



UiT Norges arktiske universitet

Viserektorordningen ved UiT Norges arktiske universitet

Rapport fra arbeidsgruppe



Innhold

1	Arbeidsgruppens mandat, sammensetning og arbeidsform.....	2
1.1	Universitetsstyrets vedtak.....	2
1.2	Arbeidsgruppens sammensetning og arbeidsform.....	3
2	En dokument- og rapportgjennomgang av viserektorordningen.....	5
2.1	Viserektorordningen og fusjonen mellom Høgskolen i Finnmark og UiT.....	5
2.2	Viserektorordningen og fusjonene mellom HiN, HiH og UiT	5
2.3	Oppfølgingen av fusjonene og vedtakene fra 2016	6
2.4	Tilpasninger fra 2018.....	9
2.5	Fra todelt til enhetlig ledelse	9
3	UiTs samfunnsoppdrag og regionale organisering.....	11
3.1	UiT og samfunnsoppdraget	11
3.2	Samfunnsoppdraget - et ansvar for hele organisasjonen	11
3.3	Nord-Norge, en distriktslandsdel med mange små regioner	12
3.4	Regionene i Nord-Norge slik de selv har organisert seg	14
3.5	UiTs regionale organisering	16
3.6	Viserektorenes regionale rolle i et geografisk perspektiv	18
4	Viserektorordningen – erfaringer og praksis.....	20
4.1	Erfaringer og rolleforståelse	20
4.2	Særlige fortrinn og ulemper med gjeldende modell	22
4.3	Innspill til en fremtidig viserektorordning.....	24
5	Arbeidsgruppens vurderinger og anbefalinger	25
5.1	Ledelsesmodeller og dilemmaer	25
5.2	Ansvar for region, campus og institusjon.....	27
5.3	Å navigere i det regionale landskapet.....	28
5.4	Arbeidsgruppens anbefalinger	29

1 Arbeidsgruppens mandat, sammensetning og arbeidsform

1.1 Universitetsstyrets vedtak

I universitetsstyresak S 14/21 «Sammensetning av rektoratet ved UiT» ble følgende vedtak gjort:

[...]

5. UiT skal videreføre en ordning med viserektorer som har et regionalt ansvar. Også gjennomgående ansvarsområder kan vurderes lagt til disse stillingene.

6. Forslag til endelig mandat/instruks for viserektorstillingene legges fram for styret etter en evaluering av innhold i dagens ordning med vekt på de spørsmålene som er angitt i saksfremlegget.

Ordningen med viserektorer ble etablert i 2013. Det har vært gjort endringer underveis og i universitetsstyresak S 14/21 påpekes at viserektorordningen bør gjennomgås (punkt 6). I selve saksfremlegget løftes det frem i alt fem spørsmål som det søkes svar på. Disse er:

1) Skal viserektorstillingene ha et enhetlig ledelsesansvar, eller skal de være rent faglige lederstillinger? I etableringen av viserektorfunksjonene ble det vurdert om viserektorene også skulle ha et administrativt lederansvar ved å være leder for lokale campusadministrasjoner (og dermed ha et enhetlig lederansvar). Dette alternativet ble den gang valgt bort fordi det innenfor den daværende styringsmodellen med todelt ledelse ble vurdert som uforenelig med at viserektorene samtidig kunne være ledere på nivå 1 i UiTs organisasjon. Innenfor UiTs nye styringsmodell med enhetlig ledelse på nivå 1 vil det derimot ikke være tilsvarende formelle hindringer i veien for at viserektorer også kan ha et administrativt lederansvar. Muligheten bør derfor vurderes på nytt.

2) Hvilket organisatorisk nivå skal stillingene være plassert på? Ved UiT inngår dagens viserektorer i ledelsen for institusjonen og tilhører organisatorisk nivå 1. Ved NTNU som har viserektorer med et lignende mandat som på UiT, er viserektorene i Aalesund og Gjøvik plassert på et slags nivå 2 i organisasjonen med rapporteringslinje til rektor. Det siste har blant annet sammenheng med at viserektorene er gitt ansvar for oppgaver som ved UiT er lagt til campusadministrasjonene. Spørsmålet bør derfor vurderes sammen med 1) (og 3)).

3) Hvordan skal forholdet til rektor og dekaner reguleres og tilrettelegges? Viserektorer av den typen man finner ved NTNU og UiT er lederfunksjoner som «bryter» med den linjeorganiseringen som ellers preger organiseringen av universitetene. Ordningene stiller derfor krav til god rolleavklaring og samhandling – blant annet mellom rektor og viserektor, og mellom viserektorer og dekaner. Dette dreier seg dels om den formelle rolleavklaringen som fastsettes i instruks m.m., men minst like viktig er det hvor godt de ulike arenaene for samarbeid og samhandling fungerer i praksis. Erfaringene fra arbeidet i campusråd m.m. er derfor viktig å få kartlagt i samband med evalueringen.

4) Skal viserektorene tillegges ansvar for gjennomgående tematiske områder (utover det regionale mandatet)? Spesielt dersom man velger å beholde viserektorstillingene som faglige lederstillinger uten et administrativt ansvar vil det, etter universitetsdirektørens vurdering, være rom for å kunne tildele viserektorene flere oppgaver på midlertidig eller permanent basis.. En mulighet er at rektor fra sak til sak gir viserektorene i oppdrag å arbeide med spesifikke, tidsavgrensede oppgaver i tillegg til deres faste ansvarsområder. Til en viss grad skjer dette allerede i dag. En annen mulighet er at viserektorene får utvidet sin fastsatte portefølje og tildeles et gjennomgående, fast ansvar for utvalgte tematiske områder som de skal ivareta ved siden av de regionale oppgavene. Denne muligheten bør utredes med tanke på samlet kapasitet og kompetanse i ledelsen av universitetet (jfr. diskusjonen om prorektorer ovenfor).

5) Hvordan skal ansvaret for den samlede samfunnskontakten i Nord-Norge fordeles mellom viserektorene og de øvrige stillingene i universitetsledelsen? Dagens viserektorstillinger er definert ut fra en regioninndeling der den ene stillingen skal dekke Nord-Troms og Finnmark, mens den andre dekker Sør- Troms og Nordland. Midt-Troms og den sentrale Tromsøregionen, faller dermed utenfor. Den omfattende samfunnskontakten i denne regionen har på institusjonsnivå i praksis blitt ivaretatt av andre i universitetsledelsen, uten at denne arbeidsdelingen er tydelig avklart. Håndteringen av den samlede regionale porteføljen bør derfor gjennomgås og fordeles systematisk i samband med at nye instruksjoner utformes for viserektorene. Dette spørsmålet berører også forholdet til dekanene og den utvidede universitetsledelsen (jfr. punkt 3).

1.2 Arbeidsgruppens sammensetning og arbeidsform

Basert på saksfremlegget og vedtaket i universitetsstyret, nedsatte universitetsdirektøren en arbeidsgruppe for evaluering av innholdet i dagens viserektorordning i henhold til de fem spørsmålene som er stilt i saken og gjengitt over.

Arbeidsgruppen ble etablert med følgende sammensetning:

- Inger-Ann Hanssen, seniorrådgiver i faggruppe for samfunnskontakt, Seksjon for forskning og utdanningskvalitet
- Ivar Lie, seniorrådgiver i faggruppe for samfunnskontakt, Seksjon for forskning og utdanningskvalitet
- Julia Holte Sempler, assisterende fakultetsdirektør, HSL-fakultetet / seniorrådgiver Avdeling for organisasjon og økonomi
- Lars Buseth, seniorrådgiver, stab hos rektor og direktør
- Ådne Danielsen, førsteamanuensis, RESULT v/UB

Gruppen ble konstituert i et oppstartsmøte 9. april. I møtet ble det fra universitetsdirektøren avklart at leveransen fra arbeidet skulle være en selvstendig rapport med vurderinger særlig knyttet til universitetsstyresakens fem spørsmål. Leveringsfristen ble satt til 20. mai. Arbeidsgruppen fikk stor frihet til å selv vurdere arbeidsform og metode.

Med en begrenset tidsramme som utgangspunkt, valgte arbeidsgruppen et design for arbeidet med noen klare prioriteringer. For det første har det vært viktig for gruppen å gjennomgå og vurdere hvordan viserektorordningen har vært behandlet i sentrale dokumenter og rapporter ved UiT de årene vi har hatt viserektor-funksjoner. Gruppen ser det som viktig at vurderingene knyttet til en fremtidig ordning baserer seg på en forståelse av de hensyn og forhold som har vært vektlagt gjennom flere år. Rapportens kapittel 2 oppsummerer og bidrar med analyser til denne gjennomgangen.

For det andre har det vært viktig for gruppen å gi en beskrivelse av UiT sitt regionale oppdrag og hvordan samfunnskontaktfunksjonene ved UiT er organisert. For å kunne gi en god vurdering av hvordan en viserektor med regionalt ansvar bør innrettes for fremtiden, er det viktig med en forståelse av det regionale feltet ordningen skal operere i. Dette omtales i kapittel 3.

For det tredje har det vært sentralt å hente inn erfaringer og synspunkter på hvordan dagens ordning fungerer, og få innspill til hvordan en fremtidig viserektorordning bør innrettes ut fra erfaringer med dagens praksis. Arbeidsgruppen har valgt å prioritere innspill fra ulike grupper ved UiT som har erfaring med viserektorordningen. Gjennom intervjuer og nettskjema er synspunkter og innspill hentet inn fra faglig ledelse på ulike nivå og fra ulike campus, fra administrative ledere på ulike nivå og ved ulike campus, og fra universitetets samfunnskontakter med ulike lokasjoner. Disse erfaringene oppsummeres i kapittel 4 i rapporten.

Ut fra kapasitetshensyn har gruppen valgt å ikke hente inn erfaringer fra eksternt hold, slik som fra andre institusjoner i sektoren med tilsvarende ordninger, eller fra regionale aktører som eksempelvis ordførere eller rådmenn. Denne prioriteringen er fra arbeidsgruppens side knyttet til at innretningen på de spørsmålene universitetsstyret ønsker å belyse først og fremst handler om intern organisering, og at relevante aktører derfor vil være de som i det daglige både administrativt og faglig befatter seg med ordningen.

Arbeidsgruppens overordnede analyser, vurderinger og anbefalinger fremgår av kapittel 5, der også anbefalingene er oppsummert som svar på de fem ovenstående spørsmålene fra styresaken.

2 En dokument- og rapportgjennomgang av viserektorordningen

Arbeidsgruppen har valgt å gå igjennom viserektorordningen fra den første gang ble vedtatt i forbindelse med fusjonen mellom Høgskolen i Finnmark og Universitet i Tromsø i 2013 og senere i forbindelse med fusjonene med Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik i 2016. I det følgende gjengis hovedlinjene bak etableringen og endringer underveis, slik disse kommer frem av diverse styresaker og rapporter. Fremstillingen er kronologisk lagt opp.

2.1 Viserektorordningen og fusjonen mellom Høgskolen i Finnmark og UiT

Viserektorordningen er omtalt i fusjonsplattformdokumentet som lå til grunn for universitetsstyresak S 32/12 «[Fusjon mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark – plattform og søknad](#)». Her begrunnes fusjonen, og det gis beskrivelser av det nye universitetets samlede aktiviteter og organisering. Dette inkluderer en beskrivelse av en viserektorfunksjon på åremål som skal ha ansvar for regional utvikling, som skal være fysisk plassert i Finnmark og som skal inngå i universitetets toppledelse.

Våren 2013 ble UiT sin første viserektor tilsatt. De ble utarbeidet instruks for stillingen som ble fastsatt i universitetsstyresak S 50/13 «Fastsetting av instruks for rektor, prorektor og viserektor». Instruksen vektlegger at viserektor på vegne av rektor skal ha et særlig ansvar for UiTs strategiske samarbeid med arbeids- og næringsliv, og UiTs rolle som regional utviklingsaktør. Ytterligere presiseringer av viserektors oppgaver er at man gjennom funksjonen skal fremme, tydeliggjøre og forsterke UiTs samlede innsats for regional utvikling. Stillingen skal rapportere til rektor og inngå i rektors lederteam. Det presiseres i instruksen at viserektor skal delta aktivt i samfunnsdebatten, og se til at UiT har en god og konstruktiv samhandling med offentlig sektor og næringsliv i landsdelen. Viserektor skal også ha et spesielt ansvar for at de næringsrettede utdanningene i Finnmark styrkes og skal ha arbeidssted i Alta.

