



UiT Norges arktiske universitet

Gjennomgang av administrasjonen ved Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Rapport fra arbeidsgruppe
09.02.2021



Innhold

1	Innledning	3
1.1	Arbeidsgruppens mandat	4
1.2	Arbeidsform og bakgrunnsmateriale	4
1.3	Noen ytterligere føringer	5
2	Dagens administrative organisering	7
2.1	Prinsipper for Adm2020	7
2.2	Dagens modell ved HSL-fakultetet	8
2.3	Noen utfordringer med dagens modell	10
3	Framtidig organisering av administrasjonen ved HSL-fakultetet	11
3.1	Noen førende prinsipper for gruppens forslag	11
3.2	Satsingsområder	11
3.2.1	Forskningsstøtte	12
3.2.2	Internasjonalisering	12
3.2.3	Livslang læring	13
3.3	Administrative tjenester på nivå 3	13
3.3.1	Studieadministrative tjenester	15
3.3.2	Kontorsjefrollen	16
3.3.3	Teamorganisering	17
3.4	Fakultetsadministrasjonen	18
4	Oppsummering og noen premisser for videre arbeid	21
4.1	Oppsummering av gruppas forslag	21

1 Innledning

I behandlingen av HSL-fakultetets årsplan for 2019 besluttet fakultetsstyret at fakultetet skulle «tilpasse administrasjonen til prosesser innenfor Adm2020 og ha løpende dialog med tillitsvalgte og instituttledere om gjennomføring og konsekvenser av prosessene». Implementering av ny administrativ organisering og tilpasning knyttet til endringer som følge av Adm2020 preget administrasjonen i 2019, og ble diskutert i møter med blant annet kontorsjefer, instituttledere og tillitsvalgte. Et av resultatene fra prosessen var at fakultetsledelsen ønsket en bredere gjennomgang av den samlede administrasjonen ved fakultetet med sikte på å gjøre den bedre tilpasset den nye administrative organiseringen ved UiT. I sak FS-5/20 (ephorte 2020/476) vedtok fakultetsstyret at det skulle foretas en slik gjennomgang, og satte ned følgende arbeidsgruppe:

- Fakultetsdirektør Frode G. Larsen
- Assisterende fakultetsdirektør Julia Holte Sempler
- Representant for teknisk-administrativt tilsatte i fakultetsstyret, Trude Steingård
- Representant for fast vitenskapelig tilsatte i fakultetsstyret, Hilde M. Pettersen
- Instituttleder Tor Ivar Hanstad (IFF)
- Representant for de tillitsvalgte ved fakultetet Torunn Berger

Det ble i saksfremlegget til fakultetsstyret pekt på tre hovedgrunner til at en større gjennomgang av administrasjonen er ønskelig. Disse vil gjengis i det følgende.

For det første har organisasjonsjusteringene de senere årene medført at det er betydelig færre administrative årsverk ved HSL-fakultetet i dag enn for få år siden, og det er det behov for å se nærmere på arbeidsdeling og samhandling på tvers av enhetene internt på fakultetet.

For det andre så dekanen behov for å vurdere det samlede tilbudet som gis fra fakultetsadministrasjonen, og om dagens seksjonsinndeling gir det beste grunnlaget for å løse de oppgavene som ligger til fakultetsadministrasjonen. Utviklingen de senere årene har gitt økt behov for oppgaveløsning på tvers av seksjonene. Som følge av at den faglige organiseringen ved UiT har gitt færre og større enheter, etterspørres det i dag en annen type oversikter og informasjon enn det som tidligere har vært tilfellet. Det er behov for en annen type støtte, særlig for å kunne ha et godt grunnlag for å jobbe strategisk og framtidsrettet ved eget institutt/senter. For å kunne gi denne støtten til de faglige enhetene er det i mye større grad enn tidligere behov for å sette sammen og koordinere informasjon fra ulike deler av fakultetsadministrasjonen. Den nedsatte arbeidsgruppen er derfor bedt om å vurdere muligheten for organisatorisk å slå sammen de to seksjonene.

For det tredje har det kommet betydelige endringer i arbeidsform som følge av innføring av nye fellestjenester ved UiT, samtidig som det er en forventning om at administrasjonen ved UiT fremover i større grad skal fremstå som en servicefunksjon (og ikke som en kontrollfunksjon). Flere oppgaver som tidligere ble utført på instituttene/sentrene og på fakultetet utføres nå av ulike fellestjenester for hele UiT. Det krever en ny type samhandling med funksjoner som ikke ligger i den tradisjonelle «linjen», men det krever også at en ikke fortsetter å utføre oppgaver som skal ivaretas av en fellestjeneste. Med utgangspunkt i dette er arbeidsgruppen bedt om å se nærmere på den administrative organiseringen på fakultetet, og hvordan denne best kan tilpasses den nye administrative organiseringen ved UiT.

1.1 Arbeidsgruppens mandat

Arbeidsgruppen ble gitt følgende mandat av fakultetsstyret:

Gruppen bes vurdere hvordan fakultetets samlede administrasjon kan videreutvikles for å sikre samhandling, kvalitet og funksjonalitet. I arbeidet bes gruppen blant annet å vurdere følgende modeller som tidligere er benyttet på fakultetet:

- *Opprette flere tverrgående team som løser oppgaver for fellesskapet*
- *La ansatte på enkeltinstitutt gjøre enkelte oppgaver for fellesskapet*
- *Slå sammen flere kontorsjefstillinger*
- *Opprette felles administrasjon for to eller flere enheter*

Basert på sine vurderinger, bes gruppen om å sette opp forslag til fremtidig organisering av den samlede administrasjonen ved HSL-fakultetet. Gruppen bes også se på oppgavefordelingen mellom de administrative enhetene ved fakultetet og vurdere om denne bør justeres i noen av deres forslag.

Forslagene til gruppen skal ta utgangspunkt i et ønske om;

- *Kvalitativt gode og synlige administrative tjenester*
- *Bedre samhandling i administrasjonen*
- *Videre muligheter for innsparinger og effektivisering*

Gruppen ble i saken gitt frist til å avgi en samlet rapport med sine forslag til dekanen innen 1. juni 2020. Som følge av korona-pandemien var det ikke mulig å ferdigstille arbeidet til den opprinnelige fristen, og arbeidsgruppen ble i samråd med dekanen enig om å ferdigstille arbeidet tidlig 2021. Fakultetsstyret er underveis blitt orientert om gruppens arbeid og justering av tidsfrist.

1.2 Arbeidsform og bakgrunnsmateriale

Arbeidsgruppen har hatt 8 møter totalt i tillegg til samarbeid gjennom dokumentdeling i Teams. Arbeidsgruppen har hatt en stor mengde dokumenter og oversikter som er brukt som bakgrunnsmateriale til gjennomgangen av den samlede administrasjonen. Dette inkluderer både universitets- og fakultetsstyresaker om temaet, bemanningsplaner utarbeidet i forbindelse med Adm2020, tidligere gjennomganger av administrasjonen på fakultetet, beskrivelse av de nye fellestjenestene, presentasjon av arbeidet med tjenestekart ved UiT, samt ulike oversikter over størrelser og utviklinger på ulike parametere for fakultetets enheter.

Det er gjennomført en spørreundersøkelse for alle administrativt ansatte ved HSL-fakultetet, og det er bedt om innspill på konkrete problemstillinger fra enhetene ved fakultetet. I tillegg ble det gjennomført et felles seminar for kontorsjefer og instituttledere der arbeidsgruppen deltok. Arbeidsgruppen har oppsummert alle innspill fra spørreundersøkelsen, høringen og seminaret, og har brukt dette aktivt som grunnlag for sine vurderinger.

