

## SAKSFRAMLEGG

Til:  
Universitetsstyret

Møtedato:

Sak:

### Prosess for vurdering av organisering og styring og ledelse ved UiT Norges arktiske universitet

#### Innstilling til vedtak:

Universitetsstyret ber universitetsdirektøren legge fram sak i september 2016 som omhandler:

1. Modell for og sammensetning av universitetsledelsen
2. Prosess for gjennomgang av UiTs organisering

#### Bakgrunn

Universitetsstyret behandlet den 27.10.2015 sak 48/15 Organisering, styring og ledelse av det fusjonerte universitetet. I vedtakets punkt 1 heter det at «Styret ber om at en plan for reorganiseringsprosess av UiT Norges arktiske universitet fremmes i løpet av våren 2016.»

Etter en høringsrunde i sektoren i 2015 (ref. styresak 37/15), har Regjeringen fremmet forslag om endringer i universitets- og høyskolelovens bestemmelser om styring og ledelse, som ble vedtatt av Stortinget 29.3.2016<sup>1</sup>. Lovendringene er omtalt nedenfor. Det er universitetsstyret som skal beslutte eventuelle endringer i UiTs organisering og modell for styring og ledelse, på basis av saker som blir lagt fram av universitetsdirektøren. Det kan legges til grunn at slike endringer er vesentlige saker for universitetet, og at det skal gjennomføres gode prosesser i organisasjonen som del av saksforberedelsen.

Universitetsdirektøren vil i denne saken orientere om lovendringene, og gi forslag til hvordan universitetet kan arbeide videre med sikte på å ta stilling til UiTs ordning for styring og ledelse og organisering. Etter universitetsdirektørens vurdering bør sentrale trekk ved organisasjonsstruktur og delegasjons-/fullmaktstruktur behandles på en koordinert måte, for å sikre sammenheng i institusjonens og enhetenes ansvar, oppgaver og lederfunksjoner. På basis av universitetsstyrets drøftinger foreslås det å legge fram sak for styrets møte i september hvor det tas stilling til modell for universitetets ledelse, og plan for gjennomgang av universitetets organisering.

#### Om endringer i universitets- og høyskoleloven

Bestemmelsene om styring og ledelse på institusjonsnivå framgår av lovens § 9 *Styret* og § 10 *Rektor. Administrerende direktør*. For institusjoner med ansatt rektor er bestemmelsene om styret

<sup>1</sup> Lovforslag framgår av *Prop. 41 L (2015-2016)*, KUF-komiteens innstilling av *Innst. 209 L (2015-2016)*, og lovvedtak av *Lovvedtak 50 (2015-2016)*.

endret slik at institusjonen ikke lenger skal gi forslag til oppnevning av ekstern styreleder, i sammenheng med oversending av forslag til eksterne styremedlemmer til Kunnskapsdepartementet. For alle institusjoner er loven endret slik at departementet skal fastsette hvilken godtgjøring styrets leder og medlemmer skal ha for vervet.

Normalordningen for styrets sammensetning som framgår av § 9-3 er ikke vesentlig endret. Styret skal ha elleve medlemmer, og slik at ingen grupper har flertall alene. Men beslutningsregelen for vedtak om endringer i styrets sammensetning er endret fra 2/3-flertall til alminnelig flertall, det vil si at minst halvparten av styrets medlemmer må gi sin tilslutning til endringer i styrets sammensetning. Kravet om 2/3-flertall gjelder fortsatt dersom styret ønsker et flertall av eksterne medlemmer.

Lovens §§ 9 og 10 er endret slik at ansatt rektor og ekstern styreleder framstår som normalmodellen for styring og ledelse ved universiteter og høyskoler. Bestemmelsene om ansettelsesprosess for rektor er flyttet til § 10-1 fra tidligere § 10-4, som er opphevet. Det er fortsatt slik at styret skal ansette rektor på åremål, at rektor må ha faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at prosessen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt. Den enkelte institusjon kan beslutte at institusjonen skal ha valgt rektor (§ 10-2). Slikt vedtak kan treffes med alminnelig flertall av styret. Etter tidligere lov var det formulert motsatt, det vil si at institusjonen kunne treffe vedtak om ansatt rektor, og da med 2/3-flertall. Valgt rektor innebærer at institusjonen skal ha en administrerende direktør med oppgaver etter lovens § 10-3, som ikke er vesentlig endret.

I forbindelse med Stortingets Kirke-, utdannings- og forskningskomite sin behandling av lovforslaget er det presisert at institusjoner som ønsker å fortsette med den modellen for styring og ledelse de har i dag, ikke trenger å fatte et nytt styrevedtak. For UiTs del innebærer dette at styrets vedtak om valgt rektorat fra 2012 (styresak 32/12) gjelder inntil universitetsstyret med alminnelig flertall eventuelt beslutter overgang til ordning med ansatt rektor og ekstern styreleder.

