
ORIENTERINGSSAK

Til:
Fakultetsstyret for HSL-fakultetet

Møtedato: 21.03.2023 Sak:

Orientering om arbeidet med organisasjonsendringer i instituttadministrasjonene

Innledning

Formålet med denne saken er å orientere fakultetsstyret om arbeidet med å samle deler av instituttadministrasjonen (kontorsjefer og studiekonsulenter) i en administrativ klynge.

Videre inviteres instituttstyrene/rådene til å komme med synspunkter på en mulig hel eller delvis samlokalisering av den administrative klyngen. Innspillene vil inngå i et fremtidig beslutningsgrunnlag for en evt. samlokalisering.

Bakgrunn

Historisk har den administrative organiseringen fulgt den faglige organiseringen ved UiT, i den forstand at de ulike faglige enhetene har hatt sin egen administrasjon. Justeringer som er gjort for den faglige organiseringen i forbindelse med fusjoner og instituttsammenslåinger har i stor grad satt premissene for hvordan den administrative organiseringen også har blitt. Videre har tidligere endringer i styringsorden (overgang til tilsatte og enhetlige ledere på institutt-fakultetsnivå) ikke fått større konsekvenser for den administrative organiseringen. Et tydelig eksempel på begge disse utviklingstrekkene er kontorsjefrollen ved instituttene og sentrene. Rollen som kontorsjef endret seg i liten grad ved overgangen til enhetlig ledelse ved institutt og sentre, men bredden i det faglige spennet og antallet ansatte kontorsjefen skal bistå med administrative tjenester har endret seg i takt med organisatoriske endringer. Om vi sammenligner med hvordan organisasjonen så ut for 15 år siden, så har vi ved fakultetet eksempler på faglige enheter som er de samme som før, og enheter som i dag er satt sammen av det som før var fire ulike faglige enheter. Kontorsjefrollen i det første eksempelet er videreført, mens det for den sammenslåtte enheten har vært en endring fra fire til en kontorsjef. Dette har også bidratt til at kontorsjefrollen har utviklet seg ulikt fra enhet til enhet ved fakultetet.

For å møte regjeringens krav til avbyråkratisering og effektivisering (ABE-reformen) ble det ved UiT igangsatt en egen omstillingsprosess – Adm2020. Målene til prosessen ble fastsatt av universitetsstyret i 2015, og var grunnlaget for den endrede administrative organiseringen på UiT med vekt på fellestjenester og større, tverrgående enheter. Implementeringen av ny administrativ organisering og tilpasning knyttet til endringer som følge av Adm2020 preget administrasjonen ved fakultetet i 2019, og ble diskutert i møter med blant annet kontorsjefer, instituttledere og tillitsvalgte. Det ble i diskusjonene pekt på tre hovedutfordringer/-muligheter knyttet til den nye administrative hverdagen ved UiT;

- For det første hadde organisasjonsjusteringene medført at det var betydelig færre administrative årsverk ved HSL-fakultetet, og det var behov for å se nærmere på arbeidsdeling og samhandling på tvers av enhetene internt på fakultetet.

- For det andre ønsket man å vurdere det samlede tilbudet som ble gitt fra fakultetsadministrasjonen og om den daværende seksjonsinndelingen ga det beste grunnlaget for å løse de oppgavene som lå til fakultetsadministrasjonen.
- For det tredje var det kommet betydelige endringer i arbeidsform som følge av innføringen av nye fellestjenester ved UiT, samtidig som det var en forventning om at administrasjonen ved UiT i større grad skulle fremstå som en servicefunksjon (og ikke som en kontrollfunksjon).

For å svare på disse utfordringene/mulighetene ble det besluttet å foreta en bredere gjennomgang av den samlede administrasjonen ved fakultetet. Fakultetsstyret satte i denne forbindelse ned en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å se nærmere på den administrative organiseringen på fakultetet, og hvordan denne best kunne tilpasses den nye administrative organiseringen ved UiT. Formålet med å gjennomgå den administrative organiseringen var å utnytte de administrative ressursene mer helhetlig, sikre større grad av robusthet og fleksibilitet, samt sikre et samlet sett best mulig administrativt støtteapparat for alle fakultetets enheter. Rapporten gruppen overleverte i februar 2021 ga en rekke tilrådinger om satsingsområder og organisatoriske retningsvalg for den samlede administrasjonen på fakultetet.

