

## SAKSFRAMLEGG

---

Til:  
Universitetsstyret

Møtedato:  
11.09.2019

Sak:

### Fastsetting av ny organisasjons- og styringsmodell for Avdeling for IT

#### Innstilling til vedtak:

1. Avdeling for IT organiseres i tre seksjoner, med virkning fra 1.1.2020:
  - a. Rådgivning og forvaltning
  - b. Virksomhetsnære tjenester
  - c. Digitale basistjenester
2. Universitetsstyret slutter seg til prinsippene for ny organisasjons- og styringsmodell slik det fremkommer i saken.

#### Bakgrunn

Universitetsdirektøren ber styret i denne saken om å fastsette ny organisasjons- og styringsmodell for Avdeling for IT.

Universitetsstyret vedtok i sak 5/18 Fremtidig administrativ organisering ved UiT Norges arktiske universitet, at Avdeling for IT (ITA) ble videreført med hovedansvarsområdet IT, samtidig ble seksjon for arkiv overført avdelingen og fikk navnet Seksjon for dokumentasjonsforvaltning. Videre ble koordinerings- og sekretariatsoppgavene knyttet til digitaliseringsarbeidet lagt til ITA. I saksfremlegget skriver universitetsdirektøren videre:

*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.*

Dette er fulgt opp i UiTs Virksomhetsplan for 2019 som inkluderer tiltak om å slutføre den administrative organisasjonsgjennomgangen ved å utrede tjenestetilbud og organisering ved Avdeling for IT og Avdeling for bygg- og eiendom. I [Universitets- og høyskoleloven, §9-2, fjerde ledd](#) slås det fast at «Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.» Universitetsdirektøren vil komme tilbake til ny organisering av Avdeling for bygg og eiendom i egen sak senere i høst.

Gjennom å vedta digitaliseringsstrategien (styresak 33/16) for UiT og revidert hovedstrategi (styresak 60/17) har universitetsstyret signalisert et høyt ambisjonsnivå for UiT. Dette gjenspeiles i

Veikart 3.0 for Avdeling for IT<sup>1</sup> som staker ut kursen videre for IT-arbeidet ved UiT. Digitalisering og ny teknologi gir nye muligheter, og gjør det nødvendig for UiT å tenke annerledes rundt hvordan IT-tjenester og infrastruktur organiseres. ITA opplever en stor vekst i etterspørselen av tjenester fra kjernevirksomheten samtidig som kompleksiteten i tjenestene øker. UiT har eksempelvis i dag 700 rom med AV installasjoner, hvorav 50 med automatisk opptak. For 10 år siden hadde vi nesten ingen slike rom. Økt kompleksitet og økt krav til personvern er også krevende for ITA. I flere tilfeller, som digital eksamen, fører investeringer hos ITA til gevinst i kjernevirksomheten uten at ITA er tilført flere ressurser. For å møte denne veksten og samtidig støtte kjernevirksomheten på flere områder må mange tjenester standardiseres og forenkles, og UiT må i økende grad ta i bruk nasjonale fellesløsninger og skytjenester. Dette gjenspeiles i visjonen, målbildet og prinsippene i Veikart 3.0 for Avdeling for IT.

Digital drivkraft for kunnskap er ITAs nye visjon i Veikart 3.0. Avdelingen skal gjøre ansatte og studenter gode til å utnytte digitale verktøy i utdanning, forskning og formidling. Dette innebærer en ytterligere dreining mot og prioritering av kjernevirksomheten og krever nye samhandlingsformer mellom ITA og fagmiljøene, som innføring av digitale partnere og digitaliseringsråd slik det utdypes i Veikart 3.0.

