

## SAKSFRAMLEGG

---

Til:  
Universitetsstyret

Møtedato:  
08.03.2018

Sak:

### Fremtidig administrativ organisering ved UiT Norges arktiske universitet

#### Innstilling til vedtak:

1. Fellesadministrasjonen ved UiT organiseres i avdelinger med følgende hovedansvarsområder:
  - Organisasjon og økonomi
  - Forskning, utdanning og formidling
  - IT
  - Bygg og eiendom
2. Universitetsstyret slutter seg til forslaget om organisering av administrative seksjoner i avdelingene og gir rektor fullmakt til å avklare de gjenstående spørsmålene som er omtalt i saksfremlegget
3. Universitetsstyret slutter seg til forslagene om organisering av administrasjonen på det enkelte fakultet og gir rektor fullmakt til å avklare de gjenstående spørsmålene som er omtalt i saksfremlegget
4. Universitetsstyret slutter seg til den foreslåtte avgrensningen for utredningen av UBs funksjon og plass ved UiT og gir rektor fullmakt til å utforme et endelig mandat.
5. Universitetsstyret slutter seg til universitetsdirektørens plan for reduksjon av utgifter til administrasjon ved UiT

#### Begrunnelse

Universitetsdirektøren legger i denne saken frem forslag til ny organisering av administrasjonen ved UiT Norges arktiske universitet. I henhold til universitets- og høyskoleloven §9-2 er det styret selv som fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer.

De organisatoriske endringene som foreslås er en del av prosjektet Adm2020 som ble igangsatt allerede i 2015. Prosjektet hadde dels sin bakgrunn i at universitetsledelsen og styret erkjente at det var behov for en samlet gjennomgang av administrasjonen ved UiT etter flere fusjoner og endringer i den faglige organiseringen. Fra 2016 ble prosjektet også knyttet til regjeringen Solbergs reform for avbyråkratisering og effektivisering (ABE-reformen), som har gitt UiT omfattende kutt i sin bevilgning til administrasjon og ledelse. Siste fase av prosjektet har tatt for seg administrativ organisering og i UiTs virksomhetsplan for 2018 har universitetsstyret vedtatt at

man inneværende år skal «utrede og behandle forslag til ny organisering av administrasjonen ved UiT».

Det finnes ikke én foretrukken måte å organisere en universitetsadministrasjon på. Både i den norske UH-sektoren og ved institusjoner i land det er naturlig å sammenligne seg med, finnes det eksempler på en rekke ulike forvaltningsregimer, tjenesteoppsett, og organisasjonsmodeller. Både kulturelle tradisjoner og vektlegging av ulike organisasjonsprinsipper ligger til grunn for dette mangfoldet. Ulikhetene dreier seg bl.a. om i hvor stor grad organiseringen av administrasjonen følger den faglige inndelingen i institutter og fakulteter og hvor mange organisatoriske nivå som har ansvar for å gi administrative tjenester. Ytterpunktene er her representert ved:

- a) institusjoner som nesten slavisk følger den faglige organiseringen og lar hver enkelt faglige enhet og hvert nivå i organisasjonen ha nesten alle typer administrasjon, og...
- b) institusjoner som i sin helhet har samlet all administrasjon på ett nivå som betjener alle de faglige enhetene (uavhengig av den faglige organiseringen).

En annen viktig variabel dreier seg om hvordan administrasjonen er inndelt i fag- og forvaltningsområder. Skalaen strekker seg her (idealtypisk) fra

- a) institusjoner som systematisk lar inndelingen følge administrative fagområder slik at det finnes egne administrative enheter for hvert enkelt av de spesialiserte forvaltningsområdene (personal, studieadministrasjon, forskningsadministrasjon, økonomiforvaltning o.s.v), og...
- b) institusjoner som har samlet beslektede eller nært tilgrensende fagadministrative områder i felles enheter (eks. HR og økonomi)

UiT har i dag (som mange andre universitet) en hybridmodell der deler av administrasjonen følger den faglige organiseringen over tre nivå i organisasjonen mens andre deler kun gis fra ett eller to nivå. Når det gjelder inndeling i fagadministrative områder har UiT i stor grad en inndeling som følger spesialiserte forvaltningsområder.

De endringene som foreslås i dette saksfremlegget vil innebære at UiT fortsatt vil ha en hybridmodell men at UiT får flere fagadministrative områder organisert sammen og at flere spesialiserte tjenester vil samles på nivå 1 og 2 i organisasjonen. Bakgrunnen for at dette foreslås er ikke at universitetsdirektøren anser dette for å være i samsvar med en organisatorisk «gullstandard» (noe slikt finnes ikke), men de mål og prinsipper som ble satt for Adm2020 da prosjektet startet opp i 2015 og de spesifikke utfordringene UiT har fått som følge av budsjettkuttene i ABE-reformen.

Saksfremlegget faller i to hoveddeler: I første del kommer en oppsummering av mål og prinsipper i Adm2020 samt en redegjørelse for ABE-reformens konsekvenser for UiT. I andre del kommer en skisse av tjenesteoppsettet og forslaget til ny organisasjonsmodell – både for avdelingsnivået og for fakultetene.

### **Mål og prinsipper i Adm2020**

I sak S 58/15 sluttet universitetsstyret seg til et sett av kvalitative mål og prinsipper for Adm2020<sup>1</sup>. Målene slår bl.a. fast at det skal etableres mer robuste administrative miljø ved UiT, at flere arbeidsoppgaver skal digitaliseres, at tjenestenivået skal være mest mulig likt i hele organisasjonen og at brukerne av administrative tjenester skal settes i sentrum og ha tilgang til

---

<sup>1</sup> Målene for Adm2020 er å finne her: [www.uit.no/adm2020](http://www.uit.no/adm2020)

brukernære tjenester. Disse målene ble i samme sak knyttet til følgende organisatorisk førende prinsipper:

- UiT skal ha én administrasjon
  - Administrasjonen skal støtte opp under utdanning, forskning, formidling og kunstnerisk utviklingsarbeid
  - Organisering av administrasjonen skal sikre tilstrekkelig robuste og sterke miljøer. Små og sårbare administrative miljø skal unngås
  - Administrative oppgaver og prosesser kan organiseres uavhengig av den faglige linjen hvis dette gir en bedre oppgaveløsning
  - Administrativ oppgaveløsning skal standardiseres på tvers av nivå og enheter - med virkeområde for hele organisasjonen
- UiT skal ha en hensiktsmessig styrings- og ledelsesstruktur. Dette innbefatter at:
  - Det skal være tilgjengelig lederstøtte som muliggjør styring og ledelse
  - Rammeverk for strategi-, budsjett- og rapporteringsarbeid skal være standardisert i hele organisasjonen
  - Kontroll skal være risikobasert og ikke innbefatte mer enn ett kontrollnivå
- UiT skal drive kontinuerlig forbedring, digitalisering og forenkling av arbeidsoppgaver
- Kompetanseheving skal brukes aktivt i utvikling av administrasjonen
- Drift og utvikling av administrasjon skal ta hensyn til ambisjonen om likhet i tjenestetilbudet til ansatte og studenter

### **Regjeringens reform for avbyråkratisering og effektivisering**

ABE-reformen ble introdusert i 2015 som en (i utgangspunktet) fireårig reform for å effektivisere statlig sektor. Reformen består i årlige rammekutt til alle statlige etater basert på minimum 0,5% av alle driftsutgifter som finansieres over statsbudsjettet. Reelt sett har kuttene fluktuert mellom 0,5% og 0,8% de årene reformen har pågått. I sak S-5/2015 sluttet universitetsstyret seg til at innsparingstiltakene internt på UiT skulle *«omfatte det som er underlagt universitetsdirektørens virkeområde, og dermed den samlede administrative virksomheten, gjennomgående på alle nivåer»*. Det ble dermed forutsatt at innsparingene skulle tas ut i universitetets utgifter til ledelse og administrasjon som finansieres over eget grunnbudsjett. Som følge av dette har reduksjonen i tildeling blitt internt fordelt pro rata med utgangspunkt i en nøkkel for antall egenfinansierte årsverk innen administrasjon og ledelse på de enkelte fakultet/avdelinger. Enkelt fortalt har altså hver enhet på UiT som har administrative stillinger fått årlige kutt beregnet ut fra den andelen av slike stillinger enheten har.

Kuttene har medført følgende avkortning i bevilgningen til det fusjonerte UiT:

Budsjettår	Kutt i bevilgning
2015	16, 752 mill. <sup>2</sup>
2016	20, 107 mill.
2017	25, 130 mill.
2018	21,724 mill.
Totalt	83,721 mill.

Kuttene er kumulative rammekutt i driftsbudsjettene og innebærer dermed at UiT så langt (inkludert 2018) har fått en total reduksjon i sin bevilgning på rundt 84 mill. kroner.

Selv om kuttene er blitt fordelt ut i organisasjonen ut fra en nøkkel for administrative årsverk har UiT i praksis ikke vært i nærheten av å lykkes med å redusere sine samlede utgifter til administrasjon og ledelse i det omfanget reformen/kuttene forutsetter. Dette blir tydelig om man ser på utviklingen i antall stillinger på administrativ side i den perioden reformen har pågått.

Tabellen under viser oversikt over antall årsverk ved UiT i perioden 2016-2018 i henholdsvis administrative årsverk (ADMST) og undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UFFST).

DATO	ADM ÅRSVERK	UFFST ÅRSVERK	ADM +UFF	% ADMST	% UFFST
05.01.2016	875,1	1962,3	2837,4	30,80 %	69,20 %
10.07.2016	881,4	2022,4	2903,8	30,40 %	69,60 %
04.01.2017	843,4	2005,9	2849,3	29,60 %	70,40 %
04.07.2017	863,8	1989,9	2853,7	30,30 %	69,70 %
04.01.2018	850,6	2058	2908,6	29,20 %	70,80 %

Kilde:Paga

Av tabellen over kan man lese at det har vært en viss reduksjon når det kommer til prosentvis andel av administrasjon, men at antallet administrative årsverk likevel har ligget relativt jevnt. I praksis betyr dette at de forutsetningene departementet og universitetsstyret har lagt til grunn for håndteringen av ABE-reformen ved UiT, ikke har blitt oppfylt. Det mest bekymringsfulle med dette er at det i praksis er den vitenskapelige virksomheten som er blitt salderingspost for budsjettkuttene. Dette er bakgrunnen for at UiT i sin nylig inngåtte utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet har avtalt at «UiT skal gjennomføre prosjektet Adm2020 med sikte på å frigjøre midler til kjernevirksomheten».

