

## Saksnotat: Utredning med anbefaling om justeringer i administrasjonen

I sak S-14/21 fastsatte universitetsstyret sammensetning av rektoratet ved UiT under den nye ordningen med enhetlig ledelse. Basert på en utredning der ulike alternativer var kartlagt besluttet styret at de to prorektorstillingene skal være faglige lederstillinger uten personal- og økonomiansvar. Dette innebærer at prorektorene har et faglig resultatansvar men ikke er linjeledere som rår over egne dedikerte administrative ressurser. All nødvendig administrativ støtte til prorektorene skal mottas fra den administrative linjen under rektor. Organiseringen av denne ble fastsatt i sak S- 37/21 der universitetsstyret opprettet en egen stilling som administrasjonsdirektør samt en stab med en egen stableder. Den øvrige administrative organiseringen av fellesadministrasjonen ble ikke endret ved overgangen til enhetlig ledelse. Man beholdt de fire administrative avdelingene som ble etablert i 2019, og lot hver avdelingsdirektør rapportere til den nye stillingen som administrasjonsdirektør.

Rektor varslet imidlertid styret i sak S- 37/21 at det kunne bli aktuelt å fremme forslag om justeringer etter en viss tid. I brev til administrasjonsdirektøren 21.12.2022 (vedlagt) ba rektor om at det skulle utredes strukturelle og organisatoriske endringer for å *«forenkle og forbedre støtten prorektorer og viserektorer får fra administrasjonen»*. Dette var basert på erfaringer med hvordan samspillet mellom stillingene i rektoratet og administrasjonen fungerer og hvilke områder som er utfordrende. Med «støtte til prorektorer og viserektorer» siktes det her ikke til lederstøtte i en snever forstand, men det administrative støtteapparatet som må være nærmest prorektorene og viserektorene for at disse på en hensiktsmessig måte skal kunne få utført de omfattende oppgavene de har fått delegert fra rektor. Vurderinger av behovet for bedre støtte til prorektorene ble også tatt opp av internrevisjonen i deres rapport om styring og ledelse høsten 2022 (forelagt styret i februar 2023). I rapporten fra internrevisjonen fremkommer det at det er *«...utfordringer knyttet til at prorektorene i dag ikke har egne ressurser til disposisjon, men at de i stedet trekker på ressurser fra respektive avdeling i fellesadministrasjonen, noe som fører til redusert forutsigbarhet og evne til ressursplanlegging både for prorektorene de administrative lederne»*. På bakgrunn av dette anbefalte internrevisjonen at det *«...kan være hensiktsmessig å foreta en ny vurdering av om denne ordningen skal videreføres eller tilpasses»*. Det er vurdering av en slik tilpasning rektor nå har foretatt.

Konkret ba rektor i bestillingen til administrasjonsdirektøren om å få vurdert en reorganisering av dagens Seksjon for forskning og utdanningskvalitet (SEFU). Seksjonen har et overordnet ansvar for støttetjenester innen utdanningsstrategi, forskning og innovasjon, og bistår ledelsen og fakultetene i kontakt med sentrale aktører i Nord-Norge. SEFU skal gi tjenester av høy kvalitet overfor universitetsledelsen, fakultetene og faglig ansatte innen de områdene som seksjonen er ansvarlig for. Seksjonen har et viktig internt koordineringsansvar på tvers og langs i organisasjonen, og skal bidra til at universitetet handler helhetlig utad. Sekretariatfunksjonen for flere strategiske utvalg er lagt til SEFU. Internt er arbeidet i SEFU organisert i tre faggrupper: • Forskning og innovasjon • Utdanningskvalitet • Samfunnskontakt Samlet har seksjonen 25 ansatte og 24 årsverk. Seksjonen ledes av en egen seksjonsleder som formelt rapporterer til avdelingsdirektør FUF.

Bestillingen fra rektor er blitt fulgt opp i en prosess hvor funksjoner og oppgaver er blitt nærmere kartlagt og der det gjennom skriftlige notater og møter er innhentet vurderinger – både fra ansatte, administrative ledere, prorektorer og viserektorer. Det har i prosessen også vært delt informasjon og forberedende skriftlig materiale med fagforeninger og verneombud. Arbeidsgiver har også hatt egne møter med de lokale tillitsvalgte og verneombudene underveis. Samlet sett har det vært følgende medvirkning fra ansatte og deres representanter:

- Seminar ansatte i SEFU 18./19.mai 2022, påbegynte diskusjonen om mulig omorganisering og forbedring i seksjonen
- Bestilling utredning til FUF/SEFU og ORGØK sendt 4. januar 2023

- Bestillingen orientert/drøftet med lokale tillitsvalgte i ID-møte 5. januar
- Ansatte i SEFU involvert i fellesmøte med FUF- og ORGØK -direktør 6. januar
- Bestillingen drøftet med hovedtillitsvalgte i IDF-møte 11. januar
- Fellesmøte/arbeidsmøte ansatte i SEFU:16.mars
- Bakgrunnsmateriale delt med hovedtillitsvalgte og fortløpende på epost og på teamsområde for lokale tillitsvalgte 14. februar, og 27./28. februar.
- Drøfting med lokale tillitsvalgte i ID-møte 2.mars
- Forhandlinger med hovedtillitsvalgte i IDF- møte 28.mars

### **Anbefalte endringer - sammenfatning**

Ut fra en samlet vurdering ble følgende endringer anbefalt:

1. Dagens SEFU med sine tre faggrupper oppløses
2. Det opprettes to nye seksjoner med ansvar for sentrale administrative oppgaver knyttet til:
  1. Forskning og innovasjon
  2. Utdanningskvalitet
3. De to nye seksjonene skal ledes av egne seksjonsledere (med økonomi og personalansvar)
4. De nye seksjonene overtar i utgangspunktet den porteføljen SEFU har i dag.
5. Oppgaver rettet mot eksterne samarbeidspartnere som i dag forvaltes av SEFU skal fordeles ut fra følgende overordnede føringer:
  - Administrative oppgaver som ligger nærmest opp mot viserektorenes regionale oppdrag flyttes organisatorisk til campusadministrasjonene i Harstad og Alta
  - Øvrig ekstern avtaleportefølje må gjennomgås og overføres til de to nye seksjonene eller enheter på nivå 2.
  - Det må sikres helhetlig tilnærming til arbeid med eksterne samarbeidspartnere gjennom at det tildeles et koordineringsansvar for området

Den endelige, detaljerte fordelingen av funksjoner og oppgaver bør utarbeides etter at rektor og styret har tatt stilling til selve den organisatoriske endringen.

Basert på den endelige oppgavefordelingen må det utarbeides bemanningsplaner og foretas innplassering av ansatte (se nedenfor).

### **Hovedbegrunnelse**

- Den foreslåtte nye organiseringen og de tilhørende endringer i oppgaveløsningen vurderes *strukturelt sett* som bedre tilpasset UiTs nye styringsmodell med enhetlig ledelse der prorektorer og viserektorer ikke er ledere for egne administrative enheter, samtidig som de er avhengig av god og enkel tilgang på administrative ressurser og tjenester i den administrative styringslinja under rektor.
- Tilgang på sentrale adm. ressurser og lederstøtte for prorektorene vil i ny modell forenkles og forbedres, fordi :

- Det vil være egne seksjoner som har ansvar for tjenester som langt på vei er tilpasset/samsvarer med hovedansvarsområdene til prorektorene
  - Prorektorene vil få ett administrativt ledersjikt mindre å forholde seg til, og det blir innenfor disse sentrale seksjonene kortere beslutningsvei frem til rektor.
  - Små enheter uten behov for flere underliggende faggrupper vil også gi prorektorene en enklere tilgang til noen av de mest sentrale støttefunksjonene for eget oppdrag
  - Fordi de to nye seksjonene vil være relativt små vil seksjonslederne ha et lite kontrollspenn og god mulighet for å kunne ivareta rådgivingsfunksjoner overfor prorektorene og leder av FUF, samt bistå på nasjonale arenaer o.l.
  - Det blir en formelt likestilt struktur av støttetjenester rundt de to prorektorene
  - Evt. frigjort kapasitet etter flytting av oppgaver rettet mot eksterne samarbeidspartnere kan benyttes til å styrke forvaltningen av gjenværende oppgaver i de to seksjonene
- Flytting av utvalgte oppgaver til campusadministrasjonene vil forenkle viserektorenes samhandling med deler av administrasjonen fordi oppgaver blir overført til de enhetene som er prorektorenes primære administrative støtte i det regionale oppdraget.

### **Tilleggsvurdering angående prorektorstillingenes ansvar**

Rektor mener det er rimelig at man i forlengelsen av de forslagene som har vært utredet og anbefalt ovenfor bør vurdere å endre prorektorenes oppgaver slik at de administrative lederne av de to nye seksjonene rapporterer til henholdsvis prorektor for forskning og prorektor for utdanning (i stedet for til avdelingsdirektør for FUF). Dette vil innebære en endring av prorektorstillingene ved at disse blir tildelt et linjelederansvar og får dedikerte administrative ressurser til rådighet under seg i organisasjonen. Rektor tar sikte på å fremme en sak for styret der slik løsning blir vurdert til universitetsstyrets møte i juni.

### **Utfordringer og sentrale forutsetninger for en god gjennomføring**

Alle organisatoriske løsninger har fordeler og ulemper ved seg, og den foreslåtte reorganiseringen er ikke tenkt som en løsning på alle behov ledelsen har for god samhandling og støtte fra administrasjonen. UiTs ambisjoner for gode administrative tjenester peker også langt utover det rent organisatoriske oppsettet. I UiTs strategi heter det blant annet at «vi skal skape arenaer og fjerne barrierer for samarbeid på tvers» og at vi skal «prioritere og dra nytte av mulighetene i digital omstilling». Dette er målsetninger det må arbeides med uavhengig av hvilken organisasjonsstruktur man til enhver tid har.

En mulig utfordring med den anbefalte reorganiseringen er at den skaper *flere* administrative enheter på seksjonsnivå. I verste fall kan dette skape organisatoriske siloer mellom støttetjenester for forskning og utdanning. Denne utfordringen må motvirkes av mer og bedre samhandling på tvers av organisatoriske enheter i fellesadministrasjonen. Som rektor er inne på i oppdragsbrevet er slik velfungerende samhandling minst like viktig for at prorektorer og viserektorer skal kunne få den støtten som trengs fra administrasjonen som den rent formelle organiseringen i avdelinger og seksjoner. Fordi prorektorer og viserektorer har brede ansvarsområder lagt til sine stillinger og i tillegg kan tildeles saksansvar for prosesser også utenfor sitt faste mandat, er de avhengig av å kunne trekke veksler på ressurser som befinner seg i mange ulike administrative fagavdelinger og seksjoner. Både

selve reorganiseringen og det øvrige arbeidet i administrasjonen må derfor planlegges slik at det i større grad kan arbeides mer systematisk i matriser<sup>1</sup>. Matrisearbeid og arbeid i faste tverrgående team må innlemmes i oppgavefordeling og koordinering mellom nye og eksisterende enheter.

Med sikte på arbeid i matrise i administrasjonen som helhet er det igangsatt flere konkrete tiltak som det arbeides med uavhengig av den foreslåtte reorganiseringen: To av dem kan kort nevnes her:

- Det er laget en egen rutinebeskrivelse og gjennomført opplæring av saksbehandlere for samarbeid i administrative team ved utarbeidelse av styresaker og andre prosesser hvor rektor tildeler saksansvar til prorektorer eller andre ledere.
- Det er opprettet et prosjekt for sammenhengende tjenester i administrasjonen med milepæler for arbeid i 2023. Prosjektet er koordinert med innføringen av ny digital plattform for saksbehandling og arkiv (UH-sak).

### Ressursbruk

Fra tillitsvalgte, verneombud og ansatte er det i prosessen uttrykt bekymring for at en mulig reorganisering vil kunne bli ressurskrevende og at (enkelte) ansatte er utrygge på de endringene som kan komme. Formelle krav til medvirkning er imidlertid fulgt i prosessen (se ovenfor og vedlagt protokoll). Når det gjelder ressursbruk vil en reorganisering alltid innebære at tid går med til planlegging og omstilling. Dette er så langt forsøkt motvirket gjennom en relativt kort utredningsfase. Fordi det samlet sett er relativt få ansatte som er direkte berørt er arbeidsomfanget knyttet til den videre organisasjonsendringen ikke veldig omfattende. De omstillingene som ansatte må påregne oppleves ulikt fra person til person, men er ikke å regne som dramatiske i juridisk eller arbeidsmessig forstand. De ansatte i dagens SEFU vil naturligvis få en ny organisatorisk tilknytning og noen vil trolig også få enkelte nye arbeidsoppgaver. Men det er i dialogen med de ansatte og deres tillitsvalgte understreket at endringene kan gjennomføres uten at noen sies opp eller skifter geografisk arbeidssted. Dersom oppgaver overføres til fakulteter/enheter på nivå 2, vil disse enhetene bli konsultert før en evt. beslutning om dette tas. Ingen ansatte vil bli flyttet fra nivå 1 til nivå 2 i organisasjonen. Det er ikke tatt stilling til om flytting av utvalgte oppgaver til campusadministrasjonene forutsetter flytting av ressurser. Dette vil bero på hvilke konkrete oppgaver som flyttes og hvor stort omfang disse har.

I prosessen er det kommet forslag/ønsker om opprettelse av nye stillinger, som vil kunne øke ressursbruken i administrasjonen. Dette var ikke en del av mandatet og er også vanskelig å anbefale gitt den nåværende ressurssituasjonen for UiT. Selve reorganiseringen anbefales ut fra dette planlagt uten økninger i den samlede ressursbruken.

### **Videre prosess og implementering**

Etter et evt. styrevedtak foreslås en implementering i fire faser med følgende tentative tidslinje:

1. Vurdering av forslag om å gi prorektorene linjelederansvar (juni)
  2. Detaljering av oppgavefordeling mellom de nye seksjonene (juni – aug)
  3. Utarbeidelse av bemanningsplaner august/september
  4. Innplassering av ansatte og evt. utlysning av lederstillinger september
  5. Formell organisasjonsendring med operative nye seksjoner: 1.oktober
-

Planlegging av arbeid i matriser må inngå både i fase 2 og 4 samt i arbeidet med å etablere arbeidsrutiner og kultur i den nye organisasjonen.