2.2 Viserektorordningen og fusjonene mellom HiN, HiH og UiT

Høsten 2015 var arbeidet med de nye fusjonene godt i gang. Det ble blant annet etablert en arbeidsgruppe som, selv om det ikke var eksplisitt nevnt i mandatet, tillot seg å løfte frem viserektors rolle i det nye fusjonerte universitetet (Rapport fra AG organisasjon 2015). Arbeidsgruppen (ledet av Wenche Kjæmpenes) la vekt på at de nye campusene måtte ha en viserektor med en regional funksjon med et særlig ansvar for egen campus. Arbeidsgruppen begrunnet sitt syn med at campusene trengte en stedlig leder som kunne ivareta det horisontale samarbeidet innad på campusene. Det ble videre anbefalt at viserektorene fremdeles skulle være en del av toppledelsen på nivå 1, og at administrativ støtte skulle komme derfra.

Fusjonsvedtaket som kom i universitetsstyresak S-48/15 «Organisering, styring og ledelse av det fusjonerte universitetet», viste den videre retningen for viserektorordningen. I punktet om organisering ble blant annet følgende vedtatt:

- [...] Det opprettes viserektorstilling ved campus i Harstad med ansvar for regional utvikling innenfor offentlig sektor og velferd med fungeringstid til 31.7.2017

- Det opprettes viserektorstilling ved campus i Narvik med ansvar for regional utvikling innen næringsliv og innovasjon med fungeringstid til 31.7.2017. [...]

Videre står det i styresaken at *viserektor med sete i Alta gis et ansvar for utvikling av organisasjonen*. Vedtaket og presiseringen om viserektor i Alta sammenfaller med det daværende Rektorrådet anbefalte i sin behandling av sak RR 15-15 «Organisering, styring og ledelse av det fusjonerte universitetet» 19.oktober 2015. Arbeidsgruppens forslag (rapport avlevert 9.oktober 2015) som vektla et regionalt ansvar og et campusansvar, ble ikke fulgt opp i styresaken. Det endelige vedtaket brøt i så måte med arbeidsgruppens synspunkt som la vekt på at viserektorene skulle ha et geografisk betont regionalt ansvar. I universitetsdirektørens begrunnelser ble det anført at en inndeling basert på tematiske oppgaver i egen region var nødvendig og at det var viktig at viserektorstillingene skulle være institusjonelle stillinger med et helhetlig ansvar sammen med øvrig toppledelse.

2.3 Oppfølgingen av fusjonene og vedtakene fra 2016

I universitetsstyresak 56/16 «Prosess for vurdering av UiTs organisasjon» påpekte universitetsdirektøren et behov for å se på en overordnet restrukturering av UiT sin organisasjon. Det skrives at det er behov for å finne frem til organisasjonsformer som håndterer utfordringer UiT har i forhold til institusjonsledelse, fragmenterte fagmiljø, fakulteter av ulik størrelse, helhetlig campusutvikling og en bedring av den strategiske styringsevnen. I saksfremlegget ble det blant annet foreslått å sette ned en ny arbeidsgruppe som skulle se på hvordan UiT skulle organisere og styre sin virksomhet utenfor Tromsø. Arbeidsgruppa (ledet av viserektor Sveinung Eikeland) avga sin rapport 15.februar 2017. I rapporten drøftes det to modeller for stedlig ledelse. Den ene benevnt som dekanmodellen og den andre benevnt som viserektormodellen. Fordeler og ulemper med begge modellene ble vurdert. Ingen konklusjoner ble trukket, men rapporten kan leses mest i retning av at viserektormodellen er å foretrekke. Det skrives at det ses klare fordeler med denne modellen (s.15) der viserektor skal ivareta en faglig koordinerende rolle for campusutvikling i nært samarbeid med øvrig stedlig ledelse på både nivå 2 og 3. Med tanke på hva slags nivå en eventuell viserektor skal tilhøre fremheves det at det vil være mest hensiktsmessig at viserektor skal tilhøre nivå 2. Men dette kommer frem noe uklart av rapporten fordi det ikke konkluderes med tanke på om campus skal ledes av en dekan eller en stedlig viserektor. Rollen er ellers ikke mer utførlig utredet og drøftet utover at den tilskrives særlig to oppgaver. Viserektor skal koordinere campusaktiviteter og være et bindeledd til omkringliggende region. Rapporten legges så ut på høring og den blir behandlet videre i universitetsstyresak S 20/17 «Organisering av UiT – Forslag til videre arbeid».

I saksfremlegget kom det frem at et flertall av høringsinnspillene ga støtte til viserektormodellen. De erfaringene universitetsledelsen hadde tilsier at det vil være utfordrende for en dekan ved ett av de tilstedeværende fakultetene på hovedcampus utenfor

Tromsø å ha ansvar både for lokal koordinering på tvers av fagområder/enheter, og for felles samhandling med eksterne omgivelser. Samtidig kom det frem, både i rapporten og i høringene, relevante innvendinger mot viserektormodellen. Universitetsdirektøren tilrådte derfor at viserektormodellen skulle vurderes videre med sikte på å få følgende spørsmål bedre belyst: Kan rollene som viserektor og campusdirektør/administrativ leder samordnes/slås sammen? Hvordan skal forholdet mellom universitetsledelse, viserektorer og dekaner reguleres, formelt og i praksis? Hvordan kan viserektorene arbeide opp mot større regioner enn selve campuslokasjonen? Bør viserektorer tillegges andre ansvarsområder ved UiT, ut over campusledelse? Våren 2017 var spørsmålene langt flere enn svarene.

Neste behandling i universitetsstyret skjer i styresak S-29/17 «Faglig organisering ved UiT – Norges arktiske universitet». Saken gir en samlet vurdering av den faglige organiseringen av UiT, med særlig fokus på fakultetsstrukturen. På side 15 og 16 tas viserektormodellen opp. Viserektormodellen får støtte og to ulike tilnærminger drøftes:

A) Viserektor som faglig (-koordinerende) og administrativ leder. Her vektlegges en rolle der viserektor både har det faglig-vitenskapelige ansvaret på campus og en rolle som «campusdirektør». Funksjonen vil være på nivå 2 og rapportere til universitetsledelsen i begge daværende linjer, altså både den faglige linjen (rektoratet) og den administrative linjen (universitetsdirektør). Fordeler som ble løftet frem var at den var ressursbesparende og at den ville få en tydelig campus-spesifikk funksjon.

B) Viserektor som faglig (-koordinerende) leder. Her rendyrkes den faglige rollen og det foreslås i styresaken at viserektor legges til nivå 1. Dermed vil viserektor fortsatt inngå i UiT sin toppledelse noe som anses å ha klare fordeler.

Det løftes eksplisitt frem i styresaken at viserektor på nivå 1 vil virke myndiggjørende. Det skrives i styresaken om innplassering på nivå 1 at viserektor med det vil kunne *sikre at UiT har synlig representasjon i de regioner der UiT har stor aktivitet og plasseringen på nivå 1 vil gi viserektorene en myndighet vis a vis dekanene både å koordinere samhandlingen mellom fakultet/enheter på campus, og (der det er nødvendig) å fatte beslutninger (Myndighetsområdet for viserektorene vis a vis dekanene må nærmere avklares gjennom instrukser for stillingene).*

I dette ligger det en forventning om at viserektor vil kunne ha styringsrett overfor dekanene, noe som trekkes frem som eksempel i styresaken. Universitetsdirektøren foreslår at modell B) velges. Det anføres to premisser for at en slik modell vil være den beste. For det første at forslaget om fakultetsstruktur som er beskrevet i saksutredningen velges – at det skal være i alt fem fakulteter ved UiT. Og dernest at valget koordineres med den administrative reorganiseringen som det arbeides med gjennom adm2020. Heri ligger et premiss om at det også må etableres stedlige administrative tjenester. Det var på dette tidspunktet altså ikke avklart om slike stedlige tjenester skulle ledes av en administrativ campusdirektør.

I vedtaket står følgende:

Fra 1.1.2018 opprettes det to regionale viserektorstillinger ved UiT. Stillingene skal inngå i universitetets toppledelse og ha et regionalt ansvar for (det som i dag er) Finnmark og Nord-Troms samt Sør-Troms og Nordland. Hovedsete for stillingene legges til Alta og Harstad.

Det utvikles egen instruks for viserektorene som ble fastsatt i Universitetsstyresak S 31/17 «Fastsetting av instruks for rektorer, viserektorer, dekaner og fakultetsstyrer ved UiT Norges arktiske universitet». Instruksene for viserektorene har samme ordlyd, både for viserektor for Sør-Troms og Nordland og viserektor for Nord-Troms og Finnmark. Under overskriften «ansvar og arbeidsoppgaver» står følgende:

Viserektor er en faglig lederfunksjon med delegert beslutningsmyndighet på tvers av faglig linjeorganisering. Stillingen inngår i UiTs sentrale ledergruppe og er en del av rektoratet. Viserektor rapporterer til rektor, og utfører for øvrig de arbeidsoppgaver som blir tildelt av/delegert fra rektor.

Viserektor har på vegne av rektor et ansvar for UiT Norges arktiske universitet sin virksomhet som regional utviklingsaktør, og skal bidra til å tydeliggjøre og forsterke UiTs samlede innsats på dette området. Viserektor skal løfte fram UiTs fortrinn innen forskning og utdanning, og arbeide for at UiTs faglige virksomhet blir innrettet og utviklet i samsvar med samfunnets behov for kompetanse. Arbeidet skal skje i samsvar med institusjonens strategi og med særlig ansvar for Sør-Troms og Nordland/Nord-Troms og Finnmark. Arbeidet skal utføres i hele regionen, men Harstad/Alta vil i utgangspunktet være hovedarbeidssted.

Viserektor har to hovedfunksjoner. Den ene funksjonen er å utgjøre et felles faglig kontaktpunkt for samhandlingen mellom UiT og regionen som i dag utgjør Sør-Troms og Nordland/Nord-Troms og Finnmark. Samfunnsaktører i regionen skal gjennom viserektor ha en tydelig inngangsport til UiT, som kan representere bredden i UiTs profil og kompetanse. Som del av arbeidet skal viserektor legge til rette for hensiktsmessige samarbeidsformer med statlige virksomheter, kommuner, fylkeskommuner, næringsaktører og andre relevante samarbeidspartnere i regionen. Viserektor skal ha god dialog og avklare arbeidsdeling med aktuelle enheter og fagmiljøer ved UiT som helhet.

Den andre hovedfunksjonen er å utgjøre en faglig koordinerende funksjon for UiTs campuser og studiesteder i regionen. Viserektor skal ha en pådriverrolle for faglig utvikling av og samhandling mellom UiTs aktiviteter og fagmiljøer i regionen, og stimulere til utvikling av campuser og studiesteder, i nær dialog med dekaner og instituttledere. Som del av arbeidet skal viserektor lede campusråd, og bidra til å utvikle og iverksette campusstrategier vedtatt av universitetsstyret.

I tillegg til hovedfunksjonene skal viserektor bidra til ledelse og koordinering av UiT som helhet, gjennom dialog med ledere og deltakelse i ledergrupper. Viserektor skal blant annet bidra til å løfte fram region- og campusspesifikke muligheter og utfordringer for institusjonsledelsen.

Spoler vi tilbake til universitetsstyresak S-29/17 og leser instruksen ut fra de forventninger til hvordan instruksen skulle avklare relasjonen mellom viserektor og dekan, så fremgår det av instruksens ingen tydelig avklaring. Instruksens betoner det eksterne oppdraget tydelig, men organisatorisk fremstår den som like uavklart som tidligere, da særlig med tanke på dimensjoner knyttet til myndiggjøringen av rollen.