Dersom kuttet skal tas ut i administrative årsverk alene vil det kreve en reduksjon på over 10 %. Universitetsdirektøren har lagt til grunn at det er mulig å gjøre visse innsparinger i andre utgifter til administrasjon (eks. bedre anskaffelser, bedre administrativ porteføljestyring) og har ut fra

<sup>2</sup> Tallet er summen av kuttet for de tre fusjonerte institusjonene: UiT, HiN og HiH.

dette fastsatt et måltall for reduksjon i antall årsverk på mellom 5 – 8 % (avhengig av *hvilke* stillinger som fjernes og hvor stor reduksjonen i andre administrative utgifter blir). Dette måltallet tar utgangspunkt i de reelle økonomiske kuttene UiT har fått, samt universitetsstyrets beslutning om at disse innsparingene skal skje i den administrative delen av virksomheten. Det er også tatt høyde for å gjøre justeringer for legitime administrative behov knyttet til vekst i kjernevirksomheten.<sup>3</sup>

### **Prosser og tiltak for å nå målene**

Universitetsdirektøren har planlagt to hovedtiltak for å nå de kvalitative og kvantitative målene i Adm2020:

- 1) Etablering av flere nye administrative fellestjenester
- 2) Reorganisering av administrasjonen

#### **1. Prosess for etablering av nye fellestjenester**

For å skape mer robuste administrative miljø som kan gi mer standardiserte tjenester og et likt tjenestetilbud ved UiT har universitetsdirektøren besluttet at det skal etableres flere såkalte fellestjenester. Etablering av fellestjenester innebærer at utvalgte oppgaver og ressurser som tidligere har vært spredt og fordelt over flere nivåer i organisasjonen samles og konsentreres på ett eller to nivå. Dette er et velkjent organisatorisk grep – både for å sikre standardisering og mindre sårbare administrative fagmiljø, men også for å spare ressurser.<sup>4</sup>

Fellestjenester er på ingen måte noe nytt ved UiT. Også innenfor dagens administrative tjenesteoppsett er det eksempler på en rekke fellestjenester. Samtlige regulære IT-tjenester er eksempelvis samlet i en felles avdeling som gir support til alle deler av organisasjonen. Enkelte av fakultetene har også gått langt i å samle sine administrative ressurser på nivå 2 slik at fakultetsadministrasjonen gir spesialiserte tjenester innenfor eksempelvis økonomi og personaladministrasjon til alle underliggende enheter og brukere på nivå 3. Forslagene som er utformet innenfor Adm2020 dreier seg om å opprette *flere* slike tjenester og skape større likhet mellom de forskjellige delene av organisasjonen.

En rekke, bredt sammensatte arbeidsgrupper har siden 2015 utredet og foreslått områder som egner seg for slike tjenesteoppsett. Samtlige forslag har vært drøftet internt i organisasjonen. Basert på disse drøftingene har universitetsdirektøren valgt å gå videre med i alt 13 spesialiserte tjenesteområder som er blitt utredet mer detaljert med tanke på opprettelse av standardiserte tilbud. Også de detaljerte forslagene har vært gjenstand for drøftinger. Samtlige dokumenter og forslag er tilgjengelig på [www.uit.no/adm2020](http://www.uit.no/adm2020).

De nye fellestjenestene faller i to hovedkategorier

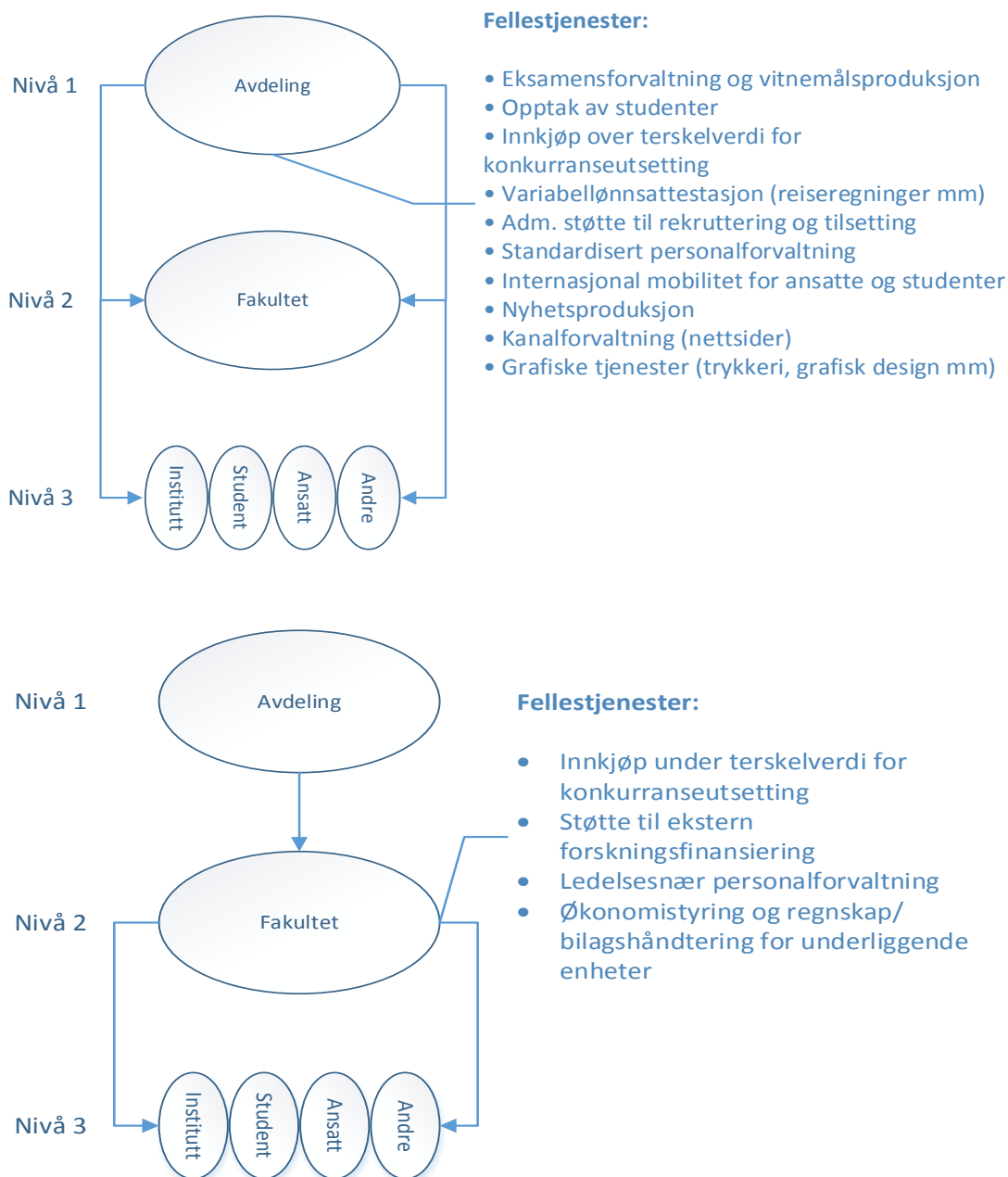
1. Gjennomgående fellestjenester der alle brukere og enheter får levert tjenester fra nivå 1
2. Fellestjenester der nivå 2 (med støtte fra nivå 1) gir tjenester til alle underliggende enheter og brukere på eget fakultet.

Oppsettet av de nye fellestjenestene er forsøkt visualisert i figurene under:

---

<sup>3</sup> Ephorte 2017/2254

<sup>4</sup> Dette er et grep som blant annet NTNU har benyttet i sin organisasjonsgjennomgang: <https://www.ntnu.no/fusjon/administrativ-organisering>



I lys av enkelte høringsinnspill vil universitetsdirektøren understreke at dette naturligvis ikke er en uttømmende liste over alle administrative oppgaver på nivå 1 og 2, men utelukkende en oversikt over *nye* fellestjenester. Fakultetene vil fortsatt ha ansvar og oppgaver på alle de store administrative forvaltningsområdene (forskning, studie, personal og økonomi) og det vil også være administrasjon på nivå 3<sup>5</sup>. Det som endres med de nye fellestjenestene er oppgavefordelingen og graden av distribusjon av ansvar og ressurser mellom nivåene (se nedenfor).

Universitetsdirektøren har vært svært opptatt av at alle fellestjenestene skal være i samsvar med prinsippet om tilgjengelig lederstøtte og at de må utformes slik at de er brukerrettet og gir tilgang

<sup>5</sup> Unntaket er IVT-fak og Jurfak (se under).

på forsvarlige og gode tjenester i hele organisasjonen. For å få dette til vil det bl.a. tas følgende hensyn:

- Den fysiske plasseringen av tjenesteyterne skal være tilpasset behovet til tjenestemottagerne. Alle som skal gi tjenester som forutsetter fysisk nærhet til vitenskapelig ansatte og studenter, skal være lokalisert nært disse.
- Det skal utvikles flere digitale tjenester med lavt brukergrensesnitt.

Med tanke på den fysiske plasseringen av ansatte innenfor fellestjenester er universitetsdirektøren ellers enig i NTLs forslag om at ansvaret for enkelte av de nye spesialiserte tjenestene som skal gis til hele institusjonen bør legges til andre campus enn Tromsø. Det er allerede begynt oppbygging av et «NAV-team» i Alta og et «Reiseteam» i Harstad. I Narvik tar universitetsdirektøren sikte på å legge ansvaret for deler av fellestjenesten for opptak. Slike kompetansemiljøer vil ut fra den foreslåtte modellen være organisert som en del av de nye avdelingene i fellesadministrasjonen (se under).

I og med at målene med Adm2020 dels er kvalitative og dels er knyttet til tallfestede innsparingsbehov, er den konkrete begrunnelsen for etableringen av de enkelte tjenestene sammensatt. Enkelte tjenester skal ikke primært opprettes med sikte på å redusere ressursbruken, men har som hovedformål å få samlet kompetanse i sterkere og mer robuste fagmiljø. Dette gjelder eksempelvis tjenester knyttet til ekstern forskningsfinansiering der UiT antageligvis må prioritere å bruke *flere* administrative ressurser de kommende årene for å nå de ambisiøse målene styret har satt for aktiviteten. På tjenesteområder hvor det er stor grad av regelstyring, store gjennomgående transaksjoner, og et stort potensiale for standardisering og digitalisering, forventes det derimot at fellestjenestene også skal bidra til redusert ressursbruk i form av færre årsverk og/eller andre besparelser i administrative kostnader. Variabellønnsattestasjon og studentopptak er to opplagte eksempler. I et eget beslutningsnotat for fellestjenestene vil universitetsdirektøren angi hvilken type måloppnåelse som forventes for hver enkelt tjeneste.

Videre avgrensninger og dimensjonering av fellestjenestene vil ikke omtales ytterligere i denne saken. Universitetsdirektøren har utformet en tidsplan for implementering av tjenestene som vil iverksettes umiddelbart etter at styret har fattet bindende vedtak omkring organiseringen av administrasjonen (se eget vedlegg).

## **2. Gjennomgang av organisasjonsstrukturen**

Det andre hovedgrepet for å nå målene i Adm2020 har vært å gjennomgå den nåværende organiseringen av administrative enheter. Hovedtrekkene i dagens organisering har i stor grad vært uendret siden 2009, og noen av de mest sentrale spørsmålene i gjennomgangen har vært i hvilken grad nye fellestjenester og kravene til innsparing gjør det fornuftig å foreta større eller mindre endringer i den organisatoriske inndelingen i avdelinger og seksjoner.. Høsten 2017 ble det oppnevnt en bredt sammensatt arbeidsgruppe ledet av seniorrådgiver Trond Singsaas fra NTNU, som fikk i oppdrag å utforme et helhetlig forslag til fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT. Arbeidsgruppen leverte sin rapport 10. januar 2018 med forslag som omfattet forslag til:

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



Universitetsstyret fikk presentert arbeidsgruppens rapport i en egen orienteringssak på sitt møte 06.02.18. De viktigste forslagene fra arbeidsgruppen skal likevel gjengis i det følgende.

Det legges i rapporten fram tre alternativer til avdelingsstruktur. Arbeidsgruppen har spesielt hatt fokus på hvordan de strategiske utviklingsoppgavene plasseres i de ulike modellene. Modell 1 ligger tett opp til dagens modell med 7 fagavdelinger og en fast matriseorganisering av strategiske utviklingsoppgaver, samt faste forkontorfunksjoner lagt til stab. Modell 2 foreslår 8 avdelinger men skiller tydelig mellom strategiske utviklingsoppgaver og driftsoppgaver gjennom å opprette egne enheter for strategiske utviklingsområder. Her etableres det en liten stab med koordinerende oppgaver og forkontorfunksjoner. Modell 3 skiller mellom strategiske utviklingsoppgaver og driftsoppgaver gjennom organisering av alle utviklingsoppgaver i en stor stab og 5 regulære avdelinger som primært ivaretar driftsoppgavene.

Arbeidsgruppen gir videre en beskrivelse av hvilke funksjonsområder som må gjenfinnes på nivå to, arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2, samt overordnet arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3. Arbeidsgruppen ser det som nødvendig at nivå 2 har autonomi til å organisere sine administrative tjenester i henhold til både størrelse og egenart. Denne autonomien påvirkes av noen beskrevne styringsmekanismer som knytter seg til gjennomgående ledelse, rapportering og evaluering, samt dimensjonering, beskrevet nærmere i rapporten.

Arbeidsgruppens rapport har vært på høring i organisasjonen, og samtlige enheter samt tjenestemannsorganisasjonene leverte høringsuttalelser. Innspillene er kort oppsummert i tabellen under. Flere av dem vil bli kommentert under universitetsdirektørens vurderinger.

Område	Tilbakemeldinger
Avdelingsstruktur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det er ikke mulig å trekke ut en entydig anbefaling hva gjelder avdelingsstruktur fra de innspillene som er kommet. De fleste av innspillene fra avdelingene heller i retning av retning av modell 1, mens et flertall av fakultetenes innspill heller i retning av en justert modell 3 (uten en stor stab).</li></ul>
Strategiske utviklingsområder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det gis ulike innspill på dette punktet. En hovedtrend er imidlertid at det ikke er ønskelig å lage et for stort skille mellom strategisk arbeid og drift, og at en eventuell stab knyttet til universitetsledelsen ikke skal ha et stort omfang.</li><li>• Det er nødvendig å lage noen strukturer som sikrer tverrfaglig samhandling.</li><li>• Det forutsettes at det ikke hentes strategiske ressurser fra nivå 2 til en stab på nivå 1.</li><li>• Både digitalisering og formidling trekkes fram som områder som burde omtales som egen strategiske områder i tillegg til de som nevnes i rapporten.</li></ul>
Design nivå 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stor autonomi støttes. Det er ulike perspektiver i innspillene knyttet til styringsmekanismene som beskrives i rapporten.</li><li>• En større konsentrasjon av ressurser på nivå 2 støttes.</li><li>• Det er ulike perspektiver på hvorvidt en liten enhet på nivå 2 skal motta støtte fra nivå 1 eller fra en annen enhet på nivå 2.</li></ul>



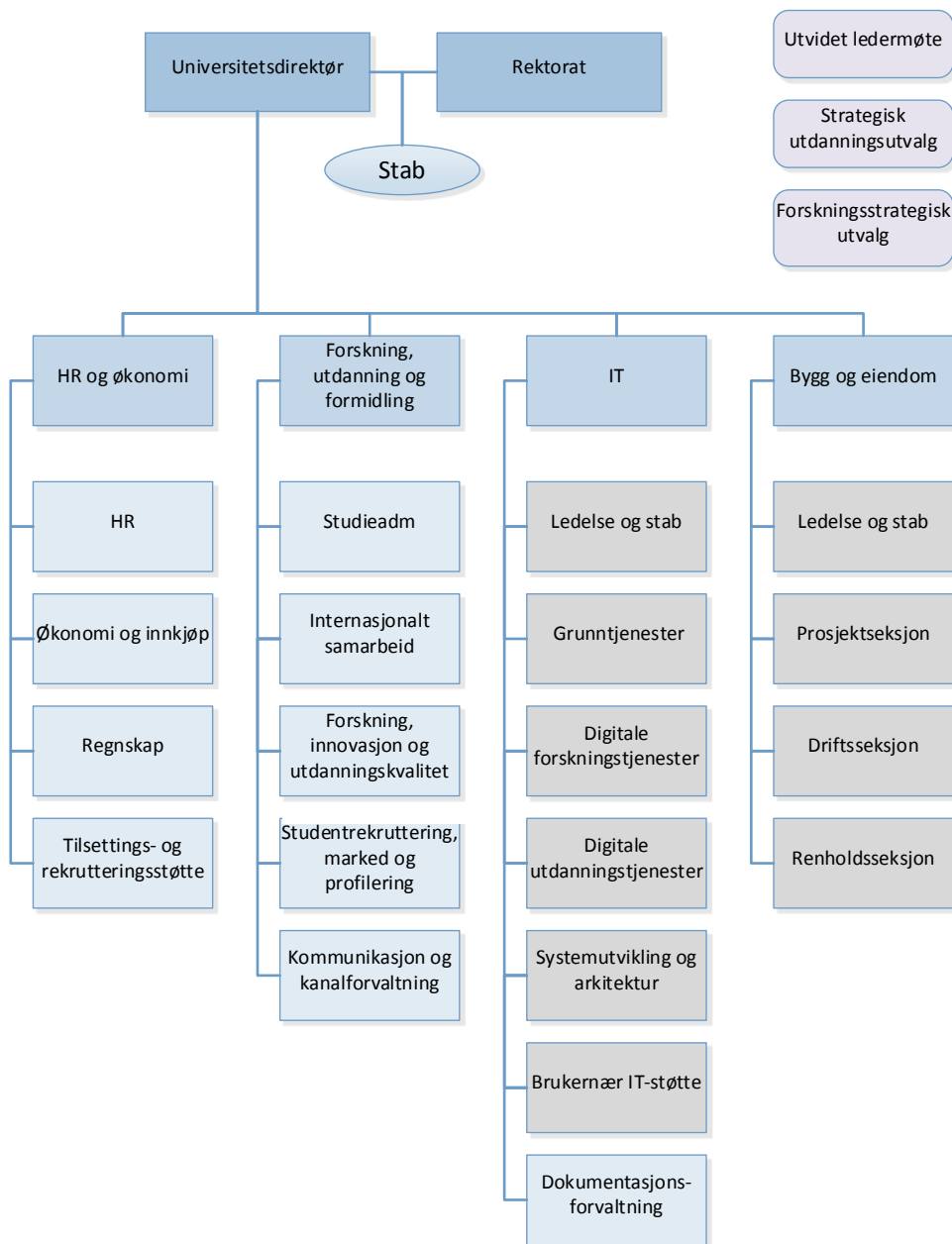
Ledelse og faggrupper	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange av høringsinnspillene gir støtte til prinsippene for gjennomgående ledelse (HSL har levert et kritisk innspill på dette punktet). Spesielt trekkes det fram at innenfor fellestjenestene som styres av ett nivå er dette nødvendig. Utfordringer knyttet til gjennomgående ledelse der ansatte sitter på ulike nivå problematiseres imidlertid i flere av innspillene.</li> <li>• Bruk av faggrupper og faggruppeledere gis i all hovedsak støtte i innspillene. Det må sørges for at de gis tydelig ansvar, myndighet og legitimitet.</li> </ul>
Utrede videre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det gis ulike og sprikende anbefalinger knyttet til de punktene som skal utredes videre. Blant annet foreslås følgende: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ KSA argumenterer for at SKA bør flyttes til UTA/AFU</li> <li>○ UB argumenterer for at Result bør utredes i forbindelse med gjennomgangen av UB.</li> </ul> </li> </ul>
Generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det påpekes i flere av høringsinnspillene at rapporten i liten grad gjør koblinger mot faglig virksomhet i sine betraktninger. Det påpekes også at prinsippene om færre og robuste enheter som lå til grunn for organisering av den faglige virksomhet i mindre grad synes å ha vært gjeldende for de forslagene som fremføres.</li> <li>• Fokus på ulike former for samhandling trekkes fram som en viktig forutsetning uansett valg av modell.</li> </ul>
Annet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bør etableres funksjon for internkontroll / revisjon på nivå 1. Drive kontroll ut fra risikovurdering.</li> <li>• Internasjonalisering bør sees på i en sammenheng mellom POA, UTA og AFU</li> <li>• Ph.d-utdanning foreslås flyttes til utdanning – det har de store fakultetene gjort.</li> <li>• De strategiske utvalgene må ha en viktig funksjon opp mot de strategiske utviklingsområdene.</li> <li>• Digitalisering bør løftes fram som område, og det foreslås konkret at det opprettes en digitaliseringsdirektør og / eller en viserektor for digitalisering.</li> <li>• NTL trekker fram nødvendigheten av at ansvaret for enkelte av de nye fellestjenestene legges til andre campus enn Tromsø.</li> </ul>

## Universitetsdirektørens vurderinger

### Valg av modell for organisering av nivå 1

Universitetsdirektøren vil for organiseringen av fellesadministrasjonen tilrå en justert versjon av arbeidsgruppens modell 3. Satt inn i et organisasjonskart ser universitetsdirektørens forslag slik ut <sup>6</sup>:

<sup>6</sup> Universitetsdirektøren vil understreke at betegnelsene på flere av de nye avdelingene og seksjonene i det fremlagte forslaget ikke er ment som endelige navn, men snarere er *arbeidstitler* som angir hovedansvarsområder.



Overordnet sett er det tre grunner til at universitetsdirektøren går inn for denne modellen.

For det første mener universitetsdirektøren at det er viktig å få til bedre samhandling og koordinering mellom flere administrative områder. Avdelingene har i sine høringsinnspill påpekt at dette er en utfordring man ikke har klart å løse godt innenfor dagens struktur. Et klart flertall av fakultetene er også opptatt av at bedre koordinering på nivå 1 er av betydning for samhandlingen mellom nivå 1 og 2. God samhandling internt vil selvsagt bero på mange forhold som ikke har med organisering i avdelinger og seksjoner å gjøre. Både arbeidsgruppen og høringsinstansene peker på behovet for faste faggrupper og matriser på tvers av avdelingene. Det er likevel rimelig å anta at områder som samles under én felles ledelse vil være enklere å koordinere enn områder som er fordelt mellom flere avdelinger. Samlinger av utvalgte forvaltningsområder er derfor fornuftig. Færre avdelingsdirektører på administrativ side vil også lette samhandlingen mellom administrasjonen og den faglig ledelse (rektoratet) og legge forholdene til rette for mer effektive ledergrupper.

For det andre vil en sammenslåing av utvalgte avdelinger, seksjoner og tjenesteområder gjøre det enklere å få til effektivisering og innsparinger. Dette er mest opplagt der hvor det finnes faglig tilgrensende og delvis overlappende administrative felt med duplisering av ressurser og kompetanse. Den stadig tiltagende digitaliseringen fører videre til at flere administrative områder som i utgangspunktet ikke var nært beslektet bindes stadig tettere sammen. Mer digitalisering gjør det nødvendig å jobbe mer tverrfaglig over de tradisjonelle, fagadministrative områdene. Organisatoriske strukturer som legger til rette for dette kan derfor være fremtidsrettede.

For det tredje er universitetsdirektøren opptatt av at de nye fellestjenestene vil gi fellesadministrasjonen en ny funksjon i organisasjonen. Standardiserte brukerrettede tjenester vil utgjøre en langt større del av porteføljen til den sentrale administrasjonen enn tidligere. I den forbindelse må det arbeides med å skape en profesjonell sørviskultur på tvers av fagadministrative områder. Universitetsdirektøren mener dette vil være lettere å få til i et knippe tverrfaglige enheter enn i avdelinger preget av en rent fagadministrativ logikk som lett kan tendere mot kontroll og myndighetsutøvelse alene.

Universitetsdirektøren mener også at noen av de viktigste argumentene som anføres for å beholde den avdelingsstrukturen UiT har hatt siden 2009 (slik det foreslås i modell 1 og (delvis) i modell 2), ikke kan tillegges avgjørende vekt. Når arbeidsgruppen og høringsinstanser påpeker at en videreføring av alle dagens avdelinger vil være «gjenkjennelig» og medføre stor grad av «kontinuitet»<sup>7</sup> er dette naturligvis helt riktig, men det er vanskelig å forstå at dette utgjør vektige argumenter for status quo. Hva som skal videreføres og hva som skal endres må begrunnes på andre måter.

Alle organisatoriske modeller har omkostninger. En potensiell ulempe med modellen som foreslås i dette saksfremlegget er etter universitetsdirektørens vurdering at den øker lederspenntet og endrer fagdirektørenes posisjon i organisasjonen. Som ledere av mer sammensatte avdelinger vil lederrollen til de nye avdelingsdirektørene være annerledes. I stedet for en mer rendyrket fagadministrativ lederrolle (slik direktørene har i dag) vil de nye lederne operere på et mer overordnet og tverrgående nivå. Den fagadministrative ekspertisen vil i større grad måtte ivaretas gjennom seksjonsnivået. På samme tid er dette nettopp noe av gevinstene med modellen med (se ovenfor).

Universitetsdirektøren er også enig i at det i prinsippet er en styrke ved dagens modell at utviklingsoppgaver har en nærhet til drifts- og forvaltningsoppgaver – spesielt i en fase hvor det er maktpåliggende å få en mer effektiv utnyttelse av ressursene. Dette prinsippet kan man imidlertid holde fast på også om man velger en litt annen inndeling av avdelingenes faglige ansvarsområder enn dagens. I forslaget er det tatt høyde for dette (se også eget avsnitt under om strategiske oppgaver).

I tillegg til disse overordnede argumentene vil universitetsdirektøren komme inn på mer spesifikke forhold knyttet til de enkelte delene av forslaget. Disse vil bli redegjort for i tilknytning til beskrivelsene av de enkelte avdelingene. Det er innenfor avdelingene ikke lagt opp til å la de nye fellestjenestene danne separate seksjoner. Det er også gjort et forsøk på å ha et relativt likt lederspennt i de ulike seksjonene, men ettersom det er for tidlig å si hvor stor bemanning de ulike

---

<sup>7</sup> Se arbeidsgruppens Delrapport 2, s.14.

fellestjenestene vil ha, er det ikke mulig å si eksakt hvor store de ulike seksjonene vil bli. Universitetsdirektøren forslår derfor at rektor får fullmakt til å fastsette detaljeringen av seksjonene, inklusive seksjonenes navn og de mer spesifiserte funksjonsområdene.

### **Strategiske utviklingsområder**

Arbeidsgruppen bygde mye av sin argumentasjon rundt de ulike modellene for organisering av avdelinger på plassering av det de omtalte som sentrale strategiske utviklingsoppgaver: Virksomhetsstyring, forskningsstrategier, utdanningskvalitet og organisasjonsutvikling.

Svært mange av høringsinstansene er kritiske til måten arbeidsgruppen har fremhevet disse områdene. Mange påpeker at det også finnes andre strategisk viktige områder (formidling og digitalisering nevnes særskilt), og flere av fakultetene kritiserer arbeidsgruppen for å foreslå at alt av strategisk arbeid ved UiT skal foregå på nivå 1 og/eller at fakultetene skal fratas ansvar og tappes for ressurser de selv har for å drive utviklingsarbeid. Universitetsdirektøren tror ikke det har vært arbeidsgruppens hensikt å foreslå noe av dette, men vil likevel understreke at en strategisk utvikling av universitetet som helhet forutsetter strategisk kraft og samhandling på alle nivå, og at fakulteter må ha ressurser til å drive utviklingsarbeid. Det vil ikke bli lagt opp til å gjøre noen endringer i de fullmaktene dekaner og fakultetsstyrer har på dette området og det er heller ikke aktuelt å hente den nære lederstøtten som dekanene benytter seg av i det strategiske arbeidet på fakultetene over til nivå 1.

Innenfor fellesadministrasjonen er det imidlertid et behov for å plassere ansvaret for den administrative støtten slik at det arbeidet som skal gjøres for å understøtte rektoratet og universitetsdirektøren får høy nok prioritet og ikke slukes av driftsoppgaver.

Universitetsdirektøren foreslår at dette løses ved at ansvaret for den avdelingsovergripende virksomhetsstyringen legges til stab, mens de øvrige utviklingsoppgavene plasseres innenfor de avdelingene som har det fagadministrative ansvaret for det aktuelle feltet. Digitalisering foreslås som et gjennomgående område som skal ivaretas i tett samhandling med ITA.

Det vil i beskrivelsen av de ulike avdelingene under fremkomme hvilke strategiske områder de har ansvar for. Avdelingene må påse at det er avsatte ressurser til å følge opp det strategiske arbeidet.

### **Faggrupper**

I likhet med de fleste høringsinstansene ser universitetsdirektøren behov for at det innenfor de ulike avdelingene og seksjonene i fellesadministrasjonen etableres faggrupper med en faggruppeansvarlig. Det må vurderes i hvert enkelt tilfelle hva som er hensiktsmessig delegasjon av myndighet til faggruppeleder, avhengig av størrelse og omfang på oppgaver. Personalansvar kan i noen tilfeller delegeres, mens økonomiansvaret vil tilligge avdelings-/og eller seksjonsleder.

Ettersom etablering av faggrupper ikke krever vedtak i universitetsstyret, vil universitetsdirektøren ikke gå nærmere inn på dette punktet i denne saken. Prosessen med å finne hensiktsmessige faggrupper må tas i forbindelse med konstitueringen av de nye avdelingene/seksjonene.

## Beskrivelse av de enkelte avdelingene

### Stab

Samtlige høringsinstanser er tildels sterkt kritiske til den delen av arbeidsgruppens forslag (i modell 3) som går ut på å opprette en stor stab med ansvar for særskilte strategiske utviklingsområder. Universitetsdirektøren er enig i deler av denne kritikken og foreslår i samsvar med dette at stabsoppgavene begrenses til praktisk lederstøtte, politisk/kommunikasjonsmessig rådgiving, virksomhetsstyring og koordinering av tidsbegrensede prosjekter som krysser ulike avdelinger og fakulteter. Til dette formålet behøves en relativt liten, kompetent gruppe av «generalister» som kan fungere som rådgivere og prosjektledere for ledelsen og som kan sikre en god samhandling på tvers. For å unngå stor ledertetthet bør personalansvaret og koordineringsfunksjonen internt i staben legges til stillingen som assisterende direktør.

### Avdeling med ansvar for forskning, utdanningstjenester og formidling

Forslaget innebærer at dagens Avdeling for forskning og utviklingsarbeid, dagens Avdeling for utdanning og dagens Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt slås sammen til én avdeling. En slik sammenslåing henger tett sammen med alle de tre hovedbegrunnelsene nevnt over. En samling av de tre kjerneområdene under én ledelse vil etter universitetsdirektøren oppfatning føre til større tverrfaglig samhandling mellom kjerneområdene og dermed større strategisk kraft, samt bedre utnyttelse av ressursene. Avdelingen får ansvar for det strategiske arbeidet knyttet til forskningsstrategi og innovasjon, utdanningskvalitet, samt formidling.

På en rekke områder er det delvis overlappende og tilgrensende kompetanse mellom disse tre enhetene i utgangspunktet. Dette gjelder blant annet internasjonalisering, juridiske tjenester, felles ansvar for analyser av kjernevirksomheten (herunder saksbehandling av melding om forskning og utdanning), rekruttering og profilering av studier og karriereveiledning for studenter på alle nivå. Forvaltningen av ph.d.- utdanningen vil dessuten samles med annen utdanningsforvaltning (slik det allerede er gjort på et flertall av fakultetene). Digitaliseringsprosesser rettet mot kjernevirksomheten vil også være en viktig fellesoppgave. Saksbehandling mot de to strategiske utvalgene for utdanning og forskning/FoU vil også ligge til den nye avdelingen.

Arbeidsgruppen fremmet ikke forslag om plassering av oppgaver og funksjoner knyttet til dagens Senter for karriere og arbeidsliv, men foreslo derimot at fremtidig plassering skulle utredes. Senteret har flere viktige funksjoner, men disse er etter universitetsdirektørens vurdering ikke godt integrert med nært beslektede områder i administrasjonen. Her ligger det både muligheter for samordning og effektivisering. Universitetsdirektørens forslag til avdelingsstruktur innebærer at oppgaveporteføljen fordeles mellom flere enheter: Den politisk orienterte samfunnskontakten legges til ledelse og stab, karrieresenteret for studenter plasseres sammen med andre utdannings- og forskningstjenester, mens sentralbordet samorganiseres med informasjonstjenesten i dagens UTA og generell studie- og karriereveiledning.

Den nye avdelingen vil ha ansvar for følgende nye fellestjenester:

- Eksamensforvaltning og vitnemålsproduksjon
- Opptak av studenter
- Internasjonal mobilitet for ansatte og studenter
- Støtte til ekstern forskningsfinansiering
- Nyhetsproduksjon
- Kanalforvaltning (nettsider)

- Grafiske tjenester (trykkeri, grafisk design m.m.)

### **Avdeling med ansvar for organisasjon (HR) og økonomi**

Forslaget innebærer at dagens Avdeling for personal og organisasjon slås sammen med dagens Avdeling for økonomi. En slik sammenheng henger tett sammen med den overordnede argumentasjonen ovenfor, med spesielt fokus på koordinering og samordning av standardiserte brukerrettede tjenester. En sentral tendens i den tiltagende digitaliseringen er dessuten at det utvikles løsninger som gjør det mulig å ivareta økonomi, lønn og HR på en helhetlig måte. Dette er bl.a. en klar ambisjon i BOTT-samarbeidet som legger opp til en samlet håndtering av systemer og tjenester innenfor lønnsnær HR og økonomi. Avdelingen vil få ansvaret for det strategiske arbeidet knyttet til organisasjonsutvikling og økonomistyring og dermed også sammenhengen mellom budsjettprosesser og institusjonens organisatoriske utviklingsmål.

Arbeidsgruppen foreslo å lage en tjenesteytende enhet der man samlet funksjonsområder som blant annet lønn, regnskap, innkjøp og arkiv. Dette ble i rapporten beskrevet som rutinepregede og standardiserte tjenester som gjennomgående kan ytes til alle ansatte i organisasjonen, og derfor med fordel kan samorganiseres. På denne måten vil en etablere avdelinger som er organisert etter overgripende administrative funksjonsområder og ikke etter profesjoner eller fagområder. Universitetsdirektøren ser at det kan være klare fordeler med å samle noen administrative funksjonsområder på denne måten. Samtidig innebærer forslaget til arbeidsgruppen en oppsplitting av allerede etablerte fagområder innen personal og økonomi, noe som anses som uhensiktsmessig. Universitetsdirektøren ønsker derfor at dagens avdelinger som helhet samorganiseres.

Den nye avdelingen vil ha ansvar for følgende nye fellestjenester:

- Innkjøp over terskelverdi for konkurranseutsetting
- Variabellønnsattestasjon (reiseregninger mm)
- Adm. støtte til rekruttering og tilsetting
- Standardisert personalforvaltning

### **Avdeling for bygg og eiendom**

Arbeidsgruppen har ikke fremmet forslag om noen endringer i organiseringen av dagens Avdeling for bygg og eiendom. Det er heller ikke kommet inn konkrete forslag om dette i høringen.

Universitetsdirektøren mener i likhet med flere av høringsinstansene at BEA burde vært inkludert av organisasjonsgjennomgangen. Avdelingen vil være omfattet av innsparingskrav knyttet til kuttene i ABE-reformen, har mange ansatte og har et budsjett som omfatter en betydelig del av andre utgifter knyttet til infrastruktur og administrasjon.

Universitetsdirektøren ser det ikke som aktuelt å slå BEA sammen med en eller flere av de andre avdelingene, men vil legge opp til en gjennomgang som kan føre til justeringer i seksjonsinndeling m.m. Eventuelle forslag om dette vil fremmes for styret i egen sak.

Som følge av andre forslag i *dette* saksfremlegget vil det i denne omgang kun bli lagt opp til mindre justeringer i oppgaveporteføljen til BEA knyttet til etablering av en felles innkjøpstjeneste på nivå 1. BEA må også samhandle på en litt annen måte med campusadministrasjonene (og IVT-

fak) i driften av sørvistorgene i Alta, Harstad og Narvik (se eget avsnitt om campusadministrasjon).

### **Avdeling for IT**

Arbeidsgruppen fremmet ikke forslag om konkrete endringer i organiseringen av dagens Avdeling for IT. I stedet anbefalte gruppen at berøringspunkter mellom IT og utdanningsområdet knyttet til læringsstøtte, læringsmiljø, og systemansvar for ulike utdanningsrelaterte systemer, burde utredes nærmere. Arbeidsgruppen identifiserte også overlappende områder innenfor forskningsstøtte og kommunikasjonsarbeidet knyttet til kanalforvaltning. I samsvar med arbeidsgruppen anbefaling vil dette bli fulgt opp av universitetsdirektøren i løpet av 2018.

Som for BEA, vil det bli lagt opp til mindre justeringer i oppgaveporteføljen til ITA knyttet til etablering av en felles innkjøpstjenester på nivå 1.

Universitetsdirektøren foreslår ellers at dagens Seksjon for arkiv som i dag ligger i Personal- og organisasjonsavdelingen flyttes til ITA. Enheten foreslås også å endre navn til Seksjon for dokumentasjonsforvaltning. I likhet med alle ITA's tjenester retter arkivtjenesten seg mot hele virksomheten. Arkivet har videre et nært samarbeid med IT om tekniske løsninger, og har berøringspunkter med det etablerte informasjonssikkerhetsmiljøet på ITA.

Avdeling for IT foreslår i sitt høringsinnspill at digitalisering markeres som et eget strategisk område og at dette får et organisatorisk uttrykk ved at det opprettes en egen digitaliseringsdirektør (utenfor IT-avdelingen). Universitetsdirektøren er enig i at det er viktig å få til et løft for digitaliseringsarbeidet ved UiT, men mener at dette må gjennomsyre alle faggrener av administrasjonen i et godt samspill med ITA. I første omgang foreslås det derfor at ansvaret legges til den nye ledergruppen og at ITA har koordinerings og sekretariatsoppgavene.

Universitetsdirektøren mener ellers at ITA burde vært inkludert av organisasjonsgjennomgangen på en grundigere måte. Avdelingen vil naturligvis være omfattet av innsparingskrav knyttet til kuttene i ABE-reformen, den har en stor andel av de teknisk-administrative årsverkene og et budsjett som omfatter en betydelig del av andre utgifter knyttet til infrastruktur og administrasjon.

Universitetsdirektøren ser det ikke som aktuelt å slå ITA sammen med en eller flere av de andre avdelingene, men vil legge opp til en gjennomgang som kan føre til justeringer i seksjonsinndeling, ledertetthet og ressursbruk. Eventuelle forslag om dette vil fremmes for styret i egen sak.

### **Gjennomgående ledelse**

I høringen er det ulike forståelser av og meninger om begrepene knyttet til gjennomgående ledelse og ledelse av faggrupper. Når det gjelder gjennomgående ledelse er det først og fremst et spørsmål om omfanget og innholdet i forståelsen av begrepet. Derneft er det et spørsmål om hvorvidt det er behov for å endre fullmakter for avdelingsdirektørene.

Det følger av universitets- og høyskoleloven at universitetsdirektøren har det samlede ansvaret for universitetets administrasjon, både når det gjelder tjenester, forvaltning og stabsfunksjoner. Universitetsdirektøren skal dermed utøve gjennomgående ledelse av hele administrasjonen. Fordeling av underliggende leder- og utføreransvar for ulike administrative funksjoner må være



basert på hva som synes å være mest hensiktsmessig, ut fra hensyn til effektivitet, kvalitet og koordinering i oppgaveløsningen, ref. også målene for Adm2020-prosessen. Ved hvert fakultet og øvrige enheter under styret kan det legges til grunn at enhetene skal ha hensiktsmessige stabsfunksjoner som understøtter ledelse og utvikling av enhetenes kjernevirksomhet. Spørsmålene om gjennomgående ledelse for avdelingsledere kan derfor i hovedsak avgrenses til funksjoner og oppgaver innenfor tjenesteproduksjon og forvaltning for UiT som helhet.

Et utgangspunkt for vurderingen om gjennomgående ledelse, er at lederne for dagens avdelinger i den felles administrasjonen kan forventes å utøve innflytelse langs fem dimensjoner:

- Direkte ledelse av ansvarsområder og oppgaver som er lagt til egen avdeling
- Myndighetsutøvelse på vegne av universitetsdirektøren på basis av lovverk, retningslinjer, eller vedtak av UiTs styringsorganer eller overordnet myndighet
- Utøve fagansvar på administrative områder
- Bidra til rådgivning, koordinering og kompetanse gjennom dialog med ledere og ansatte
- Være rådgiver og ivareta stabsfunksjoner overfor universitetsledelsen og styret

En mulighet som er nevnt i høringen er å gi avdelingslederne generelle og formelle fullmakter til å utøve myndighetsutøvelse på vegne av universitetsdirektøren på sine respektive områder. Det ville innebære å formelt representere universitetsdirektøren innenfor for eksempel økonomiforvaltningen, og dermed kunne utøve instruksjonsmyndighet på området.

Etter universitetsdirektørens vurdering er det nødvendig å styrke den gjennomgående administrative ledelsen og koordineringen ved UiT. Det innebærer at universitetsdirektøren, avdelingsledere i den felles administrasjonen og administrativ ledelse ved enhetene må samhandle slik at UiT i større grad opptrer helhetlig og koordinert i oppgaveløsningen, og kan oppnå de målene som er satt for universitetets administrasjon. Universitetsdirektøren ser det likevel ikke som nødvendig å endre på fullmaktsstrukturen, det vil si å delegere formell myndighet ut over det som gjelder i dag. Universitetsdirektøren bør fortsatt ivareta den generelle instruksjonsmyndigheten, ikke delegere den ut. Det foreslås derfor ikke endringer i UiTs fullmaktsstrukturer som del av denne saken.

En styrking av gjennomgående administrativ ledelse ved UiT bør etter universitetsdirektørens vurdering skje langs to av de fem dimensjonene som er omtalt ovenfor. Det ene er at avdelingene i den felles administrasjonen får et økt direkte utføreransvar for tjenesteproduksjon og forvaltning, jf. de endringene i oppgavefordelingen som følger av etablering av flere fellestjenester for UiT som helhet. Tilsvarende bør administrativ ledelse ved fakultetene ha det direkte utføreransvaret for administrative fellesoppgaver som blir lagt til enhetene.

For det andre ser universitetsdirektøren det som ønskelig å forbedre utøvelsen av den gjennomgående faglige ansvaret på hvert administrative område. Avdelingslederne må i praksis gis et tydeligere ansvar for å sørge for at faglige standarder for oppgaveløsningen, og hensyn til likebehandling og forsvarlig forvaltningspraksis blir ivaretatt. Det innebærer tiltak innenfor internkontroll og etterlevelse, men i like stor grad virkemidler som kompetanseheving, sørvis, erfaringsoverføring og tilrettelegging for god oppgaveløsning, slik at det finner sted faglig utvikling på områdene.

## Campusadministrasjoner

I sak S-29/2017 vedtok universitetsstyret en fakultetsmodell som innebærer at all faglig aktivitet på campus Harstad og campus Alta vil drives i regi av campusovergripende fakulteter som har det meste av sin ledelse og administrasjon i Tromsø. Samtidig skal de to nye viserektorene ha Alta og Harstad som sitt hovedarbeidssted. Viserektorene har en todelt instruks der den ene hovedoppgaven er knyttet til faglig koordinering på campus og den andre dreier seg om å være kontaktpunkt for universitetets samhandling med den omkringliggende regionen. Både organisasjonsmodellen samt viserektorenes plassering og funksjon gjør at det er enkelte administrative oppgaver som bør ivaretas lokalt av andre enn avdelingene i fellesadministrasjonen.

På bakgrunn av dette ble det høsten 2017 gjennomført et utredningsarbeid og en påfølgende høring med sikte på å opprette egne campusadministrasjoner på de to stedene. Høringsinstansene ga i stor grad tilslutning til en såkalt smal modell, der campusadministrasjonen i utgangspunktet har ansvar for støtte til viserektor og stedlige fellesfunksjoner som det er utfordrende å plassere ut i den ordinære linjeadministrasjonen. Basert på høringen og de påfølgende drøftingene har universitetsdirektøren konkludert med at følgende oppgaver bør legges til campusadministrasjonene:

- Beredskapsarbeid og ledelse av lokal beredskapsgruppe
- Ansvar for fellesarrangement på campus
- Sekretariatsfunksjoner for campusråd og campusmøte
- Praktisk lederstøtte og rådgiving for viserektorene
- Sørvistorgfunksjoner
  - I Harstad skal sørvistorget drives av campusadm. i samarbeid med andre enheter.
  - I Alta skal sørvistorget drives av BEA i samarbeid med campusadministrasjonen og andre enheter
  - I Narvik skal sørvistorget drives av BEA i samarbeid med IVT
- Andre oppgaver på delegasjon<sup>8</sup>

Som del av universitetsledelsen vil viserektorene naturligvis også ha tilgang på bistand fra sentral stab og fra den ordinære linjeorganisasjonen. I alle fall på sikt er det ønskelig om enkelte av de sistnevnte ressursene med størst relevans for viserektorenes virke er fysisk plassert på campus i deres egen region.

Ved campus Narvik er det ikke lagt opp til at det skal være en separat campusadministrasjon. I stedet er det hensiktsmessig at IVT-fakultetet ivaretar campusfunksjonene (i tillegg til sine egne fakultetsadministrative oppgaver).

---

<sup>8</sup> I samband med dimensjoneringen av fellestjenestene for eksamen og en pågående forbedringsprosess skal det avklares om campusadministrasjonene også skal ha oppgaver knyttet til praktisk eksamensavvikling og lokal rom- og timeplanlegging.

## Administrativ organisering på fakulteter og nivå 3 (institutter og sentre).

### Overordnede vurderinger

Arbeidsgruppens forslag om at fakultetene bør ha stor autonomi i valg av hvordan egen administrasjon skal være organisert har fått bred tilslutning i høringen. Universitetsdirektøren støtter også dette, men med visse forbehold og presiseringer.

Den fakultetsstrukturen som ble fastsatt av universitetsstyret i juni 2017 har gitt UiT en hybridmodell med en blanding av store, flerfaglige enheter og mindre disiplinære fakulteter. De store fakultetene har flere underliggende institutter som er betydelig større enn det de minste fakultetene er, og ett fakultet (Jur-fak) har ingen institutter. Tabellen under illustrerer noen av de sentrale forskjellene mellom fakultetene målt i antall underliggende enheter, antall vitenskapelig ansatte (UFF) og antall administrative stillinger.

	ADM	UFF	Institutter
BFE-FAK	76,9	284,2	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Arktisk og marin biologi</a></li><li>• <a href="#">Norges fiskerihøgskole</a></li><li>• <a href="#">Handelshøgskolen ved UiT</a></li></ul>
HELSEFAK	191,6	689	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Medisinsk biologi</a></li><li>• <a href="#">Samfunnsmedisin</a></li><li>• <a href="#">Klinisk medisin</a></li><li>• <a href="#">Farmasi</a></li><li>• <a href="#">Klinisk odontologi</a></li><li>• <a href="#">Psykologi</a></li><li>• <a href="#">Helse- og omsorgsfag</a></li><li>• <a href="#">Idrettshøgskolen</a></li><li>• <a href="#">Vernepleie</a></li><li>• <a href="#">RKBU Nord</a></li></ul>
NT-FAK	67,7	308	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Fysikk og teknologi</a></li><li>• <a href="#">Informatikk</a></li><li>• <a href="#">Ingeniørvitenskap og sikkerhet</a></li><li>• <a href="#">Geovitenskap</a></li><li>• <a href="#">Kjemi</a></li><li>• <a href="#">Matematikk og statistikk</a></li></ul>
IVT-FAK	40,3	112,8	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Industriell teknologi</a></li><li>• <a href="#">Bygg, energi og materialteknologi</a></li><li>• <a href="#">Ingeniørvitenskap og sikkerhet</a></li><li>• <a href="#">Datateknologi og beregningsorienterte ingeniørfag</a></li><li>• <a href="#">Elektroteknologi</a></li></ul>
HSL-FAK	133,9	493,7	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Filosofi og førstesemesterstudier</a></li><li>• <a href="#">Arkeologi, historie, religionsvitenskap og teologi</a></li><li>• <a href="#">Lærerutdanning og pedagogikk</a></li><li>• <a href="#">Samfunnsvitenskap</a></li><li>• <a href="#">Språk og kultur</a></li><li>• <a href="#">Barentsinstituttet</a></li><li>• <a href="#">KVINNFORSK</a></li><li>• <a href="#">Barnevern og sosialt arbeid</a></li><li>• <a href="#">Reiseliv og nordlige studier</a></li><li>• <a href="#">Senter for fredsstudier (CPS)</a></li><li>• <a href="#">Senter for samiske studier</a></li></ul>
JUR-FAK	23,7	61,1	
KUNSTFAK	15,3	46,6	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Musikkonservatoriet</a></li><li>• <a href="#">Kunstakademiet</a></li></ul>

Kilde : Paga per januar 2018

Universitetsstyret har vedtatt at det i 2018 skal gjøres en gjennomgang av instituttstrukturen på UiT. Uavhengig av utfallet av denne prosessen vil fakultetene ved UiT fortsatt være så uensartede at universitetsdirektøren ser det som lite hensiktsmessig å legge mange detaljerte føringer på hvordan administrasjonen på fakultetene skal være organisert. Innenfor visse rammer bør fakultetene kunne finne tilpassede løsninger for fordelingen av egne stillinger og hvordan det organisatoriske oppsettet skal være. I samsvar med dette har universitetsdirektøren i

høringsrunden bedt hver av enhetene om å vurdere hvilke behov de selv mener det er for å endre dagens organisatoriske oppsett.

En viktig føring for fakultetenes administrative organisering følger likevel av Adm2020: Fakultetene må ha en organisasjon som er tilpasset de nye fellestjenestene. Med tanke på de fellestjenestene som er forutsatt lagt til nivå 2, er fakultetenes utgangspunkt svært forskjellig. Mens enkelte fakultet allerede i dag har organisert seg med flere fellestjenester i fakultetsleddet har andre en mye mer distribuert administrasjon med mange spredte miljø. De sistnevnte må i langt større grad enn de førstnevnte vurdere å endre sin administrative organisering for å kunne gi fellestjenester.

Universitetsdirektøren har dessuten sett det som utilrådelig å behandle store og små fakulteter helt likt med tanke på hvor mange og hvilke typer administrative ressurser de skal kunne ha i egen administrasjon (relativt sett). Hvis man insisterer på at alle fakultetene skal ha nøyaktig den samme bredden i sine administrative tjenester blir det verken mulig å skape robuste miljø eller å få til en god ressursutnyttelse i organisasjonen som helhet. I forslaget til fellestjenester er det derfor lagt opp til at små fakulteter på visse områder må få utvidede tjenester fra nivå 1, eller dele ressurser med større enheter på nivå 2.

