

Vedlegg 1 til administrasjonen: Utdypende observasjoner og anbefalinger per revisjonstema

1. Bakgrunn og formål

Som følge av spredningen av koronaviruset valgte regjeringen å stenge alle universitetene torsdag 12. mars 2020. Dette medførte en langvarig og omfattende krise- og beredskapshåndtering for UiT Norges Arktiske Universitet (UiT) som til dels fremdeles pågår. I løpet av 2020 og 2021 har universitetsledelsen og krisestaben måttet forholde seg til nasjonale og lokale retningslinjer, og samtidig ta beslutninger som har fått store konsekvenser for studentene og de ansattes arbeidshverdag.

I tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet (KD) 2021 punkt 4.2.3, framgår det at UiT skal evaluere egen håndtering av koronapandemien og påse at læringspunkter fra evalueringen følges opp. Styret har derfor bedt internrevisjonen om å gi en uavhengig vurdering av UiTs håndtering av koronapandemien.

Formålet med evalueringen har vært å innhente informasjon, analysere, beskrive og vurdere hvordan UiT håndterte situasjonen med koronapandemien. Hensikten var å identifisere læringspunkter som kan bidra til å øke UiTs beredskap, og samtidig sikre at UiT har tilstrekkelig beredskap til å håndtere koronaviruset i tiden fremover.

Problemstillinger:

1. Kartlegge krise- og beredskapshåndteringen til UiT og vurdere hvorvidt denne har vært hensiktsmessig og i tråd med planverk, behov og god praksis, herunder undersøke:
 - a. strategisk og operativ ledelse, kriseorganisering, rapportering og oppfølging
 - b. intern og ekstern kommunikasjon og samhandling
 - c. risikovurdering og beskrivelse av situasjonsbildet
2. Hva kan vi lære av UiTs håndtering av covid-19 når det gjelder:
 - a. forberedelser, planverk og øvelser
 - b. ressurs- og kompetansestyring
 - c. rolle- og ansvarsdeling
 - d. kommunikasjon og samhandling

Evalueringen er begrenset i tid til aktiviteter og hendelser som skjedde i perioden februar 2020 til juli 2021. Ettersom høstsemesteret var planlagt å gjennomføres som planlagt ble det valgt å sette sluttdato til før studiestart høst 2021.

2. Bruk av planverk og etterlevelse

2.1. Overordnet vurdering

UiT hadde et betydelig og faglig solid beredskapsplanverk på plass før pandemien. Plan for pandemisk influensa ble ferdigstilt og godkjent i februar 2020. UiT avvek fra beredskapsplanverket på et tidlig tidspunkt, men viste stor evne til å tilpasse organisasjonen etter behov. Beredskapsplanene til UiT bar preg av å fokusere på kortvarige og akutte kriser, og var ikke dimensjonert for pandemiens egenart eller lengde. Dette er imidlertid ikke unikt for UiT. Det er få aktører som hadde planlagt og forberedt seg på en så langvarig krise. For UiT ble arbeidet med krisehåndteringen i begrenset grad loggført. Dette skyldes manglende kompetanse på CIM i organisasjonen i stort. Dette førte til manglende notoritet og vanskeliggjorde videreformidlingen av informasjon. Vi anbefaler UiT å revidere sentral beredskapsplan for å inkludere håndtering av langvarige kriser med utgangspunkt i læring fra håndteringen av covid-19, samt vurdere om det er behov for å ta i bruk andre verktøy for loggføring og dokumentasjon.

2.2. Observasjoner

Beskrivelse av beredskapsplanverket

UiT hadde i forkant av krisen etablert et beredskapsplanverk med en sentral beredskapsplan (sist oppdatert 13. mai 2019). Planen skal være et hjelpemiddel for å kunne reagere raskt og effektivt ved kriser og pressede situasjoner. Beredskapsplanen angir roller og ansvar i kriser, organisering av kriseledelsen, varslingsrutiner, samt prinsipper for kommunikasjon, normalisering og oppfølging, øvelser og samvirke. I henhold til beredskapsplanen har rektor som universitetets øverste leder ansvar for beredskapen ved UiT. Universitetsdirektøren er strategisk leder ved kriser og leder sentral beredskapsgruppe (SBG). I planverket er SBG sammensatt av:

- Universitetsdirektøren
- Direktør for avdeling for IT
- Direktør, avdeling for bygg og eiendom
- Direktør, avdeling for forskning, utdanning og formidling (studentinformasjon)
- Direktør, avdeling for organisasjon og økonomi
- Seksjonssjef for kommunikasjon
- Loggfører.

Oppgavene til SBG under en krisehendelse er ytterligere spesifisert i en rutine for SBG (publisert 11. april 2019). Hensikten med rutinen er å bidra til effektiv krisehåndtering i SBG, herunder varslings, arbeid i krisestab og samhandling med politiet. Dersom det er behov for å mobilisere SBG skal dette i henhold til rutinen avklares i universitets krisestøtteverktøy CIM (Crisis Information Management).

Beredskapsplanen presiserer at kommunikasjonen i en krise skal være åpen, aktiv, presis og oppdatert. Hvordan kommunikasjonen skal foregå er ytterligere beskrevet i vedlegget "Krisekommunikasjonsplan". Planen inneholder en ansvars- og oppgavefordeling for kommunikasjon ved krise, plattformer for intern og ekstern kommunikasjon, samt generelle råd om uttalelser til medier/i sosiale medier.

Av beredskapsplanen fremgår det at alle fakulteter og enheter på samme nivå, samt campusadministrasjon ved campus Alta og campus Harstad, skal ha en lokal beredskapsgruppe (LBG) og utarbeide en lokal beredskapsplan. Det er i planen videre spesifisert hvilke roller som skal være faste medlemmer av denne gruppen.

Universitetsdirektøren er i henhold til planverket ansvarlig for normalisering, etterarbeid og rapportering. Når en krise er avsluttet skal driften normaliseres så raskt som mulig. Det skal gjennomføres en evaluering senest to uker etter krisen er avsluttet. I kapittelet om øvelser heter det at SBG skal øve minimum en gang årlig, og hvert tredje år være med i storskala øvelser med eksterne aktører. Lokale beredskapsgrupper skal øve minimum to ganger årlig på mulige fare- og ulykkessituasjoner i beredskapsområdet.

Beskrivelse av plan ved utbrudd av pandemisk influensa

Pandemiplanen for UiT ble utformet og godkjent i februar 2020. Målsetningen til pandemiplanen er å blant annet å opprettholde nødvendige funksjoner innen alle deler av virksomheten så langt det er mulig, og opprettholde kontinuitet i kjernevirksomheten som utdanning, forskning og formidling. Planen legger til grunn en verdens helseorganisasjons (WHO) inndeling i faser for hvordan en influensapandemi utvikler seg. Pandemiplanen foreslår at SBG blir utvidet med fagråd ved en slik hendelse, men detaljer omkring hvordan dette skal gjøres og ansvarsfordeling er ikke laget. UiT utformet en sjekkliste for SBG ved utbrudd av koronavirus på universitetet 13. februar 2020. Etter hvert som pandemien utviklet seg ble det opprettet en veileder for hvordan koronasmitte skal håndteres (3. september 2020). Det ble også opprettet sjekklister for hvordan dette skal håndteres av SBG (3. september 2020) og av LBG (14. september 2020).

Etterlevelse av planverket

I intervjuer fremkommer det at både SBG og LBGer organiserte seg på en annen måte enn planverket la opp til. SBG ble utvidet til å inkludere alle LBGer, dekaner, fakultetsdirektører, rektor og studentsamskipnaden. De fleste LBGene valgte å også utvide gruppen til å inkludere flere representanter fra instituttene.

I intervju begrunnes utvidelsen av SBG med at det var et behov for å felles informasjon raskt, samtidig som at kriseledelsen hadde behov for kompetanse om lokale forhold. Selv om gruppen ble utvidet var det ifølge kriseledelsen en kjerne i denne gruppen bestående av de faste medlemmene i henhold til beredskapsplanverket. Det påpekes i intervju at beslutninger i hovedsak ble tatt i denne kjernegruppen. Kjernegruppen hadde også en rekke uformelle møter utenom utvidet SBG.

Beredskapsplanverket legger videre opp til at krisehåndteringen skal loggføres i CIM. Gjennomgang av dokumentasjonen viser at det er ført en overordnet logg i CIM over SBG-møtene som er gjennomført, men at det i begrenset grad er skrevet referater fra møtene. I intervju fremheves det også at det ikke er sendt ut referater i etterkant av møtene. Det har kommet frem under intervjuer at UiT, både sentralt og lokalt, hadde begrenset kompetanse på bruk av CIM som krisestøtteverktøy. Både SBG og LBGene opplyser i intervju om at det i stedet ble tatt i bruk Microsoft Teams som kommunikasjonsplattform, både til møter og løpende kommunikasjon, og at de opplevde dette som hensiktsmessig og effektivt.

Planverket legger opp til at UiT skal gjennomføre kontinuitetsplanlegging og utforme og ta i bruk ROS-analyser. Gjennomgang av dokumentasjon viser at dette ble gjennomført. Videre har det blitt påpekt i intervju med både sentrale og lokale beredskapsaktører at UiT har gjennomført en rekke øvelser både i forkant av, og underveis i koronapandemien.

2.3. Vurderinger

SBG satt stab 11. mars 2020 og utvidet gruppen dagen etter. Selv om dette representerer et avvik fra beredskapsplanen, vurderer vi at dette var hensiktsmessig da det bidro til å spre informasjon om situasjonen raskt, se kap. 3. Vi vurderer videre at planverket ikke tilpasset krisen på den måten at det ikke tok høyde for at ansatte og studenter var på hjemmekontor. Planen hadde i større grad fokus på en pandemisituasjonen med høyt sykefravær. 12. mars 2020 forelå det ingen konkrete planer verken for hjemmekontor i en stor skala, heldigital undervisning eller for heldigitale eksamener. Planverket var videre ikke tilpasset en langvarig krise. Det er i hovedsak utviklet for håndtering av akutte og kortvarige kriser. Vi vurderer at UiT bør revidere planverket for å sikre kontinuitet i kjernevirksomheten og bærekraftighet i kriseledelsen i langvarige kriser.

CIM ble i relativt liten grad benyttet. Det er internrevisjonens vurdering at dette skyldes at organisasjonen som helhet hadde lav kompetanse og liten erfaring med systemet. Begrenset bruk av CIM på sentralt nivå, og mangelfull bruk av CIM på lokalt nivå har gjort det vanskelig å ettergå prosesser og avgjørelser. Basert på intervjuer vurderer vi videre at det i tillegg er i begrenset grad utarbeidet og sendt ut referat i etterkant av møter i utvidet SBG. Dette har vanskeliggjort videreformidlingen av informasjon lokalt. Internrevisjonen anbefaler derfor at UiT vurderer prosedyrer for logging og dokumentasjon, samt bruken av krisestøtteverktøy videre.

2.4. Anbefalinger

- **Anbefaling 1:** Revidere beredskapsplanverket slik at dette gir økt rom for fleksibilitet og tar opp lærdom fra håndteringen av covid-19, og dermed også har planer for langvarige kriser som sikrer kontinuitet i kjernevirksomheten.
- **Anbefaling 2:** Revidere prosedyrer for logging og dokumentasjon i beredskapsplanverket, og klargjøre bruk av krisestøtteverktøy.

3. Organiseringen av kriseledelse og -håndteringen

3.1. Overordnet vurdering

UiT valgte å tidlig utvide SBG. Kriseledelsen gikk relativt tidlig over til ordinær linjeledelse, selv om utvidet SBG ble videreført. Utvidelsen av SBG bidro til å aktivisere hele organisasjonen i krisehåndteringen og skape en felles situasjons- og risikoforståelse i organisasjonen. Samtidig medførte størrelsen på gruppen og lengden på møtene at det ble vanskelig for deltakerne å holde oversikt over beslutninger som ble tatt. SBG har vært ledet av universitetsdirektøren under hele koronapandemien, med assisterende universitetsdirektør som stedfortreder. Direktørens ledelse trekkes frem av alle intervjuede som en helt tydelig suksessfaktor for krisehåndteringen. Samtidig fremkommer det at arbeidsbelastningen har vært vesentlig, og at universitetsdirektøren har vært sentral i svært mange prosesser. Det er derfor internt revisjonens vurdering at krisehåndteringen har vært til dels personavhengig. Det har samtidig vært mulighet for rotasjon av universitetsdirektørens rolle, men det opplyses om at det ikke har vært behov for dette.

3.2. Observasjoner

Organiseringen av utvidet SBG

SBG hadde første møte i forbindelse med krisehåndteringen 28. februar 2020. I henhold til loggen ble det i dette møtet diskutert situasjonsbildet og håndteringen fremover. SBG utarbeidet også i møtet felles informasjon til ansatte og studenter. Det ble også hentet inn en mikrobiolog fra UiT for å informere ledelsen om viruset. Håndteringen av koronaviruset ble også et tema på utvidet ledermøte 3. mars 2020. I intervju påpekes det at UiT ventet med å sette stab fordi det var et ønsket om å overvåke situasjonen og vurdere hvordan dette ville påvirke organisasjonen.

SBG satte krisestab 11. mars 2020. Fra 12. mars ble møtene i SBG utvidet. I intervju påpekes det at utvidelsen av SBG medførte at det tidvis var mange deltagere i møtene. Flere fremhever at møtene var langvarige og det var vanskelig å holde fokus. Antallet deltagere gjorde det også krevende å få til reelle diskusjoner. Flere påpeker i intervju at det ikke ble sendt ut detaljerte referater fra SBG-møtene og at det derfor var krevende å holde oversikt over hvilke beslutninger som ble fattet. Universitetsdirektøren påpekte i intervju at det er forståelig dersom det har vært opplevd som frustrerende at det ikke ble utarbeidet detaljerte møtereferater, men orienterer om at UiT ved behov benyttet seg av informasjonskanaler som sikret at alle studenter og ansatte ble informert.

Et flertall av respondentene har uttrykt at universitetsdirektør gjorde en meget solid jobb. Flere har også uttrykt at universitetsdirektør ledet beredskapsmøtene på en god måte. Flere påpeker i intervju at universitetsdirektør var en god sparringspartner underveis og var tilgjengelig for å svare på spørsmål og henvendelser. Videre var universitetsdirektøren involvert i en rekke prosesser og innsatsgruppene rapporterte til han. Universitetsdirektøren har under hele pandemien hatt en stedfortreder (assisterende direktør) som har kunnet bistå og lede møter ved behov. I intervju presiseres det også at stedfortreder har deltatt i alle møter og kunne ta over ved fravær. Dette har imidlertid ikke vært nødvendig. I intervju opplyses det om at det har vært begrenset med rotasjon i SBG, og at det for

mange har vært en stor arbeidsmengde og belastning over tid. Flere peker på at denne belastningen har vært ekstraordinær for universitetsdirektøren, selv om dette ble håndtert på en svært god måte.

Organiseringen av innsatsgrupper og LBG

Med utvidelsen av SBG 12. mars ble det også etablert ulike innsatsgrupper med ansvar for eksamen, digital undervisning og personalsaker. Flere av disse var matriseorganiserte. I intervju påpekes det at disse var bredt sammensatt av ressurser fra hele organisasjonen, og at dette fungerte veldig effektivt. Det opplyses samtidig om at beslutninger har blitt fattet i linjen, selv om innsatsgruppene har jobbet med mobilisering og implementering i organisasjonen. Gruppene har rapportert til utvidet SBG og universitetsdirektøren.

LBGene har blitt gitt flere roller i håndteringen av covid-19. I henhold til veilederen for håndtering av koronasmitte (publisert 3. september 2020) skal man ved smitte varsle "sin" LBG. Det fremgår imidlertid ikke av veilederen hvorvidt skal varsles LBG på fakultetet eller campus. I intervju med universitetsdirektøren påpekes det at det kan ha vært utfordrende for campusene å håndtere hendelser i LBG fordi campusledelsen ikke følger linjeledelsen. Det opplyses videre at ledere i enkelte tilfeller har valgt å varsle fakultetet eller instituttet, og ikke beredskapsleder på campus. Universitetsdirektøren orienterer videre i intervju at det har blitt iverksatt tiltak underveis i koronahåndteringen for å sikre at leder av LBG ved den aktuelle den aktuelle campus orienteres om smittetilfeller. Det fremgår av dokumentasjon at dette ble presisert i HR-portalen i juli 2020. Tiltakene har ifølge universitetsdirektøren medført at håndteringen av smittetilfeller ved campus har etter hvert blitt bedre, og at det har vært mindre behov for bistand fra SBG i håndteringen.

Normalisering

Utvidet SBG hadde jevnlig møter, men fra midten av april 2020 ble disse mer sporadiske. Fra august 2020 gikk kriseledelsen over til å bruke utvidet ledermøte som møtearena, men beholdt SBG. I intervju påpekes det at beslutninger ble overført til ordinær linjeledelse etter et par uker og det ble normalisert tidlig. Basert på dokumentasjon er det vanskelig å se når dette skjedde. Flere av de intervjuede er usikre på akkurat når dette skjedde. Av dokumentasjonen fremgår det at siste møte i utvidet SBG ble avholdt 12. august 2020. Etter dette er saker relatert til covid-19 diskutert i utvidede ledermøter. Basert på intervju og dokumentasjon er det vanskelig å se hvem som fattet denne beslutningen, og når denne beslutningen ble tatt.

3.3. Vurderinger

UiTs krisehåndtering gikk tidlig over til ordinær linjeledelse, selv om det ble omtalt som krisehåndtering. Utvidet SBG ble brukt i hovedsak til å informere organisasjonen, mens beslutninger ble tatt av faste medlemmer i SBG. Basert på intervjuer har imidlertid ikke overgangen tilbake til linjeorganisasjon vært tydelig for resten av organisasjonen. Samtidig fremheves det i intervjuer at de som har blitt inkludert i utvidet SBG opplever at de har vært en del av krisehåndteringen og har hatt eierskap til dette.

Det har kommet frem i intervju at arbeidsmengden har vært betydelig for et stort antall ansatte, og særlig for kriseledelsen. Basert på intervjuer vurderer vi at det ikke har vært rotet på sentrale roller i krisehåndteringen selv om det har vært mulighet for dette. Vi vurderer at det i en langvarig krise er det hensiktsmessig med rotasjon i kritiske roller for å unngå personavhengighet og sårbarhet i beredskapen.

Gjennom oppretting av ulike innsatsgrupper har UiT også tatt i bruk en matriseorganisering for å sikre rask implementering av tiltak. I intervjuer trekkes dette frem som særlig effektivt. Internrevisjonen deler

oppfatningen av at dette var et riktig grep som fungerte godt i den krevende situasjonen som oppstod. Vi anbefaler universitetet å vurdere om denne funksjonen bør inkluderes i beredskapsplanverket som et tiltak for å sikre kontinuitet i kjernevirksomheten i langvarige kriser.

3.4. Anbefalinger

- Anbefaling 3: Tydeliggjøre roller- og ansvar mellom SBG og LBG i håndteringen av lokale hendelser i beredskapsplanverket.
- Anbefaling 4: Vurdere å inkludere bruk av innsatsgrupper i beredskapsplanverket som et verktøy for å kunne iverksette tiltak raskt i en langvarig krise.
- Anbefaling 5: Gjennomføre beredskapsøvelser for å sikre at flere personer dekker ulike roller i beredskapsledelsen og på denne måten redusere personavhengigheten i krisehåndteringen.

4. Felles situasjons- og risikoforståelse

4.1. Overordnet vurdering

Utvidelsen av SBG fungerte som måte å informere hele organisasjonen, og bidro til å i stor grad skape en felles situasjons- og risikoforståelse på universitetet. LBGene fikk ansvaret for å oversette og tilpasse føringer og tiltak fra SBG til fakultetene og campusene. Dette medførte at det var noe ulik tolkning av situasjon og behov for tiltak på tvers av campusene selv i tilfeller der smittetrykket har vært likt. Internrevisjonen vurderer imidlertid som positivt at det har vært åpnet for tilpasninger etter lokale forhold. Krisehåndteringen har videre gitt en økt bevissthet om risiko på UiT. Fakulteter, campuser og studenter har de siste årene gjennomført risikovurderinger i forbindelse med gjennomføring av arrangementer og lignende. UiT har imidlertid ikke gjennomført risikoanalyser på virksomhetsnivå gjennom pandemien, og har ikke brukt risikovurderinger som et strategisk virkemiddel.

4.2. Observasjoner

Utvidet SBG som informasjonskanal

I enhver krise er det viktig med en felles forståelse av situasjonen en står i og risikoen situasjonen utgjør. I intervju pekes det på at behovet for å dele felles informasjon raskt var en av årsakene til at UiT valgte å tidlig utvide SBG. De fleste som er intervjuet opplever det som positivt å ha blitt inkludert i SBG og mener dette var en god mulighet til å både medvirke og bli informert direkte.

For LBGene fungerte SBG som en informasjonskanal. UiT har studietilbud på ti ulike lokasjoner spredt utover et stort geografisk område. Kriseledelsen påpeker i intervju at fordi UiT er en stor og desentralisert organisasjon ble det vurdert at LBGene skulle operasjonalisere beslutningene fattet av SBG. I intervju presiseres det at ved å ta denne beslutningen aksepterte kriseledelsen også en viss grad av variasjon i informasjonen som ble videreformidlet fra SBG.

De ulike fakultetene varierer i studietilbud, undervisningsform og studiested. Enkelte fakultet kunne enklere omstille undervisningsformen til digital undervisning, mens andre fakulteter var avhengige av fysisk undervisning i form av for eksempel praksis, ferdighetstrening, tokt eller utøvende kunst. Fakultetene og campusene forteller i intervju at de opplevde å ha fullmakter til å foreta tilpasninger til egne behov, men at dette har vært ressurskrevende. Dette skyldes at tiltakene fra SBG var generelle og det var tidvis uklart hva som var intensjonen bak tiltakene, men også fordi det ikke ble sendt ut detaljerte møtereferater.

Smittesituasjonen på campusene har variert betydelig i perioden i tråd med smitteutviklingen generelt i samfunnet. Situasjonsforståelsen har således vært ulik på tvers av campus. Det fremgår av intervju at LBG på campusene tidvis har innført ulike restriksjoner til tross for at smittesituasjonen har vært lik, til dels på grunn av ulike kommunale tiltak. I intervju peker enkelte på at dette også kan skyldes ulike kulturer på de forskjellige campusene, samt ulikt behov for å ta i bruk kollektivtransport.

Bruk av risikoanalyser

UiT har holdt universitetet åpent store deler av pandemien. Flere forteller i intervju at dette har gitt organisasjonen et økt fokus på risiko og bruk av risikoanalyser, og en felles forståelse av for behovet for å gjennomføre smittevernanalyser i forkant av arrangementer. UiT hadde i forkant av pandemien

(etablert i 2005, sist publisert i 2017) opprettet en retningslinje for risikovurderinger knyttet til helse, miljø og sikkerhet (HMS). Fakulteter som har ansatte og studenter som bruker forskningslab orienterer i intervju om at de før pandemien var vant med å utarbeide sikkerjobb-analyse i henhold til denne retningslinjen. Etter pandemien har flere tatt i bruk sikkerjobb-analysene til å vurdere smittevern. Basert på informasjon oversendt fremgår det at det er foretatt en risikoanalyse med kartlegging av faren knyttet til gradvis åpning av campus (juni 2020).

UiT har ikke gjennomført overordnede risikoanalyser gjennom pandemien, men har foretatt kontinuitetsplanlegging med utgangspunkt i ulike scenarier, se kap. 6.2. Det ble 28. januar 2020 ble det presentert en overordnet ROS-analyse for universitetet som vurderte risikoen for naturhendelser, store ulykker og tilsiktede hendelser. Risikoanalysene som ligger til grunn for denne ble gjennomført i perioden 2018 og våren 2019. Pandemi var en av hendelsene som var vurdert å kunne ramme UiT, men ble vurdert til å ha moderat risiko. Denne har ikke vært oppdatert gjennom pandemien.

4.3. Vurderinger

UiT har i stor grad hatt en felles situasjons- og risikoforståelse under koronapandemien. Utvidelsen av SBG har aktivisert og engasjert organisasjonen til å tenke beredskap, blant annet gjennom å åpne for medvirkning og diskusjon om nye tiltak og føringer. Kriseledelsen har videre gitt de nødvendige fullmakter til LBG til å videreformidle og oversette tiltak til lokale forhold. Ved å gjøre dette er det også akseptert en viss risiko for lokal variasjon. Samtidig har dette vært krevende for LBG da det har vært noe uklarhet knyttet til hva som har blitt besluttet i SBG og det har ikke blitt sendt ut detaljerte møtereferater. Vi vurderer det som positivt at det har vært mulighet for LBG å operasjonalisere sentrale tiltak, men at det i større grad kunne vært tilrettelagt for dette gjennom å dokumentere tiltak besluttet i SBG.

UiT har under pandemien hatt et bevisst forhold til risiko og håndtering av risiko gjennom kontinuerlig gjennomføring av smittevernanalyser i forkant av lokale aktiviteter. UiT hadde i forkant av pandemien vurdert risiko og sårbarhet på et overordnet nivå, men risikovurderingen ble ikke oppdatert og brukt som et strategisk virkemiddel i pandemien. Vi vurderer at aktiv bruk av ROS-analyser kan hjelpe UiT med å være proaktive og forebyggende. Å bruke dette som et virkemiddel på virksomhetsnivå kan videre bidra til å styrke den strategiske planleggingen av driften og redusere risikoen dersom det oppstår flere uønskede hendelser samtidig.

4.4. Anbefalinger

- Anbefaling 6: Utarbeide prosedyrer med krav om gjennomføring av strategiske risikovurderinger på virksomhetsnivå ved håndtering av kriser som varer over tid.

5. Intern og ekstern kommunikasjon

5.1. Overordnet vurdering

UiT har hatt fokus på å informere studenter og ansatte gjennom hele pandemien. Det har vært en tydelig plan og strategi om at informasjon skal komme fra universitetsledelsen og kommunikasjonsavdelingen. UiT var tidlig ute med å etablere en nettside med informasjon om covid-19 som gjorde det mulig å informere alle målgrupper raskt. Samtidig har UiT brukt en rekke kanaler for å informere studenter og ansatte, både sentralt og lokalt. Dette omfatter nettsiden, e-post, intranett (for ansatte), HR-portalen (for studenter og ansatte), læringsplattformen Canvas og SMS. Det er positivt at UiT har forsøkt å ta i bruk ulike plattformer for å være sikre på å nå studenter og ansatte, men formidling gjennom flere kanaler på ulike nivå kan ha bidratt til frustrasjon og misforståelser. UiT har videre samarbeidet godt med de ulike vertskommune, både sentralt og lokalt. I tillegg har UiT hatt et godt samarbeid med Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN) som har bidratt til å sikre gjennomføring av læringsmål og nødvendig praksis for studentene.

5.2. Observasjoner

Kommunikasjonsstrategi

Behovet for informasjon har vært stort gjennom pandemien. UiT hadde i forkant av krisen etablert en plan for krisekommunikasjon (publisert 18. oktober 2019), se kap. 1. Kommunikasjonsavdelingen utviklet i tillegg tidlig en kommunikasjonspolicy knyttet til koronaviruset (publisert 20. mars 2020). Denne fastslår hvilke informasjonskanaler som skal benyttes til generell informasjon fra ledelsen på nivå 1:

- Uit.no/korona
- E-post til ansatte
- E-post til studenter
- Kunngjøring
- Min side for studenter
- Canvas
- Sosiale medier
- Melding på alle PCer som er tilkoblet UiTs nett (ITA har publiseringsrettighet)
- Infoskjermer (for de som er på campus)
- SMS (beredskap – i særlige tilfeller)
- Plakater/oppslag (BEA/NOKAS)
- Media

I policyen er det angitt hvem som har beslutningsmyndighet for hva som skal publiseres i de nevnte kanalene. Beslutningsmyndigheten er i hovedsak begrenset til rektor, universitetsdirektør og kommunikasjonsavdelingen. Policyen spesifiserer videre at fakultetene (dekan/leder) og tilsvarende enheter har ansvaret for å etablere effektive og gode kommunikasjonslinjer med egne studenter om endringer i undervisning og eksamen ved den enkelte enhet. Disse har også ansvar for å etablere effektive og gode kommunikasjonskanaler med egne ansatte for å informere om særlige endringer.

Basert på intervju er det tydelig at UiT har tatt i bruk flere kanaler for å informere studenter og ansatte, men at hovedkanalen for informasjon for studenter og ansatte har vært korona-siden på nettsidene til UiT. For organisasjonen ellers har utvidet SBG fungert som en informasjonskanal om

krisehåndteringen. Korona-siden inneholder informasjon om opprettholdelse av smittevern på UiT, samt gjeldende føringer og tiltak. Kommunikasjonsavdelingen har ansvar for å drifte nettsiden. Ifølge intervjuer har det vært krevende å ivareta nettsiden, forvalte kommunikasjonen internt og eksternt, møte i beredskapsmøter og samtidig ha begrenset med ressurser. Tiltak og føringer har endret seg raskt under perioden, noe som har ført til korte frister for å oppdatere nettsiden og formidle informasjon. I intervjuer opplyses det om at dette har gitt stor arbeidsbelastning over tid.

Det fremheves i intervju at nettsiden har vært nyttig og at det har vært hensiktsmessig at informasjonen kommer fra sentralt hold. I intervju med kommunikasjonsavdelingen påpekes det at utfordringen med å samle informasjonen på nettsiden er at det har vært krevende å møte behovene til de ulike målgruppene. Dette førte til at nettsiden ble omfattende. I andre intervju opplyses det om at det har vært vanskelig å finne frem til relevant informasjon på siden, men at denne over tid har utviklet seg og blitt mer oversiktlig.

Kommunikasjon med studenter og ansatte

I flere intervjuer fremheves det at det har vært utfordrende å nå frem til studentene med informasjon. Det har ført til at det har blitt tatt i bruk ulike strategier å informere studentene, både sentralt og lokalt. I henhold til policyen har også fakultetene og tilsvarende enheter ansvar for å informere studenter. Mens enkelte fakultet forholdt seg til at studentene brukte korona-siden, tok andre fakultet i bruk av SMS og læringsplattformen Canvas for å informere studentene. Et fakultet påpeker at det var utfordrende i tilfeller der informasjon om studietilbud og eksamen ble gitt sentralt uten at fakultetet var kjent med dette i forkant. Dette gjorde det krevende å håndtere studenthenvendelser i etterkant. I intervju med representanter fra studentparlamentet ved UiT påpekes det at kommunikasjonsstrategien til UiT har vært god, men at det generelt kan være krevende å nå ut med informasjon til studenter.

Det har også vært et behov for å informere ansatte underveis i pandemien. Mange ledere hadde spørsmål knyttet til beslutninger som ble tatt i SBG. I mars 2020 ble det derfor opprettet en e-postkanal for å støtte ledere i organisasjonen. I intervju opplyses det om at det kom mange spørsmål via e-posten og det var krevende å svare ut alle spørsmålene. Etter hvert som det ble opprettet en struktur for hvor man kunne finne informasjon ble det enklere å svare ut spørsmål, og e-posten ble avviklet.

Innsatsgruppen for personalområdet utformet korona-relaterte rutiner og retningslinjer for de ansatte. Disse ble publisert på korona-siden. I intervju fremheves det at utfordringen med dette var at korona-siden hadde flere målgrupper utover de ansatte. Etter hvert ble derfor rutinene og retningslinjene flyttet over til HMS-håndboka i HR-portalen (tilgjengelig for både studenter og ansatte). Dette gjorde det enklere å følge med på oppdateringer i regelverk og det ble dokumentert i arkivsystemet ePhorte. Innsatsgruppen opplyser i intervju om at de ansatte var godt kjent med portalen, og at større oppdateringer av regelverket ble informert om via nyhetssak på portalen. I andre intervju påpekes det at det er få som bruker denne portalen.

Kommunikasjon med eksterne aktører

UiT har studiesteder plassert i ti ulike kommuner og har i tillegg praksissamarbeid med langt flere kommuner. Ved UiT har beredskapsrådgiver i kriseledelsen styrt kontakten med de fem største kommunene: Tromsø, Alta, Harstad, Narvik og Hammerfest. Denne rollen var ikke nedfelt i planverket i forkant av krisen, men ble definert tidlig i mars 2020. Utover dette har LBGene hatt kontakt med sine respektive kommuner. I intervju fremheves det at kontakten med kommunene generelt har vært god. Etter hvert som krisen endret seg og det ble en økning i lokale restriksjoner, ble kontakten med kommunene viktigere. Både sentralt og lokalt er det en opplevelse av at kommunen var tilgjengelige

og svarte på spørsmål ved behov. I tillegg til samarbeidet med kommunene samarbeidet Det helsevitenskapelige fakultet ved UiT tett med Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN). UiT og UNN er samlokalisert og det er mange ansatte og studenter som beveger seg mellom bygningene. Samarbeid har derfor vært nødvendig for å kunne sikre gjennomføring av utdanningen for både studenter og stipendiater, se kap. 6. UiT har også samarbeidet tett med Norges arktiske studentsamskipnad om tiltak på campusene og oppfølging av studenter. Disse har også vært inkludert i utvidet SBG. Se kap. 6.

5.3. Vurderinger

UiT har hatt et tydelig mål om å informere studenter og ansatte kontinuerlig. Både planen for krisekommunikasjon og policy for kommunikasjon i forbindelse med koronaviruset fastslår at informasjon i all hovedsak skal gis sentralt. Policyen gir samtidig et lokalt ansvar for å informere studenter og ansatte. Kommunikasjonspolicyen åpner for en lang rekke ulike plattformer. Det er positivt at UiT har forsøkt å ta i bruk ulike plattformer for å nå studentene, særlig da dette er en gruppe som generelt er vanskelige å nå. For å videreutvikle beredskapsarbeidet på universitetet kan det være nyttig for å UiT å undersøke nærmere hvilke plattformer som har vist seg best egnet til å nå ut til denne gruppen.

Kommunikasjonsavdelingen har ytt en ekstraordinær innsats i etableringen, oppdateringen og videreutviklingen av korona-siden. Dette har også medført en stor arbeidsbelastning over tid. Selv om UiT i stor grad har brukt korona-siden som informasjonskanal vurderer vi likevel at informering via flere ulike plattformer, fra forskjellige ledernivå, kan ha bidratt til å skape frustrasjon og misforståelser omkring hvor man kan oppsøke informasjon. Dette kan videre utgjøre en risiko for manglende felles situasjons- og risikoforståelse. Vi vurderer at UiT med fordel kan revidere planverket med tanke på bruk av plattformer og hvilke som er mest hensiktsmessig å ta i bruk fremover, basert på erfaringene som er gjort i løpet av koronapandemien. I revisjonen kan det også være aktuelt å vurdere prinsipper for rotasjon i kommunikasjonsfunksjonen ved langvarige kriser og beredskapshendelser.

5.4. Anbefalinger

- Anbefaling 7: Revidere kommunikasjonsplanverket med tanke på hvilke kommunikasjonsplattformer som er best egnet til å nå et stort antall studenter samtidig i en krise.

6. Kontinuitet og drift

6.1. Overordnet vurdering

2020 og 2021 har vært svært krevende år, både for ansatte og studenter. Undersøkelser viser at smittevernrestriksjoner og omlegging fra fysisk til digital undervisning har vært belastende for studentenes psykiske helse. UiT har gjennom pandemien jobbet med å følge opp studenter som sliter psykisk. Samtidig har universitetet på kort tid mobilisert og aktivisert hele organisasjonen til å digitalisere undervisningsformen og eksamensformen. Det er enkelte indikasjoner på at den digitale kompetansen for en gruppe ansatte fremdeles er lav og at studiekvaliteten oppleves som varierende. Samlet sett vurderer vi imidlertid at universitetet har klart å løfte den digitale kompetansen på en god måte. Videre har det også vært en stor innsats for å sikre at studenter og stipendiater med behov for fysisk tilstedeværelse og fysisk undervisning har fått dette. Gjennom en rekke ulike tiltak som blant annet kontinuitetsplanlegging, opprettelse av innsatsgrupper og tiltak for å sikre feltarbeid og tokt har UiT klart å sikre at studenter og stipendiater får gjennomført utdanningen og nådd alle læringsmål.

6.2. Observasjoner

Kontinuitetsplanlegging

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) anbefaler at virksomheter med kritiske samfunnsfunksjoner planlegger for å opprettholde sine leveranser uavhengig av hvilke påkjenninger som virksomheten utsettes for. Dette omtales som kontinuitetsplanlegging. 11. mars 2020 sendte universitetsdirektøren ut en henvendelse til alle enheter ved UiT om å gjennomføre kontinuitetsplanlegging, med mål om å opprettholde funksjoner og leveranser, samt ivareta UiTs verdier. I tillegg til at enhetene utarbeidet kontinuitetsplaner på bakgrunn av disse scenarioene ble det også utarbeidet en felles kontinuitetsplan for hele UiT (19. mars 2020). Denne planen tok utgangspunkt i seks scenarier:

- "Nå-situasjonen varer ut juni 2020
- Myndighetene sentralt eller lokalt innfører strengere karantenetiltak – alle unntatt kritiske samfunnsfunksjoner må være i hjemmekarantene i 14 dager med virkning tidlig fra uke 13 (uke 16/17)
- Sykefravær øker opp mot 30-40 % fram mot utgangen av april (uke 18)
- UiT må avgi personell til andre virksomheter: Helsetjenesten, Heimevernet/ Siviltforsvaret
- Kritiske leveranser for/til UiT stopper opp: a) Byggeprosesser, b) Nett /teknisk, c) Varer og tjenester
- Pålegg om stenging av hele UiT og all virksomhet på campuser".

I de ulike scenariene ble det kartlagt utfordringer, gjennomført en kort analyse og prioritering, foreslått forebyggende tiltak og beredskapstiltak, samt oppsummert håndtering av kontinuitetsplanleggingen i henhold til scenariet. Dette er i tråd med DSBs veileder for kontinuitetsplanlegging.

Tiltak for å sikre gjennomføring av studenter og stipendiaters utdanning

Som nevnt under kap. 3 har UiT holdt universitetet åpent store deler av pandemien. For studenter som er avhengig av fysisk tilstedeværelse har dette vært kritisk. I intervjuer pekes det på at det har vært krevende for universitetet å holde åpnet med tanke på kontinuitetsplanlegging og vurdering av risiko. Gjennomføring av tokt og feltarbeid trekkes frem som et eksempel på dette i intervju. Flere studenter og stipendiater på UiT er avhengige av å reise på tokt og gjennomføre feltarbeid. For å få til dette ble

det gjennomført risikovurderinger og iverksatt tiltak. Et av tiltakene UiT iverksatte var å leie campinghytter slik at studentene og stipendiatene kunne være i karantene før og etter tokt og feltarbeid. I intervju opplyses det om at dette krevde omfattende planlegging, men at studentene og stipendiatene fikk gjennomført tokt og feltarbeid.

Mange studenter er også avhengig av tilgang til sykehuset for å gjennomføre praksis og få tilgang til lab. I intervju fortelles det om at Det helsevitenskapelige fakultetet fikk, gjennom tett samarbeid med UNN, sikret at studenter fikk gjennomført praksis i perioden. Fakultetet har også åpnet for at studentene har kunnet bistå på sykehuset så fremt dette ikke har gått utover studentenes utdanning og læringsmål. Stipendiater som har hatt behov for tilgang til lab på UNN har ifølge intervju hatt utfordringer med å fullføre doktorgraden på normert tid. Det helsevitenskapelige fakultetet har jobbet for å kunne sikre tilgang til lab for flest mulig, men smittevernrestriksjoner har begrenset kapasiteten på laben. Fakultetet har prioritert tilgang for stipendiater i avslutningsfasen, men det har likevel vært enkelte stipendiater som har måttet utsette.

Videre var det også flere studenter på utveksling i mars 2020 - både innreisende og utreisende studenter - som hadde ulike utfordringer knyttet til å gjennomføre studiesemesteret. Det ble opprettet en innsatsgruppe i tilknytning til internasjonal avdeling for å bistå studenter på reise. Innsatsgruppen iverksatte en rekke tiltak for å sikre trygg retur for UiTs studenter og tilrettelegging av undervisning for disse på UiT. Det ble også iverksatt en rekke tiltak for innreisende studenter i Tromsø som ikke fikk returnert til hjemlandet.

Digitalisering av undervisning og eksamen

Selv om det ble iverksatt en rekke tiltak for å gjennomføre fysisk undervisning har undervisning og eksamen i all hovedsak blitt gjennomført digitalt under pandemien. Alle intervjuene peker på at dette har vært den største omleggingen under pandemien, og at denne skjedde svært raskt. UiT opprettet to innsatsgrupper som skulle støtte denne omleggingen: innsatsgruppe for eksamen og innsatsgruppe for digitale undervisningstjenester. Dette var store grupper organisert i matrise med medarbeidere fra hele organisasjonen. I intervju fremheves det at dette gjorde det mulig å jobbe effektivt og nå ut til hele organisasjonen. Innsatsgruppene jobbet med å utarbeide rutiner og retningslinjer for blant annet streaming, opptak og lisenser og rapporterte til SBG.

Erfaringen til innsatsgruppene er ifølge intervju at UiT har løftet seg digitalt og klart å legge om undervisning og eksamen raskt. Ifølge intervju hadde mange medarbeidere hadde en rask utvikling av digital kompetanse, men det er fremdeles en gruppe som har begrenset digital kompetanse. I flere intervjuer påpekes det at dette har ført til at studiekvaliteten har vært varierende i perioden. Dette fremheves også i intervju med studentene, men de forteller også at omleggingen stort sett har gått bra og at dette har blitt bedre over tid.

I intervju med innsatsgruppene pekes det på at studentene over tid ble mer demotiverte for digital undervisning og eksamen. En av årsakene som løftes frem er manglende forutsigbarhet og plutselige endringer i undervisningsform og eksamensform. Fra jul 2020 har det ifølge intervju blitt økt fokus på å sikre forutsigbarhet for studentene.

Oppfølging av studenter

Den årlige undersøkelsen "Studiebarometeret" gjennomført av Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen i 2020 viser at studenter på UiT er generelt fornøyde med den digitale undervisningen, men at de savner et miljø, og muligheten for å være til stede på campus og ha dialog med

underviseren.¹ I en nasjonal undersøkelse av studentenes helse- og trivsel (SHoT-undersøkelsen) for 2020 fremkommer det at halvparten av UiT-studentene oppgir at de sliter psykisk og nesten halvparten savner noen å være sammen med. 7 av 10 mener den digitale undervisningen er dårlige enn tradisjonell undervisning.²

UiT har hatt tett samarbeid med studentsamskipnaden under krisehåndteringen. Både UiT og samskipnaden har hatt fokus på å følge opp studenter som sliter. Samskipnaden var en del av SBG og var særlig involvert i krisehåndteringen vår og høst 2020. I intervju fremhever samskipnaden at dette var et godt samarbeid, og at det var særlig positivt med trepartsmøter med UiT, samskipnaden og kommunene på alle campusene.

6.3. Vurderinger

Vi vurderer det som positivt at UiT tidlig begynte arbeidet med kontinuitetsplanlegging i tråd med veileder fra DSB. Kontinuitetsplanlegging ble gjennomført både på fakultetene og samlet sett for hele universitetet. Dette er et godt virkemiddel for å tenke risiko og tiltak i ulike scenarier. Flere av scenariene UiT valgte i deres samlede kontinuitetsplan var treffsikre med tanke på den videre utviklingen av pandemien. Dette kan ha bidratt til å gjøre det mulig å normalisere driften tidligere og samtidig være mer forberedt med tanke på å opprettholde en kontinuitet i de ulike fasene av pandemien.

UiT tilpasset organisasjonen og produksjonen raskt til krisen som forelå. Som nevnt ble det opprettet flere innsatsgrupper i matriseorganisering for å sikre rask og effektiv implementering av tiltak som skulle bidra til å sikre at studenter og stipendiater fikk gjennomført utdanningen sin. Innsatsgruppene bidro til at universitetet på kort tid klarte å digitalisere undervisnings- og eksamensformen. Den digitale kompetansen er imidlertid fremdeles begrenset hos flere ansatte. Vi vurderer at det i årene fremover vil være sannsynlig at det oppstår smittebølger i perioder vil kreve digital undervisning og eksamen. Det kan derfor være hensiktsmessig at universitetet jobber med å heve den digitale kompetansen og videreutvikle digitaliseringen. Dette også særlig for å sikre høy studiekvalitet og forutsigbarhet for studentene.

Undersøkelser gjennomført i 2020 viser at pandemien har hatt konsekvenser for studentenes psykiske helse. Vi vurderer at UiT har hatt fokus på å følge opp studentene under pandemien, også gjennom samarbeid med samskipnaden. Da det fremover trolig vil være tidvis nødvendig med smittevernrestriksjoner vurderer vi at UiT bør videreføre og videreutvikle oppfølgingen av studentene og samarbeidet med samskipnaden. For videre utvikling av beredskapsarbeidet generelt på UiT kan det være hensiktsmessig å inkludere studentenes og sårbare gruppers totale belastning, herunder psykiske helse, i risiko- og sårbarhetsanalyser fremover.

6.4. Anbefalinger

- **Anbefaling 8:** Videreutvikle oppfølgingen av studentene og samarbeidet med samskipnaden for å ivareta studenters psykiske helse i faser med smittevernrestriksjoner, men også generelt i kriser.

¹ UiT (11. februar 2021) [UiT-studenter mer fornøyd enn snittet.](#)

² UiT (24. februar 2021) [Slik får du hjelp hvis du sliter i studenthverdagen.](#)