Utfordringene med gammel organisering

Arbeidsgruppen pekte i rapporten på at en av de største utfordringene ved den rådende organiseringen ved fakultetet var spredning av relativt få administrative ressurser på mange enheter. En slik organisatorisk spredning ga både faglig og geografisk nærhet til fagmiljøene, men det ga også en utfordring når det gjelder:

- sårbarhet ved fravær og naturlig avgang
- faglig utvikling
- kompetanseoverføring
- bruk av ressurser på tvers av enheter og områder

I saksfremlegget til fakultetsstyret argumenterte dekanen for at det var helt nødvendig å se på alternative måter å organisere de administrative ressursene på, ikke for å svekke, men nettopp for å styrke støtteapparatet til den faglige linja. Fakultetsstyret sluttet seg i mars 2021 til hovedtrekkene som ble gitt i rapporten og støttet dekanen i at en burde gå i retning av større administrative miljø ved fakultetet, samtidig som en ivaretok behovet for stedlig administrasjon ved fakultetets campus. Videre ble dekanen bedt om - i samspill med faglig ledelse ved fakultetets enheter - å komme frem til en organisering av de administrative ressursene på nivå tre som var i tråd med omtalen i rapporten og saksfremlegget.

Gevinster ved ny organisering

- Legger til rette for mer enhetlig saksbehandling på enhetene
- Ensartet grad av service overfor vitenskapelig ansatte
- Mer robust administrasjon ved permisjoner og naturlig avgang
- Økt kompetanseoverføring
- Bedre muligheter for spesialisering
- Større grad av fleksibilitet i organisasjonen
- Ved en framtidig nedbemanning vil ulempene fordeles likt på enhetene
- Større fagmiljøer for de administrativt tilsatte

Risiko ved ny organisering

Ved gjennomføringen av ny organisering må vi være særlig oppmerksomme på følgende:

- Instituttlederne må fortsatt få god tilgang til lederstøtte
- Hvordan ivareta behovet for kontinuitet på enhetene (åremålstilsatte instituttledere)

- Hvordan bevare nærheten til enhetene i form av kunnskap og kontakt med studenter og ansatte
- Hvordan ivareta enheter med særlige oppgaver (typisk sentrene)

Fakultetet er gjennom forrige Regjerings ABE-reform pålagt kutt i administrasjonen. Etter universitetets egen Adm2020- prosess ble en rekke administrativt ansatte på fakultetet flyttet over til de nye fellestjenestene med det resultat at nedbemanningen som følge av ABE-kuttene må tas ut på en vesentlig mindre administrasjon. Videre innebærer situasjonen i 2023 med gjennomgang av studieprogramporteføljen og tydelige signaler om strengere økonomiske prioriteringer ytterligere behov for en samordning av de administrative tjenestene på nivå 3. Det er derfor ikke aktuelt å gå tilbake til en egen administrasjon på de enkelte instituttene/sentrene.

Implementering - prosess

For å informere om vedtaket, samt kartlegge og utrede muligheter og modeller for samling av administrative miljøer, ble det i perioden april–september 2021 gjennomført orienteringsmøter og individuelle samtaler med kontorsjefene, samt avholdt to instituttlederseminar med dette som tema. Det ble lagt opp til diskusjoner rundt både behovsavklaringer, mulige modeller og ledelsesspørsmål. I oktober 2021 ble det på bakgrunn av gjennomgangen/prosessen besluttet å sammenstille administrative miljø på tvers av faglige enheter, slik at de nye administrative klyngene skulle gi administrative tjenester samlet til de samme enhetene. I arbeidet med å utrede og vurdere ulike alternativer var det flere forhold som var sentrale:

- Ivareta særskilte (administrative) oppgaver ved fagenheter
- Se etter enheter med mer sammenfallende arbeidsområder enn andre
- Endring av organisering – ikke fysisk flytting

Med bakgrunn i ovenstående punkter, og basert på de innspill som kom underveis i prosessen, ble det fastsatt at administrasjonene ved CPS/Sesam/IRN/ISV og SKK/IFF/ISK/AHR skulle sammenstilles i to administrative klynger.¹ Etter anbefaling fra arbeidsgruppen, samt etter diskusjoner med enhetene, ble det samtidig konkludert med at klyngene skulle ledes på nivå 3. Oppdraget med å ta arbeidet videre ble gitt til de involverte instituttene v/instituttlederne. Arbeidsform og oppgavefordeling ble ikke fastsatt av fakultetet, men ble forutsatt utviklet internt i klyngene.

De to klyngene arbeidet i etterkant av at oppdraget ble overlevert instituttlederne (i oktober 2021) noe ulikt med utvikling av arbeidsform og oppgavefordeling. Den interne prosessen i klyngene ble noe “forstyrret” av instituttlederskifter, og det ble gitt tilbakemeldinger om ulike utfordringer i arbeidet med å få til en felles administrasjon. Det ble etter hvert av instituttene og sentrene også vurdert som ønskelig å se nærmere på å slå sammen de to klyngene til en felles klynge. Etter en diskusjon mellom fakultetet og enhetene ble det besluttet å foreta en sammenstilling av klyngene, iverksatt fra 1. august 2022.