### **Om behov for gjennomgang av UiTs organisering**

Lovens bestemmelser om organisering er ikke berørt av lovendringene som er omtalt ovenfor. Det framgår av § 9-2 at styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer, og at organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt. Universitetsstyret ba i styremøtet i oktober 2015 om en plan for en reorganiseringsprosess ved UiT. Det framgår ikke av styresak 48/15 hvilke deler av UiTs organisasjon som skal vurderes, og hva som skal være mål og virkemidler for en slik prosess. Den videre omtalen i denne saken er derfor basert på universitetsdirektørens vurdering og på drøftinger i universitetsledelsen og ulike fora ved UiT.

Kjernen i UiTs nåværende organisasjonsmodell og modell for styring og ledelse ble innført i forbindelse med fusjonen mellom UiT og Høgskolen i Tromsø i 2009. Universitetets faglige og administrative organisering ble gjennomgått, og det ble etablert en struktur med følgende hovedkjenner:

- Tre-nivå organisering av faglige aktiviteter gjennom universitetsledelse, fakulteter og institutter
- Tre-nivå organisering av UiTs administrasjon gjennom universitetsdirektør/fagavdelinger, fakulteter og institutter
- Faglige enheter definert ut fra fagområder og prinsipper om faglig integrasjon
- Enhetlig ledelse av faglig/administrative enheter på fakultets- og instituttnivå

- Styrer på fakultetsnivå med ekstern representasjon, og valgfri ordning med styrer ved instituttene
- Stor grad av delegasjon av ansvar og fullmakter til UiTs enheter og ledere
- Stor grad av uformell samhandling på tvers, gjennom lederfora, strategiske utvalg og fora for medbestemmelse

Siden 2009 har det ikke vært gjort noen samlet gjennomgang av UiTs formelle organisering, kun justeringer på enhetsnivå og tilpasninger av fusjonerte enheter og fagmiljøer inn i UiTs organisasjonsstruktur. UiTs modell for styring og ledelse ble gjennomgått i 2012, med noen mindre endringer som resultat.

UiT Norges arktiske universitet er en sammensatt organisasjon med mange faglige og administrative enheter. UiT har fra 2009 fusjonert med fire institusjoner, og har i dag om lag 15500 studenter og 3400 ansatteårsverk fordelt på fire hovedcampuser i Tromsø, Alta, Narvik og Harstad, samt studietilbud og aktiviteter i Hammerfest, Mo i Rana, Bodø, Bardufoss, Kirkenes og Longyearbyen. Etter fusjoner i 2016 består UiT av åtte fakulteter av ulike størrelser og sammensetning, hvorav seks ledes fra campus Tromsø og to fra henholdsvis Alta og Narvik. De fleste fakulteter har virksomhet ved flere campuser og studiesteder. Som en midlertidig organisering har UiT en nivå 2-enhet med Vernepleie i Harstad. Campus Tromsø inneholder videre enhetene Tromsø Museum – Universitetsmuseet og Universitetsbiblioteket, UiT felles administrasjon og universitetsledelsen. Faglig virksomhet er organisert gjennom til sammen 36 institutter og sentre, og gjennom ordninger for prosjekter, forskningsgrupper og utdanningsprogrammer. For noen fagområder er det så langt ikke vedtatt varig organisering etter fusjonene fra 1.1.2016. Universitetsstyret består nå av 17 representanter, det er rekruttert viserektorer med arbeidssted campuser i Alta, Harstad og Narvik, og det arbeides med å avklare stedlige funksjoner og ansvar mellom campusene.

Noen hovedbegrunnelser for å revurdere UiTs organisering og modell for styring og ledelse er:

- Økt behov for samarbeid på tvers av faglige og organisatoriske skillelinjer
- UiT står overfor skjerpede krav og forventninger årene framover:
  - o fra studenter, finansieringskilder og arbeids- og næringsliv
  - o fra politiske myndigheter om god strategisk ledelse av universiteter og høyskoler
  - o til prioritering, kvalitet og effektiv ressursbruk både i faglige og administrative funksjoner
  - o til håndtering av reduserte økonomiske rammer
- Det er blitt mer krevende å håndtere kompleksiteten i organisasjon og lokalisering

Samlet sett gir dette behov for å gjøre nye vurderinger knyttet til om universitetet har den mest hensiktsmessige organisering og styringsmodell, som gir institusjonen gode utgangspunkt for å gjennomføre strategier, aktiviteter, satsinger, prioriteringer og omstillinger på best mulig måte.