2.4 Tilpasninger fra 2018

Dagens viserektorordning kom på plass i 2018. Det da fortsatt uklarheter omkring administrativ støtte til viserektor, blant annet som en konsekvens av at viserektors administrative støtte befant seg utenfor egen campus (mest ved campus i Tromsø). Dette ble blant annet adressert i universitetsstyresak S-5/18 «Fremtidig administrativ organisering ved UiT» der UiT sin nye administrative struktur, utviklet gjennom adm2020, ble vedtatt. I vedtaket nevnes ikke viserektorordningen eksplisitt annet enn at det i vedtakets punkt 3, gis fullmakt til universitetsdirektøren å foreta avklaringer for de spørsmål som er omtalt i saksfremlegget og som da ikke kommer frem av de andre vedtakspunktene.

I saksfremlegget beskrives relasjonen mellom viserektor og administrativ støtte. Her nevnes det i et eget punkt at campusadministrasjonen blant annet skal gi viserektor praktisk lederstøtte og rådgivning, og ivareta sekretariatsfunksjoner for campusråd og campusmøte. Beskrivelsene som her gis gjelder kun Harstad og Alta. Det skrives også at viserektorene skal ha tilgang på administrativ støtte fra sentral stab og fra den ordinære linjeorganisasjonen. I Narvik skal IVT-fakultet ivareta de administrative funksjonene. Virkningstidspunktet for den nye administrative organiseringen ble satt til 1.september 2018.

2.5 Fra todelt til enhetlig ledelse

Med tanke på historiske linjer er vi nå tilbake til utgangspunktet og styrevedtaket som ble fattet i universitetsstyresak S-14/21. Gjennomgangen så langt anser vi å bekrefte styresakens vektlegging av at det er grunn til å gi en nærmere vurdering av viserektorordningen. Den har siden den første gangen ble innført i 2013 ikke blitt nærmere gjennomgått utover de løpende erfaringene som UiT opp gjennom årene har høstet med ordningen. Ordningen har heller ikke blitt behandlet som et eget saksområde etter at fusjonene så dagens lys. Sann sett kan den betraktes som et delelement som ble håndtert som en del av endringene av fakultetsstrukturarbeidet og den administrative reorganiseringen i adm2020.

UiT er nå inne i en ny reorganiseringsfase der man igjen skal se på hvordan den nye ledelses- og styringsstrukturen skal finne sin form – denne gangen som en konsekvens av overgangen til enhetlig ledelse. Strukturen vil med overgangen til enhetlig ledelse nødvendigvis måtte justeres noe. Hvorvidt slike justeringer bør inkludere viserektorfunksjonen eller ei, bør baseres på de erfaringer som så langt finnes med ordningen. Utfordringen frem til dags dato har vært at ordningen med viserektor har vært prisgitt restruktureringen av fakultetene og den administrative reorganiseringsprosessen uten at den har blitt tett nok koblet på disse endringene. Ordningen synes fremdeles, åtte år etter at den første gang ble innført å stå i spenn mellom faglige, administrative og geografiske utfordringer. Det er med andre ord flere organisatoriske faktorer det gjenstår å finne svar på som opp gjennom årene ikke har vært

berørt. I tillegg til de organisatorisk-administrative uklarhetene, så er det også noe utydelig hvordan regionene som ikke inngår i viserektorordningen skal håndteres, deriblant Midt-Troms regionen og Tromsøregionen.

For å få et nærmere innblikk i de eksisterende praksisene og erfaringene som har utviklet seg, har arbeidsgruppen valgt å gå i dialog med noen utvalgte informanter som vi anser særlig berørt av ordningen (kapittel 4). Først anses det imidlertid som nødvendig å se nærmere på UiTs samfunnsoppdrag og regionale organisering for å få en bedre forståelse av det regionale oppdraget til viserektorene.

3 UiTs samfunnsoppdrag og regionale organisering

3.1 UiT og samfunnsoppdraget

UiT Norges arktiske universitet (UiT) har i hele sin vel 50-årige historie vært sterkt knyttet til utviklingen i Nord-Norge. UiT ble startet opp fordi samfunnsbyggere i ulike deler av landsdelen krevde at Norge måtte etablere et universitet i nord for å sikre en samfunnsutvikling i Nord-Norge på lik linje med resten av landet. Samfunnsoppdraget besto både i gi folk tilgang til kunnskap ved UiT, og utdanne kandidater som skulle dekke kompetansebehov i samfunns- og arbeidsliv i landsdelen.

Gjennom de 50 årene har UiT utdannet ca. 65 000 kandidater fra gradsgivende utdanninger, der to av tre har tatt arbeid i landsdelen¹. Dagens UiT er resultat av tre fusjoner med fire høyskoler, og med totalt 10 studiesteder i landsdelen og over 200 studieprogrammer har UiT gjort kunnskap tilgjengelig i landsdelen. Mange av studietilbudene er fleksible, eller kan tas på flere studiesteder, og digitaliseringen har skutt fart i det siste årets pandemi. Om lag en tredel av studentene ved UiT tar i dag utdanninger som er tilrettelagt for voksne studenter, i form av deltid, samlingsbasert og/eller nettbasert².

De siste tiårene har Norge gått gjennom en rekke store struktur- og kvalitetsreformer, også innen høyere utdanning og forskning. I samme periode har landsdelens nærings- og arbeidsliv utviklet seg, mobiliteten og digitaliseringen skutt fart, og samfunnsforholdene og demografien endret seg. I nylig gjennomførte utvalgsarbeid fokuserer to NOU-er (NOU 2020:12 og NOU 2020:15) på distriktsutvikling generelt, og spesielt på utdanning tilrettelagt for behovene i distriktene. UiT har i høringssvar til disse utredningene støttet mange av forslagene fra utvalgene, og tydeliggjort at UiTs ønsker å ta et distriktpolitisk ansvar og videreutvikle samfunnsoppdraget i landsdelen, i tråd med vår strategi «Drivkraft i nord». Det er derfor naturlig å se til dette høringssvaret, men først skal vi se litt på hvordan samfunnsoppdraget blir ivaretatt i UiTs organisasjon.

3.2 Samfunnsoppdraget - et ansvar for hele organisasjonen

Som øverste leder ved UiT har rektor det samlede ansvaret for virksomheten, herunder samarbeidet med myndigheter og samfunns- og arbeidsliv, og slik sett ansvaret for en god dialog med samfunnet rundt for å ivareta samfunnsoppdraget. Prorektor for forskning og utvikling har tilsvarende det overordnede ansvaret for samarbeid med samfunns- og arbeidsliv om forskning og innovasjon, mens prorektor for utdanning har det overordnede ansvaret for samarbeidet med eksterne aktører om å bidra til at utdanningsvirksomheten svarer godt til langsiktige kompetansebehov i samfunns- og arbeidsliv.

¹ Kandidatundersøkelsen UiT (2021): [Kandidatundersøkelsen UiT 2021 viser at kandidatene fortsatt får relevant jobb | UiT](#)

² Arbo, P m.fl. (2020): Livslang læring i nord. Rapport fra et utvalg nedsatt av rektor ved UiT Norges arktiske universitet. Rapporten er vedlegg til høyringssvaret.

Viserektorene har som del av rektoratet det samme brede samfunnsoppdraget, men regionalt fordelt i sine virkeområder i henholdsvis Finnmark og Nord-Troms og Sør-Troms og Nordland. Men kontorsted på campus i disse regionene er rektoratet representert med ledelse som kan holde god dialog med samfunns- og arbeidsliv for å ivareta samfunnsoppdraget til UiT spesifikt i disse regionene.

På fakultetene er dekan daglig leder for den faglige og administrative virksomheten. Dekan er fakultetets talsperson utad, og skal i samråd med universitetsledelsen sørge for god dialog og utvikling av relasjoner og samhandling med samfunnsaktører. Fakultetsstyret er øverste organ ved fakultetet, og har eksternt styreleder og styremedlemmer. Styreleder og styret for øvrig skal sammen med dekan bidra til god dialog og utvikling av relasjoner og samhandling med aktuelle samfunnsaktører.

Den faglig operative enheten på UiT er instituttnivået, og det er instituttleder som har ansvaret for enhetlig daglig ledelse av den samlede virksomheten. Det ligger til instituttleder sin instruks å ha god dialog med samfunns- og næringsliv. Instituttleder har også ansvaret for at FoU-resultater formidles til allmennheten, ansvaret for å bidra til innovasjon og kommersialisering av FoU-resultater, ansvar for å sikre at emnetilbudet er i samsvar med samfunnets behov og i henhold til etterspørsel. Der virksomheten til et institutt er spredt på flere campus og studiesteder kan det ansettes assisterende instituttledere med stedlig ansvar, og disse kan utøve instituttleders oppgaver på campus og i sine regioner.

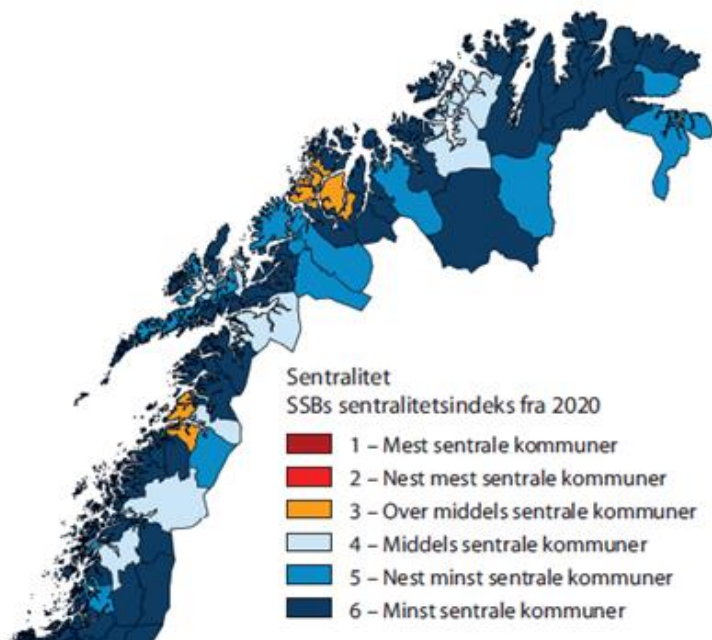
Til støtte til institusjonens arbeid med samfunnsoppdraget er det flere enheter og ressurser å spille på i administrasjonen på ulike nivå. I viserektorens og rektoratets arbeid er den administrative støtten først og fremst knyttet til rektors stab, Faggruppe for samfunnskontakt og Seksjon for kommunikasjon. Disse enhetene gir både faglig og administrativ støtte til rektoratets eksterne arbeid og dialog med samfunns- og arbeidsliv i ulike regioner i landsdelen, og både Faggruppe samfunnskontakt og Seksjon for kommunikasjon har medarbeidere med arbeidssted på campus eller studiesteder i viserektors regioner. Campusadministrasjonene i Harstad og Alta, og IVT-fakultetets administrasjon i Narvik er administrative ressurser på respektive campus, som også kan være støtte til viserektor i arbeidet med å ivareta det regionale samfunnsoppdraget.

3.3 Nord-Norge, en distriktslandsdel med mange små regioner

Nord-Norge skiller seg fra de andre landsdelene ved at det aller meste er distrikt slik dette defineres av de to utvalgene og av Statistisk sentralbyrå (SSB). Bare Tromsø og Bodø er «over middels sentrale», resten av Nord-Norge kan sies å tilhøre distriktene, og halvparten av befolkningen i landsdelen bor i de to kategoriene av minst sentrale kommuner (Høydahl, SSB 2020³, se kartutsnitt fra NOU 2020:15). Store avstander begrenser pendlingsomfanget, og resulterer i at landsdelen består av mange små bo- og arbeidsmarkedsregioner (BA-regioner)

³ Høydahl, E. (2020): Sentralitetsindeksen. Oppdatering med 2020-kommuner. Notater 2020/4. Statistisk sentralbyrå.

(Gundersen m.fl., TØI 2019⁴). Foruten de to store BA-regionene omkring Tromsø og Bodø, og de middels store hvor Alta, Harstad, Narvik, Sortland/Stokmarknes og Mo i Rana er senter, er det nærmere 50 små og «bittesmå» BA-regioner i landsdelen, som hver består av en eller noen få kommuner.



De mange små BA-regionene har et spesialisert næringsliv, fiskeri- og havbrukssamfunn på kysten, og landbruks- og reindriftskommuner i innlandet. Andre mindre regioner er spesialisert innen næringer som olje/gass, mineralutvinning eller prosessindustri, eller innen offentlig virksomhet som Forsvaret, statsetater eller samiske institusjoner. Dette gir også svært ulike kompetansebehov, og utdanningsnivået og –profilen varierer derfor mye fra region til region.

Andelen med høyere utdanning er generelt lavere i Nord-Norge enn i landet, og det er bare Tromsøregionen som har høyere andel enn landsgjennomsnittet. I offentlig sektor er ikke forskjellene i utdanningsnivå så store mellom nord og sør, men næringslivet i Nord-Norge har klart lavere utdanningsnivå enn i Sør-Norge. En forklaring er at det nordnorske næringslivet er sammensatt av små og mellomstore bedrifter, en annen at andelen som arbeider i kompetanseintensive næringer er lavere i nord enn i sør. Men forskjellene i utdanningsnivå mellom nord og sør er også tydelig innenfor de kompetanseintensive næringene.

Demografien i Nord-Norge er sterkt preget av den distriktsdemografien som NOU 2020:15 beskriver godt, med aldring som den viktigste endringskomponenten når vi ser framover i tid. Det viktigste for høyere utdanning er likevel den framtidige utviklingen i de yngre aldersgruppene, som også påvirkes av flytting. Da størrelsen på årskullene varierer, og disse variasjonene reproducerer seg gjennom generasjoner (Sundtske bølger), vil ungdomskullene endre seg også på grunn av dette. Tallet på 19-24-åringer nådde en topp omkring 2015 både i Nord-Norge og Sør-Norge, og har i nord gått litt ned de siste årene, mens tallet har vært stabilt i sør etter 2015. Tallet på 25-29-åringer er nå på topp både i Nord-Norge og Sør-Norge etter en kraftig økning det siste tiåret. Begge aldersgrupper vil ifølge framskrivinger bli redusert, og denne forventede nedgangen blir klart større i nord enn i sør (Befolkningsframskriving, SSB 2020⁵). Dette vil redusere det primære rekrutteringsgrunnlaget til utdanning og arbeid med 12-15% i landsdelen det neste tiåret,

⁴ Gundersen, F., R.B. Holmen, W. Hansen (2019): Inndeling i BA-regioner 2020. TØI-rapport 1713/2019. Transportøkonomisk institutt, Stiftelsen Norsk senter for samferdselsforskning.

⁵ Regionale befolkningsframskrivinger (2020). Statistisk sentralbyrå.

mens nedgangen i Sør-Norge i sum for de to aldersgruppene blir under 5%. Samtidig vil aldersgruppen 30-39 år, som har vokst de siste fem årene, ifølge framskrivingene vokse videre, og mer i nord (ca. 8%) enn i sør (ca. 4%) de neste sju-åtte årene. Det er altså i Nord-Norge et klart økende rekrutteringspotensiale for voksne studenter.

3.4 Regionene i Nord-Norge slik de selv har organisert seg

Selv om landsdelen funksjonelt er fragmentert i mange små BA-regioner, har det over tid blitt bygget opp regionale strukturer mellom kommune- og fylkesnivået i form av regionråd, samt lignende sektorspesifikke samarbeidsorganer med ulike geografiske nedslagsfelt. I dag er det 12 interkommunale politiske råd i landsdelen, og med noen unntak har dette vært relativt stabile enheter (Vinsand, NIVI Analyse 2020⁶ og 2019⁷). De spesifikke sektorsamarbeidene mellom kommuner følger i noen tilfeller de samme regioner som de interkommunale politiske rådene, men i mange tilfeller er dette samarbeid mellom noen av kommunene i disse rådene, og i noen tilfeller mellom kommuner som tilhører ulike interkommunale politiske råd.

Dette nivået mellom fylke og kommune er likevel interessant som kontaktpunkt for høyere utdanning og forskning, bl.a. fordi en kan samordne kompetansebehov og etterspørsel etter utdanning slik at det utgjør et visst volum. I disse regionene er det gjerne også ett eller flere studiesenter som kan fasilitere og støtte fleksible utdanningstilbud, og næringshager eller kunnskapsparker som kan være samarbeidsparter for forskning, utvikling og etter- og videreutdanning. I tabellen nedenfor er sammenslutningen i dagens interkommunale politiske råd beskrevet, og tilstedeværelsen av utdanningsinstitusjoner for høyere utdanning og mulige samarbeidsparter som studiesentra og næringshager i disse regionene.

⁶ Vinsand, G (2020): Interkommunalt samarbeid i Nordland. NIVI-rapport 2020:3

⁷ Vinsand, G (2019): Status for interkommunalt samarbeid i Troms og Finnmark. NIVI-rapport 2019:4

Fylker	Regioner	Antall kommuner	Folketall	Studiesteder for høyere utdanning	Næringshager/ utviklingsselskap
Svalbard	Svalbard		2 900	UiT Svalbard UNIS	
Troms og Finnmark	Øst-Finnmark	9	27 000	UiT Kirkenes Høgskolen Innlandet (INN) Nord universitet logistikk-senter	Orinor Kirkenes, Sør-Varanger utvikling Hermetikken, Vadsø Linken, Båtsfjord Sápmi næringshage,
	Ávjuvárri	2	5 600	Sámi Allaskuvla/ Samisk høgskole	Sápmi næringshage
	Vest-Finnmark	7	42 000	UiT Alta UiT Hammerfest	Orinor Alta Nordkappregionens næringshage Sápmi næringshage
	Nord-Troms	6	16 000	Nord-Troms studiesenter	Halti næringshage, Nordreisa
	Tromsøområdet	3	85 000	UiT Tromsø	Norinnova
	Midt-Troms	6	32 000	UiT Bardufoss Studiesenteret Midt-Troms Universitetet Sørøst-Norge (USN)	Næringshagen Midt-Troms
	Hålogaland (Sør-Troms og Ofoten)	8	58 000	UiT Harstad UiT Narvik	KUPA, Harstad Futurum, Narvik
Nordland	Vesterålen	6	32 000	Nord Vesterålen RKK Vesterålen	Egga utvikling
	Lofoten	6	25 000		Egga utvikling
	Salten	9	83 000	Nord Bodø UiT Bodø	Bodøregionens utviklingsselskap (BRUS)
	Indre Helgeland	5	34 000	Nord Mo i Rana, Nord Nesna UiT Mo i Rana	Mo industripark Rana utvikling
	Helgeland	12	43 000	VID Sandnessjøen	Sentrum næringshage, Sandnessjøen Mosjøen og omegn utviklingsselskap

Som tabellen illustrerer varierer regionene mye i størrelse, og i tilstedeværelsen av studiesteder og studiesenter og næringshager og utviklingsselskap. Regionene varierer også betydelig i næringsstruktur og sammensetning av arbeidslivet, og kompetansebehovene er ulike. Graden av funksjonell integrering varierer også, og den tredje største regionen, Hålogaland med Harstad og Narvik, krysser den eneste gjenværende fylkesgrensen i landsdelen. I mange av regionene er det også flere sentra med ulike funksjoner og ulik grad av samarbeid, og det varierer hvor enhetlig regionene artikulere sine kompetansebehov.

De to største regionene, Tromsøområdet og Salten med Bodø, er hovedsete for hvert sitt universitet, riktig nok av ulike størrelse og bredde, men er i en særstilling når det gjelder tilgang på kompetanse i egen region. Vest-Finnmark, Ávjuvárri, Hålogaland og Indre Helgeland har også betydelige campus og studiesteder i sine regioner, i alle fall når en ser dette i forhold til innbyggertall og kompetansebehov i arbeidslivet.

I de øvrige regionene, Øst-Finnmark, Nord-Troms, Midt-Troms, Vesterålen og Lofoten, samt regionen som dekkes av Helgeland interkommunale politiske råd og omfatter kysten og de tre sentra Sandnessjøen, Mosjøen og Brønnøysund, er det derimot bare mindre studiesteder eller studiesenter. Den fysiske avstanden til større studiesteder i andre regioner varierer noe mellom regionene, der ytterregionene Øst-Finnmark og ytre del av Helgeland er lengst unna de større studiestedene.

3.5 UiTs regionale organisering

Hvordan er UiT så rigget for å møte denne mangslungne regionale sammensetningen av Nord-Norge? Forrige tabell viste at UiT er til stede i flertallet av regionene, men det er i de tre regionene Vest-Finnmark, Tromsøområdet og Hålogaland vi finner UiTs fire hovedcampus. UiT har også studiesteder i Øst-Finnmark, Midt-Troms, Salten og Indre Helgeland (og på Svalbard), men dette er små studiesteder med et begrenset antall studenter på et lite antall utdanningsprogram, og med få faglig ansatte. UiTs fagmiljøer skal ha kontakt med samfunns- og arbeidsliv regionalt, og fagmiljøene som er representert på regionale campus har vanligvis slik kontakt med relevant arbeidsliv i sine regioner og naboregioner. De overordnede samfunnskontaktfunksjonene ved UiT ivaretas av ledelsen i form av rektoratet med regionale viserektorer, med støtte fra rektors stab, fra administrativt nivå 1 innen både kommunikasjon og samfunnskontakt, og i noen grad administrativ støtte fra campusadministrasjon og andre regionale enheter.

Fylker	Regioner	UiT studiested	Antall studie-tilbud	Antall studenter	Fagmiljø med ledelse	Øvrig ledelse og samfunnskontakt-funksjoner
Svalbard	Svalbard	UiT Svalbard	1 + UNIS			
Troms og Finnmark	Øst-Finnmark	UiT Kirkenes	4	20	Barentsinst.	Samfunnskontakt
	Ávjuvárri	SA/SH	1	10		
	Vest-Finnmark	UiT Alta	41	1800	Instl. IBS Instl. IRNS Instl. Idrett Ass. HHT Ass. ILP Ass. IBEM	Viserektor Kommunikasjon Samfunnskontakt Campusadm.
		UiT Hammerfest	2	200	Ass. IHO	Samfunnskontakt (til 2020)
	Nord-Troms	NTSS Storslett	1	10		
	Tromsøområdet	UiT Tromsø	184	12 000	Dekaner Instituttledere	Rektor og pro-rektorer med stab Faggruppe for samfunnskontakt Seksjon for kommunikasjon
	Midt-Troms	UiT Bardufoss SMT Finnsnes	2	100		
	Hålogaland (Sør-Troms og Ofoten)	UiT Harstad	18	1100	Instl. IVP Ass. HHT Ass. IHO Ass. IBS Ass. IIS	Viserektor Kommunikasjon Campusadm.
		UiT Narvik	44	900	Dekan IVT Ass. HHT Ass. IHO	IVT-adm. Kommunikasjon
	Vesterålen					
Nordland	Lofoten					
	Salten	UiT Bodø	4	170		
	Indre Helgeland	UiT Mo i Rana	4	30		Samfunnskontakt
	Helgeland					

I tabellen ovenfor som korresponderer med forrige tabell er det forsøkt vist hvordan UiT både faglig og administrativt er representert i de ulike regionene, og hvordan samfunnskontaktfunksjoner og annen ekstern kommunikasjon ved UiT er til stede i de ulike regionene. Det som ikke framkommer av tabellen når det gjelder det faglige tilbudet er distribusjonen av fleksible tilbud, i form av nettbaserte, samlingsbaserte og desentraliserte utdanningstilbud. Disse er det tilrettelagt for å studere på flere UiTs campus og studiesteder, men også i noen grad på studiesteder og studiesentra som UiT samarbeider med, bl.a. Nord-Troms studiesenter, Studiesenteret Midt-Troms og RKK Vesterålen.

Tabellen viser at de faglige ledelsesfunksjonene på nivå 2 og 3 i UiTs organisasjon er konsentrert til de fire hovedcampus, og med hovedtyngden av de faglige lederne ved det klart største studiestedet UiT Tromsø. Her har fem av seks dekaner sitt kontorsted, samt ledelsen av UMAK og UB, og det store flertallet av de 37 instituttlederne.

Den ene dekanen som ikke har kontorsted i Tromsø er IVT-fakultetets dekan i Narvik, hvor størstedelen av den faglige aktiviteten ved dette fakultetet foregår. Fire institutter har instituttledere ved andre campus, tre i Alta og en i Harstad, og instituttene HHT, ILP, IHO, IBS, IIS og IBEM har assisterende instituttledere ved de av disse hovedcampus der de har faglig aktivitet, samt ved UiT i Hammerfest.

Den overordnede og tverrgående ledelsen av UiT på nivå 1 har naturlig også sitt tyngdepunkt i Tromsø hvor rektor, de to prorektorene, universitetsdirektøren og alle avdelingsdirektører og de fleste seksjonssjefer har sitt kontorsted. Seksjon for kommunikasjon og Faggruppe for samfunnskontakt (under Seksjon for forskning og utdanningskvalitet) har også brorparten av sine ansatte i Tromsø.

De to viserektorene er de eneste lederfunksjonene på nivå 1 som har kontorsted utenfor Tromsø, i henholdsvis Alta og Harstad. Det er også på disse to campus at det er en egen campusadministrasjon med campusleder, mens denne funksjonen ivaretas av IVT-fakultetet på campus i Narvik. I Alta og Harstad er det også ansatte på nivå 1 fra Seksjon for kommunikasjon, og i Alta også en ansatt i Faggruppe samfunnskontakt. Ved UiT Narvik er det viserektor i Harstad som er nærmeste leder på nivå 1, mens samfunnskontakt ellers er forutsatt ivaretatt av IVT-fakultetets administrasjon og ansatte i Seksjon for kommunikasjon.

Ved de øvrige mindre studiestedene er det samfunnskontaktfunksjoner fra Faggruppe samfunnskontakt i Kirkenes og i Mo i Rana, og det var en slik funksjon i Hammerfest fram til 2020. De regionene der UiT da ikke er representert verken med fagmiljøer eller samfunnskontaktfunksjoner er Ávjuvárri, Nord-Troms, Vesterålen, Lofoten og kystregionen på Helgeland.

3.6 Viserektorenes regionale rolle i et geografisk perspektiv

Viserektorenes regionale virkeområder er henholdsvis Finnmark og Nord-Troms og Sør-Troms og Nordland, altså store deler av landsdelen. Innenfor disse store områdene er regionene Vest-Finnmark og Hålogaland med tilhørende campus og studiesteder naturlig «hjemregionene» til viserektorene, og da særlig de to campus hvor viserektor har kontorsteder.

I Finnmark og Nord-Troms er regionene Ávjuvárri og Nord-Troms «naboregioner» med Vest-Finnmark og særlig UiT i Alta, og i disse regionene er det også utdanningsaktører som UiT samarbeider med. Øst-Finnmark er den regionen som ligger lengst unna, hvor UiT har studiested i Kirkenes og samfunnskontaktfunksjon for Øst-Finnmark. Her er også Nord universitet representert med et logistikkcenter, og Høgskolen innlandet med utdanningstilbud. Regionalt er det altså Øst-Finnmark som er «utkantregionen» i Finnmark og Nord-Troms, og den regionen der også andre utdanningsaktører enn UiT opererer.

I Sør-Troms og Nordland er Vesterålen og Lofoten «naboregioner» med Hålogaland, og avstandene til UiT i Harstad og til dels UiT Narvik er moderate i en nordnorsk kontekst. Til sammen danner disse tre regionene det som tidligere ble kalt Midtre Hålogaland, og som har en del felles statlige funksjoner. I Vesterålen og Lofoten er det samarbeidende aktører innen utdanning og næringsutvikling, men også konkurrerende utdanningstilbud ved Nord i Vesterålen. Disse tre regionene har til sammen et folketall som er litt større enn Finnmark og Nord-Troms, på et klart mindre areal. I sum er likevel Midtre Hålogaland som region sammenlignbar med Finnmark og Nord-Troms, med lignende størrelse, men litt annen bredde på studietilbudet ved UiTs campus i regionene.

Viserektor for Sør-Troms og Nordland dekker imidlertid også de folkerike regionene Salten og Helgeland, som også er de største industriregionene i landsdelen. I disse regionene er Nord universitet den største utdanningsaktøren, og UiTs faglige tilbud er begrenset til enkeltstudier, og representasjonen ellers i form av samfunnskontakt for Helgeland plassert i Mo i Rana. To regioner er ellers utenfor «viserektorenes virkeområde», Tromsøområdet med UiT Tromsø, og Midt-Troms der UiT også er representert med enkeltstudier.

Disse geografiske utfordringene går igjen i erfaringsgrunnlaget oppsummert i kapittel 4, og vil være en sentral del av arbeidsgruppens analyser og anbefalinger for ordningen i kapittel 5.

4 Viserektorordningen – erfaringer og praksis

Arbeidsgruppen har som nevnt i kapittel 1 innhentet erfaringer fra relevante interne aktører. Dette er gjort gjennom intervjuer med viserektorene, rektoratet, campusdirektører og samfunnskontakter, samt gjennomført en spørreundersøkelse sendt til dekaner og instituttledere/assisterende instituttledere. Arbeidsgruppen vil ikke oppsummere samtlige tilbakemeldinger, men vil i det følgende oppsummere noen gjennomgående trekk som kan leses ut av materialet.

4.1 Erfaringer og rolleforståelse

I instruksen for viserektorene er det særlig to funksjonsområder som vektlegges, campusansvaret (stedlig ledelse) og regionsansvaret. Gjennom samtaler og undersøkelser arbeidsgruppen har gjennomført er det særlig disse to funksjonsområdene som anses som betydningsfulle å bygge aktiviteter inn i og som derav konstituerer rollen. Arbeidsgruppen har derfor i det følgende sortert tilbakemeldinger under disse to hovedområdene, men vil også omtale et tredje område som fremgår av instruksen og omhandler at viserektor skal bidra til ledelse og koordinering av UiT som helhet gjennom dialog med ledere og deltakelse i ledergrupper.

Stedlig ledelse og campusansvar

I forbindelse med fusjonene har det vært vektlagt at de ulike campusene skal være likeverdige og at det skal være en sentral del av viserektors rolle å sikre en god campusutvikling og ivareta flercampusperspektivet ved UiT. Rollen som faglig koordinerende for UiTs campuser og studiesteder i regionen skal, ifølge instruksen, ha en pådriverrolle for faglig utvikling av og samhandling mellom UiTs aktiviteter og fagmiljøer i regionen, samt stimulere til utvikling av campuser og studiesteder i nær dialog med dekaner og instituttledere. Som del av arbeidet skal viserektor lede campusråd, og bidra til å utvikle og iverksette campusstrategier vedtatt av universitetsstyret.

Disse beskrivelsene ligger tett opp mot det de ulike aktørene melder tilbake i evalueringen av ordningen. Rollen beskrives av flere som en pådriver av tverrfakultære campusinitiativ og campusinteresser, samt som koordinerende for fellestiltak sammen med campusadministrasjonen. Det trekkes fram at rollen har en strategisk funksjon overfor enhetene på campus, og blant annet har ansvar for å skape et samlet miljø på campus.

Campusutvikling har vært viktig de siste årene, og her trekkes det fram at viserektorene har hatt en sentral rolle i utviklingsarbeidet. Her vises det til arbeid med utviklingsplaner og handlingsplaner for campus, og det nevnes flere eksempler på konkrete campustiltak som har vært både samlende og utviklende. Det kommer også fram blant enkelte at viserektor blir campusets stemme inn i rektoratet.

Regionsansvar

I instruksen framgår det at viserektor skal utgjøre et felles faglig kontaktpunkt for samhandlingen mellom UiT og regionene. Samfunnsaktører i regionen skal gjennom viserektor ha en tydelig inngangsport til UiT, som kan representere bredden i UiTs profil og

kompetanse. Det skal legges til rette for hensiktsmessige samarbeidsformer med relevante samarbeidspartnere i regionen, og det skal sikres god dialog og avklart arbeidsdeling med aktuelle enheter og fagmiljøer ved UiT som helhet.

De fleste trekker i sine tilbakemeldinger fram at denne tilstedeværelsen i regionene er viktig, både symbolsk og reelt ved at en del av UiTs ledelse på denne måten er lett tilgjengelig regionalt. Rollen oppfattes som universitetsledelsens ansikt utad i regionen og har ansvar for å melde tilbake til *hele* organisasjonen om lokale muligheter og utfordringer både eksternt og internt. Akkurat her spriker det litt i erfaringsgrunnlaget der enkelte trekker fram fokus på viserektor som institusjonsrepresentant med ansvar for å gi tilgang og kunnskap til regionene om hele UiT, mens andre har mer et campusfokus også i regionkontakten. Dette kommer vi nærmere inn på i kapittel 5.2 der spennet mellom regionalt ansvar, campusansvar og institusjonelt ansvar diskuteres nærmere.

Det er videre en klar oppfatning av at viserektors oppdrag blant annet omfatter å formidle kompetansebehov i regionene til UiT, bidra til å utvikle UiTs utdanningstilbud regionalt, samt bidra til å fremme forsknings- og utviklingssamarbeid med regionale partnere. Nettverk, koordinerende rolle, vei inn til rektoratet, institusjonsrepresentant, lokal kunnskap, igangsetter/initiativtaker er forhold som trekkes spesielt fram som viktige elementer i funksjonen som regionsansvarlig. Det trekkes fram at viserektorene er og skal være gode talerør utad, men det understrekes at det er linja som må håndtere hvordan vi kan svare ut henvendelser og foreta videre oppfølging.

I den forbindelse trekkes det fram at det nettopp kan være vanskelig å følge opp felles dialoger med å få etablert konkrete tiltak. Et spørsmål som stilles er om viserektorene mangler nødvendige verktøy for å få etablert substansielle tiltak i bestemte regioner selv om de selv skulle støttet slike tiltak, for eksempel i møtet med identifiserte regionale utdanningsbehov. Her blir styringsutfordringene i modellen fremhevet, også fra viserektorene selv, med vekt på at den reelle handlingsevnen i stor grad ligger ute i fagmiljøene. Dette tangerer inn på det neste funksjonsområdet som omhandler helhetlig ledelse, men er også en særskilt utfordring vi vil komme nærmere inn på under 4.2.

Helhetlig ansvar

En tredje funksjon som ligger i instruksen til viserektorstillingen, men som i mindre grad omtales i erfaringsgrunnlaget direkte, er at viserektor skal bidra til ledelse og koordinering av UiT som helhet gjennom dialog med ledere og deltakelse i ledergrupper. Her har viserektorene blant annet et særlig ansvar for å bringe frem region- og campusspesifikke muligheter for institusjonsledelsen. Det er dette området som i samtale med viserektorene fremstår som det med mest dilemmaer. Møtefrekvens oppleves som for stor og tar mye oppmerksomhet fra den utadretta virksomheten, og rollens mer løselige tilknytning til øvrige linjestrukturer kan være utfordrende for nødvendig beslutningskraft.

Det må samtidig understrekes at tilknytningen til øvrige linjestrukturer ikke skiller seg nevneverdig ut fra det øvrige rektoratet. Måten universitetet er organisert på gir fakultetene og dekanatet selvråderett og det ligger i både organiseringen og den akademiske kulturen at det er slik det skal være. Koblingen til sentral ledelse er primært basert på gode møtearenaer og

god og konstruktiv dialog med fagmiljøene. Rektoratet inkludert viserektorene skal gå opp de store linjene i et samarbeid med fakultetene.