I desember 2022 sendte de involverte institutt- og senterlederne et notat med en anmodning til fakultetet om bistand for å få klyngesamarbeidet til å fungere. En flat matrisestruktur struktur

¹ BAI, IBS og ILP

Administrasjonene ved BAI, IBS og ILP ble vurdert som ikke aktuell for å inngå i de nye administrative sammenstillingene i denne omgang. Administrasjonen ved BAI er allerede knyttet opp mot fakultetsadministrasjonen med tanke på å kunne utføre oppgaver også for andre institutt/sentre, mens IBS og ILP er holdt utenom hovedsakelig med grunnlag i at de har andre administrative oppgaver i kraft av å være profesjonsinstitutt, herunder mye arbeid knyttet til administrasjon av praksis. Fakultetet holder foreløpig fast ved beslutningen om å holde ILP, IBS og BAI utenfor arbeidet, men utelukker ikke at dette likevel kan bli aktuelt. Flere forhold kan tale for et tettere samarbeid mellom IBS og ILP.

mellom instituttlederne etterlot et ledelsesvakuum der ingen hadde myndighet til å ta beslutninger, noe som både bidro til handlingslammelse og til å vanskeliggjøre det kollegiale forholdet mellom instituttlederne.

Instituttledernes notat etterlyste først og fremst en enhetlig og tydelig ledelse av klyngen. I anmodningen til fakultetet foreslås det ulike alternative modeller for organisering. Notatet omfattet utelukkende studiekonsulentene ved enhetene, og det ble fra fakultetet gitt en tilbakemelding om at fakultetsledelsen anså innspillet som konstruktivt, men man etterlyste at hele den administrative staben ved enhetene ble omtalt, inklusive kontorsjefene.

For å følge opp saken innkalte fakultetsledelsen i begynnelsen av februar 2023 til separate fysiske allmøter med studieadministrasjonen og kontorsjefene, samt et felles Teams-møte med studiekonsulentene og kontorsjefene. Det ble også avholdt et felles fysisk seminar med studieadministrasjon, kontorsjefer og institutt- og senterledere. Her fikk de ulike gruppene mulighet til å komme med sine innspill og synspunkter, og det ble i seminaret drøftet ulike modeller som hadde utkrystallisert seg som mulige, med de fordeler og ulemper man så.

Modeller

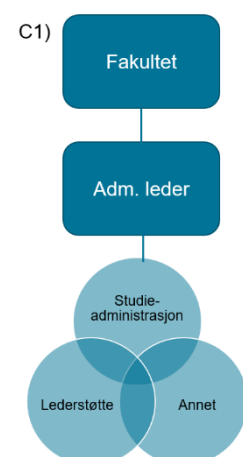
Det er til sammen 5 ulike modeller for klyngesamarbeidet som har vært diskutert. Alle modellene inkluderer både studiekonsulenter og kontorsjefer. Tre av modellene er matriseorganisering der ledelsen beholdes på nivå 3 (instituttene), mens de to siste modellene linjeorganisering der ledelsen er på nivå 2 (fakultetet).

Konklusjonen etter de møtene som er avholdt er en tilnærmet enighet om at 3 av modellene ikke er egnet og at det gjenstår 2 modeller som aktuelle. Fakultetet legger dette til grunn i det videre. Begge disse modellene vil kreve et universitetsstyrevedtak fordi de er endringer i linjeorganisasjonen.

Skjematisk fremstilling av modell 1 og 2:

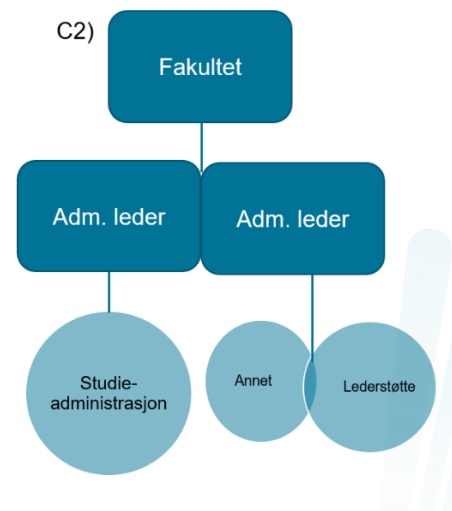
Modell 1

Klyngen ledes av én administrativ leder med personalansvar og med dekan/fakultetsdirektør som personalleder.



Modell 2

Klyngen ledes av to administrative ledere med ansvar for hhv studieadministrasjon og lederstøtte. Begge med personalansvar for sine respektive medarbeidere og begge med dekan/fakultetsdirektør som personalleder.



Modellene 1 og 2 har ulike kvaliteter. Modell 2 innebærer en fordelaktig spesialisering mellom de to administrative lederne og fremstår som noe mere robust enn modell 1. Modellen vil kanskje også sikre bedre lederstøtte til instituttlederne.

Modell1 gir en tydeligere ledelse og den er også mer fleksibel ved at den enkelt kan utvides til modell 2 ved en senere anledning dersom det skulle vise seg ønskelig. Det er vanskeligere å gå fra modell 2 til 1.

Fakultetsledelsen er opptatt av å kunne gi instituttlederne god støtte. Instituttlederstillingene er åremålsstillinger og fakultetet opplever regelmessige rekrutteringsutfordringer til disse stillingene. En nylig rapport fra personalavdelingen understreker at instituttledere ofte etterlyser bedre lederstøtte.

Lederstøtte til instituttledere gis på flere måter. Fakultetsadministrasjonen har øremerket 2 stillinger med til sammen over ett årsverk som lederstøtte på personalsiden til våre to største institutt. Videre gir en rekke av fakultetsadministrasjonens ansatte lederstøtte innen ulike fagområder.

Den daglige lederstøtte gis likevel av kontorsjefene. En samling av kontorsjefene i den administrative klyngen vil kunne åpne for økt spesialisering som kan komme alle instituttledere til gode. Lederstøtte vil også enklere kunne gis når en kontorsjef er syk eller slutter. Det vurderes likevel som nødvendig at hver enkelt instituttleder har en dedikert person som sin nærmeste lederstøtte i klyngen.

Valg av modell vil bli lagt fram som en egen sak for Fakultetsstyret i april.

Et evt. vedtak i universitetsstyret kan komme i juni.

Instituttstyrene/rådene

Fakultetet legger opp til at denne saken legges fram for alle berørte instituttstyrer/råd til orientering og innspill før beslutningssaken legges fram for Fakultetsstyret.

Samlokalisering – helt eller delvis

Arbeidet i klyngen så langt har reist spørsmålet om de ansatte i klyngen bør samlokaliseres, helt eller delvis. Hvis vi holder IRN (som er lokalisert i Alta) utenom i denne omgang, er enhetene fordelt på til sammen 5 ulike bygg.

En full samlokalisering krever plass til ca 26 ansatte og må evt. skje i SvHum-bygget. Dette vil få konsekvenser for andre og det må vurderes hvorvidt det er mulig uten å skape for store ulemper for andre.

Samlokalisering kan også skje delvis ved å samle de ulike arbeidslagene i klyngen på forskjellige lokaliteter. Dagens kontorsjefer kan også sitte samlet, evt. fortsatt sitte på egne institutt som lederstøtte.

Arbeidet på universitetet har endret seg for både vitenskapelig ansatte og administrativt ansatte. Nye digitale løsninger reduserer behovet for fysisk nærhet. Det vurderes dog som stor grad av fysisk nærhet at administrasjonen er samlet enten det er i SVHUM bygget eller i Breiviklia på campus Tromsø (uansett hvor de sitter der), og lokal administrativ støtte sikres ved campus Alta.

Høsten 2023 innføres også et nytt saksbehandlersystem som vil gi bedre muligheter for samhandling på tvers, både vertikalt og horisontalt. Generelt har også samhandling via Teams blitt mer og mer vanlig til tross for at man sitter i samme bygg. Utviklingen for øvrig på universitetet går i samme retning – oppgaver blir definert som fellestjenester og samles uten tanke på fysisk nærhet til tjenestemottakerne ettersom de digitale samhandlingsflatene er de mest benyttede i hverdagen.

Gjennom møtene fakultetet har hatt som en del av denne prosessen, gir flere studiekonsulenter støtte til samlokalisering for å bli i stand til å gjennomføre intensjonen i klyngesamarbeidet. Blant kontorsjefene er synspunktene noe mere delt.

Argumentene for samlokalisering er følgende:

- Bedre samarbeidsforhold i administrasjonen
- Lettere å tilpasse seg en ny arbeidsform i et fysisk fellesskap
- Raskere saksbehandling
- Legger bedre til rette for kompetanseoverføring/deling
- Enklere å samarbeide og lede
- Mindre sårbarhet

Ulemper:

- Litt større fysisk avstand til vitenskapelig ansatte og studenter
- Enhetenes behov for praktiske oppgaver som i dag i varetas av administrasjonen
- Ansiktsløs og upersonlig? Må sikre at studenter vet hvor de skal henvende seg for studieveiledning

- Kan gjøre lederstøtte mindre tilgjengelig, særlig for instituttledere/senterledere som ikke har administrativ tilstedeværelse i samme bygg

Anne Britt Flemmen
Dekan

Frode G Larsen
Fakultetsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur