

SAKSFRAMLEGG

Til:
Fakultetsstyret for HSL-fakultetet

Møtedato: 27.4.2023 Sak:

Organisering av administrativ klynge for ISV, ISK, AHR, IRN, IFF, CPS, SKK og Sesam

Innstilling til vedtak:

1. *Fakultetsstyret ber dekanen fremme sak for rektor med ønske om å opprette en ny administrativ enhet på nivå 2 (fakultetsleddet) som får ansvar for å gi administrative tjenester til ISV, ISK, IFF, IRN, AHR, CPS, SKK og Sesam. Administrativt ansatte som i dag har sin organisasjonstilknytning til disse enhetene innplasseres i den nye administrative enheten*
2. *Fakultetsstyret takker enheter, fagmiljø og ansatte for konstruktive innspill i prosessen og ber dekanen i det videre arbeidet med den administrative organiseringen ivareta organisasjonens behov slik det er skissert i saksfremlegget*

Bakgrunn:

Innledning

Dekanen legger med dette frem sak med forslag om en formell organisatorisk endring av instituttadministrasjonene knyttet til åtte enheter ved fakultetet. Forslaget innebærer en ny administrativ enhet tilknyttet fakultetsleddet som vil ha som formål å gi administrative tjenester til ISV, ISK, IFF, IRN, AHR, CPS, SKK og Sesam. Administrativt tilsatte som i dag er organisatorisk tilknyttet de samme enhetene vil innplasseres ved den nye administrative enheten.

Forslaget om en ny organisatorisk enhet kommer etter en lengre prosess, og etter dialog med de administrativt ansatte og de berørte faglige enhetene. En nærmere beskrivelse av bakgrunnen og prosessen gjennomgås i saken. Første del av denne gjennomgangen er lik den orienteringen som ble gitt fakultetsstyret i egen sak til mars-møtet.

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.

Det ble pekt på blant annet følgende mulige gevinster ved større administrative miljø

- 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

Det ble også pekt på ulike risiki en må ta hensyn til

- Instituttledere og studieprogramledere 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.

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 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 med personalledelse på nivå 3 (instituttene), mens de to siste modellene innebærer linjeorganisering der personalledelsen er på nivå 2 (fakultetet).

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.

Konklusjonen etter de møtene som er avholdt er en tilnærmet enighet om at matrisemodellene med personalledelse på nivå 3 ikke er egnet og at det er ulike modeller med personalledelse på nivå 2 som er aktuelle. Begge modellene innebærer nye enhet(er), eller seksjon(er) knyttet til fakultetsleddet, hvor leder/ledere svarer til fakultetsdirektør/dekan. Dette betyr også at endelig vedtak om organisasjonsendring må vedtas i universitetsstyret.

Modell 1

En ny administrativ enhet som ledes av én leder med personalansvar og med dekan/fakultetsdirektør som personalleder. Administrativt ansatte ved berørte institutt og sentre innplasseres i den nye enheten etter utarbeidelse av bemanningsplan.

Modell 2

To nye administrative enheter ledes av hver sin leder med ansvar for henholdsvis studieadministrasjon og lederstøtte/annet, begge med dekan/fakultetsdirektør som personalleder. Administrativt ansatte ved berørte institutt og sentre innplasseres i de nye enhetene etter utarbeidelse av bemanningsplaner.

Begge modellene innebærer at administrativt ansatte organisatorisk flyttes ut av institutt og sentre, og begge modellene forutsetter at administrative oppgaver tillagt de tidligere institutt-/senteradministrasjonene legges til den/de nye administrative enheten/enhetene.

Modellene 1 og 2 har ulike kvaliteter. Modell 2 innebærer en større grad av spesialisering og skiller tydelig på ulike administrative oppgaver. Modellen vil være tydeligere på hvem som skal utføre bedre lederstøtte til instituttlederne.

Modell 1 gir færre formelle ledere, samtidig som den åpner opp for en intern organisering som vil være lik modell 2. Denne fleksibiliteten ligger ikke i modell 2.

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 i dag likevel av kontorsjefene. En samling av kontorsjefene i en felles administrativ enhet 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. For å ivareta organisasjonshukommelsen og den daglige beslutningsstøtten, vurderes det som nødvendig at hvert enkelt institutt har en dedikert person som sin nærmeste lederstøtte.

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.

Samlokalisering kan være aktuelt fullt ut, eller delvis ved å samle ulike deler av administrasjonen på forskjellige lokaliteter. Den fremtidige lederstøtten kan enten sitte samlet, eventuelt spredt på de ulike enhetene for i større grad å ivareta den daglige beslutningsstøtten til instituttlederne.

Arbeidet på universitetet har endret seg for både vitenskapelig og administrativt ansatte. Nye digitale løsninger har redusert behovet for fysisk nærhet for å utføre enkelte administrative tjenester. Det vurderes dog som fortsatt stor grad av fysisk nærhet dersom administrasjonen samles enten det er i SVHUM bygget eller i Breiviklia på campus Tromsø, 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

Tilbakemeldinger fra enhetene

Saken ble sendt berørte enheter 23. mars for kommentarer og innspill. Høringsfristen ble satt til 17. april. For fakultetet er det særlig viktig å sikre at de vitenskapelig ansatte er orientert og hørt. Det er mottatt kommentarer fra IFF, ISV, AHR, SKK, Sesam og CPS. Alle innspillene følger som vedlegg.

For bedre å forstå bakgrunnen for mange av tilbakemeldingene er det nødvendig å opplyse om den endring i arbeidsfordelingen som er gjort i dagens klynge (etter modell fra ILP).

UiT har over tid hatt en forbedringsprosess som blant annet søker å etablere en servicekultur til erstatning for en kontrollkultur. Et grep som er tatt er etableringen av et tjenstekart med tilhørende tjenstekort. Tjenstekartet synliggjør administrasjonens samlede tjenester overfor universitetets ansatte og studenter. I dagens klynge (og ved ILP) er dette forsøkt iverksatt gjennom etablering av ulike faggrupper med gjennomgående tjenesteoppgaver på tvers av alle studieprogram. Dette til erstatning for en modell hvor hvert enkelt studieprogram hadde en særskilt dedikert studiekonsulent.

Tilbakemeldingene er samlet sett ganske samstemmige. På den ene siden uttrykkes støtte til behovet for en felles organisering med sikte på å oppnå en robust og servicerettet administrasjon. På den andre siden reises problemstillinger knyttet til den interne organiseringen av dagens klynge som oppleves som problematiske og utfordrende for de vitenskapelig ansatte. Klyngens interne organisering og arbeidsfordeling er ikke et tema for denne saken, men innspillet understreker viktigheten av å gi tydelige forventninger om hvilke oppgaver/tjenester som forventes ivaretatt av administrasjonen fremover. Det er avgjørende at en tar utgangspunkt i organisasjonens behov når en skal definere og prioritere administrative oppgaver. Det er viktig at HSL sin samlede administrasjon arbeider målrettet for å tilpasse tjenestene til våre studenter og vitenskapelig ansatte. Formålet til administrasjonen ved fakultetet er (innefor gjeldende rammer) å gi det beste administrative tilbudet til de faglige enhetene vi har.

Fakultetet arbeider også med en sak til fakultetsstyret med en evaluering/gjennomgang av ordningen med studieprogramledelse. I den forbindelse har fakultetet mottatt mange innspill med samme innhold som i denne saken.

Oppsummert gis det følgende tilbakemeldinger:

- Behov for lederstøtte, også for studieprogramlederne
- Behov for tydelig informasjon om hvem som gjør hva (et ansikt og et telefonnummer).
- Skepsis til samlokalisering, særlig for kontorsjefene
- Behov for fleksibilitet. Administrasjonen må være tilstrekkelig fleksibel til å kunne ivareta de enkelte studieprogram sine særpreg
- Servicen for internasjonale studenter bør bedres
- Tilbakemeldingene drøfter i liten grad de to ulike modellene, men flertallet synes å foretrekke modell 1 med en administrativ leder.

Oppsummering og vurdering

Denne saken dreier seg strengt tatt om to forhold. Den ene er å anbefale en modell for ledelse av dagens administrative klynge. Her foreslås det en ny administrativ organisering som er ment som et svar på de problemstillinger som er reist fra enhetene. Det andre er å gi en tydelig retning for den samlede instituttadministrasjonens interne organisering og arbeidsdeling for å oppnå best mulig ivaretagelse av behovene til instituttleder, studieprogramleder, vitenskapelig ansatte og studenter.

Valg av modell

Det er kommet litt ulike anbefalinger med hensyn til valg av modell. En åpenbar fordel med modell 1 og en administrativ leder, er at denne modellen enkelt kan ivareta de behov som søkes løst gjennom modell 2 dersom det vurderes som ønskelig. Det vil ikke være mulig på samme måte å ivareta fordelene med modell 1 gjennom modell 2. Ved valg av modell 1 vil fakultetet ha større

handlingsrom og modellen kan enkelt ta opp i seg elementer fra modell 2 med å opprette en nestlederfunksjon og foreta en tilsvarende oppgavefordeling som i modell 2. Dekanen ønsker med grunnlag i tydelighet og fleksibilitet å anbefale modell 1 med én ny administrativ enhet.

Fakultetet har videre merket seg tilbakemeldingene som er kommet med hensyn til det de vitenskapelig ansatte oppfatter som utvidet og unødvendig administrativt merarbeid for dem. Det er gitt gode eksempler som vil kunne følges eksplisitt opp i det videre, og søke å finne løsninger som treffer organisasjonen bedre enn det som oppleves i dag. Det er viktig å gi et tydelig signal om at alle fakultetets administrative tjenester skal bære preg av god service og gis på en måte som gjør at vitenskapelig ansatte kan konsentrere seg om sine primære oppgaver innenfor undervisning og forskning. Den interne organiseringen og de prioriteringer en gjør i administrasjonen skal gjøres på organisasjonens premisser, ikke på administrasjonens premisser. På samme måte er det viktig at instituttledere og studieprogramledere gis best mulig lederstøtte. Nødvendigheten av i større grad å ta hensyn til studieprogramleders behov for administrativ støtte er en klar tilbakemelding som er gitt i denne og andre saker. Dette vil følges opp og få et særskilt fokus fremover. I det videre arbeidet med organisering og arbeidsdeling i administrasjonen vil det også være viktig å identifisere hvilke behov studentene har. Ikke minst gjelder dette i en rekrutteringssammenheng.

Fakultetet har også merket seg at det er en skepsis til samlokalisering av instituttadministrasjonen. Særlig gjelder dette for kontorsjefene. Samlokalisering i kombinasjon med en gjennomgående Topdesk-løsning vil kunne gjøre administrasjonen tilnærmet usynlig for mange studenter og ansatte. Forutsatt at det er enkelt å finne fram til hvem som har ansvaret for ulike oppgaver, vil ulempene med en samlokalisering kunne reduseres. En videre vurdering av hel eller delvis samlokalisering av administrasjonen vil vente til administrativ ledelse er på plass og administrasjonen har gjennomgått fordelingen av oppgavene i tråd med de føringer som fremkommer i denne saken.

Selv om denne saken ikke omhandler alle enhetene ved fakultetet, er flere av de innspillene som er kommet verdt å ta med seg i det videre arbeidet med den totale administrative bistanden fra den samlede administrasjonen på hele fakultetet. I forbindelse med beslutningsnotatet om administrative klynger i oktober 2021 ble det den gang ikke sett som formålstjenelig å sammenstille administrasjonene ved Institutt for barnevern og sosialt arbeid (IBS) og Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (ILP) med andre administrative miljø. Samtidig har det over tid vært pekt på at det kan være læringspunkter på tvers av to profesjons- og praksistunge institutt. Dekanen vil ta initiativ til et videre arbeid med samhandling på tvers av enheter i forbindelse med innføringen av ny administrativ plattform (Service Now) og det sentrale arbeidet med sammenhengende tjenester.

Videre kan det være grunnlag for å se på enkelte tjenester som fakultetsadministrasjonen i dag leverer overfor instituttene og om disse bør samordnes bedre med administrasjonen(e) for instituttene. I den forbindelse vil det også kunne vurderes å overføre ressurser fra fakultetsnivået til instituttadministrasjonene.

Anne Britt Flemmen
dekan

—

Frode G Larsen
fakultetsdirektør

—

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Vedlegg