

BFEs administrasjonsgjennomgang 2022 – Styringsgruppens innstilling

Prosess for gjennomføring av administrasjonen ved BFE ble behandlet av Fakultetsstyret i sak 7/22. Her ble dekanen gitt fullmakt til å nedsette arbeidsgrupper og en styringsgruppe for prosessen. Styringsgruppen har bestått av:

- Fakultetsdirektør Terje Aspen (leder)
- Assisterende fakultetsdirektør Christian Hansen
- Representant for teknisk-administrativt tilsatte Ingrid Hovda Lien
- Representant for de faste vitenskapelige tilsatte Espen H. Hansen
- Instituttleder Petter Holm
- Representant for de tillitsvalgte ved fakultetet Elisabeth Halvorsen
- Studentrepresentant Ella Mortensen

Fakultetsstyret ga Dekan fullmakt til å utarbeide mandater og oppnevne medlemmer i gruppene. Mandater er vedlagt tilknyttet rapportene for gruppene (vedlegg 1)

Det ble etablert 5 undergrupper som fikk ansvar for å se på de ulike fagområdene i administrasjon. Dekanen utpekte en leder for hver gruppe, med ansvar for å rapportere til styringsgruppen innen gitte frister. Følgende arbeidsgrupper (undergrupper) ble opprettet:

1. Instituttnevere behov
2. Studiesaker (inkl. phd) utdanningen
3. Ekstern finansiering, forskning og formidling
4. Personal, økonomi og stabsfunksjoner
5. Fartøy, Infrastruktur og service på bygg

Styringsgruppen har vurdert forslagene fra arbeidsgruppene og saksgrunnlag knyttet til evaluering av eksisterende team og har enstemmig kommet frem til et forslag til retning i ny organisering av administrasjonen.

Bakgrunn for saken

I forbindelse med ny administrativ organisering og tilpasning knyttet til endringer som følge av UiTs reorganiseringsprosjekt Adm2020 har BFE fakultetet foretatt noen endringer i sin organisering av administrasjonen. Organisering av fakultetsadministrasjonen ble formelt vedtatt i universitetsstyrets behandling av sak om *fremtidig administrativ organisering ved UiT* i mars 2018. Her ble det vedtatt at fakultetsadministrasjonen skulle bestå av tre seksjoner (Seksjon for forskning, utdanning og formidling, Seksjon for organisasjon og økonomi og Seksjon for fartøy og tekniske tjenester). Før 2018 var administrasjonen organisert i 5 seksjoner.

ADM 2020 prosessen ga færre administrative årsverk til alle fakultetene, totalt ble over 100 stillinger overført til fellesadministrasjonen for å etablere nye fellestjenester. BFE avga 13 stillinger i denne prosessen. Disse årsverkene ble avgitt fra fakultetsadministrasjon, mens instituttene ble skjermet i prosessen.

Fakultetet valgte i etterkant av omorganiseringen/sentraliseringen å organisere deler av aktiviteten i administrative team som består av ansatte både fra nivå 3 (institutt) og nivå 2 (fakultet). Første gang i 2020 med flere team som skulle jobbe med utvikling av administrasjonen, og senere i 2021 med noe færre team med helhetlig ansvar for drift og utvikling innen konkrete ansvarsområder. Disse teamene er sammensatt av personer som innehar nødvendig kompetanse innen et/flere nærliggende fagområder. De operative teamene er som følger: Team prosjektstøtte, Team HMS, beredskap og informasjonssikkerhet, Team eksamen, Team bygg og infrastruktur og Team studiekvalitet. Alle

teamene har egne mandater, og har et helhetlig ansvar for sine områder for hele fakultetet. Ved etableringen av teamene i begynnelsen av 2021 ba Fakultetsstyret om en evaluering våren 2022.

Universitetet har i forlengelse av Adm2020 prosessen iverksatt et utviklingsprogram for administrative tjenester (oppstart desember 2019). Arbeidet med utviklingsprogrammet er ikke en organisasjonsendring, men en endring av hvordan administrasjonen arbeider og samhandler. Dette arbeidet har tatt lang tid og er langt fra ferdigstilt.

Utfordringen vi står ovenfor og som vi ønsker å belyse er:

Hvordan skal den samlede administrasjonen ved fakultetet gi best mulig støtte til den samlede aktiviteten ved fakultetet?

Etter at fakultetet i en lengre periode har jobbet både i linja og i tverrgående team så fakultetsledelsen at det var riktig å ha en bredere gjennomgang av administrasjonen ved fakultetet som helhet. Både for å tilpasse oss den administrative organiseringen som er ved UiT i dag, samtidig som vi leverer tjenester som treffer, som er effektive og av høy kvalitet. Covid-19 og innføring av Teams som plattform har også åpnet mulighetene for å arbeide på nye måter på tvers av enheter. Med utgangspunkt i særlig de ytre rammene fastsatt av universitetsdirektøren for administrative årsverk ved fakultetet, men ikke minst den økonomiske situasjonen, vil det fremover være behov for å foreta mer oppgaveløsning på tvers av institutt, sentre og seksjoner.

Til tross for at arbeidet med organisering av administrative tjenester fra nivå 1 (fellesadministrasjonen) ikke er fullført er det flere grunner til at en større gjennomgang av administrasjonen ved BFE er ønskelig. Organisasjonsjusteringene som har vært gjennomført de senere årene har medført at det er betydelig færre administrative årsverk ved BFE-fakultetet i dag enn for få år siden. Færre administrativt ansatte på den enkelte enhet/fagområde, gjør at fakultetet og instituttene er mer sårbar for fravær av ulik art. Arbeidsbelastningen er økende både når det gjelder antall ansatte og studenter og nye systemer og rapporteringsbehov. Fordeling av ressurser mellom de ulike fagområdene i administrasjonen er også skjevfordelt. I tabellen under fremkommer en oversikt over den administrative bemanningen på hver enhet ved fakultetet. Totalt 51,5 årsverk, av disse er 7,5 årsverk eksternfinansiert.

Enhet	Faste årsverk internfinansierte	Faste årsverk eksternfinansierte	Midlertidige årsverk eksternfinansiert
Fakultetsledelsen	1		
AMB	4,5	5,5	1
NFH	7	1	
HHT Tromsø	7		
HHT Harstad	4		
HHT Alta	4	1	
HHT Narvik	1		
Seksjon for fartøy og tekniske tjenester	1 (11,5) *		
Seksjon for utdanning, forskning og formidling	11		
Seksjon for organisasjon og økonomi	11		
Totalt	51,5 (11,5)	7,5	1

*Tallet i parentes viser tekniske stillinger knyttet til seksjonen

Organisasjonsjusteringene som kom gjennom Adm2020, nye muligheter for samhandling gjennom bruk av digitale plattformer, og behovet for å gjøre tjenestene mindre sårbare, er de viktigste grunnen til at det har vært nødvendig med en bredere gjennomgang av arbeidsdeling og samhandling på tvers av de administrative enhetene internt på fakultetet. En annen grunn til at en gjennomgang av administrasjonen er hensiktsmessig nå, er de endringene i arbeidsform som er kommet som følge av

innføring av nye fellestjenester ved UiT samt økende forventninger om at administrasjonen ved UiT fremover i større grad skal fremstå som en servicefunksjon (og i mindre grad som kontrollenhet). Flere oppgaver som tidligere ble utført på instituttene og på fakultetet utføres nå av ulike fellestjenester for hele UiT. Det krever en ny type samhandling med en funksjon som ikke ligger i den tradisjonelle «linjen», men det krever også at en slutter med å utføre oppgaver som skal ivaretas av en fellestjeneste.

Dekanen hadde derfor behov for å se på det samlede tilbudet som gis fra fakultetsadministrasjonen, og om dagens seksjonsinndeling og teamstruktur gir det beste grunnlaget for å løse de oppgavene som ligger til administrasjonen. Det har vært lagt opp til en åpen og inkluderende prosess, men samtidig en prosess med korte frister for å unngå usikkerhet og at ikke prosessen i seg selv ble for belastende på en allerede presset administrasjon. Det er laget en egen oversikt over prosessen, se **vedlegg 2**.

Dekanens overordnede føringer for arbeidsgruppene og styringsgruppen.

Forslagene skal legge vekt på følgende forhold, i tillegg til det som fremgår av de spesifikke mandatene for hver arbeidsgruppe (se vedlegg 1):

- Kvalitativt gode og synlige administrative tjenester
- Bedre samhandling i administrasjonen
- Videre muligheter for innsparinger og effektivisering
- Utstrakt bruk av digitale plattformer for samhandling og selvhjelp
- Robusthet – om noen er syk skal det finnes andre som kan steppe inn og overta.

Føringer

- Forslagene til skal være innenfor de rammene som fremgår av gjeldende administrative bemanningsplan satt av Universitetsdirektøren.
- Ingen administrativt ansatte skal sies opp som følge av gjennomgangen. Eventuelle innsparinger skal knyttes til naturlig avgang og intern omplassering.
- Det kan bli aktuelt å flytte på enkelte stillinger mellom administrative enheter.
- Det kan bli aktuelt å foreslå delte stillinger mellom enheter på nivå 3, mellom seksjoner på nivå 2 og mellom enheter på nivå 3 og seksjoner på nivå 2.
- Dersom styringsgruppen konkluderer med at det er behov for organisatoriske endringer i seksjonsstruktur, må sak om dette godkjennes av fakultetsstyret og universitetsstyret, og flyttinger av ansatte vil måtte følge regler for omstilling hvor innplasseringssamtaler og vurdering av rettskrav til stillinger vil være relevant.
- Flytting av enkeltstillinger kan gjøres underveis i prosessen og skal foregå i henhold til fastsatte regler for medvirkning fra de ansatte som er berørt.
- Tjenestemannsorganisasjonene holdes løpende orientert om prosessen gjennom de faste møtene med fakultetsledelsen og deltakelse i styringsgruppen.
- Eventuelle forslag til omorganiseringer legges frem for fakultetsstyret, etter at de er drøftet med lokale tillitsvalgte.

Styringsgruppens innstilling

Styringsgruppen har vurdert oppgavefordelingen og bemanning mellom de administrative enhetene, samt organisering av oppgaver i administrative team/faggrupper i forhold til organisering i linja (fakultetsledelse, seksjonene og instituttadministrasjon).

Bruk av nye digitale plattformer, som fikk et kraftig løft som følge pandemien, medfører at det i mindre grad er behov for å flytte på folk for å oppnå ønskede effekter. I den grad det over tid viser seg å være hensiktsmessig for å bedre arbeidsflyten, og spesielt hvor de ansatte selv ønsker det, eller at ledelsen anser det som nødvendig mener styringsgruppen at det også bør åpnes for å flytte ansatte organisatorisk mellom enheter. Styringsgruppen mener likevel at administrasjonen kan oppnå målene med å bedre oppgavefordeling, samhandling, samt øke kvalitet og servicegrad uten å starte med å fysisk flytte ansatte mellom instituttene og fakultetsadministrasjonen.

Styringsgruppen mener man bør bruke begrepet faggrupper i stedet for team, da dette allerede er etablert i organisasjonsstrukturen på nivå 1 ved UiT. Styringsgruppen støtter forslagene fra arbeidsgruppene om at det bør etableres flere administrative team/faggrupper. Etablering av flere faggrupper med ansatte fra instituttene og fakultetsadministrasjonen vil legge forholdene til rette for at BFE får en mer robust og effektiv administrasjon, hvor samhandling og læring på tvers vil føre til bedre service og kvalitet i tjenestene.

Styringsgruppen anbefaler at de tre Seksjonene; Seksjon for organisasjon og økonomi, Seksjon for forskning, utdanning og formidling og Seksjon for fartøy og tekniske tjenester legges ned for å gi kortere linjer mellom faggruppeledere og dekanen. Lederne for disse seksjonene kan gå inn i Dekanens stab, men kan også være faggruppeledere. Denne endringen vil bidra til å styrke rollen til faggruppeledere. Alle ansatte i seksjonene legges inn i en felles avdeling, *Fakultetsadministrasjon* og tilknyttes de ulike faggruppene som forslått av arbeidsgruppene.

Om faggruppene

Faggruppene bør være av en viss størrelse og ha et betydelig ansvarsområde. Det er viktig at faggruppene ikke blir for smale, slik at arbeidsoppgavene blir lite utfordrende og monotone. Mindre arbeidsgrupper som koordinerer konkrete oppgaver mellom fakultetet og instituttene kan organiseres utenfor faggruppene. Konkret vil Styringsgruppen anbefale at det ikke etableres en egen faggruppe for koordinering av arbeid knyttet til næringslivskontakt og formidling. Styringsgruppen støtter likevel at det etableres arbeidsgrupper knyttet til disse oppgavene, og at det gjerne etableres jevnlig møter mellom instituttene og fakultet og en plan for årlig arbeid som koordineres opp mot årsplan/strategi.

Studiefeltet er det største administrative feltet, og hvor det er sannsynlig at det er størst gevinst for bedre samordning. Styringsgruppen anbefaler at dekanen gis fullmakt til å arbeide videre med arbeidsgruppens forslag til organisering. Arbeidsgruppen som har belyst studiefeltet har gjort en grundig jobb og har fremmet mange gode forslag. Styringsgruppen mener det er særlig viktig å vurdere hvor mange faggrupper som er fornuftig å etablere, og herunder også oppgavefordelingen mellom faggruppene. Det bør også fremgå tydelig hvordan kobling mellom de studieadministrative faggruppene og studieprogramledere og forholdet til Kvalitets- og Undervisningsutvalget skal operasjonaliseres. Styringsgruppen ber om at arbeidsgruppen for utdanning inklusive phd-utdanningen, utvides med inntil to medlemmer fra hver av enhetene AMB, NFH og fakultetsadministrasjon for å vurdere antall faggrupper som er nødvendig for å nå målene med administrasjonsgjennomgangen. Styringsgruppen vil gjerne ha fremlagt forslag fra den utvidede arbeidsgruppen før en endelig innstilling knyttet til antall faggrupper og arbeidsfordeling mellom disse sendes til Dekanen.

Styringsgruppen anbefaler videre at det etableres følgende nye faggrupper:

- Faggruppe for fartøydrift
- Faggruppe for forskning og økonomi
- Faggruppe for personal og organisasjon

I tillegg anbefaler Styringsgruppen at følgende faggruppe videreføres med de anbefalinger som er gitt av arbeidsgruppene:

- Faggruppe for infrastruktur
- Faggruppe for HMS beredskap og informasjonssikkerhet.

Avhengig av hvor mange faggrupper det blir på studiefeltet vil det da bli totalt 6- 8 faggrupper som vil dekke store deler av administrasjonens ansvarsfelt. Oppgaver som ikke dekkes av faggruppene vil da enten bli lagt til staben, eller håndtert av instituttene om det er konkrete oppgaver som bare omhandler ett institutt.

Styringsgruppen synes modellen som forslås fra flere arbeidsgrupper om at faggruppene har en kjerne av ansatte, noen ressurser tilknyttet og et nettverk fremstår som en god modell som bør etableres for alle faggruppene. Det er særlig viktig at ansatte i faggruppene har et avklart forhold til hvem som er nærmeste leder, og hvilket ansvar og myndighet faggruppelederen har. Det bør begrenses hvor mange faggrupper en enkelt ansatt skal være tilknyttet, da det fort vil bli utfordrende både for den ansatte og faggruppeledere å ha oversikt over hvilke ressurser som er tilgjengelig. Det anbefales at alle faggruppeledere rapporterer direkte til dekanen/dekanens stab. Overordnet personalansvar for alle ansatte som tidligere var ansatt i seksjonene håndteres av fakultetsdirektør eller den fakultetsdirektøren delegerer oppgaven til.

Faggruppeledere og medlemmer

Så snart det er fattet en beslutning av fakultetsstyret på modell for administrativ organisering ved BFE, bør mandatene for hver faggruppe gjennomgås/spisses, slik at enhetene (instituttene og fakultetsadministrasjon) kan gå i gang med kartlegging av alle administrative ansattes med tanke på å avklare arbeidsoppgaver og tilknytning til de nye faggruppene. Her bør det også åpnes opp for at ansatte skal høres på om det er nye eller andre oppgaver de kan tenke seg å bidra til å løse. I prosessen bør en også søke å avklare om det er ansatte som kan tenke seg å være faggruppeledere. Siden faggruppeledere i denne modellen får en mer sentral rolle og et større ansvar vil stilingene bli lyst ut internt på fakultetet

Personalledelse vs arbeidsledelse

I dag er alle ansatte i fakultetsadministrasjonen organisatorisk plassert i en seksjon og har en seksjonsleder som både har det faglige ansvaret og er personalleder for de ansatte. Ved å ta utgangspunkt i at seksjonene legges ned og det opprettes faggrupper må det gjøres en vurdering hvordan en forsvarlig og god personaloppfølging av de ansatte skal ivaretas.

Faggruppene vil bestå av ansatte både fra fakultetsadministrasjonen og fra instituttene. De ansatte fra instituttene som inngår i faggruppene kan være organisatorisk knyttet til instituttene, uavhengig av hvor stor andel av stillingen som leverer oppgaver til faggruppene. Personaloppfølging kan fortsatt gjennomføres av kontorsjefene. Faggruppeleder vil ved en slik organisering derfor ikke kunne ha personalansvar for alle medlemmene av sitt team.

Ved etablering av nye faggrupper og avvikling av seksjoner vil dekan (fakultetsdirektøren på delegasjon) være personalleder for alle ansatte i fakultetsadministrasjonen. Med tanke på alle andre oppgaver som påhviler stillingen som fakultetsdirektør, er dette lederspenet for stort for å sikre god oppfølging av ansatte. Dekan/fakultetsdirektøren kan delegerer personallederoppgaver som godkjenning og oppfølging av fravær, sykemeldinger, ferie, karriere og arbeidsplansamtaler, og oppgaver innenfor arbeidsmiljø og rekruttering til andre. Disse oppgavene kan enten delegeres til faggruppeleder eller andre som har kompetanse innenfor fagfeltet. Det er viktig med god dialog mellom personalleder og faggruppeleder. Ansvar for å utarbeide rutiner for oppfølging/dialog legges til Faggruppen for personal og organisasjon

Styringsgruppen anbefaler at fakultetsdirektøren selv har direkte personallederansvar for alle stillinger som legges til Stab samt faggruppeledere. Personaloppfølging av øvrige ansatte i fakultetsadministrasjonen delegeres fra dekan/fakultetsdirektør til personalrådgivere. Kontorsjefen har ansvar for personaloppfølging av de ansatte som er organisatorisk plassert på instituttet.

Det anbefales at faggruppelederen skal:

- Utøve faglige lederfunksjoner for å koordinere og prioritere arbeidsoppgaver for en gruppe ansatte.

- Lede, fordele og følge opp arbeidsoppgaver overfor faggruppen og den enkelte ansatte.
- Legge til rette for karriereutvikling i samarbeid med hver enkelt ansatt.
- Representere teamet i dialog og samhandling med leder, brukere og andre.
- Ta initiativ, være utviklingsorientert og legge til rette for godt samarbeid i faggruppen.

Fakultets-stab

Fakultetets toppledelse er på åremål, og det er derfor viktig med en stab som sikrer kontinuitet utover dekanperioden. En fakultetsstab forventes dermed å ivareta følgende funksjoner: lederstøtte til dekan, sikre helheten i den administrative forvaltningen på tvers av faggrupper, samt styrke og koordinere det strategiske arbeidet ved fakultetet.

Fakultetsstaben skal ha en rådgivende funksjon og følge opp planer i samarbeid med faggrupeledere, samt støtte faggruppene med både drift og utvikling ved behov.

Fakultetsstaben skal kunne representere fakultetsledelsen etter fullmakt.

Arbeidsområder og tiltak som i utgangspunktet ikke naturlig tilfaller en faggruppe, som eksempelvis overordnet organisasjonsutvikling, kommunikasjon, næringslivskontakt og formidling, samt høringer og utvalgsarbeid ivaretas av fakultetsstaben. Det opprettes ikke en egen avdeling for staben, og disse er i likhet med andre på fakultetet ansatt i fakultetsadministrasjon.

Administrasjonens kobling til strategiske utvalg ved BFE

BFE har i dag flere permanente strategiske utvalg; Kvalitets- og utdanningsutvalget, Publiseringsutvalget, Forskningsutvalget og Doktorgradsutvalget. Administrasjonen skal fortsatt være sekretariat for disse og avhengig av utvalg kan sekretariatet bemannes av en eller flere faggrupeledere og eller representanter fra staben. Det bør etableres tydeligere mandat og møtestruktur for alle slike utvalg.

Arbeidsmetodikk og informasjonsflyt i ny modell

Innenfor UiTs administrative tjenestekart er det oppnevnt en arbeidsgruppe kalt «Digitalt arbeidsliv». Gruppen ledes av ITA og inkluderer i sine kartlegginger teknisk/administrativt og vitenskapelige ansatte. En sentral tilbakemelding fra gruppens kartlegging er behov for en bedre plattform for informasjon- og kommunikasjonsflyt. Dette er et behov som dagens intranett ikke er optimalisert for.

Den primære plattformen for kommunikasjon og samhandling ved BFE er i dag Teams. De siste to årene har BFE gjort en omfattende jobb for å rydde og strukturere fakultetets teamsområder, og vi har i dag fire enhetsteam (AMB, HHT, NFH og Administrasjonen ved BFE). Tilbakemeldingen fra både teknisk/administrativt og vitenskapelig ansatte tilsier at det fortsatt er behov for tiltak som sikrer god kommunikasjon, bedre samhandling samt gjør det enkelt for hver ansatt å innhente informasjon.

En del informasjon og kommunikasjon skal være tilgjengelig for alle fakultetets ansatte og det er tungvint å publisere samme informasjon i fire Teamsområder. Fakultetet har i kontakt med ITA forhørt seg om muligheten for å opprette et såkalt organisatorisk Teams. Et slikt område skiller seg fra våre nåværende Teams ved at det opprettes med regler som fanger opp endringer i en filtrert liste av ansatte, heller enn manuelle input av ansatte, det vil si at tilgangen er knyttet til den enkeltes ansettelsesforhold ved fakultetet. Ved å opprette ett felles organisatorisk teamsområde vil fakultetet ha en felles plattform for informasjon, i tillegg til en felles plattform for kommunikasjon og samhandling.

Styringsgruppen anbefaler at det opprettes ett felles organisatorisk teamsområde for BFE, og at det utarbeides en Beste Praksis for intern kommunikasjon- og informasjonsflyt ved fakultetet.

Studenter og eksterne brukere/gjester ved fakultetet vil ikke ha tilgang til ett framtidig felles organisatorisk Teamsområde. Det vil derfor være viktig å ha en godt synlig og brukervennlig plattform for henvendelser fra studenter, gjester og andre brukere. Flere av arbeidsgruppene har foreslått at det opprettes Topdesk for faggruppene. Topdesk er et godt verktøy, men også her vil det viktig å tenke struktur og brukervennlighet. Dersom man velger å sette opp Topdesk som den primære plattformen for henvendelser fra ansatte og studenter, anbefales det at man nøye overveier antall Topdesk som opprettes. Det er vil også være nødvendig å lage en Beste Praksis for prioritering, håndtering og forventet svartid på henvendelser som kommer inn.

Tjenesteområdene Økonomi og Forskning

Målet med en gjennomgang av de administrative tjenesteområdene ved BFE, er å vurdere om dagens organisering er til det beste for fakultetet som et hele og foreslå eventuelle justeringer som kan bidra til å bedre fakultetets drift, gi større grad av innsikt, øke ressursutnyttelse og bedre samhandling mellom ansatte og nivåer slik at strategiske beslutninger kan tas på et så sikkert grunnlag som mulig.

Arbeidsgruppene har i sine mandat blitt bedt om å vurdere hvordan de samlede ressursene innen de ulike feltene mest effektivt og formålstjenlig kan disponeres, samt vurdere dagens plassering av arbeidsoppgaver. Underveis i prosessen har vi kommet fram til at den mest hensiktsmessige organiseringen av tjenesteområdene Økonomi og Forskning er å opprette et felles overordnet team.

Bakgrunn og forslag til felles organisering av tjenesteområdene Økonomi og Forskning

Fakultetet er i en økonomisk krevende situasjon med et stort underskudd. Det er flere årsaker til dette, blant annet uforutsette kutt i tildelinger, endringer i pensjonsberegninger, manglende faktureringer og lavere inntekter knyttet til fakultetets eksternfinansierte virksomhet enn prognosene tilsa.

Tjenesteområdet Økonomi har i lang tid hatt utfordringer med å komme a jour med sine oppgaver, noe som har fått konsekvenser for kvaliteten på tjenesten og sikkerheten i de tilgjengelige økonomidataene. Dette gjelder for både bevilgnings- og eksternøkonomien. I sistnevnte har det vært vanskelig for prosjektledere å få korrekt oversikt over status på sine prosjekter. Dette skyldes blant annet manglende kommunikasjon ved innvilgelse, manglende eller for sen revisjon av budsjetter, feilføringer og manglende tilgang på rapporter som styringsverktøy.

Tjenesteområdet Forskning jobber hovedsakelig opp mot prosjektledere i søknadsfasen, og har i dag hovedansvaret fram til kontraktsinngåelse. Deretter overtar prosjektøkonomene, som er ansvarlige for oppretting og drift av prosjektene. Det har til nå vært et relativt skarpt skille på ansvarsfordeling før og etter kontraktsinngåelse, og mange av dagens utfordringer ved fakultetet er koblet til den eksterne virksomheten og manglende kunnskapsdeling og kommunikasjon mellom de to tjenesteområdene. Det er i dag ingen felles oversikt over oppgaver, oppgaveflyt og ressursbehov.

Som for alle andre enheter i UHI-sektoren er ekstern finansiering viktig for BFE. Av vårt totale budsjett på 489 mill. kroner, kommer 158 mill. fra eksternfinansierte prosjekter (2020). I de senere årene har UH-sektoren blitt stadig mer avhengig av denne typen finansiering, da basisbevilgningene til de enkelte institusjonene har blitt redusert. Store deler av økonomiarbeidet ved fakultetet er koblet til forskningsaktivitet, og med fakultetets forventninger og krav til økt eksternfinansiert aktivitet, ser vi det som svært viktig at samhandlingen mellom forskning og økonomi er tett og forutsigbar.

For å settes i stand til å fatte gode beslutninger må arbeidet med økonomistyring og oppfølging av den eksterne virksomheten endres. I det videre følger forslag til ny organisering av de to tjenesteområdene.

Overordnet anbefaling

Økonomistruktur

BFE-fakultetets gjeldende økonomistruktur er styrende for fordeling av ressurser. Med dagens modell blir inntektene fra post 50 (statsbevilgning) samt dekningsbidrag/leiekostnader fra eksterne prosjekter forvaltet av nivå 2. Fakultetets samlede lønnsbudsjett forvaltes også fra dette nivå. Enhetene får tildelt årlige driftsrammer, vedtatt av fakultetsstyret. Fakultetets prinsipper avviker med dette fra [Retningslinje for felles økonomistruktur ved UiT](#) (under revisjon).

Overordnet anbefaler arbeidsgruppen at fakultetets økonomistruktur til enhver tid følger UiT sine overordnede prinsipper og retningslinjer. Disse følger departementets retningslinjer for økonomistyring og sikrer at alle nivå i organisasjonen innehar den samme virkelighetsoppfatning. Dette vil også styrke fakultetets nyttiggjørelse av BOTT samarbeidet på kort og lang sikt.

En slik endring vil for BFE-fakultetet i hovedsak bety at budsjett disponeringsmyndighet legges til enhetene og at inntekter og kostnader knyttet til lønn og drift videreføres til der aktiviteten faktisk skjer (delprosjektnivå) og at egeninnsats/dekningsbidrag avregnes mot den enkelte enhet. En slik endring vil også innebære at fakultetet må utarbeide en ny budsjettfordelingsmodell som støtter opp om dette. Arbeidsgruppen anbefaler at vi innhenter erfaringer fra andre liknende enheter, som for eksempel Helsefak og NT-fak, da disse enhetene er mest sammenlignbare med BFE-fak. Budsjettfordelingsmodellen til Helsefak kan leses [her](#).

Denne anbefalingen vil ikke medføre at personalressurser flyttes ut til enhetsnivå. Arbeidsgruppen mener det er formålstjenlig at ADM2020 prinsippene legges til grunn slik at en sikrer en robust tjeneste med høyt kompetente medarbeidere som arbeider og samarbeider tett med mål om å støtte opp om enhetene.

Ved å gjøre disse grepene vil enhetene i større grad bli ansvarliggjort for egen økonomi. Det forventes også at det vil bli enklere å identifisere utfordringer, og som et resultat av det får vi et bedre styringsverktøy for beslutninger og utvikling av mer målrettede tiltak.

I det følgende vil arbeidsprosesser og oppgavedeling legges dette til grunn.

Prosjektstøtte

Team Prosjektstøtte har det siste året hatt ansvar for drift og utvikling innen sitt ansvarsområde, og består av en kjerne med ansatte fra nivå 2 (FUF og OrgØK) og assosierte medlemmer fra nivå 3. Det har vært gjennomført en evaluering av teamene, og den overordnede tilbakemeldingen fra Team Prosjektstøtte var at de ønsker å jobbe videre med samarbeid, rutiner og ansvarsområder mellom forskning og økonomi, samt at de assosierte medlemmene ikke bidrar inn eller føler noen sterk tilhørighet til gruppen.

I dag organiseres økonomioppfølgingen tilknyttet fakultetets eksterntfinansierte aktivitet ut fra en fordeling per finansieringskilde. Prosjektøkonomene har ansvar for hver sin portefølje med tanke på oppretting og drift av eksterne prosjekter. Den samme fordelingen per finansieringskilde er praktisert under tjenestoområdet forskning, og også prosjektadministratorene ved enhetene jobber mot og har erfaring med ulike finansieringskilder. Alt arbeidet utføres individuelt, uten noen formell rutine eller plattform for samarbeid.

Overordnet anbefaler vi en formalisering av samarbeidet mellom prosjektøkonomer, forskningsrådgivere og prosjektadministratorer. Dette vil sikre kvalitet og kontinuitet i tjenestetilbudet fra søknadsfase til prosjektavslutning, og samtidig sikre at alle tilgjengelige ressurser ved fakultetet blir disponert. En felles TOPdesk-løsning vil gi en større helhetsforståelse, redusere sårbarhet (flere kan besvare henvendelsene) og tilrettelegge for en mer effektiv utnyttelse av ressursene ved nivå 3 (assosierte medlemmer i dagens Team Prosjektstøtte).

I tillegg til den foreslåtte samorganiseringen mellom forskning og økonomi, ser vi et stort behov for å få inn juridisk kompetanse ved fakultetet. BFE har per i dag ikke den nødvendige juridiske kompetansen for å følge opp lovverk og vurdere konsekvenser i kontraktsforhandlinger, og den juridiske støtten fra nivå 1 er svært sårbar og ikke alltid tilgjengelig ved behov. Det blir i dag brukt mye unødvendig tid og ressurser på å følge opp disse oppgavene innen Team Prosjektstøtte, og vi er i en situasjon hvor vi risikerer at den manglende juridiske kompetansen kan gi store konsekvenser hvis det blir gjort feilvurderinger. Det vil være mulig å dele en slik stilling mellom flere fakultet, eller kombinere de juridiske oppgavene med andre arbeidsoppgaver innen tjenesteområdet økonomi og forskning ved fakultetet.

BFE mangler per i dag klare rutiner for strategisk arbeid opp mot finansieringskildene og ut mot enhetene. Hvis vi skal styrke den eksternfinansierte virksomheten ved fakultetet er det strategiske arbeidet i forkant av søknadsarbeidet svært viktig. Her er det ønskelig med et sterkere samarbeid med forskerne, enten gjennom nestleder forskning ved de ulike enhetene eller forskningsgruppeledere.

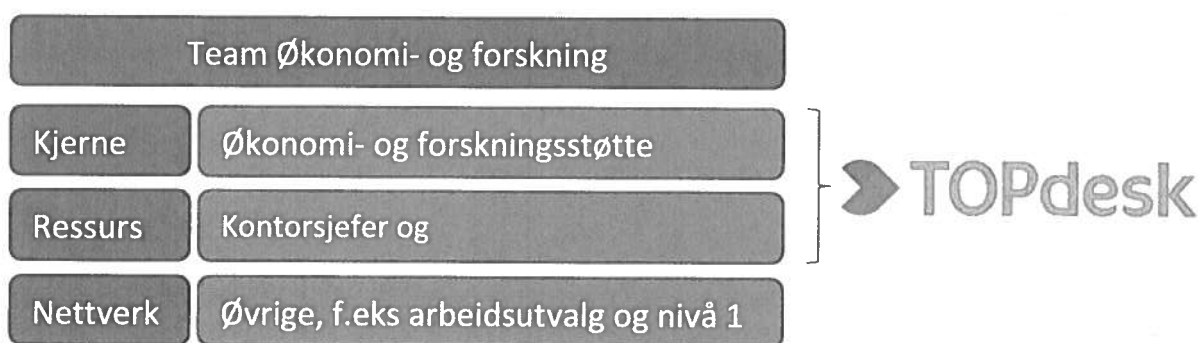
Økt synlighet, mer tilgjengelig og gjennomarbeidet informasjon ut til brukerne vil kunne frigjøre ressurser innen tjenesteområdet. Kommunikasjonen ut mot prosjektledere og andre faglige ansatte burde strømlinjeformes. I dag publiseres samme informasjon på fire plattformer for å nå ut til ansatte ved alle instituttene, noe som er svært tidkrevende. Et felles organisatorisk Teamsområde for alle BFE sine ansatte er foreslått opprettet (ref. AG fartøy og infrastruktur) og vil fungere som en informasjonsplattform på tvers av instituttene. Dette vil sikre ensartet informasjonsflyt ut til brukerne, og vi vil unngå tilfeller hvor enkelte ansatte ikke har tilgang til de nødvendige områder og kanaler.

Arbeidsgruppen for ekstern finansiering og forskning har i denne prosessen innhentet noen erfaringer fra hvordan eksternfinansiert aktivitet og prosjektstøtte drives ved NT-fak og Helsefak. Vi anbefaler en videre prosess der også fakultetsledelsen kunne involveres i ytterligere erfaringsutveksling.

Team Økonomi- og forskning

Fakultetet har én økonomi som gir grunnlaget for vårt aktivitetsnivå. Den består av inntekter og kostnader fra og til ulike kilder, og omfatter både intern og ekstern virksomhet. Den eksterne virksomheten forvaltes i dag som et samarbeid mellom tjenesteområdene forskning og økonomi, og arbeidsgruppene mener derfor det vil være en fordel å ha et felles overordnet team for de to områdene.

Team Økonomi- og forskning foreslås ledet av en teamleder som har ansvar for koordinering og utvikling på tvers av undergruppene, og har tett dialog med fakultetsledelsen. Teamet foreslås å favne de to tjenesteområdene «økonomi» og «forskning», og vil bestå av alle ansatte på nivå 2 og 3 som jobber innenfor disse feltene. Vi ser en nødvendighet for å slå sammen disse tjenesteområdene i et felles team for å sikre gode koblinger og helhetsforståelse i arbeidsprosesser, spesielt knyttet til vår eksterne virksomhet. Arbeidsgruppene «Økonomi» og «Eksternfinansiering og forskning» foreslår derfor følgende felles modell for teamorganisering:



Siden medlemmene av teamet vil bestå av ansatte fra nivå 2 og 3 som til daglig har ulike arbeidsoppgaver og andel av sin stilling knyttet til økonomi- og forskningsstøtte, vil det være fornuftig å differensiere dette slik at tilknytningen til teamet står i forhold til det arbeidet som skal leveres.

Bemanning

Ut ifra dagens bemanningssituasjon vil 11,5 årsverk være knyttet til Kjerne. Ressurs vil ha tilfang i ulik grad fra fakultet og enheter basert på kompetanse og arbeidsoppgaver. Nettverket vil bestå av medlemmer tilknyttet de to øvrige gruppene, men også være en kobling mot f.eks fakultetets arbeidsutvalg og nivå 1.

De utfordringene vi ser i dag innen tjenesteområdet skyldes i stor grad at ressurstilgangen til Kjerne er for liten, og da spesielt på økonomisiden. Med dagens bemannings- og fraværssituasjon ser vi det ikke som mulig å nå målet om at alle kritiske oppgaver skal kunne leveres av minst to personer for å unngå sårbarhet, samt for å sikre at arbeidsbelastningen blir mest mulig jevnt fordelt. Denne delen av Teamet må gjennomgå slik at arbeidsoppgaver og ansvarsområder fordeles, kritiske oppgaver sikres nødvendig ressurstilgang og manglende kompetanse avdekkes. Forventninger til forbedret styring og økonomisk kontroll i kombinasjon med økt ekstern finansiering legger grunnlag for at det i tiden fremover vil være økt behov for arbeidskraft, spesielt rettet inn mot økonomiområdet samt juridisk kompetanse. Vi anbefaler at den foreslåtte kartleggingen av kompetansebehovet innen tjenesteområdet utføres i forkant av eventuelle nytilsetninger i faste stillinger.

Felles TOPdesk for Team Økonomi- og forskning

TOPdesk foreslås opprettet som et felles samhandlingsverktøy for Team Økonomi- og forskning, med brukere fra både kjerne- og ressursteamet. Et slikt felles kontaktpunkt for det utvidete tjenesteområdet vil forenkle brukernes opplevelse, og sikre kvalitet og robusthet gjennom mer effektive og åpne arbeidsprosesser. Ved fravær kan arbeidsoppgaver enkelt delegeres til andre, og vil dermed sikre at oppgaver ikke blir liggende ubesvart i den enkeltes innboks. En samling av alle henvendelser innen de to tjenesteområdene vil synliggjøre arbeidsmengden innenfor de ulike arbeidsoppgavene, og identifisere hvor det er behov for å øke bemanningen og/eller kompetansen.

En tydelig kategorisering for TOPdesk-henvendelser må utvikles for å kunne utnytte funksjonaliteten til det beste.

Arbeidsfordeling Team Økonomi- og forskning

I all hovedsak vil alle oppgaver knyttet til økonomi- og forskningsstøtte ligge under Team Økonomi- og forskning. Under har vi beskrevet forslag til arbeidsfordeling mellom de ulike nivåene Kjerne, Ressurs og Nettverk.

Kjerne

Denne gruppen vil inkludere ansatte med hoveddelen av sin stilling innen økonomi- eller forskningsstøtte, og disse vil løse mye av de samme oppgavene som nivå 2 leverer i dag. Ved endring av budsjetteringsprinsipper, vil det bli noen justeringer i hovedsak knyttet til internøkonomien. Grunnlagsdata vil leveres fra nivå 2, men kontroll og ansvar vil flyttes til enhetene. I tillegg vil oppgaver knyttet til godkjenninger legges til den enhet hvor aktiviteten hører hjemme (eksempel på dette vil være vurdering av egeninnsats og dekningsbidrag, godkjenning av reiseregninger og diverse utlegg).

Når kjerneteamet er satt, vil det være nødvendig med en gjennomgang av ansvarsfordeling slik at alle kritiske oppgaver kan leveres av minst to personer for å unngå sårbarhet, samt at arbeidsbelastningen blir mest mulig jevnt fordelt. I denne prosessen burde også relevante arbeidsoppgaver utført av Ressurs kartlegges for å sikre at fakultetet ivaretar og utnytter kompetanse hos enkeltpersoner godt.

Økonomi og Forskning-Kjerne vil ha ukentlige møter med teamleder.

Utviklingsoppgaver som naturlig kan legges til Kjerne vil kunne være:

- Utarbeide ny budsjettfordelingsmodell som ivaretar alle enheter og som er i tråd med Retningslinje for felles økonomistruktur ved UiT sammen med ressurspersoner fra institutt/enhet.
- Utvikle økonomirapporter til nivå 1, Fakultetsstyret og fakultetets enheter.
- Tertialvise avviksrapporter og oppfølging av disse sammen med prosjektleder/enhetsleder.
- Rutiner for oppfølging av lønnskostnader til fast ansatte på eksterne midler.
- Skriftlige rutinebeskrivelser tilpasset ny økonomistruktur/transparente prinsipper og vurderinger.
- Opparbeide spisskompetanse innenfor de ulike finansieringskildene (minimum to per kilde)
- Videreutvikle informasjonsdeling mellom forskning og økonomi
- Utvikle oppsett og bruk av felles TOPdesk, med hovedvekt på god kategorisering av oppgaver.
- Faktureringsrutiner som faller utenfor ordinær oppfølging i Planner.
- Opplæringsmateriell og årshjul ut mot enhetene.

Ressurs

Denne gruppen av ansatte har ikke økonomi- eller forskningsstøtte som sin hovedstilling, men vil blant annet ha ansvar i forhold til enhetenes økonomi- og prosjektstøtte. Medlemmene vil naturlig være kontorsjefer og øvrige ansatte som har forpliktelser innenfor økonomiområdet og forskningsstøtte, dette inkluderer prosjektadministratorer, administratorer av forskerskoler og andre ved nivå 3.

Endring av økonomistruktur vil føre til at ansvar vil flyttes fra nivå 2 til nivå 3. Kontorsjefer og andre aktuelle må settes i stand til å forvalte driften etter disse prinsippene og det må legges en tydelig arbeidsdeling mellom Kjerne som en støtteenhet og Ressurs/ansvarlig enhet.

Samarbeidet på tvers av nivåene skal videre sikre felles forståelse i de skjæringspunktene hvor bevilgningsøkonomien og eksternøkonomien påvirker hverandre, og hvor det er viktig at forskning og økonomi samhandler.

Skjæringspunkter bevilgningsøkonomi og eksternøkonomi vil blant annet være:

- Lønn
- Fakturering
- Egeninnsats
- Dekningsbidrag
- Leiestedskostnad
- Interne samarbeidspartnere

Økonomi og Forskning-Ressurs vil ha månedlige møter sammen med Kjerne og ad-hoc møter innad i gruppen ved behov.

Utviklingsoppgaver knyttet til Ressurs vil kunne være:

- Tydeliggjøring av konsekvensene for skjæringspunktene nevnt over
- Generell kompetanseheving innenfor økonomi- og prosjektstøtteområdene.
- Bruk av UiT sine maler for flerårige budsjetter for bedre intern økonomistyring.
- Endrede budsjetteringsprinsipper – konsekvenser og handlingsrom.
- Bidra til utvikling av årshjul innen budsjettarbeid og økonomistyring.
- Bidra til utvikling av årshjul/oversikt over søknadsutlysninger
- Rapporteringer
- Prosjekt revisjon

Nettverk

Nettverket vil være et løst sammensatt fellesskap der medlemmer fra både Kjerne og Ressurs samhandler ad-hoc med andre utenfor det overordnede teamet. Dette samarbeidet vil typisk foregå i etablerte fagspesifikke nettverk som for eksempel FU, kontorsjef-nettverk, nivå 1-nettverk (SIS, SFU, SØKI, etc.). Erfaringsdeling fra disse nettverkene til Team Økonomi og Forskning skal sikre at vi holder oss oppdatert på de prosesser som pågår, at vi bidrar til kompetanseheving på tvers av hele organisasjonen og at vi danner nyttige nettverk utenfor vårt eget fakultet.

Øvrig organisering

Arbeidsgruppenes forslag om et felles team for tjenesteområdene økonomi og forskning åpner spørsmålet om denne organiseringen skal komme som et supplement til dagens seksjonsorganisering eller erstatte den. Et ekstra lag med ledelse og koordinering mellom det foreslåtte teamet og dagens seksjoner (Seksjon for organisasjon og økonomi/ Seksjon for forskning, utdanning og formidling) fremkommer som en større tidstyv enn gevinstrealiserende. Arbeidsgruppen foreslår derfor at ny teamorganisering erstatter dagens organisering med seksjoner på nivå 2. Dette fordrer at teamleders rolle og ansvar blir tydelig definert og nedfelt i et mandat.

Oppsummering

Oppsummert foreslår arbeidsgruppene i felleskap følgende:

- Følge til enhver tid UiT sine retningslinjer for økonomistruktur
 - Budsjettdisponeringsmyndighet ned på enhetsnivå
 - Inntekter og kostnader videreføres til der aktiviteten faktisk skjer
- Organisere tjenesteområdene Økonomi og Forskning i et felles team
 - En Teamleder for Team Økonomi- og forskning som består av *Kjerne, Ressurs og Nettverk*
 - Flytter ikke ressurser ut til enhetene, men bygger en sterk kjerne med tett samhandling til øvrige ressurser.
 - Ny Teamorganisering foreslås å erstatte dagens seksjoner.

Rapporten er utarbeidet av

Hanne Risan Johnsen, Norges fiskerihøgskole

Kseniia Maltceva, Seksjon for organisasjon og økonomi

Laila Woll Mortensen, Seksjon for organisasjon og økonomi

Lena Korsnes, Seksjon for forskning, utdanning og formidling

Linda Nordvåg, Seksjon for organisasjon og økonomi

Mikel Moriana Armendariz, Seksjon for forskning, utdanning og formidling

Mona Isaksen, Institutt for arktisk og marin biologi

Pauliina Vierinen, Seksjon for forskning, utdanning og formidling

Tone Osnes, Norges fiskerihøgskole

Organisering av tjenesteområdet fartøydrift, infrastruktur og service på bygg

Arbeidsgruppen har fått i oppdrag å se på det administrative tjenesteområdet fartøydrift, infrastruktur og service på bygg. Området har et stort tjenestefomfang, med flere kritiske arbeidsoppgaver og kompetanse sentrert til en relativt liten gruppe ansatte. Arbeidsgruppen har i sitt mandat blitt bedt om å vurdere dagens organisering av disse tjenestene, og se på hvor vidt dagens organisering er til det beste for fakultetet som helhet. Arbeidsgruppen har også fått i oppdrag å vurdere graden av robusthet i organiseringen og administrasjonen av fartøydrift og tekniske tjenester, og å foreslå eventuelle justeringer som kan bidra til å bedre tjenesteområdet. Arbeidsgruppen skal også vurdere hvorvidt tjenestenivået møter brukers forventning og behov.

Tabellen under oppsummerer hovedoppgavene knyttet til tjenesteområdet fartøy, infrastruktur og service på bygg, hvor oppgavene utføres i dag og med noen justeringer. Arbeidsgruppen har også tatt hensyn til oppgaver som per i dag skal ivaretas av det administrative teamet Infrastruktur. Våre anbefalte justeringer vil bli redegjort for i det følgende.

<i>Oppgaver</i>	<i>Nivå i dag</i>	<i>Anbefalte justeringer</i>
Klargjøring av utstyr i forbindelse med tokt	2	Fartøy ressurs
Bygging og design av instrumenter	2	Infrastruktur ressurs
Drift av Hvas/ nytt kystfartøy	2	Fartøy kjerne
Dykking – innsamling av materiale	2	Fartøy kjerne
Håndtering av forskningsdata	2	Fartøy ressurs
Kalibrering og kvalitetssikring av forskningsdata	2	Fartøy ressurs
Vedlikehold av båter (Hvas og småbåter)	2 og 3 (småbåter)	Fartøy kjerne
Vedlikehold av dykkerutstyr	2	Fartøy kjerne
Vedlikehold av labutstyr	2 og 3	Infrastruktur ressurs
Bestilling av ombygging og renovering av bygg	2	Infrastruktur nettverk
Drift av fartøylageret	2	Fartøy kjerne
Koordinering av alle lagerareal	2	Infrastruktur ressurs
Flytting av inventar	2	1 (BEA)
Møbellager	2	1 (BEA)
Nøkkelutlevering til ansatte og gjester	2	1 (BEA)
Optimalisere bruk av lab-areal på NFH-bygget	2 og 3	Infrastruktur ressurs
Optimalisert bruk av kontorareal	2 og 3	Infrastruktur ressurs
Vaktavtale for frysebokser og sjøvannsledning	2	Infrastruktur kjerne
Teknisk drift av sjøvannsledning/våtrom	2 og 3	Infrastruktur ressurs
Hjelp med lab-instrumentering	2	Infrastruktur kjerne
Leverer IT-support	2	Infrastruktur ressurs/ ITA

Meldeskjema til felt og tokt	3	Felt/toktleder melder inn på avtalt plattform
Organisering av bilbruk, også ved feltsesong	2 og 3	Infrastruktur ressurs
Vedlikeholde egne sider om infrastruktur på nett	2 og 3	Utgår
Sending av pakker	2 og 3	Utgår
Lån av lokaler ved arrangement	2	Håndteres iht ny utarbeidet rutine for dette.

Forslag til organisering av tjenesteområdet fartøydrift, infrastruktur og service på bygg

Seksjon for fartøy og tekniske tjenester favner over et stort tjenesteområde, som i tillegg til fartøydriften leverer tjenester til samtlige av fakultetets ansatte og studenter. Et bredt tjenesteomfang fordrer en organisering der fleksibilitet er i balanse med en tydelig struktur og langsiktig bemannings- og driftsplan.

Bemanningen ved seksjonen er en utfordring. Dette skyldes lav bemanning, i tillegg til utfordringer knyttet til drift av nytt kystfartøy, avspasering i forbindelse med tokt, og bemanning ved andre typer fravær. De ansattes spisskompetanse gjør at det på spesielt kritiske områder må hentes inn ekstern arbeidskraft.

Det brede tjenesteomfanget fører til at organiseringen av driften lett flyttes ned på den enkelte ansatte i avdelingen. For å sikre en robust organisasjon og administrasjon vil det være nødvendig å få på plass rammer som gir forutsetninger for langsiktig planlegging samt utarbeiding av rutiner og logistiske løsninger. Dette inkluderer oppgaver på fartøydrift, fartøylageret, de tekniske tjenestene som leveres, samt øvrig infrastruktur.

I januar 2021 ble det administrative Team Infrastruktur opprettet. Medlemmene i teamet består av ansatte fra nivå 2 og nivå 3. I Team Infrastrukturens mandat ligger per i dag en del oppgaver som ikke lenger naturlig forvaltes av teamet, dette i forbindelse med at stilling knyttet til ekspedisjonen ved fakultetet har opphørt. På bakgrunn av evalueringen av de administrative teamene, og ved gjennomgang av Team Infrastrukturens nåværende mandat, anbefaler vi å flytte det administrative Team Infrastruktur inn i den foreslåtte modellen for teamorganisering. Man bør samtidig se over teamets sammensetning og mandat.

Overordnet anbefaling

Utfordringene gjeldende bemanningssituasjonen på nåværende seksjon for fartøy og tekniske tjenester må tas på alvor, særlig bemanning knyttet til fartøydrift. Det er arbeidsgruppens vurdering at en bemanningsplan for det nye kystfartøyet må prioriteres, og at det vurderes å styrke bemanningen på fartøydrift med to årsverk.

Ved kartlegging av tjenesteområdet infrastruktur ble det avdekket behov for strategisk tilsetning av ingeniører på instituttene med bred kompetanse som også favner drift av kurssalene. Det er arbeidsgruppens anbefaling at dette tas med ved kommende budsjettinnspill.

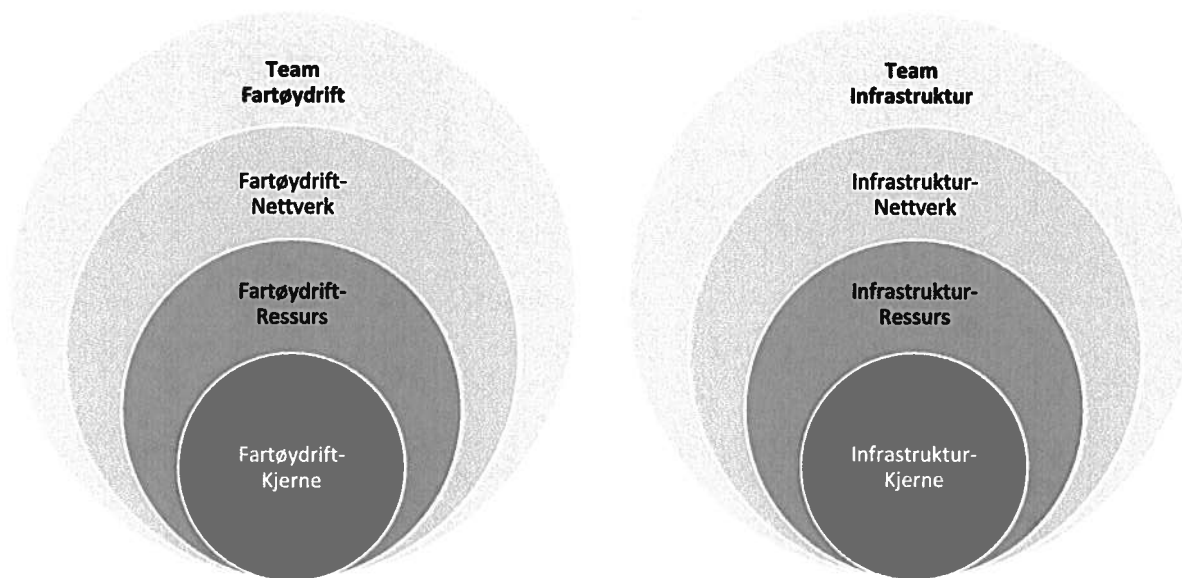
Det har i løpet av de siste månedene blitt utviklet rutiner og veiledere på flere av fakultetets tjenesteområder. For tjenesteområdet fartøydrift, infrastruktur og service på bygg gjelder dette f.eks. rutinebeskrivelser for bruk av fakultetets tjenestebiler, lån av lokaler ved arrangement og

veiledere i forbindelse med sending av post og pakker. Dette er informasjon som skal være lett tilgjengelig for både ansatte og studenter. UiTs nåværende informasjonsløsning (intranett) anses ikke være en optimal plattform for deling av slik informasjon. De siste to årene har BFE gjort en omfattende jobb for å rydde og strukturere BFEs teamsområder, og vi har i dag fire enhetsteam (AMB, HHT, NFH og Administrasjonen ved BFE). En del informasjon og kommunikasjon skal være tilgjengelig for alle fakultetets ansatte og det er tungvint å publisere samme informasjon på fire plattformer.

Arbeidsgruppen har i kontakt med ITA forhørt seg om muligheten for å opprette et såkalt organisatorisk Teams. Et slikt område skiller seg fra våre nåværende Teams ved at det opprettes med regler som fanger opp endringer i en filtrert liste av ansatte, heller enn manuelle input av ansatte. Vi foreslår at et felles organisatorisk teamsområde for alle BFEs ansatte opprettes, og at dette området erstatter intranettet slik det ser ut i dag. I tillegg til en felles informasjonsplattform, vil fakultetet samtidig få en felles plattform for kommunikasjon og samhandling. Arbeidsgruppen anbefaler at et felles organisatorisk teamsområde skal eies av en gruppe superbrukere som har ansvar for å bygge området, samt ivareta struktur og funksjonalitet. Dette forslaget er delt med øvrige gruppeledere, da vi anser at en slik løsning vil være aktuell for samtlige tjenestoområder ved fakultetet.

Når arbeidsgruppen henviser til felles organisatorisk teamsområde, er det dette teamsområdet vi sikter til.

Arbeidsgruppen foreslår følgende modell for organisering av tjenestoområdet fartøysdrift, infrastruktur og service på bygg:



Med bakgrunn i det brede omfanget av tjenestoområdet mener arbeidsgruppen det vil være en fordel å organisere tjenestoområdet fartøysdrift, infrastruktur og service på bygg i to arbeidsteam, heretter kalt Team Fartøysdrift og Team Infrastruktur. S

Det foreslås at hvert arbeidsteam ledes av en teamleder som har ansvar for koordinering og utvikling på tvers av teamet, og også mot fakultetets øvrige team ved behov.

Arbeidsdeling

Alle oppgaver knyttet til fartøydriften vil i sin hovedsak ligge til Team Fartøydrift å løse, og på lik måte vil alle oppgaver knyttet til tekniske tjenester og infrastruktur ligge til Team Infrastruktur å løse. I det følgende vil vi beskrive forslag til arbeidsfordeling mellom Fartøydrift-Kjerne, Fartøydrift-Ressurs og Fartøydrift-Nettverk, samt mellom Infrastruktur-Kjerne, Infrastruktur-Ressurs og Infrastruktur-Nettverk.

Team Fartøydrift



Fartøydrift-Kjerne

Basert på dagens bemanningssituasjon er det i dag 6 personer (4,9 årsverk) som naturlig vil inngå i Fartøydrift kjerne. Det må derimot presiseres at dette inkluderer seksjonsleder (0,9 årsverk) og lagerleder (1 årsverk). De resterende 3 årsverkene består av stillinger som også har andre oppgaver knyttet til bl.a. dykking, vedlikehold, service, HMS og fiskeriredskaper. Det er derfor arbeidsgruppens anbefaling av man ser på bemanningssituasjonen, særlig med tanke på bemanning av nytt kystfartøy. Når Fartøydrift-Kjerne er satt, vil det være nødvendig med en gjennomgang av ansvarsdeling slik at alle kritiske oppgaver kan leveres av minst to personer for å unngå sårbarhet samt for å sikre at arbeidsbelastningen blir mest mulig jevnt fordelt. Dette er ikke gjennomført med dagens bemanning, og fordrer derfor styrket bemanning.

Fartøydrift-Kjerne vil ha ansvar for de tjenester som naturlig tilhører tjenesteområdet fartøydrift, det vil si den daglige driften av tjenesteområdet. Tjenesteområdet inkluderer organiseringen av den daglige driften, innsamling av materiale, vedlikehold av båt og utstyr og drift av fartøylageret.

Team Fartøydrift-Kjerne må i større grad gis ansvar for økonomistyring innenfor gitte rammer for å kunne planlegge nødvendige investeringer, vedlikehold og oppgraderinger på en mer forutsigbar måte. Gode budsjettinnspill som følges opp med realistiske budsjetter vil støtte opp om dette.

Fartøydrift-Kjerne vil ha mandagsmøter med teamleder for å sikre koordinering av daglig drift.

Utviklingsoppgaver som naturlig kan legges til Fartøydrift-Kjerne vil kunne være:

- Utarbeide årshjul
- Bemanningsplan for den daglige driften
- Bemanningsplan for FF Beret Paulsdatter
- Nettbasert system for bestilling av utstyr i forbindelse med tokt
- Innføring av lagerstyring og standardisering av pallemerking
- Plan for drift av fartøy og dykking

Fartøydrift-Ressurs

Denne gruppen vil bestå av medlemmer som ikke har fartøydrift som sin hovedstilling, men som leverer tjenester på området. Medlemmer vil naturlig være HMS-rådgiver, samt medlemmer av foreslåtte Infrastruktur Kjerne, som har ansvar for vedlikehold og instrumentering av båt- og forskningsutstyr, og som deltar på tokt. Basert på dagens bemanningssituasjon utgjør sistnevnte totalt 2 årsverk. Arbeidsgruppen ønsker å presisere at disse stillingene vil fungere som ressurs til Fartøydriften, ettersom deres hovedstilling vil ligge i Team Infrastruktur. Det vil altså være nødvendig å styrke Fartøydrift-Kjerne utover disse 2 årsverkene. Det foreslås at man også kartlegger hvilke ressurser på nivå 3 som naturlig kan bidra inn ved behov.

Fartøydrift-Ressurs vil ha månedlige møter sammen med Fartøy-Kjerne, der man legger langsiktige planer for vedlikehold og investeringer. I tillegg vil det være nødvendig med ad-hoc møter med Fartøydrift-Kjerne eller fagperson ved behov.

Utviklingsoppgaver knyttet til Fartøy-Ressurs vil kunne være:

- Rutiner for håndtering av utstyr etter gjennomført tokt
- Planlegging for sjekk og funksjonstesting av utstyr i forbindelse med tokt

Fartøydrift-Nettverk

Fartøydrift-Nettverk vil bestå av medlemmer fra både Kjerne og Ressurs og inngå i et nettverk med Nivå 1, eksterne brukere, toktkomitéen og styringsgruppen for tokt. Arbeidsgruppen presiserer at denne delen av Team Fartøydrift vil ikke fungere som et arbeidsteam der medlemmene forholder seg til hverandre f.eks. med jevne møter, men Fartøydrift-Nettverk vil være en viktig kobling til den daglige driften og utviklingen av tjenesteområdet. Arbeidsgruppen anbefaler at teamleder for Team Fartøydrift tas med i vurdering av toktsoknader, prioritering og tildeling av tokt.

Utviklingsoppgaver knyttet til Fartøy-Nettverk vil kunne være:

- Arbeid for et isgående campus
- Langsiktig planlegging av toktkalender

Team Infrastruktur

Team Infrastruktur

Infrastruktur-Kjerne (tekniske tjenester/arealbruk som hovedstilling)

Infrastruktur-Ressurs (tekniske tjenester/arealbruk som en mindre del av hovedstilling)

Infrastruktur-Nettverk (Samhandling med instituttledere og BEA)

Infrastruktur-Kjerne

Med infrastruktur menes oppgaver som må på plass for at daglig drift og utvikling innen undervisning og forskning skal fungere optimalt. Infrastruktur-Kjerne vil ha ansvar for tekniske tjenester i tillegg til service på bygg som ikke naturlig faller under BEA. Det er i dag fem stillinger (4,3 årsverk) som naturlig vil inngå i Infrastruktur-Kjerne. Når Infrastruktur-Kjerne er satt, vil det være nødvendig med en gjennomgang av ansvarsdeling slik at alle kritiske oppgaver kan leveres av minst to personer for å unngå sårbarhet samt at arbeidsbelastningen blir mest mulig jevnt fordelt.

Infrastruktur-Kjerne bør ha jevnlig møter, forslagsvis annenhver uke.

Infrastruktur-Kjerne må i større grad gis ansvar for økonomistyring innenfor gitte rammer. Her henviser vi til anbefalingene gitt gjeldende tjenesteområdet økonomi, der man anbefaler at budsjett disponeringsmyndighet legges til enhetene.

Utviklingsoppgaver som naturlig kan legges til Infrastruktur-Kjerne vil kunne være:

- Utarbeide årshjul
- Bemanningsplan for den daglige driften
- Sikre opplæring og involvering i kritiske arbeidsoppgaver internt i teamet for å unngå sårbarhet
- Håndtering av forskningsdata
- Optimalisert bruk av lager med plan som sikrer at struktur og orden ivaretas
- Vedlikehold av utstyr, inklusive fakultetets tjenestebiler
- Bygging og design av instrumenter

Infrastruktur-Ressurs

Denne gruppen vil bestå av medlemmer som ikke har tekniske tjenester som sin hovedstilling, men som leverer tjenester innenfor området. Medlemmer vil naturlig være HMS-rådgiver, stilling tilknyttet ITA med arbeidsplass på NFH-bygget, personalressurser på nivå 3, samt teknikere og ingeniører på nivå 3.

Infrastruktur-Ressurs vil ha månedlige møter sammen med hele teamet, i tillegg til ad-hoc møter med Infrastruktur-Kjerne eller fagperson ved behov.

Utviklingsoppgaver knyttet til Infrastruktur-Ressurs vil kunne være:

- Utarbeiding av rutiner i tilknytning til infrastruktur, som for eksempel:
 - Rutiner for innmelding av feil og mangler i kurssaler med teknisk utstyr
 - Rutiner for og gjennomføring av gjennomgang av utstyr ved hver semesterstart
- Sikre opplæring og involvering i kritiske arbeidsoppgaver internt i teamet for å unngå sårbarhet
- Optimalisert bruk av lab-areal på NFH-bygget
- Oversikt over kontorkabal
- Organisering av bilbruk ved BFE, inkludert planlegging i forbindelse med feltsesong

Infrastruktur-Nettverk

Infrastruktur-Nettverk vil bestå av medlemmer fra både Kjerne og Ressurs og inngå i et nettverk sammen med instituttledere og BEA. Infrastruktur-Nettverk vil ha en viktig kobling til den daglige driften og utviklingen av tjenesteområdet.

Utviklingsoppgaver knyttet til Infrastruktur-Nettverk vil kunne være:

- Innmelding av ombygging og renovering
- System som sikrer at fakultetet vet hvor innmeldte saker står
- Drift av feltstasjon på Takvannet og COATS feltstasjon på Varangerhalvøya
- Drift av rypefarm
- Drift av selbasseng

Kommentar til framtidig behov for seksjoner

Arbeidsgruppen anser at det med den foreslåtte teamorganiseringen ikke vil være behov for videreføring av dagens seksjoner i fakultetsadministrasjonen. Ved en slik organisering vil det være viktig å definere hvor personalansvaret for de ansatte ligger. Det vil også være viktig å definere hva teamleders rolle og ansvar er, og hvem teamleder svarer til. Arbeidsgruppen anser at teamleder er leder for tjenesteområdet, ikke for personalet som er tilknyttet tjenesten.

Denne rapporten er utarbeidet av:

Frode Gerhardsen, Seksjon for fartøy og tekniske tjenester

John Terje Eilertsen, Seksjon for fartøy og tekniske tjenester

Kari Nordeng Mellem, Norges fiskerihøgskole

Karin Lia, Seksjon for organisasjon og økonomi

Karin Strand Johannesen, Institutt for arktisk og marin biologi

Leif Einar Støvern, Institutt for arktisk og marin biologi

Maria Nyang-Jørgensen, Seksjon for organisasjon og økonomi

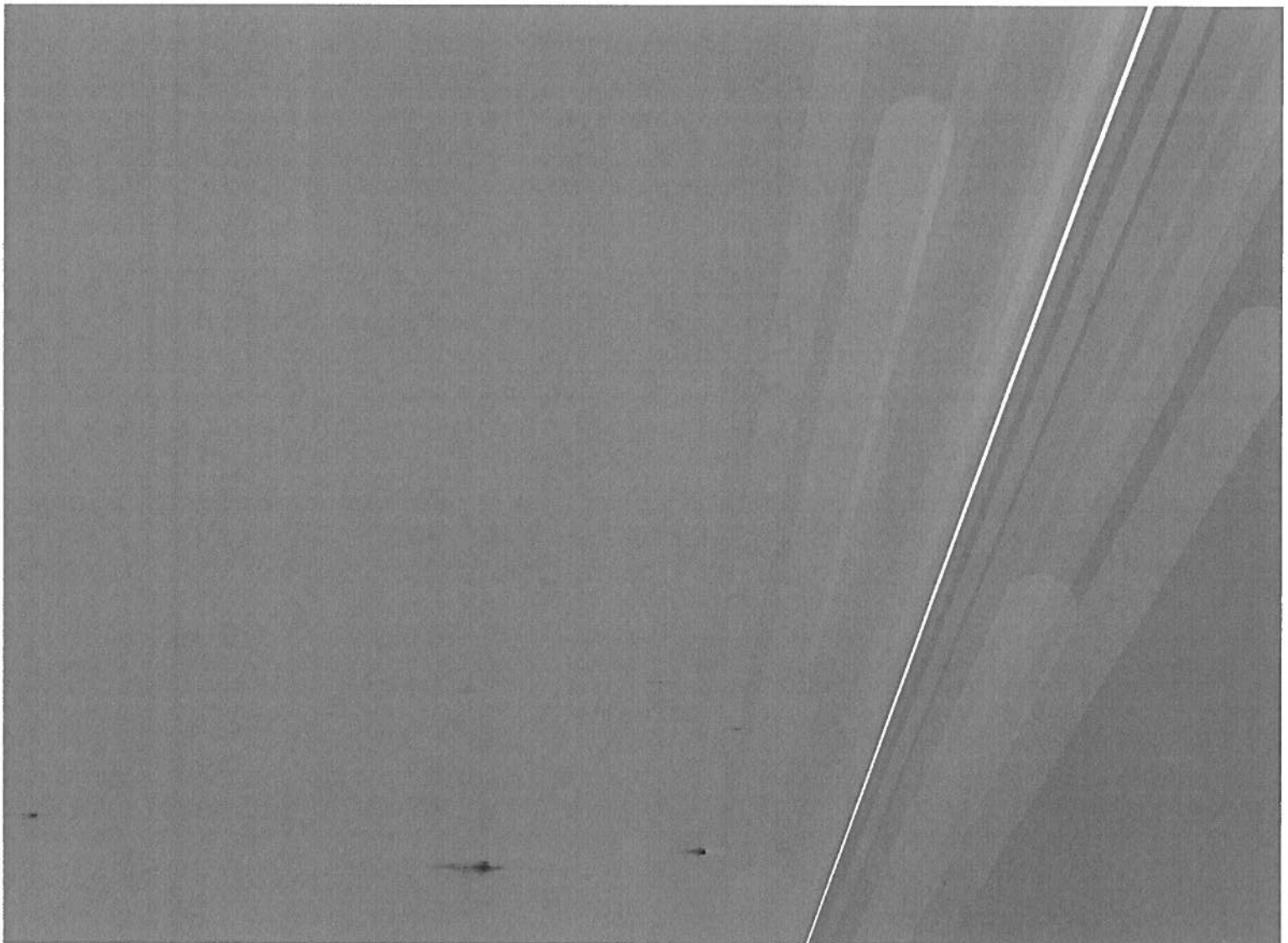
Richard Buvang, Seksjon for fartøy og tekniske tjenester



UiT Norges arktiske universitet

Gjennomgang av administrasjonen – Arbeidsgruppe utdanning inkl. PhD

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi



Innholdsfortegnelse

1	Gruppemedlemmer og organisering av arbeidet.....	2
2	Hovedkonklusjoner.....	3
3	Teamstruktur og kategorisering.....	4
3.1	Team «Studie»	4
3.2	Team «Eksamen»	5
3.3	Team «Læringsmiljø»	6
3.4	Sammensetning, organisering og ledelse av team.....	6
4	Studieadministrative oppgaver som ikke inngår i team.....	7
5	Annet arbeid, og hva skal vi ikke gjøre?	8
6	Organisering.....	9

1 Gruppemedlemmer og organisering av arbeidet

I fakultetsstyremøte ved Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi (BFE) sluttet styret seg til at dekanens forslag om prosess for gjennomgang av de administrative tjenestene på BFE-fakultetet. Dekanen fikk fullmakt til å utforme mandater for styringsgruppen og arbeidsgruppene, samt oppnevne medlemmer i gruppene.

Det ble oppnevnt fem arbeidsgrupper hvor denne rapporten er en redegjørelse fra arbeidsgruppen som har sett på studiesaker inkludert phd utdanningen. Arbeidsgruppen har bestått av:

- Tore Kanck-Jørgensen (leder)
- Trine-Lise Heimkjær
- Tone Berre
- Maria J. Zachariassen
- Anders Kvanli
- Ingjerd Gauslaa Nilsen
- Kristin Herstrøm
- Lisbeth Nordøy
- Tor Alvin Strand

Arbeidsgruppen har hatt tre hovedmøter.

Det første møtet var et kort teammøte hvor vi gjennomgikk mandatet og fikk avklart uklarheter, samt at det ble lagt en plan for arbeidet.

Andre gang vi møttes gjennomførte vi en halvdags- samling på styrerommet til Handelshøgskolen ved campus Tromsø. På denne samlingen startet vi et større arbeid med å kartlegge de sentrale studierelaterte oppgavene inkl ph.d. Kategoriseringen ble gjort for å lettere kunne definere funksjonelle team. Oppgavene ble kategorisert innen fire hovedkategorier, «arbeid som kan gjøres i team», «arbeid som kanskje kan gjøres i team», «arbeid som ikke kan gjøres i team» og en siste kategori med arbeidsoppgaver som muligens ikke skal gjøres innen det studieadministrative feltet. Kategoriseringen er vedlagt.

Tredje samling ble gjennomført som et lunsj-til-lunsjseminar på Sommarøy Arctic hotell. På denne samlingen slutførte vi arbeidet med kategoriseringen av arbeidsoppgavene, før vi utarbeidet et forslag til hvilke team vi burde ha og hvilke arbeidsoppgaver som burde inngå innen det studieadministrative feltet ved BFE. Etter dette hadde vi grundige diskusjoner og gjorde vurderinger rundt sammenslåing av instituttadministrasjonen, organisering av fakultetsnivået, forholdet til studieprogramlederne mm. Programmet for samlingen er vedlagt.

I etterkant av samlingene har også ulike grupperinger jobbet med å få på plass alle deler av rapporten. Det har vært stor grad av involvering av gruppemedlemmene, samt at andre innen det studieadministrative feltet har fått presentert rapporten og fått mulighet til å komme med innspill.

I tillegg til hovedmøtene har gruppeleder hatt samtaler med enkeltmedlemmer i gruppen og andre interessenter for å sikre at en ivaretar alle fagområdene innen utdanningsfeltet, inkl phd.

2 Hovedkonklusjoner

Arbeidsgruppen som har sett på studiesaker inkludert ph.d.-utdanningen anbefaler at en beholder instituttadministrasjonene og at en har en seksjon for utdanning, men at en samler flere studierelaterte oppgaver i nye og reviderte team. I tillegg foreslår en at ledelsen ved seksjon for forskning og utdanning tar et operativt ansvar for at samarbeidet og koordineringen av arbeidet i de tre teamene fungerer.

Arbeidsgruppen foreslår at det endres noe i arbeidsoppgavene til de allerede eksisterende teamene og at det opprettes et helt nytt team, «team studie», som vil ha administrativt ansvar for hele porteføljen av emner og programmer som gis av alle instituttene ved BFE-fakultetet.

Alle tre teamene er designet utfra at drift av kjerneområdene er det essensielle for teamleveransen. Teamene har i utgangspunktet ansvar for alt av drift innenfor teamets arbeidsområde. I tillegg vil en sentral del av arbeidet til teamene være å utvikle kvaliteten og effektiviteten på leveransen innen teamets ansvarsområde. Arbeidsgruppen har utviklet forslag til nye mandater for teamene, hvor en i stor grad er konkret i forhold til de driftsoppgaver som skal gjøres. I utgangspunktet skal alle som arbeider innenfor det studieadministrative feltet være medlem i minst ett team.

Som sagt ovenfor foreslås en egen seksjon for utdanning. Denne vil fungere som et team hvor det er dedikerte årsverk som har ansvar for oppgaver som skal gjøres for hele fakultetet. Vi foreslår at arbeidet på nivå 2 organiseres slik at minimum 2 ansatte fra seksjonen har ansvar for de enkelte fagområdene. På den måten sikrer vi en robust administrasjon som kan overlappe ved kortvarig fravær. Vi sikrer også et kompetansemiljø som sammen jobber med utvikling og kvalitet innenfor de områdene av studieadministrasjon som ikke ivaretas av tverrgående team.

I tillegg til forslag om nye team, foreslår en også at det sørges for mye større samhandling og kommunikasjon på tvers av instituttene gjennom at en oppretter et «serviceråd» innenfor linja, hvor seksjonsledere, kontorsjefer og andre interessenter møtes jevnlig (men ikke ofte) og avklarer ressursbruk, koordinerer og jobber med å utvikle den studieadministrative profesjonen på fakultetet.

For at teamleders rolle og ansvar skal bli tydelig for både teamleder og medlemmene i teamet er det ønskelig med eget et mandat til hver av teamlederne.

Kommunikasjon med studenter og faglige ansatte burde strømlinjeformes. Dette kan gjøres ved å være tydelig på hvem som gjør hva, og hvilke kanaler en bruker (feks Topdesk). I dette arbeidet må en få på plass større samhandling mellom instituttene, de enkelte teamene og våre studenter og ansatte.

3 Teamstruktur og kategorisering

Arbeidsgruppen har sett på arbeidsoppgavene innen studiefeltet som er plassert på nivå 2 (fakultet) eller nivå 3 (instituttene) i dag. Dermed har vi i mindre grad kommentert og diskutert oppgaver som er plassert ved avdeling for forskning, utdanning og formidling på nivå 1 (UiT sentralt).

Arbeidet med å kategorisere «alle» arbeidsoppgavene som inngår i det studieadministrative feltet var omfattende, men det gav en tydelig forståelse for hvilke oppgaver som burde, eller ikke burde organiseres som team. Nedenfor er det satt opp forslag til tre team som vil arbeide effektivt og formålstjenlig innen tre ulike kjerneområder. Det var stor grad av enighet i arbeidsgruppen om at det er disse tre teamene en trenger innenfor utdanningsfeltet.

I tillegg vil det være behov for å løse enkeltoppgaver innen feks internasjonalisering, EVU og næringslivskontakt i mindre arbeidsgrupper, samt at det er hensiktsmessig med prosjektteam når en har større prosjekter som er tidsavgrensede. Dette gjelder prosjekter som for eksempel NOKUT tilsyn.

Alle tre teamene er designet utfra at drift av kjerneområdene er det essensielle for teamleveransen. I tillegg vil en sentral del av arbeidet til teamene være å utvikle kvaliteten og effektiviteten på leveransen innen teamets ansvarsområde. I forhold til dagens teamorganisering på fakultetet er det foreslått et helt nytt team, «team studie», samt at det er gjort en god del endringer i mandatene til de nåværende teamene (Team eksamen og team læringsmiljø og studiekvalitet).

3.1 Team «Studie»

Teamet vil ha teknisk ansvar for hele porteføljen av emner og programmer som gis av alle instituttene ved BFE fakultetet. I dette inngår også alle arbeidsprosessene som er knyttet til fakultetets portefølje av emner og programmer, inkludert, emner på nett (EPN), timeplanlegging (TP), Canvas, Leganto og kvalitetssikring av studieinformasjonen på våre programsider.

Forslag til mandat

- Sammen med instituttene sette emneporteføljen inkl. PhD, for hvert enkelt semester. Dette inkluderer også å sikre at en får på plass fagansvarlig for de ulike emnene innen gitte frister.
- Styre, lede og gjennomføre «emner på nett» (EPN) for alle tre instituttene.
- Sikre at det blir opprettet Canvasrom for alle emner og at tilgangen til faglærerne og studentene er riktig.
- Sikre at koblingen til pensumsystemet Leganto fungerer opp mot hvert emne, og være kontaktpunkt mellom universitetsbiblioteket og de fagansvarlige.

- Kvalitetssikre og bygge alle emnekombinasjoner i FS, slik at studentene får riktige og oppdaterte utdanningsplaner.
- Kvalitetssikre og bygge alle studentgrupper i TP (Timeplanlegger), slik at eksamen og timeplanene blir koordinerte og uten kollisjoner.
- Legge alt grunnlag for, samt å gjennomføre timeplanleggingen i TP.
- Sørge for at nettsidene til hvert enkelt studieprogram er oppdatert og presentert i henhold til studieplanene.
- Delta og bidra i arbeidet med utviklingen av programmer og emner. Da spesielt opp mot studieprogramlederne.
- Ansvarlig for å administrere Topdesk-kanalene innenfor studiefeltet på BFE.
- Rydde og inndra studieretter som ikke er aktive.
- Kontrollere og godkjenne utdanningsplaner, slik at de er klare for utskriving av vitnemål.
- Være ressurs for å vurdere kriterier for oppretting og nedlegging av program.
- Bidra til veiledning, rapportering og statistikk innenfor området studie.
- Lager årshjul for de aktiviteter som faller innenfor ansvarsområdet.
- Samarbeide og koordinere arbeidet med de to andre teamene innen undervisning, samt studielederne og ledelsen ved de tre instituttene.

3.2 Team «Eksamen»

Teamets formål er å sørge for kvalitetssikring og effektiv drift av eksamen og arbeidskrav ved BFE fakultetet. I dette inngår ansvar for koordinering av eksamensarbeidet mellom Eksamenstjenesten UiT, FUF BFE og institutt.

Forslag til mandat

- Være fakultetets fremste ressurs med kompetanse innen eksamen og vurdering, og oppdatere seg og formidle kunnskap på dette området
- Være fakultetets fremste ressurs på vurderingsordninger når det kommer til tekniske løsninger og juss/regelverk og være ansvarlig for å oppdatere seg på disse områdene. I dette inngår å bidra i kvalitetssikring av vurderingsordninger før emnepublisering, samt være et rådgivende organ mot fagstaben med sikte på vurdering av studenter på en helhetlig og god måte.
- Sørge for å ha god og oppdatert kompetanse på WISEflow
- Sørge for fordeling av arbeidsoppgaver ilagt teamet (mellom nivåene) på området, og sørge for dekning ved korttidsfravær
- Kvalitetssikre og forbedre rutiner for eksamensarbeidet på fakultetet, herunder sette opp arbeidsplaner og årshjul.
- Bidra til rapportering og fungere som høringsinstans innenfor ansvarsområdet.
- Fastsette eksamensdatoer og sensurordninger på alle emner ved BFE
- Behandle klagesaker på karakter og formelle feil, (uavklart: saksforberedelse til fuskesaker)

- Sørge for innhenting, godkjenning og registrering av eksamens- og klagekommisjoner, samt bestille kontrakt til eksterne sensorer.
- Sørge for innhenting og arkivering av eksamensoppgaver, sensorveiledninger og skjema for ekstern godkjenning.
- Behandle søknader fra studenter knyttet til eksamen (ekstraordinær eksamen, disp. fra tregangerregelen, eksamen på utgått emne etc)
- Sikre samhandling med de andre teamene knyttet til studier (læringsmiljø og studie), samt studieprogramlederne og KU.

3.3 Team «Læringsmiljø»

Teamet vil ha et praktisk og administrativt koordinerende ansvar for rutiner og aktivitet knyttet til studentenes tid hos oss: Fra opptak, via studentmottak og studiestart, mentorordning og oppfølging fram til avsluttet utdanning. Teamet skal arbeide på tvers av instituttene for å legge til rette for et godt læringsmiljø.

Forslag til mandat

- Ansvar for prosessen etter opptaket (velkomstmiljø, ringerunde til søkerne)
- Jobbe med studiestartarrangementer for BFE i samarbeid med fadderordningen
- Ansette mentorer og studentassistenter, samt opplæring og oppfølging av disse
- Sørge for integrering av mentorer og faddere ved studiestart
- Samarbeid med studentforeningene – være kontaktpunkt
- Kontakt med kullrepresentantene
- Ansvar for informasjonsmøter og større arrangementer for studentene
- Ansvar for fakultetets avslutningsarrangement for mastergradskandidatene
- Teamet er ansvarlig for å arrangere en årlig studiekvalitetssamling i samarbeid med team eksamen og team studie
- Sørge for at håndbok: «Informasjon til fagansvarlige» er oppdatert
- Sørge for at «Opplæringsplan studieadministrative oppgaver» er klar ved nyansettelser av studieadministrative
- Sørge for fordeling av arbeidsoppgaver ilagt teamet på området, og sørge for dekning ved korttidsfravær
- Bidra til veiledning, rapportering og svare på høringer innenfor ansvarsområdet.
- Lager årshjul for de aktiviteter som faller innenfor ansvarsområdet
- Samarbeide og koordinere arbeidet med de to andre teamene innen undervisning, samt studielederne og ledelsen ved de tre instituttene

3.4 Sammensetning, organisering og ledelse av team

Når de endelige mandatene til de overnevnte teamene er satt vil en måtte fastsette antallet medlemmer i hvert team og definere en prosentsats av de enkelte stillingene som skal brukes til teamarbeid. Idet teamene har ansvar for store deler av driftsoppgavene som er knyttet til utdanningene på BFE, vil en i større grad enn i dag sikre kvaliteten og robustheten en ønsker

innenfor studiefeltet. Spesielt innen team studie vil en kunne oppnå en effektiviseringsgevinst i forhold til dagens situasjon. Dette samtidig som kvaliteten på produktet, (programmer, emner, timeplaner mm) vil bli bedre.

Ved opprettelse av tre team må en også sikre en organisatorisk struktur der en får god samhandling mellom ulike interessenter, både utenfor og i linja. En må sikre for å hvor en får til samarbeid mellom teamene, studielederne og seksjon for utdanning ved fakultetet. Det anbefales at teamleder har ansvar for å sikre god teamdrift. En må sørge for en god og direkte kobling opp mot kontorsjefene, instituttlederne og studieprogramlederne.

For at teamleders rolle og ansvar skal bli tydelig for både teamleder og medlemmene i teamet ønsker en også at det lages et mandat til hver av teamlederne. Dette vil tydeliggjøre teamleders rolle, slik at teamlederne selv vet hva de skal forholde seg til. I tillegg vil dette tydeliggjøre for teammedlemmene hvilket ansvar og mandat teamleder har i sin ledelse av teamene. En burde også få spesifisert hvor stor % andel av en heltidsstilling det er å være teamleder, og det bør vurderes om teamleder bør fratas annet ansvar for å drifte teamet.

4 Studieadministrative oppgaver som ikke inngår i team

Oppgaver som ikke passer som en del av et teamarbeid på tvers av institutter og campuser har et betydelig volum. Nedenfor har vi satt opp en liste over noen av de instituttnære studieadministrative oppgavene som i stor grad er knyttet til de enkelte instituttenes studier og derigjennom til den faglige kompetansen som besittes av studierådgiverne på instituttene.

- Innpassing av ekstern utdanning
- Lokalt opptaksstøtte - Master
- Studieveiledning
- Administrere studieplaner - studenter
- Masteroppgaveadministrasjon inkl muntlig
- Tilrettelegging studenter (studiesituasjonen)
- Hjelp til tilrettelegging v. eksamen/studiesituasjonen (men hva skjer v sykdom/fravær)
- Gradsforvaltning
- Studiepermisjoner
- Spesialpensum administrasjon
- Klargjøring for vitnemål (diploma supplement) mm
- Arbeidsplass master
- Canvas instituttrom
- Opptak (Lokalt opptak) - Phd
- EVU (6000) Ekstern virksomhet
- Vedlikeholde nettsider ph.d.
- Opplæring
- PhD studentoppfølging - Progresjonsrapporter

Som en forstår av oversikten, er oppgavene betydelige, i tillegg er det en rekke andre instituttnære oppgaver som skal gjøres. Derfor er det viktig at en ved bygging av teamstrukturen og da spesielt antallet medlemmer i de enkelte teamene tar hensyn til dette.

En burde sørge for at en skaper handlingsrom til å gjøre det som ikke inngår i team, samtidig som en spesifiserer tidsbruk i og utenfor team. I tillegg må en sørge for en god struktur, og gode kanaler for å håndtere henvendelser fra studenter og ansatte effektivt og med god kvalitet.

Når det for eksempel gjelder studenthenvendelser, foreslår arbeidsgruppen at en begrenser antall kanaler i Topdesk, og at studierådgiverne som i dag er tilknyttet NFH og AMB, har en felles Topdeskkanal for å håndtere henvendelser fra alle studentene som går på programmene til begge instituttene. Dette har bakgrunn i erfaringer med Topdesk på Handelshøgskolen, som viser at ganske mange henvendelser er generiske og hvor en i de fleste tilfeller vil kunne svare uavhengig av sin faglige bakgrunn.

5 Annet arbeid, og hva skal vi ikke gjøre?

Gjennom kartleggingen har også arbeidsgruppen kartlagt arbeid som i ulik grad gjøres av studieadministrativt ansatte på instituttene. Dette innbefatter oppgaver som instituttene i ulik grad er opptatt av og oppgaver som ofte har blitt gjort av administrasjonen, selv om det i henhold til systemet er plassert på andre stillinger på instituttene, fakultetet eller sentrale enheter ved UiT.

Dette gjelder for eksempel deler av rekrutteringsarbeidet, alumni, programdimensjonering, sekretær for ulike råd og utvalg som ikke har vedtaksmyndighet, emneevaluering, hjelp med å sette opp/gjennomføre digital undervisning, mm.

I tillegg er det noen områder hvor en i mindre grad har fått avklart hvem som har ansvar for hva, og hva som er en hensiktsmessig arbeidsfordeling. Dette gjelder spesielt noen oppgaver som gjennom ADM-2020 ble sentralisert. Arbeidsgruppen peker særlig på følgende områder for en trenger å få avklart arbeidsfordelingen, effektivisert og systematisert arbeidet:

Internasjonalisering

Etter omorganiseringen ble fakultetsressursen på internasjonalisering flyttet til nivå 1 og instituttene har overtatt flere arbeidsoppgaver knyttet til internasjonalisering (utreisende og innreisende studenter). Arbeidsgruppen har utfordringer med å se hvordan en skal arbeide med internasjonalisering i den nye strukturen, men en anbefaler at en gjør to grep.

For det første burde det opprettes en administrativ prosjektgruppe som har som oppdrag og lage en god, men begrenset utvekslingspakke for to av våre programmer. Antallet avtaler kan gjerne være begrenset, men informasjon om sted, emner en kan ta, osv, skal være av høy kvalitet. Når arbeidsgruppen har fått dette på plass for de to programmene kan en utvide antallet programmer hvor en har denne utvekslingsinformasjonen.

Når det gjelder innreisende studenter ber en om at instituttene i fellesskap fastsetter en konkret portefølje av emner som innreisende studenter skal kunne ta. Dette burde i noen grad

være emnepakker med emner hvor det ikke settes forkunnskapskrav. Dette vil gjøre at arbeidsmengden og graden av koordinering med andre deler av UiT begrenses i vesentlig grad.

Om disse grepene gjøres vil inn og utvekslingsarbeidet i stor grad kunne gjøres av studierådgiverne på hvert enkelt program. Dette siden porteføljen av avtalepartnere begrenses og at porteføljen av emner som tilbys innreisende studenter blir tydeligere.

I tillegg må dialogen med seksjon for internasjonalt samarbeid (SIS) forbedres, slik at en i større grad får klarlagt hvem som har ansvar for hva, og bedret arbeidet med studentmobiliteten.

Klage og søknadsbehandling

Arbeidsgruppen mener at det i dag er for stor variasjon i saksbehandlingen når det gjelder en del saksområder. Det at veldig mange saksområder har et stort antall saksbehandlere gir i noen grad for stort sprik i vedtakene. Arbeidsgruppen ønsker at fakultetet gjennom teamene sørger for systematisk dialog med fellestjenestene ved UiT.

Det en ønsker å oppnå med dette er å få snakket om hvor i organisasjonen en løser enkelte oppgaver og også sikre større grad av likebehandling. I tillegg har arbeidsgruppen forslag til effektive løsninger, som vil kunne gi en effektivitetsgevinst for hele UiT. Dette siste gjelder spesielt, hvordan en kan få digitalisert søknadene om fritak fra tregangerregelen og dagens løsning for sluttmelding.

Sakskompleksene en ønsker diskusjon om er blant annet følgende:

- behandling av søknader om fritak fra tregangersregel
- klage vedrørende formell feil på eksamen
- fuskesaker – saksforberedelser
- søknader om ekstraordinær eksamen
- tilrettelegging på eksamen
- Studiekvalitetsoppgaver som evaluering (ingen administrasjon)

Vurdering av formell kompetanse ved ansettelse av ph.d.-stipendiater

- Ved ansettelse av ph.d.-stipendiater skal det på forhånd vurderes om de innstilte søkerne er kvalifisert for opptak til fakultetenes ph.d.-program. Dette er en arbeidsoppgave som krever stor kompetanse som man gjerne utvikler over år.
- Denne arbeidsoppgaven bør ligge hos opptak sentralt som allerede besitter denne kompetansen og er flere til å utføre akkurat denne oppgaven.
- En pilot har allerede vært under utprøving ved HSL-fak og Helsefak, men resultatet fra piloten var at Opptak mente oppgaven var for krevende og vanskelig til at de kunne påta seg dette. Da er det rart at UiT vurderes at denne oppgaven skal ligge på fakultetene som er mye dårligere stilt, både ressursmessig og kompetansemessig.

6 Organisering

Arbeidsgruppen som har sett på studiesaker inkludert phd utdanningen ser at det er to hovedmodeller for organisering, hvor en innenfor den ene har flere varianter.

Modell 1 er at en beholder dagens strukturer med instituttadministrasjoner, og en seksjon for forskning, studier og formidling. Innenfor denne modellen kan en vurdere å ta ut formidlingsdelen og legge den til staben. I tillegg burde en vurdere å skille utdanning og forskning, idet disse i for stor grad er forskjellige i sitt innhold. Da vil en sitte igjen med en seksjon som er tydeligere i sitt fokus og som vil bidra inn i teamene og seksjonsleder vil ha et operativt ansvar for at samarbeidet og koordineringen av arbeidet i de tre teamene fungerer.

For å sikre god samhandling, ressursstyring og kommunikasjon på tvers av instituttene foreslår arbeidsgruppen at en oppretter et «serviceråd» innenfor linja, hvor seksjonsledere, kontorsjefer og andre interessenter møtes jevnlig og avklarer ressursbruken (ressursstyring) i teamene, koordinerer og jobber med å bygge ned barrierene mellom instituttene, gjennom felles sosiale arrangementer.

Seksjonsleder for utdanning burde bidra til lederskap og ha et klart ansvar for å bygge kompetanse og utvikle den studieadministrative profesjonen på fakultetet som en helhet. Dette innebærer at det settes av midler til å bygge samhold og kompetanse på tvers av instituttene studieadministrasjoner. I tillegg må fakultetet sikre at alle studieadministrative har de samme rammene når det gjelder feks utstyr og muligheter til faglig (administrativ) oppdatering.

I diskusjonene rundt organisering av fakultetets og instituttene studieadministrasjon var det tydelig at administrasjonen har en tett kobling til sin enhet. De har på mange måter en faglig identitet knyttet opp mot det institutt de arbeider ved. I tillegg gjør de fleste innenfor det studieadministrative feltet en rekke instituttnære oppgaver og som sørger for at hverdagen går rundt på instituttene.

Modell 2 er at en flytter alle studieadministrative til en stor seksjon for utdanning ved fakultetet, og at denne seksjonen bare består av utdanningsfeltet. Formidling kan som skissert overfor legges til stab og en kan ha en egen seksjon for forskning.

Dette vil i utgangspunktet gi en ryddigere organisasjon og ledelsesstruktur, men en ville fort kunne få enda større dragkamp mellom teamoppgaver og de «ikke» studieadministrative» oppgavene som ledelsen ved instituttene ønsker gjennomført.

Det vil medføre at studieadministrasjonen som har arbeidssted på nivå 3 (instituttet) vil ledes av en leder som har tilhold og arbeidssted på nivå 2 (fakultetet). Dette betyr at en fjerner noe av den tette koblingen man har hatt mellom lokal instituttledelse og administrasjonen. En kobling som har fungert utmerket og som har vært meget positiv for utviklingen av instituttene.

Om den lokale studieadministrasjon på nivå 3 (instituttet) ledes av en leder som har tilhold og arbeidssted på nivå 2 (fakultetet) vil en kunne få store utfordringer gjennom at instituttledelse og administrativ ledelse på nivå 2 (fakultetet) har ulike synspunkter på hva lokal studieadministrasjon skal prioritere av arbeidsoppgaver. En annen ulempe er at delte stillinger vil kunne måtte forholde seg til ulike ledere.

Modellen slik den fungerer i dag, med lokal ledelse og team innenfor studiefeltet gir fleksibilitet, god dynamikk og mulighet til å komme frem til gode løsninger på en effektiv måte. De faglig og administrativt ansatte oppnår en gjensidig respekt og forståelse for hverandres arbeidssituasjon.

Ved å få team som i større grad arbeider for helheten og som har fokus på driftsoppgavene, samtidig som en forbedrer mandatene og bygger en struktur for kommunikasjon med linja, vil en kunne oppnå nærhet til fagmiljøet, kobling til lokale arbeidsoppgaver samtidig som en øker kvaliteten og effektiviteten.

Arbeidsgruppen som har sett på studiesaker inkludert phd. utdanningen anbefaler at en ikke slår sammen instituttadministrasjonene og at en beholder en seksjon for utdanning, men at en skiller ut formidling og forskning.

Konkretisering av organiseringen på nivå 2.

Vi tar utgangspunkt i modell 1 der det foreslås en egen seksjon for utdanning på nivå 2. I dag er 6 årsverk dedikert til studieadministrasjon i FUF. Alle stillinger må være dedikert til studieadministrativt arbeid inkludert ph.d.-utdanningen.

Det er viktig at studenter og ansatte vet hvor de finner informasjon og hvor de skal henvende seg for å få den administrative støtten de trenger. Noen oppgaver må løses instituttnært, mens andre oppgaver kan løses på et overordnet nivå.

Vi har identifisert følgende arbeidsoppgaver som kan utføres av seksjon for utdanning for hele fakultetet:

- Saksforberedelse til fakultetsstyret og oppfølging av fakultetsstyrevedtak
- Ansvar for fakultetets kvalitetsmelding
- Administrere fakultetets støtteordning for mastergradsreiser
- Saksforberedelse til klagenemda – klager på formell feil og fuskesaker
- Ansvar for å koordinere bestillinger fra nivå 1 innen det studieadministrative feltet
- Ressurs for å kvalitetssikre arbeidet med å opprette og legge ned studieprogram
- Saksbehandling av tilrettelegging for studenter med særlige behov i studiesituasjonen
- Ph.d.-forvaltning
 - Saksbehandler og sekretær for Doktorgradsutvalget (DU)
 - Koordinere fremdriftsrapporteringen for ph.d.-studentenes studieløp.
 - Fordele utenlandsstipend
 - Arrangere allmøte for ph.d.-studenter
 - Planlegge og gjennomføre disputasarrangementet
 - Klargjøring for vitnemål
 - Studieadministrativ oppfølging og veiledning

- Utvikle, oppdatere og vedlikeholde nettsider
- Ansvar for høringer ph.d.-saker
- Vurdering av formell utdanning (inkl utenlandsk utdanning) ved ansettelse i stipendiatstillinger.
- Gjennomføre undervisningsopptak i adgangsbegrensede ph.d.-emner
- Sekretariatsfunksjon for KU
- Vedlikeholde av nettsider/nettsider ph.d.
- Administrere høringer på studiesaker
- Studieadministrativt allmøte en gang per semester
- Spisskompetanse på regelverk innen ph.d., studie og eksamen

Argumenter for en slik løsning:

Ph.d.- utdanningen

Det har vært en stor økning i antall dr.-gradsstudenter de siste årene (fra ca. 100 til ca. 150), og pr. i dag er den administrative ressursen på området ikke dimensjonert i forholdet til antallet studenter. I opplistingen av arbeidsoppgaver har vi ikke utdypet arbeidsoppgaver i detalj. Vi estimerer at det er behov for to årsverk på området for å ivareta kvalitet og utvikling innenfor fagområdet og unngå at arbeidsbelastningen over tid blir for stor.

Eksamen

I dag har to ansatte i FUF ansvar for følgende områder innen eksamensforvaltning: klagesaker på sensur, klagesaker på formelle feil ved eksamen, fuskesaker, overordnet eksamensplan for kont/utsatt eksamen og ordinær eksamen og administrasjon av skoleeksamen for campus Tromsø (alle institutter).

I ny organisering foreslår vi at Team eksamen har ansvar for planlegging og drift av eksamen. Vi må diskutere om saksbehandlingen av fuskesaker blir mer effektiv og av bedre kvalitet dersom den løses i et team, eller om det er bedre at to saksbehandlere i seksjon for utdanning er ansvarlig disse sakene? Et viktig argument er at fuskesaker ikke er en driftsoppgave, men sensitive saker med individuell behandling.

Mulige arbeidsformer og arbeidsfordeling på nivå 2

Vi foreslår at arbeidet på nivå 2 organiseres slik at minimum 2 ansatte fra seksjonen har ansvar for de enkelte fagområdene som skisseres i punktlisten ovenfor. På den måten sikrer vi en robust administrasjon som kan overlappe ved kortvarig fravær. Vi sikrer også et kompetansemiljø som sammen jobber med utvikling og kvalitet innenfor de områdene av studieadministrasjon som ikke ivaretas av tverrgående team.

Arbeidsgruppen har også diskutert teamledernes organisatoriske tilhørighet. Et forslag er å plassere den organisatoriske tilhørigheten for teamlederne i seksjon og utdanning. Dette kan

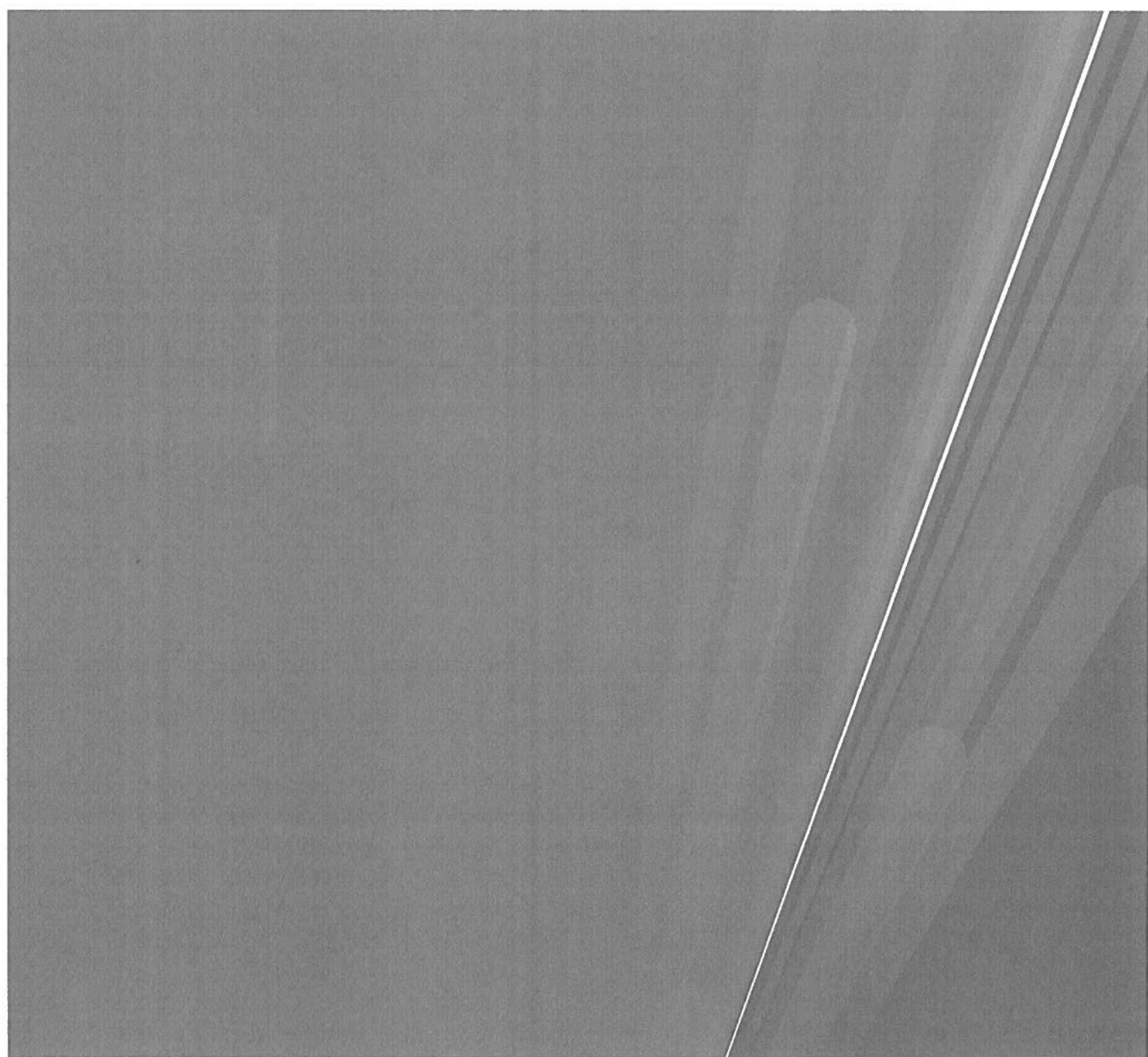
sikre informasjonsflyt i linja og at de tre instituttene får lik service og at en sikrer det overordnede perspektivet.

Et annet forslag er å beholde den tilhørigheten teamlederne har ved sin enhet, og tydeliggjøre ansvar, rolle og perspektivet i teamenes og teamleders mandater. Dette alternativet er i tråd med at en ønsker å beholde den enkeltes kobling til sin enhet og bidra til de lokale oppgavene.

Annet

- Arbeidsgruppen har ikke kunnet sett på alle detaljer eller vurdert absolutt alle gevinster med de ulike modellene til organisering, men forslagene vi har kommet med grunner i de erfaringer vi har og en ide om at våre forslag vil kunne gi effektivitetsgevinster.
- Utover de modellene vi har diskutert, og varianter av disse, så har vi også fått inn forslag til en alternativ modell som ikke er drøftet inngående. Dette forslaget ble sendt inn rett før rapporten skulle slutføres. Selv om vi ikke har diskutert denne modellen inngående, er elementer og tankegangen bak denne modellen diskutert gjennom utarbeidelsen av hovedmodellene som beskrives i rapporten.
- Det er i mindre grad tatt hensyn til tverrgående team som ledes fra nivå 1, men arbeidsgruppen finner det naturlig at det blir gjort en spesifikk vurdering i hvert tilfelle hvor en trenger medlemmer til tverrgående team. I de fleste tilfellene vil oppgaver som ligger til tverrgående team knyttes til studieteamene.

Arbeidsgruppen ser på denne rapporten og de forslagene som inngår som et første steg i utviklingen av det studieadministrative feltet, og gleder seg til å få fortsette arbeidet med å utvikle arbeidsprosessene og strukturene innenfor de forslagene vi har kommet med gjennom denne rapporten.



Rapport fra arbeidsgruppe Institutt nære behov
Gjennomgang av administrasjonen våren 2022
Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

INNHold

1. Mandat, sammensetning av gruppen og møteplan	1
2. Relevante perspektiver fra andre prosesser vedr. administrativ ressursfordeling	3
3. Hva kjennetegner oppgaver som må løses på instituttnivå?	4
3.1 Generelle kjennetegn på oppgaver som må/bør løses på instituttnivå:.....	4
3.1.1 Effektivisering eller økt byråkratisering?	4
3.1.2 Servicenivå (for vitenskapelig ansatte, andre ansatte og studenter)	5
3.1.3 De “usynlige” oppgavene.....	6
3.2 Lederstøtte.....	6
3.3 Økonomistyring.....	7
3.4 Studiesaker og internasjonalisering	8
4. Lokale tilpasninger og ulikheter mellom enheter/ campus	8
5. Innspill til videre prosess.....	9

1. Mandat, sammensetning av gruppen og møteplan

Fastsatt av:	Dekan	Dato:	11.2.2022
Ansvarlig enhet:	Seksjon for personal og økonomi	Arkivref:	2022/1017

Felles	Arbeidsgruppen skal vurdere hvordan de samlede ressurser innen feltet mest effektivt og formålstjenlig kan disponeres. Oppgaver som kan løses i fellesskap, bør foreslås ivaretatt på en samlet og lik måte for ulike steder og organisatoriske nivå. Arbeidsgruppen skal kartlegge sentrale arbeidsområder innenfor feltet, herunder servicenivå og omfang av støtte for de ulike områder som inngår En vurdering av plassering av arbeidsoppgaver inngår: Tilhører oppgavene etter gruppens vurdering en fellestjeneste, skal dette nevnes og vurderes. Kan noen oppgaver etter gruppens vurdering kuttes ut, eller kan servicenivået endres innenfor et felt skal dette nevnes og analyseres. Konkrete forslag må ligge innenfor eksisterende rammer, og vurderes med hensyn til hvordan de samlede ressurser optimalt kan disponeres. Hensynet til sårbarhet i utførelsen av kritiske arbeidsoppgaver må ivaretas.
Mandat	Arbeidsgruppen skal beskrive hvilke arbeidsoppgaver som i kraft av sin natur må løses på instituttnivået, innenfor våre forvaltningsområder (utdanning, forskning, formidling og økonomi- og personalforvaltning). Dette gjelder både faste rutiner og oppgaver, og ad hoc-pregede hendelser som må ivaretas.
Sammensetning	(Se felles notat)
Organisering	XX utnevnes som leder av gruppen, med ansvar for å koordinere og slutføre arbeidet innen fastsatt frist. Arbeidsgruppen skal ha god dialog med ansatte innenfor feltet, og trekke inn erfaringer og ideer. Ca. 1 uke før endelig leveranse vil styringsgruppen innkalle lederne for arbeidsgruppene for et felles møte, hvor forslagene fra arbeidsgruppene vil bli sett i sammenheng, for å sikre en god løsning for administrasjonen som helhet.
Tidsplan	Start februar 2022. Forslag innen 8. april.
Gevinster Ulemper/utfordringer	I rapporten må det gjøres rede for gevinster og eventuelle gjenstående utfordringer som arbeidsgruppen ser. Forslag skal begrunnes.
Leveranse	Rapport med konkrete forslag
Referanser	Organiseringen av Fellestjenester nivå 1 Rutinebeskrivelser fra Fellestjenestene UiTs arbeid med Tjenestekart Fakultetsstyresak 11. februar 2022 Strategiarbeidet ved UiT sentralt og ved BFE

Utdrag fra styresaken

Utfordringen vi står ovenfor og som vi ønsker å belyse er:

Hvordan skal den samlede administrasjonen ved fakultetet gi best mulig støtte til den samlede aktiviteten ved fakultetet?

I arbeidet vil gruppene blant annet bli bedt om å vurdere ulike modeller for samhandling og organisering, som eksempelvis:

- Opprette flere tverrgående team som kan løse oppgaver for fellesskapet
- La ansatte på institutt gjøre enkelte oppgaver for fellesskapet
- Slå sammen ulike administrative felt på institutter og/eller fakultetsnivå
- Opprette én felles administrasjon
- Vurdere seksjonsstrukturen i fakultetsadministrasjonen

Rapport ifm. administrativ organisering ved BFE - Arbeidsgruppe «Instituttneære behov»

Forslagene til styringsgruppen skal legge vekt på følgende forhold i arbeidet:

- Kvalitativt gode og synlige administrative tjenester
- Bedre samhandling i administrasjonen
- Videre muligheter for innsparinger og effektivisering
- Utstrakt bruk av digitale plattformer for samhandling og selvhjelp
- Robusthet – om noen er syk skal det finnes andre som kan steppe inn og overta.

I Teamsområdet ble i tillegg følgende mål kommunisert for gruppenes arbeid:

Vurdere hvilke arbeidsoppgaver som ikke skal gjøres mer eller skal gjøres på andre måter.

Sammensetning av gruppen:

- Ingrid Dyrkorn Heimland, HHT/Tromsø (leder)
- Roy Erling Karlsen, HHT/Alta
- Jorunn Tufthaug, HHT/Narvik
- Ivar Iversen, HHT/Harstad
- Inger-Lise Kristiansen, HHT/Harstad
- Siv Andreassen, AMB/Tromsø
- Trine Holm Larsen, NFH/Tromsø
- Maria Nyang-Jørgensen, BFE/Tromsø (Konsulterende medlem, leder annen gruppe)

Møteplan:

Ukedag	Dato	Klokkeslett	Sted
Torsdag	3. mars	1330-1530	Teams
Onsdag	9. mars	0830-1130	Teams
Tirsdag	15. mars	Heldags samling	Tromsø
Onsdag	23. mars	1215-1545	Teams
Mandag	28. mars	1215-1545	Teams
Tirsdag	5. april	1215-1545	Teams

Møteplan ble lagt, og gruppen tok fatt på oppgaven med å tolke og løse mandatet. Over halvvegs i arbeidet ble det klart at de andre gruppene i stor grad utredet og kartla det samme som oss, på lignende måte. Ettersom de andre gruppene er ekspertgrupper på hvert sitt arbeidsfelt, har de imidlertid både mer detaljert kunnskap om sine felter og bedre kapasitet til å grave seg ned i de ulike arbeidsoppgavenes kompleksitet og omfang. Det ble dermed konsultert med leder for styringsgruppen for å avklare hvordan vår gruppe kunne løse sitt mandat på en måte som tilfører ekstra verdi for prosessen videre, innenfor tidsrammen. I samråd med leder for styringsgruppa ble det åpnet for en videre tolkning av mandatet, slik at gruppa kan gjøre arbeid som er komplementært til det som foregår i de andre gruppene.

Justering av mandat:

- Hva kjennetegner en oppgave som må løses på instituttnivå?
- Perspektiver som bør ivaretas ved ny organisering?

Arbeidsgruppens rapport tar ikke mål av seg til å konkludere ift. hvilket nivå detaljerte enkeltoppgaver skal løses fra, men heller å gi perspektiver på hvilke vurderinger man bør ta med i betraktning og hvilke oppgaver som bør sees i sammenheng.

2. Relevante perspektiver fra andre prosesser vedr. administrativ ressursfordeling

UiT har i løpet av de forutgående 15 år vært gjennom flere prosesser der administrative ansatte skulle plasseres organisatorisk på best mulige måte, herunder ved fusjoner og den interne omorganiseringsprosessen Adm2020. I sistnevnte prosess ble det gjennomført utredninger av UiTs ledelse der både ansatte og tjenestemannsorganisasjoner har fått uttale seg. Mange perspektiver mener vi er relevante også for denne prosessen.

For Adm2020 ble Arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT bedt om følgende: *Hvordan kan gruppa avveie føringene i de tre overordnede faktorene knyttet til effektivisering, digitalisering og spesialisering opp mot driverne knyttet til høyt brukerbehov og kvalitetskrav?* Dette er særs relevant ift. prosessen som er igangsatt på BFE-fakultetet nå.

Arbeidsgruppen fra Adm2020 sluttet seg til følgende prinsipper:

- Overordnet lederansvar må følge økonomi og personalansvar, ansvar og styringsrett henger sammen.
- Også uformelle lederstrukturer må formaliseres på en måte som gjør at det ikke er uklart hvor myndighetsutøvelsen ligger.
- Delt ledelse unngås.

Utdrag fra BFEs høringsvar (10.02.2018) til Arbeidsgruppens delrapport 2 (Adm2020):

- «BFE-fakultetet vil påpeke at det viktigste tiltaket for å øke effektivitet og kvalitet i UiTs samlede administrasjon, er å jobbe med kultur for samhandling.»
- «Vi kan ikke ha administrative ansatte i linja på fakultets-, og/eller institutt-nivå som blir styrt sentralt fra dag til dag fra en avdelingsdirektør på nivå 1. Da vingeklipper man i så fall fakultetsdirektørens og instituttledernes styringsmuligheter, og skaper en håpløs hverdag både for dem og for de ansatte som da vil bli utsatt for dobbelt ledelse.»

3. Hva kjennetegner oppgaver som må løses på instituttnivå?

Gruppen mener det er hensiktsmessig å ikke bare se på oppgaver som *må* løses på instituttnivå, men også å inkludere oppgaver som *bør* løses på dette nivået. En del av oppgavene som *gjøres* på instituttnivået i dag, kan i teorien kunne flyttes til nivå 1 eller 2. Men gruppen ser også at mange oppgaver som i dag ligger på nivå 1 eller 2, burde vært på nivå 3 *dersom man vektlegger kontroll, service, kvalitet og effektivitet*.

3.1 Generelle kjennetegn på oppgaver som må/bør løses på instituttnivå:

- Oppgaver som krever instituttspesifikk kunnskap (fagspesifikk/studier, økonomi, personal, prosjekter, annen aktivitet).
- Oppgaver som krever fysisk nærhet til brukere (studenter, ansatte, eksterne, gjester med mer) eller fysisk tilstedeværelse i bygg. Disse oppgavene vil egentlig si seg selv og de er ikke spesifisert videre.

Videre følger noen av de faktorer gruppen har diskutert i denne sammenhengen.

Rapport ifm. administrativ organisering ved BFE - Arbeidsgruppe «Institutt nære behov»

3.1.1 Effektivisering eller økt byråkratisering?

En hovedmålsetning med Adm2020 var at kvalitet og effektivitet skulle bli bedre med sentralisering og spesialisering. Det er svært ulikt hvor godt dette har virket, og i noen tilfeller ser vi tydelig at oppgavene på saksnivå ikke har blitt vesentlig endret på instituttnivå. I tillegg har antall timer som går med til å lete etter hvem som gjør hva, hvilken linje oppgaver skal løses i, skriving av Topdeskmeldinger og venting på løsning av deloppgaver på ulike steder i organisasjonen økt betraktelig. Ansatte ved instituttet opplever at oppgaver blir liggende mellom "to stoler" og administrativt ansatte må bruke veldig mye tid både på å følge opp om ting blir gjort, purre og koordinere mellom ulike avdelinger og flere nivåer.

BOTT-ØL har medført at sentrale arbeidsverktøy har blitt borte og informasjon er vanskelig tilgjengelig, noe som krever ytterligere manuelt arbeid på instituttnivå med å nøste sammen informasjon nok for å kunne sikre at en sak blir løst. Gapet mellom ansvar og myndighet skaper stor utrygghet for administrativt ansatte både når det gjelder kontroll og kvalitet av oppgaver både innenfor økonomi og personal.

Erfaringen er at administrative tilsatte i mye større grad enn før må bruke store ressurser for å løse enkle oppgaver fordi oppgavene er blitt sterkt fragmentert. Instituttnivået er ofte første og siste ledd, men i påvente av å komme i mål, må man bruke mye tid på å følge opp alle deler av prosessen frem til endelig oppgaveløsning. Tid til egenopplæring og opplæring av vitenskapelige ansatte har også økt.

3.1.2 Servicenivå (for vitenskapelig ansatte, andre ansatte og studenter)

Informasjon, opplæring og veiledning - Kan man effektivisere bort servicen?

Utfordringer:

- De nye systemene tilknyttet BOTT-ØL/DFØ har vanskeliggjort og komplisert oppfølgingsarbeidet og gjort det mer tidkrevende. Dette som følge av manglende tilganger og dårlig tilpassede systemer til vårt behov. Mye tid går med også til veiledning av vitenskapelig ansatte.
- Oppgavene har blitt fragmentert gjennom ny organisering/lange prosesser/dårlige systemer og systemflyt. Mye tid som tidligere ble brukt til å utføre oppgaven går nå med til å påse at den blir gjort og samle trådene. I vårt ledd har man ikke opplevd en effektivisering, men tvert imot en komplisering av oppgaver og dertil unødig tidsbruk.

Administrativt tilsatte skal støtte opp om våre kjerneoppgaver gjennom bl.a. å sørge for at brukere opplever de har et solid støtteapparat rundt seg. I UiTs gjeldende strategi fremmes samarbeid, effektivitet og kvalitet på støttefunksjoner samt løpende forbedringsprosesser. *Studenter* må oppleve at de får relevant og informasjon og rådgivning som hjelper dem i studiene og i studiehverdagen. *Vitenskapelig ansatte* trenger veiledning slik at de kan konsentrere seg i størst mulig grad om sine kjerneoppgaver. *Eksternt innleide foredragsholdere og andre samarbeidspartnere* må oppleve at de blir godt ivaretatt i samarbeid med instituttene.

Sentralisering, spesialisering, digitalisering og fragmentering har muligens gitt mer effektive arbeidsprosesser i arbeidslinjer på nivå 1, men har medført stor ressursbruk på nivå 3 gjennom orientering, opplæring med mer.

Instituttene har ansvar for både studenter og ansatte, men mangler myndighet til å løse enkle oppgaver både som følge av mangel på tilganger i IT systemer og begrensede fullmakter. Innførsel av BOTT ØL har vært en særdeles sterk belastning på lederstøtte/HR medarbeidere. Alle som arbeider med HR og lønn har brukt og bruker fortsatt uforholdsmessig mye tid på å finne ut av enkle oppgaver gjennom å se videoer, sende meldinger i Topdesk og lære opp hverandre. Avdelingene er veldig lite tilgjengelige per telefon og det er ønsket at man kontakter tjenestene via TopDesk, men svar tar da ofte mange dager og tidvis uker.

Rapport ifm. administrativ organisering ved BFE - Arbeidsgruppe «Instituttneare behov»

Er det god service å be ansatte om å se opplæringsvideoer for BOTT-ØL ved spørsmål, eller skal administrativt ansatte avhjelpe? Dersom intensjonen er at alle ansatte, også vitenskapelige, skal gjennom samme videoer og Topdesk-henvendelser som administrativt personell, vil det spare ressurser for noen på administrativ side, mens vitenskapelig ansattes tidsbruk på administrative systemer vil eksplodere. Et tilfredsstillende servicenivå både for vitenskapelig ansatte, andre ansatte, eksterne og studenter vil kreve fysisk tilstedeværelse og ikke være hovedsakelig basert på Topdesk. Veiledning og oppfølging av personer via Topdesk gir ofte ikke opplevelse av god kvalitet i tjenesten og administrativt ansatte havner i en skvis. For de henvendelser som går via Topdesk må det svares raskere og det må utarbeides bedre info/rutiner.

3.1.3 De "usynlige" oppgavene

Disse oppgavene består kort beskrevet av oppgaver som starter og slutter på instituttet, men som formelt sett er løftet til nivå 1, samt merarbeid som følge av omorganisering og innføring av nye systemer.

Gjennom adm 2020 ble oppgaver spesialisert og sentralisert til nivå 1. Mange av disse oppgavene er i sin natur slik at det må initieres fra instituttene og instituttene har ansvar for oppfølging og resultater. Disse oppgavene starter på instituttnivå, de må bestilles og beskrives fra instituttnivået, må kvalitativt behandles på instituttnivået, men får endelig sluttbehandling og vedtak på nivå 1, i tillegg til kontroll/godkjenning på nivå 2. Store deler av de oppgavene som må løses på instituttnivået på HR-siden, er av denne art. Oppgavene fremstår dermed som nivå-1 oppgaver, mens arbeidet som gjøres i tilknytning til dem på nivå 3 er usynliggjort. Gruppen mener det er viktig å synliggjøre at disse oppgavene fortsatt løses av administrasjonen på institutt/fakultet, og at disse oppgavene blir kartlagt og tatt med i betraktning i organiseringsprosessen.

Administrative ledere og annet personell innenfor HR opplever at sentralisering av oppgaver til nivå 1 samt innføring av nye systemer/BOTT-ØL har ført til at man på instituttene må bruke uforholdsmessig mye tid på å følge opp og koordinere oppgaver som skal avgjøres av ulike sentrale enheter og unngå at de "faller mellom to stoler". Det samlede ansvaret ligger i instituttene, som må samle resultatene og følge opp til sist. Eksempel på slike oppgaver er f.eks. følge opp stipendiater, rekrutteringer (faste og midlertidige), oppfølging av sykefravær, ulike økonomioppgaver med mer. Dette kommer i tillegg til tid brukt til å lete, sette seg inn i ulike verktøy, bruke mange ulike personer og IT-systemer for å sette sammen relevant informasjon for å kunne følge opp saker. Mangel på verktøy, eller mangel på tilganger til nødvendig eksisterende verktøy, samt ansvar uten myndighet er en tilbakevendende problematikk.

3.2 Lederstøtte

Generelt

Ansvar og myndighet må henge sammen. Det er avgjørende for instituttleder/assisterende instituttleder at det er tilgjengelig administrativt personell innenfor alle administrative oppgaver, det gjelder hele spennet fra enkeltsaker til strategiske utviklingsoppgaver, og i særdeleshet oppgaver tilknyttet økonomi, HR og studieforvaltning.

Strategisk planlegging når det gjelder instituttets tilbud og tjenester må ligge på instituttet. Likeså bemanningsplanlegging og strategisk kompetanseutvikling, som henger sammen med den overordnede strategien for instituttet. Også bemanningsanalyse, bemanningsbehov, herunder å vurdere hvilken type stillinger har instituttet behov for på kort og lang sikt, ligger og må ligge på instituttnivå.

Vitenskapelig tilsatte ledere har vanligvis ikke innsyn i og erfaring med administrative regler, rutiner, og ulike verktøy. Også dette blir en viktig del av lederstøtten.

Eksempler: (NB: Ikke uttømmende liste!)

Rapport ifm. administrativ organisering ved BFE - Arbeidsgruppe «Instituttne nære behov»

- Rekruttering: Planlegging, gjennomføring og oppfølging. Instituttet har ansvar for alle oppgaver fra før rekruttering starter til etter prøvetid., men vedtak og korrespondanse med søkere gjøres på nivå 1
- Midlertidig innleie/timekontrakter. Kontrakter må i dag bestilles, men alle vurderinger og informasjon som skal inn i kontaktene må lages av instituttet (eksempel på «usynlig oppgave»)
- Praktiske HR-oppgaver som planlegging, kartlegging, oppfølging av fravær, ferier, sykdom, permisjoner, onboarding/offboarding, systematisering
- Administrativ lederstøtte - avgjørende for instituttleder/assisterende instituttleder å ha tilstrekkelig lederstøtte som ressurs både innen økonomi, personal og studie
- Sykefraværsoppfølging
- Personaloppfølging
- Karrieresamtaler
- Oppfølging av stipendiater (veiledere følger opp faglig, instituttleder har personalansvar, lederstøtte evt. kontorsjef må ta initiativ til å få laget nye beregninger av tid, SPOR må lage disse, fravær som skal inngå ligger på mange ulike steder, nye kontrakter må lages med forlengede frister, noen ganger endres sluttdato med nye arbeidskontrakter uten at instituttene vet det (...). Blir veldig mange kokker, noe flyten lider under.

Utfordringer: Tilganger, kontroll og myndighet

Alle oppgaver innenfor HR er blitt særdeles arbeidskrevende pga. mangel på verktøy (IT-systemer), mangel på tilganger eller at man må lete gjennom mange ulike systemer for å kunne "danne seg et samlet bilde av saken". Resultatet er at man bruker mer tid på å lete i ulike systemer enn den kvalitative delen av saken som skal utredes eller behandles.

Ansaret ligger på instituttet, men tilgangen til å løse saken og myndigheten ligger på nivå 1 eventuelt på nivå 2. Man har ansvar, men mister kontroll.

Bemanningsplaner på kort og lang sikt henger sammen med den helhetlige strategien for instituttene. Det er instituttet som har ansvar for å balansere tiltak med budsjett, og for å disponere midlene på en best mulig måte innenfor gjeldende budsjettamme. Det vil være naturlig at også lønnsbudsjettet legges til instituttene. Det vil gi nye muligheter og nye utfordringer for instituttene, men vil medføre mulighet for bedre langtidsplanlegging og større fokus på hvordan man bruker ressursene i instituttene.

3.3 Økonomistyring

Generelt:

Ansvar og myndighet bør følge hverandre også på økonomisiden. Instituttene gir i dag innspill til budsjett, på kort og lang sikt, på lønnsbudsjett og driftsbudsjett. Med dagens ordning har instituttet ansvar og myndighet når det gjelder driftsmidler (innenfor gjeldende retningslinjer), men mangler mulighet for å kontrollere driftsmidlene og driftskostnadene.

Eksempler på oppgaver:

- bestille (definere, klargjøre og spesifisere) rekvisisjoner
- bistå i å etablere, budsjettere og følge opp eksterne prosjekter (løses kanskje noe ulikt for ulike enheter/prosjekter?)
- lage kontrakter – kortvarige engasjementer, studentassistenter og eksterne kontakter
- lage kontrakter for sensorer
- bistå vitenskapelig tilsatte i økonomispørsmål, annuum og saldo
- informasjon om kontoer, nummer på delprosjekt, annuumsnummer med mer
- omposteringer

Utfordringer: Gap mellom myndighet og ansvar.

Størstedelen av driftsmidlene går til innleie av personell, reisekostnader og refusjoner. Det normale i forhold til kvalitet er vel at de som bestiller eller godkjenner bestillingen eller innkjøpet, også skal kontrollere og godkjenne kostnadene i etterkant.

Reiser skal per definisjon være godkjent av instituttet, og instituttet er ansvarlig for å følge opp budsjettene. Likevel går alle regninger tilknyttet dette i sløyfe direkte til fakultetet. Dette gir neppe tilfredsstillende kontroll av reisekostnader. Enten kan man tenke seg at BDM etterspør instituttet/ber om godkjenning i ekstra loop (merarbeid), eller så må BDM flyttes til instituttene.

Det samme gjelder innleie av kortvarige engasjementer og sensurhonorar. Når instituttet bestiller kontrakt (skriver all tekst i en kontrakt i fritekst) hos nivå 1, blir maks tillatt beløp lagt inn i kontrakten. Hvor mange timer som i realiteten går med til undervisningen, spesialoppdraget eller assistentoppdraget er helt opp til den innleide påføre. BDM må stå ansvarlig for å godkjenne summen uten å ha bakgrunnskunnskap om saken. Det er dermed mulig å føre høyere beløp enn det reelle så lenge det er under maksgrensen.

3.4 Studiesaker og internasjonalisering

Oppgaver innen eksamen (for eksempel vitnemålsarbeid) og internasjonalisering (prosessene både for innreisende og utreisende studenter er mer krevende nå enn før) flere detaljer som før ble ivaretatt av nivå 1 eller 2 er nå plassert til nivå 3 i stedet for å bli med til fellestjenesten til nivå 1. Det kan hende at det er hensiktsmessig at noe av arbeidet skal ligge nært studentene, men opplevelsen av at stadig flere "små oppgaver" kommer til nivå 3 utenfor linja er utfordrende.

Ved internasjonalisering så starter oppgaven med informasjon fra adm tilsatte ved instituttet og ender opp med godkjenning av arbeidsplaner og tilpasning i vitnemålet fra administrativt tilsatte ved instituttene. Oppgaven er et samarbeid med seksjon for internasjonalisering, men mye gjøres i dag på instituttene.

Der inngående kunnskap til programmet eller studiet er nødvendig for å løse oppgaven effektivt og kvalitativt godt.

Gjelder kunnskap til programmet, emner, studenter og også kunnskap om tilgjengelig vitenskapelig personell innenfor de ulike studier og emner, til dels også på tvers av campuser. Kjennskap til bygg og fasiliteter som brukes av instituttet.

Eksempler:

- EPN – innlegg av emner og timeplanlegging
- Fastsetting av sensurordning
- Godkjenne eksterne sensorer
- SOME (Facebook, Instagram osv.)
- Oppfølging av studenter med f.eks. innpassingssaker, studieplaner
- Kvalitetsarbeid og utvikling av programmer/emner i samarbeid med studieprogramledere og de øvrige vitenskapelige

Oppgaver som kreves løst fysisk på arbeidslokasjonen:

Studierådgivere må være fysisk tilgjengelig for studentene på stedet innenfor studiesaker, dette gjelder for løpende kontakt med studentene ved behov til f.eks. studieveiledning, informasjonsmøter, ad-hoc situasjoner ifm. undervisning osv.

4. Lokale tilpasninger og ulikheter mellom enheter/campus

- **Hvilke oppgaver utføres (vesentlig) annerledes på ulike institutt/campus?**
- **Skal vi ivareta forskjellene?**
- **Forslag til endringer?**

Arbeidsgruppen ble tidlig oppmerksom på at samme oppgave kan løses ulikt ut fra hvilken enhet eller campus man tilhører. Gruppen er satt sammen av personer som representerer alle enhetene ved BFE (AMB, HHT, NFH og fak.adm.) og i tillegg alle campuser (Alta, Harstad, Narvik, Tromsø). Dette perspektivet er noe gruppen nok kunne bidratt med i større grad, men her har tidsfaktoren begrenset oss.

Forskjeller mellom campus - BEA løser ting for enkelte campus som institutt/fakultet løser i Tromsø. Eksempler:

- Nøkkeltilganger utstedes på forskjellig vis. På campusene utenfor Tromsø via Servicetorgene (BEA), og på Handelshøgskolen har adm. tilgang til å tildele tilganger på bygget, mens det på Biologi må gå via fakultetet.
- Et annet eksempel er posthåndtering som på campusene gjøres av BEA i Servicetorg, mens det i Tromsø gjøres av adm.
- Rekvisitalager håndteres i Narvik av Servicetorget (BEA), mens det i Tromsø er fakultets-/instituttadministrasjonen som håndterer dette.
- Evt. forskjeller hva gjelder service fra ITA burde også kartlegges.

I noen grad må nok mange av disse arbeidsoppgavene løses ulikt mellom campus også i det videre, da en endring vil medføre omorganisering av enhet utenfor BFE. Men kanskje kan man lære/hente ideer fra hvordan de blir løst til å effektivisere og forenkle arbeidsoppgaver eller spre dem på færre mennesker. For å organisere oss på en god måte må vi i alle fall være oppmerksomme på disse forskjellene, kartlegge og ta hensyn til dem.

5. Innspill til videre prosess

Det synes helt klart at vi er tjent med å ha administrative ressurser plassert organisatorisk *også* på instituttnivå. Behov og muligheter oppstår gjerne på nivå 3 og man vil da være rustet til å avklare disse på laveste mulige nivå samt raskt ta strategiske grep.

Fra et brukerperspektiv, herunder både studenter og ansatte, fremstår det som en viktig ressurs at man har administrativt ansatte som kjenner organisasjonen og personene godt. Ift. servicenivå fremstår det som viktig at man ikke belager seg på type «Topdesk-service», men at man i noen grad også yter personlig service. UiT skal være en god arbeidsplass for både ansatte og studenter med individuelle forskjeller som må hensyntas. At man er integrert i samme miljø gir en bedre forståelse for situasjoner som oppstår samt tillit i disse situasjonene. Det gir også mulighet for god veiledning overfor sluttbrukeren.

For at en organisatorisk omorganisering av ressurser skal være aktuell bør man være *sikker* på at de gir en reell gevinst iht. målene satt for prosessen. Ved organisatorisk flytting av stillinger vil myndighet til å rå over ressursen flyttes. Dette utløser potensielt en omfattende omorganiseringsprosess. I andre enden av denne vil man *fortsatt måtte samarbeide på tvers av enheter og nivå*. Man klarer altså ikke å organisere

Rapport ifm. administrativ organisering ved BFE - Arbeidsgruppe «Instituttneære behov»

seg bort fra å måtte samarbeide. Man bør dermed uansett vurdere mulige samarbeidsformer der man løser oppgaver i organiserte grupper (f.eks. team). Som i BFEs høringssvar til Delrapport 2/Adm2020 ser vi at det viktigste tiltaket for å øke effektivitet og kvalitet i den samlede administrasjon, er å jobbe med kultur for samhandling. Det utelukkes ikke at det kan være gunstig og ønskelig å flytte på enkelte/få stillinger, men det viktigste vil være å organisere dem som jobber med like arbeidsoppgaver slik at de kan dele sin ressurs og kompetanse. Ettersom man likevel vil måtte samarbeide på tvers fremstår det rasjonelt å jobbe med *måter* å samhandle godt på innenfor den etablerte organisasjonen, framfor å sette i gang en større, formell omorganiseringsprosess (flytte stillinger) for dernest likevel å måtte jobbe med samhandling.

En rasjonalisering kan likevel gjøres ved at ansatte med god kompetanse på sine felter bidrar til å avdekke oppgaver som ikke skal utføres lenger (nivå 1), forenkling av prosesser slik at oppgaver kan gjøres smidigere samt økt spesialisering og oppgaveløsning for andre enheter. Samarbeidsklimaet på BFE oppleves generelt som godt, med et reelt ønske om å bidra overfor hverandre på tvers av organisatoriske enheter. Det fremstår sannsynlig at man i dialog med de ansatte kan finne måter å løse oppgaver på der man løser oppgaver for hverandre. Ansatte uttrykker at de ønsker en prosess der man kan vurdere hvilke oppgaver man kan gjøre mer av (på tvers) og mindre av (ikke spre ressursen så tynt utover) velkommen.

Hva gjelder å kartlegge konkrete oppgaver som må/bør gjøres på instituttnivå har gruppen valgt en generell tilnærming til dette da de andre gruppene likevel vurderer dette for å kunne svare på sine mandat.

Gruppen har ikke konkludert med tanke på spesifikk samhandlingsform, som også er noe de øvrige gruppene har vurdert nærmere, men har valgt å ta et noe mer overliggende perspektiv. Uten å kommentere konkrete enkeltforslag fremstår det likevel viktig at fremtidig organisering, i Team eller på annen måte, formelt eller uformelt, tar hensyn til at:

- Alle ansatte skal ha mulighet for karriereutvikling. Ved arbeid i team er det gjerne gjort til et poeng at teamene ikke skal være for store. Likevel må man sikre at ingen som arbeider innenfor et felt ekskluderes fra mulighet til faglig utvikling og informasjonsflyt. NB: Her må også den "uformelle" informasjonsflyten tas med i betraktning, den som skjer i "prat" og samhandling mellom mennesker som møtes.
- Delte stillinger unngås. Med delte stillinger tenker man her på at ansatte har flere ledere med personalansvar/delt stillingsprosent mellom enheter. Ansatte kan inngå i et eller flere team/arbeidsgrupper og løse oppgaver innenfor flere felt eller for ulike enheter.
- Såkalte "uformelle lederskap" (for eksempel teamledere) skal også formaliseres med tanke på myndighetsutøvelse.
- Kompleksitet kan spise opp gevinst.

⇒ Det fremstår som klart at samarbeid er en nøkkelfaktor. Uansett hvilken form man formelt og uformelt velger å organisere seg i avhenger dette igjen av et *ønske* om å samarbeide hos den enkelte. Dette ønsket avhenger igjen av mulighet for involvering i egen arbeidssituasjon og egne arbeidsoppgaver der man blir delaktig i å finne gode løsninger med eierskap til disse.

Rapport ifm. administrativ organisering ved BFE - Arbeidsgruppe «Institutt nære behov»

- ⇒ Prosessen så langt har foregått med et svært kort tidsperspektiv, men skal dekke komplekse og detaljerte problemstillinger. Det foreslås at grupperinger av ansatte som arbeider med like oppgaver får videreutvikle sitt samarbeid i den videre prosessen. På denne måten vil man kunne fortsette å avdekke gode samhandlingsløsninger og rasjonalisering (oppgaver man ikke burde gjøre mer osv.).
 - ⇒ Mye informasjonsflyt skjer og vil skje i ulike Team/arbeidsgrupper og premisser for videre utvikling kan legges her. Det er avgjørende at fremtidig organisering tar høyde for at alle inkluderes i utvikling av eget felt og at organiseringen i seg selv ikke legger barrierer og virker ekskluderende for enkelte ansatte. Dette vil også sikre at arbeidsplassen får nytte av den enkelte arbeidstagers kompetanse. (Dette punktet må sees i sammenheng med forslag i punktet under, der konsekvenser av foreslåtte løsninger ikke er diskutert inngående i gruppen.)
-
- ⇒ Man må i det videre arbeidet være tydelig på hvem de ulike gruppene omfatter, og hva de har ansvar for ved ulike løsninger som f.eks.:
 - Formelle grupper som har ansvar for å løse spesifikke arbeidsoppgaver
 - Ad-hoc grupper som løser en eller få konkrete oppgaver og som avsluttes når oppgaven(e) er ferdig(e)
 - Kjerneteam/ressursteam

Referanser:

Delrapport 2 fra arbeidsgruppe for fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT 01-2018

Fremtidig administrativ organisering ved UiT Norges arktiske universitet

Adm2020 - BFEs høringssvar til Arbeidsgruppens delrapport 2

Uttalelse fra Handelshøgskolen vedr. Adm2020

Tjenesteområde personal og organisasjonsutvikling

Som en del av gjennomgangen av de administrative tjenestene ved BFE våren 2022, har arbeidsgruppen for Personal, økonomi, formidling og stabsfunksjoner fått i oppdrag å vurdere og foreslå hvordan tjenesteområdene kan organiseres på best mulig måte. Denne rapporten tar for seg tjenesteområdet Personal. Arbeidsgruppen er utfordret til å beskrive innholdet og omfanget av området på henholdsvis institutt- og fakultetsnivå.

Arbeidsgruppen har valgt å definere tjenesteområdet som *personal og organisasjonsutvikling* og har vurdert om dagens organisering er den mest hensiktsmessige i forhold til servicenivå, kvalitet, effektivitet og robusthet. For å sikre god utnyttelse av de samlede ressursene og gjennomgående kompetanse innenfor personal og organisasjonsutvikling, anbefaler arbeidsgruppen følgende organisering:

- *Alle personalressursene innenfor tjenesteområdet samles i ett felles Team HR inndelt i kjerne, ressurs og nettverk*
- *Teamet settes i stand til å levere tjenester på vegne av helheten*
- *Tidsbruk og leveranse inn til teamet vil avhenge av medlemmenes tilknytning*
- *Arbeidsdelingen i teamet organiseres slik at minimum to medlemmer har spisskompetanse innenfor ulike delområder*
- *Teamleder vil ha faglig ansvar for tjenesteområdet og for teamets leveranser, og skal sørge for koordinering og utvikling i samråd med medlemmene*
- *Teametableringen innebærer ingen flytting av personalressurser, personalansvaret vil fremdeles ligge i linja*

Organisering og oppgaver innenfor tjenesteområdet personal og organisasjonsutvikling

Dagens organisering innenfor tjenesteområdet preges i stor grad av arbeidsdeling og spesialisering mellom nivåene. Grunnlaget for de fleste saker legges på nivå 3 i form av informasjonsinnhenting, behovsanalyse, dokumentasjon, anbefalinger og bestillinger. Det er også på instituttene ansvaret for oppfølging og tilrettelegging for ansatte ligger. Fakultetets ansvar er primært knyttet til kontroll, godkjenning, veiledning og initiering av større saker. Fellestjenestene utarbeider standard maler/rutiner og effektuerer bestillinger. Effektiv flyt mellom nivåene er vesentlig og krever god dialog mellom instituttene, fakultetet og fellestjenestene. Innføring av nytt økonomi- og lønnssystem fra 2022 har også bidratt til mange endringer i arbeidsflytene/arbeidsprosessene og forsterket behovet for informasjonsdeling og erfaringsutveksling.

For å bedre koordineringen av tjenesteområdet bør personalressursene samles og dialogen med fellestjenestene styrkes. Organisering av personalressursene i en felles enhet som leverer tjenester til fakultetet, kan øke den gjensidige forståelsen, bedre flyten,

heve kvaliteten og redusere sårbarheten. Oppgaver som kan ivaretas av en felles enhet uavhengig av medlemmenes organisatoriske plassering, vil i særlig grad være oppgaver som ikke krever kompetanse om lokale forhold og forutsetninger. Oppgaver som krever nærhet til arbeidsmiljøet, tett oppfølging av ansatte og lokal kompetanse og historikk må løses på enhetsnivå av stedlig ledelse og administrasjon for å sikre kvalitativt gode og effektive løsninger.

Tabellen nedenfor oppsummerer hovedoppgavene innenfor tjenesteområdet personal og organisasjonsutvikling, og viser stikkordsmessig arbeidsdelingen mellom nivåene og hvor en felles enhet kan være en ressurs for fakultetet uavhengig av nivå og campus:

Oppgaver innenfor personal/org. utvikling	Dagens arbeidsdeling mellom nivåene	Team/enhet personal/org. utvikling
Lederstøtte/rådgivning	3 Løpende	
	2 Koples på ved behov	
	1 Større/komplekse saker	
Personalsaker/ personalomsorg	3 Løpende oppfølging av saker/ansatte	
	2 Vanskelige saker	
	1 Større/komplekse saker	
Personalforvaltning	3 Veiledning innenfor flere områder	Personalforvaltning Ressurs som kan bistå innenfor utvalgte forvaltningsområder
	2 Veiledning innenfor mange områder	
	1 Veiledning innenfor hele feltet (oppsigelser, stillingsvern, permisjoner, forsikringer, midlertidighet etc)	
Utlysning av stillinger (intern/ekstern finansiering etter godkjenning)	3 Foreta behovsanalyse og utarbeide utlysningstekst, vurdere søkerliste, oppnevne komite, intervju, innstille og forhandle lønn	Rekruttering Ressurs som kan bistå med støtte og forbedring av rekrutterings- prosessen
	2 Godkjenne utlysningstekst, saksfremlegg, lønn og arbeidsavtale	
	1 Kontroll, saksfremlegg TU, utlyse, dialog søkere/komite, honorar, sende tilbud og arbeidsavtale, registrere ansatt	
Adm ansettelser (inntil 12 mnd)	3 Bestille (dokumentere behov), anbefale lønn	
	2 Godkjenne bestilling, lønn og arbeidsavtale	
	1 Utarbeide tilbud og arbeidsavtale	
Direktetilsetninger (bistillinger, øvrige til Universitetsstyret)	3 Bestille (dokumentere behov), anbefale lønn	
	2 Godkjenne bestilling, saksfremlegg, lønn og arbeidsavtale	
	1 Saksfremlegg TU, sende tilbud og arbeidsavtale	
Innleie på timer (ulike oppdrag på timer)	3 Bestille kontrakt	
	2 Anvise	
	1 Kontroll, oppretting og registrering	

Forlengelse av stipendiatstillinger (rettighetsbasert/særlige forhold)	3 Bestille forlengelse, anbefale ved særlige forhold	
	2 Godkjenne arbeidsavtale, innstille ved særlige forhold	
	1 Beregne ny sluttdato, arbeidsavtale, TU sak ved særlige forhold	
Ferie/fravær	3 Følge opp/godkjenne	
Sykefraværsoppfølging	3 Samtaler, oppfølging, tilrettelegging	Oppfølging Ressurs som kan bistå med analyse/ tiltak
	2 Veilede, felles rutiner	
	1 Retningslinjer, informasjon, statistikk	
Permisjoner (foreldrepermisjon, omsorgspermisjon, permisjon fra stilling)	3 Informere, anbefale og godkjenne	
	2 Kontroll, godkjenne	
	1 Veilede, kontroll, registrere	
Pensjonsavgang	3 Informere, følge opp	
	2 Godkjenne	
	1 Veilede, kontroll, registrere	
Sidegjøremål	3 Vurdere, godkjenne	
Funksjonstillegg	3 Søknad, innspill, oppfølging	
	2 Vurdere, godkjenne, oversikt	
	1 Kontroll, registrere	
FoU-termin	3 Vurdere og innstille	
	2 Organisere, godkjenne og tildele	
	1 Retningslinjer	
Markeringer (jubileum/runde dager/pensjon)	3 Organisering av merkedager	
	2 Fellesarrangement (eks pensjonskaffe)	
	1 Store arrangementer UiT	
On-/offboarding (herunder oppfølging av utenlandske ansatte)	3 Mottak av nyansatte, rutiner, oppfølging og avslutning av arbeidsforhold	Mottak/avslutning Ressurs som kan bistå med informasjon/veiledning/rutiner
	2 Felles maler, rutiner og support	
	1 Informasjon, support	
Lokale lønnsforhandlinger (inkl 2.5.5 og 2.5.3)	3 Vurdere, anbefale innenfor rammen	Lønnsforhandlinger Ressurs som kan bistå i planlegging/gjennomføring
	2 Vurdere, kontrollere og godkjenne	
	1 Informere, support, forhandle, registrere resultat	
Organisasjonsutvikling	3 Hands on lokalt	Utvikling/forbedring Ressurs som kan bistå i prosesser/organisere
	2 Prosesser for grupper/områder	
	1 Overordnede prosesser	
Lederutvikling	2 Tilbud, kurs, opplæring av grupper	
	1 Programmer, kurs	
Karriereplanlegging	3 Samtaler, oppfølging	Karriereutvikling Ressurs som kan bistå i prosesser/organisere
	2 Opplæring, maler, support	
	1 Felles retningslinjer	
Kompetansoppykk	3 Forslag komite og lønn	
	2 Godkjenne saksfremlegg, lønn og arbeidsavtale	
	1 Saksfremlegg TU, info komite/søker, support	

Konflikthåndtering	2 Veiledning, kurs (phd)	
	1 Support komplekse saker	
Professor Emeriti	3 Innstille	Emeritusordning Ressurs som kan følge opp ordningen/avtaler
	2 Godkjenne og sende kontrakt	
Rekrutteringsstillinger	3 Prioritering	Overføres til forskning?
	2 Prioritering, saksfremlegg, følge opp lovnader om stillinger. Informere nivå 3 om resultatet av fordelingene	
Arbeidsmiljø	1 Initiering av ARK	ARK Ressurs som tar ansvaret for hele prosessen
	2 Bistå med prosess	
	3 Gjennomføring av prosess og oppfølging	
Valg	1 Initiering	Valg Ressurs som tar ansvaret for hele prosessen
	2 Gjennomføring av valg	
	3 Forslag på kandidater	

Arbeidsgruppen mener at en felles enhet innenfor personal og organisasjonsutvikling vil være en ressurs som kan ivareta viktige utviklingsoppgaver og gi støtte innenfor områder som personalforvaltning, rekrutteringsprosessen, sykefraværsoppfølging, mottak og avslutning av arbeidsforhold, lønnsforhandlinger, organisasjonsutvikling, karriereutvikling ARK, valgprosessen og emeritusordningen. Enheten vil også være en viktig kanal for deling av informasjon og koordinering av hele tjenesteområdet. Ved etablering må enheten avklare hvilke oppgaver som bør prioriteres løst i fellesskap, og hvilke oppgaver som må løses i linja.

Personalressursene innenfor tjenesteområdet er fordelt mellom nivå 2 og 3 og ivaretar oppgaver innenfor et bredt spekter på egen enhet. Noen stillinger har personal som sin primæroppgave, mens andre stillinger kun har dette som sekundæroppgave. Samlet sett personalområdet om lag 6 årsverk til disposisjon.

Sted	Antall stillinger	%
AMB	2	150
HHT	5	270
NFH	2	100
ADM	2	180

Organisering av personalressursene i ett felles Team HR

Organisering av personalressursene i en felles enhet på BFE kan løses på minst tre ulike måter, nedenfor skisseres noen fordeler og ulemper med de ulike løsningene:

- 1) Team
- 2) Flytting av stillingsdeler fra et nivå til et annet
- 3) Seksjon for personal og organisasjonsutvikling

Fordeler/ulempes ved ulike former for organisering

Organisering	Fordeler	Ulemper	Hva må gjøres
Team HR	Etablere et HR-team som fordeler oppgavene seg imellom og avlaster hverandre. Teamet avklarer hvilke oppgaver som løses innad i teamet og hva som må løses i linja. Fortsatt mange oppgaver som må løses nært der de ansatte er lokalisert.	Uklare grenser for hvor mye tid som kan dedikeres til dette arbeidet. Hvem har ansvaret for fordeling av oppgaver til teammedlemmene?	Ingen endring av organisasjonskartet som krever innplassering/rettskravvurdering. Klargjøring av hvem som gjør hva og hvor mye tid som skal dedikeres til arbeidet i teamet. Fordeling av oppgaver innad i teamet. Det må gjennomføres samtaler med hver enkelt om hvilke konsekvenser det får for deres stillingsinnhold/arbeidsoppgaver.
Flytting av stillingsandeler	Samle alle %- delene av stillinger inn i eksisterende enhet (seksjon for org/øk).	Personalansvaret deles mellom flere? Avklaring av tidsbruk mellom de ulike enhetene. Kan oppgavene til den enkelte bli for spredte? Innenfor flere fagområder? Enkelte ansatte i seksjonen får flere ledere (og uklart lederansvar), andre får "kun" en.	Ingen endring av organisasjonskartet, men det må gjennomføres samtaler med hver enkelt om hvilke konsekvenser det får for deres stillingsinnhold/arbeidsoppgaver.
Ny seksjon for personal og org. utvikling	Etablere en seksjon bestående av personer i 100% stilling som jobber dedikert med oppgaver knyttet til feltet. Robust gruppe med høy kompetanse som leverer tjenester til hele fakultetet. Flere oppgaver flyttes fra nivå 3 til nivå 2.	Endring i stillingsinnhold til ansatte som i dag jobber i mindre %- andel med personal. Organisatorisk blir det færre ansatte på nivå 3.	Endring i organisasjonskartet og endring i arbeidsoppgaver. Innplassering/rettskravvurdering osv, Arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3 må justeres.

Arbeidsgruppen anbefaler at samling av personalressursene i en felles enhet organiseres som ett Team. Teamorganisering vurderes som den mest fleksible løsningen som ivaretar personellressursene best og gir gode forutsetninger for kvalitetsutvikling og robusthet innenfor tjenesteområdet uavhengig av nivå og campus, samtidig som løsningen gir rom for ivaretagelse av de viktige stedsnære oppgavene. For ansatte blir det mindre sårbart ved at flere kan løse oppgaver på vegne av hele tjenesteområdet.

Ved etablering av et felles Team HR på fakultetet anbefales følgende føringer:

- Teamet inkluderer alle personalressursene på nivå 2 og 3.
- Teamet organiseres i en **kjerne** bestående av ansatte som har personal som sin primæroppgave og en **ressurs** bestående av ansatte som har personal som en sekundæroppgave.
- Teamet vil i tillegg inngå i ulike **nettverk** som er ad-hoc basert. Ved behov vil teamet knytte til seg ressurser/kompetanse fra andre fagområder (HMS, økonomi, forskning). Tilsvarende vil teamet ha dialog med andre fagmiljø/fellestjenestene for å sikre god informasjonsflyt og erfaringsdeling.
- Kjernegruppa vil ha jevnlig møter, minimum 2 ganger pr mnd og utvidet teammøte med ressursgruppa minimum 1 gang pr mnd. Ad hoc møter etter behov.
- Teamet må avklare hvilke oppgaver innenfor tjenesteområdet som skal løses av teamet, og hvilke som fremdeles skal ligge i linja. Det må utarbeides nye felles rutiner og arbeidsdeling må avtales innenfor hvert delområde.
- Teamleder får det faglige ansvaret for tjenesteområdet og teamets leveranser. Koordinering og utvikling av tjenestene skjer i nær dialog med teamets medlemmer. Teamleder rapporterer til fakultetsledelsen. Personalansvaret ligger fortsatt i linja.
- Arbeidet i teamet organiseres slik at minimum to medlemmer har spisskompetanse innenfor ulike delområder for å redusere sårbarheten og sikre god støtte innad i teamet og overfor ansatte. Arbeidsdelingen i teamet baseres på kartlegging av kompetanse/interesser til personalressursene i kjerne og ressurs. Tidsbruk og leveranse inn til teamet må likevel ses i forhold til øvrige oppgaver i stillingen.
- Teamet må sørge for at ansatte enkelt kan melde inn saker som kanaliseres direkte til de ansvarlige for ulike delområder. Det må være lett å manøvrere i systemet og lett å få hjelp. Et alternativ kan være etablering av et felles organisatorisk **BFE Teams** for alle ansatte som erstatning for dagens intranett. Et felles BFE Teams kan både fungere som en felles informasjonsplattform og en plattform for kommunikasjon og samhandling. Et annet alternativ er etablering av **TOPdesk** som et samhandlingsverktøy for Team HR. Hvis denne løsningen velges, må det utvikles en tydelig kategorisering for TOPdesk-henvendelser for å sikre god funksjonalitet.

For at teamorganisering skal fungere optimalt, må det legges til rette for god kommunikasjon og informasjon både mellom teamene og til organisasjonen for øvrig. Arbeidsgruppa anbefaler at det avholdes jevnlig temamøter eller administrative allmøter hvor deltakere fra de involverte teamene deltar. Dette for å sikre informasjonsdeling fra teamene og for å holde alle oppdatert på hva som rører seg i organisasjonen. Møtene må

ha en stram agenda og en stram tidsplan for at det skal være hensiktsmessig og gjennomførbart. Foreslås avholdt minimum én gang pr semester.

Ved eventuelle uklarheter/uenigheter om ressursfordeling mellom ulike team eller mellom team og linja, må dette løses på lavest mulig nivå hvis valget faller på teamorganisering uten personalansvar. Hvis ressurs spørsmål ikke lar seg løse på en enkel måte, anbefaler arbeidsgruppa at et tjenesteråd eller ressursfordelingsråd vurderes opprettet. Rådet bør ledes av fakultetsdirektøren og bestå av personallederne som får i mandat å beslutte fakultetets samlede fordeling av ressurser mellom teamene eller mellom team og linja ved uenighet. Rådet trer sammen ved behov.

Arbeidsgruppa anbefaler at Teamorganiseringen erstatter dagens seksjonsorganisering.

VEDLEGG

Opplistingen av oppgaver nedenfor er ikke uttømmende, men illustrerer noen oppgaver som primært må løses på nivå 3. Dialog og tilrettelegging fra fakultetet/fellestjenestene er likevel nødvendig for flere av oppgavene.

-Vurdering av lønn ved nyansettelser, opprykk, lokale lønnsforhandlinger mm krever kunnskap om personalet, fagområdene og rekrutteringsgrunnlaget. Sikring av god lønnspolitikk bør imidlertid skje i dialog med fakultetet.

-Mottak av ansatte (inkl utenlandske ansatte) krever nærhet for god oppfølging og inkludering i arbeidsmiljøet. Felles rutiner og informasjonsmøter for nyansatte som del av introduksjonsprogram bør imidlertid legges til fakultetet.

-Oppfølging av sykemeldte krever god kunnskap om personalet og tett dialog. Gode, felles rutiner og tiltakspakker for oppfølging kan med fordel legges til fakultetet.

-Oppfølging av personalsaker/vanskelige saker bør løses på laveste nivå om mulig med god støtte fra fakultetet/fellestjenestene.

-Karrieresamtaler, tilrettelegging, arbeidsfordeling mm krever god kunnskap om personalet og må håndteres lokalt. Felles maler og rutiner kan med fordel utarbeides av fakultetet.

-Arrangementer for ansatte bør legges til nærmiljøet, fellesarrangementer/store grupper blir fort upersonlige og tidkrevende. Arrangementer for mindre grupper av ansatte (eks pensjonistkaffe), kan med fordel legges til fakultetet.

-Oppfølging av varsellister krever god kunnskap om personalet/økonomi og må ivaretas lokalt. Gode rutiner/organisering kan med fordel legges til fakultetet.

-Timelønn/månedslønn/oppdrag krever god kunnskap om undervisning, programmer, prosjekter, økonomi etc om må følges opp lokalt. Felles rutiner/satser kan med fordel legges til fakultetet/felles enhet.

-Kontorfordeling krever kunnskap om lokale forhold og må håndteres av stedlig ledelse/adm.

-«Usynlige» oppgaver som skjer mer eller mindre sporadisk og som krever tilstedeværelse lokalt (printerkrasj, tekniske problemer med AV-utstyr, tilsyn oppvaskmaskin & kaffemaskin, låse opp kontorer, rydde arealer, flytte møbler, pynte til påske/jul, fordeling av post, vanning av planter etc). Bedre rutiner/ordninger for oppfølging av AV-utstyr må imidlertid komme på plass, dagens løsning er svært sårbar.