1.3 Noen ytterligere føringer

Arbeidsgruppen ønsker å trekke fram noen pågående prosesser som er av betydning for arbeidsgruppens arbeid og forslag til tiltak. Blant annet kan nevnes pågående evaluering av fellestjenestene. Denne evalueringen har pågått siden arbeidsgruppen arbeid startet opp, og det ble i fullmaktsak til rektor av 05.01.2021 (ephorte 2020/1514) besluttet en del justeringer som følge av evalueringen.¹ I tilbakemeldinger til arbeidsgruppen er det flere arbeidsområder som per i dag utøves av fellestjenestene som pekes på med tanke på videre utvikling. Arbeidsgruppen har imidlertid av hensyn til den pågående evalueringen og implementering av eventuelle justeringer av tjenestene ikke lagt opp til omfattende tiltak på disse områdene.

I forbindelse med gjennomføringen av Adm2020 har universitetet også startet et arbeid med et utviklingsprogram for administrasjonen med formål om å skape en profesjonell servicekultur på tvers av administrative områder.² Arbeidet med utviklingsprogrammet er ikke en organisasjonsendring, men en endring av hvordan administrasjonen arbeider og samhandler. I det forberedende arbeidet har det vært viktig å se på hvordan det samlede tjenestetilbudet ved UiT kan fremstilles som en helhet, og det er i den forbindelse utviklet et tjenestekart. Tjenestekartet er utviklet stegvis gjennom 2020 og representerer alle oppgaver administrasjonen ved UiT utfører for sine brukere i dag, uavhengig av administrativ organisering. For å videreutvikle hvordan administrasjonen kan samhandle om tjenester i team på tvers av administrativ organisering er det i første omgang lagt opp til å teste dette i et mindre format gjennom pilot tjenester.³ Fakultetet vil være sterkt involvert i arbeidet både under og etter piloteringen, og arbeidet vil ha stor betydning for hvordan også fakultetet legger til rette for samhandling på tvers av nivåer og enheter.

Også arbeidet gjennom BOTT kan nevnes i denne sammenheng. BOTT er et samarbeid mellom universitetene i Bergen, Oslo, Tromsø og Trondheim om felles, standardiserte administrative og tekniske tjenester og prosesser. Gjennom de nye administrative systemene er det ønskelig å oppnå å jobbe mer på tvers av de fagadministrative områdene og på tvers av nivåene. Tanken er at likt system for like institusjoner med like behov skal gi en enklere arbeidshverdag. I tillegg har samarbeidet som mål at felles erfarings- og kompetanseutvikling mellom samarbeidspartnerne vil bidra til å finne beste praksis i sektoren. UiT vil ta i bruk nye systemer gjennom BOTT fra og med 01.01.2022. Mye av 2021 vil derfor gå til å forberede denne overgangen. I tillegg til nye arbeidsflyter og arbeidsdeling mellom nivåene, kan det også bli aktuelt med strukturelle endringer. Disse endringene vil påvirke særlig økonomi og personalfeltet og arbeidsgruppen har derfor ikke kommet med inngripende forslag til tiltak på disse områdene.

Selv om det alltid er pågående endringsprosesser i en organisasjon, er de ovennevnte prosessene likevel så inngripende i den administrative strukturen til UiT som helhet at det også har hatt stor påvirkning på arbeidsgruppens spillerom for fakultetets framtidige administrative struktur. Arbeidsgruppen har derfor vært opptatt av å adressere noen av de utfordringene som treffer HSLs organisering uavhengig av ovenstående prosesser, og samtidig sikre at vi beveger oss i takt med resten av organisasjonen. Det har også vært viktig for arbeidsgruppen å sette seg inn i det pågående arbeidet for ikke å foreslå tiltak som potensielt må reverseres, men derimot søke å legge forholdene til rette for å kunne ta imot framtidige

¹ Ettersom disse beslutningene ble fattet såpass tett opp mot arbeidsgruppens ferdigstillelse av rapporten har ikke denne fullmaktsaken vært lagt til grunn for arbeidsgruppens forslag.

² Jf universitetsstyresak 5/18. Prosjektet er også nærmere beskrevet i brev til enhetene - ephortenummer 2020/868

³ Utvalgte pilot tjenester beskrevet i brev til enhetene – ephortenummer 2020/868

endringer. Arbeidsgruppen vil derfor ikke kommet med konkrete forslag til organisatoriske endringer (ut over det som arbeidsgruppen eksplisitt er bedt om å ta stilling til) eller forslag til oppgavefordeling mellom nivå og enheter slik mandatet tilsier, men har funnet det mest hensiktsmessig å peke ut tydelige retninger som anses å være i tråd med både mandatet og retningen for UiT for øvrig.

Til sist ønsker arbeidsgruppen å bemerke at pandemien har påvirket arbeidsgruppens arbeid. Ettersom det meste av arbeidsgruppens arbeid har pågått etter at pandemien inntraff har dette påvirket spesielt arbeidsformen til gruppen. I utgangspunktet hadde arbeidsgruppen lagt opp til et større utadrettet og involverende arbeid, noe som har vært utfordrende å gjennomføre slik situasjonen har vært. Det kan også nevnes at, som for alle andre, har pandemien kastet om på arbeidshverdagen til samtlige av arbeidsgruppens medlemmer, noe som har vært en sentral faktor for at arbeidet er betydelig forsinket.

2 Dagens administrative organisering

2.1 Prinsipper for Adm2020

I forbindelse med arbeidet med Adm2020 har universitetsstyret fastsatt i universitetsstyresak S 58/15 (ephorte 2015/3236) kvalitative mål som blant annet fastslår 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 brukernære tjenester»*. Universitetsstyret har også i samme sak fastslått 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 innebærer 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 et 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*

I tillegg har universitetsdirektøren gitt følgende føringer til enhetene på nivå 2 i forbindelse med implementeringen av de nye fellestjenestene⁴:

- *Ha fokus på de oppgavene som skal løses lokalt*
- *Ta ansvar for at det allokeres ressurser til å løse lokale oppgaver:*
 - *Benytte dedikerte stillinger på nivå 3*
 - *Benytte dedikerte stillinger på nivå 2*
 - *Dele stillinger og ressurser mellom instituttene*
 - *Omdisponere tid og oppgaver innenfor eksisterende stillinger*

I en vurdering av dagens administrative modell ved fakultetet, anser arbeidsgruppen det som naturlig å ta utgangspunkt i disse målene, prinsippene og føringene som er satt for hele organisasjonen.

⁴ Ephorte 2016/1514

2.2 Dagens modell ved HSL-fakultetet

Ved inngangen til 2015 hadde HSL-fakultetet ca 125 administrative årsverk. I den vedtatte bemanningsplanen for fakultetet inngår det om lag 100 årsverk. Denne reduksjonen har kommet samtidig som fakultetet har blitt større gjennom organisasjonsendringen i 2018, hvor Institutt for barnevern og sosialt arbeid (IBS) og Institutt for reiseliv og nordlige studier (IRN) ble en del av fakultetet. Store deler av reduksjonen har kommet som følge av innføringen av nye fellestjenester, men det er også en betydelig reduksjon på grunn av oppfølging av kravene om avbyråkratisering og effektivisering (ABE-reformen) som har vært pålagt sektoren siden 2015⁵.

Det meste av den administrative organiseringen ved universitetet ble gjennomgått og formelt satt i universitetsstyrets behandling av sak om fremtidig administrativ organisering ved UiT i mars 2018, universitetsstyresak S 5/18 (ephorte 2016/1514). I denne saken ble det besluttet eller gitt føringer for organiseringen av og oppgavefordelingen mellom fellesadministrasjonen (nivå 1), fakultetsadministrasjonene (nivå 2) og institutt- og senteradministrasjonene (nivå 3). Inkludert i dette var innføringen av nye fellestjenester både på nivå 1 og 2, samt Campusadministrasjoner.

