

SAKSFRAMLEGG

Til:
Universitetsstyret

Møtedato:
05.02.2020

Sak:

Ny organisering av Avdeling for bygg og eiendom

Innstilling til vedtak:

1. Avdeling for bygg og eiendom organiseres med en stab og tre seksjoner:
 - Seksjon for campusdrift
 - Seksjon for areal og utvikling
 - Seksjon for prosjektgjennomføring
2. Ny organisering trer i kraft fra 1.6.2020.

Bakgrunn

Universitetsdirektøren foreslår i denne saken at universitetsstyret fastsetter ny intern organisering av Avdeling for bygg og eiendom (BEA). Universitetsstyret vedtok i sak 5/18 *Fremtidig administrativ organisering ved UiT Norges arktiske universitet* (ePhorte 2016/1514), at Avdeling for bygg og eiendom (BEA) ble videreført som en av fire avdelinger i UiTs felles administrasjon. I saksframlegget heter det at:

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.

Dette er fulgt opp i UiTs virksomhetsplan for 2019, som inkluderte tiltak om å slutføre den administrative organisasjonsgjennomgangen ved å utrede tjenestetilbud og organisering ved Avdeling for IT og Avdeling for bygg- og eiendom. Universitets- og høyskoleloven, § 9-2, fjerde ledd slår fast at «Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.» Universitetsdirektøren la frem sak om ny organisasjons- og styringsmodell Avdeling for IT i september (sak 21/19), og legger nå frem sak om ny organisering av Avdeling for bygg og eiendom.

I mars 2019 oppnevnte universitetsdirektøren en styringsgruppe og fastsatte et mandat for arbeidet. Dagens organisering har ikke vært endret siden før noen av fusjonene med høyskolene (2009), og avdelingen oppleves som lite hensiktsmessig organisert gitt dagens størrelse og kompleksitet i oppgaver. Mandatet til styringsgruppen var å utforme et forslag til fremtidig organisering av avdelingen i tråd med UiTs strategi og avdelingens oppgaveportefølje. Styringsgruppen ble særlig bedt om å vurdere seksjonsstruktur, lederfunksjoner, stab og støttefunksjoner, og organisering av innkjøp av tjenester som øker kapasiteten på kritiske områder.

Føringar som skulle legges til grunn i arbeidet var blant annet å foreta en kritisk gjennomgang av dagens organisering, og at alle forslag skulle være i samsvar med mål og prinsipper for Adm2020. Det skulle også vurderes hvilke tjenester som kan være hensiktsmessig å skaffe i markedet og eventuelle følger det kan ha for fremtidig bemanning. Andre krav til arbeidet var å påse at Avdeling for bygg og eiendom kan oppfylle egne målsetninger, og at avdelingen tilbyr hensiktsmessig kvalitet på sine tjenester og har tilstrekkelige ressurser til utførelse av lovpålagte tjenester.

Prosess

Styringsgruppen ble bredt sammensatt med ekstern representant fra NTNU, en fakultetsdirektør og en tillitsvalgt, i tillegg til interne ressurser i avdelingen. Rambøll Management Consulting har bistått i arbeidet med metodikk og tilrettelegging.

Styringsgruppa har sett på framtidig organisering som støtter opp om universitetets kjerneoppdrag. Brukerperspektivet er søkt ivarettatt, og det er sett på avdelingens portefølje og balansen mellom oppgaver og ressurser. Gruppa har også sett på avdelingens evne til riktig prioritering gjennom dialog med fakulteter og oppdraget med å sikre at det leveres gode tjenester uavhengig av tjenestested/lokalitet, samt hvordan hensiktsmessig ledelse skal utøves.

Som ledd i sitt arbeid besluttet styringsgruppa å opprette tre underliggende arbeidsgrupper, sammensatt av representanter fra dagens seksjoner på BEA og brukerrepresentanter fra fakultet/institutter. Arbeidsgruppene fikk i oppdrag å se på tre ulike tema og besvare gjennomgående spørsmål som omfatter avdelingens virksomhet. Arbeidsgruppene hadde tre ulike innretninger:

- Digitalisering: en arbeidsgruppe skulle særlig fokusere på hvilke tjenester som egner seg for digitalisering, i tråd med UiTs digitaliseringsstrategi
- Service: en arbeidsgruppe skulle særlig se på utviklingsmuligheter for bedre og riktigere service
- Bærekraft: en arbeidsgruppe skulle særlig se på hvordan BEA kan levere på de forventede bærekraftsmålene, tjenester og prosjekter som har et grønnere avtrykk.

Oppgavene for gruppene var:

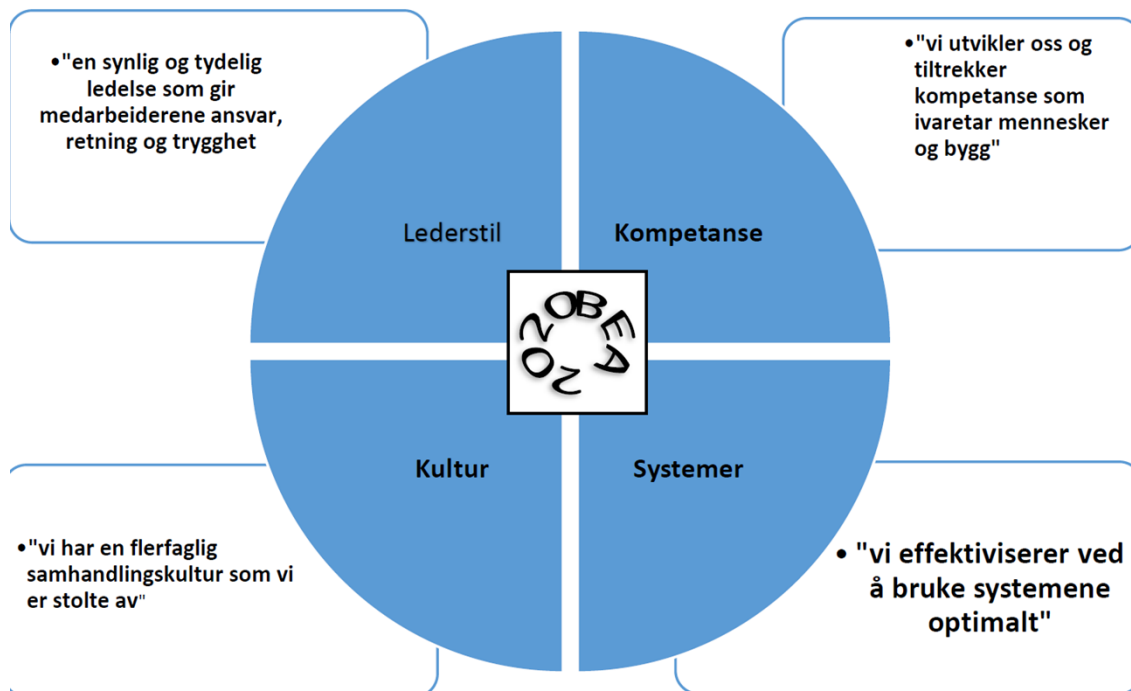
- Identifisere prosesser som er sentrale for avdelingens portefølje (formål)?
- Hvordan kan prosessene forenkles/forbedres i forhold til deres område (tema)?
- Sett opp en konkret tiltaksplan for hvordan dere tenker avdelingen best kan arbeide på tvers innen deres område.

Arbeidsgruppenes oppsummeringer (se vedlegg 1, rapport *BEA 2020 – fremtidig organisering av bygg- og eiendomstjenesten*) har sammen med et materiale og dokumenter fra en OU-prosess fra 2016, arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser (2014 og 2017), arbeid med gevinstplanlegging høst 2018 og workshops dannet grunnlaget for vurderinger av organisering og styring av Avdeling for bygg og eiendom. Det har også vært gjennomført kvalitative intervjuer (15) med ledere og andre ansatte som har jevnlig kontakt med BEA.

Bygg- og eiendomsdirektør har informert om arbeidet og prosessen i to informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter med tjenestemannsorganisasjonene (IDF-møter) i løpet av 2019. Rapporten fra styringsgruppa, med vedlegg, har også vært sendt på høring til alle enheter og tjenestemannsorganisasjoner med høringsfrist 15.1.2020 (vedlegg 2).

Foreslått organisasjonsmodell for BEA

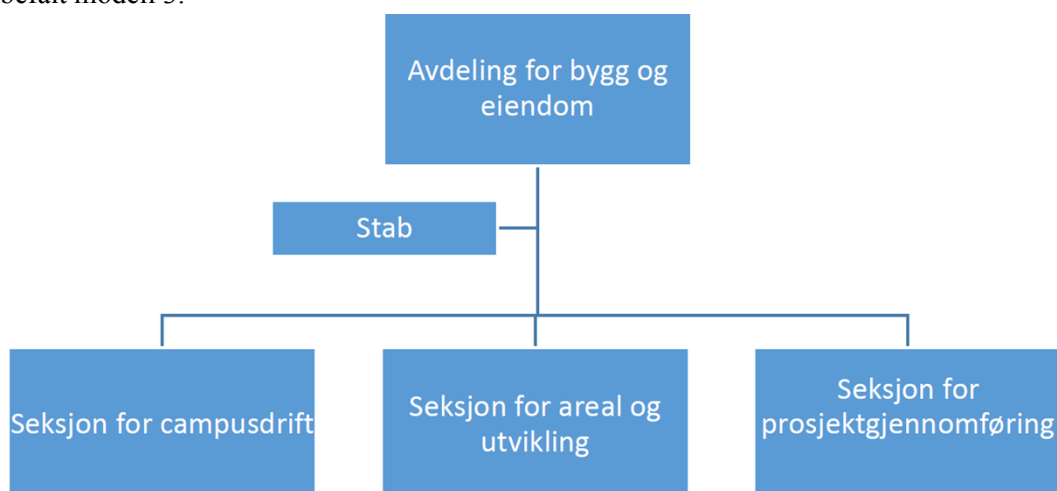
Etter styringsgruppens vurdering ble det gjort en god jobb med organisasjonsutvikling i 2016, da det ble foretatt interne forbedringer, som ikke er så synlige for resten av organisasjonen. Styringsgruppa har benyttet seg av Rambølls «7S modell» som en modell som har vært med på å sette en retning for vurdering av foreslåtte organisasjonsmodeller.



Styringsgruppen ser det slik at BEA i dag verken har tilstrekkelig kompetanse eller er hensiktsmessig organisert til å møte det ambisjonsnivået som er satt i UiTs og BEAs strategier. Ny organisasjons- og styringsmodell skal bidra til at BEA bedre kan understøtte og møte UiTs ambisjoner, og har som mål å:

- bedre servicenivået, med jevnere og bedre tjenester i henhold til målene for Adm2020
- bidra til å øke BEAs og UiTs digitaliseringsbehov innen BEAs portefølje
- å levere mer helhetlige, sammenhengende og effektive tjenester
- ha gode og tydelige ansvars- og rolledelinger

Styringsgruppen har vurdert fem forskjellige organisasjonsmodeller og innhentet erfaringer fra fire andre universiteter. Det vises til rapporten (vedlegg 1) om de fem alternativene, her omtales kun anbefalt modell 3.



Styringsgruppen og bygg og eiendomsdirektør anbefaler en organisasjonsmodell bestående av tre seksjoner og en stab tilknyttet bygg og eiendomsdirektør. Forslaget innebærer en ny Seksjon for campusdrift, Seksjon for areal og utvikling, og en Seksjon for prosjektgjennomføring. Den foreslåtte organisasjonsmodellen for BEA reduserer ikke antall seksjoner, men slår sammen dagens Seksjon for drift og Seksjon for renhold. Det opprettes en ny seksjon for areal og utvikling, og dagens prosjektseksjon omdannes og får et spissere innhold.