### **Om ekstern gjennomgang av UiTs organisasjonsstruktur**

På bakgrunn av styrets vedtak i sak 48/15 og vurderingene ovenfor har universitetsledelsen bedt et eksternt fagmiljø om å gjøre en gjennomgang av organisasjonsstrukturen. Oppdraget er tildelt Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU), som innen 1.10.2016 skal analysere tre trekk ved UiTs nåværende organisering: forholdet mellom tre styringsnivåer (styringsevne), strukturell organisering på fakultetsnivå (struktur), og ulike campusers roller i organisasjonen (geografi). Analysens hovedspørsmål er hvordan dagens organisering hemmer eller fremmer universitetets strategiske plan mot 2020, *Drivkraft i nord*. I arbeidet blir det lagt til grunn at universitetet skal klare å:

- Skape faglige gevinster på tvers av fagmiljø og geografi
- Ivareta ledelse og styring i en institusjon med store avstander
- Håndtere campuser med overlappende fagtilbud
- Pleie kontakter med næringsliv og offentlig sektor i campusenes nærområde
- Sikre kvalitet og robusthet i tråd med intensjonene i strukturmeldingen<sup>2</sup> og UiTs strategiske plan
- Ha den nødvendige nærhet mellom leder og medarbeider

NIFU vil benytte en kvalitativ tilnærming og et aktør-sentrert perspektiv. I analysen blir det lagt vekt på intern dynamikk ved UiT, hvordan formelle regler og praksis påvirker hverandre, og hvordan dette påvirker UiTs evne til måloppnåelse og strategisk utvikling. Analysen har som mål å identifisere spenningsmomenter i forhold til styringskapasitet, organisering, og utfordringer knyttet til geografisk spredning. Arbeidet vil bygge på data primært samlet inn i organisasjonen. I tillegg til dokumentgjennomgang vil NIFU gjennomføre spørreskjemaundersøkelse overfor fakultetene, intervjuer med nøkkelpersoner og gruppeintervjuer med ansatte i ulike stillinger.

### **Universitetsdirektørens vurdering**

Hovedmål for en gjennomgang bør være å finne fram til hensiktsmessige former for formell organisering, styring og ledelse ved UiT, og legge godt til rette for faglige initiativer og samarbeid innenfor og på tvers av formelle strukturer. Organisering og styrings-/ ledelsesformer må bidra til at UiT kan nå sine mål, være framtidsrettet, og møte krav og forventninger fra universitetets omgivelser. Det er samtidig slik at en full gjennomgang av alle aspekter og dimensjoner ved universitetets ordninger for organisering, intern samhandling og styrings- og ledelsesfunksjoner er ressurs- og tidkrevende å gjennomføre, og forutsetter grundige prosesser med medvirkning fra studenter og ansatte.

Universitetsdirektøren mener at det er viktig å rette det videre arbeidet inn mot forhold og problemstillinger som oppleves som de mest reelle utfordringer og svakheter ved gjeldende strukturer ved UiT. Risikoer ved å ikke få til slik fokusering er unødig bruk av tid og ressurser, og at de mest sentrale problemstillinger og forbedringspotensialer kan få for lite oppmerksomhet i prosessene. Per i dag synes det ikke å være stor grad av konsensus om situasjonsforståelse og behov for endringer ved UiT. Eksempelvis har flere fakulteter uttrykt at de ikke ønsker endringer i fakultetsstruktur og fullmakter, og opplevelsen av kompleksitet og behov for endringer synes å være ulik avhengig av nivå og organisatorisk ståsted. På operative nivåer for forskning, utdanning og formidling kan problemstillinger som gjelder handlingsrom, prioriteringer og vilkår for samhandling på tvers i organisasjonen framstå som mer vesentlige enn formelle strukturer.

På denne bakgrunn foreslår universitetsdirektøren å legge fram en plan for de videre prosessene til styremøtet i september 2016. Universitetsledelsen vil i denne perioden arbeide videre med sikte på å konkretisere hvilke mål, aspekter og dimensjoner ved UiTs organisering mv som blir viktigst å fokusere på, og hvilke avgrensninger som skal legges til grunn. Forslagene vil bygge på dialog i interne fora ved UiT og med aktører i universitetets omgivelser, erfaringer fra andre universiteter, og på de analyser og anbefalinger som blir fremmet av NIFU.

Til universitetsstyrets møte i september kan det også legges fram sak om modell for universitetets ledelse. Dette kan gjelde valgt eller ansatt rektor, og sammensetning av rektorat med prorektorer og viserektorer. Avklaringer på disse spørsmålene tidlig høst 2016 vil gjøre det mulig å

---

<sup>2</sup> Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet — Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*

gjennomføre valg- eller tilsettingsprosesser i løpet av første halvår 2017, slik at universitetsledelsen kan være operativ fra ny valg-/åremålsperiode fra 1.8.2017.

Universitetsstyrets drøftinger på styremøtet 19. mai vil være retningsgivende på begge disse punktene, med hensyn til innretningen for det videre arbeidet.

Lasse Lønnum  
universitetsdirektør

Odd Arne Paulsen  
personal- og organisasjonsdirektør

*Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur*