

SAKSFRAMLEGG

Til:
Fakultetsstyret for HSL-fakultetet

Møtedato:
25.03.2021

Sak:

Gjennomgang av administrasjonen ved HSL-fakultetet

Innstilling til vedtak:

- *Fakultetsstyret takker arbeidsgruppen for arbeidet og rapporten*
- *Fakultetsstyret slutter seg til hovedtrekkene som gis i rapporten og mener en bør gå i retning av større administrative miljø ved fakultetet*
- *Dekanen bes utrede og vurdere ulike alternativer for organisering av administrative ressurser på nivå tre i tråd med omtalen i rapporten og saksfremlegget. Arbeidet forutsettes gjort i nært samspill med faglig ledelse ved fakultetets enheter*
- *Fakultetsstyret ber dekanen parallelt gå i dialog med universitetsdirektøren for en samlet vurdering av kontorsjefrollen ved UiT*
- *Fakultetsstyret ber dekanen gå i dialog med universitetsledelsen for å vurdere videre prosess med tanke på å slå sammen de to seksjonene i fakultetsadministrasjonen*
- *Fakultetsstyret legger til grunn at forslag til justeringer ivaretar behov for tilgang på administrativ støtte til den faglige aktiviteten som den faglige ledelsen har*
- *Fakultetsstyret tar dekanens orienteringer om øvrige prosesser til orientering*

Bakgrunn:

I sak FS-5/2020 vedtok fakultetsstyret at det skulle foretas en gjennomgang av den samlede administrasjonen på HSL-fakultetet, og satte ned en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å gjennomføre gjennomgangen. Gruppen ble i samme sak gitt et mandat, samt en frist til å gi en samlet rapport med sine forslag til dekanen innen 1. juni 2020. Av ulike grunner, og da særlig koronapandemien, ble gruppens arbeid forsinket. 8. februar 2021 leverte arbeidsgruppen sin rapport som følger vedlagt. Rapporten gir en rekke tilrådinger om satsingsområder og organisatoriske retningsvalg for den samlede administrasjonen på fakultetet.

Premisser for arbeidet og prosessen framover

Mange av de tilrådingene som gis i rapporten fra arbeidsgruppen er områder som faller innenfor dekanens og fakultetsdirektørens ansvar og myndighet, og dekanen vil i denne saken orientere om arbeidet videre fremover for disse områdene. De forslagene og tilrådingene i rapporten som i større grad berører rammene for virksomheten til fakultetet ligger til fakultetsstyrets ansvars- og myndighetsområde, og her vil dekanen komme med forslag om oppfølging fremover. Eventuelle

justeringer som innebærer endringer i formelle organisatoriske enheter kan ikke besluttes av fakultetsstyret, men spilles inn som forslag til universitetsstyret, som vil være besluttende myndighet.

I forbindelse med Adm2020-prosessen ble det foretatt en full gjennomgang av administrative funksjoner ved UiT, med sikte på å realisere de målsettinger og prinsipper som var satt for Adm2020, og gjøre institusjonen i stand til å håndtere de budsjettreduksjonene som er kommet og kommer som følge av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen. I tillegg satte universitetsdirektøren ned en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å utforme et helhetlig forslag til fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT som omfattet 1) avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen og 2) organisatorisk design for administrasjonen på nivå 2 og 3. Gjennomgangen og rapporten var en del av grunnlaget for sak om *Fremtidig administrativ organisering ved UiT*, som ble behandlet i universitetsstyret i mars 2018¹.

Fakultetsadministrasjonen ved fakultetet ble formelt fastsatt i ovennevnte universitetsstyresak. Her ble det vedtatt at fakultetsadministrasjonen skulle bestå av to seksjoner (Seksjon for forskning, utdanning og formidling og Seksjon for organisasjon og økonomi). Denne organiseringen er en videreføring av den organiseringen fakultetsadministrasjonen fikk etter den forrige gjennomgangen av administrasjonen ved fakultetet i 2015. En eventuell samorganisering av fakultetsadministrasjonen som rapporten tar til orde for vil måtte behandles i universitetsstyret.

I forbindelse med Adm2020 ble det også fastsatt bemanningsplaner for administrativt ansatte for alle enhetene ved UiT. Disse bemanningsplanene representerer i dag de ytre rammene for de ulike fakultetene med tanke på administrative årsverk. Det ligger en klar forventning fra Universitetsdirektøren om at den administrative bemanningen på de ulike enhetene skal ytterligere reduseres fremover.

I ovennevnte universitetsstyresak er nivå 3 i organisasjonen lite omtalt, og det er lagt opp til at det enkelte fakultet bør organisere seg på den mest hensiktsmessige måten. Den sentrale arbeidsgruppen omtaler følgende om den overordnede arbeidsdelingen mellom nivå 2 og 3²:

En forutsetning for arbeidsgruppen er knyttet til kravet om at arbeidsgruppen skal påse at avdelinger og fakultetsvise seksjoner o.l. får administrative miljø av en viss størrelse. Smale enheter med få ansatte og høy ledertetthet skal unngås. Konkret betyr dette at arbeidsgruppen skal legge til rette for et design med større robuste enheter som forutsetter at folk ikke sitter alene innenfor enkelte virksomhetsområder. Dette påvirker i noen grad beskrivelse av nivå 2, men i høyere grad arbeidsdelingen mellom nivå 2 og 3.

På instituttnivå anser arbeidsgruppen det som enda vanskeligere å skulle utarbeide et helhetlig administrativt design da forskjellene per i dag er svært store. Det vil være mulig å skissere et design som enten går i retning av organisering av administrasjonen under ett institutt eller organisering i nær tilknytning til et institutt. Uavhengig av organisering ser arbeidsgruppen det som helt nødvendig at instituttledelsen har tilstrekkelig tilgang på administrativ støtte til den faglige aktiviteten.

¹ Ephorte 2016/1514-102

² En sentral arbeidsgruppe avga to delrapporter knyttet til arbeidet med administrativ organisering. Vurderingene knyttet til administrasjon på nivå 2 og 3 er hentet fra delrapport 2 side 23 og 24: [https://uit.no/Content/557222/cache=20180802144038/Delrapport%20%20fra%20arbeidsgruppe%20for%20fremtidig%20organisering%20av%20administrasjonen%20ved%20UiT%20.pdf%20\(557222\)](https://uit.no/Content/557222/cache=20180802144038/Delrapport%20%20fra%20arbeidsgruppe%20for%20fremtidig%20organisering%20av%20administrasjonen%20ved%20UiT%20.pdf%20(557222))

Spesielt på bakgrunn av kravet om robuste miljøer og ansvaret for å unngå stor sårbarhet anbefaler arbeidsgruppen en sterkere konsentrasjon av administrative årsverk på nivå 2. Det er flere måter dette kan organiseres på. Administrative ressurser kan knyttes organisatorisk til fakultetet men kan dedikeres ett institutt. En annen mulighet er at ressursene organisatorisk ligger på instituttet, men budsjettmessig kontrolleres og administreres av fakultetet. Arbeidsgruppen ser det som en del av fakultetenes autonomi å organisere dette på best mulig måte, men anser det som nødvendig at det foretas en sterkere konsentrasjon av administrative ressurser på nivå 2 for å unngå for stor sårbarhet og sikre robuste og sterke miljøer.

Ettersom fakultetet ikke ble utsatt for større organisatoriske endringer ved implementering av ny struktur i 2018, ble heller ikke ovenstående anbefalinger fra den sentrale gruppen vurdert i særlig stor grad ved HSL-fakultet. Det er likevel nødvendig å ta dette med i betraktning når struktur på nivå 2 og 3 nå vurderes.

Det var tre hovedgrunner til at fakultetsstyret vedtok å foreta en samlet gjennomgang av administrasjonen på HSL:

- Organisasjonsjusteringene som har vært de senere årene medført at det er betydelig færre administrative årsverk ved HSL-fakultetet i dag enn for få år siden. Færre administrativt ansatte på den enkelte enhet, gjør at enheten er mer sårbar for fravær av ulik art.
- Økt behov for oppgaveløsning på tvers av seksjonene i fakultetsadministrasjonen
- Tilpasning til den nye administrative organiseringen ved UiT

Alle disse punktene er felles for alle de faglige enhetene ved UiT, men de påvirker de ulike fakultetene i forskjellig grad. Fakultetsadministrasjonen ved HSL ble, med unntak av uttak av ressurser til de nye fellestjenestene ved UiT, i liten grad berørt av den nye administrative organiseringen som ble vedtatt av universitetsstyret i mars 2018. Administrasjonen ved fakultetet har i lang tid (også forut for HSL) vært nokså sentralisert, og overgangen til to seksjoner ble foretatt allerede i 2016. De vedtatte endringene fikk betydelig mer innvirkning på andre av fakultetene ved UiT, som hadde en langt mer distribuert administrasjon. Her mener dekanen at fakultetsstyret ved HSL gjorde de riktige og nødvendige grepene forut for at de sentrale justeringene ble gjort, noe som har bidratt til at utfordringene for fakultetet samlet sett har blitt mindre enn andre enheter opplever. Samtidig har dette ført til at fakultetet ikke i like stor grad som andre fakultet har gjort endringer og vurderinger knyttet til forholdet mellom nivå 2 og 3 i tråd med føringene gjengitt over, og dekanen mener at det er viktig at dette gjøres i denne runden.

Organisasjonsjusteringene har gitt færre administrative årsverk til alle fakultetene. Samtidig har de fleste enhetene beholdt en viss grad av administrative årsverk organisatorisk tilknyttet de faglige enhetene. Det som gjør utfordringsbildet noe annerledes for HSL enn for de øvrige enhetene, er størrelsen på de ulike underliggende enhetene. Når en ser på fakultetene ved UiT, og totalt antall årsverk for de faglige enhetene, så er HSL både øverst og nederst på en slik oversikt. ILP er i den ene enden av skalaen, med over 200 årsverk totalt. I den andre enden av skalaen har HSL seks av de ti minste faglige enhetene ved fakultetene. Det er av den grunn ikke uventet at utfordringer knyttet til sårbarhet/robusthet i større grad treffer HSL enn de øvrige fakultetene.

Det er her viktig å merke seg at denne saken **ikke** omhandler den faglige strukturen, og de faglige enhetene. Formålet med gjennomgangen er å gi det beste administrative tilbudet til de faglige enhetene vi har. Det skjer i dag gjennom tjenester fra alle nivå i organisasjonen, inkludert de nye fellestjenestene.

Kort oppsummert gruppens forslag

Dekanen vil i det følgende kort oppsummere noen av arbeidsgruppens forslag. Rapporten gir et bilde av både oppdraget og mandatet som gruppen har fått, i tillegg til at det legges fram en forståelse av hva arbeidsgruppen anser å være førende prinsipper for deres arbeid.

Arbeidsgruppen har møtt på noen utfordringer underveis som har påvirket deres arbeid. Det ene knytter seg til pandemien som har bidratt til betydelige forsinkelser, mens det andre knytter seg til pågående lokale og nasjonale prosesser. Noen av disse var kjent før gruppen startet opp, mens andre er kommet i gang etter arbeidsgruppens oppstart. Totalen av disse prosessene er imidlertid så omfattende at det har påvirket gruppens handlingsrom til å utelukkende gjøre vurderinger knyttet til HSL. Dekanen anser det som positivt at gruppen har tatt hensyn til disse forholdene, men ser også at dette har påvirket gruppens mulighet til å bli konkrete. Som flere av høringsinnspillene påpeker blir derfor noen av forslagene vage og dermed også vanskelig for enhetene å kommentere. Gruppen selv påpeker at de ser det som hensiktsmessig å under rådende forhold peke ut retninger heller enn konkrete organisatoriske grep, som mandatet i utgangspunktet legger opp til. Forslagene i rapporten er oppsummert i siste kapittel, men hovedtrekkene er som følger:

Studieadministrative tjenester

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

Kontorsjefrollen

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

Fakultetsadministrasjonen

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

Arbeidsgruppen har også noen forslag til teamorganisering og strategiske satsinger. Disse gjengis ikke her, men vil omtales under dekanens vurderinger.

Arbeidsgruppen har hatt flere runder underveis i rapportarbeidet der det er bedt om innspill fra ansatte og enheter. Blant annet ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant alle administrativt ansatte ved fakultetet. Denne undersøkelsen ble sendt ut til i overkant av 100 ansatte, det kom 27 svar. Dernest var alle enhetene bedt om å komme med skriftlige tilbakemeldinger på deler av arbeidsgruppens oppdrag, i tillegg til at en del spørsmål ble diskutert mer i dybden i et fellesseminar

for instituttledere og kontorsjefer. Flere av innspillene som kom i de skriftlige tilbakemeldingene og i diskusjonene på seminaret er tatt med arbeidsgruppens forslag.

Kort oppsummert enhetenes tilbakemeldinger

Arbeidsgruppens rapport ble sendt ut på høring til enhetene, og samtlige enheter har gitt tilbakemelding på rapporten. Det har også vært arrangert et høringsmøte for fakultetsadministrasjonen. I høringsbrevet ble følgende spørsmål sendt ut til enhetene:

Dekanen ber med dette om at det gis tilbakemelding på rapporten som helhet med de forslag og føringer rapporten gir. I tillegg ønskes det konkrete tilbakemeldinger på følgende forhold:

- Studieadministrative tjenester: Det ønskes tilbakemelding på fordeler og ulemper ved de to alternativene som presenteres i rapporten, med begrunnelse for hvilket alternativ som foretrekkes. Det ønskes også konkrete forslag på hvilke enheter som kan/bør sees i sammenheng.

- Kontorsjefrollen: Det ønskes tilbakemelding på fordeler og ulemper ved de ulike alternativene som presenteres. Også her ønskes det konkrete tilbakemeldinger på forslag til hvilke enheter som kan sees i sammenheng.

- Fakultetsadministrasjonen: Det ønskes tilbakemelding på fordeler/ulemper ved gruppens forslag, samt begrunnelse for å følge flertalls- eller mindretallsforslaget fra gruppen.

Alle innspill er lagt ved saken og det vil i det følgende gis en kort oppsummering av innspillene. Høringsinnspillene inntar naturlig nok ulike perspektiver og gjennomgangen av innspillene gir ikke et entydig bilde over enhetens synspunkter. Innledningsvis vil også dekanen oppsummere noen generelle betraktninger som gis til rapporten og gruppens arbeid, samt også kommentere på noen misforståelser som synes å ha oppstått i høringsrunden. Dekanen vil for øvrig gi sine vurderinger knyttet til arbeidsgruppens forslag og innspillene fra enhetene under avsnittet dekanens vurderinger.

Flere gir noen kommentarer på rapporten generelt som noe vag og lite konkret, og derfor også vanskelig å kommentere. Det er også kommet innspill til arbeidsgruppens sammensetning som for topptung, samt manglende perspektiver på og fra campus utenfor Tromsø. Det gis også tilbakemelding om at rapporten ikke konkretiserer begrepsbruken knyttet til små/store enheter.

To av sentrene trekker også fram at arbeidsgruppens forslag anses som en reell nedbemanning av sentrene og at det i praksis betyr en omkamp av saken om senter-/instituttstruktur behandlet i 2019. Andre høringsinnspill viser også til at noen av forslagene kan forstås som sammenslåing av enheter. Dekanen vil i tilknytning til dette understreke at arbeidsgruppens oppdrag har ikke vært å se på den faglige strukturen. Ingen av forslagene fra arbeidsgruppen anses som en nedbygging/ombygging av etablert senter-/instituttstruktur.

Noen mener rapporten i for stor grad bærer preg av rasjonalisering, og flere mener at en omorganisering bør vente på blant annet innføringen av tjenestekart og BOTT.

Studieadministrative tjenester

Under dette punktet fremkommer det litt ulike tilnærminger. I hovedsak mener mange enheter at det er behov for fagnære studieadministrative tjenester og at det vil være ulemper knyttet til alle forslagene som fremmes i rapporten. Det trekkes også fram at denne gruppen omtales som en «sekkepost» og at det i liten grad differensieres mellom ulike type oppgaver. Mange

studiekonsulenter ved de små enhetene har også mange andre oppgaver og en samorganisering vil kunne føre til at alle «ikke-standardiserte» oppgaver havner mellom stoler.

Noen trekker fram at enkelte oppgaver fint kan løses av andre utenfor enheten så lenge arbeidsdelingen er tydelig. ILP trekker fram gode erfaringer med å organisere de studieadministrative tjenestene ikke etter program, men etter områder, og understreker nødvendigheten av å ha mulighet til å operere innenfor litt større administrative fagmiljø. Dersom en skulle gå for en samorganisering ser noen at dette helst organiseres på nivå 2 mens andre foretrekker en organisering på nivå 3. Det vises også til erfaringer fra tidligere SV-fakultetet med en organisering av studieadministrative tjenester på nivå 2 som lite fungerende. De fleste trekker fram utfordringer knyttet til dobbelt ledelse og fare for at ressursene ikke har tilstrekkelig kunnskap/kompetanse og nærhet til fagmiljøet ved en samorganisering.

Det fremstilles også forslag om at studieadministrasjon knyttet til internasjonale program gjerne kan teamorganiseres på tvers av enheter som har slike program.

Kontorsjefrollen

Også her kommer det fram litt ulike perspektiver og erfaringer fra dagens ordninger. Mange høringsinnspill trekker fram viktigheten av at kontorsjefen er en gjenkjennbar rolle på UiT. Det trekkes også fram kontorsjefens rolle som kontinuitetsbærer ved enhetene, og nødvendigheten av å ha allsidig og tilstedeværende administrative ressurser gjennom kontorsjefrollen, både for fagansatte og for leder.

Noen innspill trekker også fram at sårbarheten knyttet til kontorsjefrollen må adresseres og at det må vurderes hvordan dette kan løses.

Fakultetsadministrasjonen

De fleste enhetene mener lite om organiseringen av fakultetsadministrasjonen. I fakultetsadministrasjonens høringsmøte fremkommer det flere innspill som peker på utfordringer med lederspenn ved en sammenslåing, samt at også denne prosessen bør avvente sentrale prosesser. Noen fordeler vil kunne være økt mulighet for utnyttelse av ressurser, nye team og tydeliggjøring av at det er en felles administrasjon. Det trekkes fram at dette også kan løses gjennom tverrfaglige team og samlokalisering, og ikke nødvendigvis samorganisering. Det etterlyses en omtale av framtidig plassering av Medielaben.

Strategiske satsinger og teamorganisering

Alle som kommenterer dette punktet støtter en styrket forskningsadministrasjon, gjerne med hel eller delvis ekstern finansiering. Flere av forslagene til teamorganisering støttes og det er fremsatt ytterligere forslag om team knyttet til mentorordningen og studieadministrasjon av internasjonale studieprogram.

Dekanens vurderinger

Innledningsvis er det viktig for dekanen å understreke at formålet med å gjennomgå den administrative organiseringen er å utnytte de administrative ressursene mer helhetlig, sikre større grad av robusthet og fleksibilitet, samt sikre et samlet sett et best mulig administrativt støtteapparat for alle fakultetets enheter. Dette forutsetter at det tas hensyn til den administrative organiseringen og arbeidsdelingen ved UiT for øvrig, men ikke minst at det tas hensyn til behov for administrativ støtte hos enhetsledere, ansatte, studenter og møte med eksterne aktører.

Sentrene og instituttene skal ha tilgang på nødvendig administrativ støtte for å utføre sitt mandat og samfunnsoppdrag, og det tilligger fakultetsledelsen å påse at det legges til rette for dette på en hensiktsmessig måte. I dette bildet er det nødvendig å se på helheten i det administrative støtteapparatet og at administrasjonen ved UiT er én administrasjon. Mange av tjenestene fakultetet både gir og får er i nær samhandling med nivå 1, herunder både nye og gamle fellestjenester. Det betyr at det er en del forhold fakultetsledelsen ikke rår over alene, men der ansvaret ligger i å sikre god samhandling med universitetets øvrige enheter. Dette må balanseres mot de forhold fakultetet selv kan adressere.

Dekanen vil i den forbindelse også vise til det som er sagt innledningsvis angående fakultetsstyrets ansvarsområde i denne saken, som knytter seg til beslutninger som berører *rammene* for virksomheten til fakultetet. Selv om det i denne saken ikke skal gjøres noen beslutninger om de ytre rammene for fakultets virksomhet, er det likevel i denne saken nødvendig at fakultetsstyret setter retning for det videre arbeidet med å organisere administrasjonen på en hensiktsmessig måte. I det ligger det en vurdering av hvorvidt det bør gjøres større organisatoriske endringer, samt en vurdering av hvilke grep som skal prioriteres for å oppnå de målene styret har satt seg med tanke på prioriterte områder nevnt innledningsvis. Det vil derfor i det videre gjøres vurderinger knyttet til mer retningsgivende føringer, samt orienteres om arbeid som kan igangsettes når det gjelder mer uformelle samhandlingsstrukturer.

Generelle tilbakemeldinger til rapporten og arbeidet

Aller først vil dekanen knytte noen kommentarer til noen av de generelle tilbakemeldingene som er kommet til rapporten. Blant annet er arbeidsgruppens sammensetning i enkelte av høringsinnspillene vurdert som «topptung», samt som Tromsøsentrert. Til det førstnevnte ønsker dekanen å ha sterke meninger ettersom det er fakultetsstyret som har oppnevnt gruppa. Det kan kommenteres at både kontorsjef, instituttleder, vitenskapelig ansatte og tjenestemannsorganisasjonene er representert i arbeidsgruppen. Herunder en instituttleder fra det som vil kunne omtales som et mindre institutt, og en kontorsjef fra et flercampusinstitutt. Dekanen ser at det kan være grunner for at arbeidsgruppen kunne hatt en annen sammensetning, men mener at bredden i perspektiver ved fakultetet likevel er godt ivaretatt gjennom brede innspillsrunder underveis i prosessen.

Når det gjelder flercampusperspektiver er dekanen enig i at dette i større grad kunne vært omtalt i rapporten. Samtidig anser dekanen rapporten for å være «stedsblind» på en sånn måte at alle forslagene i rapporten nettopp ikke tar utgangspunkt i sted, men i oppgaver og roller. Alle forslag knyttet til team og satsingsområder, samt forslag knyttet til administrativ organisering på nivå 3 er i utgangspunktet uavhengig av sted. For eksempel er fakultetsadministrasjonen i dag spredt på flere steder, uten at det er opprettet flere enheter med egne ledere. Det utføres også mange tjenester på tvers av campus, og alle tjenester er ikke dubleret på alle campus. Dekanen vil likevel ta til orde for at det skal være administrasjon på alle fakultets campuser og at det skal tas hensyn til fakultets flercampusorganisering i alle vurderinger som gjøres.

Videre ønsker dekanen å adressere spørsmålet om små/store enheter. Som flere av høringsinnspillene trekker fram er dette ikke konkretisert i rapporten. Det kan i den forbindelse være nærliggende å se til tidligere prosesser og andre enheter ved UiT for å finne ulike vurderinger av dette spørsmålet. Det er innledningsvis i saken gjort en rask sammenligning med de andre fakultetene, der HSL har de 4 fire minste enhetene og 6 av de 10 minste enhetene ved UiT (totalt

36 enheter). Dette gjør at en del av de utfordringene HSL har, ikke er tilsvarende hos andre fakultetet. Imidlertid kan det dras noen sammenligninger til diskusjonen om små og store fakulteter. Selv om UiT valgte å beholde en fakultetsstruktur med stor variasjon i størrelse for de enkelte enhetene, ble det gjort vurderinger knyttet til administrasjon. Det ble ikke vurdert som hensiktsmessig at alle fakultet skulle bygge opp administrative støttetjenester innenfor alle områder, og blant annet er det slik at det som regnes som små enheter på nivå to mottar en del tjenester fra nivå 1 framfor å ha egne ressurser på en del områder. Det kan også nevnes at ved IVT-fakultetet, som også har enkelte små enheter, organiseres alle de administrative ressursene på nivå to, mens enhetene i hovedsak har kun har en administrativ ressurs gjennom kontorsjef.

Dekanen ønsker å understreke at det likevel ikke vil være utelukkende forhold knyttet til størrelse som er avgjørende for hvordan fakultetet organiserer administrasjonen. Forhold knyttet til arbeidsområder, mandat og oppdrag for enhetene vil også være av sentral betydning. For eksempel kan det være store enheter ved fakultetet som mottar tjenester fra andre enheter eller nivå 2 dersom det anses som hensiktsmessig. Dekanen ønsker derfor ikke å sette en absolutt grense for hva som anses som store eller små enheter.

Administrasjon på nivå 3

Dekanen mener at det er helt nødvendig å se på alternative måter å organisere de administrative ressursene på, ikke for å svekke, men nettopp for å styrke støtteapparatet til den faglige linja. Arbeidsgruppen har lagt til grunn at den administrative organiseringen i større grad må kunne sees uavhengig av den faglige linja, og dekanen støtter dette synspunktet. Dekanen mener at dette ikke står i motsetning til at faglige enheter og faglige ledere skal ha tilgang på nære og brukerrettede tjenester. Dekanen er enig med både rapporten og innspillene om at det for enhetene er helt nødvendig med en fagnær administrasjon som kjenner enheten godt.

Dekanen ønsker igjen å understreke at endringer knyttet til den administrative organiseringen ikke rokker ved de beslutningene som er fattet vedrørende faglig organisering. Fakultetsstyret har fattet vedtak om institutt- og senterstruktur og dette er ikke en del av diskusjonen. Til sammenligning kan en si at gjennomgangen av fakultetsstrukturen ved UiT ikke hverken påvirkes eller omdebatteres som følge av adm2020. Fakultetet er likevel i en særstilling når det gjelder organisering av den faglige linja og det er ingen sammenlignbare enheter ved UiT. Dette krever at fakultetet også ser på alternative løsninger for administrativ organisering.

Som rapporten framhever, er kontorsjefrollen en gjennomgående og gjenkjennbar rolle i organisasjonen. Dette til tross for at rollen utøves ulikt avhengig av både enhetenes størrelse og egenart, samt enhetens øvrige organisering og tilgang på administrative ressurser. Ved HSL-fakultetet er dette ikke et fullstendig gjennomgående design da det allerede i dag er to enheter som ikke har en egen kontorsjef.

Dekanen mener at både rapporten og høringsinnspillene peker på flere sentrale elementer knyttet til kontorsjefrollen, og vil ikke i det videre gjenta alt som er skrevet og sagt på dette området. Dekanen ønsker å trekke fram at det må sikres at enhetene har god tilgang på administrative ressurser som kjenner enheten godt, og som kan bidra til utvikling og støtte i viktige faglige oppdrag som ikke umiddelbart kan defineres inn under standardiserte oppgaver. Dekanen mener likevel at en enhet kan ha tilgang på, og nærhet til, disse tjenestene uten at de nødvendigvis er organisert under enheten.

Også når det gjelder de studieadministrative tjenestene mener dekanen det er viktig med tjenester som kjenner programmene og enheten godt og er lett tilgjengelige både for ansatte og studenter. Dekanen mener likevel det er nødvendig at disse ressursene i større grad enn i dag kan samhandle på tvers av studieprogram og at det etableres et større miljø for kompetanse- og erfaringsoverføring. Erfaring fra de litt større enhetene er at det også for de studieadministrativt ansatte har blitt sett på som en fordel å jobbe i litt større administrative miljøer og ikke alene ha ansvar for ett studieprogram. Som rapporten fremhever er det imidlertid mange måter å løse denne utfordringen på som vil ha både fordeler og ulemper.

Dekanen mener det er flere gode forslag i rapporten, samtidig som det også er kommet flere nødvendige og opplysende tilbakemeldinger fra instituttene. Dekanen vil ikke i denne saken lande på ett eller to av alternativene, mener det bør gås i retning av større samlinger av administrative ressurser på nivå tre. Det må i nær samhandling med institutt- og senterlederene vurderes hvilke alternativer det vil være hensiktsmessig å gå for. Forhold som kommer fram i høringene knyttet til nærhet til tjenestene, ivaretagelse av oppgaver som faller utenfor/mellom de standardiserte oppgavene, utfordringer med dobbelt ledelse, samt ivaretagelse av alluniversitetsoppdraget må ivaretas i videre vurderinger. Det kan også vurderes om det skal kjøres noen pilotprosjekter før endelig organisering settes.

Det bør også i det videre arbeidet sees nærmere på muligheten for å fordele oppgaver på tvers av enheter. Noen høringsuttalelser trekker fram at det gjerne kan sees på muligheten for at enkelte oppgaver gjøres av andre enheter. Dette er en ordning fakultetet har god erfaring med og har fått gode tilbakemeldinger på. For eksempel har ILP en ressurs knyttet til lederstøtte som er organisert på nivå 2. Her kjenner ressursen instituttet godt, og alle ovenstående forhold knyttet til nærhet og kjennskap til instituttet er ivaretatt, samtidig som det er gitt tilgang på et større administrativt fagmiljø knyttet til arbeidsområdet som gir større rom for kompetansebygging, erfaringsutveksling og fleksibilitet i fordeling av oppgaver.

Videre mener dekanen at det er nødvendig at prosesser som nå settes i gang beveger seg i takt med resten av organisasjonen og pågående endringsarbeid. Dette gjør at forutsetningene for arbeidet er noe endret fra det tidspunktet fakultetsstyret ga oppdraget. Etter den tid er UiT gått over til en ordning med ansatt rektor, samt at det er igangsatt flere større utviklingsprosjekter som har stor betydning for administrasjonen. Blant annet er det startet opp noen pilotprosjekter innenfor utviklingsprogrammet for administrasjonen innenfor enkelte utvalgte tjenesteområder som skal teste ut blant annet serviceteam som en ordning for å samkjøre/samordne arbeid på tvers av enheter og nivåer. Det vil være svært nyttig for fakultetet å følge disse pilotprosjektene nøye med tanke på egen organisering. Både med henblikk på erfaringer, men også med henblikk på å ikke lage for eksempel teamkonstellasjoner som ikke korresponderer med denne måten å organisere det på.

Også endringer som følge av innføring av nye systemer gjennom BOTT må tas i betraktning. Spesielt med henblikk på at det kan komme endringer i roller, arbeidsdeling mellom nivåene og fullmaktsstrukturer som følge av denne innføringen. Dekanen anbefaler derfor at videre vurderinger gjøres i samråd med universitetsdirektøren. Dekanen mener også at det i dialog med universitetsdirektøren bør oppfordres til å gjøre en samlet vurdering av kontorsjefrollen ved UiT.

Fakultetsadministrasjonen

Det trekkes fram flere argumenter for og imot sammenslåing av de to seksjonene i rapporten, og det er kommet flere innspill fra høringsmøtet med fakultetsadministrasjonen. Dekanen vil ikke i det

videre gjengi alle argumentene, eller tilbakemeldingene som er kommet, men knytte noen kommentarer til de overordnede spørsmålene.

Dekanen støtter flertallets vurderinger og mener det må sees nærmere på hvordan dette kan gjennomføres. Dette henger sammen med flere forhold. Blant annet mener dekanen at det er flere overlappende det områder og at inndelingen i de to seksjonene ikke overlapper med inndelingen i dekanatets hovedområder. Både utdannings- og forskningsområdet har klare nedslagsfelt i begge seksjonene og det ville være hensiktsmessig med en mer helhetlig tilnærming til flere av områdene.

Et argument for å holde på dagens organisering vil være at fakultetet med en sammenslåing fraviker det «gjenkjennbare designet» som ble vedtatt i sak til universitetsstyret om fremtidig administrativ organisering. Dette er imidlertid, som det også trekkes fram i rapporten, et design som er gjennomgående mer på papiret enn i praksis. Arbeidsoppgavene er ulikt fordelt mellom de to seksjonene på de ulike fakultetene, noe som igjen påvirker hvilke seksjoner som møter på hvilke fellesarenaer og hvordan informasjonen flyter i organisasjonen.

Videre mener dekanen at de forholdene som trekkes fram knyttet til ledelse må ivaretas i den videre prosessen. Uavhengig av om det er en eller to seksjoner skal det være tydelige linjer knyttet til ledelse. Med en større enhet både når det gjelder antall ressurser og omfanget av fagområder vil en måtte basere seg på en underliggende struktur med faggrupper/team. Dette er etter hvert en utstrakt måte å organisere de administrative enhetene ved universitetet på, og det er flere enheter både på nivå en og to som er av en slik størrelse at man har flere faggrupper og faggruppeledere med delegert ansvar.

Et annet punkt som ble vurdert i den opprinnelige saken er hvorvidt det var tilstrekkelig personalgrunnlag for å opprette to eller en seksjon ved de ulike fakultetene. Per i dag er de to seksjonene noe ulikt dimensjonert og det er flere områder som er bortfalt som følge av innføring av fellestjenestene. Med en bemanningsplan på 10,5³ ansatte i FUF mener dekanen at det bør gjøres en vurdering av hvorvidt dette er tilstrekkelig for å opprettholde det som en egen seksjon.

Arbeidsgruppen har ikke vurdert framtidig organisering av fakultetets medielab. Medielaben har sitt utspring i det tilbudet som gis studenter ved visuell antropologi og det teknisk/administrative behovet som følger av dette tilbudet. Medielaben er i dag organisert i Seksjon for forskning, utdanning og formidling, men har tidligere ligget ved ISV. Det har også vært foreslått at den skal flyttes til ITA. Plassering av medielaben er i utgangspunktet ikke en del av mandatet til arbeidsgruppen og dekanen ser det som naturlig at dette ikke er berørt i detalj i rapporten. Det er imidlertid behov for at det gjøres vurderinger av dette i forbindelse med de øvrige organisasjonsendringene. I denne vurderingen bør perspektiver knyttet til brukernærhet, nærhet til fagmiljø, samt det å være del av et større kompetanse- og fagmiljø løftes fram. Dekanen anbefaler at dette følges opp i samband med de øvrige vurderingene og i nær samhandling med ISV og ansatte ved medielaben.

Dekanen er også enig i flere av innspillene at en slik helhetlig tilnærming og en større grad av samhandling ikke nødvendigvis er avhengig av en samorganisering. Både samlokalisering og en revurdering knyttet til tverrgående team og samhandlingsformer vil kunne bidra til å adressere noen

³ Tallet 10,5 avviker fra det som er oppgitt i rapporten som var 11,5. Dette er fordi det er tatt inn en stilling ved naturlig avgang i denne seksjonen. Videre inkluderer dette tallet stillinger knyttet til medielaben.

av utfordringene som er skissert i rapporten og i denne saken. Det vil i det videre være nødvendig å se endringer som følge av denne saken under ett. Dersom en for eksempel skulle lande på at noen studieadministrative ressurser skal organiseres i en enhet på nivå 2, vil det påvirke hvordan fakultetsnivået skal organiseres. Da kan det være at det skal vurderes en alternativ seksjonsinndeling heller enn en seksjonssammenslåing.

En videre prosess knyttet til fakultetsadministrasjonen er også avhengig av flere utenforliggende faktorer. For det første vil organisering av administrasjonen i tilknytning til det nye rektoratet ha betydning for hvordan fakultetets ledelse og administrasjon er/bør være organisert. Her skal det behandles en sak i et ekstraordinært universitetsstyremøte 19. mars, der innstilling til vedtak slik det foreligger per dags dato ikke innebærer særlig store endringer fra dagens modell. Videre må en gjennomgang forholde seg til de prinsipper som ble lagt som føringer da dagens modell for gjennomgående design ved alle fakultet tas i betraktning og vurderes i samråd med universitetsdirektøren. Det bør derfor sees på om det i så tilfelle skal gjøres en vurdering av flere enheter enn bare HSL-fakultetet.

Dekanen anbefaler at det gås i nærmere dialog med universitetsdirektøren om seksjonsinndelingen på fakultetet og at dette løftes som en felles problemstilling. Videre mener dekanen at det uavhengig av struktur må gjøres vurdering av organisering, arbeidsdeling og samhandling mellom de to seksjonene, og det skal sikres gode samhandlingsarenaer.

Satsingsområder

Når det gjelder satsingsområder er dekanen enig i å løfte fram de forslagene rapporten legger fram. Dette synes det også å være stor enighet om i høringsinnspillene. Det må imidlertid understrekes at med satsingsområde menes ikke oppbemanning men eventuelt omprioritering av ressurser eller mulighet for å hente eksterne ressurser.

Når det gjelder forskningsstøtte er dekanen i gang med å utrede muligheten for å eksternt finansiere en stilling.

Teamorganisering

Utfordringene knyttet til teamorganisering er godt belyst i rapporten. Dekanen vil gjøre oppmerksom på at selv om fakultetet har erfaring med at noen team er velfungerende er det likevel utfordrende å allokere tilstrekkelige ressurser til disse teamene. For eksempel har fakultetet et team knyttet til timeplanlegging det har tatt tid å etablere å få til å fungere på en god måte. Når nå medlemmer i dette teamet skal byttes ut viser det seg svært utfordrende å få inn nye ressurser. Diskusjon om hva den enkelte enhet mottar av ressurser kontra hva den enkelt enhet avgir av ressurser er et tilbakevendende tema i forbindelse med teamorganisering er i så måte et tilbakevendende tema, og med alle de studieadministrative ressursene spredt på 10 enheter vil det aldri være et fullstendig nullsumspill. Fakultetets erfaringer er at teamorganisering er utfordrende å få til på tvers av organisatoriske enheter, mens det derimot er enklere *innenfor* organisatoriske enheter. Dette er utfordringer som derfor også må tas med i vurderingene knyttet til organisering av studieadministrasjonen, fakultetsadministrasjonen og øvrig teamorganisering.

Når det gjelder internasjonalisering mener dekanen at det vil være en god ide å etablere et team knyttet til utveksling. Dekanen mener også at det er flere gode innspill i høringsinnspillene som etterlyser en mer helhetlig forståelse av internasjonalisering. For eksempel vil det kunne være

hensiktsmessig å se alle enheter ved fakultetet (uavhengig av campustilhørighet) som har internasjonale studieprogram under ett.

Utveksling er et av områdene som er valgt ut som pilot i utviklingsprogrammet for administrasjonen om tjenesteorientering. Det betyr at man innenfor dette i skrivende stund er etablert et team på tvers av enheter og nivåer i organisasjonen for å se på hvordan tjenesten som helhet utføres, hvordan brukere opplever tjenesten og hvordan man best kan samhandle på tvers av enhetsgrenser. Dekanen anbefaler at fakultetet følger denne prosessen før det etableres egne team.

Videre anbefaler dekanen at det bør opprettes et team knyttet til organisering av disputas i tråd med forslaget i rapporten. Dette teamet bør ha medlemmer fra nivå tre på tvers av campus slik at man sikrer tilstedeværende ressurser og kompetanse.

I tilknytning til rapportens anbefalinger vedrørende EVU er dekanen enig i at prosessen med Livslang læring følges nøye med henblikk på organisering av dette området i framtiden ved fakultetet.

Avsluttende kommentarer

Dekanen mener at arbeidsgruppen har lagt et godt grunnlag for videre arbeid med den administrative organiseringen. Dekanen har forståelse for innspillene som påpeker at det er et utfordrende tidspunkt å gjøre endringer på all den tid det foregår en del andre endringsprosesser. Det er også åpenbart at det er mye endringstrøtthet i organisasjonen og dekanen anerkjenner at flere av prosessene som foreslås i denne saken kan oppleves som tunge for enhetene. Dekanen mener likevel at det er nødvendig å ta stilling til mange av de spørsmålene og utfordringene som er reist i denne saken nå, spesielt med tanke på å sikre framtidig kapasitet og kompetanse i administrasjonen til å fortsatt kunne levere gode og serviceorienterte støttetjenester.

Lars Aage Rotvold
fungerende dekan

Frode G. Larsen
fakultetsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Saksbehandler: Julia Holte Sempler og Frode G. Larsen

Vedlegg 1: Rapporten fra arbeidsgruppa

Vedlegg 2: Høringsbrev

Vedlegg 3-14: Høringssvar fra enhetene og administrasjonen