Samtlige fakultet må videre ta høyde for at det vil skje et visst avtak av ressurser til fellestjenester på nivå 1 og vurdere hvilke følger dette får for egen organisering. Også her er utgangspunktet nokså ulikt fra enhet til enhet. Ikke minst er det i dag svært ulik ledertetthet på de forskjellige enhetene, og det må kritisk vurderes i hvert tilfellet hvor mange seksjoner det er personalmessig grunnlag for på hvert fakultet.

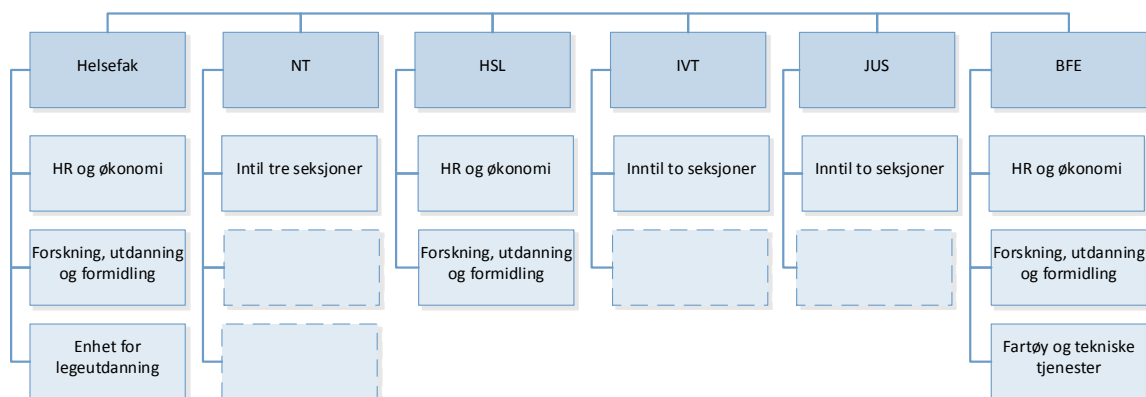
Flere fakulteter hevder i høringen at arbeidsgruppens ulike forslag ikke tar høyde for et vedtakspunkt i universitetsstyrets behandling av sak S 29/17 der styret fastsatte ny faglig organisering ved UiT. Det aktuelle vedtakspunktet er slik:

*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).*

Universitetsdirektøren kan ikke svare for arbeidsgruppens forslag men vil understreke at dette (som andre vedtak i universitetsstyret) følges opp. Vedtaket ble fattet i en sak hvor styret (i andre vedtakspunkt) besluttet at UiT skulle redusere antallet fakultet fra 8 til 6. Dette skjedde ved at deler av det tidligere IRS-fakultetet ble slått sammen med HSL-fakultetet, mens en annen del av IRS-fak og den tidligere Avdeling for vernepleie ble slått sammen med Helse-fak. De eneste enhetene som ble større og mer robust som følge av universitetsstyrets vedtak var altså Helsefak og HSL-fak. Begge disse fakultetene vil naturligvis få tilført administrativt ansvar og ressurser som følge av disse endringene. Universitetsdirektøren har imidlertid ikke lagt opp til å tilføre nye ressurser til enheter som ikke fikk et utvidet ansvar eller ble mer robust som følge av den faglige reorganiseringsprosessen (eks. Jurfak eller BFE). Det siste ville verken vært rimelig ut fra helheten i styrets vedtak i sak S 29/17 og heller ikke i samsvar med de prinsippene styret ellers har lagt til grunn for Adm2020.

Med tanke på hvilke utslag forslaget til reorganisering vil gi for det enkelte fakultet henvises det ellers til gjennomgangen under.

Universitetsdirektøren har følgende forslag til organisering av fakultetsadministrasjonene:



Under vil det bli gitt kommentarer til det enkelte fakultets organisering og forslag til fremtidig seksjonsinndeling.

### Det helsevitenskapelige fakultet

Fakultetsadministrasjonen på Helse-fak er i dag organisert med følgende seksjoner:

- Utdanningstjenester
- Forskningstjenester
- Formidlingstjenester
- Personal og økonomi

På Helse-fak vil innføringen av fellestjenester på nivå 2 føre til betydelige endringer i fordelingen av ansvar og ressurser mellom nivå 2 og 3. Grunnen er at fakultetet har hatt en utpreget desentralisert administrasjon med mange spredte administrative miljøer og et relativt svakt fakultetsledd. Fakultetsadministrasjonen vil nå få et betydelig større ansvar. Som følge av at tidligere Avdeling for vernepleie og Idrettshøgskolen fra det tidligere IRS-fakultetet er blitt et institutt på Helsefak, vil fakultetet også bli tilført ansvar og administrative ressurser i Alta og Harstad. I samband med utforming av bemanningsplaner må Helsefak planlegge hvordan fakultets administrative behov ved de to campusene skal dekkes.

I høringsrunden har Helse-fak fremmet to alternative forslag til fremtidig organisering av egen administrasjon. Universitetsdirektørens vurdering er at det forslaget som vil harmonere best med forslaget til avdelingsstruktur og de endringene som kommer med innføring av fellestjenester er forslaget der fakultetsadministrasjonen er delt inn i følgende seksjoner.

- Seksjon for HR og økonomi
- Seksjon for forskning, utdanning og formidling
- Enhet for medisinstudier

De to førstnevnte seksjonene speiler avdelingsstrukturen på nivå 1. Enhet for medisinstudier er en separat seksjon som fakultetet ønsker å etablere for å samordne og styre profesjonsutdanningen i medisin som henter ressurser fra flere av instituttene og har en kompleks samhandling med

Universitetssykehuset. Universitetsdirektøren foreslår enheten opprettet under forutsetning av at det er et personalmessig grunnlag, og at ordningen med en egen seksjon evalueres etter 4 år.

### **Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning**

På HSL -fakultetet vil innføringen av fellestjenester på nivå 2 ikke føre til betydelige endringer i fordelingen av ansvar og ressurser mellom nivå 2 og 3. Et mulig unntak er på personalområdet der enkelte av instituttene har hatt øremerkede stillinger. Ellers har fakultetet allerede i dag en relativt sentralisert struktur med mange fakultære fellestjenester. Instituttene og sentrene har i utgangspunktet bare kontorsjefer og studiekonsulenter i sin administrasjon. Som følge av at Institutt for barnevern og sosialt arbeid og Institutt for reiseliv og nordlige studier fra det tidligere IRS-fakultetet er blitt en del av HSL-fak vil fakultetet også bli tilført ytterligere ansvar og administrative ressurser i Alta og Harstad.

HSL-fakultetet har i dag en fakultetsadministrasjon med to seksjoner:

- Forskning, utdanning og kommunikasjon
- Personal og økonomi

Den ene seksjonen ledes av assisterende fakultetsdirektør.

Fakultetets vurdering i høringen er at dagens seksjonsinndeling kan beholdes.

Universitetsdirektøren vurderer dette som fornuftig, av to grunner. Den harmonerer godt med forslaget til avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen, og selv med et visst avtak av ressurser til fellestjenester på nivå 1 vil de to seksjonene etter alt å dømme ha et tilstrekkelig personalgrunnlag til å kunne opprettholdes. I samband med dimensjonering og bemanningsplaner må fakultetet redegjøre for hvordan administrasjonen i Alta og Harstad skal innpasses i den eksisterende strukturen.

### **Fakultet for biologi, fiskeri og økonomi**

BFE-fakultetet har i dag en administrasjon som i stor grad er samlet på nivå 2 med mange fakultære fellestjenester og en sterkt sentralisert forvaltning, bl.a. av økonomiområdet. På to av tre institutter består administrasjonen av kontorsjef og studiekonsulenter. Fakultetet blir derfor i liten grad internt påvirket av at UiT innfører krav om fellestjenester på nivå 2.

BFE-fakultetets administrasjon er i dag delt inn i følgende seksjoner:

- Studie
- Forskning og formidling
- Økonomi
- Personal

I sitt høringsinnspill har fakultetet foreslått to alternativer for den fremtidige organiseringen av fakultetsadministrasjonen. Det foretrukne forslaget fra BFE-fak er tilpasset en avdelingsstruktur på nivå 1 som i stor grad samsvarer med det forslaget universitetsdirektøren legger frem i denne styresaken. På dette grunnlaget foreslår universitetsdirektøren at Fakultetet for biologi, fiskeri og økonomi organiseres med følgende seksjoner i fakultetsadministrasjonen:

- Seksjon for HR og økonomi
- Seksjon for forskning, utdanning og formidling

- Seksjon for fartøy og tekniske tjenester

De to førstnevnte seksjonene gjenspeiler avdelingsinndelingen på nivå 1. Seksjon for fartøydrift er en enhet som har sitt grunnlag i at drift og forvaltning av UiTs havgående fartøyer er lagt til fakultetet.

### **Fakultet for ingeniørvitenskap**

IVT-fakultetet har en tilnærmet fullstendig sentralisert administrasjon der alle spesialiserte tjenester ligger på fakultetsnivå. Instituttene har (med ett unntak) ingen rent administrative stillinger og får alle sine nære tjenester fra nivå 2. Innføringen av fellestjenester på nivå 2 får derfor ingen direkte konsekvenser for den interne fordelingen av ressurser på fakultetet.

Fakultetsadministrasjonen på IVT er i dag organisert i tre seksjoner:

- Utdanning og kommunikasjon
- Økonomi og forskningsstøtte
- Personal og organisasjon

Fakultetets vurdering i høringen var at de selv ikke så behov for å gjøre endringer i organiseringen av fakultetsadministrasjonen. Dette vil imidlertid med stor sannsynlighet bli nødvendig som følge av at avtaket av ressurser til fellestjenester på nivå 1 vil gjøre én eller flere av dagens seksjoner svært små (de minste seksjonene har i dag 7-8 ansatte).

Etter dialog med fakultetsledelsen foreslår universitetsdirektøren at administrasjonen på IVT-fakultetet organiseres i *inntil* 2 seksjoner, og at rektor får fullmakt til å fastsette seksjonenes navn og respektive funksjonsområder. Dette gjøres i samband med dimensjonering og utarbeidelse av bemanningsplaner, der fakultetet vil komme med innspill.

Dersom det ikke er et personalmessig grunnlag for to seksjoner foreslår universitetsdirektøren at administrasjonen på IVT fakultetet organiseres i en samlet enhet («fakultetsadministrasjonen»). Innenfor en slik enhet vil det være mulig å ha et delegert personalansvar for faggrupper av ansatte slik at fakultetsdirektøren ikke nødvendigvis har den direkte personaloppfølgingen av samtlige ansatte.

### **Fakultet for naturvitenskap og teknologi**

På NT-fakultetet er det i noe større grad administrative ressurser ute på nivå 3 enn hva tilfellet er på BFE-fakultetet. Innføringen av fellestjenester på nivå 2 vil derfor føre til visse endringer i den interne ressurs- og ansvarsfordelingen. NT-fakultetet er i dag organisert med en administrasjon som har følgende seksjoner:

- Studieadministrasjon
- Forskning og formidling
- Økonomiforvaltning
- Personalforvaltning

I høringsinnspillet foreslo ikke fakultetet selv å gjøre noen endringer i denne seksjonsinndelingen. Fordi flere av dagens seksjoner er svært små (den minste har 4 ansatte) og fordi det vil skje et visst avtak av ressurser til fellestjenester på nivå 1 er det overveiende sannsynlig at det ikke vil være et personalmessig grunnlag for like mange seksjoner som i dag. Etter dialog med



fakultetsledelsen foreslår universitetsdirektøren at NT-fakultetet organiseres med *inntil* 3 seksjoner i fakultetsadministrasjonen, og at rektor får fullmakt til å fastsette seksjonenes navn og respektive funksjonsområder. Dette gjøres i samband med dimensjonering og utarbeidelse av bemanningsplaner der fakultetet vil utforme et eget innspill.

### **Det juridiske fakultet**

På Det juridiske fakultet er det ingen institutter. I den grad fakultetet vil kunne bli berørt av innføringen av fellestjenester på nivå 2 vil det evt. gjelde forholdet mellom fakultetsleddet og K.G.Jebesen-senteret for havrett, samt Jushjelpe. Dette er spørsmål fakultetet selv må vurdere i samband med utforming av bemanningsplaner.

Fakultetsadministrasjonen på Jurfak er i dag delt inn i to seksjoner:

- Studieseksjon
- Stabs- og forskningsseksjon

Den ene seksjonen ledes direkte av fakultetsdirektøren. Fakultetet har ikke en assisterende direktør.

Fakultetets vurdering i høringen var at de selv ikke så behov for å gjøre endringer i organiseringen av fakultetsadministrasjonen. Dette vil imidlertid kunne bli nødvendig som følge av at avtaket av ressurser til fellestjenester på nivå 1 vil kunne gjøre én eller flere av dagens seksjoner svært små (den minste seksjonen har i dag 9 ansatte).

Etter dialog med fakultetsledelsen foreslår universitetsdirektøren at Det juridiske fakultet organiseres med *inntil* 2 seksjoner i administrasjonen. Seksjonenes navn og respektive funksjonsområder besluttet av rektor på fullmakt. Dette gjøres i samband med dimensjonering og utarbeidelse av bemanningsplaner (der fakultet vil komme med innspill). Dersom det ikke er et personalmessig grunnlag for to seksjoner foreslår universitetsdirektøren at administrasjonen på Jur-fak organiseres i en samlet enhet («fakultetsadministrasjonen»). Innenfor en slik enhet vil det være mulig å ha et delegert personalansvar for grupper av ansatte slik at fakultetsdirektøren ikke nødvendigvis får den direkte personaloppfølgingen av samtlige ansatte.

### **Universitetsbiblioteket**

I mandatet til arbeidsgruppen var det lagt opp til at gruppen skulle drøfte spørsmål knyttet til Universitetsbibliotekets funksjoner og tjenester. Arbeidsgruppen fremmet imidlertid ingen konkrete forslag knyttet til UB og viste også til at det i UiTs virksomhetsplan er lagt opp til en separat utredning om UB i 2018.

Universitetsdirektøren vil derfor nøye seg med å foreslå hvordan denne utredningen bør avgrenses. Diskusjonene som har vært omkring UB i organisasjonsgjennomgangen på UiT har i stor grad dreiet seg om hvorvidt UB fortsatt skal være en enhet på nivå 2 eller om det bør utredes en innlemmelse av UB i fellesadministrasjonen (slik modellen eksempelvis er ved NTNU). Universitetsdirektøren mener at dette ikke er den mest relevante diskusjonen å bruke tid og ressurser på og at dagens plassering kan være et godt utgangspunkt både for tjenestene til et universitetsbibliotek og for bibliotekets samhandling med fakultetene. De spørsmålene som derimot bør utredes handler primært om at noen av arbeidsområdene til Result tangerer med oppgaver knyttet til IT, samt det strategiske utviklingsområdet utdanningskvalitet.

I tillegg til dette anbefaler universitetsdirektøren at utredningen også belyser hva som bør være forholdet mellom RESULT og de nært beslektede pedagogiske og utdanningsvitenskapelige fagmiljøene på Institutt for lærerutdanning og pedagogikk og det helsepedagogiske miljøet som er bygd opp på Helsefak.

### **Kunsthøgskolen og Tromsø museum - Universitetsmuseet**

Universitetsstyret har vedtatt at Det kunstfaglige fakultet ikke skal være en selvstendig enhet på nivå 2 ved UiT og at det skal utredes en mulig sammenslåing av Tromsø Museum og Kunsthøgskolen (alternativet for Kunsthøgskolens del er en sammenslåing med HSL-fakultetet). Endelig organisering av administrasjonen på disse enhetene kan først bli avklart når dette arbeidet er avsluttet.

Universitetsdirektøren vil også for disse enhetenes del understreke at de er omfattet av innsparinger knyttet til ABE-reformen, og at det vil skje et personalmessig avtak knyttet til etablering av fellestjenester på nivå 1. Der det er praktisk mulig vil dette også effektueres *før* de organisatoriske spørsmålene er avklart av styret.

### **Avsluttende kommentarer: Innsparinger og risiko**

Innføring av fellestjenester og forslaget til reorganisering av administrasjonen skal bidra til at UiT klarer å redusere ressursbruken innenfor det administrative området på nivå med de kuttene UiT har fått i forbindelse med ABE-reformen (se ovenfor s. 3). Fordi lønn utgjør hoveddelen av de administrative utgiftene må en stor del av kuttet på i alt 84 millioner tas ut i reduserte lønnskostnader/årsverk. Som tidligere nevnt er det likevel realistisk å ta deler av reduksjonen ut i andre utgifter relatert til administrasjon. Universitetsdirektøren foreslår at de administrative innsparingene håndteres i tre etapper:

1. I samband med selve den administrative omstillingen i 2018 (se vedlagte tidsplan) utformes det administrative bemanningsplaner med et stillingstall som totalt sett er minimum 5% lavere enn tallet UiT hadde ved fusjonstidspunktet i 2016. Reduksjonen knyttes til:
  - a. Nært forestående naturlig avgang (pensjonering)
  - b. Reduksjon av antallet lederstillinger
  - c. Avtak av midlertidige stillinger (det er p.t. om lag 8% midlertidighet i administrasjonen ved UiT).
  - d. Dupliseringseffekter knyttet til samling av administrative miljø i fellestjenester og sammenslåing av tilgrensende og overlappende fagmiljø i nye enheter
  - e. Flere digitaliserte funksjoner
  - f. Forenkling av saksflyt og avvikling av unødvendig kontroll
2. I samband med den ordinære budsjettfordelingen for 2018 som legges frem for universitetsstyret i juni 2018 vil universitetsdirektøren foreslå konkrete innsparingstiltak knyttet til andre administrative utgifter. Økonomiske gevinster for kjernevirksomheten skal synliggjøres.
3. Gjenstående behov for innsparinger fastsettes som måltall som den enkelte administrative enhet må innfri innen en angitt frist. En egen orientering om dette fremmes for universitetsstyret høsten 2018

Universitetsdirektøren vil understreke at de forpliktelsene som fremgår av den omstillingsavtalen UiT har inngått med tjenestemannsorganisasjonene i samband med Adm2020 ligger fast. Avtalen sier bl.a. at ingen fast ansatte skal sies opp og at ingen ansatte skal måtte flytte geografisk fra en campus til en annen. Ansatte i administrasjonen som arbeider innenfor avdelinger, seksjoner og tjenesteområder som vil omfattes av endringsforslagene i denne saken må imidlertid forberede seg på endringer knyttet til arbeidsoppgaver, arbeidsflyt, samhandling, nye kolleger og flere nye organisatoriske enheter. Midlertidige tilsatte i administrative stillinger må forberede seg på at deres tilsettingsforhold ikke vil bli forlenget.

All omstilling er i større eller mindre grad risikofylt. I samband med Adm2020 har universitetsdirektøren i samarbeid med vernetjenesten foretatt en risikovurdering. Risiko i denne sammenhengen kan blant annet henge sammen med lite forankring hos ledere, at det ikke gis tilstrekkelig informasjon, manglende medvirkning fra de ansatte, stress hos den enkelte og at standardiserte oppgaver gir ensformig arbeid. Det er utarbeidet en tiltaksliste over oppgaver og hvordan identifiserte risiko bør løses (vedlegg 4), samt en risikovurdering med inndeling i høy, middels og lav risiko (vedlegg 5). Dette er forhold universitetsdirektøren vil ha stor oppmerksomhet på i omstillingsprosessen. Avslutningsvis er det på sin plass å minne om en annen risikofaktor som styret og organisasjonen som helhet bør være klar over. Det er ikke usannsynlig at regjeringens ABE-reform vil videreføres inn i den nye stortingsperioden. Ved ytterligere kutt i UiTs bevilgning til administrasjon og ledelse er det en klar risiko for at de tiltakene universitetsdirektøren foreslår i denne saken ikke vil være tilstrekkelige og at det vil kunne bli nødvendig å komme tilbake til styret med forslag til ytterligere innsparings- og omstillingstiltak.

Jørgen Fosslund  
konstituert universitetsdirektør

*Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur*

Saksbehandler: Julia Holte Sempler og Jørgen Fosslund

Vedlegg 1: Delrapport 2 fra arbeidsgruppen for fremtidig administrativ organisering ved UiT  
Norges arktiske universitet  
Vedlegg 2: Høringsinnspill  
Vedlegg 3: Tidsplan  
Vedlegg 4: Risikovurdering og tiltaksplan  
Vedlegg 5: Risikovurderingsverktøy