HSL-fakultetet hadde allerede forut for den samlede gjennomgangen for universitetet en relativt sentralisert struktur med mange fakultære fellestjenester, og fakultetsadministrasjonen bestod av to seksjoner; *Seksjon for forskning, utdanning og kommunikasjon* og *Seksjon for personal og økonomi*. I vedtaket i universitetsstyresaken ble denne organiseringen videreført, men seksjonene endret navn til *Seksjon for forskning, utdanning og formidling* og *Seksjon for organisasjon og økonomi*. Seksjonene har i dag hver sin seksjonsleder, og organiserer deler av oppgavene gjennom egne team med egne teamledere. I seksjon for organisasjon og økonomi er det per i dag tre team med egne teamledere innenfor arbeidsområdene økonomistyring, regnskap og BOA, samt et nylig opprettet team innenfor personal og organisasjon. I seksjon for forskning, utdanning og formidling er det to team innenfor henholdsvis ph.d.-utdanning og rekruttering. Det er i dag ingen tverrgående team mellom de to seksjonene. Seksjonsledere har personalansvar for samtlige ansatte i sin seksjon, og seksjonsleder for organisasjon og økonomi har i tillegg rollen som assisterende fakultetsdirektør.

I forbindelse med innføringen av de nye fellestjenestene ved UiT ble det fastsatt bemanningsplaner for administrativt ansatte for alle enhetene ved UiT. Disse bemanningsplanene var først og fremst et verktøy for å få innplassert ansatte i stillinger, og ikke ment å utgjøre varige rammer for dimensjoneringen av UiTs administrasjon. Likevel gir disse planene noen ytre rammer for antallet administrative årsverk for det enkelte fakultet. UiT skulle i løpet av 2020 fastsette mer varige rammer og fullmakter for administrasjonen, basert på erfaringer med ny organisering og arbeidsdeling fra 1.1.2019, og på de krav til innsparinger som er fastsatt av universitetsstyret. Dette arbeidet har blitt utsatt som følge av koronapandemien. Det er uttalt en forventning fra Universitetsdirektøren om at den administrative bemanningen på de ulike enhetene skal ytterligere ned fremover.

Som følge av organisasjonsendringer, innføring av nye enheter og justeringer av organisasjonsnivå hvor administrative oppgaver utføres er det vanskelig å vise en oversiktlig/detaljert utvikling av

⁵ 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. 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». Kuttene er videreført etter fireårsperioden, og forventes å videreføres ytterligere.

administrasjonen ved HSL-fakultetet de senere årene. For å gi et bilde av den samlede reduksjonen kan det nevnes at fakultetet siden 2015 har fått flere nye enheter (IRN og IBS) og nærmere 70 nye faglige årsverk, mens det er færre administrative årsverk enn HSL hadde i 2015. Færre administrativt ansatte på den enkelte enhet, gjør at enheten er mer sårbar for fravær av ulik art. Oversikt over den administrative bemanningen på hver enhet ved fakultetet slik den fremgår av den fastsatte bemanningsplanen vises i tabellen under. Fast ansatte ved den enkelte enhet slik den er per i dag er også vist i egen kolonne.

Enhet	Bemanningsplan	Fast ansatte⁶
Arkeologi, historie, religionsvitenskap og teologi (AHR)	3,00 ⁷	4,00 ⁸
Registreringssentralen for historiske data (AHR)	7,55	5,55
Senter for kvinne- og kjønnsforskning (SKK)	0,00 ²	0,00
Barentsinstituttet (BAI)	1,00	1,00
Senter for fredsstudier (CPS)	2,50	2,50
Institutt for barnevern og sosialt arbeid (IBS)	5,00	6,00
Institutt for filosofi og førstesemesterstudier (IFF)	3,00	3,00
Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (ILP)	23,33	28,46 ⁹
Institutt for reiseliv og nordlige studier (IRN)	2,00	2,00
Institutt for språk og kultur (ISK)	7,00	7,00
Divvun (ISK)	7,00	6,50
Institutt for samfunnsvitenskap (ISV) ¹⁰	7,00	7,00
Senter for samiske studier (Sesam)	2,50	2,00
Seksjon for forskning, utdanning og formidling (FUF)	11,50	12,50
Seksjon for organisasjon og økonomi (ORGØK) ¹¹	18,00	17,20
Sum	100,38	104,71

⁶ Per januar 2021

⁷ AHR og SKK har felles kontorsjef

⁸ 1 stilling deles mellom fakultets- og instituttadministrasjonen

⁹ På grunn av den nylige omorganiseringen er ikke alle stillinger endelig plassert og tallene kan fortsatt justeres. Det må også tas høyde for at noen stillinger ved ILP er eksternt finansiert og er derfor ikke i bemanningsplanen.

¹⁰ Justert for en ekstra stilling som er avklart med universitetsdirektøren i etterkant av den fastsatte bemanningsplanen.

¹¹ Justert for 2 ekstra stillinger som er avklart med universitetsdirektøren i etterkant av den fastsatte bemanningsplanen

2.3 Noen utfordringer med dagens modell

Som en kan se av tabellen er det klare utfordringer i å oppfylle prinsippet om at små og sårbare administrative miljø skal unngås. Slik gruppen ser det vil det iallfall for de minste administrative enhetene ved fakultetet være behov for mer formalisert samarbeid på tvers av enhetene for å kunne unngå sårbarheten knyttet til de administrative oppgavene.

Historisk har den administrative organiseringen fulgt den faglige organiseringen ved UiT, i den forstand at de ulike faglige enhetene har sin egen administrasjon. Justeringer som er gjort for den faglige organiseringen i forbindelse med fusjoner og instituttsammenslåinger har i stor grad satt premissene for hvordan den administrative organiseringen også har blitt. Videre har endringer i styringsorden (overgang til tilsatte og enhetlige ledere på institutt- og fakultetsnivå) ikke fått større konsekvenser for den administrative organiseringen. Et tydelig eksempel på begge disse utviklingstrekkene er kontorsjefrollen ved instituttene og sentrene. Rollen som kontorsjef endret seg i liten grad ved overgangen til enhetlig ledelse ved institutt og sentre, men bredden i det faglige spennet og antallet ansatte kontorsjefen skal bistå med administrative tjenester har endret seg i takt med organisatoriske endringer. Om vi sammenligner med hvordan organisasjonen så ut for 15 år siden, så har vi ved fakultetet eksempler på faglige enheter som er de samme som før, og enheter som i dag er satt sammen av det som før var fire ulike faglige enheter. Kontorsjefrollen i det første eksempelet er videreført, mens det for den sammenslåtte enheten har vært en endring fra fire til en kontorsjef. Dette har også bidratt til at kontorsjefrollen har utviklet seg ulikt fra enhet til enhet ved fakultetet. I dag er det to enheter ved fakultetet som ikke har en egen stilingstittel som kontorsjef (Barentsinstituttet og Senter for kvinne- og kjønnsforskning).

Det overordnede utfordringen gruppen er gitt gjennom mandatet er (slik gruppen ser det): *hvordan kan den samlede administrasjonen ved fakultetet gi best mulig støtte til den samlede faglige aktiviteten ved fakultetet?* Denne utfordringen må løses innenfor rammene av den samlede (nye) administrative organiseringen ved UiT og ytre rammer for samlede administrative ressurser ved fakultetet. Å svare ut denne hovedutfordringen vil også innebære å se på hvordan vi best kan bidra inn i de store oppgavene som ligger i universitetets samfunnsmandat, hvordan vi kan bidra til å endre universitetsadministrasjonen fra en kontrollfunksjon til en serviceorganisasjon, og hvordan vi kan få til en god samhandling mellom institutt-, senter-, fakultets-, sentral-, og fellesadministrasjoner.

Med utgangspunkt i særlig de ytre rammene fastsatt av universitetsdirektøren for administrative årsverk ved fakultetet, vil det fremover være behov for å foreta mer oppgaveløsning på tvers av institutt, sentre og seksjoner. For å løse den overordnede utfordringen mener arbeidsgruppen at en i organiseringen av administrasjonen i større grad bør se bort fra en automatisk speiling av den faglige strukturen, og aktivt vurdere hvordan administrasjonen samlet sett best kan ivareta behov og utfordringer ved den enkelte enhet. Dette vil vi komme nærmere inn på i neste del.

3 Framtidig organisering av administrasjonen ved HSL-fakultetet

3.1 Noen førende prinsipper for gruppens forslag

Med bakgrunn i ovenstående situasjonsbeskrivelse, gruppens mandat, samt innspill fra ansatte og ledere gjennom spørreundersøkelse og seminarer, har gruppen kommet fram til noen førende prinsipper for framtidig organisatorisk struktur:

- Det må oppnås større fleksibilitet i bruk av ressurser på tvers
- Ansatte skal få jobbe i administrative fagmiljø som gir rom for utvikling og samhandling
- Administrasjonen trenger ikke å organiseres etter den faglige linja
- Prinsipper om brukernærhet og serviceorientering skal være sentrale

Arbeidsgruppen vil i det følgende drøfte og foreslå alternativer til dagens organisering.

3.2 Satsingsområder

Arbeidsgruppen har forstått det som en del av sitt oppdrag å peke på noen administrative områder som fordrer særskilt oppmerksomhet i tiden framover. Dette innebærer ikke nødvendigvis at områdene skal tilføres flere årsverk, men at det er områder arbeidsgruppen anser som svært viktig at fakultetet vier særskilt oppmerksomhet med tanke på å møte en del av framtidens utfordringer. Dette var derfor en sentral del av høringen som var sendt til instituttene. I denne høringen ble blant annet følgende spørsmål stilt: Hvilke av fakultetets administrative områder bør styrkes med henblikk på å møte fremtidige behov?

Formålet med dette spørsmålet var å identifisere oppfatninger hos instituttene/sentrene av framtidens behov for administrative tjenester. Dette med tanke på å organisere tjenestene på en slik måte at nettopp disse områdene styrkes, samt identifisere administrative fagområder som trenger spesiell oppmerksomhet. Arbeidsgruppen mener en bør sikre en organisering som ivaretar en videreutvikling av noen områder spesielt. Spørsmålet ble også drøftet i seminaret som ble avholdt med instituttledere og kontorsjefer i oktober og det kom mange verdifulle innspill både i seminaret og i høringen.

Arbeidsgruppen har videre valgt å konsentrere seg om områder der det er potensiale for fakultetet selv å videreutvikle og styrke tjenestene. Tjenester som for eksempel er knyttet til IT og som i sin helhet driftes av ITA vil derfor ikke omtales. Det kan likevel nevnes at fakultetet i etterkant av den gjennomførte høringen har inngått en avtale med ITA om å få på plass en «digital partner» ved fakultetet. Dette vil si en ansatt som har som hovedoppgave å være et bindeledd mellom ITA sine digitale tjenester innenfor utdanningsområdet og fakultetets fagmiljø. Dette anses som et godt tiltak for å imøtekomme også noen av de tilbakemeldingene knyttet til nærhet av IT-tjenester som fremkom i høringen.

Tjenester som skal leveres av fellestjenestene, men som per dags dato oppleves å ikke levere med tilfredsstillende kvalitet, vil heller ikke omtales her. Dette fordi det er nødvendig å avvente en justering av fellestjenestene som følge av evalueringen før fakultetet gjør egne grep innenfor disse tjenestene. Arbeidsgruppen ønsker likevel å understreke at det anses som kritisk at universitetet får til å etablere

gode fellestjenester, og at dersom fellestjenestene også etter en justering ikke fungerer optimalt, mener arbeidsgruppen det er grunnlag for fakultetet å se på interne prioriteringer. Spesielt gjelder dette tjenester knyttet til formidling og kommunikasjon der arbeidsgruppen har fått mange innspill både gjennom spørreundersøkelsen, høringen og i seminaret. I den forbindelse kan det trekkes fram at fakultetet i etterkant av den gjennomførte høringen har etablert et formidlingsutvalg som har til hensikt å løfte fokus og arbeid med formidling ved fakultetet. Arbeidsgruppen ønsker derfor å foreslå at det nyopprettede formidlingsutvalget får oversendt de innspill som er kommet i prosessen, for å se på hvordan området kan følges opp fremover.

De tjenestene som gjennomgående har gått igjen i tilbakemeldingene til arbeidsgruppen, og som arbeidsgruppen finner det relevant å adressere i denne sammenhengen, er spesielt forskningsstøtte, internasjonalisering og EVU. Arbeidsgruppen vil i det følgende omtale de ulike områdene og fremme forslag til tiltak basert på de innspill arbeidsgruppen har fått.

3.2.1 Forskningsstøtte

Både i høringsuttalelsene og i seminaret ble dette området drøftet. Flere av enhetene melder i sine høringsinnspill at det er behov for en tjeneste knyttet til prosjekt- og forskningsstøtte som er mer proaktiv, og som i tråd med de førende prinsippene i Adm2020 har fokus på overgang fra kontroll til service. Blant annet trekkes det fram behov for utstrakt hjelp til å koordinere søknader/prosjekter, tettere oppfølging i prosjektperioden, opplæring av prosjektledere, samt utarbeide nettressurser og årshjul. Med bakgrunn i diskusjoner i seminaret og de innspill som er kommet til arbeidsgruppen (vedlagt) foreslås følgende tiltak:

- **Bemanning:** Fakultetet bør utrede muligheten for å ha en stilling knyttet til prosjektstøtte og oppfølging som er eksternt finansiert. Dersom alle søknader legger inn en viss andel til administrativ støtte i sine søknader bør det vurderes om dette er tilstrekkelig til å dekke en hel fast stilling som til enhver tid er eksternt finansiert. Her kan det sees til hvordan andre fakultetet har løst dette.
- **Nettressurser:** Det bør sees nærmere på hvordan man kan utvikle nettsider og nettressurser på en slik måte at dette er lett tilgjengelig for spesielt prosjektledere. Mange prosjektledere er uerfarne og det er mye å sette seg inn i. Også i forbindelse med søknadsprosessen vil det være nyttig å ha gode nettressurser tilgjengelig, inkludert et årshjul slik at enhetene og forskningsgruppene kan jobbe målrettet. Fakultetets støtteordninger må også være synlige og lett tilgjengelige. Arbeidet bør sees i sammenheng med UiT for øvrig og det pågående arbeidet med fellestjenesten for ekstern finansiering.
- **Oppfølging av prosjektledere:** Tilrettelegge for god opplæring og oppfølging slik at den administrative delen av prosjektledernes jobb kan utnyttes bedre.

3.2.2 Internasjonalisering

Internasjonalisering kommer frem i flere av høringsinnspillene, samt i seminaret som et område som bør løftes fram og vurdere å organisere på en annen måte enn det som er tilfelle i dag. Etter overgang til fellestjenestene har noen oppgaver knyttet til utveksling, som var tidligere utført av internasjonal koordinator, blitt overført til instituttene. Som følge av at fakultetet har mange enheter, er dette en

oppgave som i utgangspunktet er lite hensiktsmessig at spres på så mange forskjellige administrativt ansatte da det ikke er alle som gjør dette veldig ofte.

Arbeidsgruppen anbefaler derfor at det i dette tilfellet opprettes et team som på vegne av alle instituttene utfører oppgaver knyttet til internasjonalisering og utveksling. Denne formen for teamorganisering er nærmere omtalt senere.

3.2.3 Livslang læring

Feltet livslang læring og etter- og videreutdanning har stor oppmerksomhet ved fakultetet og universitetet, og er et tema som også går igjen i tilbakemeldingene fra instituttene. Utfordringer og forslag til tiltak som kom opp i gruppearbeidet knytter seg blant annet til å være mer proaktiv, og som under forskningsstøtte også her være oppmerksomme på kommende utlysninger, tettere på i oppfølging og økonomistøtte i allerede etablerte prosjekter, samt tettere samhandling med nivå 1.

I etterkant av at arbeidsgruppen startet opp sitt arbeid er rapporten *Livslang læring i nord*¹² sendt ut til fakultetene på høring. Rapporten har høringsfrist 15. februar. I rapporten framkommer det ulike forslag til hvordan dette feltet kan organiseres og styrkes for framtidens UiT. Utfallet av denne prosessen vil ha stor betydning for fakultetets arbeid på og organisering av feltet. Videre kan det også nevnes at det i forbindelse med omorganiseringen av ILP er gjort noen grep knyttet til oppfølging av EVU-feltet og at fakultetet gjennom disse endringene også er i gang med å adressere noen av de ovenstående utfordringene.

Arbeidsgruppen anbefaler derfor at arbeidet som allerede er igangsatt knyttet til EVU følges opp, og at fakultetet avventer utfallet av prosessen rundt den nylig framlagte rapporten før det utformes videre tiltak og endelig organisering.

3.3 Administrative tjenester på nivå 3

Som nevnt tidligere oppfatter arbeidsgruppen at en av de største utfordringene ved dagens organisering er spredning av relativt få administrative ressurser på mange enheter. En slik organisatorisk spredning gir både faglig og geografisk nærhet til fagmiljøene, men det gir også en utfordring når det gjelder sårbarhet, faglig utvikling, kompetanseoverføring og bruk av ressurser på tvers av enheter og områder. Det er ingen fasitsvar på hvordan disse utfordringene kan adresseres på best mulig måte, og ulike løsninger vil ha ulike fordeler og ulemper. Oppdraget til arbeidsgruppen er like fullt å fremme forslag til videreutvikling av administrasjonen som skal sikre samhandling, kvalitet og funksjonalitet (fra mandatet). Arbeidsgruppen er bedt om å vurdere ulike former for teamorganisering, sammenslåing av kontorsjefroller, samt å opprette felles administrasjon for to eller flere enheter. I sitt arbeid har arbeidsgruppen derfor drøftet både team- og matriseorganisering, samt modeller som krever større grad av omorganisering. Det kan også nevnes at enhetenes administrasjon i hovedsak består av

¹² Høringsbrev sendt til enhetene 04.01.2021, ephorte 2020/8700

studieadministrasjon og kontorsjefer, og det er disse tjenestene arbeidsgruppen har konsentrert seg om i sine forslag til tiltak¹³.

Når det gjelder team- og matriseorganisering har arbeidsgruppen vurdert at dette ikke er særlig hensiktsmessig for å håndtere det totale omfanget av dagens utfordringer. Matriseorganisering er av erfaring svært komplekst og innebærer at medarbeidere får flere ledere noe som igjen kan skape uklarheter og kamp om tilgjengelige ressurser. Arbeidsgruppen ser det derfor som lite hensiktsmessig at det opprettes komplekse matrisestrukturer innenfor det som likevel må kunne oppfattes som en relativt liten administrasjon. Arbeidsgruppen vurderer videre at både fast og ad hoc-organisering i team, faggrupper eller arbeidslag kan benyttes, men ser det som lite hensiktsmessig å benytte dette i alt for stor grad da det også bærer med seg noen utfordringer. For eksempel innebærer teamorganisering på tvers at folk får «flere sjefer», at det kan bli utfordrende å prioritere tid og ressurser, samt at det kan bli liggende arbeidsoppgaver som ikke noen føler ansvar for. Arbeidsgruppen mener derfor at en slik type organisering alene ikke er egnet for å svare på noen av de utfordringene som er skissert over, og mener det derfor er nødvendig å se på alternative løsninger for å etablere felles administrasjon(er). Arbeidsgruppen ønsker likevel å understreke at det å benytte team og en tydeligere organisering i arbeidslag vil kunne være hensiktsmessig innenfor enkelte arbeidsområder, og vil komme tilbake til konkrete anbefalinger senere i rapporten.

For å angripe noen av de ovenstående problemstillingene har arbeidsgruppen sett på ulike ytterpunkter for organisering. Ikke for at disse nødvendigvis skal tas i bruk, men for å synliggjøre noen klassiske strukturløsninger. Det ene ytterpunktet ville være å sentralisere alle de administrative ressursene i en felles enhet på fakultetsnivå (nivå 2). I ytterpunktet av denne modellen er det ingen administrative tjenester på nivå 3 og det differensieres ikke mellom for eksempel store og små enheter. Ordningen forutsetter større grad av standardisering og spesialisering, men gir også stor grad av robusthet og potensiell fleksibilitet i bruk av ressurser. Det kan nevnes at fakultetet allerede i dag har mange sentraliserte tjenester knyttet til både personal, organisasjon og økonomi. Det andre ytterpunktet er fullt ut desentraliserte tjenester på nivå 3. En kunne tenke seg at dette ytterpunktet reverserte allerede sentraliserte tjenester og sørget for at alle enheter hadde egne administrative ressurser innenfor alle administrative områder. Dette ytterpunktet legger til rette for stor grad av brukernærhet og instituttfaglig nærhet, men mindre grad av robusthet og fleksibilitet. Fakultetet har i dag relativt desentraliserte tjenester når det kommer til studieadministrasjon og oppgaver som ivaretas av kontorsjefene.

Arbeidsgruppen mener at begge de overnevnte ytterpunktene representerer nettopp ytterpunkter og er i så måte ikke å betrakte som reelle alternativer. De ulike ytterpunktene representerer likevel det store spennet av fordeler og ulemper som arbeidsgruppen søker å adressere i sine forslag. De administrative tjenestene skal være både fagnære og brukernære, og gjerne geografisk nære der dette er mulig, samtidig som det er nødvendig med en større grad av blant annet standardisering, nettopp for å både kunne følge utvikling innenfor digitalisering og effektivisering, og ikke minst for å øke graden av fleksibilitet og robusthet.

Arbeidsgruppen har derfor prøvd å se på løsninger som ligger mellom de to ytterpunktene, men som ikke nødvendigvis er like for alle enheter. Fakultetets enheter er av svært ulik størrelse og har også til en viss grad ulike oppdrag. For eksempel har ILP en stor administrativ stab (28 årsverk), og med ny

¹³ Det betyr at stillinger som ikke har et studieadministrativt nedslagsfelt eller er kontorsjef heller ikke er omfattet av vurderingene til arbeidsgruppen

organisering ved instituttet stilles det store krav til at også den administrative staben omorganiseres i tråd med ny struktur.

Arbeidsgruppen har forsøkt å finne løsninger som alt i alt vil svare på en del av de problemstillingene presentert innledningsvis, uten at det er lagt opp til enhetlige tiltak som er like for blant annet kontorsjefer og studiekonsulenter. I det videre vil derfor arbeidsgruppen komme med forslag til organisering henholdsvis innenfor de studieadministrative tjenestene, kontorsjefrollen, samt forslag til områder som kan teamorganiseres.

3.3.1 Studieadministrative tjenester

Arbeidsgruppen ser det som nødvendig at de studieadministrative tjenester samles i større grad enn det som er tilfelle i dag. Dagens modell gir lite rom for å utnytte ressurser på tvers, og det er av erfaring utfordrende å drifte større arbeidsområder i team på tvers av enheter. Dagens modell gjør det også utfordrende å imøtekomme eventuelle framtidige kutt som følge av ABE-reformen uten at det nødvendigvis må være de store enhetene som til enhver tid skal stå for eventuell nedbemanning eller kutt. Arbeidsgruppen mener derfor at fakultetet ikke kan ha en studieadministrasjon som utelukkende følger den faglige linja og at alternative løsninger må vurderes. Arbeidsgruppen mener likevel at det ikke er nødvendig med samme modell for alle, og at det nøye må vurderes hvilke enheter som kan ha en samlet studieadministrasjon.

Et organisatorisk alternativ kan være at det på fakultetsnivå organiseres en enhet som har ansvar for de studieadministrative ressursene til enkelte enheter. Fordelen med dette er at de administrative ressursene samles under en felles ledelse. Ulempene med en slik modell er at man risikerer å miste nærhet til tjenestene. Det er instituttledere og kontorsjefer som i det daglige kjenner på utfordringer og muligheter knyttet til de studieadministrative tjenestene, noe som også bør være førende for styring og ledelse av ressursene.

Et annet alternativ er at enkelte studieadministrative tjenester organiseres under et institutt/senter, men likevel har geografisk tilstedeværelse ved den enheten der de har sine hovedarbeidsoppgaver. Fordeler med en slik modell er at man sikrer enhetlig ledelse og dermed også større robusthet, erfaringsutveksling og kompetanseoverføring. Ulemper er at behovet til den enheten de er organisert under kan få prioritet da leder ikke vil kjenne daglige og akutte utfordringer ved de andre enhetene. Det kan også vurderes om de studieadministrative ressursene skal organiseres under en av de litt større enhetene. For eksempel kunne det tenkes at de administrative ressursene knyttet til CPS og SESAM ble organisert under ISV. På den måten fikk man tilgang på et større korps av studiekonsulenter, men likevel sikrer både tilstedeværelse og faglig nærhet til den enhet man bistår. Det vil også være mulig å ha arbeidsdeling på tvers der arbeidsoppgaver overlapper og dermed kunne legge til rette for økt kvalitet, utvikling og arbeidsdeling.

Arbeidsgruppen vil ikke komme med konkrete forslag til hvilke enheter som bør ha felles studieadministrative tjenester, men anbefaler at det vurderes hvordan dette kan organiseres på mest hensiktsmessig måte ut ifra ovenstående hensyn. Uansett modell må det være tydelig hvor de administrative ressursene organisatorisk hører hjemme og hvor ledelsen av ressursene ligger. Det må også sikres brukernære tjenester gjennom at studieadministrasjonen har arbeidssted ved de ulike enhetene og på den måten er synlige i fagmiljø og blant studentene. Det anses ikke som hensiktsmessig

at dette feltet organiseres likt for samtlige institutt/sentre ved fakultetet, og det anbefales at større enheter i all hovedsak organiseres på tilsvarende måte som i dag. Oppsummert ser gruppen for seg følgende alternativer:

- Alternativ 1: Et utvalg studieadministrative ressurser samles under ledelse på nivå 2. Det må vurderes hvilke enheter dette skal gjelde og hvordan tjenestene skal ledes.
- Alternativ 2: Studieadministrative ressurser samles under ledelse på nivå 3. Det må vurderes hvilke enheter som skal ha felles studieadministrasjon og hvor ledelsen av disse tjenestene skal være plassert.
- Større enheter organiseres i utgangspunktet som i dag

3.3.2 Kontorsjefrollen

Alle enheter med unntak av SKK og BAI har formelt tilknyttet en kontorsjef. BAI har en seniorrådgiver som i hovedsak gjør samme oppgaver som kontorsjefene, og kontorsjefen for AHR fungerer også som kontorsjef for SKK. Videre har ILP i tillegg til en kontorsjef, en assisterende kontorsjef. I det videre vil arbeidsgruppen se på ulike måter å organisere kontorsjefrollen for å imøtekomme noen av utfordringene skissert overfor. Dette er et tema som også ble diskutert på seminaret og i høringene som ble sendt inn til arbeidsgruppen.

Kontorsjefene er i enda større grad enn de studieadministrative tjenestene koblet direkte til enhetenes virksomhet, og er en viktig støttespiller og medspiller for instituttleder/senterleder i ledelsen av den enkelte enhet. Tatt i betraktning enhetenes ulikheter, både i størrelse og type oppgaver, utøves også rollen ulikt. Det er en del oppgaver særlig knyttet til økonomi- og personaloppfølging som er likt fra enhet til enhet, men hvor likevel spennet for de ulike kontorsjefene er svært ulikt med tanke på hvor mange ansatte som krever oppfølging på disse områdene. Det er stor grad av ulikhet med tanke på hvor ofte kontorsjefene gjør ulike typer oppgaver.

Selv om det ville være mulig å gjøre justeringer i både organisatorisk tilhørighet og innretning i kontorsjefstillingene, er det etter arbeidsgruppens mening nødvendig å ivareta noe av det som er kjernen i kontorsjefrollen. Dette handler om å kjenne enheten/instituttet godt og være et fast/stabilt punkt i ledelsen og utviklingen av instituttet. Ettersom både instituttlederstillingene og andre lederstillinger ved enheten (studieledere/forskningsgruppeledere) er åremålsstillinger er det ønskelig å ha noen faste administrative holdepunkter, både for ansatte og for den til enhver tid gjeldende ledergruppen.

Et annet viktig moment med kontorsjefrollen er at det er en gjenkjennbar rolle i organisasjonen. Det er et poeng at organisasjonen til en viss grad speiles både horisontalt og vertikalt og skaper dermed forutsigbarhet i sentrale leveranser og kommunikasjon rundt de administrative tjenestene.

Det er likevel ikke sagt at det ikke er både ønskelig og nødvendig å se på justeringer for å skape både større fleksibilitet og robusthet, spesielt med tanke på at HSL har svært mange og til dels små enheter. Også i dette tilfellet kan man tenke seg de ulike ytterpunktene der alle enheter har egen kontorsjef, til det andre ytterpunktet der ingen av enhetene har egen kontorsjef og alle tjenester som utføres fra kontorsjefen tilbys fra fakultetet. Heller ikke her vil det være naturlig å bevege seg ut på noen av ytterpunktene, og arbeidsgruppen legger også til grunn at fysisk nærhet til instituttleder er viktig, uavhengig av organisasjonsform.

Gruppen ser likevel ingen grunn til å fortsette «automatikken» i at hver faglige enhet har sin egen kontorsjef. Denne automatikken er for så vidt allerede brutt ved HSL gjennom at to av de mindre enhetene ikke har egen kontorsjef. Basert på de endringer som har vært de senere årene ser gruppen det som ønskelig at en fortsetter denne mer fleksible tilnærmingen til kontorsjefrollen, samtidig som en opprettholder tilstrekkelig nærhet til de ulike instituttene og sentrene. Gruppen anbefaler at fakultetet, fortrinnsvis i samråd med den øvrige organisasjonen, ser nærmere på kontorsjefrollen – hva rollen bør inkludere av oppgavespenn og hvordan koblingen til de faglige enhetene skal være. Den samlede utviklingen bør etter gruppens mening gå i retning av færre kontorsjefer enn det fakultetet/universitetet har i dag. Dette kan skje gjennom ulike mulige tiltak:

- Små enheter «parres» og det sikres samhandling og arbeidsdeling som anses som hensiktsmessig.
- Det opprettes felles administrasjon for noen enheter. Det vil si at flere av dagens kontorsjefer samles i en enhet og tilbyr tjenester til de enhetene som da ikke lenger har egen kontorsjef. Det er i denne modellen fortsatt viktig å sikre tilstedeværelse hos de enkelte enhetene og at instituttledere får personlig oppfølging og støtte i sitt daglige virke
- Flere enheter deler en kontorsjef

3.3.3 Teamorganisering

I tillegg til ovennevnte organisatoriske endringer vurderer arbeidsgruppen det som nødvendig å vurdere teamorganisering innenfor enkelte administrative områder. Dette spesielt for å imøtekomme noen av de tilbakemeldingene arbeidsgruppen har fått i prosessen knyttet til å løfte fokus og samhandling innenfor utvalgte administrative områder. Arbeidsgruppen har sett nærmere på tre ulike former for teamorganisering:

- a) Faste team med ansvar for et administrativt fagområde på vegne av flere enheter
- b) Ett institutt har ansvar for et administrativt felt på vegne av flere enheter
- c) Sesongteam/opplegteam: En fast gruppe som trer sammen i kortere perioder ved behov. Eksempel på dette fra dagens organisering er timeplanggruppen.

Arbeidsgruppen vurderer at alle modellene kan benyttes, avhengig av tematikk for teamorganiseringen. Med utgangspunkt i tilbakemeldingene som er kommet peker følgende områder seg ut som aktuelle for teamorganisering: EVU, internasjonalisering og disputaser.

- Internasjonalisering anbefales organisert i ett fast team som gjør dette på vegne av alle enheter.
- Disputaser anbefales organisert som ett fast team, men som likevel opererer på enkeltoppdrag.
- EVU anses som godt egnet for teamorganisering, men arbeidsgruppen anbefaler, som nevnt tidligere, at man avventer utfallet av det pågående arbeidet knyttet til rapporten *Livslang læring i nord* før det fattes noen endelige beslutninger om hensiktsmessig organisering av dette feltet. Det kan vurderes om det er nødvendig å organisere et midlertidig team som drives fra fakultetet for å følge opp rapporten og pågående utviklingsarbeid

Disse forslagene må vurderes opp mot den organiseringen man lander på for øvrig. Dersom man skulle lande på en relativt sentralisert modell er det for eksempel ikke sikkert at ovenstående teamorganisering vil være like nødvendig.

3.4 Fakultetsadministrasjonen

Som nevnt tidligere er et av hovedspørsmålene arbeidsgruppen skal ta stilling til hvordan den samlede administrasjonen ved fakultetet kan gi best mulig støtte til den samlede faglige aktiviteten ved fakultetet. Denne utfordringen må løses innenfor rammene av den samlede (nye) administrative organiseringen ved UiT og ytre rammer for samlede administrative ressurser ved fakultetet. Å svare ut denne hovedutfordringen vil også innebære å se på hvordan vi best kan bidra inn i de store oppgavene som ligger i universitetets samfunnsmandat, hvordan vi kan bidra til å endre universitetsadministrasjonen fra en kontrollfunksjon til en serviceorganisasjon, og hvordan vi kan få til en god samhandling mellom institutt-, senter-, fakultets-, sentral-, og fellesadministrasjoner.

I saken til fakultetsstyret der mandatet til gruppen ble vedtatt (ephorte 2020/476), trekkes behovet for å se på det samlede tilbudet som gis fra fakultetsadministrasjonen fram. Arbeidsgruppen er bedt om å vurdere om dagens seksjonsinndeling gir det beste grunnlaget for å løse de oppgavene som ligger til fakultetsadministrasjonen. Adm2020 og innføring av fellestjenester har også gitt færre enheter på mange fakultetet og store endringer i arbeidsdeling mellom nivåene, samt at mange tjenester som tidligere lå på fakultetsnivå er blitt sentralisert. Det trekkes også fram i saken at flere administrative arbeidsområder i større grad enn tidligere forutsetter et økt behov for oppgaveløsning på tvers av seksjonene.

Arbeidsdeling og samhandling på tvers av seksjonene var oppe som tema i et felles seminar for fakultetsadministrasjonen høsten 2019, i tillegg til at det var adressert i spørreundersøkelsen arbeidsgruppen sendte ut. Det er kommet ulike tilbakemeldinger på temaet og arbeidsgruppen ser at det vil være både utfordringer og muligheter ved å samorganisere de to enhetene. I prosessen er det også kommet tilbakemeldinger om at det uavhengig av organisasjonsstruktur er ønske om samlokalisering av de to seksjonene som per i dag sitter i to ulike fløyer i Breivika III. Arbeidsgruppen er kjent med at fakultetsledelsen jobber med dette og understreker at dette vil være et viktig tiltak uavhengig av organisasjonsform.

Dagens organisering av administrasjonen ved fakultetet ble opprettet i 2016 og videreført i 2018 i S-5/18 (ephorte 2016/1514). I denne saken det fattet vedtak om organisering av samtlige fakultetsadministrasjoner ved UiT og det ble vektlagt at disse til en viss grad skulle speile avdelingsstrukturen på nivå 1. Saken var på høring i forkant av vedtak og fakultetet støttet forslag til organisering.

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.

Fordelen med dagens organisering er nettopp at den speiler resten av organisasjonen. Dette er en fordel ikke bare fordi det er en gjenkjennbar struktur, men også fordi det er klare kommunikasjonslinjer i organisasjonen. Det vil også si at ledere med ansvar for samme type ansvarsområde møtes på tvers av organisasjonen i etablerte møteforum - for eksempel eget forum for henholdsvis personal og økonomi, samt eget forum for ledere av seksjonene for forskning, formidling og utdanning. Det er likevel verdt å nevne at den organisatoriske «speilingen» mellom nivåene ikke alltid treffer, og at ulike henvendelser fra nivå 1 tidvis går til «feil» seksjon ved fakultetet.

Arbeidsgruppen ønsker også å peke på at noen av de pågående prosessene rundt både tjenstedesign og innføring av nye systemer gjennom BOTT kan påvirke både den nåværende organisatoriske strukturen, men ikke minst samhandlingsformer og arbeidsdeling på tvers av enheter og nivåer. Videre kan det også nevnes at overgang til enhetlig ledelse og tilsatt rektor ved nivå 1 også kan innebære organisatoriske endringer som kan få konsekvenser for strukturen også ved nivå 2.

Noen av utfordringene med dagens organisering knytter seg til at det er utfordrende å oppnå tilstrekkelig samhandling og bruk av ressurser på tvers av seksjonene, slik tilfelle er også for de øvrige enhetene ved fakultetet. Flere typer oppgaver krever stor grad av interaksjon mellom ulike arbeidsområder. For eksempel trenger oppfølging av forskningsprosjekter både kompetanse innen forskningsadministrasjon, økonomi og personal, utvikling av studieporteføljen trenger administrativ støtte både på studie- og økonomisiden, etter og videreutdanning fordrer nær samhandling mellom studieadministrasjon og økonomioppfølging osv. Slik samhandling på tvers av seksjonene har vært utfordrende å få til i strukturerte former. Det er også slik at enkelte administrative områder har nedslagsfelt i begge seksjonene. Dette gjelder spesielt forskningsadministrasjon, der det som tidligere utgjorde en egen forskningsseksjon i dag er delt på de to seksjonene. Det tydeliggjør også at fakultetsadministrasjon per i dag ikke er en ren speiling av organisasjonen for øvrig.

Videre kan det også trekkes fram at fellestjenestene tar mer helhetlig ansvar for noen oppgaver og kommuniserer direkte til brukere og nivå 3. Det vil si at fakultetsadministrasjonens oppgave for noen arbeidsfelt er blitt betydelig endret og personalgrunnlaget er ikke like stort som det det var da seksjonene ble opprettet i 2016. I henhold til bemanningsplanene utgjør en samlet fakultetsadministrasjon 29,5 årsverk (inkludert seksjonsledere). Dette innebærer et overkommelig kontrollspenn hva gjelder personalressurser. Kontrollspennet for det administrative området som skal ledes, vil ved en sammenslått modell dog være betydelig større enn dagens, og det vil kunne være utfordringer for én leder å være påkoblet både faglig og personalmessig til de arbeidsområdene en samlet fakultetsadministrasjon dekker. Samtidig kan det trekkes fram at fakultet har enhetlig ledelse. Det vil si at dekanen også leder den administrative linjen (jamfør diskusjonen knyttet til kontorsjefrollen). Ser man på antall årsverk knyttet til ledelse på nivå to utgjør dette totalt 6 årsverk (dekan, prodekan forskning og utdanning, fakultetsdirektør, assisterende fakultetsdirektør/seksjonsleder orgøk, seksjonsleder FUF). Sett i sammenheng med antall årsverk i bemanningsplanen for fakultetsadministrasjonen (27,5) er dette relativt betydelig.

Arbeidsgruppen er delt i spørsmålet rundt en eventuell samorganisering av de to seksjonene. Et mindretall (Berger) ønsker å opprettholde dagens organisering mens et flertall (Hanstad, Pettersen, Steingård, Larsen og Sempler) ønsker å foreslå en samorganisering av de to seksjonene.

Flertallet mener at en samorganisering vil være hensiktsmessig for å løse noen av utfordringene knyttet til samhandling og bruk av ressurser på tvers. Dette vil kunne bidra til å bedre den samlede oppfølgingen og administrative bistanden generelt, og spesielt med tanke på utarbeidelse av gode beslutningsgrunnlag for den faglige ledelsen av instituttene og sentrene. Når det gjelder kontrollspennet mener flertallet at dette er innenfor det som er rimelig, og er for eksempel ikke særlig annerledes enn kontrollspennet ved administrasjonen ved ILP. Når det gjelder ledelse av det samlede administrative området mener flertallet at ledelsen ved fakultetet samlet sett bør kunne ivareta god oppfølging av de ulike administrative områdene. Det er allerede i dag nær samhandling mellom dekanatet og de ulike administrative fagområdene og det er ikke nødvendigvis seksjonsledere som besitter den faglige ekspertisen innenfor området. Flertallet ønsker også å trekke fram at fakultetet allerede i dag har helhetlig ledelse av

fakultetets administrative arbeidsområder gjennom at blant annet seksjonslederfunksjonen for Seksjon for organisasjon og økonomi også innehar funksjon som assisterende fakultetsdirektør og gjennom dette allerede ivaretar et helhetlig ansvar for administrasjonens fagområder. Det kan også nevnes at dette er et ansvar alle institutt/sentre allerede ivaretar. Det er imidlertid viktig at det sees nærmere på hvordan det skal sikres en god organisering i team/arbeidslag der også den samlede ledelsens ulike roller er tydelig.

Mindretallet mener at det må jobbes aktivt for å øke samhandlingen på tvers, men at dette nødvendigvis ikke bør løses gjennom organisasjonsendringer. Blant annet vil en samlokalisering bidra til bedre samhandling på tvers i kombinasjon med utstrakt bruk av mindre team/arbeidslag på tvers av seksjonsgrensene ved behov. En klar utfordring mindretallet ser ved en sammenslåing av de to seksjonene er at det blir stort lederspenn, både med tanke på antall ansatte og med tanke på fagområder den samlede administrasjonen skal dekke. Fagfeltene i de to seksjonene spenner vidt og det er stort behov for ledere som er tilgjengelig og har nærhet til de ulike fagfeltene og til de ansatte. Nærhet til leder er viktig og det er en fare for at en samorganisering av de to seksjonene kan føre til uhensiktsmessig stor distanse til leder, både faglig og ressursmessig.

Arbeidsgruppen har ikke vurdert nærmere fakultetets medialab, og hvilken organisatorisk tilknytning denne bør ha. Medialaben har sitt utspring i det tilbudet som gis studenter ved visuell antropologi (tidligere visuelle kulturstudier), og det teknisk/administrative behovet som følger av dette tilbudet. Over tid har det vært ulike organisatoriske tilknytninger for de oppgavene som tilhører medialaben, både på institutt- og fakultetsnivå, og en har også utvidet tilbudet til å inkludere større deler av fakultetet. Medialaben ligger i dag til Seksjon for forskning og formidling i fakultetsadministrasjonen, den har tidligere ligget ved ISV, og har også blitt foreslått flyttet til ITA på nivå 1.

4 Oppsummering og noen premisser for videre arbeid

Uavhengig av organisasjonsform må det utvikles en god struktur for arbeidsledelse gjennom tydelig organisering i team/arbeidslag, og ovenstående forhold knyttet til ledelse må ivaretas på en god måte. Arbeidet må også skje i nær dialog med universitetsdirektøren, herunder spesielt forhold som gjelder speiling av sentrale enheter og tydelige kommunikasjonslinjer med organisasjonen for øvrig. Videre må eventuelle endringer ved fakultetet sees i sammenheng med organisatoriske endringer som følge av overgang til enhetlig ledelse på nivå 1, samt øvrige prosesser nevnt innledningsvis (spesielt innføring av tjenestekart og BOTT)

Arbeidsgruppen har ikke foreslått hvordan en skal gå fram for å gjennomføre en eventuell sammenslåing av de to seksjonene på fakultetet. Det forutsettes at eventuelle endringer gjøres i nær dialog med ansatte, at det sikres god involvering i arbeidsprosesser, samt at det legges til rette for gode arbeids- og samhandlingsstrukturer der både arbeidsledelse og personalledelse er tydelig organisert.

I det videre arbeidet vil det være helt nødvendig at samtlige forslag fra arbeidsgruppen ses i sammenheng. For eksempel vil en organisering av ressurser som i dag ligger på nivå 3 i en egen enhet på nivå to, påvirke hvorvidt det er hensiktsmessig å opprette en felles administrasjon på nivå 2.

4.1 Oppsummering av gruppas forslag

Satsingsområder

- Arbeidsgruppen ber fakultetet følge opp justeringer av fellestjenestene og vurdere interne prioriteringer dersom det fortsatt er store utfordringer knyttet til tjenestene
- Arbeidsgruppen ber om at det nyopprettede formidlingsutvalget får oversendt de innspill som er kommet i prosessen, for å se på hvordan området kan følges opp fremover.

Studieadministrative tjenester

- Alternativ 1: Et utvalg studieadministrative ressurser samles under ledelse på nivå 2. Det må vurderes hvilke enheter dette skal gjelde og hvordan tjenestene skal ledes.
- Alternativ 2: Studieadministrative ressurser samles under ledelse på nivå 3. Det må vurderes hvilke enheter som skal ha felles studieadministrasjon og hvor ledelsen av disse tjenestene skal være plassert.
- Større enheter organiseres i utgangspunktet som i dag

Kontorsjefrollen

- Små enheter «parres» og det sikres samhandling og arbeidsdeling som anses som hensiktsmessig.
- Det opprettes felles administrasjon for noen enheter. Det vil si at flere av dagens kontorsjefer samles i en enhet og tilbyr tjenester til de enhetene som da ikke lenger har egen kontorsjef. Det er i denne modellen fortsatt viktig å sikre tilstedeværelse hos de enkelte enhetene og at instituttledere får personlig oppfølging og støtte i sitt daglige virke
- Flere enheter deler en kontorsjef

Teamorganisering

- Internasjonalisering anbefales organisert i ett fast team som gjør dette på vegne av alle enheter.
- Disputaser anbefales organisert som ett fast team, men som likevel opererer på enkeltoppdrag.
- EVU anses som godt egnet for teamorganisering, men arbeidsgruppen anbefaler, som nevnt tidligere, at man avventer utfallet av det pågående arbeidet knyttet til rapporten *Livslang læring i nord* før det fattes noen endelige beslutninger om hensiktsmessig organisering av dette feltet. Det kan vurderes om det er nødvendig å organisere et midlertidig team som drives fra fakultetet for å følge opp rapporten og pågående utviklingsarbeid

Fakultetsadministrasjonen

- Flertallet i arbeidsgruppen foreslår en sammenslåing av de to seksjonene. Det forutsettes at eventuelle endringer gjøres i nær dialog med ansatte, at det sikres god involvering i arbeidsprosesser, samt at det legges til rette for gode arbeids- og samhandlingsstrukturer der både arbeidsledelse og personalledelse er tydelig organisert.