ITA har i dag verken nødvendig kompetanse eller hensiktsmessig organisering til å møte ambisjonsnivået som er satt i UiTs strategier og Veikart 3.0. Ny organisasjons- og styringsmodell skal bidra til at ITA bedre kan understøtte og møte UiTs ambisjoner om digitalisering og bruk av ny teknologi, samt nasjonale pålegg og styringssignaler. Ny organisasjons- og styringsmodell har som hovedmål å:

- Styrke ITAs posisjon som partner for kjernevirksomheten i å levere høykvalitets og digitalisert utdanning, forskning og formidling.
- Øke ITA og UiTs endringshastighet for å levere på digitaliseringsambisjoner og nye behov
- Understøtte en delings- og samhandlingskultur med kjernevirksomheten, øvrig administrasjon, sektor og næringsliv for å levere mer helhetlige, sammenhengende og effektive løsninger

Ny organisasjonsmodell vil bidra til å realisere målene ved å blant annet å knytte ressurser og innsats direkte mot ITAs brukertjenester (tjenesteorientering) og tilrettelegge for flere samarbeidsarenaer og kontaktpunkter.

Økt satsning på digitalisering og modernisering av utdannings- forskningsstilbudet medfører behov for nye tverrfaglige roller og kompetanser både i ITA og kjernevirksomheten, og universitetsdirektøren foreslår at ny modell understøttes av bred kompetanse- og kulturutvikling og helhetlige omstillingsprosesser.

### **Prosess**

Ny organisasjons- og styringsmodell er, sammen med Veikart 3.0, blant leveransene fra et bredt moderniseringsprogram for ITA kalt DigU. Programstyret for DigU har medlemmer fra kjernevirksomheten, Studentparlamentet og de tillitsvalgte. Programmet eies og ledes av Universitetsdirektøren.

Prosjektgruppen har bestått av IT-direktør, seksjonsledere i ITA, sentrale gruppeledere/rådgivere i ITA, nøkkelinteressenter fra FUF, Universitetsdirektøren, UB og ORGØK, og tillitsvalgte.

---

<sup>1</sup> Vedtatt av universitetsdirektøren 22. mars 2019 (2018/5901-11) etter bred involvering og høring i organisasjonen

Prosjektet har hatt prosess-støtte fra Gartner Consulting. I prosjektperioden er det gjennomført jevnlig seksjons- og gruppemøter med de ansatte på ITA, og det ble også gjennomført simuleringer sammen med de ansatte for å teste informasjonsflyt og oppgavefordeling i de alternative modellene som ble foreslått. (En grundig beskrivelse av prosessen er gitt i vedlegg 4, s 7-8.) I tillegg er organisasjonsendringene drøftet med de hovedtillitsvalgte i IDF-møter i vår. I de møtene er det ikke fremkommet vesentlige motforestillinger, men det er lagt vekt på behovet for god medvirkning fra ansattes representanter. Forslaget til organisasjonsendring legges frem til forhandling i IDF-møtet 10.september, og protokollen legges ved IDF-referatet.

Arbeidet har bestått av tre hovedfaser:

- 1) Definere hva ITA skal være gode på i fremtiden, og hva det medfører av kompetanse- og kapasitetsbehov og mulige organisasjons- og styringsmodeller for å understøtte målbildet.
- 2) Simulere hvordan ny organisasjons- og styringsmodell vil slå ut i praksis, med utvidet deltagelse fra ansatte i ITA
- 3) Ferdigstille modell og etablere premissene for en omstillings- og kompetanse-utviklingsplan

Etter første fase var tre forslag til organisering som ble vurdert, i) videreføring av dagens organisering; ii) prosessorientert organisering; og iii) tjenesteorientert organisering. En videreføring av dagens organisering ble vurdert som en lite hensiktsmessig løsning, da den ikke legger til rette for helhetlige prioriteringer og investeringer, har noe uklar arbeidsdeling mellom seksjonene og legger til rette for silotenkning.

Mange IT-avdelinger har en prosessorientert organisering. Der organiseres avdelingen etter de ulike fasene i et prosjekt fra planlegging via utvikling til utrulling i organisasjonen. Denne forenkler styringen av selve avdelingen, men gjør det vanskeligere å fange opp kjernevirksomhetens behov raskt nok. Den legger heller ikke til rette for deltagelse i nasjonale satsinger.

En tjenesteorientert modell legger derimot godt til rette for å oppfylle målene og prinsippene i Veikart 3.0 om dreining mot kjernevirksomheten og større fleksibilitet i leveransene. Utfordringen er et stort omstillingsbehov, men med dagens endringstakt innenfor digitalisering og teknologiske løsninger er evne og vilje til omstilling helt nødvendig. Denne modellen ble valgt videre til fase to for simulering og justert i fase tre av prosessen. Den ble deretter sendt på høring i organisasjonen. Høringssvarene er vedlagt.

### **Kort oppsummering av høringssvarene**

Ved høringsfristens utløp er det kommet inn svar fra fire fakulteter. De er i hovedsak positive til at ITA har et behov for en omorganisering, de ser behovet for en kompetanseheving og dreining mot kjernevirksomheten. De påpeker at det er et stort materiale å sette seg inn i på kort tid, spesielt siden høringen foregikk i sommer. Fakultetene er positive til at ITA fortsetter som egen avdeling og de uttrykker at prosessen ser ut til å være gjennomført på en grundig måte.

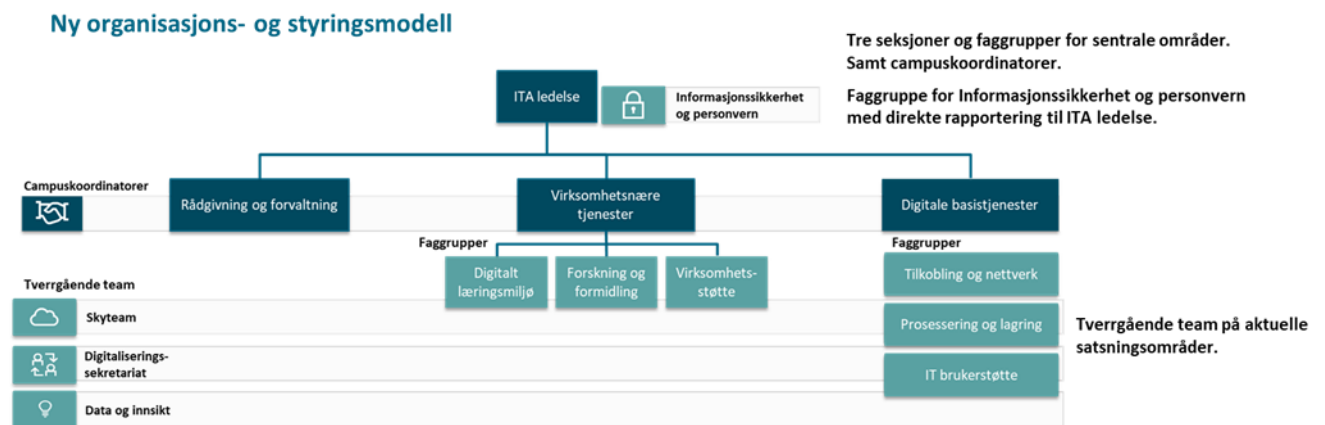
Flere fakulteter er imidlertid bekymret for om den nye organiseringen av ITA er for kompleks og det er uklart hvordan interaksjonen mellom avdelingen og kjernevirksomheten skal foregå i praksis. Det er også knyttet bekymring til om avdelingen vil bli for tung i Tromsø og for lett på campusene. Ordningen med faggrupper er ny for fakultetene, og en viss skepsis er knyttet til om disse de vil bli et nytt organisatorisk nivå. Det påpekes at samarbeidet med og grensesnittet til RESULT må utredes. IVT ønsker at kompetanse om IKT ved deres institutter og i deres fakultetsadministrasjon må utnyttes, mens Helsefak er opptatt av spesifikke løsninger for sensitive forskningsdata.

Det påpekes også av flere at behov for flere stillinger ved ITA er i strid med føringene for ADM2020.

### Foreslått organisasjonsmodell for ITA

Den foreslåtte organisasjonsmodellen for ITA reduserer antall seksjoner fra seks (+ stab) til totalt tre seksjoner. Faggrupper anvendes for sentrale fagområder for å sikre felles innsats, fordele personalansvar og involvere øvrige deler av virksomheten i relevante aktiviteter. Tverrgående team anvendes for å sikre felles innsats rundt satsningsområder som går på tvers av seksjoner og faggrupper (se figur 1). Universitetsdirektøren vurderer tverrgående team på tvers av avdelingene i organisasjonen som viktig for at UiT skal lykkes med sine digitaliseringsambisjoner. F.eks. er kompetanse fra Avdeling for bygg og eiendom vesentlig for robuste og vellykkede møteromsløsninger. Da kan den tekniske AV- og IT-kompetansen til ITA kombinert med kompetanse på akustikk, interiørdesign og lys gi optimale og helhetlige tjenester for kjernevirksomheten.

Organisasjonsmodellen er en tjenesteorientert modell, dvs. at ressurser og grupper sentreres rundt tjenester som leveres til virksomheten, med et sterkt fokus på verdi for hele UiT. Disse tjenestene organiseres som faggrupper under Seksjon for virksomhetsnære tjenester. Seksjonene Rådgivning og forvaltning og Digitale basistjenester retter sine tjenesteleveranser inn mot virksomhetsnære tjenester for fellestjenester og tverrgående infrastruktur.



Figur 1 - Ny organisasjonsmodell for ITA

### Beskrivelse av nye seksjoner

**Rådgivning og forvaltning:** Seksjonen vil gi rådgivning til kjernevirksomheten knyttet til muligheter innen digitalisering og IT, og styre, bistå i forvaltning av og følge opp leveranser fra øvrige seksjoner i ITA (f.eks. via IT prosjekt- og programstyring, innkjøp m.m.). Se beskrivelser av funksjonsområder i vedlegg 1.

**Virksomhetsnære tjenester;** Seksjonen vil forvalte tjenestene som direkte berører universitetets brukergrupper, og være ansvarlig for helhetlig leveranse av disse tjenestene. Seksjonen er inndelt i tre faggrupper:

- **Digitalt læringsmiljø** – Forvalter tjenester som understøtter UiTs utdanningstilbud, inkl. digitale læringsmiljø, utdanningsstøtte, utdannings- og læringsanalyse og digitale læringsrom med nødvendig utstyr til f.eks. gjennomføring og opptak av undervisning.
- **Forskning og formidling** – Forvalter tjenester innen forskningsdata og tungregning for avansert forskningsanalyse, rådgivning og støtte i anvendelse av teknologi og digitale verktøy

- i forskningsprosjekter, modernisere labor og videreutvikling av kanaler som brukes til formidling av forskning og øvrige deler av UiTs formidlingsansvar (f.eks. UMAK).
- Virksomhetsstøtte – Forvalter tjenester innen avansert analyse og beslutningsstøtte for virksomhetsstyring og -strategi, tjenester innen samhandling, kontorverktøy, dokumentasjonsfangst og arkiv, og understøtte administrative oppgaver innen utdanning, forskning og formidling (f.eks., studie- og studentadministrasjon, forskningsadministrasjon og søke ekstern finansiering, lønn, personal og økonomi og tjenester, for bygg og anlegg som varslingsystemer og adgangskontroll).

Digitale basistjenester: Seksjonen understøtter infrastruktur og fellestjenester på tvers av faggruppene i Virksomhetsnære tjenester, leder arbeidet i modernisering av IT infrastruktur mot f.eks. skytjenester (linjeledelse av skyteamet), moderniserer nettverkstjenester og tilbyr fremtidsrettet IT-brukerstøttetjenester i samarbeid med UiT infosenter på campus Breivika. Seksjonen er inndelt i tre faggrupper; Tilkobling og nettverk, Prosessering og lagring og IT brukerstøtte, se beskrivelser av faggrupper i vedlegg 1.

### **Beskrivelse av øvrige grupperinger som vil understøtte ITAs tjenesteleveranse**

Campuskoordinatorene: ITAs eksisterende campuskoordinatorene som tilbyr virksomheten lokale kontaktpunkter og oppfølging vurderes som vellykket, og videreføres i ny modell.

Tverrgående team: Tverrgående team vil anvendes for satsningsområder som går på tvers av seksjoner, faggrupper og avdelinger. Ved innførelse av ny modell 01.01.2020 er det foreslått tre team; Skyteamet for å lede arbeidet med å transformere dagens tjenester til en skybasert infrastruktur, Digitaliseringssekretariatet for å understøtte Digitaliseringsrådet og Data og innsikt for felles innsats i best mulig utnyttelse av UiTs informasjonsverdier.

### **Seksjon for dokumentasjonsforvaltning**

Seksjon for dokumentasjonsforvaltning (tidl. Arkivet) ble overført ITA i fjor. Universitetsdirektøren vurderer det som viktig å ta ut synergieffekter knyttet til ITAs kompetanse innen informasjonssikkerhet- og personvern, dokumentasjon utenfor dagens arkivsystem (ePhorte), f. eks. O365-Sharepoint, samt automatisering av arkivtjenester. Seksjonen vil i stor grad finnes igjen i faggruppen for virksomhetsstøtte, men også benytte og bidra til øvrige kompetansemiljøer ved ITA for å sikre helhetlige tjenester ved UiT, bedre dokumentfangst og arkivfaglig kvalitet også utover arkivsystemet.

### **Forventede gevinster ved overgang til ny tjenesteorientert organisasjonsmodell:**

Økt nærhet til kjernevirksomheten: ved å knytte faggrupper og tjenestelinjer til verdien for brukerne, vil det bidra til tydeligere grensesnitt mellom kjernevirksomheten og ITA.

Økt brukerorientering: ved økt innsats og roller tilknyttet forståelse av brukernes behov og evne til å understøtte felles ideutvikling, innovasjon og operasjonalisering.

Mer helhetlige prioriteringer og investeringer: løpende prioritering og samhandling mellom faggruppene og bredere involvering av kjernevirksomheten skal sikre at UiT prioriterer sine digitaliseringsaktiviteter til det som gir mest mulig verdi for UiT.

Muliggjøre raskere leveranser og gevinstrealisering: tettere samhandling med kjernevirksomheten og løpende omprioritering av aktiviteter i faggruppene basert på virksomhetsverdi, vil øke ITAs evne til å raskt levere på virksomhetsbehov og øke gevinstene fra ITAs aktiviteter.

Redusert kompleksitet og overlapp: tydeligere eierskap, fokusert innsats og virksomhetstilknytning til tjenestene ITA leverer, vil gi bedre forutsetninger for å oppdage overlappende oppgaver og redusere kompliserende mellomledd.

### **Konsekvenser av ny organisasjons- og styringsmodell**

Behov for omstilling: ny modell innfører flere nye roller og ansvarsområder, endrer prioriteringsregimer og ledelsesstrukturer og fornyer UiTs digitale omstillingsprosesser. Omstillingen gir de ansatte som ønsker å videreutvikle seg i tråd med UiTs digitaliseringsambisjoner mulighet til det.

Kompetanseutvikling: endringene innen digitalisering og virksomhetsnære tjenester medfører behov for bred og kontinuerlig kompetanseutvikling. Investering i løpende kompetanseutviklingstiltak og støtte fra HR-ressurser dedikert til ITA er nødvendig for å lykkes, og vil være til god støtte for de ansatte.

Ledelsesstøtte og involvering av universitetsledelsen og –styre: for å oppnå ønsket gevinstmål behøves støtte fra Universitetsledelsen og -styre til planlagt omstilling. I første omgang innebærer dette bl.a. støtte til innføring av styringsmodeller som understøtter verdibidraget til ny organisasjonsmodell.

### **Ny styringsmodell for å bedre samhandling og helhetlige prioriteringer**

For å oppnå gevinstforslaget til ny modell, foreslås det i sluttrapporten å endre og tilpasse måten som UiT styrer og prioriterer IT- og digitaliseringsaktiviteter på. Det foreslås en ny styringsmodell som inkluderer et Digitaliseringsråd, som vil være til hjelp for universitetet for å realisere UiTs digitaliseringsmål. Det kan bidra til at UiT har én tydeligere og samlet stemme mot sektoren tilknyttet digitalisering. Digitaliseringsrådet kan følge opp digitaliseringsstrategien og drive virksomhetsbred porteføljestyling for, og forankring av digitaliseringsaktiviteter. Rådet vil bidra til økt verdiskapning ved å gi råd til universitetsledelsen, fakultetene og sektoren om de investerings- og utviklingsaktivitetene med høyest vurdert gevinst. Digitaliseringsrådet er foreslått å støttes av et digitaliseringssekretariat som forbereder og følger opp tiltak.

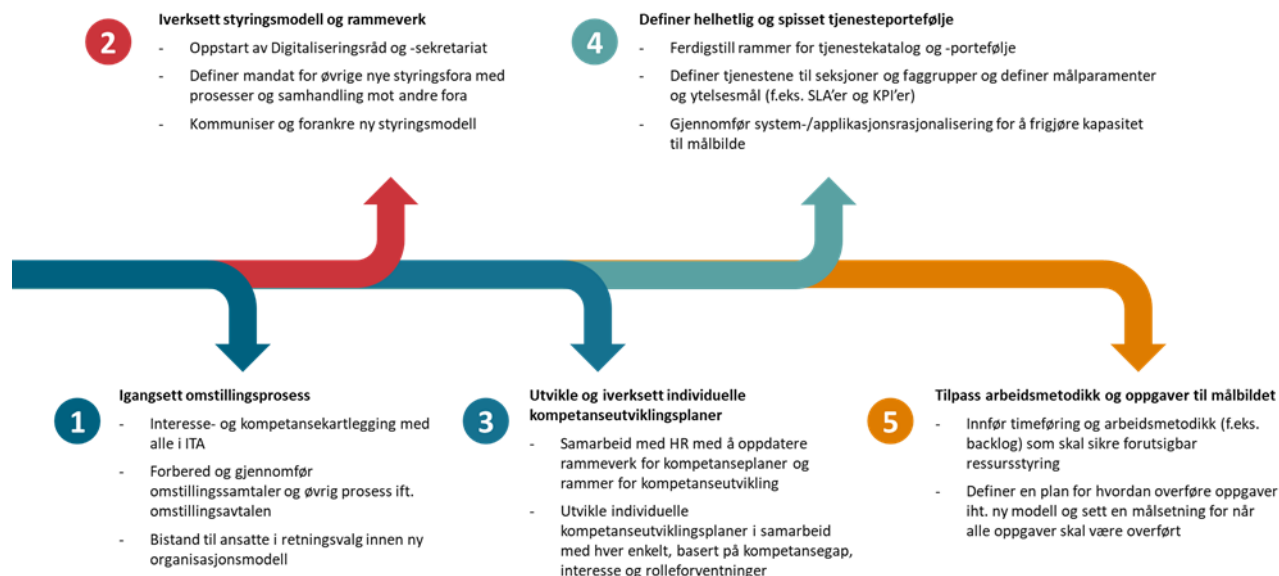
Det foreslåtte Digitaliseringsrådet skal ledes av Universitetsdirektøren, og med en sammensetning som representerer viktige bidragsytere for å realisere UiTs digitaliseringsstrategi og mål.

### **Veien videre i innføring av ny organisasjons- og styringsmodell**

Etablering av ny organisasjonsmodell krever omstilling av dagens Avdeling for IT. Universitetsdirektøren legger opp til samme måte som andre omstillingsprosesser ved UiT, og med god involvering av de ansatte og deres organisasjoner. Prosessene er beskrevet i Omstillingshåndbok 2017 for UiT.

Omstillingsplanen skal sikre at universitetet lykkes med innføring av ny modell. Den består av fem delprosesser som gjennomføres parallelt, som beskrevet i figur 2 nedenfor. Se vedlegg 2 for ytterligere beskrivelse.





Figur 2 - Delprosesser for overgang til ny organisasjons- og styringsmodell

## Universitetsdirektørens vurderinger

Universitetsdirektøren er fornøyd med Avdeling for ITs prosess og arbeid med forslag til organisasjonsendringer og vil innstille på en ny organisering i samsvar med de forslagene som er fremmet. De kritiske merknadene som kom frem i høringen er tatt med i denne vurderingen, og skal kort kommenteres her:

- Det er uttrykt bekymring for en sterkere sentralisering av ressurser til Tromsø som følge av omorganiseringen. En slik geografisk sentrering er ikke en del av forslaget i saken. Universitetsdirektøren er opptatt av at den administrative omstillingen ved UiT ikke skal føre til unødvendig sentralisering, eller en urimelig skjevfordeling av ressurser mellom ulike campus. Det vil bli fulgt nøye med på utviklingen i alle typer teknisk-administrative stillinger framover, inkludert IT. Også sørvisnivået som ytes fra administrasjonen skal være mest mulig likt mellom campusene.
- En annen bekymring gjelder økning av bemanning som følge av omorganiseringen. Heller ikke dette er en del av det forslaget som blir fremmet for styret i denne saken.. Bemanningsplaner for den nye avdelingen er så langt ikke fastsatt (se under) og det er derfor heller ikke foretatt en dimensjonering av den nye avdelingen fra universitetsdirektørens side. Avdeling for IT vil som øvrige avdelinger i administrasjonen møte krav til effektivisering og gevinstrealisering.
- En siste bekymring er at den foreslåtte organiseringen er for kompleks. Universitetsdirektøren vurderer at foreslått ny organisering verken er for kompleks sett i forhold til virksomhetens art, eller om man sammenligner med dagens modell. En av hovedintensjonene med omleggingen er dessuten å forbedre interaksjonen med kjernevirksomheten. For øvrig er forslaget bygget opp på liknende måte som for øvrige avdelinger i fellesadministrasjonen, med større enheter arbeidsorganisert i faggrupper og tverrgående team. Bekymringen må likevel tas på alvor og det vil være et avgjørende suksesskriterium for den nye organisasjonen hvor godt man reelt sett lykkes i å samhandle med universitetets forsknings- og utdanningsmiljøer. Universitetsdirektøren vil legge vekt på dette i samband med utarbeidelse av gevinstplaner.

Etter at styret har fastsatt endelig organisering av Avdeling for IT vil universitetsdirektøren gi avdelingen i oppdrag å utforme nye bemanningsplaner. Bemanningsplanene skal godkjennes av

universitetsdirektøren etter drøftinger med hovedtillitsvalgte i henhold til omstillingshåndbok og Hovedavtale. Når bemanningsplanene er godkjent vil direktør for avdeling for IT igangsette omstillingssamtaler og innplasseringer med støtte fra Avdeling for organisasjon og økonomi. Det skal også etableres gevinstplaner for ny organisering.

Som del av arbeidet med organisering av avdelingen er det foreslått å opprette et eget digitaliseringsråd. Universitetsdirektøren er enig i at digitaliseringen vil stille store krav til bedre samhandling og prioriteringer for UiT som helhet, og tror at et bredt sammensatt digitaliseringsråd vil kunne bidra til å gjøre dette arbeidet enklere. Universitetsledelsen ønsker derimot noe mer tid til å fastsette mandat og sammensetning av et slikt råd. Et viktig moment i den sammenheng er å vurdere hvordan rådet skal virke i sammenheng med andre fora, som strategiske utvalg og ledermøter.

I kommende styresak om organisering av Avdeling for bygg og eiendom vil universitetsdirektøren komme tilbake med tilrådinger og forslag for samordningen mellom administrasjonenes fire avdelinger. Dette vil naturligvis også omfatte hvordan Avdeling for IT skal samhandle med de tre øvrige avdelingene i fellesadministrasjonen.

Jørgen Fosslund  
universitetsdirektør

Odd Arne Paulsen  
organisasjons og økonomidirektør

*Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur*

Saksbehandler: Jan Ove Mortensen

Vedlegg

- 1 Sluttleveranse - Ny organisasjons og styringsmodell
- 2 Veikart for Avdeling for IT 2019-2021
- 3 Høring med høringssvar - ny organisasjons og styringsmodell for Avdeling for IT