

## **Kommentarer rapport om organisering av administrasjonen ved HSL fra Institutt for samfunnsvitenskap**

Vi viser til høringsbrevet og takker for muligheten til å kommentere på rapport fra arbeidsgruppen som har gått gjennom administrasjonen ved HSL-fakultetet. Det er bedt om kommentarer til spesifikke spørsmål. Vi vil innledningsvis gi noen generelle kommentarer til administrasjonens rolle og innholdet i rapporten.

### **Betydningen av en velfungerende administrasjon**

Vårt utgangspunkt er at den faglige aktiviteten ved et universitet krever administrasjon som er faglig god, tilgjengelig, og hvor tjenester gis i god samhandling med ulike grupper, spesielt studenter og faglig tilsatte. Vi legger også stor vekt på at tjenestene organiseres slik at de kan styres på en måte som sikrer likeverdige tjenester samtidig som de innenfor rimelige grenser ivaretar behovene til ulike brukere.

Ved ISV er det generelt et godt forhold mellom administrasjon og vitenskapelig ansatte, men vi merker også godt når samarbeidet mellom gruppene ikke fungerer, når administrative tjenester er fraværende eller svake. Det skaper lett gnisninger i organisasjonen, det fører til frustrasjon og oppgitthet, og bidrar til å etablere en oppfatning om at administrative tjenester ikke fungerer.

En annen konsekvens er at fravær av administrative tjenester kan legge økt press på faglige ressurser. Det er for eksempel stilt krav om sterkere oppfølging av studenter, det er etablert nye ordninger for registrering av pensum og bestilling av kompendier. Hver for seg kan dette være overkommelige oppgaver, men samlet sett øker tidsbruken for faglig tilsatte. Tilsvarende ser vi at endrete tilsettingsprosesser, som i seg selv framstår som bra, fører til økt ressursbruk ved instituttet og der vi ikke har administrative ressurser som kan settes inn. For faglige stillinger er det først og fremst instituttleder som må stå for prosessen sammen med tilsatte i faglige stillinger. Dette legger press på faglige ressurser.

Norske universiteter har i stor grad organisert sine administrative tjenester i retning av spesialiserte enheter (fellestjenester). Ved UiT betyr dette at mange oppgaver kan løses gjennom digitale løsninger. Konsekvensen av digital kontakt er at det som tidligere var samhandling med spesifikke tilsatte nå har blitt selvbetjeningsløsninger. Det har effektiviseringsgevinster, men kan også bidra til å skape mindre forståelse for de oppgavene som skal utføres innenfor administrasjon og undervisning/forskning. Samhandlingen blir paradoksalt nok mindre i en situasjon hvor det – i tillegg til standardiserte tjenester – også etterspørres spesialiserte tjenester. Dette vil være en utfordring også for HSL-fakultetet framover.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Se artikkel i Khrono av viserektor ved Universitetet i Agder, Hans Kjetil Lysgård. <https://khrono.no/fra-samhandling-til-selvbetjening/549467>

## Bakgrunnsinformasjon

ISV er et institutt med relativt stor aktivitet, spesielt når det gjelder antall studenter og utvikling av studietilbud. Det er også et institutt som har vært gjennom flere sammenslåinger, endringer som har ført til kutt i antall lederstillinger. Fire institutter har blitt til ett på det samfunnsvitenskapelige området, og med det er det tatt bort tre kontorsjefer og tre instituttledere. Lederspennet har økt betydelig, og selv om noen oppgaver løses gjennom fellestjenester har presset på administrasjon og ledelse blitt betydelig større. Utfordringen er om instituttet er i stand til å gi alle tilsatte tilfredsstillende støtte, og om det er mulig å sikre tjenester på linje med det tilsatte ved andre enheter får. Vi er derfor enig i at det er behov for å se på bruken av administrative ressurser og hvilke områder som skal prioriteres.

Utfordringen med rapporten er at den inneholder lite bakgrunnsinformasjon om situasjonen ved ulike enheter. Tabellen med oversikt over administrative tilsatte ved enhetene sier lite om omfanget på oppgavene – for eksempel i form av antall studenter og studieprogrammer, antall tilsatte, eller forskjeller i kontorsjefenes arbeidsoppgaver knyttet til eksempelvis økonomiforvaltning, henvendelser etc. Noe kan være vanskelig å måle, andre ting foreligger det data på i for eksempel styresaker. Etter vår mening ville det være enklere å diskutere situasjonen dersom slik bakgrunnsinformasjon hadde vært synliggjort.

Utgangspunktet for rapporten er endringer i administrasjonen som skjer ved UiT og hvilke nye krav til reduksjon som kan komme gjennom ABE-reformen og BOTT-samarbeidet. Dette må være sentralt. Det som savnes i dette bildet er de strategier som er utviklet ved HSL-fakultetet. Dette gjelder spesielt fakultetets strategi, men også mål for den faglige aktiviteten ved enhetene på nivå tre. Det kan synes mindre relevant i en sammenheng som dette, for eksempel sett i sammenheng med utvalgets mandat og i en situasjon hvor det er krav om reduksjon og omlegging. Det er likevel av betydning fordi administrative tjenester skal bidra til at man oppnår de mål som fakultetsstyret har trukket opp for HSL.

Svar på spørsmål:

### 1) Studieadministrative tjenester.

I diskusjonen på dette området drøftes ulike forslag. Utgangspunktet er enten nivå 2 eller 3, eventuelt en hybrid hvor store enheter organiseres som i dag og mindre gis en spesielløsning. Utfordringen er at de minste enhetene er for små til å sikre robust fagadministrasjon med tilfredsstillende service samt læring og kompetanseutvikling. Det er ingen grunn til å legge skjul på at ISV er svært skeptisk til en modell med felles studieadministrasjon hvor behov skal meldes inn og oppgaver fordeles mellom medarbeidere. Erfaringene fra det tidligere SV-fakultetet var ikke gode. Servicen blir for tilfeldig, og lite nær brukerne. Den gir heller ingen kollektiv administrativ hukommelse, som også er viktig for å forvalte studieprogrammer på en god måte.

Selv om en organisering på nivå 2 kan ha noe for seg er vi usikre på om dette vil være en god ordning. Fakultetsnivåets oppgaver bør primært være på områder hvor området er såpass spesialisert eller omfatter så få personer at det er hensiktsmessig å ha en fakultetstjeneste framfor å ha tjenesten ved instituttene. Valget er dermed å etablere en felles administrasjon, inkludert studieadministrasjon, underlagt en felles kontorsjef for

de små enhetene, eller å flytte denne administrasjonen inn i et institutt slik eksempelet med CPS og SESAM som en del av ISV sin administrasjon. En slik ordning kan gjennomføres gjennom et godt samarbeid mellom de faglige lederne ved ulike enheter, men vi er spørrende gitt at rollen til kontorsjefen er en sårbar del av organisasjonen. Skal det tilføres oppgaver må det også følge med ressurser som reduserer arbeidsmengde og sårbarhet knyttet til en enkelt person i instituttorganisasjonen.

En utfordring med utredningen er at den opererer med studieadministrasjon som en sekkepost. Erfaringen fra ISV er at det bildet preges av stor variasjon – det er for eksempel forskjell i administrering av disiplinære programmer og de som retter seg mot etter- og videreutdanning, og det er forskjell mellom forvaltningsrettede oppgaver (eksamen) og rene servicetjenester (utenlandsopphold, veiledning). På den andre siden er ulike programmer og oppgaver nært knyttet sammen fordi studieadministrativt tilsatte forholder seg til samme gruppe tilsatte.

## 2) Kontorsjefrollen

Arbeidsgruppa ønsker at det skal startes en prosess hvor fakultetet ser på rollen som kontorsjef. Vi er enig i at dette kan være en ide. Utgangspunktet for ISV vil være at kontorsjefrollen skal opprettholdes som leder for administrasjonen av enheter. Dette skal også være en gjenkjennbar rolle ved HSL og tilsvare slike roller ved andre UiT-enheter. Dette handler om gjenkjennbarhet i organisasjonen, og om at kontorsjefer skal ha nødvendige fullmakter. Dette vil spesielt gjelde innenfor personal og økonomi, men også for studieadministrasjon. Vi mener også at kontorsjefene skal ha sine oppgaver knyttet til spesifikke enheter, ikke inngå i en pool på fakultetsnivå. Vi er dermed også åpne for at en kontorsjef kan være administrativ leder for flere enheter, gitt den inndelingen i enheter på nivå tre som fakultetet har i dag. Vedkommende kontorsjef bør også være leder for den samlede administrasjonen, enten endringen skjer ved at flere små enheter får felles administrasjon eller enkeltenheter innlemmes administrativt i en større. Poenget må være å sikre at også andre tjenester blir mer robuste.

Det vi savner i framstillingen er sårbarheten ved enhetene, noe som gir seg særlig utslag for kontorsjefene. Det er ikke til å komme forbi at et langvarig fravær av en kontorsjef vil være svært problematisk. Da stopper godkjenninger opp i ulike systemer (lønn, rekvisisjoner, innkjøp, reiseregninger, ferier), og ting vil hope seg opp. Fravær av en instituttleder vil også være utfordrende, men noen oppgaver kan umiddelbart håndteres av andre (nestleder, programstyreleder) i en overgangsfase. Vi mener fakultetet må vurdere hvordan denne sårbarheten kan reduseres. Noen vil hevde at sårbarheten kan tas bort ved å lage felles tjenester på fakultetsnivå. Det kan være riktig, men vi vektlegger at det skal finnes ledere nært brukere som både kjenner fagfelt og personer. Løsningen må da være å tilføre ressurser rundt kontorsjefen – for eksempel administrative personell som har nestlederfunksjoner ved enhetene. Vi ønsker at fakultetet vurderer denne sårbarheten.

## 3) Fakultetsadministrasjonen.

Komiteens innstilling er delt mellom et mindretall og flertall. Etter vår mening har både flertallet og mindretallet gode argumenter for sine syn. Det er vanskelig å

vurdere hvilken løsning som er best. Dels fordi det er lite bakgrunnsinformasjon om administrasjonen i notatet, jf. ovenfor, men også fordi svaret vil være avhengig av hvilke hensyn som skal tillegges vekt. Det er to momenter som gis liten oppmerksomhet, men som bør vurderes i organiseringen av fakultetsadministrasjonen. Det ene er at det legges opp til en felles administrasjon skal styres av assisterende fakultetsdirektør. Utfordringen med denne løsningen er at vedkommende må bruke en stor del av sin stilling til disse feltene, og at det blir mindre tid til å arbeide strategisk med fakultetsoppgaver. Vi er usikre på om det er lurt i en situasjon hvor det stilles stadig større krav til endringer, og hvor både personal/økonomi og studier/forskning (FUF-området) blir mer komplekst. Dessuten vil en samling gi stor bredde i oppgaver. Spørsmålet om kontrollspenn vil ikke bare dreie seg om å telle antall personer, men om en person kan dekke eller bør ha daglig ansvar for et så stort og sammensatt fagfelt. En ordning med flere seksjoner hvor ledere har spisset faginnsett kan også ha sine fordeler.

Tromsø 05.03.21

Hans-Kristian Hernes  
Nestleder

Anne Britt Flemmen  
Instituttleder