruppens forståelse av fellestjenestebegrepet er ikke i tråd med de føringer som tidligere er gitt av universitetsdirektøren. En må skille mellom hvilken oppgavetype fellestjenesten skal utføre, og hvor nært knyttet den er til styring og ledelse.
- Rapporten legger til grunn en mye sterkere sentralisering av strategiutforming og strategiområdene enn det som er tilfellet i dag.
- Modellene som foreslås vil gi en vesentlig mer topptung organisasjon enn det vi har i dag.
- Fakultetenes autonomi vil svekkes betydelig dersom en følger de føringer og forslag rapporten gir.
- Fakultetet ønsker en smalere avdelingsstruktur på nivå 1, med en mindre stab knyttet til universitetsdirektøren.
- Det bør tas i bruk samarbeidsavtaler mellom mindre og større enheter på nivå 2 når enheter ikke er store nok til å ha egne administrative ressurser på deler av sine ansvarsområder.

Arbeidsgruppens overordnede prinsipper og premisser

Universitetsstyret vedtok i sak S 29/17 den nye faglige organiseringen ved UiT. I samme sak ble det i vedtakspunkt 6 gitt klare føringer (premiss) for det videre arbeidet med den administrative organiseringen ved universitetet:

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 (Adm2020).

Etter vår mening er premissene/prinsippene arbeidsgruppen legger til grunn for forslagene til organisering av nivå 1, og de tre foreslåtte modellene, ikke i tråd med dette vedtaket. Alle forslagene går i retning av å gi mindre robuste enheter på nivå 2, og vil gjøre fakultetene dårligere rustet til å gjennomføre oppgaver på vegne av UiT.

Vi er enig i utgangspunktet til arbeidsgruppen om at det ikke er ønskelig at noen enheter skal kunne bygge ut sine administrative tjenester uten at det er gjort en helhetsvurdering. De strukturelle grepene arbeidsgruppen presenterer som «løsningen» på denne utfordringen er vi imidlertid ikke fullt ut enige i. Det er særlig gruppens prinsipielle ståsted knyttet til fellestjenester og gjennomgående ledelse sett i relasjon til fakultetenes autonomi og dekanens overordnede/helhetlige ansvar for sin enhet som vi finner problematiske. Arbeidsgruppens beskrivelse knyttet til fellestjenester og gjennomgående ledelse går etter vår mening i motsatt retning av universitetsstyrets føringer om mer robuste enheter på nivå 2.

Fellestjenester og lederroller

Ved UiT har universitetsdirektøren vedtatt å opprette 13 nye fellestjenester, i tillegg til de mange som allerede er etablert. Med fellestjeneste mener man «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 en enhet i organisasjonen, men det er også mulig å tenke seg at flere nivåer tilbyr en fellestjeneste sammen». Arbeidsgruppen oppfatter dette som at det gjennomgående ansvaret for tjenesten sentraliseres, og sier videre at det fordrer et tydelig og gjennomgående ansvar for avdelingsdirektørene. Etter arbeidsgruppens mening skal det uavhengig av om en fellestjeneste er organisert over flere nivå, være en gjennomgående faglig ledelse fra nivå 1. Dette er fakultetet sterkt uenig i. Etter vår mening bør det gå et klart skille mellom de rutinepregede og standardiserte (felles)tjenestene som gjennomgående kan gis til alle ansatte i organisasjonen (eksempelvis regnskap og variabel lønn), og de tjenestene som er tettere koblet på det enkelte fakultets styring og ledelse (eksempelvis personalforvaltning, rekruttering og økonomistyring). For sistnevnte kategori vil det være avgjørende for fakultetenes autonomi og robusthet at ansvaret for og ledelsen av disse funksjonene ligger hos dekanen. Her vil ansvaret for aktuell avdelingsdirektør være å tilrettelegge systemene og sette de ytre rammene for tjenesten, samt å bidra til å koordinere fellestjenestene mellom de ulike enhetene på nivå 2.

Vi deler universitetsdirektøren og arbeidsgruppens målsetting om å få til mer effektive fellestjenester – og med høyere tjenestekvalitet. Det er dog ikke sikkert at organisering av fellestjenestene etter arbeidsgruppens mal er de grep som vil føre til at disse målene nås. Vi er bekymret for at de skisserte grepene er kraftfulle bidrag til å gjøre UiT til en mer toppstyrt organisasjon, og at det i utformingen (og senere i driften) av fellestjenestene ikke i tilstrekkelig grad tas hensyn til fakultetene og instituttene med deres ulike kunnskapsbaser og til dels forskjellige behov. Vi finner det merkelig

at arbeidsgruppen foreslår etablering av alle fellestjenestene som toppstyrte funksjonelle «rør» - eller «siloer» - som løper vertikalt og skjærer gjennom hele universitetsorganisasjonen over alle tre nivåene, uavhengig av type fellestjeneste. Grunnen til vår skepsis, er at mange store, moderne organisasjoner nå bruker mye av sin organisasjonsutviklingskraft på *horisontaliserings-strategier*, dvs. det å bryte opp vertikalt reiste «siloer», for å sørge for mer effektiv flyt på tvers i organisasjonen av vedtak, varer, og tjenester. Arbeidsgruppens forslag, derimot, er nærmest det motsatte, og kan uttrykkes som en *vertikaliserings-strategi*, i den forstand at man vil bygge tykke «rør» som stikkes ned i hele organisasjonen fra toppen. Det blir også «rør» som tenkes gjort ekstra tykke og ditto vanskelig å bryte gjennom fra utsiden, bl.a. som følge av arbeidsgruppens forslag om at de skal være klart styrt fra toppen, og at «*alle prosesser*» knyttet til vedkommende tjenesteområde skal «*eies av avdelingsdirektøren*». Det kan godt tenkes at ledelsen og aktørene internt i slike silo-lignende enheter vil oppleve at man arbeider effektivt og med høy kvalitet. Det er imidlertid også sannsynlig, at aktører *utenfor* disse nye enhetene, og som for eksempel befinner seg som etterspørre på nivå 2 eller 3, ikke vil ha den samme opplevelsen. De vil, erfaringsmessig, gjerne oppleve at de tilbys standardiserte tjenester som ikke tar høyde for ulikheter i behov, de vil kunne erfare treghet, og ikke minst; at transaksjonskostnadene for å få bestilt og deretter benyttet seg av tjenestene kan bli langt høyere enn det som er ønskelig og det man var forespeilet. Disse grepene vil dermed kunne ha stikk motsatt virkning på produksjonen av kjernevirksomheten (forskning, utdanning og formidling) enn det vi oppfatter som intensjonen med dette arbeidet.

Slik vi vurderer det, bør universitetsdirektøren – for å unngå de sannsynlige negative konsekvenser slik her skissert – sørge for å modifisere arbeidsgruppens forslag til organisering av fellestjenestene. For at de vertikalt reiste «rørene» i organisasjonen ikke skal bli for «tykke» og autonome, bør man se grundig på hvordan nivå 2 kan bli sterkere involvert både i utformingen av tjenestene og i driften av dem. Man bør for eksempel ikke uten videre godta arbeidsgruppens forslag om at avdelingsdirektørene «skal eie alle prosesser» knyttet til vedkommende fellestjeneste. Dette er et meget radikalt prinsipp, som dersom det implementeres uten modifikasjoner, vil ha betydelige konsekvenser, ikke minst for fakultetenes autonomi, og for flere ledelsesnære områder (for eksempel for fakultetenes økonomistyring). Konsekvensene av arbeidsgruppens forslag her (at direktørene skal eie alle prosesser i tilknytning til tjenesten) er overraskende svakt gjennomtenkt og analysert – ikke minst i forhold til de oppgaver fakultetsadministrasjonene i dag har ansvar for.

Organisering av strategiske utviklingsoppgaver

Arbeidsgruppen definerer stabsoppgaver til ... «*alle de oppgaver som knytter seg til lederstøtte og strategisk og organisatorisk utviklingsarbeid*» (s. 9). Videre skilles det mellom praktiske og strategiske stabsoppgaver. Stabsfunksjon som praktisk lederstøtte handler hovedsakelig om ivaretagelse av forkontorfunksjoner og andre praktiske gjøremål for å understøtte ledelsen. Strategiske utviklingsoppgaver er oppgaver der det siktes lenger inn i fremtiden, og der man forsøker å identifisere og ta høyde for så vel trusler som muligheter. Typiske strategiske oppgaver vil bl.a. være utarbeidelse av virksomhetsplaner, strategisk organisasjonsutvikling, samt arbeid med forskningsstrategier og utdanningskvalitet.

Arbeidsgruppen presenterer tre alternative modeller for hvordan den strategiske stabsfunksjonen kan organiseres på ved UiT. Felles for alle de tre modellene er at en forutsetter at strategiske utviklingsoppgaver har sitt hovedtyngdepunkt på nivå 1. Dette er en forutsetning fakultetet ikke kjenner seg igjen i, og som vi mener er feil sett opp mot hvor i organisasjonen disse oppgavene gjøres i dag. Fakultetene og instituttene er i mye større grad inkludert i og er premissleverandører for de strategiske utviklingsoppgavene, enn det som fremgår av rapporten. Et sentraliserings- og

styringsfokus som arbeidsgruppen delvis legger til grunn for sine anbefalte modeller mener vi av flere grunner er uheldig:

For det første gir modellene og diskusjonen i rapporten inntrykk av at forskningsstrategi, utdanningskvalitet, organisasjonsutvikling og virksomhetsstyring er *administrative* oppgaver. Det vil si oppgaver som en kan løse ved å rigge til administrasjonen (på nivå 1) slik at avdelingsdirektører (modell 1), strategiområdedirektører (modell 2), eller universitetsdirektøren (modell 3) er de som skal ha ansvaret for strategiarbeidet ved universitetet. Arbeidsgruppen er i rapporten inne på at «*det vil være behov for strukturer og arenaer for nær samhandling med toppledelse, avdelingene og fakultetene innenfor alle områdene*», men etter vår mening er det i modellforslagene tatt for lite hensyn til at utviklingen innenfor de ulike strategiområdene er lederoppgaver som tilligger rektor/universitets-direktør, dekan og instituttleder.

For det andre gir de foreslåtte modellene en for sterk sentralisering. Modellene (særlig modell 2 og 3) bygger på forestillingen om at strategiske og operative oppgaver kan og bør separeres i store organisasjoner. Slik sett reflekterer forslaget en populær ide i samtidens tenkning om hvordan moderne organisasjoner bør være utformet. Dette vil imidlertid innebære en sterk sentralisering av strategiske ressurser og følgelig av alle strategiske oppgaver i universitetsorganisasjonen. En slik sentralisering vil med nødvendighet føre til at nivå 2, fakultetene, mister mye av sin nåværende strategiske kraft. Vi er ikke primært bekymret for arbeidsplassene og stillingene ved fakultetene som i dag arbeider med strategiske spørsmål. Vi er imidlertid langt mer urolig for den enorme *kunnskapsbase* som fakultetene besitter i strategiske spørsmål som angår deres respektive fagområder – og for at disse vil kunne bli langt mer utilgjengelig for universitetsledelsen i tilfelle at man etablerer et stort, sentralt «tenkeloft» på nivå 1 i organisasjonen - mer eller mindre avsondret fra fakultetene. Instituttene er universitetets absolutt viktigste «produksjonsenheter», der skapes det ny kunnskap, der er man gjerne tett på forskningsfrontene – og i samspill med fakultetet også tettst på utviklingstrender og utfordringer knyttet til undervisning og utdanningsspørsmål i de respektive fagområder. Derfor er det også på institutt- og fakultetsnivå at man «vet best hvor skoen trykker» - og følgelig har unike – og de beste - forutsetninger for å bidra til gode strategier. En sentralisert stor strategienhet på nivå 1 – og med tilsvarende «stripping» av strategiske oppgaver på fakultetsnivå – vil kunne blokkere for at strategiene som kommer ut av den sentrale stabsenheten er tilstrekkelig «jordet» i fakultetenes kunnskapsbaser. I tillegg er det viktig å minne om at fakultetene - i kraft av sine unike kunnskapsbaser - også er *forskjellige* sammenliknet med hverandre. En sentralisert strategienhet, slik det legges opp til i modell 2 og 3, bygger derimot på et underliggende (om enn uuttalt) resonnement om at «one size fits all». Sentralisert strategiproduksjon vil derfor med sannsynlighet også kunne lede til *standardiserte* strategier som ikke i tilstrekkelig grad bygger på og tar høyde for de meget viktige fakultære forskjellene.

En stor, sentralisert strategienhet begrunnes gjerne med at det er det strukturelle grepet som best vil gagne universitetsledelsens behov for økt styringskapasitet. Imidlertid, i lys av resonnementene vi har presentert ovenfor er dette på ingen måte et sikkert utfall. Sentralisert strategiproduksjon i sikker distanse fra innsiktene til fakultetene, kan på sikt føre til at universitetsledelsen opplever at de er sjåfør i en bil med betydelig «dødgang» på rattet; man dreier på rattet, men hjulene følger ikke etter.

Delrapport 2 fra arbeidsgruppen har klare mangler i forhold til problemstillingene som vi her har løftet frem, i den forstand at den hovedsakelig preges av et styringsperspektiv: det er universitetsledelsens og avdelingsdirektørenes styringskapasitet som skal forøkes ved å sentralisere universitetets strategiproduksjon. Tilsvarende er rapporten dessverre stort sett helt taus om fakultetene og deres roller i strategiprosessene.

For det tredje ser ikke rapporten på de implementeringsutfordringene en sentralisering av de strategiske utviklingsområdene gir. I rapportene er arbeidsgruppen opptatt av nødvendigheten av og betingelsene for å få *utviklet* gode strategier som kan legges til grunn for ledelsen av universitetet. Man er imidlertid helt taus om betingelsene for at strategiene skal bli *implementert* - det vil si tatt i bruk slik at de får betydning for ulike praksiser i den store universitetsorganisasjonen. Mye organisasjonsforskning peker mot at hovedutfordringene ved store organisasjoners strategier ikke består i å få de utviklet og vedtatt, men derimot i å få de implementert (se for eksempel Beer 2000). Det er nettopp i implementeringsfasen at det meste av variasjoner oppstår mellom de som lykkes og de som mislykkes med sine strategier. Her kan det lett argumenteres for at den forutsatte sentraliseringen av strategiske utviklingsoppgaver sannsynligvis vil bety svekkede betingelser for effektiv strategi-implementering. Det er to hovedgrunner til det. Den første handler om *strategiskvalitet*: sentralisert strategiproduksjon uten organisert og sterk kopling til fakultetenes kunnskapsbaser og problemforståelser kan lede til faglig sett *svake* strategier. Den andre handler om *strategienes legitimitet*, og bygger på et psykologisk argument om motivasjon til å implementere. Modellene som foreslås (sammen med forståelsen av fellestjenestebegrepet og administrativt design av nivå 2) legger ikke opp til organisert involvering av fakultetene i strategiutviklingen. Det vil også lett kunne føre til at man på nivå 2 og 3 heller ikke har den nødvendige «eier-følelsen» til strategiene som kommer fra nivå 1, og følgelig heller ikke er sterkt motivert til å implementere dem i egen organisasjon. I forskningslitteraturen er dette en godt kjent mekanisme, gjerne referert til som «Not invented here – syndrome» (se for eksempel Antons & Piller, 2015). Aktører som utformer strategier fra et toppstyrt utgangspunkt vil langt på vei innebære å invitere til dekoplinger mellom prat (strategier) – og praksis.

Avdelingsstruktur

Med de innvendinger til arbeidsgruppens overordnede prinsipper som vi har anført over, har vi naturlig nok ikke det samme utgangspunktet for å gjøre vurderinger opp mot de foreslåtte alternativene som arbeidsgruppen gjør i sin rapport. Vi vil likevel komme med våre vurderinger av de tre foreslåtte alternativene til ny *avdelingsstruktur* i fellesadministrasjonen. Disse vurderingene bygger blant annet på det vi har kommentert tidligere i høringen, og kan oppsummeres i følgende hovedpunkter:

- Det er kun rutinepregede og standardiserte fellestjenester som bør ha gjennomgående ledelse fra nivå 1. Øvrige fellestjenester som ligger på fakultetsnivået bør styres og ledes fra fakultetsnivået.
- Det strategiske arbeidet ved UiT er et lederansvar, og hoveddelen av arbeidet knyttet til strategiområdene skjer på nivå 2.
- Den nye administrasjonen til UiT må ha organisasjonens behov i fokus, ikke administrasjonens behov.
- En overføring av administrative oppgaver fra administrativt til faglig ansatte medfører økt administrasjon.

Fakultetet mener det vil være feil å gå i retning av større «strategiske enheter» på nivå 1 slik modell 2 og 3 vil gi i forslagene fra arbeidsgruppen. Administrasjonen på nivå 1 skal bidra til *rammeverket* for den virksomhetsstyring, utvikling av forskningsstrategi og utdanningskvalitet og organisasjonsutvikling som skal skje ved UiT. *Innholdet* i de samme punktene utarbeides andre steder i organisasjonen, og i all hovedsak på fakultetsnivået. Vi ser derfor ingen grunner til å ha egne strategiske avdelinger (modell 2), eller en stor strategisk stab (modell 3). De oppgavene som tilligger

administrasjonen på nivå 1 mener vi kan organiseres i en stab knyttet til universitetsdirektøren som ikke har en dimensjonering som rapporten går i retning av. Dimensjoneringen av en slik stab mener vi må ta utgangspunkt i en oppgavefordeling mellom nivå 1 og nivå 2, og mellom administrasjon og ledelse slik vi har beskrevet over.

Fokuset som arbeidsgruppen har valgt i utformingen av forslagene gjør dessverre at selve avdelingsstrukturen bare blir en «bieffekt» av valget av organisering av de strategiske utviklingsoppgavene. Om en likevel ser isolert på avdelingsstrukturen i de tre forslagene, vil fakultetet foretrekke at en går i retning av en (vesentlig) smalere struktur enn det vi har i dag (modell 1). Både modell 2 (uten de strategiske avdelingene) og 3 går i denne retningen.

Både gjennom Adm2020 og andre typer tilbakemeldinger har det kommet frem at fakultetsnivået mener at nivå 1 i liten grad er «samsnakket» på tvers av eget nivå. Fakultetene mottar sammenfallende bestillinger fra ulike avdelinger og seksjoner, noe som skaper et betydelig og unødvendig merarbeid på alle nivå i organisasjonen. Det økte fokuset på virksomhetsstyring i sektoren, som ble tydeliggjort for UiT i universitetsstyresaken om faglig organisering, vil etter all sannsynlighet føre til at behovet for bestillinger til underliggende nivå vil øke ytterligere. En smalere struktur på nivå 1 vil kunne bidra til å redusere doble bestillinger. Fakultetet ønsker derfor at en går i retning av en avdelingsstruktur slik den fremgår av modell 3 hos arbeidsgruppen. Dette begrunnes også i at det er tydelige overlappinger og store fordeler ved å se henholdsvis *forskning og utdanning* og *organisasjon, personal og økonomi* samlet. Vi mener videre at det er en god ide å ha en egen avdeling for administrativ støtte hvor en kan ha rutinepregede og standardiserte tjenester som gjennomgående kan ytes til alle ansatte i organisasjonen. I tillegg til de fellestjenestene som av arbeidsgruppen er foreslått lagt til denne avdelingen, bør en vurdere om det er noen av fellestjenestene knyttet til formidling, samt fellestjenester gitt av IT og BEA som kan vurderes lagt hit. Fellestjenester som ligger på fakultetsnivået må ikke inngå i avdelingsstrukturen på nivå 1.

Organisasjonsdesign nivå 2 og 3

Fakultetet er enig med arbeidsgruppen i at det bør være stor autonomi knyttet til styringen av nivå 2. Som vi har vært inne på ovenfor, så mener vi at styringsmekanismene arbeidsgruppen lanserer knyttet til dimensjonering av fellestjenester og gjennomgående ledelse fra nivå 1, i stor grad vil fjerne autonomien på nivå 2. Vi kan ikke se hvordan autonomien kan opprettholdes på nivå 2 med en innføring av styringsmekanismer slik de er beskrevet. Den tredje styringsmekanismen arbeidsgruppen foreslår – rapportering og evaluering – tror vi imidlertid kan være et nyttig verktøy dersom den utformes riktig. Dette vil gjelde både for nivå 1, som gjennom styringsdialoger vil få et bedre bilde av organisasjonen, og for nivå 2, som på en bedre måte vil kunne vurdere og avstemme sin administrasjon i forhold til øvrige enheter på nivå 2. Denne muligheten er ikke åpenbar i dag.

Fakultetet er i stor grad enig i de beskrivelser og vurderinger som fremkommer i avsnittene om organisering av nivå 2 og overordnet arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3.

I avsnittet om administrativ støtte til mindre enheter trekker arbeidsgruppen frem at «*små enheter bør se på muligheten for å inngå samarbeidsavtaler med andre fakulteter tilknyttet spesielle administrative ressurser*», og videre at «*slike avtaler må forekomme på samme nivå og at det ikke skal være fellesadministrasjonen som utøver oppgaver for et fakultet*». Fakultetet er helt enig i disse vurderingene og mener at samarbeidsavtaler er veien å gå når fakultet ikke er store nok til å ha egne administrative ressurser på alle ansvarsområder. Innfallsvinkelen blir på denne måten at en tilpasser

seg den overordnede strukturen (robuste fakultet) ved å inngå samarbeidsavtaler. Vi mener det er viktig at denne innfallsvinkelen blir lagt som premiss også i det videre arbeidet.

Som vi tidligere har vært inne på, så ga universitetsstyret i saken om faglig organisering tydelig føring på at UiT skulle videreutvikle organisasjonen i retning av mer robuste fakultet som i større grad enn tidligere skal gjennomføre oppgaver på vegne av UiT. Dette kan vanskelig leses på annen måte enn at administrative oppgaver skal konsentreres mot nivå 2, fra nivå 1 og 3. I samme sak ble det vedtatt en fakultetsstruktur med 4 større fakultet og 2 mindre fakultet, noe som selvsagt gjør utviklingen av mer robuste fakultet mer krevende enn om det hadde vært fakultet av mer jevn størrelse. I oppfølgingen av disse to vedtakspunktene mener vi det er viktig at en ikke faller for fristelsen til å gjøre tilpasninger i den overordnede organisasjonsstrukturen og designet på grunn av de mindre fakultetene (10%). De vurderinger en gjør knyttet opp mot fordeling av oppgaver mellom nivå, fellestjenester, avdelingsstruktur på nivå 1 og organisasjonsdesign på nivå 2 og 3 må ta utgangspunkt i de store fakultetene (90%).

I høringsbrevet ber universitetsdirektøren om tilbakemelding på om det foreslåtte designet tilsier behov for strukturelle, organisatoriske endringer ved fakultetene. Slik vi ser det vil det ikke være slikt behov for HSL-fakultetet.

Et par tilleggskommentarer

I alle de fora hvor vi har hatt rapporten oppe som tema har det vært entydige tilbakemeldinger på at rapporten språklig sett er vanskelig tilgjengelig. Språket er gjennomgående unødvendig komplisert og med flere uklare formuleringer. Vi finner det nødvendig å peke på dette - ikke minst fordi dette jo er en rapport hvis forslag vil kunne ha stor betydning for utformingen av universitetets organisasjon – og slik sett er et dokument med potensielt stor formativ kraft både for ansatte, studenter, og for samfunnet rundt. Da bør innholdet være gjort bedre *språklig* forståelig og tilgjengelig for lesere enn hva tilfellet er med den foreliggende rapporten.

Vi har også en kritisk kommentar til fraværet av inndragning av andre organisasjoners erfaringer med lignende modeller som de som arbeidsgruppens foreslår, samt fraværet av inndragning av relevant forskning som belyser effektene av de ulike modeller. I skisseringen av de tre modellene for organisering av strategiarbeidet nevnes det bare kort at de har likhetstrekk med modellene ved henholdsvis UiB, UiO og NTNU. Det gis imidlertid ingen informasjon om hvordan modellene har virket ved disse institusjonene. Når hverken andres erfaringer med modellene eller relevant forskning (som det finnes mye av) bringes inn, må man utelukkende forholde seg til arbeidsgruppens argumenter og mer eller mindre klare resonneringer om hvordan man antar at ulike strukturelle grep vil virke. Disse form-manglene er, etter vår mening, en gjennomgående svakhet ved delrapport 2.

Avslutning

Rapporten fra arbeidsgruppen gir helt klart et grunnlag for diskusjon av hvordan administrasjonen på UiT skal/bør utformes for å ivareta de oppgaver, krav og rammebetingelser vi ser fremover. I saken som skal legges frem for universitetsstyret til deres møte 8. mars mener vi det er viktig at de konsekvensene vi har påpekt over kommer tydelig frem. Vi mener videre at det må bli en mer omforent forståelse av fellestjenestebegrepet, og ikke minst hvilken type styring og ledelse det skal være av fellestjenestene. Som det fremgår av høringssvaret vårt mener vi at fakultetene må kobles mye sterkere på de ledelsesnære fellestjenestene enn det arbeidsgruppen beskriver i rapporten.

Arbeidsgruppen har som nevnt ikke lagt til grunn premissene fra universitetsstyret om at fakultetene skal bli mer robuste enheter som i større grad enn nå skal gjennomføre oppgaver på vegne av UiT. Vi forventer at universitetsdirektøren gjør nødvendige justeringer av arbeidsgruppens prinsipper når saken legges frem for universitetsstyret, slik at universitetsstyrets premisser for organiseringen blir ivare tatt.

Vennlig hilsen

Sonni Olsen
dekan

—

Frode G. Larsen
konst. fakultetsdirektør

—

Kommentarer til delrapport nr. 2 fra Arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT

Utarbeidet av:

Hilde Marie Pettersen og Kjell Arne Røvik – Institutt for Samfunnsvitenskap

En arbeidsgruppe oppnevnt av universitetsdirektøren har fått i oppdrag å utforme et helhetlig forslag til fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT. Oppdraget omfatter å foreslå avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen, samt organisatorisk design for administrasjonen på nivå 2 og 4. Gruppen har 10. januar 2018 lagt frem sin rapport. I dette notatet gir vi noen kommentarer til utvalgte deler av arbeidsgruppens vurderinger og forslag.

Delrapporten inneholder etter vår mening flere gode vurderinger og godt begrunnede forslag. Vi er generelt enige i betydningen av å være kontinuerlig opptatt av at universitetsorganisasjonen har et design som er best mulig tilpasset de oppgaver som skal løses. I dette inngår selvsagt også å sørge for at man har en tilpasset og effektiv avdelingsstruktur, samt at det avsettes tilstrekkelig med ressurser til strategiarbeid, og at forholdet mellom strategiske og mer operative funksjoner er avveid og godt organisert. Vi har imidlertid kritiske innvendinger mot rapporten, og særlig på to områder. Det ene dreier seg om forslagene til organisering av strategiske utviklingsoppgaver, og det andre om forslagene til dimensjonering og organisering av fellestjenestene.

Organisering av strategiske utviklingsoppgaver

Arbeidsgruppen definerer stabsoppgaver til ... « *alle de oppgaver som knytter seg til lederstøtte og strategisk og organisatorisk utviklingsarbeid*» (s. 9). Videre skilles det mellom praktiske og strategiske stabsoppgaver. Stabsfunksjon som praktisk lederstøtte handler hovedsakelig om ivaretagelse av forkontorfunksjoner og andre praktiske gjøremål for å understøtte ledelsen. Strategiske utviklingsoppgaver er oppgaver der det siktes lenger inn i fremtiden, og der man forsøker å identifiserer og ta høyde for så vel trusler som muligheter. Typiske strategiske oppgaver vil bl.a. være utarbeidelse av virksomhetsplaner, strategisk organisasjonsutvikling, samt arbeid med forskningsstrategier. Arbeidsgruppen setter opp tre modeller for hvordan den strategiske

stabsfunksjonen kan organiseres på ved UiT. Den første er en fast *matriseorganisasjon* som innebærer at de strategiske utviklingsoppgaver er direkte underlagt avdelingsdirektøren der det er aktuelt - og som så kan hente inn faglige ressurser fra ulike deler av UiT-organisasjonen (bl.a. fra fakultetene) etter behov. Den andre er en organisering med åtte avdelinger og en liten stab på nivå 1, med noen tverrgående strategiske oppgaver. I dette alternativet er det ikke etablert en fast stabsenhet for å ivareta de strategiske utviklingsoppgavene. Det strategiske oppgaver tenkes her løst ved at det settes inn ressurser og etableres kapasitet etter behov. Denne modellen er arbeidsgruppen tydelig på at man ikke vil anbefale.

Den tredje er en *egen stor organisatorisk stabsenhet* der man samler alle strategiske ressurser og som legges til nivå 1 i organisasjonen. Vi er særlig skeptisk til den tredje modellen (heretter kalt modell 3), den der det etableres en stor stabsenhet på nivå 1 som skal arbeide med i prinsippet stort sett alle strategiske utviklingsoppgaver i UiT-organisasjonen. Vi ser to hovedargumenter for at denne modellen ikke bør velges.

- **For sterk sentralisering.** Modell 3 bygger på forestillingen om at strategiske og operative oppgaver kan og bør separeres i store organisasjoner. Slik sett reflekterer forslaget en populær ide i samtidens tenkning om hvordan moderne organisasjoner bør være utformet. Denne modellen vil imidlertid innebære en sterk sentralisering av strategiske ressurser og følgelig av alle strategiske oppgaver i universitetsorganisasjonen. En slik sentralisering vil med nødvendighet føre til at nivå 2, fakultetene, mister mye av sin nåværende strategiske kraft. Vi er ikke primært bekymret for arbeidsplassene og stillingene ved fakultetene som i dag arbeider med strategiske spørsmål. Vi er imidlertid langt mer urolig for den enorme *kunnskapsbase* som fakultetene besitter i strategiske spørsmål som angår deres respektive fagområder – og for at disse vil kunne bli langt mer utilgjengelig for universitetsledelsen i tilfelle at man etablerer en stort, sentralt «tenkeloft» på nivå 1 i organisasjonen - mer eller mindre avsondret fra fakultetene. Fakultetene er universitetets absolutt viktigste «produksjonsenheter», der skapes det ny kunnskap, der er man gjerne tett på forskningsfrontene – og også tette på utviklingstrender og utfordringer knyttet til undervisning og utdanningsspørsmål på de respektive fagområder. Derfor er det også på fakultetsnivå at man «vet best hvor skoen trykker» - og følgelig har unike – og de beste - forutsetninger for å bidra til at strategiene får høykvalitetens preg. En sentralisert stor strategienhet på nivå 1 – og med tilsvarende «stripping» av strategiske oppgaver på fakultetsnivå – vil

kunne blokkere for at strategiene som kommer ut av den sentrale stabsenheten er tilstrekkelig «jordet» i fakultetenes kunnskapsbaser. I tillegg er det viktig å minne om at fakultetene - i kraft av sine unike kunnskapsbaser - også er *forskjellige* sammenliknet med hverandre. En sentralisert strategienhet, slik det legges opp til i modell 3, bygger derimot på et underliggende (om enn uuttalt) resonnement om at «one size fits it all». Sentralisert strategiproduksjon vil derfor med sannsynlighet også kunne lede til *standardiserte* strategier som ikke i tilstrekkelig grad bygger på og tar høyde for de meget viktige fakultære forskjeller.

En stor, sentralisert strategienhet begrunnes gjerne med at det er det strukturelle grepet som best vil gagne universitetsledelsens behov for økt styringskapasitet. Imidlertid, i lys av resonnementene vi har presentert ovenfor er dette på ingen måte et sikkert utfall. Sentralisert strategiproduksjon i sikker distanse fra innsiktene til fakultetene, kan på sikt føre til at universitetsledelsen opplever at de er sjåfør i en bil med betydelig «dødgang» på rattet; man dreier på rattet, men hjulene følger ikke etter.

Delrapport 2 fra arbeidsgruppen har klare mangler i forhold til problemstillingene som vi her har løftet frem, i den forstand at den hovedsakelig preges av et styringsperspektiv: det er universitetsledelsens og avdelingsdirektørenes styringskapasitet som skal forøkes ved å sentralisere universitetets strategiproduksjon. Tilsvarende er rapporten dessverre stort sett helt taus om fakultetene og deres roller i strategiprosessene.

- **Implementeringsutfordringene.** I rapportene er arbeidsgruppen opptatt av nødvendigheten av og betingelsene for å få *utviklet* gode strategier som kan legges til grunn for ledelsen av universitetet. Man er imidlertid helt taus om betingelsene for at strategiene skal bli *implementert* - det vil si tatt i bruk slik at de får betydning for ulike praksiser i den store universitetsorganisasjonen. Mye organisasjonsforskning peker mot at hovedutfordringene ved store organisasjoners strategier ikke består i å få de utviklet og vedtatt, men derimot i å få de implementert (se for eksempel Beer 2000). Det er nettopp i implementeringsfasen at det meste av variasjoner oppstår mellom de som lykkes og de som mislykkes med sine strategier. Her kan det lett argumenteres for at organisering etter modell 3 sannsynligvis vil kunne bety svekkede betingelser for effektiv strategi-implementering. De er to hovedgrunner til det. Den første handler om *strategi-kvalitet*: sentralisert strategiproduksjon uten organisert og

sterk kopling til fakultetenes kunnskapsbaser og problemforståelser kan lede til faglig sett *svake* strategier. Den andre handler om *strategienes legitimitet*, og bygger på et psykologisk argument om motivasjon til å implementere. Modell 3 legger ikke opp til organisert involvering av fakultetene i strategiutviklingen. Det vil også lett kunne føre til at man på nivå 2 og 3 heller ikke har den nødvendige «eier-følelsen» til strategiene som kommer fra nivå, og følgelig heller ikke er sterkt motivert til å implementere dem i egen organisasjon. I forskningslitteraturen er dette en godt kjent mekanisme, gjerne referert til som «Not invented here – syndrome» (se for eksempel Antons & Piller, 2015).

Aktører som utformer strategier fra et toppstyrt utgangspunkt – slik som skissert i modell 3 – vil langt vei innebære å invitere til dekoplinger mellom prat (strategier) – og praksis.

Det fremgår av resonnementene ovenfor at vi ikke vil anbefale organisering av universitetets strategiske utviklingsarbeid etter den skisserte modell 3. Mye tyder på at modell 1, som legger opp til *matriseorganisert strategisk stabsfunksjon* – med en mindre stabsenhet på nivå 1 og der det legges opp til å hente inn faglige ressurser fra ulike deler av UiT-organisasjonen (bl.a. fra fakultetene) etter behov - er bedre egnet til å unngå noen av de utfordringer vi har pekt på ovenfor med modell 3. Vår vurdering er likevel at «matrisemodellen» foreløpig ikke er tilstrekkelig utviklet av arbeidsgruppen, og at det følgelig bør gås ytterligere en runde eller to med detaljering før den eventuelt forsøkes implementert.

Organisering av fellestjenester

Et populært organisatorisk grep for å spare og effektivisere store organisasjoner er utvikling av fellestjenester. Ved UiT har universitetsdirektøren vedtatt å opprette 13 nye fellestjenester, i tillegg til de mange som allerede er etablert. Med fellestjeneste mener man «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 en enhet i organisasjonen, men det er også mulig å tenke seg at flere nivåer tilbyr en fellestjeneste sammen» (Delrapport 2, s. 6).

I arbeidsgruppens mandat inngår det å uttale seg om fellestjenestenes overordnede organisering og strukturelle tilhørighet. Arbeidsgruppen foreslår to strukturelle hovedgrep. Det første er et prinsipp om *gjennomgående ledelse*. Det uttrykkes slik: «For å møte kravene om 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 fagområdet» (Delrapport 2, s. 7). Det andre strukturelle hovedgrepet er å redusere antall strukturelle lederledd. Det handler, i kortversjon, om at fellestjenestene organiseres som en mer toppstyrt enhet der antall ledernivåer og «småsjefer» nedover i organisasjonen reduseres og holdes på en minimum.

Vi deler universitetsdirektøren og arbeidsgruppens målsetting å få til mer effektive fellestjenester – og med høyere tjenestekvalitet. Det er dog ikke sikkert, at organisering av fellestjenestene etter arbeidsgruppens mal er de grep som vil føre til at disse målene nås. Vi er bekymret for at de skisserte grepene er kraftfulle bidrag til å gjøre Norges Arktiske Universitet til en enda mer toppstyrt organisasjon, og at det i utformingen (og senere i driften) av fellestjenestene ikke i tilstrekkelig grad tas hensyn til fakultetene og instituttene med deres ulike kunnskapsbaser og til dels forskjellige behov. Vi stusser også over at arbeidsgruppen her foreslår etablering av fellestjenestene som toppstyrte funksjonelle «rør» - eller «siloe» - som løper vertikalt og skjærer gjennom hele universitetsorganisasjonen over alle tre nivåene. Grunnen til vår skepsis, er at mange store, moderne organisasjoner nå bruker mye av sin organisasjonsutviklingskraft på *horisontaliserings-strategier*, dvs. det å bryte opp vertikalt reiste «siloe», for å sørge for mer effektiv flyt på tvers i organisasjonen av vedtak, varer, og tjenester. Arbeidsgruppens forslag, derimot, er nærmest det motsatte, og kan uttrykkes som en *vertikaliserings-strategi*, i den forstand at man vil bygge tykke «rør» som stikkes ned i hele organisasjonen fra toppen. Det blir også «rør» som tenkes gjort ekstra tykke og ditto vanskelig å bryte gjennom fra utsiden, bl.a. som følge av arbeidsgruppens forslag om at de skal være klart styrt fra toppen, og at «*alle prosesser*» knyttet til vedkommende tjenesteområde skal «*eies av avdelingsdirektøren*». Det kan godt tenkes at ledelsen og aktørene internt i slike silo-lignende enheter vil oppleve at man arbeider effektivt og med høy kvalitet. Det er imidlertid også sannsynlig, at aktører *utenfor* disse nye enhetene, og som for eksempel befinner seg som etterspørrere på nivå 2 eller 3, ikke vil ha samme opplevelsen. De vil, erfaringsmessig, gjerne oppleve at de tilbys standardiserte tjenester som ikke tar høyde for ulikheter i behov, de vil kunne erfare treghet, og ikke minst; at transaksjonskostnadene for å få bestilt og deretter benyttet seg av tjenestene kan bli langt høyere enn det som er ønskelig og det man var forespeilet.

Slik vi vurderer det, bør universitetsdirektøren – for å unngå de sannsynlige negative konsekvenser slik her skissert – sørge for å modifisere

arbeidsgruppens forslag til organisering av fellestjenestene. For at de vertikalt reiste «rørene» i organisasjonen ikke skal bli for «tykke» og autonome, bør man se grundig på hvordan nivå 2 kan bli sterkere involvert både i utformingen av tjenestene og i driften av dem. Man bør for eksempel ikke uten videre godta arbeidsgruppens forslag om at avdelingsdirektørene «skal eie alle prosesser» knyttet til vedkommende fellestjeneste. Dette er et meget radikalt prinsipp, som dersom det implementeres uten modifikasjoner, vil ha betydelige konsekvenser, ikke minst for fakultetenes autonomi, og på flere områder (for eksempel for fakultetenes økonomistyring). Konsekvensene av arbeidsgruppens forslag her (at direktørene skal eie alle prosesser i tilknytning til tjenesten) er overraskende svakt gjennomtenkt og analysert – ikke minst i forhold til de oppgaver fakultetsadministrasjonene i dag har ansvar for.

En kommentar om Delrapport 2

Som allerede nevnt, inneholder arbeidsgruppens delrapport 2 mange gode resonnementer. For oss som organisasjonsforskere er rapporten interessant lesning. Vi tillater oss likevel å komme med to kritiske kommentarer til rapportens form. Det ene gjelder språket. Det er gjennomgående unødvendig komplisert og med flere uklare formuleringer. Vi finner det nødvendig å peke på dette - ikke minst fordi dette jo er en rapport hvis forslag vil kunne ha stor betydning for utformingen av universitetets organisasjon – og slik sett er et dokument med potensielt stor formativ kraft både for ansatte, studenter, og for samfunnet rundt. Da bør innholdet være gjort bedre *språklig* forståelig og tilgjengelig for lesere enn hva tilfellet er med den foreliggende rapporten. Den andre kritiske kommentaren vår her handler om fraværet av inndragning av andre organisasjoners erfaringer med lignende modeller som de som arbeidsgruppens foreslår, og også fraværet av inndragning av relevant forskning som belyser effektene av de ulike modeller. I skisseringen av de tre modellene for organisering av strategiarbeidet nevnes det bare kort at de har likhetstrekk med modellene ved henholdsvis UiO og NTNU. Det gis imidlertid ingen informasjon om hvordan modellene har virket ved de to institusjonene. Når hverken andres erfaringer med modellene eller relevant forskning (som det finnes mye av) bringes inn, må man utelukkende holde seg til arbeidsgruppens argumenter og mer eller mindre klare resonnementer om hvordan man antar at ulike strukturelle grep vil virke. Disse form-manglene er, etter vår mening, en gjennomgående svakhet ved delrapport 2.

Antons. D. & F.T. Piller (2015). Opening The Black Box of «Not Invented here»: Attitudes, Decision Biases, and Behavioral Consequences. *Academy of Management Perspectives*, 29, pp. 193-219.

Beer, M (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, (4), p. 29.

Innspill fra ISK angående Delrapport 2

Det vises til epost fra Frode Larsen datert 19. januar 2018 med invitasjon til å sende innspill til Delrapport 2 fra Arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT, samt drøfting på instituttledermøte 29. januar.

Rapporten gir en grundig gjennomgang av de ulike problemstillingene knyttet til omorganiseringa av de administrative kjernetjenestene ved UiT. I utgangspunktet synes det etter vårt skjønn fornuftig at de ulike administrative områder og oppgaver organiseres langs mer strømlinjeformede kommandokjeder slik rapporten foreslår, noe som virker best ivaretatt i det første alternativet til organisasjonsdesign, der fellestjenestene har ansvarsmessig tilhørighet innunder de avdelinger der oppgavene har tilknytning. Dette hensyn ivaretas av samtlige av de tre modellene, og det er derfor vanskelig å ta stilling til hvilken av dem som er best egnet som grunnlag for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT. Imidlertid taler det for den første modellen at den i hovedsak baserer seg på et eksisterende system som administrative og vitenskapelige medarbeidere er kjent med og er vant til å orientere seg i.

Når det gjelder organisering av staben, virker en matriseorganisering som en fornuftig løsning, ettersom dette vil sikre at staben har tilgang på tilstrekkelig kunnskap om de ulike delene av universitetets organisasjon til å kunne ta velfunderte beslutninger og utvikle strategiske prosesser som har legitimitet blant medarbeiderne.

Vi stiller oss positive til intensjonen om at fakultetsnivået planlegges å ha forholdsvis stor autonomi når det gjelder administrativ organisering, noe som etter vår oppfatning er nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver og ivareta lokale hensyn. Imidlertid er det uklart hvordan denne autonomien kan avpasses til de styringsmekanismer rapporten nevner. Etter vårt skjønn bør slike mekanismer begrenses til å skape enhetlige rammer rundt fakultetenes administrative organisering, eksempelvis gjennom dimensjonering, og krav om rapportering og evaluering bør tones ned, ettersom slike oppgaver tenderer til å bli svært tidkrevende, og dermed kan forventes å ta fokus bort fra fakultetsnivåets administrative kjerneoppgaver. Denne dimensjonen av problematikken rundt den pågående omorganisering av administrasjonen ved UiT bør ikke undervurderes, ettersom de senere års omorganiseringer av fakultetsadministrasjonen ved HSL etter mange vitenskapelige medarbeideres syn har medført en vesentlig reduksjon i den tilgjengelige administrative støtte, noe som i siste instans kan bidra til å svekke produktiviteten.

Ut over dette har vi ingen vesentlige innvendinger, og mener rapporten gir et godt grunnlag for å sikre en god fremtidig administrativ organisering ved UiT.

Med vennlig hilsen

Eystein Dahl

Instituttleder, ISK

HØRINGSSVAR

Administrasjonen ved UiT - delrapport 2

Senter for samiske studier kommer med dette med innspill på delrapport 2, og er fullt innforstått i at opprettelsen av fellestjenestene er et vesentlig grep for å møte kravene om effektivisering, digitalisering og spesialisering.

Samtidig illustrerer flere aktiviteter ved Sesam nødvendigheten av en styrket administrasjon ved senteret. Den internasjonale studentporteføljen og den prosjektbaserte eksternøkonomien er en stor årsak til behovet for utvidet administrativ kapasitet på Sesam. Når det gjelder det første området er Sesam opptatt av å tilgodese de spesielle behov som finnes hos den enkelte studentene på både Master of Indigenous studies (MIS) og Governance and Entrepreneurship in Northern and Indigenous Areas (GENI). Det er studenter med utlands bakgrunn, ofte ikke europeisk, som trenger en tettere oppfølging hvilket er mer ressurskrevende enn tilfellet er med norske og skandinaviske studenter. En effektivisering av den administrative kontakten med elevene er vanskelig å gjennomføre gjennom en digitalisering. Den mellommenneskelige kontakten er ofte en vesentlig del av løsningen på de problem som studenten sliter med. Det gjelder visum søknader, forsikringsspørsmål, studiefinansiering mfl.

Det andre eksemplet er eksternt finansierte prosjekter. Den prosjektportefølje som Sesam har, innefatter større NFR prosjekt og et relativt høyt antall mindre eksternfinansierende samarbeidsprosjekt. Det er ofte snakk om tverrfaglige prosjekt som knytter til seg administrative ressurser. De større prosjektene støttes godt opp fra sentralt hold, men de mindre er mere ressurskrevende. De inkluderer flere eksterne deltakere, som i sin tur krever mer oppfølging av praktisk art. Dette handler om avtaleoppfølging mot andre eksterne institusjoner, oppfølging av tidsbruk m.fl.

Sesam har et stort mandat som kan forstås i tre deler. Den første delen er å styrke den flerfaglige forskningen og samarbeidet på samiske og urfolksforhold ved hele universitetet. Den andre delen er å styrke profilering av og rekruttering til studier som omhandler samisk språk og kultur og urfolk, samt formidling som omhandler samisk språk og kultur og urfolk. Den tredje delen er styrking av samisk språk i faglig sammenheng ved hele universitetet. Videre skal Sesam bidra til utvikling av samarbeidet med samiske utdannings- og forskningsinstitusjoner, og bistå institusjons- og fakultetsledelse i spørsmål knyttet til samisk og urfolksrelaterte tema.

Helhetlig har administrasjonen ved Sesam et betydelig ansvar for gjennomføringen av senterets mandat. Strategiske utviklingsoppgaver inkluderer både de vitenskapelige og de administrativt ansatte.

De modeller som forespeiles i rapporten må ta hensyn til at UiT i sin strategiplan mot 2022 «Drivkraft i Nord» ser det samiske feltet som et satsningsområde. I det utvidede UiT må det utformes en helhetlig samisk strategi som forankres og implementeres på ulike nivå. Vi ser både fordeler og ulemper ved alle tre modellene. Når det gjelder modell 3 vil denne kunne styrke det samiske feltet ved at man fra sentralt hold har oversikt og ansvar over implementeringen. Ulempen med denne organiseringsmodellen er at det kan oppstå store effektivitetsproblemer. Fellestjenestene kommer at oppleves som meget byråkratiske på grunn av at det ikke er klare ansvars- og beslutningslinjer, som en følge av det lave antallet avdelinger. Avdelingene blir til delegere ansvar, hvilket kommer at skape ustabilitet. I modell 2 kommer fellestjenestene at fungere bedre på grunn av at det er flere avdelinger, hvilket gir klarere ansvar og beslutningsroller. Strategiområdene er lagt ut på «linje nivå» hvilket kan skape motsetninger mellom stab og linje. Det blir ingen helhetlig strategiforståelse. Vi tror ikke at en matrisemodell jf. modell 1. har noen større effekt på å ivareta effektivisering, digitalisering og spesialisering.

Niklas Labba

Fágalaš jodiheaddji/faglig leder

Hildegunn Bruland

hálddahusjodiheaddji /administrativ leder

—
hildegunn.bruland@uit.no

77 64 55 35
—

Julia Holte Sempler

Intern høring - Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT

Høringsuttalelse fra BFE - godkjent av Fakultetsstyret 16.2.2018

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 bør ikke 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 organisering av UiT S 29/17. Her er det gitt klare føringer fra Styret på det videre arbeidet med administrativ organisering:

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).

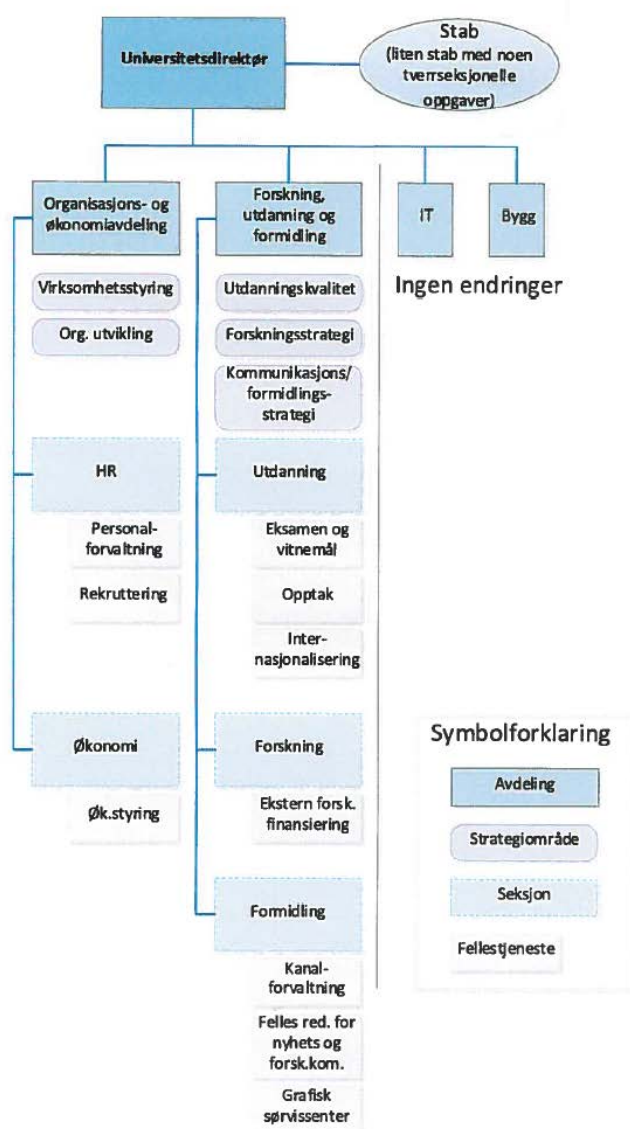
Uavhengig av dimensjonering av administrative ressurser på ulike nivå mener vi at strategisk støtte til ledelsen bør legges til linjen, og ikke i en egen stab. BFE vil foretrekke en smal modell med 2 til 3 avdelinger sentralt. Vi støtter ikke å etablere en egen avdeling for støttefunksjoner. Fortrinnsvis 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 gjelder 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 forslå 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 instrukser. Vi kan ikke ha administrative ansatte i linja på fakultets-, og/eller instituttnivå 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 instrukser 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:

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

Vennlig hilsen

Terje M Aspen
fakultetsdirektør

—
terje.aspen@uit.no
77 64 60 03

Universitetsdirektøren

Høringssvar Delrapport 2 fra Tromsø Museum - Universitetsmuseet

TMU takker for en god utredning av fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT og ser at alle tre alternativene er reelle, med de fordeler og ulemper som skisseres. TMU har ikke behov for å rangere eller reorganisere alternativene, og anser dagens administrative avdelinger som rette instanser for vurdering av modeller og struktur.

Alternativ 1 eller 2 ser likevel ut som de mest aktuelle alternativene, da vi ser det som hensiktsmessig å organisere de strategiske utviklingsoppgavene i linja og ikke som en stab under rektor/direktør. Om dette organiseres i matrise eller som egen avdeling er ikke avgjørende. Vi er imidlertid opptatt av at det ikke skal bli for mange avdelinger. Muligens kan det vurderes at de to strategiske avdelingene i alternativ 2 slås sammen til en strategisk avdeling.

Uansett hvilken strukturering man ender opp med, må man lage gode fora for samarbeid. Særlig om de strategiske utviklingsoppgavene skilles fra driften, må man ha måter å kommunisere og samhandle godt med driftsdelen.

TMU er enige i at områdene økonomi, HR og forskning (og utdanning) bør finnes på nivå 2. Endring i organisering på nivå 1 vil ikke forandre en endring i nåværende organisering av TMUs administrasjon, som per i dag har en minimumsdekning. Det er viktig at det åpnes opp for samarbeid med større fakultet/enheter på områder vi ikke har mulighet til å dekke selv.

TMU har merket seg at kommunikasjon og formidling i rapporten ikke løftes fram som et eget strategisk utviklingsområde. UiTs kjerneoppgaver er utdanning, forskning og *formidling*, og dette bør gjenspeiles i definisjonen av de strategiske utviklingsoppgavene. Kommunikasjon og formidling bør derfor også finnes på nivå 2 i organisasjonen uansett hvilken modell som velges.

Vennlig hilsen

Lena Aarekol
museumsdirektør

Inger Kaisa Bækø
kontorsjef

inger.k.bako@uit.no
77 64 50 16

Julia Holte Sempler

Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT - Høringssvar fra Universitetsbiblioteket

Universitetsbiblioteket takker for muligheten til å gi innspill til organiseringen av administrasjonen ved UiT. Dette dokumentet tar utgangspunkt i delrapport to.

Generelle kommentarer

Universitetsbiblioteket mener at arbeidsgruppen på kort tid har trukket opp mange spennende problemstillinger, og at denne rapporten er et godt grunnlag for en diskusjon internt ved institusjonen.

Universitetsbiblioteket er imidlertid av den oppfatning at valg av organisasjonsstruktur primært bør sikre at de faglige kjerneaktivitetene ved UiT får den administrative støtten som er nødvendig. I Delrapport 2 utdypes ikke slike koblinger nevneverdig under presentasjonen av modellforslagene.

Strategiske lederoppgaver

Drift og utvikling må ses i sammenheng med forsknings-, utdannings-, og formidlingsoppgavene ute i fagmiljøene. Uavhengig av modellvalg bør det etterstrebes at den valgte administrative organiseringen understøtter disse oppgavene. En for sterk sentralisering, av for eksempel utviklingsoppgaver, vil kunne skape for store avstander mellom de faglige kjerneaktivitetene og måten man, for eksempel på stabsnivå, ser og prioriterer for faglig utvikling ved UiT.

Utviklings-, endrings-, og forbedringsarbeid må være nært knyttet til de utøvende leddene i organisasjonen og den valgte modellen for administrativ organisering bør si noe om hvordan slike koblinger skal finne sin form.

Universitetsbiblioteket ser det altså ikke som gunstig å skille de strategiske utviklingsoppgavene fra den daglige administrative driften av mer transaksjonsbaserte oppgaver. Effekten av at ansvaret for utvikling isoleres fra driftsansvaret blir kanskje ikke synlig umiddelbart, men på sikt kan en slik struktur medføre for liten kommunikasjon og samhandling, og føre til at både en del av spensten og kreativiteten i utviklingsarbeidet reduseres, samtidig som driftsfunksjonene blir mindre robuste og endringskapasiteten reduseres.

Fellestjenester

Gjennom prosessen med å etablere fellestjenester har dilemmaet om en for sterk grad av spesialisering og standardisering vært sammenholdt med en frykt for at elementer i det administrative arbeidsfeltet blir for ensrettet, rutinepreget og at ansatte får for liten innflytelse over egen kompetanse- og faglige utvikling. Dette

har vært knyttet til de administrative arbeidsoppgavene på alle nivå i organisasjonen. Et sterkt skille mellom rene driftsoppgaver og mellom de strategiske utviklingsoppgavene vil kunne forsterke dette ytterligere.

Universitetsbiblioteket ser at fellestjenestenes form og ledelse vil kunne påvirke autonomien til fakultetene/nivå to-enhetene. Hensikten med fellestjenester er ønske om effektivisering og å unngå dublering av oppgaveløsning. Det er viktig å være oppmerksom på at fellestjenester også kan medføre at det må kompenseres for manglende tjenester på fakultetsnivået. Dette er selvfølgelig ikke hensikten, men slike effekter bør man være oppmerksomme på, og påse at fellestjenestene er godt avstemt med dem som skal motta tjenestene.

De tre modellene

Delrapport to skisserer tre modeller for organisering på nivå 1, i tillegg til et design for nivå to og tre. I arbeidet med rapporten har arbeidsgruppen lagt til grunn noen prinsipper og vedtak (fattet utenfor gruppen) som man forholder seg til.

Ivaretagelse av de strategiske lederoppgavene og stabsfunksjonene bør etter UBs syn organiseres som en variant av matriseorganisering. Å organisere disse oppgavene i en egen stabsenhet vil etter Universitetsbiblioteket mening på sikt kunne gi manglende innovasjonskraft innen de ulike administrative feltene.

Avdelingssammensetningen på nivå 1 bør ikke omfatte for mange avdelinger. I så måte er modell 3 og 1 de mest aktuelle. Men gitt våre kommentarer til organiseringen av stabsfunksjoner og strategiske lederoppgaver, bør disse modellene kombineres med en form for matriseorganisering av disse oppgavene.

Utviklingen av alternativ 3s modell for stabsfunksjoner og strategisk lederstøtte vil kunne by på utfordringer i en tid der det stilles krav til nedbemanning. Behov for spesialkompetanse på nivå 1 vil kunne bidra til å svekke lederstøttefunksjonene og den strategiske og organisasjonsmessige utviklingen på underliggende nivå.

Universitetsbiblioteket mener at de rene forvaltningsoppgavene og myndighetskontakten best ivaretas av nivå 1. I tillegg er det vedtatt 13 fellestjenester som skal være gjennomgående. Utover dette er vi av den oppfatning at tjenester til fagmiljøene må skje i nær kontakt med de som utøver forskning og utdanning.

Nivå to og tre

Universitetsbiblioteket støtter arbeidsgruppen i oppfatningen av at det bør være en relativt stor autonomi på nivå 2. Dette vil ivareta de ulike enheten på nivå 2 på en god måte og det vil ivareta prinsippet om at gode administrative tjenester skal utformes i nært samarbeid med fagmiljøene.

Fellestjenestene er fortsatt en joker i denne sammenheng, da det etter Universitetsbibliotekets syn ennå ikke er klart hvordan de vil fungere. Særlig er det vanskelig å vurdere om det fortsatt må opprettholdes kompetanse på nivå 2 på noen av de tjenestene som primært skal utføres som fellestjenester.

Nivå 2 er prinsipielt bedre i stand til å vurdere forholdet mellom administrative ressurser og faglige ressurser, samtidig ser vi behovet for at noen administrative oppgaver gjøres felles for institusjonen.

Universitetsbiblioteket vil påpeke den åpenbare faren for at et stort nivå 1 vil kunne generere en økning i administrativ ressursbruk, selv om dette ikke er hensikten.

Ledernivåer

Universitetsbiblioteket støtter arbeidsgruppens tanker om faggruppelidere med noen annet ansvar enn dagens seksjonsledere. Vi imøteser en standardisering og utvikling av denne rollen.

Forhold som krever ytterligere utredning

I kapittel 4.6. trekkes Ressurssenter for undervisning, læring og teknologi (Result) inn som et uavklart område som Universitetsdirektøren bør se nærmere på. Result sine aktiviteter er av faglig karakter og ledes av instituttleder. Result besitter, på samme måte som en rekke institutter og fagmiljøer, kompetanse som kan være relevant, også for administrative enheter, men oppgavene og det mandat som Result forvalter anses ikke å være tema for Adm-2020.

Derimot er det naturlig at Results rolle vurderes sammen med resten av UB i den bebudete gjennomgangen av Universitetsbiblioteket.

Vennlig hilsen

Johanne Raade
bibliotekdirektør

Marianne Foss
ass. bibliotekdirektør

UiT Norges arktiske universitet
Universitetsdirektøren

Tromsø, 8.2.2018

**FORSKERFORBUNDET VED
UNIVERSITETET I TROMSØ
NORGES ARKTISKE UNIVERSITET**

Øvre lysthus

Postboks 6050

9037 Tromsø

Telefon 77 64 23218

forskerforbundet@uit.no

www.forskerforbundet.no/uit

Høringsuttalelse fremtidig organisering av administrasjonen UiT Norges arktiske universitet

Forskerforbundet finner dokumentet svært ordrik med gjentakelser og et overdreven bruk av «fyndord». Vi oppfatter at det er utfordrende å konkludere med så mye synsing i vurderingene. Det er vanskelig å se hvorvidt de ulike modellene er forankret i kunnskapsbasert argumentasjon. For øvrig legger vi til grunn at organisasjonsendringer alltid vil være et sett av kompromisser, og kan være svært utfordrende å forutsi følgene av. Vi registrerer for øvrig at det ikke brukes universitets korrekte navn i dokumentet.

Forskerforbundet mener at alternativ 1 er det tryggeste og mest forutsigbare, og som ivaretar mye godt som er bygget opp ved virksomheten vår. Vi oppfatter rollefordelingene i modell 2 og 3 som uklare.

- Vi er sterk tilhenger at autonomi på fakultetsnivå/enhetsnivå må bestå med utgangspunkt i - og med hovedtrekk fra - slik som det er i dag.
- En nødvendig sammenheng og kobling horisontalt mellom de ulike avdelingene i de ulike modellene er vanskelig å se for seg konkret utfra dokumentene. Vi er også usikre på en sikring av en helt nødvendig samhandlingen vertikalt «i linja».
- Vi har ikke tro på at det er formålstjenlig å skille drift og strategisk utvikling som et bærende ide i en organisasjon. Vi er derimot rimelig overbevist om at en tett kobling mellom drift og strategi gir mer spennende jobb for ansatte, samt gir en mer kompetansebasert og mer effektiv utvikling av virksomheten. Et skille vil også øke faren for duplisering av oppgaver.
- Vi er usikker på at mer spesialiserte arbeidsoppgaver hos den enkelte ansatte nødvendigvis vil gi likere, bedre og sikrere tjenester for brukeren, samtidig som det skal gi mer innholdsrike arbeidsdager for utøveren. Vi mener tvert imot at en viss grad av varierte arbeidsoppgaver hos administrativt personale gir virksomheten bedre og sikrere løsninger for brukeren, og mer innholdsrike arbeidsdager for utøveren. Selvfølkelig innenfor rimelighetens grenser.
- Vi tror ikke at en stor stab rundt direktøren gir en bedre strategisk utvikling av organisasjonen.
- Når andelen ledere kan synes noe høyt, må vi samtidig huske på at de fleste lederne jobber operativt med svært mange og varierte arbeidsoppgaver det meste av arbeidstida.
- Hovedmodellen for organisering av administrative tjenester må være linjeorganisering så langt det er mulig. Forskerforbundet støtter derfor arbeidsgruppas forslag om en så smal campusadministrasjon som mulig knyttet til stedlige campusbaserte oppgaver som ikke kan løses på en hensiktsmessig måte i linja.
- Det er vanskelig for Forskerforbundet å forutsi karrieremulighetene for administrativt ansatte i de ulike modellene.
- Vi kjenner oss ikke igjen i virkelighetsbeskrivelsen i setningen på side 7, sitat: «*Dette forutsetter en arbeidsledelse som baserer seg på en prosess- og forbedringstankegang som ikke tidligere har vært påkrevd på mange områder*».
- Vi er vel kjent med innspill som uttrykker skepsis, frykt, lederstyrt prosess, mangel på informasjon/involvering, frykt for at tjenester blir dårligere, og at ressurser mistes uten at oppgavene endres.

Med vennlig hilsen,
Olaf B. Styrvold, Hovedtillitsvalgt

Hugues Verdure, Styreleder



Universitetsdirektøren
UiT - Norges arktiske universitet

Deres ref.:

Vår ref.

Dato: 9.2.2018

Høring om delrapport 2 fra arbeidsgruppen for organisering av administrasjonen ved UiT

Akademikerne takker for muligheten til å komme med høringsinnspill til delrapport 2 fra arbeidsgruppen for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT.

Akademikerne har medlemmer på alle nivåer, og ved alle studiesteder ved UiT. Medlemmenes oppfatning av hva som vil være en hensiktsmessig organisering av administrasjonen varier i stor grad med hvor i organisasjonen de har tilknytning og hvilke funksjon de i dag har. For å ivareta de til dels ulike meningene som våre medlemmer har vil ikke Akademikerne gi en entydig anbefaling av valg av modell for organisering av administrasjonen. Vi vil dog komme med noen generelle betraktninger om styrker og svakheter med rapporten og ved de foreslåtte modellene. Vi vil også komme med noen anbefalinger til hva universitetsdirektøren bør klargjøre i saksfremlegget til styret.

Generelle tilbakemeldinger

Administrasjonenes oppgaver er å støtte opp under kjernevirksomheten til UiT: Forskning, utdanning og formidling. Dessverre kan vi ikke se at arbeidsgruppen har reflektert over hvordan en omorganisering av administrasjonen skal være med på å styrke kjernevirksomheten. Hovedfokus er effektivisering, digitalisering og spesialisering, uten at dette er knyttet opp mot UiTs kjernevirksomhet. Dette er en vesentlig mangel med rapporten. Vi ber at universitetsdirektøren i saksfremlegget til styret er tydelig på hvordan valg av administrativ organisering vil ha betydning for utvikling av kjernevirksomheten ved UiT.

For å drive utvikling av kjernevirksomheten til UiT forutsettes det en nær samhandling mellom faglig og administrativ linje. Kort sagt vil det være tilnærmet umulig å lykkes med strategisk utvikling av kjernevirksomheten dersom ikke dette er forankret i den faglige ledelsen. Akademikerne er av den oppfatning at dagens organisering gjør det utfordrende å få denne samhandlingen til å fungere optimalt. Akademikerne kan ikke se at arbeidsgruppen har analysert hvordan de ulike modellene vil påvirke samhandlingen mellom faglig og administrativ linje. Når det

gjelder valg av modell mener Akademikerne at det vil være helt sentralt at vi velger en administrativ organisering som legger til rette for en god samhandling mellom faglig og administrative linje. Dette er spesielt viktig for de strategiske utviklingsområdene. Vi ber derfor at universitetsdirektøren redegjør for hvordan de ulike modellene tilrettelegger for samhandling mellom faglig og administrativ linje.

Et av de viktigste grepene som arbeidsgruppen foreslår er å sikre at utviklingsoppgaver får høy nok prioritet, gjennom å definere fire strategiske utviklingsområder: virksomhetsstyring, forskningsstrategier, utdanningskvalitet, og organisasjonsutvikling. Hvordan og hvorfor arbeidsgruppen har kommet frem til nettopp disse fire områdene gis det ingen begrunnelse for. Det gis heller ikke en utdypende beskrivelse av hvilke oppgaver og ansvarsområder som faller inn under de fire strategiske utviklingsområdene. For virksomhetsstyring skriver arbeidsgruppen: «*Virksomhetsstyring omhandler utarbeidelse og oppfølging av **alle** strategiske planer, budsjettstyring, analyser, rapporter osv.*». For Akademikerne virker det unaturlig at de som jobber med virksomhetsstyring skal ha ansvar for utarbeidelse og oppfølging av alle strategiske planer. Vi forutsetter at oppfølging av strategier innen forskning og utdanning først og fremst er et faglig ledelsesansvar, og at den administrative oppfølgingen av disse strategiene ivaretas av de som jobber innenfor de strategiske utviklingsområdene forskningsstrategi og utdanningskvalitet. Når det gjelder utdanningskvalitet skriver arbeidsgruppen: «*Utdanningskvalitet er et område med stor nasjonal oppmerksomhet og føringer med stor grad av nære tilsyn...*». Hva arbeidsgruppen her mener er for Akademikerne vanskelig å forstå. Er det slik å forstå at arbeidsgruppen mener at tilsynsvirksomheten innenfor utdanningskvalitet bør være en sentral oppgave for de som jobber med det strategiske utviklingsområdet? I så fall er dette oppsiktsvekkende all den tid NOKUT er veldig klar på at institusjonene bør ha et markant skille mellom hva som skal være kvalitetsutvikling, og hva som skal være kontroll og tilsyn. Beskrivelsene av de andre to strategiske utviklingsområdene er likeledes uklar og manglende. Akademikeren savner videre en redegjørelse for hvorfor ikke formidling, samfunnskontakt og regional utvikling er vurdert som et strategisk utviklingsområde. Formidling er en del av kjernevirksomheten til UiT, og samfunnskontakt og regional utvikling er helt sentrale felt dersom UiT fortsatt skal være en «Driv kraft i Nord».

Videre ønsker Akademikeren å fremheve viktigheten av at de strategiske utviklingsområdene sees i en overordnet og tverrfaglig sammenheng. Ut fra vår forståelse griper de ulike utviklingsområdene inn i hverandre, og er ikke gjensidig utelukkende kategorier. Det eksempelvis vanskelig å se for seg hvordan man skal utvikle området for utdanningskvalitet uten å involvere oppgaver som i rapporten er skrevet inn under området virksomhetsstyring, slik som oppfølging av alle strategiske planer, budsjettstyring, analyser og rapporter. Uavhengig av hvilken modell som velges bør det etter Akademikernes skjønn sikres at de ulike strategiske utviklingsområdene sees i nær sammenheng.

Den manglende beskrivelsen og begrunnelsen for valg av strategiske utviklingsområder gjør det videre veldig utfordrende for de ulike enhetene, og den enkelte ansatte, å se om de hører inn under de utvalgte områdene. Akademikerne ber at universitetsdirektøren i saksfremlegget til styret begrunner og beskriver valg av strategiske utviklingsområder nærmere.

Videre har Akademikerne registrert at mange medlemmer er bekymret for et skarpt skille mellom utviklingsoppgaver og driftsoppgaver. Denne bekymringen er også tydelig i flere av høringssvarene til avdelingene i sentraladministrasjonen. Bakgrunnen for denne bekymringen mener vi ligger i en uklar begrepsbruk i rapporten. På side 9. sies det: *«Dette betyr at en utskilling av strategiske utviklingsoppgaver ikke betyr at arbeidet knyttet til å utvikle egne oppgaver og prosesser innenfor funksjonsområde opphører. Dette er et viktig premiss uavhengig av hvilken modell man velger»*. Akademikerne mener dette avsnittet er svært viktig. Det er tydelig at utvikling av forvaltningsoppgaver og tjenesteyting fortsatt skal ivaretas av de som jobber innenfor disse områdene. Dessverre blir dette poenget vanskelig å fange opp dersom man kun leser beskrivelsene av modellen, spesielt problematisk er det at man under fordeler med alternativ 2 skriver: *«Skiller utviklingsoppgaver fra driftsoppgaver»*, og under utfordringer med alternativ 3 skriver: *«sterkt skille mellom drifts- og utviklingsoppgaver»*. Akademikeren ber at universitetsdirektøren i saksfremlegget til styret gjør det helt klart at utvikling av forvaltning og tjenesteyting fortsatt skal ivaretas av de som er ansvarlig for oppgaven.

Til slutt mener vi at det er viktig at også de som jobber utenfor campus Tromsø har en anledning til å delta i de strategiske utviklingsområdene. I en fremtidig organisering blir det dermed viktig å sørge for at også ansatte utenfor Tromsø har oppgaver innenfor de strategiske utviklingsområdene. Også innenfor fellestjenester er det viktig å utnytte administrative ressurser utenfor Tromsø gjennom distribuerte team i administrasjonen (nivå 1) slik institutter har faglig virksomhet på flere steder. Det er også viktig å finne flere administrative tjenester som kan ledes fra campus utenfor Tromsø.

Modell 1

Akademikerne er bekymret for at en utvidet matriseorganisering vil føre til uklare rapporteringslinjer og ansvarsområder for den enkelte ansatte. For ansatte som skal delta som faste medlemmer at flere matriser vil de måtte forholde seg til flere ledere med ulike prioriteringer og ulike forventninger til den ansatte. Videre ser ikke Akademikerne hvordan denne modellen vil bedre samhandlingen mellom den faglige og administrative linjen.

Ellers mener Akademikerne at arbeidsgruppen har redegjort godt for de ulike fordelene og ulempene med modellen.

Modell 2

Når det gjelder modell 2 vil det etter vårt syn være enklere å se de strategiske utviklingsområdene i sammenheng, men det bør vurderes om de to strategiavdelingene bør samles til én.

Modell 3

Akademikerne mener at denne modellen er den som best vil ivareta hensynet til styrking av de strategiske utviklingsområdene, og vil etter vår oppfatning gi gode forutsetninger for samhandling mellom den administrative og faglige linjen. Denne modellen medfører videre at forvaltningsoppgaver som tangerer hverandre samles innenfor færre og større fagavdelinger. Som et flercampusuniversitet med stor geografisk spredning har vi tro på at dette vil bedre betingelsene for samarbeid mellom sentraladministrasjon, campusene og fakultetene. En stor stab og store fagavdelinger vil føre til robuste kompetansemiljøer. Det er imidlertid en fare for at dette går på bekostning av behovet for spesialisering. En annen utfordring er at avdelingsdirektørene vil få et meget stort ansvarsområde. Vi er usikre om avdelingsdirektørene vil kunne ha tilstrekkelig kompetanse om de ulike fagfeltene innenfor sin avdeling til å kunne gi støtte og bistand til sine medarbeidere.

Organisering av nivå to og tre

Akademikerne støtter at det skal være stor autonomi i organisering av administrative tjenester på fakultet og institutt. Størrelse og behov for tjenester er svært forskjellig, så ledelsen ved fakultetene er de som best ser behovet. Det er også viktig at det er brukernære administrative tjenester som følger linja fra fakultet og institutt.

Med vennlig hilsen

Akademikerne ved UiT – Norges arktiske universitet

Arne Gjengedal

Hovedtillitsvalgt

Universitetsdirektøren
UiT Norges arktiske universitet

Høringsuttalelse fra NTL om avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen og organisering av fellestjenester

Universitetsdirektøren har vedtatt å opprette nye fellestjenester og en arbeidsgruppe har lagt fram ulike modeller for orgnaisering i delrapport 2. Etter å ha diskutert forslagene med ulike medlemsgrupper vil NTL kommentere noen områder.

NTL støtter modell 1

NTL støtter alternativ 1 som er dagens modell med justeringer. For å utvikle UiT innen forskning, utdanning, formidling og innovasjon trengs det gode administrative enheter som har stor kompetanse innafor de ulike område som er bærende for å skape et godt universitetet og en god arbeidsplass. Vi tror det er viktig med gode fagavdelinger som samarbeider på tvers og som har ressurser både til å ivareta den daglige drifta og strategiske utviklingsoppgaver. Et skille mellom drift og strategiske utviklingsoppgaver (modell 2 og 3) er derfor uhensiktsmessig. En forutsetning for å kunne utvikle et produkt eller tjeneste er kunnskap og erfaring, hvordan det fungerer og hva som er problemene. De ansatte som møter studenter og vitenskapelig ansatte og som må sørge for den daglige drifta veit hvor skoen trykker. Det er viktig at disse også brukes som en viktig ressurs i å utvikle både arbeidsoppgavene og med UiT som organisasjon. Stabsfunksjonene bør, med unntak av forkontorfunksjoner, kobles til fagavdelingene.

Modell 1 er i stor grad en videreføring av dagens struktur, mange ansatte vil fortsette i sine seksjoner og faggrupper og betyr derfor mindre omstillingskostnader. Det er en kjent modell som fungerer og er i overenstemmelse med det overordna målet for Adm 2020 som er at «UiT skal ha en hensiktsmessig styring- og ledelsesstruktur». Dette betyr at fokuset vil være på hvordan oppgaver løses på en best mulig måte. NTL er overbevist om at svært mye kan løses på tvers av organisatoriske enheter. De skisserte faggruppene kan organiseres både innenfor og mellom enheter og kan være en god og fleksibel måte å sikre samhandling på.

Modell 2 og 3 i delrapprt 2 skiller drifts- og utviklingsoppgaver. Ved UiO har de etablert en stor strategisk avdeling. Erfaringene derfra, slik vi har fått det referert både fra ledere og tilitsvalgte, er at det er kunstig å skille drift og strategiske utviklingsoppgaver. Å opprette en slik relativ stor avdeling ved UiT vil svekke fagavdelingene. NTL minner om at en samla arbeidsgruppe for delrapport 2 ikke anbefalte å videreføre dagens stab som jo har enkelte strategiske oppgaver lagt til seg.

Fellestjenester

Mange nye fellestjenester betyr at mange arbeidsoppgaver skal løses på nye måter og mange ansatte vil bli overført til nye enheter og får nye ledere. På en del områder er det fortsatt uklart hvordan arbeidsdeling blir mellom fellestjenestene på nivå 1 og fakultetene. Det etter vår mening hensiktsmessig å gjøre slike store omstillinger innafor en kjent modell. For å lykkes med omstillingene kreves det forankring og legitimitet blant de ansatte.



NTL mener det er et viktig premiss for etablering av nye fellestjenester at enkelte tjenester skal legges til andre campus enn Tromsø. NTL er skuffa over at det bare er POA som har diskutert etablering av fellestjenester ved andre campus enn i Tromsø i sine innspill. Det skal etableres flere nye fellestjenester innafor utdanningsområdet, også tjenester som kan løses uavhengig av geografisk tilhørighet. NTL forventer at noen av de nye fellestjenestene legges til campus utafor Tromsø.

Justering av avdelingenes oppgaver

UiT Norges arktiske universitet har utfordringer i kampen om forskningsmidler. Det er strategisk viktig å styrke oss som et forskningsuniversitet. Da må også støtteapparatet for vitenskapelig ansatte prioriteres og styrkes. Avdeling for forskning og utvikling må bestå som en egen avdeling for å bedre ivareta sentrale forskningsadministrative oppgaver.

Oppgaver innafor kvalitetsutvikling, fleksibilisering av utdanninger og studentrekruttering er i dag spredd på ulike enheter ved UiT. NTL mener det er viktig å styrke UTA sin rolle og vurdere tiltakene som foreslås i delrapport 2. NTL mener det også er naturlig å overføre ansvaret for studentrekruttering til UTA. UTA har allerede ansvar for internasjonal rekruttering

Formidlingsarbeid er en av kjerneoppgavene til et universitet. I dag stilles det krav til vitenskapelig ansatte og forskningsmiljøer også prioriterer formidlingsarbeid. Dette forutsetter etter vår mening et støtteapparat også på fakultetsnivå.

Arrangementer og intern kommunikasjon er en oppgave som hører hjemme i KSA. KSA bør rendyrke kommunikasjonsarbeid.

NTL mener det er viktig å styrke personalavdelinga med ressurser slik at de både kan forvalte de ansattes lønns- og arbeidsforhold på en god og helhetlig måte og kan være en pådriver i å utvikle universitetet som organisasjon. Vi syns forslag om styrking av fellestjenestene på nivå 1 innafor dette området er spennende.

Variabel lønn er foreslått som en fellestjeneste. NTL mener det er viktig at følgende forutsetning er på plass for å kunne forenkle arbeidet: *«at det forut for en sentralisering kommer på plass digitale løsninger knyttet til aktuelle lønns- og reisebilag»*. Vi tror imidlertid ikke at det er mulig å få variabel lønn papirfri. Vi ser utfordringer med folk bosatt i andre land – datalinjer og språk.

Det er veldig bra at økonomiavdelinga skal etableres en ny materialforvaltning som tar hånd om kassasjon, avhending, salg og gjenbruk av materiell. Dette er bra både miljømessig, økonomisk og omdømmemessig.

Arbeidsdeling og samspill mellom de ulike nivåene ved UiT

NTL mener det er fornuftig å etablere fellestjenester på en del områder. Det kan på noen områder føre til at ansatte blir en del av et større fagmiljø med mulighet for faglig utvikling og spesialisering. Men det kan også bety mer ensretting av arbeidsoppgaver og en mer ensformig og mindre interessant arbeidshverdag. Det framstår fortsatt uklart på en del områder hva dette vil innebære for mange ansatte. Hva blir den endelige arbeidsdelinga mellom fellesadministrasjonen og fakultetene og hvor mange blir berørt av omstillingene er spørsmål som naturlig nok opptar mange.

Det må avklares hva som menes med gjennomgående ledelse på områder hvor fakultetene også skal ha ansvar for å utføre oppgaver. NTL mener det er viktig at det blir tydelig hvor de ansatte blir innplassert og hvem som er deres leder. Vi er imot delte stillinger som innebærer at ansatte får flere ledere. Det betyr sjølsagt ikke at ansatte kan jobbe på tvers og samarbeide og utføre arbeidsoppgaver for andre enheter. Vi mener

også det er viktig at ansatte som overføres til fellestjenester på nivå 1 ikke blir sittende spredt på ulike institutt. Det er viktig å tilhøre et faglig fellesskap. Vi tror det er lurt av hovedregelen blir at ansatte er del av et team som gjerne er samlokalisert. Dette må imidlertid ikke bety at ansatte andre steder enn i Tromsø er ekskludert fra å være en del av et team som har base i Tromsø. NTL mener det er viktig å tydeliggjøre noen slike premisser for det videre arbeidet.

Campusorganisering og oppgaver

Delrapporten som nå er på høring omtaler i liten grad utfordringer knytta til campusorganisering. NTL mener det er kritikkverdig at det ikke foreligger en ny utredning/saksframlegg om hvilke oppgaver som skal ligge i en campusadministrasjon. Mange administrativt ansatte i Alta og Harstad blir usynliggjort i prosessen slik den nå er lagt opp og stiller spørsmål om sin rolle og plass i «den nye administrasjonen».

Viserektors oppgaver og administrativ organisering

Viserektorene skal være universitetsledelsens representant i regionen, en sentral utviklingsaktør i samarbeid med hele universitetet og ha ansvar for utviklinga av en campus. Dette fordrer et støtteapparat. Hva det skal bestå av og hvordan dette skal organiseres er ikke utreda. Dette burde vært en del av denne høringen.

Torill Nustad
Hovedtillitsvalgt
NTL UiT Norges arktiske universitet

Universitetsdirektøren
UIT Norges arktiske universitet

en arbeidstaker-
organisasjon i YS

UiTø
Øvre Lysthus
9037 Tromsø

Tlf. 77 64 48 63
Faks

parat@adm.uit.no

Høringsuttalelse fra Parat om Rapport om fremtidig organisering av administrasjonen g ved UIT

Angående Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT.

Delrapporten omtaler tre alternative til framtidig organisering, hvor alternativ en ligger nærmest opp til dagens organisering og alternativ tre er mest forskjellig.

I våre diskusjoner har vi noen kjernepunkter som vi ønsker å spille inn:

- Omstrukturering av oppgaver og effektivisering av byråkratiet er nødvendig, men reorganisering vil i seg selv vil ikke gi effektivisering
- Det bør skilles mellom strategiske utviklingsoppgaver og utviklingsoppgaver som knyttes opp mot daglig drift. Utviklingsoppgaver som knyttes opp mot daglig drift bør være organisert i linjen, og koblingen mellom utvikling og drift bør være tett for nødvendig utvikling av fagområdet.
- De beste effektiviseringsgevinster kan hentes ved bedre flyt i arbeidsprosesser, kortere prosesser og beslutningslinjer, mindre grad av overlappende oppgaver, bedre forståelse for, og samhandling mellom avdelinger
- For sterk grad av spesialisering kan virke kontraproduktivt i forhold til mål om effektivisering
- Selv om fellestjenester organiseres under nivå 1, må tilsatte arbeide i linjen på nivå 1,2 og 3
- En effektiv drift krever tilstrekkelig administrative ressurser også på nivå 3, hvor den daglige driften i primæraktiviteten foregår
- Sentralisering av oppgaver innebærer at man samordner oppgaver uavhengig av geografi. Tilsatte skal fortsatt kunne plasseres både på nivå 1,2 og 3 på alle ulike campus
- Bruk av uformelle ledere krever klargjøring av ansvar vs myndighet

Vi anser det som nødvendig å få en viss deling mellom strategiske utviklingsoppgaver og andre oppgaver, da vi ser utfordringer med at utviklingsoppgaver kan bli «spist opp» av drift. Strategiske utviklingsoppgaver kan organiseres som egen enhet under universitetsdirektøren. Vi mener likevel at dette bør kunne gjøres i en modell nærmere modell 1, med en matriseorganisering og hvor de nødvendige ressurser trekkes ut ved behov

Vi erkjenner at en omstrukturering og effektivisering er nødvendig ut fra økonomiske og andre hensyn. Universitetet har i større eller mindre grad overlappende funksjoner, teknologisk utvikling gir et mulighetsrom som ikke er utnyttet, og de gjennomførte fusjoner

gir økt behov for reorganisering, men en reorganisering i seg selv vil ikke gi effektiviseringsgevinst. Vi mener at effektiviseringsgevinsten ligger å få enklere flyt i arbeidsprosessene, færre ledd hver enkelt arbeidsoperasjon og dermed mindre grad av overlapping/dobbeltarbeid. Samhandling mellom ulike nivå1- avdelinger må bedres for å unngå at avdelingene indirekte jobber mot hverandre, utfra ulike perspektiver på oppgavene.

Det kan virke som om økt grad av spesialisering er vektlagt veldig sterkt. Dette er ikke nødvendigvis den beste løsning for å få en mer effektiv organisasjon. En for sterk grad av spesialisering vil veldig raskt kunne resultere i økt byråkratisering, i tillegg til at det vil gi økt turnover på sikt pga ensidighet i oppgaver. Sterk grad av spesialisering vil medføre tettere skott mellom oppgaver, mindre helhetsforståelse for driften og mindre grad av samhandling mellom relaterte områder og mindre fleksibilitet. Vi har pr i dag medarbeidere som arbeider utelukkende med svært smale arbeidsfelt. Dette er for det første en veldig lite tilfredsstillende arbeidssituasjon for de enkelte, og kostnader med lav trivsel og turnover vil bremse gevinster for effektivisering.

En sentralisering av fellestjenestene kan gi mer likebehandling og klarere retningslinjer. Disse oppgavene **styres fra nivå 1**, men vi oppfatter at gruppen med dette ikke mener at alle med disse oppgaver må tilsettes i nivå 1. Disse oppgavene må **utføres i linjen** for å få best mulig effektivisering av oppgavene. Det er i linjen på nivå 2 og 3 primæraktiviteten skjer, og tilsatte i linjen vil kunne jobbe mer effektivt ut fra dette. For å løse en del av fellestjenestene på en god måte, er en avhengig av å ha lokale representanter på campus som ivaretar dette. Eksempler på dette er internasjonalisering, personaloppfølging og konkrete oppgaver tilknyttet til personalplanlegging, tilsetninger m.v.

Vi mener at det viktigste i en ny organisering vil være felles retningslinjer og oppgavebehandling og at man ivaretar behovet for en god administrativ støtte også på nivå 3 der faglig produksjon og kjernevirksomheten foregår.

Med vennlig hilsen Parat

Hans Fredrik Klingenberg
Hovedtillitsvalgt Parat – UIT Norges arktiske universitet