4.2 Særlige fortrinn og ulemper med gjeldende modell

Erfaringsgrunnlaget gir et solid inntrykk av at organisasjonen fortsatt både ønsker og har behov for viserektorfunksjonen. Mange melder tilbake at de ovenstående beskrivelser av rollen, og erfaringene med den, nettopp er klare fordeler med ordningen. Det oppleves nødvendig for organisasjonen at disse funksjonene ivaretas av en rolle som viserektor og at denne rollen er en del av rektoratet. Viserektor virker også samlende på de ulike faglinjene ved campus, og blant annet vises det til at det å ha en viserektor som kan lede blant annet seremonier og arrangementer gir et verdig og helhetlig uttrykk for enhetene på campus.

Disse fortrinnene har bred tilslutning i materialet, og arbeidsgruppen vil derfor ikke i det videre utdype disse ytterligere, men fokusere på noen av de utfordringene som trekkes fram i datamaterialet.

Myndighetsområde og innflytelse

Stillingen oppleves mer som en rådgivende og dialogbasert stilling enn som en stilling med reell beslutningsmyndighet. Det fremkommer at grensedragninger mellom både faglige og administrative ansvarsområder fremdeles er noe uklare. Det trekkes også frem et ønske om et tettere innlemmet institusjonelt lederskap og enkelte mener at en del av grensegangene kunne vært gått klarere opp om rollefordelingen i hele rektoratet hadde blitt mer avklart.

Som beskrevet tidligere er det en klar forståelse av at viserektor er *kontaktpunkt* mot det eksterne, men at oppfølging og videre aktivitet må skje i og med fagmiljøene. Dette er en styringsordning som er krevende for linjestrukturen og som utfordrer både viserektorenes og den faglige linjas handlingsrom. Spesielt dekaner/instituttledere trekker fram at det må sikres gode mekanismer for at alle prosesser er forankret hos fakultet/institutt og at viserektor for eksempel ikke forlover seg før ting er godt nok forankret. Styringsstrukturen innebærer at man i enkelte saker rapporterer til flere ledere, noe som kan være utfordrende. Det oppleves av enkelte at det er uklare ansvarslinjer mellom viserektor og ledelse av enhetene, og noen initiativ kommer brått på. Det nevnes imidlertid også at dette er blitt mye bedre gjennom årene og ikke oppfattes som like utfordrende som tidligere. Enkelte trekker likevel fram at det mangler gode faste møtepunkter og at det ikke er klare rutiner for hvilke saker som behandles av linja og hvilke som behandles av rektoratet.

Det trekkes også fram at det kan være behov for at rollen som viserektor ikke bare har et *koordinerende og tverrfaglig* perspektiv på campus, men at også mindre enkeltstående faglige aktiviteter og utviklingsområder kan ha behov for støtte/oppmerksomhet. Disse oppleves å bli mindre synlig i det tverrfaglige og koordinerende perspektivet.

Behovet for at viserektor skal få en større institusjonell forankring trekkes fram av flere aktører. Dette gjelder ikke bare i et institusjonsperspektiv, gjennom at det helhetlige UiT-ansvaret kan bli begrenset av å tenke først og fremst på egen region og campus, men også i et regionsperspektiv gjennom at det campus viserektor sitter på er det som får størst

oppmerksomhet. Det trekkes i den forbindelse fram at viserektor, nødvendigvis, er nærmest det campus der vedkommende har sitt hovedsete og derfor er kan bli mindre synlig for andre campus og studiesteder i regionen viserektor har ansvar for.

Administrative støttestrukturer

Det fremkommer av materialet at det ikke alltid er tydelig hverken for viserektorene, andre ledere, eller administrasjonen selv hva som utgjør viserektors primære lederstøttetjenester og hvordan disse best skal benyttes. Her har både campusadministrasjonen, Seksjon for kommunikasjon og Faggruppe for samfunnskontakt en sentral rolle. Imidlertid ligger disse på ulike nivå i organisasjonen og har ulike funksjoner, noe som kan bidra til uklarheter i hvem som har ansvar for hva. Det er også en geografisk kompleksitet i plasseringen av viserektorer, samfunnskontakter og kommunikasjonsstøtte i organisasjonen som dekker mange av regionene i landsdelen, men også her påpekes noen «geografiske hull». Det gjelder i hovedsak sør for Tromsø, der representasjonen i dag består av viserektor og kommunikasjonsrådgivere i Hålogaland, og samfunnskontakt på Helgeland. Den tydeligste «mangelen» er synes i så måte å være samfunnskontaktfunksjon(-er) i Hålogaland, Vesterålen, Lofoten og Salten.

Videre fremgår det at det kan være utfordrenende for viserektorene å prioritere tid på interne møter og forhold, i kombinasjon med oppdraget om å være synlig og til stede i regionen.

Regionene

Et sentralt spørsmål i universitetsstyresak 14/21 er spørsmål 5 om hvordan ansvaret for den samlede samfunnskontakten i Nord-Norge skal fordeles mellom viserektorene og de øvrige stillingene i universitetsledelsen. Det fremgår av både samtale med viserektorene, rektoratet, samfunnskontaktene og enkelte tilbakemeldinger fra dekaner/instituttledere at dette ikke er ordentlig avklart, og noen av utfordringene knyttet til dette vil gjengis i det følgende.

Finnmark og Nord-Troms løftes fram som generelt godt inndeckt, og anses som et naturlig område for viserektor. Selv om det kan oppleves som at det blir størst fokus på Vest-Finnmark og UiT Alta, synes det likevel å være en opplevelse av at viserektor samhandler med regionale aktører i hele regionen.

Det trekkes fram av flere at det er en utfordring at deler av Nordland synes å være mindre i fokus, og at det overordnede ansvaret for Midt-Troms og Tromsøregionen er utydelig. Sør-Troms og Nordland pekes på som et stort område å dekke for viserektor, både faglig fordi fagmiljøene i Harstad og Narvik er svært ulike, og ikke minst geografisk fordi Salten og Helgeland er store regioner med spesialisert industri og næringsliv som ligger relativt langt unna UiTs campuser i Harstad og Narvik. Her sees det behov for å forsterke UiTs viserektor- og/eller samfunnskontaktfunksjoner i Nordland. Fra campus Narvik oppfattes det blant annet som uklart hva UiT ønsker med ordningen, og jf IVT sin høringsuttalelse i saken ønsker fakultetet egentlig en ordning med prorektorer framfor viserektorer.

De regionale samfunnskontaktene påpeker også noen «geografiske hull» i de områdene som viserektorene og det øvrige samfunnskontaktapparatet ved UiT dekker. Vurderingen også her er at dette er tydeligst i Nordland der det verken er viserektor eller samfunnskontakt i Narvik, og ingen stedlig representasjon i Vesterålen, Lofoten eller Bodø og Salten.

Viserektorene selv trekker fram at rollen som stedlig leder bringer med seg noen klare begrensninger. Stedlig ledelse er avhengig av stedlig tilstedeværelse. Det betyr at camperer/studiesteder uten stedlig viserektor ikke kan få den oppfølging som en daglig tilstedeværelse gir. Viserektorordningen der viserektor sitter i Harstad, men samtidig har ansvar for viserektorfunksjoner i Narvik byr for eksempel på noen utfordringer. Det handler blant annet om at Campus Narvik har sitt tyngdepunkt i IVT-fakultetet som i motsetning til Campus Harstad ivaretar campusadministrative funksjoner.

4.3 Innspill til en fremtidig viserektorordning

Det synes å være stor enighet om at ordningen fortsatt må ligge på nivå 1. Det anses som vesentlig for ordningen at den er forankret i rektoratet og er en sentral del av institusjonsledelsen. Dette trekkes fram særskilt av rektoratet selv, og av instituttledere/dekaner. Det er likevel behov for klarere roller og tydeligere ansvar. Involvering og dialog må sikres, og møte- og samhandlingsstruktur bør gjennomgå med utgangspunkt i hva som skal være viserektorens nedslagsfelt og arbeidsområde.

Videre løftes det fram perspektiver på hvorvidt det kun er det regionale perspektivet skal stå i fokus for funksjonen eller om det også kan tillegges tematiske ansvarsområder, jf. spørsmål 5 i Universitetsstyresak 14/21. Dette fremheves både i samtaler med viserektorene selv, i samtaler med rektoratet, samt i spørreundersøkelsen blant instituttledere og dekaner. Her kan det tenkes relevante koblinger mellom det regionale og det tematiske. Det kan også tenkes koblinger mellom den enkeltes spesialkompetanse og tematiske områder. Dette kan gi rollen en større institusjonell forankring. Temaer som bærekraft, innovasjon, livslang læring, internasjonalisering, samiske perspektiv med mer løftes fram.

I erfaringsgrunnlaget fremgår det også utfordringer knyttet til at det geografiske nedslagsfeltet bør adresseres i den videre ordningen og det bør nøye drøftes hvordan hele UiT sitt geografiske nedslagsfelt skal dekkes inn. Som et konkret eksempel på tiltak forslås det at det utvikles regionale strategier for viserektorene. Et annet forslag som nevnes er at viserektor suppleres med en samfunnskontakt i Narvik som hjelp til med å ivareta oppdraget i Nordland.

Det kommer også fram at det bør legges til rette for tettere og mer systematisk samarbeid mellom viserektorene og samfunnskontaktene, gjerne i ett eller flere regionale team som også inkluderer samfunnskontaktfunksjoner i rektors stab. Dette henspiller på utfordringene rundt tydelige administrative støttestrukturer for viserektorene, og det trekkes fram at samarbeids- og ansvarsdeling bør gjennomgå slik at fordelene med dagens organisering kan nyttiggjøres bedre.

5 Arbeidsgruppens vurderinger og anbefalinger

Arbeidsgruppen vil i dette kapittelet løfte fram noen overordnede dilemmaer og problemstillinger som har gjort seg synlig i datamaterialet. Dette gjelder særskilt noen generelle betraktninger rundt modellen, spennet mellom campus, region og institusjonsansvar, samt de geografiske avgrensningene. Til sist vil arbeidsgruppen komme med sine anbefalinger som svar på de fem spørsmålene stilt i saken, gjengitt innledningsvis i rapporten.

5.1 Ledelsesmodeller og dilemmaer

Arbeidsgruppen har ved hjelp av saksdokumentene, spørreundersøkelsen og samtalene dannet seg et overordnet inntrykk av hvordan viserektorordningen ved UiT har tatt form, fra etableringen i 2013 til den ordningen som i dag praktiseres. At UiT opp gjennom årene har blitt en stadig mer innfløkt og sammensatt institusjon som skal ivareta mange hensyn, har med nødvendighet også gitt UiT en kompleks styrings- og ledelsesstruktur. For de regionene som tidligere hadde selvstendige statlige høyskoler ble det viktig at selvstendigheten ble mest mulig bevart og at Universitetet i Tromsø ikke skulle «sluke» de mindre institusjonene og gjøre disse til mindre betydningsfulle satellitter. I UiT sin «policy-utforming» har det derfor vært viktig å fremme en institusjonsbygging som aldri skal gå på kompromiss med campusene sin egenverdi og egenart. En viktig brikke her, både av reell, men også mer symbolsk karakter har vært viserektorfunksjonen. Ut fra det meste av innspill som har nådd arbeidsgruppen så løftes dette aspektet tydelig frem, og vi kan både i linjene og mellom linjene lese ut en betydelig støtte til ordningen. Arbeidsgruppen anser det derfor som både riktig og viktig at det i Universitetsstyresak 14/21 ble konkludert med at ordningen *skal* videreføres.

I den samme styresaken ble det likevel reist noen spørsmål omkring viserektorordningens innretting. Arbeidsgruppens gjennomgang og analyse viser at de spørsmålene som ble reist var betimelige. Det handler ikke om eksistensberettigelsen til ordningen, men om de dilemmaene som på sett og vis er organisert inn i den. Som det fremgår av kapittel fem viser det innsamlede materialet frem flere spenninger og dilemmaer omkring de spørsmålene som er reist.

I analysen av disse utfordringene har arbeidsgruppen funnet det nyttig å se hen til noen teoretiske holdepunkter. Ikke for å teoretisere utfordringene, men for å gi noen knagger til analysen og forståelsen av utfordringene. Blant annet kan en trekke fram fem ulike organisasjonsprinsipper: funksjonsprinsippet, prosessprinsippet, klientprinsippet, geografiprinsippet og matriseprinsippet⁸. Disse prinsippene har vært benyttet som teoretisk rammeverk også i andre organisasjonsutviklingsprosesser ved UiT, og er blant annet godt

⁸ De første fire prinsippene ble utviklet av Luther Gulick i 1937 og inngår i det som ofte betegnes som administrativ teori, mens matriseprinsippet ble utviklet av det amerikanske luftforsvaret på 1950-tallet, og spredte seg videre på 1970-tallet.

beskrevet i rapport om omorganisering av Institutt for lærerutdanning og pedagogikk ved UiT⁹. Kort oppsummert kan en si at prinsippene innebærer følgende:

- *funksjonsprinsippet* (*funksjonell tilknytning mellom oppgaver*) innebærer en samling av aktører som arbeider med likeartede oppgaver eller tjenester. Et eksempel på dette er avdelinger for henholdsvis utdanning, forskning, økonomi osv.
- *prosessprinsippet* innebærer organisering med bakgrunn i ferdigheter/profesjon. Eksempel på dette er å samle alle jurister, økonomer, samfunnsvitere i egne enheter (disiplinorganiseringen ved universitetene er et eksempel på dette)
- *geografiprinsippet* innebærer å samle funksjoner som er nødvendige for å betjene brukere innenfor et bestemt geografisk område i samme enhet. Et eksempel på det er når ILP Alta per i dag er selvforsynt med fagpersonell for å dekke utdanningsbehovet i en region eller marked, som er avgrenset til Nord-Troms og Finnmark.
- *klientprinsipp* bygger på å samle alle oppgaver som er nødvendig for å tilby en tjeneste til en bestemt brukergruppe. Å organisere instituttene etter studieprogrammer (herunder studieledere med personalansvar) vil være et eksempel på dette.
- *matriseprinsippet* brukes gjerne som et supplement til selve basisprinsippet, ved at det bygges inn strukturelle løsninger på tvers av basis-strukturen.

Ofte styrer organisasjoner etter flere av disse prinsippene. Uten å dukke for langt inn i dette teoretiske bakteppet, mener likevel arbeidsgruppen at disse prinsippene kan tilføre verdi til analysen, og dermed også forståelsen av utfordringene knyttet til dagens organisering av viserektormodellen. Uten at disse teoretiske begrepene alene kan tilføre løsninger på disse utfordringene kan de bidra med noen knagger i form av å identifisere hvilke overordnede hensyn de ulike funksjonene rektoratet samlet søker å møte, og at det er kombinasjonen av flere av disse prinsippene, altså å søke å ivareta flere overordnede hensyn, som også fører med seg noen utfordringer.

Rektoratet som helhet kan sies å oppfylle flere av disse prinsippene. Der prorektorene for eksempel følger et veldig tydelig funksjonsprinsipp, følger viserektorene et geografisk prinsipp. Samtidig er linja for øvrig organisert hovedsakelig gjennom et prosessprinsipp, mens nivå 3 og 4 gjerne er en kombinasjon av både prosessprinsipp, geografisk prinsipp og klientprinsipp, og matriseprinsippet er i mange tilfeller benyttet som overbygning/horisontale hjelpestrukturer. Samlet sett bidrar dette til å imøtekomme interne og eksterne aktørers ulike behov for tydelige klynger, enheter og tjenester, men det bidrar også til at det kan oppleves som utfordrende å følge linjestrukturene internt, og roller, makt og myndighet kan lett bli utydelig.

Når det gjelder viserektorfunksjonen blir dette tydelig fordi de nettopp følger et prinsipp som fraviker resten av rektoratets basisprinsipp. Samtidig har de ikke en egen enhet/linje som følge av prinsippet, men må forholde seg til en faglig linje som er organisert etter et annet prinsipp. Dette påvirker nettopp myndighetsutøvelsen og utfordrer både viserektorenes og den faglige linjas handlingsrom. Det må likevel understrekes at det samme gjelder for prorektorene som følger funksjonsprinsippet. Ved at disse rollene ikke heller skal ha enhetlig

⁹ Ephorte 2020/1318

ledelse, vil de nettopp være faglige ledere som skal forholde seg til linja som hovedstruktur og beslutningsarena.

Måten universitetet er organisert på gir fakultetene og dekanatet en viss grad av selvråderett og det ligger i både organiseringen og den akademiske kulturen at det er slik det skal være. Koblingen til sentral ledelse er primært basert på gode møtearenaer og god og konstruktiv dialog med fagmiljøene. Rektoratet inkludert viserektorene skal gå opp de store linjene i et samarbeid med fakultetene.

Arbeidsgruppen ønsker med dette å tydeliggjøre at man ikke kan organisere seg bort den typen dilemmaer. Det finnes ikke en enhetlig modell eller et prinsipp som dekker alt. Dette gjelder også organisering av viserektormodellen. Arbeidsgruppen vil i det videre forsøke å adressere noen av de konkrete utfordringene som reises i erfaringsgrunnlaget, men vil samtidig understreke at heller ikke denne modellen alene kan tegne opp tydelige og vanntette regionale og campusoverskridende grenseganger. I stedet må et helhetlig institusjonelt lederskap videreutvikles, med fokus på dialog og fellesskap på tvers av de etablerte strukturene.

Det kan i den forbindelse også trekkes fram at det i deler av erfaringsgrunnlaget understrekes at viserektorene har og må ha en relativt fri posisjon og handlingsrom til å aktivt kunne samhandle med regionene på vegne av UiT. Både ledere i organisasjonen, rektoratet og viserektorene selv er oppmerksom på at rollene er svært individorienterte, og at ulike erfaringsbakgrunn og interesseområde er med på å prege hvordan rollen både blir opplevd og utøvd. Slik arbeidsgruppen ser det vil et slikt handlingsrom alltid være en del av denne type lederstillinger, og det må påses at et slikt handlingsrom ikke innskrenkes for mye.

5.2 Ansvar for region, campus og institusjon

Viserektorordningens to hovedfunksjoner, som hhv. faglig kontaktpunkt for samhandlingen mellom UiT og regionen (regionansvaret) og som faglig koordinerende funksjon for campuser og studiesteder i regionen (campus- og studiestedsansvaret), har ulike virkeområder. Den regionale rollen er en inngangsport og et kontaktpunkt for en hel region til bredden av UiT sin virksomhet, mens den faglig koordinerende funksjonen er knyttet til de fagmiljøene som er representert stedlig på campus og studiesteder i de respektive regionene.

Ut fra materialet i dette arbeidet ser arbeidsgruppen antydninger til at det er nettopp disse skillene som for flere kan være uklare, og at det derfor er viktig med en presisering. Som viserektor i dialog med eksterne samarbeidspartnere er det sentrale å løfte frem institusjonsperspektivet, og fremheve den relevante kompetansen og de aktuelle miljøene som UiT har, uavhengig av om disse miljøene er geografisk plassert i eks. Alta, Tromsø, Narvik eller Harstad. Slik kan ulike aktører i regionene få kunnskap om *hele* UiTs faglige bredde, uavhengig av om møtepunktet og arenaen er i Mo i Rana eller i Kirkenes. Campus- og studiestedsansvaret til viserektor er basert på en annen logikk, der funksjonen er knyttet og avgrenset til de fagmiljøene som er representert geografiske på de aktuelle campus og studiesteder. Denne rollen fremstår for

arbeidsgruppen som tydeligere kommunisert, med ledelse av campusrådet som en sentral rolle.

Arbeidsgruppens tar utgangspunkt i vedtaket om at viserektorordningen skal videreføres med et regionalt ansvar. Ut fra det innsamlede materialet ser vi at det også er mange og gode grunner til å videreføre ordningen med et campus- og studiestedsansvar. Denne funksjonen bidrar til tverrfakultære initiativ, innehar en strategisk funksjon for campus og utgjør en viktig stemme inn i rektoratet. Selv om det er arbeidsgruppens klare vurdering at den faglige koordinerende funksjonen bør videreføres, vurderes det som viktig at kapasitet i minst mulig grad bindes opp i mer administrative gjøremål. Dette for å frigjøre ressurser og tid til å i enda større grad prioritere det regionale ansvaret. Av de to hovedfunksjonene ser arbeidsgruppen det som naturlig at det regionale ansvaret er primæroppgaven, og at kapasiteten til å utøve denne er viktig å prioritere.

I tillegg til funksjonene over bidrar viserektor til ledelse og koordinering av UiT som helhet. Som nevnt flere ganger tidligere har viserektorene med dette en faglig lederfunksjon som er innrettet på samme måte som prorektorene - på tvers av faglig linje. Viserektor har med andre ord ingen instruksjonsmyndighet, og slik vi tolker materialet er det ingen store utfordringer knyttet til praksisen slik den har etablert seg. Rolleforståelsen oppfattes i dag som god av de fleste, og selv om viserektor ikke kan fatte beslutninger som forplikter fagmiljøene, kan problemstillinger og mulighetsområder løftes frem for respektive dekaner og instituttledere gjennom dialog.

Som del av den sentrale ledelsen har viserektor god anledning til å løfte inn temaer og problemstillinger til rektoratet som kollegium. Dette kan være temaer som angår regionansvaret, campus- og studiestedsansvaret, men også øvrige temaer av institusjonell-strategisk karakter. Arbeidsgruppen ser et potensiale i å styrke den institusjonelle rollen for viserektorene, både med tanke på det regionale ansvaret, men også ved å gi viserektorrollen ansvaret for gjennomgående tematiske områder. Arbeidsgruppen vurderer dette som en mulighet til utvikle et enda tettere og mer integrert rektor-kollegium, større dynamikk, økt kapasitet til å lede institusjonen på tvers av ulike campus og til å følge opp temaer som er viktig for institusjonens videre utvikling.

5.3 Å navigere i det regionale landskapet

Arbeidsgruppen har tidligere i utredningen skissert det regionale samfunnsoppdraget, og de utfordringer landsdelen og UiT står overfor når det gjelder demografi og kompetansebehov, og de muligheter som ligger i digitalisering og UiTs regionale tilstedeværelse i hele landsdelen. Viserektorordningen er sentral for UiTs arbeid med dette regionale samfunnsoppdraget, og vi skal her se på forslag og momenter som har kommet fram i dette arbeidet som kan bidra til å styrke viserektorordningen.

Som nevnt i avsnittene over er det grunnleggende at viserektorene er en integrert del av rektoratet, og at det regionale samfunnsoppdraget er et felles ansvar for hele rektoratet. Viserektorene har fremskutte roller i sine regioner, men må kunne trekke på det øvrige rektoratet avhengig av tema- og fagområder, slik at rektoratet som kollegium i fellesskap

løfter det regionale samfunnsoppdraget. Da kan både geografisk og tematisk ansvar fordeles på hele rektoratet, og det vil da også være naturlig at viserektorene kan ha tematisk ansvar.

UiT har to nye råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA I og II) som ble etablert i 2020, og som arbeider med samarbeid med arbeidslivet på bred basis, med to ulike tematiske avgrensninger. I dag er viserektor for Sør-Troms og Nordland leder for det ene rådet, mens dekan ved IVT-fakultetet leder det andre rådet. Viserektor for Sør-Troms og Nordland er også medlem av det fylkeskommunalt initierte Kompetanseforum Nordland, mens prorektor for utdanning er medlem av Kompetanseforum Arktis som er Troms og Finnmark fylkeskommunes tilsvarende initiativ. Det er naturlig at rektoratet i tråd med samfunnsoppdraget er representert i alle disse fora, og i kompetansefora som er geografisk inndelt kan det være de respektive viserektorene som er representert. Hvorvidt viserektorer, prorektorer eller rektor skal lede eller være representert i RSA kan vurderes mer tematisk.

Et annet aspekt som tas opp av en del informanter, og som påvirker viserektorenes arbeid, er organiseringen og tilgangen på støttefunksjoner for arbeidet med det regionale samfunnsoppdraget. Som påpekt i kapittel 4 er det flere utfordringer knyttet til organisering og forståelse av samfunnskontaktarbeidet, og det fremkommer også her noen «geografiske hull». Som nevnt gjelder dette i hovedsak sør for Tromsø, der representasjonen i dag består av viserektor og kommunikasjonsrådgivere i Hålogaland, og samfunnskontakt på Helgeland. Den tydeligste «mangelen» er altså samfunnskontaktfunksjon(-er) i Hålogaland, Vesterålen, Lofoten og Salten.

At samfunnskontaktfunksjonene også er organisatorisk spredt er en utfordring, og det er viktig at det er god informasjonsflyt mellom rektoratet inkludert viserektorene og samfunnskontaktfunksjonene. Her ser arbeidsgruppen at flere grep kan tas. Blant annet kan det etableres en samfunnskontaktfunksjon i Narvik med ansvar for Hålogalandregionen. Videre kan det også etableres faste team/møteplasser der for eksempel viserektor, samfunnskontakter i stab og Faggruppe samfunnskontakt inngår, som kan imøtekomme behovet for forutsigbare og tydelige strukturer for samarbeid. Dette må sees i sammenheng med øvrige organisatoriske endringer og møtestrukturer som følge av overgang til enhetlig ledelse.

Det kan også være naturlig at det utarbeides regionale strategier, og konkrete og gjerne regionale handlingsplaner for oppfølging.

5.4 Arbeidsgruppens anbefalinger

Arbeidsgruppen vil i det følgende gi sine anbefalinger i tilknytning til de fem spørsmålene arbeidsgruppen har fått i oppdrag å svare ut.

1) Skal viserektorstillingene ha et enhetlig ledelsesansvar, eller skal de være rent faglige lederstillinger?

Som beskrevet innledningsvis i dette kapittelet er det stor enighet om at viserektor bør være en fri faglig lederstilling på lik linje med rektor og prorektorer. Det er også enighet om at

viserektor som prorektorene ikke skal ha administrativt lederansvar, men kan benytte ulike deler av stab, fellesadministrasjon og campusadministrasjon som støttefunksjoner.

Viserektors regionale rolle spenner bredt og trenger ulike typer administrativ støtte, i tillegg til god dialog med fagmiljøene. Erfaringsgrunnlaget viser at dette er et utfordrende landskap å bevege seg i og at det er behov for tydeligere strukturer og rolleavklaringer. Arbeidsgruppen har underveis antydnet noen strukturelle grep som kan foretas, men understreket at disse må sees i sammenheng med øvrige endringer i organisering og møtestruktur som følge av overgang til enhetlig ledelse.

Det fremkommer videre av kapittel 5.3. at utfordringer i det regionale landskapet også kan adresseres gjennom noen administrative grep, for eksempel gjennom å styrke samfunnskontaktfunksjonen i Narvik.

Arbeidsgruppens anbefalinger:

- Arbeidsgruppen anbefaler på den bakgrunn at viserektorene innrettes som faglige lederstillinger
- Arbeidsgruppen anbefaler at det tas en gjennomgang av de administrative støttetjenestene for viserektor og at det etableres nødvendige faste møtepunkter
- Arbeidsgruppen anbefaler at det kan vurderes å styrke samfunnskontaktfunksjonen i Narvik. Dette for å sikre støtte for arbeidet i Hålogalandsregionen, og for å dekke opp for mangler påpekt under kapittel 5.3

2) Hvilket organisatorisk nivå skal stillingene være plassert på?

Det også stor enighet i datagrunnlaget om at viserektor fortsatt bør være en del av rektoratet, og derfor tilhøre organisatorisk nivå 1. Dette gir viserektor større legitimitet både innad og utad, og en mer direkte linje mellom regionale aktører og rektoratet.

Arbeidsgruppens anbefalinger:

- Arbeidsgruppen anbefaler at viserektorene plasseres på nivå 1

3) Hvordan skal forholdet til rektor og dekaner reguleres og tilrettelegges?

Forholdet mellom viserektor og dekanat vil som følge av at viserektor er del av rektoratet, jamfør svar på spørsmål 1 og 2, være det samme som mellom det øvrige rektoratet og dekanatet. Viserektor bør derfor delta, eller ha mulighet til å delta i de samme fora hvor rektoratet møter dekanatet. Det fremgår imidlertid også av materialet at det er en opplevelse av å bruke mye tid i interne møter og at dette påvirker kapasitet og tid til regionale treffpunkter. Ellers fremheves det som viktig at viserektorfunksjonen så tydelig som mulig inngår som en del av det institusjonelle lederskapet og at oppgavefordeling og rolleavklaringer må være noe det kontinuerlig arbeides med.

Som det påpekes i kapittel 5.1 vil det alltid være utfordringer i spennet mellom struktur og praksis, og komplekse linjer forutsetter gode arenaer for dialog og samhandling. Overgang til

enhetlig ledelse og nytt rektorat vil naturlig nok påvirke dette, og det er viktig at det gis rom for det nye rektoratet til å forme dette på en måte som anses som mest hensiktsmessig. Arbeidsgruppen anser det derfor ikke som naturlig å komme med tydelige anbefalinger på dette punktet, men likevel fremheve de utfordringer rapporten peker på og at disse hensyntas i vurderingene av nødvendige samhandlingsarenaer for fremtiden.

Arbeidsgruppens anbefalinger:

- Arbeidsgruppen anbefaler at det jobbes videre med å tydeliggjøre det institusjonelle lederskapet og at hensiktsmessige og relevante møtearenaer videreutvikles

4) Skal viserektorene tillegges ansvar for gjennomgående tematiske områder (utover det regionale mandatet)?

Flere av informantene melder at viserektor kan tillegges ansvar for tematiske områder i tillegg til det regionale ansvaret, og campusansvaret. Slike tematiske områder bør i så fall være overordnede tema, gjerne av tverrfaglig karakter, og de bør være i tråd med den faglige kompetansen den aktuelle viserektor besitter. Dette må også sees i sammenheng med den faglige kompetansen i det øvrige rektoratet, og de spesifikke temaområdene som prorektorene er gitt ansvar for. Aktuelle gjennomgående tematiske områder kan være livslang læring, arbeidslivsrelevans, bærekraft, innovasjon, samiske perspektiver eller internasjonalisering. For de fleste slike tema vil det være naturlig at en viserektor som har tematisk ansvar samarbeider med en prorektor eller rektor om implementering i organisasjonen.

Arbeidsgruppen ønsker også i denne forbindelse å kommentere på det som i dag beskrives som de to hovedfunksjonene, regionsansvar og campusansvar. Som beskrevet i kapittel 5.2 må det sikres at kapasitet i minst mulig grad bindes opp i administrative gjøremål. Det fremgår av erfaringsgrunnlaget at det er en del administrativ oppfølging som tilligger campusansvaret, og som kanskje i større grad bør håndteres av tydelige administrative støttetjenester. Arbeidsgruppen mener derfor at dette kan nedtones til fordel for at regionsansvar gis større plass, og at det også på denne måten frigis tid/kapasitet til å også gi ansvar for utvalgte tematiske områder.

Arbeidsgruppens anbefalinger:

- Arbeidsgruppen anbefaler at rollen tillegges ansvar for gjennomgående tematiske oppgaver. Dette bør fremgå allerede på utlysningstidspunktet for å styrke institusjonsperspektivet, mens avklaringer om hva slags områder og temaer som kan være aktuelt kan avgjøres underveis av et samlet rektorat
- Arbeidsgruppen anbefaler at viserektorene fortsatt skal ha faglig koordinerende funksjon for campuser og studiesteder i regionen (campus- og studiestedansvar) og være faglig kontaktpunkt for samhandlingen mellom UiT og regionen (regionsansvar), men at det regionale ansvaret er det som beskrives som primæroppgaven av disse

5) *Hvordan skal ansvaret for den samlede samfunnskontakten i Nord-Norge fordeles mellom viserektorene og de øvrige stillingene i universitetsledelsen*

Som spørsmålet illustrerer er det i dag en uklarhet i fordelingen av de geografiske områdene viserektorstillingene skal dekke, og dette tas også opp av en del informanter. Framstillingen i denne rapporten har også vist at det er en kompleksitet i den geografiske fordelingen av UiTs organisasjon, både i ledelse, administrasjon og støttefunksjoner, og i den faglige ledelsen av virksomheten ved UiT. Dagens organisering kan sees som et resultat av utviklingen fra Universitetet i Tromsø før 2013 til dagens flercampusuniversitet UiT Norges arktiske universitet. Fusjonene med HiF, HiH og HiN har utvidet organisasjonen med regionale funksjoner som viserektorer, samfunnskontakter og dels også assisterende instituttledere, og ført til at et fakultet (tidligere to) og flere institutter har sine faglige ledere på campus i Alta, Harstad og Narvik.

Det er vanskelig å foreslå endringer i de geografiske virkeområdene til viserektorene uten å vurdere hvordan UiTs samlede samfunnskontakt og faglige ledelse bør organiseres, og dette siste er et større spørsmål enn det har vært mulig å behandle i dette arbeidet. Arbeidsgruppen har derfor ikke noe entydig svar på dette, men har gjort seg noen betraktninger.

Når det gjelder geografisk virkeområde for viserektorene synes Finnmark og Nord-Troms å være en region som en viserektor kan rekke over, selv om dette er et stort geografisk område. Det stilles flere spørsmål om dette er mulig for Sør-Troms og Nordland, og da særlig å dekke de store regionene Bodø/Salten og Helgeland, som selv i nordnorsk målestokk er langt unna UiTs fire hovedcampus. Tromsøområdet og Midt-Troms er et «geografisk hull» uten viserektor, men det oppfattes mer som en manglende systematikk enn et reelt problem da det samlede rektoratet mener å ha god regional kontakt med disse regionene.

Dersom en ser på det samlede rektoratets arbeid med det regionale samfunnsoppdraget i de ulike delene av landsdelen, kan det argumenteres for at dagens geografiske tredeling, der rektoratet har et felles ansvar for Tromsøområdet og Midt-Troms, fortsatt kan fungere. Det forutsetter at rektor og prorektorer også “tar regionalt ansvar”, på samme måte som viserektorer kan “ta tematisk ansvar”, altså at rektorkollegiet i noen grad fordeler oppgaver regionalt og tematisk seg imellom etter vurderinger av kompetanse.

Alternativet til dette er en klarere geografisk to-, tre- eller firedeling av hele landsdelen, som ved en tre- eller firedeling forutsetter flere viserektorer enn i dag. En todeling kan gjøres ved at Tromsøområdet legges til viserektor for Finnmark og Nord-Troms, mens Midt-Troms kan legges til viserektor for Sør-Troms og Nordland. En tredeling kan innebære at Tromsøområdet, Midt-Troms evt. inkludert Nord-Troms, får egen viserektor, mens en firedeling at det også opprettes en viserektorstilling for Bodø/Salten og Helgeland.

Å utvide rektoratet med flere viserektorer er det imidlertid få informanter som tar til orde for, da rektoratet som arbeidskollegium ikke bør være for stort. Viserektors faglig koordinerende rolle for campus ville evt. være svært liten for Bodø/Salten og Helgeland der UiT har få faglige tilbud, mens den vil være svært stor for en eventuell viserektor i Tromsø. Dagens modell med tredeling der rektoratet som helhet har felles regionalt ansvar for Tromsøområdet

og Midt-Troms, synes det mest aktuelle alternativet. Det er imidlertid nødvendig at dette ansvaret tydeliggjøres.

Arbeidsgruppens anbefalinger:

- Arbeidsgruppen anbefaler at dagens geografiske tredeling videreføres, og at rektoratet har et felles ansvar for Tromsøområdet og Midt-Troms. Det anses ikke som hensiktsmessig at rektoratet utvides med flere viserektorer
- Arbeidsgruppen anbefaler at rektoratet som helhet enes om tydelig rollefordeling både regionalt og tematisk, og at det bør være åpent for at dette derfor kan endres underveis

