

RAPPORT FRA

ARBEIDSGRUPPA FOR

ADMINISTRASJONSGJENNOMGANG

15. APRIL 2008

1. Bakgrunn	2
1.1 Arbeidsgruppas sammensetning og arbeidsform	2
1.2 Mandat.....	2
1.3 Tilnærming til oppgaver i mandatet	3
<i>Profesjonell og tidsriktig administrasjon</i>	3
<i>Funksjoner og tjenesteområder</i>	3
<i>Organisering</i>	4
<i>Delegasjonsgrad</i>	5
2.0 Administrativ organisering på HiTø og UiT i dag	6
2.1 Sentraladministrasjonen på UiT	6
2.2 Fellesadministrasjonen på HiTø.....	8
3.0 Ny felles administrasjon	9
3.1 Avdeling for forskning og utviklingsarbeid	10
3.2 Avdeling for utdanning	11
3.3 Avdeling for samfunnskontakt og formidling.....	13
3.4 Avdeling for økonomi	15
3.5 Avdeling for personal- og organisasjon	16
3.6 Avdeling for IT	17
3.7 Avdeling for eiendom og drift.....	18
3.8 Stab.....	19
4.0 Ledelse av fellesadministrasjonen.....	20
4.1 Delt ledelse	20
4.2. Enhetlig ledelse	20
5.0 God integrasjon	22

1. Bakgrunn

Styrene ved UiT og HiTø besluttet i møter 18. oktober 2007 å søke Kunnskapsdepartementet om fusjon med virkning fra 1.1.2009. Søknaden til departementet ble overlevert statsråden i møte 4.12.2007.

Styrene ved UiT og HiTø har opprettet ei styringsgruppe for fusjonsprosessen. Styringsgruppa oppnevnte arbeidsgruppa for *Administrasjonsgjennomgang* 18. januar 2008 i sak SG 02-08.

1.1 Arbeidsgruppas sammensetning og arbeidsform

Arbeidsgruppa har hatt følgende sammensetning:

Fakultetsdirektør Jørgen Fossland, UiT, leder
Administrativ leder Anne Aagaard, HiTø
Personal- og organisasjonsleder Ingrid Schjelderup, HiTø
Assisterende forsknings- og studiedirektør Rigmor Bjørkli, UiT
Tjenestemannsrepresentant Egil Børge Mikalsen, FF, UiT
Tjenestemannsrepresentant Ivar Stokkeland, NTL, HiTø
Student Claus Svensby, HiTø¹

Sekretær: juridisk førstekonsulent Nina Pedersen, Fellesadministrasjonen, HiTø

Gruppa har i alt hatt 10 møter. Fusjonssekretariatet har vært innkalt til alle møtene med tale- og forslagsrett. Til 4 av møtene innkalte gruppa personer med daglig ansvar for sentrale administrative tjenesteområder på HiTø og UiT. Det ble også arrangert et felles møte med rektorene og direktørene på de to institusjonene. Det foreligger referat fra møtene. Mellom møtene i gruppa har gruppas leder hatt kontakt med ledere/sekretariat for AG Sikker drift, AG Styring og ledelse og AG Ny organisasjon. Gruppas leder har også vært i kontakt med NTNU v/direktør for organisasjon og informasjon Trond Singsaas i forbindelse med vurdering av modeller for enhetlig ledelse. Tre av gruppas medlemmer (Fossland, Bjørkli og Aagård) deltok dessuten på seminaret med Arild Underdal om organisering av faglig virksomhet i regi av AG Ny organisasjon.

For å avgjøre organisering av bibliotek tjenestene ba arbeidsgruppa om en skriftlig uttalelse fra undergruppe bibliotek i AG Sikker drift. Uttalelsen følger som eget vedlegg.

1.2 Mandat

I mandatet heter det: *Det nye universitetet skal etablere en profesjonell og tidsriktig administrasjon som støtter opp om den faglige virksomheten ved den nye institusjonen. Arbeidsgruppa skal:*

- *Foreta en gjennomgang av de ulike funksjons-/tjenesteområdene for fellesadministrasjonen i den nye institusjonen*
- *Foreslå organisering av en ny, felles administrasjon på institusjonsnivå for den nye organisasjonen.*

¹ Svendsby deltok kun på det første møtet i gruppa

- *Foreslå delegeringsgrad mellom institusjonsnivå og fakultetsnivå*
- *Legge til rette for en god integrasjonsprosess mellom fellesadministrasjonen ved HiTø og sentraladministrasjonen ved UiT.*

Arbeidet bygger på målene beskrevet i programerklæringen, Avtale om forutsetningene ved en fusjon og overordnet strategi vedtatt av styringsgruppa.

Det legges videre til grunn at de overordna målene om internt mangfold og styrka kontakt med eksterne aktører ivaretas særskilt.

1.3 Tilnærming til oppgaver i mandatet

Profesjonell og tidsriktig administrasjon

Den viktigste oppgaven til *en profesjonell og tidsriktig administrasjon* er å yte effektiv støtte til primærvirksomheten. I henhold til strategidokumentet skal Det nye Universitetet være forankret i følgende virksomheter: grunnforskning, praksisnær profesjonsforskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid, forskningsformidling, disiplinært forankret utdanning og profesjonsutdanning. At de administrative tjenestene er effektive betyr bl.a. at det ikke bør gå med ressurser til administrasjon som kunne vært benyttet direkte til primærvirksomhet.

En annen viktig oppgave for det sentrale administrative leddet er å yte sørvis og støtte til de administrative tjenestene som er lagt til andre nivå i organisasjonen.

Samtidig må hensynet til forvaltningsmessige oppgaver og forholdet til institusjonens eiere ivaretas. Fellesadministrasjonen må ha kapasitet til å utføre utredningsarbeid på vegne av ledelsen og styret og vil i den forbindelse også ha ansvar for all saksforberedelse til universitetsstyret.

Administrasjonen må kunne iverksette styrets beslutninger på en effektiv måte.

De administrative tjenestene må videre legge til rette for å få til økt aktivitet innenfor satsingsområdene som er utpekt for det nye universitetet i strategidokumentet, herunder økt kontakt med samfunn og næringsliv, regionalt utviklingsarbeid og nordområdeforskning.

Profesjonell administrasjon forutsetter stor grad av spesialisering og samling av ressurser i kompetente miljø.

Funksjoner og tjenesteområder

Arbeidsgruppa har gjennomgått samtlige tjenesteområder som per i dag forvaltes av sentraladministrasjonen ved UiT og fellesadministrasjonen ved HiTø. Utover disse har gruppa også sett på et knippe tjenester som er lagt til andre administrative nivå i organisasjonene (fakulteter, avdelinger og enheter under styret), men som har karakter av å være fellestjenester. Flere av disse er allerede foreslått lagt til fellesadministrasjonen i det nye universitetet av tenkegrupper og/eller arbeidsgrupper.

Organisering

Arbeidsgruppa har tatt utgangspunkt i organisasjonsstrukturen som finnes i den norske universitetssektoren. Både de tradisjonelle breddeuniversitetene (UiO, NTNU, UiB, UiT) og de nyopprettede institusjonene (UiA, UiS, UMB) har delt inn sin sentrale administrasjon i et sett av avdelinger/fagseksjoner underlagt universitetsdirektøren/rektor. Fellesadministrasjonen ved HiTø har en lignende struktur med seksjoner underlagt høgskoledirektøren (se nedenfor). I tillegg til avdelinger har UiT, HiTø og de fleste andre institusjoner også sentre og stabsenheter knyttet til sin sentrale administrasjon. Forslagene og anbefalingene som er fremmet i fusjonsprosessen fra tenkegrupper, arbeidsgrupper, styrer og ledelse forutsetter at den nye fellesadministrasjonen vil ha en tilsvarende organisering. Arbeidsgruppa har derfor konsentrert seg om å avklare sammensetninga av avdelinger i fellesadministrasjonen, og eventuell tilknytning av senter- og stabsenheter.

Arbeidsgruppa har videre utredet hvilke konsekvenser valg av styrings- og ledelsesmodell på institusjonsnivå bør få for utforming av den daglige ledelsen av fellesadministrasjonen. Gruppa har i den sammenheng forholdt seg til de to alternative modellene som har vært drøftet av AG Styring og ledelse: Delt ledelse og enhetlig ledelse.

Arbeidsgruppa har også fordelt stillinger til de ulike enhetene i fellesadministrasjonen og foretatt overordnede vurderinger av hvordan ressurs situasjonen vil fortone seg på de enkelte tjenesteområdene/avdelingene. Disse vurderingene er tentative. Flere usikkerhetsmomenter gjør det vanskelig å anslå det reelle behovet for personell. For det første er det uklart hvor god ressursutnyttelsen er i administrasjonen ved HiTø og UiT per i dag. Gjennomgangen i Bakgrunnsdokument I gir utelukkende opplysninger om det totale omfanget av administrative ressurser på HiTø og UiT - målt i antall stillinger, og fordelt på ulike nivåer i organisasjonene. Tallene viser at HiTø har en mindre administrativ stab sett i forhold til antall faglig ansatte og i forhold til antall studenter sammenlignet med UiT. Tallene sier imidlertid ikke noe utførlig om forholdet mellom de administrative ressursene og oppgavene som administrasjonen utfører. Dette gjør det umulig å trekke bastante konklusjoner om effektivitet og ressursutnyttelse. Arbeidsgruppa har verken hatt kapasitet eller mandat til å detaljundersøke dette selv. For det andre er det uklart hvilke utslag fusjonen vil gi med tanke på behov for administrative stillinger. På den ene siden er det naturlig å forvente at sammenslåing av administrative enheter vil gi mulighet for innsparinger og synergieffekter. Arbeidsgruppa mener at det på flere avgrensede områder bør ligge til rette for besparelser som følge av doble funksjoner og sammenfallende tjenesteområder. Forskning på universitets- og høgskolesektoren forteller imidlertid at fusjoner sjelden fører til store økonomiske innsparinger totalt sett². En grunn er at kompleksiteten i institusjonen gjerne øker etter en fusjon. En annen grunn er at det legges opp til et økt aktivitetsnivå. En tredje grunn er at selve sammenslåingen og omstillingsarbeidet krever mye ressurser – særlig i den første fasen. Dette er kritiske faktorer også ved fusjonen på Tromsøya. Arbeidsgruppa har valgt å ha som utgangspunkt i at det ikke vil bli tilført nye ressurser til administrasjon og at det først etter en viss tid vil bli mulig å ta ut eventuelle rasjonaliseringsgevinster. Satsingsområder er derfor prioritert gjennom flytting og konsentrasjon av ressurser fra en del av administrasjonen til en annen.

² Bjørn Stensaker, Ingvild Marheim Larsen og Svein Kyvik: Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning, Arbeidsnotat 24, NIFU- Step, s. 9.

Arbeidsgruppa anbefaler at det etter 1-2 år foretas en evaluering av den nye universitetsadministrasjonen for å kunne justere for eventuelle skjevheter samt å ta ut rasjonaliseringsgevinster på områder der det er mulig. Det forutsettes at slike besparelser kan gjøres uten å røkke ved de ansattes rettigheter.

Delegasjonsgrad

Arbeidsgruppa har diskutert delegasjonsgrad ut fra fem modeller som er utbredt i sektoren og som man også har erfaringer med på HiTø og UiT:

- Ren sentralisering
Tjenesteområdet ivaretas i sin helhet av fellesadministrasjonen. Ingen oppgaver er delegert til lavere nivå. Alle ansatte med arbeidsoppgaver på feltet er lokalisert sentralt. Eks: Sentralbordtjenestene ved HiTø og UiT
- Sentralisering med desentral sløyfe/lokalisering
Tjenesteområdet ivaretas i sin helhet av fellesadministrasjonen. Ingen oppgaver er delegert til lavere nivå, men en del av de ansatte på feltet er samlokalisert med ansatte på fakultet/instituttnivå for å sikre en best mulig tjenesteyting. Eks: Teknisk avdeling ved UiT, IT- tjenestene ved HiTø.
- Sentralisering med delegering av utøvende oppgaver
Feltene innenfor tjenesteområdet er delt mellom fellesadministrasjonen og fakultetene/enhetene. Fellesadministrasjonen har ansvar for koordinering, rådgiving og overordnede beslutninger, mens fakultetene har ansvar for service, daglig drift med mer. Eks: Studieadministrasjonen ved UiT og HiTø.
- Desentralisering med kontrollfunksjoner sentralt
Tjenesteområdet ivaretas av fakultetene/enhetene. Kun kontrolloppgaver er lagt til det sentrale leddet. Eks. Forskningsdokumentasjon ved UiT (Frida).
- Ren desentralisering
Tjenesteområdet ivaretas i sin helhet av fakultetene/enhetene. Ingen oppgaver er lagt til det sentrale leddet. Eks: Universitetsbiblioteket ved UiT

Oppgavene som skal ivaretas av administrasjonen ved det nye universitetet er så mangeartede at arbeidsgruppa har vurdert det som uhensiktsmessig å velge samme delegasjonsgrad på alle funksjons- og tjenesteområdene. Spørsmålet om delegeringsgrad fra institusjonsnivået er til en viss grad også avhengig av hvordan enhetene under organiseres. AG Ny organisasjon diskuterer i sin rapport to modeller for organisering av fakulteter/enheter som gjør det mulig å komme med generelle anbefalinger om delegasjonsgrad. Med *Få store enheter* (Modell 1) vil fellesadministrasjonen kunne betjene tre tilnærmedesvis like enheter, og alle fakultetene vil ha ressurser til å holde seg med brede administrative tjenester. Dette taler mot en sterk sentralisering. Fakultetsadministrasjonene blir større og mer profesjonelle, noe som gjør det hensiktsmessig å delegerer flere oppgaver til enhetene. Med *Breddeorganisering* (Modell 2) vil fellesadministrasjonen forholde seg til mange små fakulteter som ikke kan ha store profesjonelle administrasjoner. Det betyr at fellesadministrasjonen må bygge opp felles administrative tjenester for de små enhetene, eller at små fakultet må gå sammen om administrative tjenester. Færre oppgaver kan delegeres. Flertallet i AG Ny organisasjon anbefaler en løsning som ligger mellom disse to ytterpunktene: tre store og tre mindre enheter. I denne modellen vil det være forskjell på fakultetenes administrative tilbud. De store

enhetene vil kunne ha profesjonelle administrasjoner innenfor alle områder, mens de små fakultetene vil være mer avhengig av sentral støtte. Dette taler for varierende grad av delegasjon og samhandling med fellesadministrasjonen fra enhet til enhet.

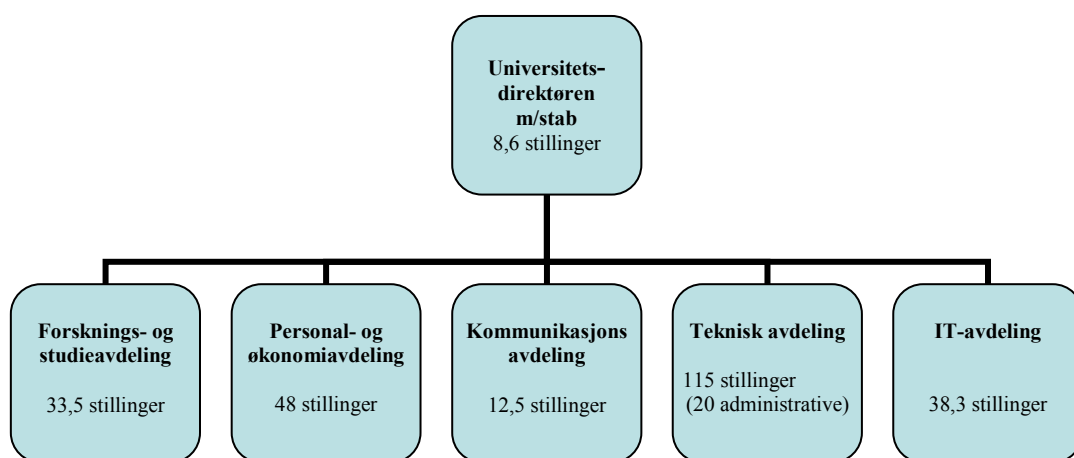
Både mengden av tjenesteområder og det faktum at det foreligger ulike alternativer for valg av organisasjonsmodell gjør at arbeidsgruppa ikke har kunnet utrede i detalj hvordan delegasjonsgraden skal være. Gruppa mener at det kun er tre overordnede tjenesteområder som bør organiseres uavhengig av valg av organisasjonsmodell: Bibliotek, it-tjenester, og eiendomsforvaltning (se nedenfor). For de øvrige områdene bør det foretas detaljutredninger etter at spørsmålet om organisasjon er endelig avklart.

2.0 Administrativ organisering på HiTø og UiT i dag

Fusjonssekretariatet er per i dag den eneste administrative funksjonen som er felles for HiTø og UiT på institusjonsnivå. For øvrig er utgangspunktet for opprettelsen av en ny fellesadministrasjon to helt separate administrative enheter: Sentraladministrasjonen på UiT og Fellesadministrasjonen på HiTø.

2.1 Sentraladministrasjonen på UiT

Sentraladministrasjonen på UiT har i alt 256 stillinger fordelt på fem avdelinger og en stabsenhet.



Forsknings- og studieavdelinga (FSA)

Avdelinga er inndelt i fire seksjoner: Seksjon for forskningsadministrative tjenester, Seksjon for kvalitetssikring- og eksamen, Seksjon for veiledning og opptak (inkl. karrieresenter) og Seksjon for internasjonale tjenester.

Forsknings- og studieavdelinga har ansvar for generell studie- og karriereveiledning, studentopptak, eksamens- og gradsforvaltning, kvalitetssikringssystemet, studentutveksling, mottak og opptak av internasjonale studenter, sekretæransvar for klagenemnd og Læringsmiljøutvalg, kontakttjeneste for funksjonshemmede studenter, phd-utdanning, eksternt finansiert virksomhet, kommersialisering, TTO mv. Saksbehandlings-/utredningsoppgaver for universitetsledelsen og universitetsstyret. Virksomhetsstyring og rapporteringer er sentrale

oppgaver. FSA er systemeier for FS (felles studentsystem), Frida (forskningsdokumentasjonssystem), Syllabus (rombookingssystemet), Questback (elektronisk spørreverktøy), EK (elektronisk kvalitetshåndbok) og LIST (ledelsesinformasjon og statistikk).

Personal- og økonomiavdelinga (PØA)

Avdelinga er inndelt i fem seksjoner: Seksjon for organisasjon og økonomistyring, Seksjon for arkiv, Lønnsseksjonen, Personalseksjonen (inkl. personalopplæring -PEK) og Regnskapsseksjonen

Personal- og økonomiavdelinga har ansvar for tilsettinger, HMS, internopplæring, lønn, regnskap, innkjøp, virksomhetsstyring, rapporteringer, eierskapsforvaltning, eksternt finansiert virksomhet, budsjett, saksbehandlings-/utredningsoppgaver for universitetsledelsen og universitetsstyret. Systemeieransvar for Agresso (økonomisystemet), DocuLive (arkiv-saksbehandlersystem), SPL4 (lønns- og personalsystem).

Kommunikasjonsavdelinga (KA)

Avdelinga er ikke inndelt i seksjoner.

Kommunikasjonsavdelinga har ansvar for studentrekruttering, intern og ekstern kommunikasjon, nyhetstjeneste, mediekontakt, ansvar for grafisk profil, arrangementer, mottak av gjester, UiTs nettsider og sentralbord. Har også ansvar for forskningsformidling herunder produksjon av tidsskriftet Labyrint, samt systemeieransvar for WebSim (nettportal).

Teknisk avdeling (TA)

Avdelinga har tre seksjoner ved siden av en felles stab: Driftseksjonen, Renholdsseksjonen og Prosjektseksjonen

Teknisk avdeling har ansvar for daglig drift og serviceoppgaver innen varme-/vann- og sanitæranlegg, avfallshåndtering, brannvern, ombygging, vedlikehold, rehabilitering, utbedring av bygninger og uteareal, bygningsmessig renhold i eide og leide bygg. Skilting, posttjeneste, parkering adgangskontroll og vakthold. Systemeieransvar.

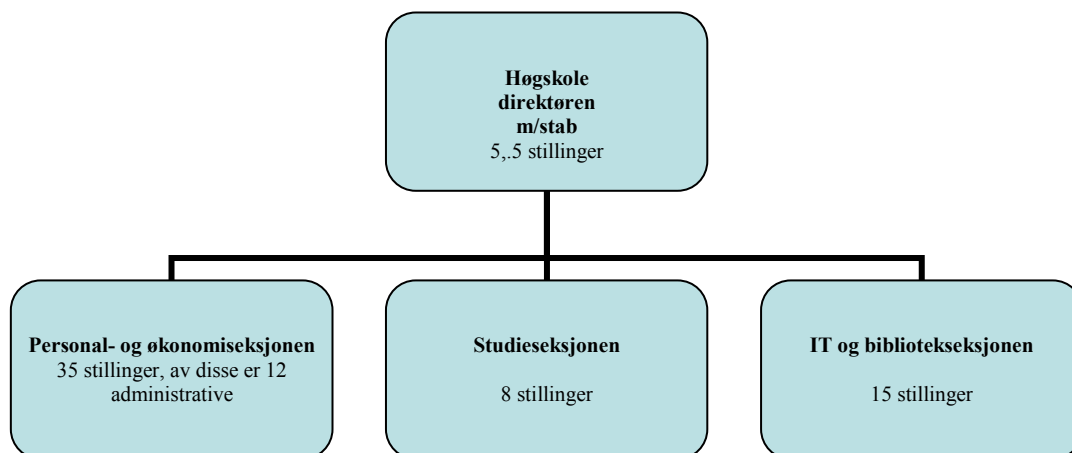
IT-avdeling

Avdelinga har tre seksjoner: ADB-seksjonen, Nettseksjonen og Systemseksjonen

IT-avdelinga har ansvaret for it-drift av UiTs ADB-systemer, nettjenester (stamnett), telefoni, sentrale datamaskiner og servere, tungregning, student-IT, helpdesk (orakeltjeneste). IT-tjenester i forbindelse med undervisning er tillagt U-vett. Videre er it-tjenester knyttet til forskningsaktiviteter desentralisert og ligger ved fakultetene.

2.2 Fellesadministrasjonen på HiTø

Fellesadministrasjonen på Høgskolen har i alt 63,5 stillinger fordelt på tre seksjoner og en stabsenhet.



Stab

Staben er direkte knyttet til direktøren og skal ivareta felles oppgaver som bl.a. sekretær for styret (og rektor/direktør), FoU-virksomhet, juridisk kompetanse, arkivtjeneste og informasjonstjeneste. I tillegg er også organisasjonskonsulenten for Studenttinget formelt organisert under direktøren.

Personal- og økonomiseksjonen

Seksjonen har bl.a. ansvar for kompetanseheving, tilsettinger, HMS, arbeidsmiljø, kvalitetssikring av eksterne prosjekter, lønn, regnskap og budsjett, sentralbord, samt drift av bygninger inkl renhold og bringetjenesten. Seksjonen har sekretærfunksjonen for både teknisk/administrativt og faglig tilsettingsråd.

Studieseksjonen ledes av studiedirektør og har bl a ansvar for studieadministrative funksjoner, opptak, studentrapportering, saksutreder for styret i forhold til utvikling og dimensjonering av høgskolens fagtilbud, kvalitetssystemet og markedsføring ovenfor nye studenter (operativt) sammen med informasjonsleder (strategisk). Seksjonen har saksutreder- og sekretærfunksjonen for studiekvalitetsutvalget.

Seksjonen er ansvarlig for å utrede det strategiske planverket innenfor internasjonalt arbeid, mens avdelingene har det operative ansvaret (utføre). Samme ansvar ligger innen ekstern virksomhet; Studieseksjonen har utrederansvaret for virksomheten på tvers av avdelingene, mens det operative ansvaret ligger på avdelingene.

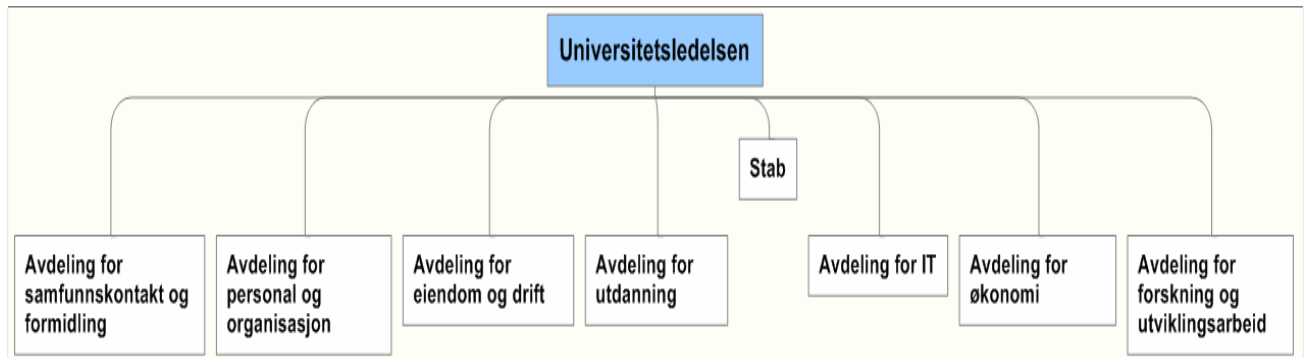
IT- og bibliotekseksjonen ledes av IT og biblioteksdirektør og ansatte er i stor grad plassert ute på avdelingene. Seksjonen har bl a ansvar for drift av faglige og administrative AV/IT-systemer, sikre felles løsninger innen IT/AV, innkjøp av utstyr, drift og utvikling av høgskolens biblioteker, opplæring av faglige og administrativt personell innen bruk av IT-verktøy og utvikling, veiledning og tilrettelegging av pedagogiske hjelpeverktøy. Videre har IT/bibliotek en støttefunksjon ovenfor faglige tilsatt og studenter både i daglig drift og utvikling. Avdelingene har ikke egne IT/AV eller bibliotekansatte.

Alle seksjoner har utstrakt virksomhet rettet mot avdelinger. PØS og STU er de to seksjonene som har flest styresaker.

3.0 Ny felles administrasjon

Arbeidsgruppa anbefaler at alle nåværende avdelinger og seksjoner i administrasjonen på HiTø og UiT oppløses og at det etableres i alt 7 nye hovedavdelinger i fellesadministrasjonen. I tillegg til de 7 avdelingene bør det være en stab tilknyttet rektor/direktør.

Organisasjonskartet for fellesadministrasjonen vil dermed se slik ut:



I de følgende avsnittene er hver av avdelingene og stabsenheten beskrevet med henblikk på tjenesteområder, delegasjonsgrad, stillinger og overordnet ressursituasjon. For noen avdelinger er de mer utfyllende kommentarene samlet.

3.1 Avdeling for forskning og utviklingsarbeid

Tjenesteområder	Stillinger fra UiT/HiTø	Ressurssituasjon
Eksternt finansiert virksomhet Anvendt forskning/ kommersialisering/ Systemer for forsknings- dokumentasjonssystem Internasjonalt samarbeid PhD- forvaltning Adm. støtte til kunstnerisk utviklingsarbeid Utredning/analyser Forvaltningsoppgaver/rapportering Delegasjonsgrad Sentralisering med delegering av flere utøvende oppgaver Graden av delegering vil delvis avhenge av valg av organisasjonsmodell for fakulteter/enheter	UiT 7 stillinger - Seksjon for forskningsadministrative tjenester, FSA 1 stilling fra SEMUT 1 stilling fra Amundsensenteret 1 stilling fra stab HiTø 1 stilling, stab (FoU) Sum: 11 stillinger	Få/ingen doble funksjoner Noe omstillingsarbeid må påregnes Stereke krav til ekstern finansiering, kommersialisering og internasjonalt forskningssamarbeid tilsier et behov for økte ressurser. Ressursbehovet vil for øvrig påvirkes av valg av organisasjonsmodell og graden av sentralisering/delegering

Kommentarer

Se under pkt. 3.2

3.2 Avdeling for utdanning

Tjenesteområder	Stillinger fra UiT/HiTø	Ressurssituasjon
Førstelinjetjeneste for studenter Generell studieveiledning/informasjon Studentopptak – og mottak Eksamens- og gradsforvaltning Kvalitetssikringssystemet Studentutveksling Sekretæransvar for universitetets klagenemnd og LMU EVU og fleksible studier Systemeier for: FS, Syllabus, Questback, EK, LIST, Forvaltningsoppgaver og rapporteringer Forvaltningsoppgaver Utredning/analyser Delegasjonsgrad Sentralisering med delegering av flere utøvende oppgaver Graden av delegering vil delvis avhenge av valg av organisasjonsmodell for fakulteter/enheter	UiT 23,5 stillinger, FSA HiTø 8 stillinger, Studieseksjonen Sum: 31,5 stillinger	Flere doble funksjoner på UiT/HiTø Mye omstillingsarbeid må påregnes Ressursbehovet vil påvirkes av valg av organisasjonsmodell og graden av sentralisering/delegering

Kommentarer

UiT har de senere år (som eneste universitet i Norge) hatt felles forsknings- og studieavdeling. Ag Ny organisasjon anbefaler at det opprettes ei egen forskningsavdeling for å styrke de forskningsadministrative tjenestene. Arbeidsgruppa slutter seg til denne vurderinga. Det har vært fordeler med felles forsknings – og studieavdeling, ikke minst i forhold til forvaltning av PhD- utdanningene, men flere forhold taler for å etablere to separate avdelinger. Graden av kompleksitet innenfor det studie- og forskningsadministrative feltet øker, og fusjonen vil også kreve betydelig arbeid og oppmerksomhet innenfor hvert av områdene i årene som kommer. Det forskningsadministrative feltet er de senere år blitt tilført flere stillingsressurser og er i større grad enn tidligere blitt profesjonalisert. To separate avdelinger vil kunne synliggjøre tjenestene på en bedre måte, gi økte muligheter for å bygge opp spesialisert kompetanse og vil styrke så vel den forskningsadministrative som den studieadministrative ledelsen. Også

anbefalingene om egne prorektorer for forskning og utdanning (se under pkt. 4.1 og 4.2) tilsier etter gruppas vurdering inndeling i to spesialiserte avdelinger.

I forarbeidene til fusjonen er kunstfagene og kunstnerisk utviklingsarbeid fremstilt som en viktig del av virksomheten og profilen til det nye universitetet. Disse oppgavene vil ivaretas i fellesadministrasjonen på lik linje med andre institusjonelle fellesoppgaver, og må fordeles på flere avdelinger. Den nye avdelinga for forskningsadministrasjon og utvikling vil få et ansvar også på dette arbeidsfeltet og bør tilføres minst ei stilling for dette formålet.

AG Ny organisasjon anbefaler at SEMUT integreres med et internasjonalt kontor i fellesadministrasjonen og at kontoret blir et ressurscenter for internasjonalt forskningssamarbeid. Arbeidsgruppa slutter seg til denne tanken og foreslår at stillingene fra SEMUT, Amundsensenteret og UiT's stabstillinger for Russiske relasjoner innlemmes i avdeling for forskning og utviklingsarbeid. Til sammen vil dette kunne gi avdelinga et miljø for å utvikle internasjonalt forskningssamarbeid.

Ansvar for studentrekruttering bør ligge i Avdeling for samfunnskontakt og formidling, og videreføres fra dagens kommunikasjonsavdeling ved UiT og fellesadministrasjonen ved HiTø (se under). Det er ikke hensiktsmessig å bygge opp markedsføringskompetanse og nettverk for samfunnskontakt i den nye Utdanningsavdelinga for å ivareta denne oppgaven.

3.3 Avdeling for samfunnskontakt og formidling

Tjenesteområder	Stillinger fra UiT/HiTø	Ressurssituasjon
Formidling Ekstern kommunikasjon Eksterne oppdrag EVU/FoU Samfunnskontakt Gjester/arrangement Medierådgeving/nyhetstjeneste Medietjenester og teknologisk tilrettelegging Studentrekruttering Karriereveiledning for studenter/kandidater Intern informasjon Sentralbord Skranketjeneste Arkiv Forlag/skriftserier Grafisk profil Utredning/analyser Systemeieransvar for saksbehandlingssystem og ny nettløsning	UiT 7 - 23 ³ fra U-vett 12,5 fra KA 2 fra FSA (Karriere) 5 fra PØA (Arkiv) HiTø 2.5 fra Stab (info+arkiv) 1,5 fra Pers/øk (sentralbord) Sum: 27.5 + prosjektstillinger	En del doble funksjoner på UiT/HiTø Omstillingsarbeid må påregnes
Delegasjonsgrad Mer enn delegering vil det være snakk om samhandling med fakultetene/enhetene		

Kommentarer

Styrket kontakt med eksterne aktører er et overordna mål i forbindelse med fusjonen, og er også spesifikt nevnt i mandatet til arbeidsgruppa. Den ønskede samfunnskontakten skal gå i flere retninger. Strategidokumentet slår fast at Det nye universitetet skal bli *en tydeligere regional aktør og samarbeidspartner for offentlig og privat arbeidsliv*. Videre heter det at *Universitetet skal ta aktivt del i samfunnsdebatten ved å styrke de eksisterende arenaene for formidling og kommunikasjon og å utvikle nye*. Universitetet skal dessuten *fornye og forsterke markedsføringsstrategien*.

Det har kommet frem ulike forslag på administrative støtteenheter som kan bidra til å virkeliggjøre ambisjonene på disse områdene. Tenkegruppa for Randsonen foreslo ei

³ U-vett har i dag 7 fast ansatte og 16 midlertidige stillinger. Av disse 23 stillingene er 15 teknisk- administrative. De øvrige 8 er vitenskapelige, hvorav 2 er tilsatt på engasjement og 3 er stipendiater.

administrativ avdeling for Samfunnskontakt og regional utvikling. Tenkegruppa for formidling ønsket et Formidlings- og mediesenter, og AG Ny Organisasjon anbefaler i sin rapport at det etableres en aktiv og offensiv formidlingsenhet for den nye institusjonen.

Arbeidsgruppa mener at man for å lykkes i ambisjonene om økt kontakt med eksterne aktører bør konsentrere ressurser som i dag er spredt i de to organisasjonene. Gruppa anbefaler at det opprettes ei egen avdeling i fellesadministrasjonen der man samler noen av de viktigste samfunnsrettede oppgavene. Ryggraden i mange av hovedaktivitetene i denne avdelinga bør være U-vett. U-vett har ekspandert fra å være en enhet for EVU og IKT- basert utdanning til å bli en sterk nettverksbygger, som også fremmer regionalt utviklingsarbeid og FoU aktiviteter. Senteret har dessuten en rekke teknologiske fellestjenester. U-vetts kontaktflate i landsdelen gir også store muligheter i forhold til studentrekruttering og kommunikasjon. Motsatt vil dagens miljø på U-vett opplagt kunne dra veksler på kompetansen til kommunikasjonsmedarbeidere, journalister m.fl. Sammen med stillinger og aktiviteter som i dag ligger i sentraladministrasjonen på UiT og i fellesadministrasjonen på HiTø vil U-vett kunne danne en meget sterk og kreativ enhet som vil kunne profilere det nye universitetet og knytte bånd til omverdenen. Arbeidsgruppa mener at de vitenskapelige stillingene som er knyttet til U-vett ikke er til hinder for denne omorganiseringa. De fleste av stillingene er midlertidige og kan på prosjektbasis knyttes til ei avdeling for samfunnskontakt og formidling. Det samme kan også fast vitenskapelig personell fra fakultetene dersom det er ønskelig. Det faglig funderte utviklingsarbeidet vil dermed i praksis ikke bli skadelidende. Samtidig vil ei plassering i fellesadministrasjonen kunne styrke støttefunksjonene og koordineringsarbeidet mot fakulteter og fagmiljø. Å bygge ei avdeling for samfunnskontakt opp rundt ressursene til U-vett vil totalt sett gi større gevinster for institusjonen enn å videreføre U-vett som en enhet under styret, slik AG Ny organisasjon foreslår.

Administrative oppgaver innenfor formidling og kommunikasjon er allerede samlet i ei av de sentrale administrative avdelingene på UiT. Den nye avdelinga vil ha flere stillinger øremerket disse oppgavene og muligheter for et høyere aktivitetsnivå takket være sammenslåinga. Aktivitetene på formidlingssida må være godt avstemt og koordinert med formidlingstjenestene til Universitetsmuseet og Universitetsbiblioteket.

Karrieresenteret ved UiT har to stillinger og ligger i dag organisatorisk under Forsknings- og studieavdelinga. Karrieresenteret har bygget opp et nettverk i forhold til samfunns- og næringsliv. Aktivitetene vil enkelt kunne integreres i ei avdeling for samfunnskontakt, som også vil arbeide med studentrekruttering. Muligheter for økt satsing på studentrekruttering er ellers ikke primært et spørsmål om tilføring av faste stillinger, men om finansiering av markedsføringstiltak.

Arbeidsgruppa foreslår at alle de utadrettede tjenestene i fellesadministrasjonen samles på et synlig og lett tilgjengelig areal i Administrasjonsbygget. De utadrettede tjenestene består bl.a. av sentralbordtjenester og en skranke/publikumsmottak. Dagens Kommunikasjonsavdeling på UiT har også en ekspedisjonstjeneste som naturlig hører til et publikumsmottak. Postmottak og arkivtjeneste bør også samlokaliseres med et publikumsmottak. Behovet for en felles studentinformasjon for institusjonen som helhet vil fortsatt være til stede, men det er ikke hensiktsmessig å bygge ut direktetjenester mot studenter i stort omfang i og med at studentene ikke oppholder seg i Administrasjonsbygget. De primære servicefunksjonene bør ligge på fakultetene og i bygg der massen av studenter til daglig oppholder seg.

På sikt bør det vurderes om trykkeriet på Det samfunnsvitenskapelige fakultet og ressurser fra AV/ senteret på Det medisinske fakultet kan utvikles til fellestjenester og integreres i avdelinga for samfunnskontakt og formidling. Flere norske universitet har fellestrykkeri og sentrale AV- tjenester.

3.4 Avdeling for økonomi

Tjenesteområder	Stillinger fra UiT/HiTø	Ressurssituasjon
Budsjett Innkjøp Eierskapsforvaltning Ekstern finansiert virksomhet Forvaltning, rapportering, virksomhetsstyring Regnskap Utredning/analyser Systemeieransvar for Agresso	UiT 22 fra PØA (regnskaps- og budsjettseksjonen) HiTø 5 fra Pers/øk Sum: 27 stillinger	En del doble funksjoner på UiT/HiTø Omstillingsarbeid må påregnes Ressursbehovet vil påvirkes av valg av organisasjonsmodell og graden av sentralisering/delegering
Delegasjonsgrad Sentralisering med delegering av flere utøvende oppgaver Graden av delegering vil delvis avhenge av valg av organisasjonsmodell for fakulteter/enheter		

Kommentarer

Se under pkt. 3.5

3.5 Avdeling for personal- og organisasjon

Funksjoner/tjenesteområder	Stillinger fra UiT/HiTø	Ressurssituasjon
Rekruttering av personell Tilsetting Lønn Organisasjonsutvikling HMS Intern opplæring/kurs Forvaltning og rapportering Utredning/analyser Systemeieransvar for PAGA	UiT 27 fra PØA HiTø 4,5 fra Pers/øk Sum: 31.5 stillinger	En del doble funksjoner på UiT/HiTø Mye omstillingsarbeid må påregnes Ressursbehovet vil påvirkes av valg av organisasjonsmodell og graden av sentralisering/delegering.
Delegasjonsgrad Sentralisering med delegering av flere utøvende oppgaver Graden av delegering vil delvis avhenge av valg av organisasjonsmodell for fakulteter/enheter		

Kommentarer

UiT har felles personal- og økonomiavdeling. HiTø har felles Personal og økonomiseksjon. Disse enhetene har svært vide arbeids- og ansvarsfelt med til dels få berøringspunkter. Den store spredningen av oppgaver taler for en deling av tjenesteområdene personal og økonomi. Arbeidsgruppa mener at det faglig sett vil være en fordel med adskilte og spesialiserte avdelinger. Ei tilsvarende omorganisering er, med samme begrunnelse, nylig gjennomført ved Universitetet i Bergen.

Lønn er det enkeltstående funksjonsområdet som i størst grad binder sammen feltene økonomi og personal, men hører mest naturlig hjemme i ei avdeling som har ansvar for bl.a. personalsystem og rekruttering.

Strategidokumentet slår fast at det skal etableres et eget strategisk rekrutterings- og kompetanseutviklingsprogram for den nye institusjonen. Programmet skal bl.a. bidra til at universitetet sikres kompetanse og utvikler kvalitet i forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og undervisning. Programmet skal også bidra til å dekke det kompetansebehovet som vil oppstå som følge av at mange ansatte går av med alderspensjon de nærmeste år. Det er naturlig at det administrative hovedansvaret for dette programmet legges til ei avdeling for personal og organisasjonsutvikling.

Arbeidsgruppa foreslår at den sentrale arkivfunksjonen ikke legges til avdelinga for personal og organisasjonsutvikling. Etter gruppas vurdering hører arkivtjenesten mer hjemme i ei avdeling for samfunnskontakt. Arkivet har pr i dag også en samfunns-/pressekontaktfunksjon gjennom tjenesten offentlig journal. Denne tjenesten formidler offentlig informasjon om

saksdokumenter fra UiTs postjournal. Arkivet håndterer bestillinger av dokumenter fra publikum og presse. Arkivet mottar også intern og ekstern post til UiT, sorterer og videresender post. Tjenesten inngår slik sett som en del av de interne og eksterne kommunikasjonsoppgavene.

3.6 Avdeling for IT

Funksjoner/tjenesteområder	Stillinger fra UiT/HiTø	Ressurssituasjon
Drift av ADB-systemer Nettjenester (stamnett) Telefoni Sentrale datamaskiner og servere Tungregning Student-IT Helpdesk (orakeltjeneste) Brukerstøtte	UiT 38,3 fra IT HiTø 14,5 fra IT- seksjonen Sum: 52,8 + evt. stillinger fra fakulteter/enheter	Flere doble funksjoner på UiT/HiTø Omstillingsarbeid må påregnes
Delegasjonsgrad Sentralisering med desentral sløyfe/lokalisering		

Kommentarer

It-tjenestene ved UiT og HiTø er i dag organisert på ulike måter. Ved HiTø er It-tjenesten samlet i fellesadministrasjonen, mens de ansatte i stor grad er plassert ute på avdelingene. UiTø har en sentral it-avdeling som har ansvaret for nett og system. Alle fakultet/avdelinger har sitt eget it-personell organisert lokalt og finansierer sine tilbud over egne budsjetter.

IT- tjenester er kostnadskrevende driftsoppgaver og krever fagkompetent styring som ledelsen på fakultetene/enhetene sjelden innehar. Både med tanke på oppfølging, kontroll og samordning av innkjøpspolitikken mener arbeidsgruppa at det vil være fornuftig å legge de basale it- tjenestene inn under en sentral enhet. Det forutsettes at en stor del av personalet fortsatt vil være lokalisert på fakultetene/enhetene. Ved HiTø er erfaringene med denne modellen gode. Sterkt spesialiserte it- tilbud som er veldig nært knyttet til forskningsaktiviteter bør ligge under fakultetenes ansvarsområde.

Mange kunnskapsbedrifter outsourcer sine it- tjenester. En sterkere sentralisert it-seksjon vil lettere kunne foreta vurderinger om outsourcing dersom dette skulle bli aktuelt.

HiTø har felles it- og bibliotekdirektør. I samsvar med anbefalingene fra AG Sikker drifts undergruppe bibliotek (se eget vedlegg) og AG Organisasjon foreslår arbeidsgruppa at bibliotekstjenestene i sin helhet plasseres utenfor fellesadministrasjonen og holdes adskilt fra it-tjenestene.

3.7 Avdeling for eiendom og drift

Tjenesteområder	Stillinger fra UiT/HiTø	Ressurssituasjonen
Daglig drift/ serviceoppgaver innen VVS Vedlikehold/rehabilitering Ombygging Uteareal Bygningsmessig renhold Avfallshåndtering Skilting Posttjeneste Parkerings Brannvern Adgangskontroll/vakthold Systemeieransvar: DAK, drift- og brannovervåkning, adgangskontroll, nødlys Inventar og utstyr	UiT 115 fra TA HiTø 24 fra Pers/øk (drift og renhold) Sum: inntil 139 + evt. stillinger fra fakulteter/enheter	En del doble funksjoner på UiT/HiTø Noe omstillingsarbeid må påregnes
Delegasjonsgrad Sentralisering med desentral sløyfe/lokalisering		

Kommentarer

I hovedsak eier og drifter UiT sine bygg, mens HiTø leier av Statsbygg Nord, som også drifter byggene. Visse oppgaver knyttet til drift og renhold er imidlertid lagt inn under Personal- og økonomiseksjonen på høgskolen.

Arbeidsgruppa mener det er naturlig at den nye avdelinga for eiendom og drift organiseres på samme måte som Teknisk avdeling ved UiT, dvs. som ei sentralisert avdeling med desentral sløyfe. Utover oppgavene Teknisk avdeling har i dag, mener arbeidsgruppa at det er fornuftig å vurdere om Avdelinga for eiendom og drift skal ha ansvar også for drift og innkjøp av standard inventar i bygg (kontorinventar, enkelt teknisk utstyr m.m.). Gruppa mener at dette vil kunne bidra til en mer samkjørt innkjøpspolitikk, og et mest mulig enhetlig servicenivå på de ulike enhetene. Dersom avdelinga gis et slikt ansvar bør det organisatorisk sett trekkes inn stillingsressurser fra fakultetene/enhetene.

På sikt bør det også vurderes om de elektroniske og mekaniske verkstedene på Det medisinske fakultet kan organiseres som fellestjenester for den nye institusjonen, evt. trekkes inn som ressurser for byggforvaltningen. Med ei slik organisering bør verkstedene sortere inn under Avdeling for eiendom og drift.

AG Sikker drift har bedt arbeidsgruppa ta stilling til om dyreavdelinger, sentrallager, stoffkartotek, mediekjøkken, glassvaskeri og autoklaving (alle ved Det medisinske fakultet) kan omgjøres til fellestjenester. Gruppa har ikke kunnet utrede dette i detalj, men mener at det i utgangspunktet virker mer hensiktsmessig at disse tjenestene fordeles mellom de fakultetene som faktisk vil benytte seg av tilbudene.

3.8 Stab

Tjenesteområder	Stillinger fra UiT/HiTø	Ressurssituasjonen
Forkontor Sekretariat Strategisk rådgiving Fusjonskoordinering	UiT 1 fra forkontor 2 fra stab 2 fra fusjonssekretariatet HiTø 1 fra stab (sekretær) 1 fra fusjonssekretariatet Sum: 8 stillinger	Få/ingen doble funksjoner på HiTø/UiT

Kommentarer

Både UiT og HiTø har stillinger i stab hos rektor/direktør. Stillingene fyller svært ulike funksjoner, og noen av dem er plassert i stab av historisk tilfeldige grunner. Arbeidsgruppa mener at det er hensiktsmessig å ha en stab også i den nye organisasjonen, og mener at stabsfunksjonene i utgangspunktet bør være forkontor/sekretærtjenester og rådgiving tilknyttet rektoratet. Aktiviteten i og rundt rektoratet vil øke som følge av at det opprettes flere prorektorstillinger. I forbindelse med strategiske satsinger og kontakt med omverdenen vil det også være nyttig for rektoratet å kunne trekke veksler på egne fulltids rådgivere.

I første fase av fusjonen er det naturlig at fusjonssekretariatet består. Koordineringen av fusjonsarbeidet må nødvendigvis skje i nært samarbeid med institusjonens ledelse. Arbeidsgruppa anbefaler derfor at stillingene i fusjonssekretariatet legges i stab.

Gruppa mener at det utover dette ikke bør ligge flere oppgaver i stabsenheten, og vil advare mot å la stabsstillinger bli løsningen på overtallighet i ledersjiktet under fusjonen. Eventuelt overtallige ledere har en kompetanse som bør utnyttes i linje.

4.0 Ledelse av fellesadministrasjonen

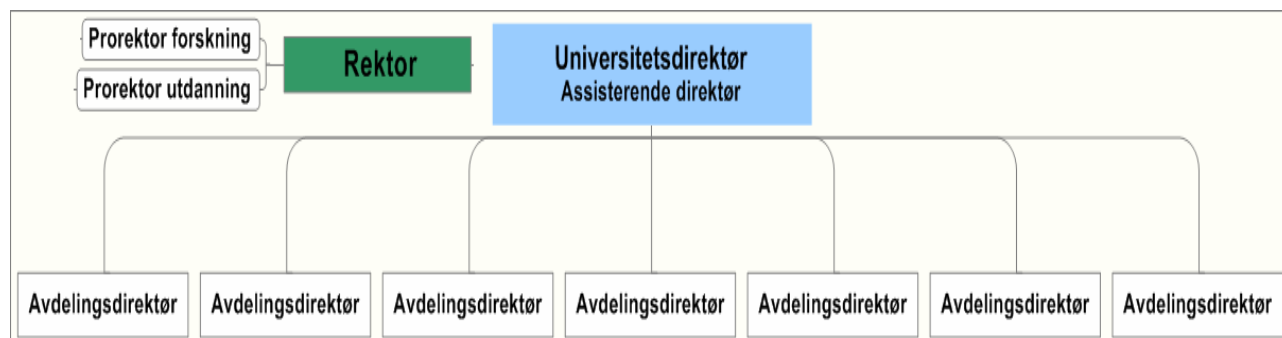
Det foreligger to alternative modeller for ledelse av det nye universitetet: Delt og enhetlig.

4.1 Delt ledelse

Et flertall i AG Styring og ledelse anbefaler at Det nye universitetet skal ha delt ledelse på institusjonsnivå. Institusjonen vil ha en valgt rektor som faglig leder samt to prorektorer (for forskning og for utdanning). Ved delt ledelse skal universitetet – i henhold til dagens universitets- og høyskolelov - ha en administrerende direktør som leder for den samlede administrasjonen på institusjonen. Med en slik modell er det naturlig at avdelingene i fellesadministrasjonen ledes av avdelingsdirektører som handler på fullmakt fra- og rapporterer til- universitetsdirektøren.

Rektor og prorektorene vil med delt ledelse være faglig overordnet dekanene, men vil ikke ha lederansvar overfor universitetsdirektøren, eller overfor avdelingsdirektørene i fellesadministrasjonen.

I et organisasjonskart ser modellen slik ut:



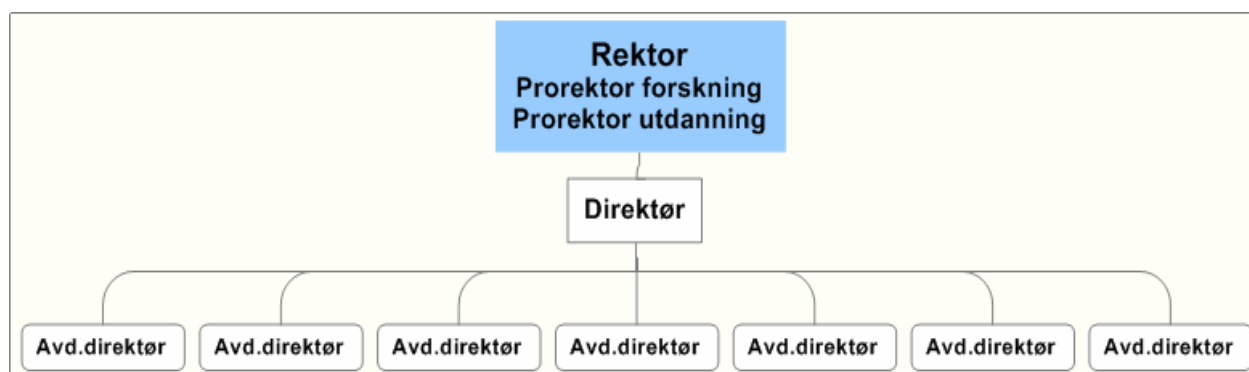
4.2. Enhetlig ledelse

Ved enhetlig ledelse er rektor leder for den samlede faglige og administrative virksomheten. Institusjonen vil ikke kunne ha en administrerende direktør på lik linje med dagens universitetsdirektør på UiT, men det er ikke lovregulert hvordan den daglige ledelsen av administrasjonen skal ivaretas. Arbeidsgruppa har vurdert to alternative løsninger.

Alternativ 1

- Det opprettes ei direktørstilling som handler på fullmakt fra- og rapporterer til rektor. Direktøren får delegert ansvar for ledelse av fellesadministrasjonen.
- Alle avdelingene i fellesadministrasjonen ledes av avdelingsdirektører som rapporterer til direktøren.
- Prorektorene har ansvar for strategisk ledelse og står ikke med eget linjelederansvar/personalansvar for egne avdelinger.

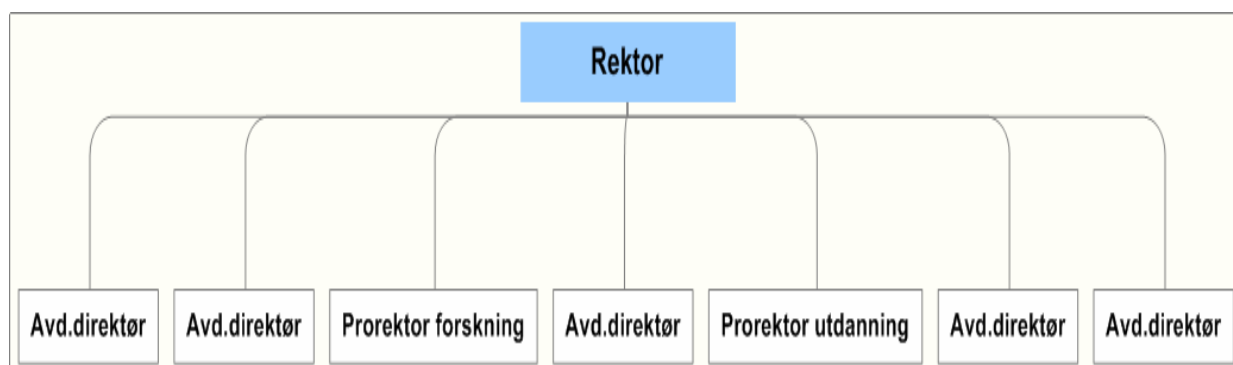
I et organisasjonskart ser dette alternativet slik ut:



Alternativ 2

- Det opprettes ikke ei direktørstilling for den samlede fellesadministrasjonen.
- Avdeling for utdanning og Avdeling for forskning og utviklingsarbeid ledes av prorektorene.
- De øvrige avdelingene i fellesadministrasjonen ledes av avdelingsdirektører som rapporterer direkte til rektor.

I et organisasjonskart ser dette alternativet slik ut:



Alternativ 2 tydeliggjør i flere henseender prinsippet om enhetlig ledelse. Rektoratet har mer direkte styring med det administrative apparatet og kan utøve sine lederoppgaver med færre mellomledd. Med alternativ 1 blir forskjellen mellom enhetlig og delt ledelse mindre tydelig – i det minste på papiret. Likevel er det flere forhold som etter arbeidsgruppas vurdering taler for at ledelsen vil ha bedre støtte fra administrasjonen dersom man velger alternativ 1. Behovet for administrative ressurser vil ikke være mindre i en modell med enhetlig ledelse, og det kan være uheldig å svekke den administrative kompetansen som er tilgjengelig for rektoratet gjennom en egen direktør for fellesadministrasjonen. Uten en slik administrativ lederstilling er det dessuten fare for at stillingene i rektoratet vil bli slukt av driftsoppgaver, og at mulighetene for strategisk og faglig lederskap reduseres. De samme momentene som AG Styring og ledelse anførte i sin rapport for å beholde direktørstillinger på fakulteter med enhetlig ledelse, kan i denne sammenhengen anføres som argumenter for å ha ei direktørstilling for fellesadministrasjonen, samt avdelingsdirektørstillinger for avdelingene.

Arbeidsgruppa har også merket seg at Stjernøutvalget, som foreslår å lovfeste en modell med enhetlig ledelse, både åpner for at institusjonene beholder ei omdefinert direktørstilling og et stykke på vei også ser ut til å anbefale en slik løsning. Utvalget begrunner dette med at behovet for et profesjonelt administrativt apparat vil være minst like stort ved enhetlig ledelse som ved delt ledelse.⁴

Det er for øvrig vanskelig å trekke veksler på erfaringer fra andre institusjoner i dette spørsmålet. NTNU har i de senere år hatt en ledelsesmodell som ligger nært opp mot alternativ 2, men det er så langt ikke gjort noen systematiske undersøkelser av ordninga. Styret ved NTNU har initiert ei ekstern evaluering som først vil foreligge i August 2008. Høgskolen i Bodø har enhetlig ledelse med en modell for administrasjonen som ligger nært opp mot alternativ 1. Også i Bodø er ordninga relativt ny og foreløpig ikke evaluert.

5.0 God integrasjon

Flere forhold er avgjørende for en god integrasjon. Noen av disse er allerede på plass i og med at de ansattes rettigheter er avklart og gjort kjent. I løpet av kort tid vil det også være på plass en omstillingsavtale som bl.a. vil spesifisere arbeidsgivers plikt til å informere og utrede spørsmål som er av betydning for de ansatte i forbindelse med eventuelle endringer i arbeidsforholdet.

I tilknytning til de forslagene som arbeidsgruppa kommer med er det av hensyn til integrasjonen viktig å fremheve at det skal opprettes en ny administrasjon for en ny institusjon. Alle nåværende administrative avdelinger og seksjoner på HiTø og UiT skal oppløses. Avdelingene som etableres er ikke ei direkte videreføring av allerede eksisterende enheter. Det må synliggjøres for alle ansatte at de skal arbeide i og for en ny organisasjon. Bl.a. fordi tidligere ansatte fra Høgskolen vil utgjøre en liten andel av personalet i de ulike avdelingene er det viktig at dette prinsippet følges opp. Det må ikke skapes inntrykk av at det er de ansatte fra HiTø som skal innlemmes i UiT.

Fusjonen gir videre en unik mulighet til å skape en ny felles organisasjonskultur, og til å endre å på eksisterende ordninger som kan forbedres. Det påligger spesielt ledelsen et ansvar for å gi de ansatte mulighet til å bidra i utformingen av felles visjoner og mål på tvers av de gamle organisasjonene. Samtidig må det sikres at velfungerende rutiner fra begge institusjoner videreføres.

Det er også avgjørende at lokaliseringen av ansatte i administrasjonen gjenspeiler hvilke avdelinger medarbeiderne tilhører i den nye organisasjonen - ikke hvilke institusjoner de kom fra i utgangspunktet. Hovedprinsippet må være at avdelinger er samlokalisert. Dette bør også tilstrebes i den første fasen av fusjonen mens Administrasjonsbygget er under ombygging. I denne perioden vil det være umulig å samle de ansatte i fellesadministrasjonen i Breivika. For å få til en god integrasjon vil det være en klar fordel om hele avdelinger i denne perioden kan lokaliseres utenfor campus. Dersom det er tvingende nødvendig å splitte avdelinger må dette gjøres ut fra funksjoner og tjenesteområder – ikke ut fra de ansattes opprinnelige plassering.

⁴ NOU 2008: 3: Sett under ett – Ny struktur i høyere utdanning, s. 84-85.

Opprettelse av nye avdelinger og planlegging av flytting/omlokalisering bør skje i nært samarbeid med ansatte og fagforeninger.