

Saksnotat til styresak om ledelse av administrasjonen

Forutsetninger for saken

Rektors instruks ble vedtatt av styret i styresak 21/21 den 28.5.2021 (vedlegg 4). Denne gir klare føringer for forhold som blant annet økonomiansvar, eiendomsfullmakt og ledelse av den samlede virksomheten ved UiT. Muligheter som tidligere er skissert for styret når det gjelder ledelse av administrasjonen, er å ha en administrasjonssjef som leder fellesadministrasjonen på delegasjon fra rektor, eller at rektor leder administrative avdelinger mer direkte, eller en kombinasjon. De ulike alternativene er redegjort for i diskusjonsnotatet (vedlegg 2).

Videre ble det i styresakene 14/21 og 29/21 vedtatt ordninger for prorektorer og viserektorer. Som del av dette er prorektorene tildelt resultatansvar, men ikke direkte personal- og økonomiansvar. Dette gir noen begrensninger med hensyn til hvilke typer ansvar og myndighet som på varig basis kan delegeres til disse funksjonene, også med hensyn til ledelse av administrative enheter. Senere i dette saksnotatet vil det gis noen klargjøringer for utøvelse av disse rollene.

En ny ledelsesmodell for administrasjonen vil potensielt også åpne spørsmål om den formelle organiseringen av fellesadministrasjonen. Etter rektors vurdering er det ikke aktuelt å på dette tidspunktet foreslå endringer i avdelingsstrukturen på nivå 1 i organisasjonen, og de prinsippene som ligger bak den valgte organiseringen. Bakgrunnen for dette er at det er forholdsvis kort tid siden dagens avdelingsstruktur ble etablert (virkning fra 01.01.2019, ref. styresak 5/18), og at verken organisasjonen som helhet eller det nye rektoratet har tilstrekkelige erfaringer for å kunne igangsette omfattende endringer. Det vil imidlertid være behov for å vurdere noen justeringer innenfor den valgte strukturen, som følge av overgang til ny ledelsesmodell og erfaringer med dagens organisering. Rektor vil komme tilbake til styret med en sak om slike justeringer i styremøte i november eller desember 2021.

Uansett modell og organisatorisk design er det nødvendig å jobbe helhetlig med tjenester og strategiske utviklingsoppgaver. De aller fleste saksområder krever en bredde i perspektiv og inngang, og kan sjeldent løses av en enhet alene. Dette stiller store krav til ledelse og matriseorganisering, samt fortsatt sikre gode arenaer for medvirkning og medbestemmelse. Rektor mener det i det videre arbeidet vil være helt nødvendig å fokusere på dette, framfor på store administrative omorganiseringer. Noe kan adresseres gjennom å tydeliggjøre ansvar og myndighetsstruktur gjennom de ulike modellene for enhetlig ledelse, mens andre forhold må knyttes til pågående og mer generelle prosesser innenfor utvikling av leder- og samhandlingskultur, blant annet gjennom det pågående utviklingsprogrammet for administrasjonen ved UiT.

Alternativer for organisering

Det er i diskusjonsnotatet skissert tre ulike alternativer for organisering. Disse vil kort gjengis i det følgende.

Alternativ 1:

Rektor har direkte lederansvar for avdelingene og ledelse for administrasjonen som helhet. Modellen innebærer kortere lederlinjer og mer direkte styring av avdelingene på nivå 1. Avdelingsdirektørene vil rapportere direkte til rektor, og rektor har direkte ledelse av alle avdelingene. Modellen legger til rette for potensielt raskere beslutningsprosesser med færre involverte parter. Strukturen blir ikke unødig dyp og rektor gis anledning til ha en mer operativ lederrolle overfor de administrative avdelingene.

Videre stiller modellen høye krav til samhandling og prioritering på tvers av områder og avdelinger, da det ikke vil være en koordinerende administrativ funksjon over avdelingsnivået. Det må utarbeides mekanismer for at oppgaver som ikke naturlig hører hjemme i en avdeling ikke faller mellom stoler, og det vil kreves at alle i større grad enn i dagens modell har ansvar for helhetlige løsninger og samhandling mellom avdelingene. Lederrollene vil kreve ledere som opererer bredere enn eget virksomhetsområde, og oppgaver som i dag tilligger universitetsdirektøren må fordeles på avdelingene/stab.

Denne modellen ligner på den de har ved USN, der en ikke har organisert administrative områder inn under større virksomhetsområder, eller med overordnede direktørfunksjoner, men der de ulike avdelingsdirektørene har direkte linje til rektor og er en del av toppledergruppa.

Alternativ 2:

I et alternativ der det opprettes en stilling som administrasjonsdirektør, vil det kunne finnes ulike variasjoner med utgangspunkt i hvordan ansvarsområdet til direktør avgrenses/utformes. Skal det på delegasjon fra rektor være helhetlig administrativt ansvar for alle områdene og avdelingene på nivå 1, skal det delegeres ansvar innenfor gitte arbeidsområder, og hvordan skal koordinering og samhandling i hele UiTs administrasjon ivaretas?

Ser vi til sektoren er det kanskje bare Umeå universitet av de universiteter det er sammenlignet med som under enhetlig ledelse holder seg med en administrasjonsdirektør som fortsatt har helhetlig administrativt ansvar på delegasjon fra rektor (også for områdene forskning og utdanning). De fleste andre enheter vi har sammenlignet med har i en eller annen form fordelt ansvaret for ulike administrative arbeidsområder enten i rektoratet under prorektorer/viserektorer eller med overordnede område/divisjonsdirektører. Dette gjelder NTNU, NMBU, UiS og OsloMet.

Alternativ 2A

Direktør tildeles ansvar for noen utvalgte områder: I denne modellen blir det delegert oppfølgingsansvar og oppgaver fra rektor til direktør innen noen utvalgte områder. Et spørsmål til vurderingen er hvilke typer funksjoner rektor ønsker å ivareta direkte ledelse av. Dette kan være at områder innen forskning og utdanning, der avdelingen bidrar direkte med sekretariatsfunksjoner inn i strategiske valg under prorektorene, og er involvert i mange saker og satsinger som gjelder kjernevirksomheten, slik vi også ser eksempler på ved

andre institusjoner. Det kan også være andre områder som rektor ser behov for å ivareta gjennom direkte ledelse, for eksempel økonomistyring og eiendomsforvaltning, som er spesielt omtalt i rektors instruks og UH-loven.

Alternativ 2B

Ansvar for helhetlige administrative tjenester: I tråd med det som fremkommer av instruksen for fakultetsdirektørene vil det for eksempel vil det være mulig å tenke seg at en administrasjonsdirektør har et delegert overordnet ansvar for blant annet

- *at administrative og tekniske funksjoner ved universitetet utføres effektivt, i overensstemmelse med gjeldende lover, forskrifter og regelverk, og innenfor økonomiske rammer fastsatt av rektor/universitetsstyret*
- *å iverksette vedtak relevant for det administrative/tekniske virksomhetsområde som blir gjort av universitetsstyret eller av annen overordnet myndighet*

Alternativet innebærer ikke direkte ledelse av administrative funksjoner ved enhetene, men overordnet styring, prioritering og koordinering for fellesadministrasjon. Dette innebærer også et delegert overordnet ansvar for avdelingene sine fagområder, for eksempel at UiT har en godt fungerende økonomiforvaltning og kvalitetssystem for utdanning.

Innspill fra organisasjonen

Diskusjonsnotatet (vedlegg 2) har vært lagt fram og diskutert i dekanmøte, rektors administrative ledermøte, samt i IDF-møte. Det er kommet tilbakemeldinger på notatet både i møtene og skriftlig, og det vil i det følgende gis en kort oppsummering av de tilbakemeldinger som er gitt.

Flere støtter prinsippet om å ikke gjennomføre store endringer i administrasjonen. De utfordringer som finnes bør søkes løst innenfor dagens organisering og lederstruktur. Videre trekkes modell 2b med en administrasjonsdirektør fram som ønsket modell. Det pekes på at en administrasjonsdirektør vil bidra til å koordinere samhandlingen på nivå 1, og at et slikt samlet og koordinert ansvar for hele den administrative og tekniske virksomheten vil sikre helheten best. Ledelse av en samlet administrasjon på delegasjon vil også gi mulighet for å se effektivitetsgevinster på nivå 1 og mellom nivåene og vil i større grad kunne bidra til arbeid i matriser i ulike modeller. Dette er også en gjenkjennbart design for enhetene, da man har hatt en slik organisering på fakultetene over lang tid.

Avdelingene er også av oppfatning av at en modell der rektor leder avdelingene direkte stiller store krav til samhandling på tvers, og at det derfor bør være en koordinerende mekanisme mellom rektor og avdelingene. For å unngå mange ledernivåer, foreslår imidlertid FUF at det vurderes om FUF bør plasseres under rektoratet, tilsvarende modell 2A. Dette vil gi rektoratet direkte tilgang til strategisk viktige ressurser og kompetanse innen kjernevirksomheten som bidrar til å realisere UiTs strategier.

Noen forhold å jobbe videre med trekkes også fram, som blant annet forhold mellom linja og campus, forvaltning av eiendomsfullmakten, dype linjer og uformelle ledere på faggruppenivå, overlappende områder mellom stab og avdelingene. Disse vil ikke alle adresseres i denne saken. Noe vil tas med i forbindelse med justeringer som eventuelt måtte komme i en sak i desember, mens andre forhold må løses gjennom tydeligere samhandling og arbeidsdeling.

Saken har også vært diskutert i møte med organisasjonene som melder tilbake at det er viktig at saken er tydelig på hvordan medbestemmelse skal ivaretas. Det fremkommer at det ikke er ønskelig å innføre flere ledernivå uten klare funksjoner. Det meldes også her om at det må jobbes videre med dype linjer og uformelle ledernivåer og faggrupper.

Erfaringer fra sektoren

Det er i diskusjonsnotatet, samt under de ulike alternativene beskrevet over, vist til ulike ordninger i sektoren. Det synes å være gjennomgående at det benyttes en eller annen form for gruppering av tjenester med et overordnet direktøransvar. For eksempel er det flere som samler tilstøtende fagområder i divisjoner, med tilhørende divisjonsdirektører, der avdelingene ligger under dette nivået. Det vil si at det på de aller fleste enheter er det **fire nivå** fra rektor til seksjon (rektor – prorektor/områdedirektør – avdelingsdirektør – seksjonsledere).

Ved NTNU er det nylig valgt å erstatte to likestilte direktørstillingene for henholdsvis organisasjon og økonomi og eiendom med en ny direktør med foreløpig tittel administrasjonsdirektør. Ettersom NTNU har flere likhetstrekk med UiT og er det breddeuniversitetet med lengst erfaring med enhetlig ledelse anses det som ekstra relevant å se til bakgrunnen for denne endringen. De fremste fordelene som trekkes fram i saken er muligheten til å se utvikling og drift av fellestjenestene i større sammenheng. Omorganiseringen vil legge til rette for tydeligere styring og ansvar og samtidig bidra til bedre samhandling med resten av fellesadministrasjonen og fakultetene. Det trekkes fram at fellestjenester som understøtter primærvirksomheten, må ses bedre i sammenheng, noe som særlig aktualiseres av digitalisering. Administrative oppgaver og prosesser går i mange tilfeller på tvers av dagens to direktørområder, og den todelte organiseringen gir noen styringsutfordringer. Ved å se hele ansvarsområdet i sammenheng bedres mulighetene for å utvikle den strategiske gjennomføringsevnen, og det anses som enklere å utnytte ressursene godt og flytte på ressurser mellom funksjonsområder etter behov.

Dernest trekkes det fram at ledelse av de administrative funksjonene også må ses i sammenheng med rektorrollen. Dagens organisering løser ikke godt nok rektors behov for avlastning av koordineringsoppgaver og enhetlig ledelse av fellesadministrasjonen. Rektor ser behov for mer kapasitet til å prioritere strategisk ledelse høyere og rette mer oppmerksomhet mot den faglige utviklingen av NTNU og NTNUs rammebetingelser. Det trekkes avslutningsvis fram at en på sikt også må vurdere grenseoppgangen mellom administrasjonsdirektørens ansvarsområder og prorektor for utdannings fellesadministrative avdelinger. Det samme gjelder grenseoppgangen mellom fellesadministrasjonen og det administrative apparatet på fakultets- og instituttnivå.

Rektors vurderinger

Ledelse av administrasjonen

Av de tre modellene som er skissert anser rektor modell 2B, der en administrasjonsdirektør har delegert ansvar for ledelse av administrasjonen på nivå 1, som den mest hensiktsmessige modellen. Dette er også den foretrukne modellen for de fleste som har gitt innspill i saken. Det framholdes blant annet at det vil være behov for en koordinerende funksjon som sikrer helhetlig ledelse av administrasjonen, samt tydelige linjer ut i

organisasjonen. Det trekkes også fram at dette er et gjenkjennbart design, da fakultetene ledes på tilsvarende måte.

I modell 1, der avdelingene ledes direkte av rektor, anser rektor at det vil bli utfordrende å få til tilstrekkelig koordinering mellom administrative fagområder, funksjoner og avdelinger på nivå 1, samt at det også vil kunne skape utfordringer i den koordinerte samhandlingen overfor resten av UiTs organisasjon. Det vil også innebære et stort administrativt kontrollspenn for rektor, noe som potensielt vil ta kapasitet og ressurser fra mer fagstrategiske oppgaver.

Det kan også trekkes fram at de fleste institusjoner i sektoren har en eller annen form for koordinerende funksjoner over avdelingsdirektørene. Ved å se hele ansvarsområdet i sammenheng, bedres mulighetene for å utvikle den strategiske gjennomføringsevnen, samt at det legges til rette for tydeligere styring og ansvar, og bedre samhandling med resten av fellesadministrasjonen og fakultetene.

Videre mener rektor at en hybridmodell som fremgår av modell 2A, der noen områder ledes direkte av rektor og noen områder ledes av en administrasjonsdirektør, kan føre til uklarhet i linjene både vertikalt og horisontalt i organisasjonen, samt skape utfordringer knyttet til koordinering og samkjøring av prosesser.

Ansvar og oppgaver for en administrasjonsdirektør

En administrasjonsdirektør vil ha ansvar og oppgaver på delegasjon fra rektor, som har det overordnede ansvaret også for administrative funksjoner ved UiT. Overgangen til enhetlig ledelse fra 1.8.2021 innebærer videre at rektor formelt og styringsmessig er nærmeste overordnede for ledere av enheter på nivå 2 i UiTs organisasjon, altså fakulteter og faglige avdelinger. Administrasjonsdirektør vil således ha et direkte lederansvar for administrative funksjoner bare på fellesnivået ved UiT, som i nåværende organisering innebærer ledelse av de fire avdelingene i UiTs felles administrasjon.

Administrasjonsdirektøren rapporterer til rektor, er del av universitetsledelsen, og utgjør et bindeledd mellom avdelingene og rektor. Stillingen innebærer ansvar for at administrative og tekniske funksjoner utføres effektivt, i overensstemmelse med regelverk, og innenfor fastsatte økonomiske rammer. Administrasjonsdirektør har ansvar for å iverksette vedtak og beslutninger som er relevante for ansvarsområdet, og skal bidra til det strategiske og utviklingsorienterte arbeidet i universitetsledelsen. Som nærmeste leder for de administrative avdelingene, skal administrasjonsdirektøren sørge for god samhandling, koordinering, prioriteringer, ressursstyring, og faglig og oppgavemessig utvikling i UiTs felles administrasjon. Administrasjonsdirektøren skal også legge til rette for og bidra til drift og utvikling av UiTs samlede administrasjon, med hensyn til samhandling, koordinering, ledelse av felles prosesser og faglig og oppgavemessig utvikling.

Ved at ansvarsområdet til administrasjonsdirektøren er betydelig begrenset sammenlignet med ansvarsområdet for universitetsdirektøren i henhold til UH-loven, anser rektor det ikke som nødvendig at det også opprettes en stilling som assisterende administrasjonsdirektør. Arbeidsoppgaver som tilligger de to stillingene i dag vil kunne fordeles mellom rektor selv, administrasjonsdirektøren, stab/stabsleder, samt avdelingsdirektørene. Funksjon som

assisterende administrasjonsdirektør eller stedfortreder kan eventuelt kombineres med stilling som avdelingsdirektør.

Rektor vil komme tilbake til styret med en nærmere beskrivelse av stillingen som administrasjonsdirektør, i tråd med de vedtak som gjøres i denne saken.

Organisering og ledelse av stab

Det er flere muligheter for organisering av stab tilknyttet universitetsledelsen. I dagens modell ligger stab organisatorisk direkte under direktør, men er i navnet og i praksis stab for både rektor og direktør. I nåværende ordning med enhetlig ledelse, der det også er en administrasjonsdirektør, må det tas stilling til om Stab skal ligge i direkte linje fra rektor eller fra direktør, og/eller om begge funksjoner skal ha en egen stab.

Rektor tilrår at Stab ligger direkte under rektor og at staben ledes av en stabsleder. Både ved UiT og ved andre større institusjoner i sektoren er det erfaringer for at universitetsledelsen har behov for dedikerte stabsfunksjoner. Staben skal bidra til å tilrettelegge for effektiv drift av universitetsledelsen, blant annet gjennom koordinering av møtevirksomhet, reiser, institusjonsbesøk og ekstern samhandling. Til nåværende stab ligger også avdelingsovergripende funksjoner knyttet til virksomhetsstyring mot overordnede myndigheter og internt ved UiT, samt rådgivning og praktisk tilrettelegging knyttet opp til institusjonsledelsen. Staben er i dag ledet av funksjonen som assisterende universitetsdirektør. Rektor ser det som viktig at ordningen med stab blir videreført, og at denne knyttes direkte til rektor, med en stabsleder. Det er likevel viktig å understreke at staben skal være tilgjengelig for hele universitetsledelsen og stabsleder vil ha en sentral rolle å sikre nødvendige koblinger, samt sikre gode mekanismer for samhandling på tvers i organisasjonen.

Om ledelse av avdelinger

Som omtalt ovenfor, ser rektor det som hensiktsmessig at nåværende avdelingsstruktur i den felles administrasjonen blir videreført. Avdelingenes funksjoner, oppgaver og interne organisering skal også i hovedsak videreføres, med forbehold om at rektor vil foreslå enkelte justeringer i løpet av høsten 2021. Også de prinsippene som ligger bak den valgte organiseringen av fellesadministrasjonen ligger fast, jf. styresak S 5/18 den 8.3.2018 (ePhorte 2016/1514).

Dette innebærer at ledelse av de fire avdelingene skal videreføres som i dag. Ledere for de fire avdelingene skal operere på et mer tverrgående og overordnet nivå enn rene fagadministrative lederfunksjoner, som i større grad ligger til seksjonsledernivået. Det er lagt til grunn at avdelingene har ansvar for både drifts-, forvaltnings- og utviklingsoppgaver, og at ledere i tillegg til å være ansvarlige for avdelingens oppgaveløsning, skal bidra til utvikling og rådgivning overfor universitetsledelsen og styret, og til at UiT opptre helhetlig og koordinert i oppgaveløsningen. Ledere i den felles administrasjonen skal ivareta et faglig lederansvar for hele institusjonen på sine områder, med sikte på at faglige standarder blir utviklet og fulgt, og at hensyn til etterlevelse og god forvaltningspraksis blir ivaretatt. Det innebærer tiltak innenfor internkontroll og etterlevelse, men i like stor grad virkemidler som kompetanseheving, sørvis, erfaringsoverføring og tilrettelegging for god oppgaveløsning, slik at det finner sted faglig utvikling på områdene.

Om lederansvar for prorektorer og viserektorer

Universitetsstyret fastsatte i mars 2021 en ordning for sammensetning av rektoratet ved UiT Norges arktiske universitet (jf. styresak 14/21 den 19.3.2021, 2020/1510). Ordningen innebærer at UiT fra 1.8.2021 har to prorektorer, med ansvar for henholdsvis utdanning, og forskning og utvikling. Styret fastsatte at prorektorene skal være faglige lederstillinger knyttet til rektors ledergruppe, med resultatansvar men uten personal- og økonomiansvar. Videre fastsatte universitetsstyret i sak S 29/21 også ordning for viserektorene. Det ble vedtatt at viserektorene skal være faglige lederstillinger uten enhetlig lederansvar, utgjøre en faglig koordinerende funksjon for UiTs campuser og studiesteder i regionen, samt utgjøre et felles faglig kontaktpunkt for samhandlingen mellom UiT og regionen stillingene er knyttet til (henholdsvis Sør-Troms/Nordland og Nord-Troms/Finnmark). Viserektorene er en del av rektors ledergruppe men har ikke resultatansvar.

Som del av rektors ledergruppe har prorektorer og viserektorer sentrale roller i ledelsen av universitetet. De deltar i ledermøter og dialogmøter på institusjonsnivå og med fakulteter/avdelinger, i samarbeid med eksterne partnere og myndigheter, og tar del i en løpende arbeidsdeling innenfor universitetsledelsen med hensyn til initiativer, satsinger, styring og oppfølging av virksomheten, samt vurderinger og beslutninger knyttet til konkrete saker.

Det kan likevel være behov for noe mer klargjøring av rammer for utøvelse av rollene, både av hensyn til de som innehar rollene og hensyn til forutsigbarhet for virksomheten. Det foreslås her tre slike klargjøringer, som ligger til rektor å beslutte, men som styret kan drøfte:

1. Prorektorer opptrer med rektors myndighet i de eksterne og interne sammenhengene hvor de deltar i formelle møter og prosesser, dersom ikke annet er avklart i det enkelte tilfellet. Eksempler kan være møte med et fakultet eller med myndigheter. Dersom ikke rektor deltar direkte, skal prorektors bidrag, forespørsler, oppdrag og beslutninger som framkommer i forbindelse med møtet eller oppfølgingen av dette anses å komme fra rektor.
2. Prorektorer og viserektorer kan tildeles saksansvar for en prosess, prosjekt, styresak med videre. Det vil si direkte ledelse av et avgrenset arbeid som krever ressurser fra en eller flere deler av organisasjonen. Til «saksansvar» ligger adgang til å disponere ressurser, lede og fordele arbeidet, følge opp, legge til rette for organisatorisk behandling, og stå ansvarlig for resultater.
3. Prorektorer og viserektorer skal gis nødvendig bistand fra UiTs administrasjon på alle nivåer. Det innebærer at prorektorer kan utforme og følge opp bestillinger, ta initiativ til å delta i møter, og stille krav til administrasjonen. Administrative ledere og ansatte skal støtte prorektorenes arbeid og prioriteringer så godt som mulig, og opptre fleksibelt med hensyn til ressursbruk og organisering av arbeidet.

Dag Rune Olsen
rektor

Saksbehandler: Julia H. Sempler