

## NOTAT

### **Diskusjonsnotat om administrative lederfunksjoner ved overgang til enhetlig ledelse**

#### **Innledning**

Universitetsstyret har lagt til grunn at det i løpet av høsten skal presenteres en sak om hvordan ledelse av administrasjonen under rektor skal ivaretas og organiseres med virkning fra 1.1.2022 (jf. OS 1/21 den 28.1.2021).

Det er så langt tenkt at saker om ledelse og organisering av administrasjonen kan legges fram for styret i to omganger. I oktober vil det bli lagt fram en sak om organisering av lederfunksjoner og delegering av fullmakter som er knyttet mest direkte opp mot overgangen til enhetlig ledelse på institusjonsnivå. I november/desember kan det fremmes en sak om justeringer av den underliggende administrative organiseringen ved UiT, både på nivå en og to i organisasjonene. Avdelingene og fakultetene blir invitert til å komme med innspill til slike justeringer.

I dette notatet presenteres det noen alternativer for ledelse av administrasjonen basert på forhold og erfaringer ved UiT og i sektoren. Notatet er ikke gjennomarbeidet på en slik måte at det er dekkende for alle forhold og problemstillinger som berører saken, men gir et rammeverk for en del problemstillinger det er ønskelig å få tilbakemelding på. Formålet med et slikt notat er å i god tid før utforming av en styresak få innspill til og vurderinger av de ulike variasjonene for hvordan dette kan utformes. På den måten søkes det å legge til rette for at det videre arbeidet har med seg nødvendige og relevante problemstillinger og momenter i saken.

Det vil i det følgende kort gjøres rede for bakgrunnen for det administrative oppsettet UiT har, og gis noen vurderinger av videreføring av dette oppsettet. Derneft vil det vises til noen føringer som berører saken, samt at det er innhentet noen opplysninger fra sektoren. Til sist er det presentert noen mulige alternativer, med noen sentrale spørsmål til diskusjon.

#### **Om dagens organisering av administrasjonen**

Dagens administrative organisering ble vedtatt av universitetsstyret 08.03.2018, og i fullmaktssak i april samme år som fastsatte den formelle organiseringen av administrasjonen ved fakultetene. To sentrale formål var å få til bedre samhandling og koordinering mellom flere administrative områder, og en mer hensiktsmessig utføring

av administrative fellestjenester. Avdelingene påpekte den gangen i sine høringsinnspill at det førstnevnte var en utfordring man ikke har klart å løse godt innenfor den daværende strukturen. Et klart flertall av fakultetene var også opptatt av at bedre koordinering på nivå 1 er av betydning for samhandlingen mellom nivå 1 og 2. Et sentralt element var også at færre avdelingsdirektører på administrativ side vil også lette samhandlingen mellom administrasjonen og faglig ledelse (rektoratet) og legge forholdene til rette for mer effektive ledergrupper. Følgende endringer ble vedtatt:

#### *Stab*

I tråd med vurderingen av at de fleste strategiske utviklingsområder ble lagt til avdelingene ble det opprettet en liten stab med oppgaver begrenset til praktisk lederstøtte, politisk/ kommunikasjonsmessig rådgiving, politisk orientert samfunnskontakt, virksomhetsstyring og koordinering av tidsbegrensede prosjekter som krysser ulike avdelinger og fakulteter. Personalansvaret og koordineringsfunksjonen ble lagt til stillingen som assisterende universitetsdirektør.

#### *Avdeling med ansvar for forskning, utdanningstjenester og formidling*

Daværende Avdeling for forskning og utviklingsarbeid, Avdeling for utdanning og Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt ble slått sammen til én avdeling. Bakgrunnen var et en samling av de tre kjerneområdene under én ledelse skal føre til større tverrfaglig samhandling mellom kjerneområdene og dermed større strategisk kraft, samt bedre utnyttelse av ressursene. Avdelingen fikk ansvar for det strategiske arbeidet knyttet til forskningsstrategi og innovasjon, utdanningskvalitet, samt formidling.

#### *Avdeling med ansvar for organisasjon og økonomi*

Daværende Avdeling for personal og organisasjon ble slått sammen med Avdeling for økonomi. Dette med bakgrunn iblant annet behov for koordinering og samordning av brukerrettede tjenester, og økt mulighet for å ivareta områder som økonomi, lønn og HR på en helhetlig måte. Avdelingen fikk ansvaret for det strategiske arbeidet knyttet til organisasjonsutvikling og økonomistyring og dermed også sammenhengen mellom budsjettprosesser og institusjonens organisatoriske utviklingsmål.

*Avdeling for bygg og eiendom og Avdeling for IT gjennomgikk ikke betydelige endringer ved gjennomgangen i 2018, men det har i ettertid av dette vært gjort egne prosesser og vedtak knyttet til organisering i disse avdelingene.*

Det kan også trekkes fram at det administrative oppsettet som ble vedtatt i 2018 baserte seg på et gjennomgående design for alle enheter. Det vil si at alle fakulteter/enheter (med noen variasjoner) har administrative seksjoner som tilsvarer administrative avdelinger på institusjonsnivå (Orgøk og FUF). Organiseringen var operativ fra 01.01.2019. De nye fellestjenestene som ble opprettet har vært gjennom en grundig evaluering og justering, mens avdelings- og seksjonsstrukturen i seg selv ikke har vært evaluert.

Det kan være mindre aktuelt å gjennomføre større endringer i avdelingsstrukturen i løpet av de nærmeste månedene, av flere grunner. For det første vil slike endringer kreve grundige vurderinger, og nødvendig tid og ressursbruk. For det andre har det gått

forholdsvis kort tid siden avdelingsstrukturen ble etablert, slik at UiT per nå ikke har tilstrekkelige erfaringer. Det er også slik at mange oppgaver, prioriteringer og satsinger krever av samhandling på tvers av både administrasjon og fag og mellom administrative fagområder og nivåer. Mye dreier seg om ledelse, prioriteringer, samhandling og innovasjon på tvers, som er utviklingsområder framover. 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.

### **Føringer og erfaringer med overgang til enhetlig ledelse**

Ved overgangen til enhetlig ledelse har mange av de sentrale områdene under for universitetsdirektøren blitt flyttet til rektors ansvarsområde. I henhold til UH-loven og UiTs reviderte instruks for rektor (fra styremøte i juni 2021) har rektor ansvar for følgende områder:

- Rektor er daglig leder for UiTs faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.
- Rektor er sekretær for styret og skal i samråd med styrets leder forberede og gi tilrådning i de sakene som legges fram for styret. Rektor og i dennes sted, rektors stedfortreder, har rett til å delta i møter i alle styrer, råd og utvalg ved UiT.
- Rektor er ansvarlig for iverksetting av styrets vedtak og for at disponering av ressurser og eiendom skjer i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.
- Rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.
- Rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.
- Styret representerer institusjonen overfor offentlige myndigheter. Rektor er institusjonens rettslige representant, stedfortreder og institusjonens talsperson overfor offentlige myndigheter og allmennheten. I den enkelte sak kan rektor oppnevne stedfortreder i sitt sted.

Universitetsstyret har i flere omganger vært presentert for problemstillinger knyttet til overgangen til enhetlig ledelse. Dette gjengis ikke i sin helhet i dette notatet, men det kan pekes på at:

- Universitetsstyret i mars 2021 (styresak 14/21) vedtok at UiTs to prorektorer skal ha faglig lederstillinger knyttet til rektors ledergruppe, med resultatansvar men uten 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.
- I orienteringssak 1/21 i januar 2021 (Plan for overgang til enhetlig ledelse) ble det pekt på at det må tas stilling til hvordan administrasjonen under rektor skal ledes når stillingen som administrerende direktør (universitetsdirektør) opphører, og overgangsordningen for høst 2021 er avviklet. Muligheter som foreløpig er skissert for styret, er å ha en administrasjonssjef som leder administrasjonen på delegasjon fra rektor, eller at rektor leder administrative avdelinger mer direkte, eller en kombinasjon.

- Enhetlig ledelse på institusjonsnivå innebærer at rektor er faglig og administrativ leder for underliggende enheter. Det er altså ikke aktuelt å etablere en egen administrativ styringslinje, men det bør arbeides for god koordinering og samhandling for UiTs administrasjon som helhet.

UiT har også tidligere erfaring fra overgang til enhetlig ledelse på nivå 2 og 3 i organisasjonen. Ved overgangen til enhetlig ledelse på nivå 2 i 2009 valgte UiT å fortsatt holde på administrative ledere (fakultetsdirektører), med ansvar og oppgaver formelt delegert fra dekan. Det ble utarbeidet en felles instruks for fakultetsdirektører, som har vært mulig å tilpasse det enkelte fakultet. Praksis har vært at fakultetsdirektører i stor grad har et overgripende ansvar for fakultetets administrative funksjoner. Slike ordninger er i samsvar med den felles instruks for fakultetsdirektør, hvor det framgår at fakultetsdirektør på delegasjon fra dekan har:

- [...] ansvar for at administrative og tekniske funksjoner ved fakultetet utføres effektivt, i overensstemmelse med gjeldende lover, forskrifter og regelverk, og innenfor økonomiske rammer fastsatt av fakultetsstyre/dekan.
- [...] ansvar for å iverksette vedtak relevant for det administrative/tekniske virksomhetsområde som blir gjort av fakultetsstyret eller av annen overordnet myndighet.

Helsefak, HSL-fak og BFE-fak har også assisterende fakultetsdirektører. Ved HSL-fak og BFE-fak er dette imidlertid stillinger som kombineres med å lede en av seksjonene. Dette har vært en måte for organisasjonen å videreføre en administrativt overordnet ansvarlig under enhetlig ledelse.

### Opplysninger om sektoren

Flere av de andre institusjonene i Norge med enhetlig ledelse har en modell der prorektor eller viserektor dels eller helt har enhetlig lederansvar innenfor noen administrative områder. Det er imidlertid likevel mulig å se til fellestrekk både når det gjelder organisatorisk samling fagområder, og når det gjelder dybde i organiseringen (hvor mange nivå det er under rektor).

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).

Institusjoner som OsloMet, NMBU og nå også NTNU operer med prorektorer/viserektorer som ledere for utdannings- og forskningsområdene, mens det er en direktør som samlet har ansvar for økonomi, eiendom, organisasjon og personal, IT og til dels kommunikasjonstjenester. Tittel på en slik funksjon varierer fra administrasjonsdirektør til direktør for virksomhetsstyring og digitalisering. Under både leddet for viserektor/prorektor og administrasjonsdirektør ligger det flere avdelinger med tilhørende avdelingsdirektører og ett sett av variasjoner av seksjoner. Ved USN har en valgt en modell der det ikke er en overordnet direktørfunksjon, og avdelingene ligger rett under rektor. Universitetet i Umeå på sin side operere med en

funksjon som universitetsdirektør og alle de administrative avdelingene er organisert under denne.

Det er også i ulik grad benyttet en form for stabsdirektør, leder for rektors stab. Blant annet ved USN har man denne funksjonen.

Oversikt over ordninger hos sammenlignbare enheter vedlagt.

### **Alternativer**

Ser vi til noen av de eksemplene fra sektorene som er tidligere presentert, kan det basert på dette settes opp ulike alternativer for organisering av lederlinjene. Det er imidlertid noen føringer vi må forholde oss til, herunder at prorektorene ikke har enhetlig lederansvar, samt at avdelingsstrukturen forblir som i dag. Det samme gjelder, i hovedsak, organiseringen på nivå 2.

De to hovedmodellene for organisering vil naturlig nok gå etter skillelinjen om hvorvidt det skal være en administrasjonssjef/-direktør eller ikke.

#### *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 avdelinga bidrar direkte med sekretariatsfunksjoner inn i strategiske utvalg 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.

#### *Stab*

I alle modellene vil det også være et spørsmål om hvordan staben skal ledes. Her kan det tenkes at det skal opprettes en egen stabsleder, at staben ledes av en administrasjonssjef eller direkte av rektor.

#### **Diskusjonspunkter**

- Overordnet innspill på hva enhetlig ledelse innebærer for administrasjonen
- Valg av modell og variasjoner av modeller – er det noen variasjoner/modeller som ikke er synliggjort godt nok?
- Hva er relevante momenter å ta inn i modellene?
- Hvilke spørsmål og hensyn er det særlig viktig å ivareta i valg av framtidig modell?
- Hvordan kan vi få til god samhandling og koordinering – gode matrisemodeller?

Odd Arne Paulsen  
organisasjons- og økonomidirektør

Julia Holte Sempler  
seniorrådgiver