- Staben skal være en beslutnings-, iverksettelses- og kontrollstøtte for bygg og eiendomsdirektør på utvalgte områder som forbedringsarbeid, dialog med enheter, budsjett og planarbeid. Staben vil få et spesielt ansvar for oppfølging innen digitalisering, bærekraft og service.
- Seksjon for campusdrift vil ha ansvar for utførelse av drifts og vedlikeholdsoppgaver. Det er alle oppgaver som er nødvendig for at bygningene og utearealene skal fungere som planlagt. Hovedaktiviteter er bygningsdrift, løpende og forbyggende vedlikehold, energi og renhold. Seksjonen organiseres med lokal ledelse (nivå 4) i en desentralisert modell.
- Seksjon for areal og utvikling skal initiere og utvikle planer, budsjetter og kalkyler. Hovedoppgaver innen leietakeradministrasjon, arealdisponering og arealanalyser og HMS. Seksjonen vil ha en viktig rolle i tidligfasevurderinger i byggeprosjekter.
- Seksjon for prosjektgjennomføring vil ha ansvar for å planlegge og gjennomføre de største og mest kompliserte byggeprosjektene. Seksjonen vil ha det faglige ansvaret og oppfølgingsansvar for kvalitetssikring av prosjekter som utføres både i egne og leide arealer ved alle UiTs campus/ studiesteder og bidra til prioriteringen og kunnskap i vedlikeholdsplanen for eiendomsmassen.

Høringssvar

Høringssvarene inneholder noen momenter og utviklingsbehov som går igjen:

- Dialogen med brukerne/enhetene må bli bedre
- Samhandling, dialog om større og mindre endringsbehov
- Bedre rutiner for innmelding av behov, ansvar og roller
- Etterlysning av tidligere dialogmøter
- Jevnlig oppdatering og oversikt over og en plan for fremtidige prosjekter

Valg av modell:

Samtlige avdelinger og enheter støtter styringsgruppas anbefaling om alternativ 3 der stikkord er «Egen stab, mere samlet drift og sterk på prosjektgjennomføring». Det er i denne sammenheng enighet om at det er viktig å ha en stab som tar beslutninger og som skal være en strategisk støtte for avdelingsdirektøren.

Det å plassere prosjektgjennomføring i egen seksjon, samt å ha egen seksjon for campusdrift støttes også i de ulike høringsuttalelsene, som i stor grad er enige i at dette vil medføre at selve prosjektgjennomføringen av større og mere kompliserte prosjekter vil styrkes. Mindre prosjekter/ombygginger vil da bli tatt hånd om av Seksjon for campusdrift som igjen vil opparbeide større kompetanse på slike mindre prosjekter.

Høringsuttalelsene er videre enige i at håndverkerteamet («snekkerteamet») bør vurderes utvidet med flere faste ansatte. Dette vil gi brukerne raskere hjelp, og det vil medføre mindre behov for å kjøpe slike tjenester eksternt.

Generelt:

De fleste høringsuttalelsene konkluderer med at det er ønskelig med bedre kommunikasjon både internt i BEA, hvor ansatte har ønsket om å få bedre informasjon fra ledelsen, men også med ulike

brukergrupper ved UiT. Fakultetene ønsker en bedre dialog med BEA, og da særlig på prosjektsiden for innmelding og oppfølging av bygningsmessige behov. Flere fakulteter har også kommet med forslag om jevnlig dialogmøter der de kan få en oversikt over fremtidige prosjekter og en oppdatering dersom planene endres og hvilke følger dette vil kunne få for dem. De ulike brukerne vil gjerne ha et møte med BEA en gang i semesteret. ITA ønsker å bli koblet på de ulike prosjektene tidligere, og ønsker et større fokus hos BEA på digitalisering. I Forskerforbundet uttalelse framgår det at koordineringen mellom ITA og BEA bør bli bedre. Forskerforbundet foreslår videre at disse to enhetene bør vurderes sammenslått for å bedre service og tjenester på rom og bygg. Høringssvarene legges ved saken (vedlegg 3).

Universitetsdirektørens vurderinger

Universitetsdirektøren er tilfreds med Avdeling for bygg og eiendom sin håndtering av prosessen. Det synes å ha vært god medvirkning, tillitsvalgte har vært informert underveis, og det har vært bred deltakelse for egne ansatte i arbeidet med å vurdere ny organisering. Universitetsdirektøren setter pris på at flere enheter og organisasjoner har benyttet anledningen til å gi innspill i høringen, men ser også at høringsfristen var noe stram tidsmessig, som flere har pekt på. Høringssvarene fra enhetene støtter i hovedsak foreslått organisasjonsmodell, og dette er en løsning som også universitetsdirektøren slutter seg til. Styringsgruppen har i all hovedsak også svart på de andre problemstillingene den ble bedt om å utrede i mandatet, men rapporten gir ikke en grundig drøfting av mulighetene for å kjøpe flere tjenester eksternt (gruppen virker kun å ha vurdert dette for prosjektområdets del, men ikke for andre av BEAs tjenester). Denne mangelen er imidlertid ikke av betydning for de organisatoriske forslagene i rapporten, og universitetsdirektøren vil uansett kunne vurdere kjøp av flere tjenester eksternt uavhengig av organisasjonsprosessen.

De foreslåtte seksjonene er til dels svært ulike i oppgaver og størrelse (antall ansatte). Dette stiller store krav til ledelse, både med tanke på gjennomgående tema som skal prege hele organisasjonen og for god ivaretagelse av ansatte (uavhengig av om lederspennet er stort eller lite). Med henblikk på den siste utfordringen gjenstår det å gjøre noen flere avklaringer om hvordan ledelse av Seksjon for campusdrift skal virke, med et fjerde ledernivå. Bygg- og eiendomsdirektøren har uttrykt ønske om geografiske områdeledere med stedlig lokal ledelse. Universitetsdirektøren ser at det kan være en hensiktsmessig ordning, men vil ta endelig beslutning om disse aspektene ved den interne organiseringen av seksjonen i dialog med bygg og eiendomsdirektør i løpet av februar.

Etter at styret har fastsatt endelig organisering av Avdeling for bygg og eiendom, 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, i tråd med etablert praksis for slike prosesser. Når bemanningsplanene er godkjent vil ledelsen ved Avdeling for bygg og eiendom igangsette omstillingssamtaler og innplasseringer, med nødvendig støtte fra Avdeling for organisasjon og økonomi. Det skal etableres gevinstplaner for BEA i forbindelse med ny organisering, som for de øvrige avdelingene i UiTs administrasjon.

Videre utvikling av UiTs administrasjon

Arbeidet med formell intern omorganisering av de fire avdelingene i fellesadministrasjonen vil etter denne styresaken være ferdigstilt. Universitetsdirektøren har tidligere orientert styret om at det i forlengelsen av dette vil bli lagt frem tilrådinger og forslag til samordning og videre utvikling av avdelingene og UiTs administrasjon som helhet.. Universitetsdirektøren ønsker å vente med å gi disse tilrådingene til den igangsatte evalueringen av de nye fellestjenestene er gjennomført. Universitetsstyret vil i møtet 5.2. bli gitt en muntlig orientering om innretningen på evalueringen.

Jørgen Fossland
universitetsdirektør

Odd Arne Paulsen
organisasjons og økonomidirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Saksbehandler: Jan Ove Mortensen

Vedlegg

- 1 BEA 2020 - fremtidig organisering av bygg- og eiendomstjenesten
- 2 Høringsbrev -fremtidig organisering av Avdeling for bygg og eiendom
- 3 Høringssvar fra UMAK, BFE-fak, HSL-fak, Helsefak, NT-fak, NTL og Forskerforbundet