

Del 2

Organisering

Rapport fra prosjektgruppen for gjennomgang av
styrings-, organisasjons- og ledelsesstrukturen ved
Universitetet i Tromsø



Mai 2005

1. PROSJEKTETS ORGANISERING OG MANDAT	2
1.1 PROSJEKTGRUPPEN	2
1.2 REFERANSEGRUPPEN	2
1.3 PROSJEKTGRUPPEN MANDAT	3
1.4 PROSJEKTGRUPPENS FORSTÅELSE AV MANDATET OG ARBEIDET MED RAPPORTEN	3
2. SAMMENDRAG	4
3. BAKGRUNN.....	5
3.1 BAKGRUNN FOR GJENNOMGANGEN AV DEN FAGLIGE VIRKSOMHETENS ORGANISERING	5
3.2 PREMISSER FOR ORGANISERINGSDISKUSJONEN.....	6
3.3 HISTORIKK FOR (RE-)ORGANISERINGEN AV DEN FAGLIGE VIRKSOMHETEN	6
4. DAGENS ORGANISERING	9
4.1 NÅVÆRENDE ORGANISASJONSSTRUKTUR	9
4.2 FAKULTETENE – ORGANISERING OG STØRRELSE	10
5. PROSJEKTGRUPPENS VURDERINGER.....	13
5.1 DISKUSJONSMODELLEN FOR INSTITUTT OG FAKULTET (SAK S 46-04).....	13
5.1.1 Generell vurdering av universitetsdirektørens forslag	15
5.2 INSTITUTT OG FAKULTETSORGANISERING.....	16
5.3 ADMINISTRASJONEN	18
5.4 SENTERORGANISERINGER	20
5.5 ØVRIGE ENHETER UNDER STYRET	22
6. FORSLAG TIL ORGANISERING AV DEN FAGLIGE VIRKSOMHETEN.....	23
6.1 FAKULTETSORGANISERING	23
6.2 INSTITUTTORGANISERING	24
6.3 SENTRE.....	26
6.4 PROGRAMSTYRER.....	27
6.5 SAMARBEID MELLOM ENHETER	29
7. OPPSUMMERING	30

1. Prosjektets organisering og mandat

Universitetsstyret gjorde i møte 21. oktober 2004 følgende vedtak i sak S 49-04:

Det etableres et prosjekt som skal gjennomgå styrings-, organisasjons- og ledelsesstrukturen, og levere anbefaling om framtidig organisasjonsstruktur. Prosjektets mandat og tidsplan er som beskrevet i dette saksframlegget med vedlegg. Prosjektgruppen suppleres med to representanter, den ene oppnevnt av studentstyret den andre av tjenestemannsorganisasjonene.

Prosjektets mål er å utrede Universitetets framtidige fakultets- og instituttstruktur, og sette universitetsstyret i stand til å fatte beslutning om den interne organiseringen av fakultetene og instituttene. Dessuten skal prosjektet gjøre det mulig for universitetsstyret å fatte beslutning om ny styrings- og ledelsesmodell i virksomheten. Målet er at den nye organisasjonen skal være på plass til ny lov trer i kraft 01.08.05.

1.1 Prosjektgruppen

Leder:

Synnøve Jenssen (Dekan ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet)

Medlemmer:

Erik Egeberg (Dekan ved Det humanistiske fakultet)

Knut Heen (Rektor ved Norges fiskerihøgskole)

Tore Henriksen (Dekan ved Det juridiske fakultet)

Sverre Johansen (Student)

Torill Nustad (Tillitsvalgt)

Tore Vorren (Dekan ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet)

Kirsti Ytrehus (Dekan ved Det medisinske fakultet)

Vara:

Julia Holte Sempler (Student)

For dekanene er prodekanene vararepresentanter til gruppen.

Sekretær:

Bengt Flygel Nilsfors

Prosjektgruppen har avholdt i alt 7 møter i forbindelse andre del av rapporten, og til sammen 12 møter i løpet av hele prosjektperioden. Gruppen står samlet bak konklusjonene i rapporten.

1.2 Referansegruppen

Leder:

Kari Riddervoll (Direktør ved Norges fiskerihøgskole)

Medlemmer:

Asgeir Brekke (Instituttleder ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet)

Mona Johansen (Tillitsvalgt)

Egil Børge Mikalsen (Tillitsvalgt)

Endre Mørck (Instituttleder ved Det humanistiske fakultet)

Eilif Nilssen (Fakultetsdirektør ved Det medisinske fakultet)

Anja Uglem (Student)
Jørn Weines (Student)

Det er ikke avholdt møter med referansegruppen under arbeidet med rapportens andre del.

1.3 Prosjektgruppen mandat

1. Prosjektet skal anbefale og begrunne modeller for styrings- og ledelsesstruktur.
2. Prosjektet skal med utgangspunkt i Universitetets utfordringer og de føringer som ligger i saksframlegget til sak S 49-04 og i sak S 46-04 foreslå modeller for organiseringen av fakultets- og instituttstrukturen. En av modellene som skal utredes nærmere er diskusjonsmodellen i sak S 46-04.
3. Prosjektet skal foreslå modeller for lederrekruttering på fakultet og institutt. Det må vurderes hvorvidt det – i tillegg til intern rekruttering - også skal rekrutteres eksternt og om stillingen/vervet skal lyses ut eller det er andre måter å fremskaffe eksterne kandidater på (kallelse eller lignende). Prosjektgruppen må vurdere selve måten utvelgelsen av aktuelle kandidater skal skje på, hvem som bør involveres i denne utvelgelsen og hvordan dette kan skje.

1.4 Prosjektgruppens forståelse av mandatet og arbeidet med rapporten

Prosjektgruppen har vært enige om å dele arbeidet i to faser: I den første ble det fokusert på styrings- og ledelsesstruktur. I andre fase har gruppen arbeidet med organisasjonsmodeller. Oppdelingen i to faser er praktisk begrunnet både ut fra prosjektgruppens behov for å konsultere styringsgruppen (universitetsstyret) etter første del av arbeidet og ut fra kompleksiteten i arbeidet. Med denne andre del av rapporten legger prosjektgruppen fram sine konklusjoner i forhold til organisering av fakultets- og instituttnivået.

Utgangspunktet for arbeidet er i første rekke gjeldende universitets- og høyskolelov, men elementer i det nye lovforslaget (Ot.prp. nr. 79) er også berørt. Det har vært enighet i gruppen om at det er viktig for det arbeidet som skal gjøres at en makter å balansere mellom de ulike rollene et universitet skal fylle. Universitetet er både et middel som vitenskapelig produksjonsfaktor, en institusjon for akademisk frihet og en utdanningsinstitusjon, som skal ivareta og utdanne stadig nye store kull med studenter. Prosjektgruppen har også lagt vekt på de rådene som er gitt om forskningsledelse etter evalueringene, som Norges Forskningsråd har gjennomført, av en rekke av våre fagmiljøer. Det finnes derfor ikke **én** fasit for hva Universitetet er og for hvordan de ulike hensyn skal ivaretas. Gruppen har i sine vurderinger valgt å vurdere grundig hvilke elementer i dagens modell for styring, ledelse og organisering som fungerer godt, og samtidig være åpen for at nye innfallsvinkler kan bidra til å styrke den faglige utviklingen av Universitetet i Tromsø. I arbeidet med denne andre delen av rapporten er erfaringene fra mer enn ti år med reorganiseringer av fagmiljøene en viktig premiss.

2. Sammendrag

Prosjektgruppen har med bakgrunn i gruppens diskusjoner om prinsipper for organisering samlet seg om følgende anbefalinger:

Fakultet:

Dagens etablerte fakultetsstruktur videreføres.

Institutt:

Fakultetsnivået må ha rom for å være et reelt koordinerende forvaltningsledd med myndighet over instituttene i forvaltningsmessige og overordnede fagstrategiske spørsmål. Prosjektgruppen mener at fakultetene kontinuerlig bør vurdere instituttstrukturen ut fra faglige og ressursmessige forhold. Gruppen vil anbefale at følgende forhold vurderes og justeres:

1. Det samfunnsvitenskapelige fakultet bør, innenfor rammen av organisering på bakgrunn av disipliner, vurdere å redusere antallet enheter på instituttnivå.
2. Avdeling for arktisk biologi bør vurderes flyttet fra Det medisinske fakultet til Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet.
3. Det medisinske fakultet bør vurdere deling av de største instituttene for å bygge opp institutt rundt faglig felleskap. Samtidig bør en også vurdere størrelsen ved de største instituttene ut fra om disse er mulig å lede på en hensiktsmessig måte. Det bør også sikres at instituttene ikke har uklare beslutningsstrukturer. Fakultetet bør i større grad organisere virksomheten i midlertidige forskningsgrupper enn å beholde den gamle avdelingsinndelingen innenfor instituttene.

Senter:

Funksjonen til sentrene, som i dag er underlagt universitetsstyret, bør gjennomgå ut fra følgende problemstillinger:

- Hvilke sentre skal profilere Universitetet i Tromsø?
- Hvilket innhold og mål skal eventuelle sentre ha?
- Hvilke ressurser skal brukes på å synliggjøre og fremme forskning på utvalgte felt?
- Hvilken organisatorisk plassering er mest hensiktsmessig?

Hvert enkelt av de sentrale sentrene bør gjennomgå hver for seg for å finne fram til en optimal organisatorisk løsning. Alternativene kan være å legge senteret under et fakultet, etablering som interfakultært senter, omdanning til institutt, inkorporering i en sentral forskningsavdeling eller som i dag direkte underlagt universitetsstyret.

Sentre underlagt institutt- eller fakultetsnivået bør som hovedregel etableres som prosjekter, og vitenskapelig personale ved et senter bør som hovedregel ha sin primære tilknytning ved et institutt

Programstyrer:

Programstyrer skal normalt ikke ha budsjettansvar, men ha en rådgivende funksjon for institutt- eller fakultetsstyre. Enkelte programstyrer kan gis utvidet myndighet etter vedtak i universitetsstyret.

Administrasjon og samarbeid:

Mulighetene for å knytte de små fagmiljøene ved Tromsø museum tettere til faglig samarbeid med tilsvarende fagmiljøer ved fakultetene bør vurderes.

Det bør sees på mulighetene for gjenopprettelse av en egen sentral forskningsavdeling.

Mulighetene for samarbeid mellom fakultetene om tekniske tjenester (for eksempel verkstedtjenesten) må utredes.

3. Bakgrunn

3.1 Bakgrunn for gjennomgangen av den faglige virksomhetens organisering

I møte 17. september 2004 behandlet universitetsstyret oppfølgingen av forslaget til ny lov om universiteter og høyskoler - Ot.prp. nr. 79 (2003-2004). I saksframlegget til denne saken (S 46-04) la universitetsdirektøren fram en diskusjonsmodell for en omorganisering av fakultets- og instituttstrukturen hvor hovedtrekkene er færre (og større) fakulteter og institutter (vedlegg 1). Saksframleggets viktigste begrunnelser for forslaget om færre og større enheter er:

- 1) Bedre universitetsledelsens muligheter for samordning og kontroll.
I saksframlegget heter det at: *"Dersom fakultetene er mange og har ulik størrelse og ulik instituttorganisering – slik som i dag – gjør dette samordning og kontroll for den øverste ledelse nødvendig og arbeidskrevende. Utstrakt grad av delegering krever robuste fakultet med en viss størrelse og som har en nogenlunde lik indre struktur."*
- 2) Gi fakultetene en mer lik indre struktur.
Med dette menes i saksframlegget både beslutningsstrukturen og størrelsen på enhetene: *"Ytterpunktene i dag er Det juridiske fakultet, som ikke har institutter og dermed kun ett beslutningsnivå, og Det medisinske fakultet, med fire store institutt, samt det nyopprettede Institutt for klinisk odontologi, og med avdelinger under de store instituttene som et tredje beslutningsnivå på fakultetet."*
- 3) Styrket ledelse ved fakultetene gjennom større enheter.
Her heter det i saksframlegget at en dynamisk ledelse ved fakultetene sannsynligvis også krever en viss størrelse på fakultetene.
- 4) Minske utfordringene med hensyn til koordinering, samarbeid og ressursbruk.
- 5) Fokuserer på tverr- og flerfaglighet i forskning og undervisning.
- 6) Gi programstyrene en tydeligere rolle, samt vurdere å gi disse beslutningsmyndighet innen noen områder knyttet til undervisning og studier.
- 7) Redusere ledelseskostnadene ved enhetene.

Etter vedtaket om innføring av fakultetsstrukturen i 1997 (dagens trenivåmodell) er det gjort flere endringer i organisasjonen både når det gjelder instituttstruktur og senterorganiseringer. Fakultetsorganiseringen har vært uendret siden 1998, men ved de fleste enheter har den indre strukturen og arbeidsfordelingen vært under kontinuerlig organisatorisk vurdering og endring. Universitetsdirektørens forslag til ny organisasjonsstruktur tar sikte på å løse noen problemer knyttet til samarbeid mellom enheter. Samtidig vil den foreslåtte organiseringen reise nye problemstillinger både med hensyn til mulighetene for å styre og lede nye og større enheter og i forhold til å beholde fagene som grunnpilarene i organisasjonen. Før en diskuterer eventuelle endringer i organisasjonsstrukturen er det derfor viktig å se på hvilke premisser og prinsipper en ønsker å organisere virksomheten ut fra. Dessuten vil det være riktig å se på noen hovedtrekk fra diskusjonen i det arbeidet som ble gjort i *Reorganiseringsprosjektets* tre faser i perioden 1992-1997. Prosjektgruppens forslag til styrings- og ledelsesstruktur (Rapportens Del 1) legger ingen føringer for hvilke enheter en skal ha innenfor rammen av fakulteter og institutter.

3.2 Premisser for organiseringsdiskusjonen

Prosjektgruppen ser, også i denne delen av rapporten, universitetsstyrets vedtak om at den faglige virksomheten skal være organisert i fakulteter og grunnenheter som et grunnleggende organisatorisk premiss (sak S 04-03). Med dette vedtaket er prinsippene for organisasjonsstrukturen lagt med et system i tre nivåer; institutt, fakultet og institusjon. Denne strukturen samsvarer med hvordan de øvrige norske universitetene er organisert, og er i Tromsø et resultat av reorganiseringsprosessen (1992-1997) hvor en gikk fra en modell med storinstitutter (to formelle nivåer) til dagens ordning. Den kanskje viktigste faglige begrunnelsen for skifte av modell den gang var at en ønsket å komme faglig og terminologisk på linje med de øvrige universitetene. Storinstituttene hadde ulik struktur og ulik grad av formalisering og delegering. Bedre styring og kontroll av virksomheten var viktige argumenter for en overgang til dagens ordning. I dag har den nye strukturen satt seg, og prosjektgruppen ser ikke en ny diskusjon om den grunnleggende strukturen som fruktbar i denne "nullstillingen" av organisasjonen. Prosjektgruppen mener derimot at dimensjoneringen av de ulike instituttene, fagsammensetningen i disse og en gjennomgang av fakultetsstrukturen i dag er viktigere enn å starte en ny debatt om de grunnleggende strukturene. Diskusjonen innrettes derfor ut fra at Universitetet også i framtiden skal være organisert i avdelinger (fakulteter) og grunnenheter (institutter) slik det framkommer i universitetsstyrets vedtak. Dette innebærer at:

- Den faglige virksomheten ved universitetet skal være organisert i fakulteter.
- Instituttene skal være underlagt det enkelte fakultet.
- Instituttene er etter styrets bestemmelse ansvarlig for undervisning, forskning, faglig utviklingsarbeid og annen faglig virksomhet på bestemte fagområder.

Det er ved instituttene (grunnplanet) den faglige virksomheten foregår. Både forskningen og undervisningen er avhengig av et velfungerende fagmiljø for at det skal være mulig å drive faglig utvikling. Enten en snakker om tverrfaglig forskning eller en snakker om tverr- eller flerfaglige studieprogrammer så vil en ved et universitet måtte sikre en solid faglig forankring for den virksomheten som drives. Utviklingen av enkeltfag bør skje i enheter, som deler den samme faglige referanserammen. Selv om enkeltforskere også arbeider i mindre (og mer uformelle) enheter i form av forskergrupper vil organisering i institutt være en naturlig ramme for faglig fellesskap for de fleste fagene.

3.3 Historikk for (re-)organiseringen av den faglige virksomheten¹

Fra oppstarten av universitetet ble det formelt etablert en tonivåstruktur med "storinstitutter" som grunnnivået i organisasjonen. I denne strukturen oppstod det snart et behov for at fagene fikk en organisatorisk ramme rundt primærvirksomheten – og som en følge av dette oppstod seksjonsnivået. Dette nivået ble ikke formelt etablert, og det formelle grunnnivået var fremdeles instituttnivået. Selv om det var store ulikheter på instituttene med hensyn til formaliseringen av seksjonsnivået, som for eksempel i form av budsjettoppsplitting til nivået, ble instituttnivået for mange av storinstituttene ved Universitetet i Tromsø etter hvert oppfattet som et reelt fakultetsnivå. På bakgrunn av at seksjonsnivået ikke var formelt etablert ble det derfor sagt at universitetet i realiteten hadde fakulteter uten institutt – i stedet for institutter som laveste nivå i organisasjonen.

De første instituttene som ble opprettet var Institutt for samfunnsvitenskap (ISV), Institutt for språk og litteratur (ISL), Institutt for matematiske realfag (IMR), Institutt for biologi og

¹ Kilder: *Budsjettdokumenter* for perioden 1994 – 2004, Sluttrapportene fra Reorganiseringsprosjektet (log 2 – 1993 og 1996) og *Universitetet i Tromsø* 25 år.

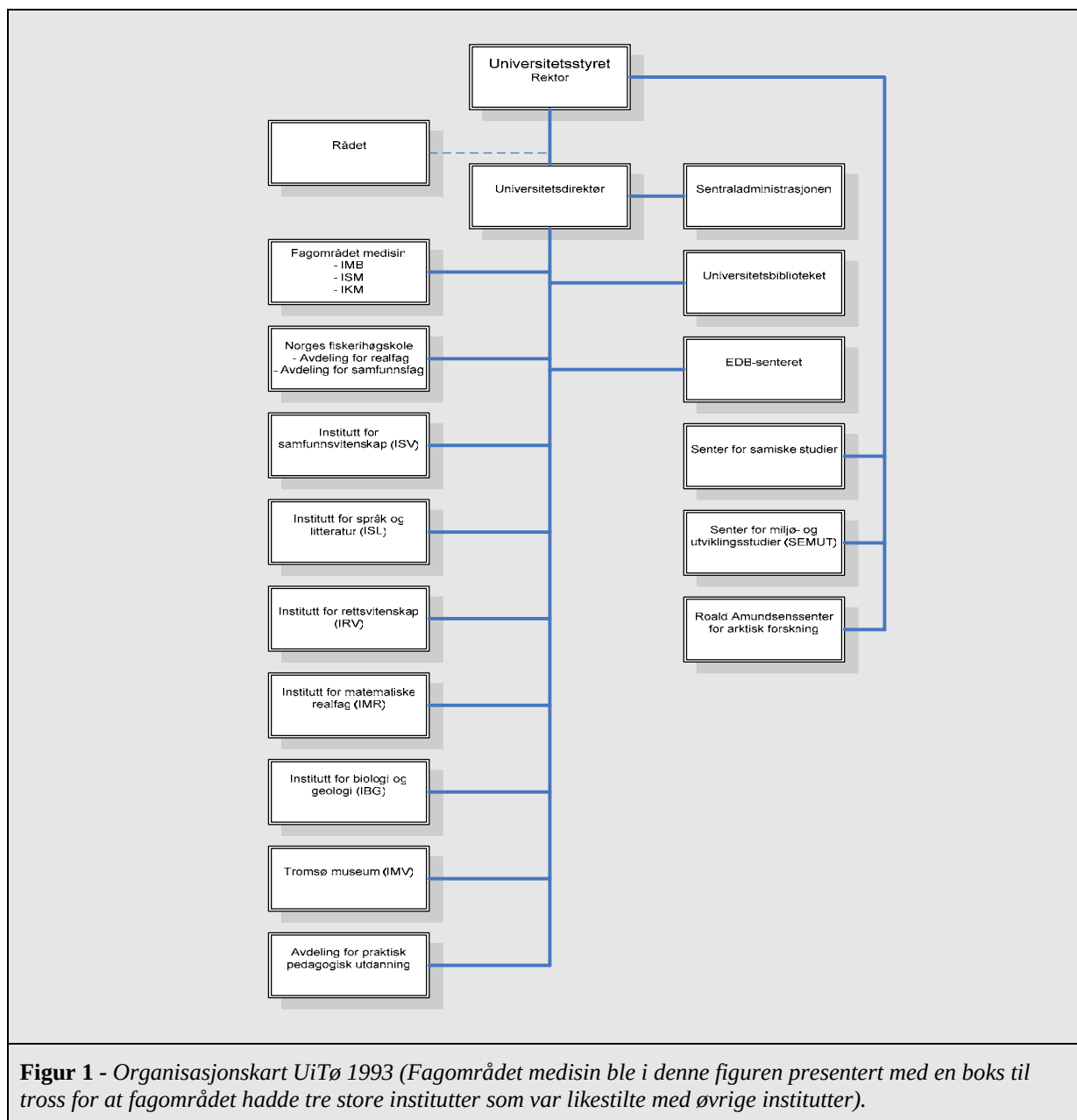
geologi (IBG) og de tre medisinske instituttene: Institutt for klinisk medisin (IKM), Institutt for medisinsk biologi (IBG) og Institutt for samfunnsmedisin (ISM). Tromsø museum ble også en del av universitetet som Institutt for museumsvirksomhet (IMV). Institutt for fiskerifag (IFF) ble opprettet i 1977. Samfunnsvitere fra ISV og biologer fra IBG, som hadde ansvar for fiskerikandidatstudiet, ble overført til det nye instituttet. I 1988 da Norges Fiskerihøgskole ble materialisert som en del av Universitetet i Tromsø endret IFF navn til NFH. Argumentene mot å organisere den faglige virksomheten i fakulteter var blant annet at en ikke trengte et eget styringsnivå for at ulike hovedtyper fag skulle organiseres sammen. Et annet argument var at fakultetene ved de øvrige universitetene var så heterogene at det ikke ga rom for faglig meningsfylt diskusjon. Et siste argument var at de demokratiske forhold ved universitetet ble best fremmet gjennom mindre enheter på grunnplanet.

Fram til Reorganiseringsprosjektet startet i 1992 var Norges fiskerihøgskole (NFH, 1988) og Institutt for rettsvitenskap (IRV, 1985) opprettet som egne institutt ved Universitetet. Nye fag, som for eksempel psykologi (1983), kom til og ble etablert innenfor den opprinnelige strukturen. Fagområder som geologi og kjemi, som opprinnelig ble sett på som støttefag eller hjelpedisiplin for biologi, ble etter hvert selvstendige fag. Offentlig politikk og administrasjon ble i 1979 det første faget som sprang ut av det tverrfaglige samfunnsfaget. Dette dannet grunnlaget for en overgang til tradisjonelle disipliner for samfunnsfagene. Integrasjonen mellom medisin og biologi stod sterkt helt fra opprettelsen av universitetet. Med formaliseringen av Fagområdet medisin, som opprinnelig var et fellesorgan (en paraply) for de tre selvstendige medisinske instituttene, var dette til tross for stor instituttautonomi en enhet som mest liknet et tradisjonelt fakultet allerede før Reorganiseringsprosjektet startet.

Reorganiseringsprosjektets sluttrapport fra fase 1 (juli 1993) konkluderte med at det ut fra behov, som var vokst fram gjennom fagutviklingen de første 20 årene, var nødvendig med en grunnleggende endring av organisasjonsstrukturen. Prosjektet la fram tre mulige modeller for en reorganisering av UiTø: 1) Omdøping av eksisterende institutter til fakultet, samt en formalisering av seksjoner som institutt. 2) Etablering av et fakultetsnivå over det eksisterende instituttnivået, og med en firenivåmodell med seksjon som laveste nivå. 3) En ny tretrinns fakultetsstruktur hvor faglig tilhørighet dannet basis for instituttorganiseringen.

De viktigste begrunnelsene for at styringsgruppen for prosjektet foreslo en endring til en tredelt struktur var:

- Det interne tverrfaglige prosjektet hadde endret seg, og forskere ved UiTø hadde mer kontakt med forskere fra samme fagdisiplin ved andre institusjoner enn med forskere ved samme institutt.
- Organisasjonsstrukturen med "storinstitutt" reflekterte ikke at Universitetet i Tromsø hadde fått mange ansatte og at både avstanden mellom ansatte og avstanden mellom studenter og ansatte hadde økt.
- De nye studietilbudene var blitt heftet på den eksisterende organisasjonsstrukturen uten at det var gjort helhetsvurderinger av innplasseringen.
- For å styrke kvaliteten på forskning og undervisning mente styringsgruppen at det var nødvendig å fokusere på det nivået hvor den faglige virksomheten faktisk foregikk – det uformelle seksjonsnivået.
- Universitetet i Tromsø ville grunn av økt nasjonalt samarbeid være tjent med en terminologibruk på enhetene som stod i forhold til de øvrige universitetene.
- Delegering av myndighet og ansvar ble vanskelig gjort av at en hadde ulike beslutningsnivåer ved de ulike enhetene.



Dette organisasjonskartet (figur 1) var sammen med to viktige vedtak i universitetsstyret utgangspunktet for Reorganiseringsprosjektets andre fase. I sak S 99/94 ble blant annet rammene for prosjektet vedtatt:

- 1) *Reorganiseringsprosjektet videreføres i fase 2 med utgangspunkt i modell 3. Styret vil understreke betydningen av at prosessen videreføres uten at Styret har tatt noe prinsipielt standpunkt i forhold til valg av modell. Prosessen må skje i nær dialog med institutt/avdelinger, både gjennom samarbeid mellom styringsgruppe og referansegruppe, og ved at institutt/avdelinger gis gode muligheter til å komme med innspill i det videre arbeidet.*

Universitetsstyret vedtok dessuten i 1994 at problemstillinger knyttet til organiseringen av biologifag, forholdet mellom samfunnsvitenskap og humaniora, jus, NFH, sosialøkonomi, desentralisering av gradstildeling og reglement, organisering av UB, museumsvirksomheten,

EDB-senteret, sentrene og sentraladministrasjonen samt organiseringen av profesjonsutdanningene skulle avklares.

Både utredningen om jus og framtidig organisering av sentrene ble påbegynt i 1994 og ferdigstilt i 1995. De øvrige utredningene – med unntak av utredningen om Sentraladministrasjonen - ble alle gjennomført i 1995. Disse utredningene dannet grunnlaget for Sluttrapport fra fase 2 i reorganiseringsprosjektet. Sluttrapporten ble endelig behandlet i universitetsstyret i juni 1996 hvor en vedtok å søke departementet om å innføre gradsbasert fakultetsstruktur med sju avdelinger (fakultet). Søknaden fra universitetet ble i brev av 17. februar 1997 innvilget med unntak av opprettelse av et psykologisk fakultet (dette var et mindretallsforslag i styringsgruppas rapport). Styringsgruppen for fase 3 av reorganiseringsprosjektet leverte sluttrapport i mai 1997, og fra 1. august ble tre-trinns-fakultetsstruktur innført med følgende fakulteter: Det humanistiske fakultet, Det juridiske fakultet, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Det medisinske fakultet, Det samfunnsvitenskapelige fakultet og Norges fiskerihøgskole. Tromsø museum, UNIKOM, Senter for samiske studier og Universitetsbiblioteket ble organisert som enheter direkte underlagt universitetsstyret. Gjennom reorganiseringsprosjektet ble også EDB-senteret, som tidligere var organisatorisk plassert under styret, slått sammen med ADB-avdelingen og telefoni til en sentral IT-avdeling underlagt universitetsdirektøren. Disse vedtakene medførte store endringer for deler av universitetet, mens andre deler tilsynelatende bare fikk små justeringer i forhold til tidligere organisering.

Etter innføringen av fakultetsstruktur ble det arbeidet videre med delegering innenfor personal-, økonomi- og studieforvaltning. Slike endringer i myndighetsstrukturen har vært en kontinuerlig prosess helt siden reorganiseringsprosjektet ble avsluttet. Organiseringen av enheter under universitetsstyret og på instituttnivået har også vært under endring. Etter Institusjonsevalueringen i 1999 har en gjennomført en gjennomgang av den samlede administrasjonen (2001) og evaluert senterorganiseringen (2002). Gjennomgangen av senterevalueringen resulterte i en styresak hvor de administrative sentrene under forskningsavdelinga igjen ble organisatorisk plassert direkte under styret (sak S 99-02). Ved flere av fakultetene er instituttstrukturen blitt endret. Den største strukturelle endringa er gjort ved Det humanistiske fakultet med en reduksjon fra tolv til to institutter. Ved NFH ble Institutt for marin- og ferskvannsbibliologi og Institutt for akvatiske ressurser og miljøbiologi slått sammen til ett institutt med navnet Institutt for akvatisk biologi (IAB) i 2002. Ved Det medisinske fakultet og Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ble de administrative strukturene gjennomgått i 2001. Ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet ble administrasjonen gjennomgått i 2003. Administrasjonen ble sentralisert og gruppert i faggrupper for bedre å tjene som serviceapparat i møte med kravene i Kvalitetsreformen. Samtidig var det viktig at det administrative apparatet ble tilrettelagt for å betjene en instituttstruktur som harmonerer med en inndeling i fag. Ved NFH ble et tilsvarende arbeid med gjennomgang av administrasjonen sluttført i 2004. I Sentraladministrasjonen ble Personalavdelingen og Økonomiavdelingen slått sammen til en avdeling i 2003. Forskningsavdelingen og Studieavdelingen ble slått sammen fra siste årsskifte. En oversikt over dagens organisering av Universitetet i Tromsø er vedlagt (vedlegg 2.)

4. Dagens organisering

4.1 Nåværende organisasjonsstruktur

Den faglige virksomheten ved Universitetet i Tromsø er organisert i seks fakulteter: Det humanistiske fakultet, Det juridiske fakultet, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Det

medisinske fakultet, Det samfunnsvitenskapelige fakultet og Norges fiskerihøgskole. Under fakultetene har vi i dag 27 institutter. I tillegg til fakultetene har Universitetet i alt sju enheter som er lagt direkte under universitetsstyret. Disse er: Universitetets senter for etter- og videreutdanning (U-vett), Tromsø museum, Universitetsbiblioteket, Senter for samiske studier, Senter for kvinneforskning og kvinner i forskning, Roald Amundsens senter for arktisk forskning og Senter for miljø og utviklingsstudier. Disse enhetene har egne styrer som oppnevnes av og rapporterer til universitetsstyret.

4.2 Fakultetene – organisering og størrelse

Målt i antall ansatte og i budsjetter er det stor variasjon mellom enhetene som er direkte underlagt universitetsstyret. Det største fakultetet har til sammen mer enn 430 ansatte i samtlige stillingskategorier og de to minste sentrene bare en administrativt tilsatt hver. Innenfor de enkelte fakulteter varierer instituttstørrelsen. Det er likevel helheten i enhetene direkte underlagt universitetsstyret og ikke mellom fakultetene, som i størst grad varierer med hensyn til størrelse, budsjetter og oppgaver (funksjoner).

Fakultetene har like funksjoner med hensyn til ansvar for den faglige virksomheten for enhetens fagområde(-r). Det er likevel forskjeller mellom de ulike fakultetene når en ser på størrelsesforholdet mellom dem:

Det humanistiske fakultet:

Det humanistiske fakultet har om lag 90 faglige stillinger fordelt på to institutter og CASTL, som er Universitetets eneste senter for fremdragende forskning. Institutt for kultur og litteratur er det største instituttet med om lag 50 vitenskapelige stillinger. Totalt har fakultetet 114 ansatte, og av disse utgjør det vitenskapelige personalet ca. 80 %.

Det humanistiske fakultet (01.10.04)	Adm.	Tekn.	Vit.	Totalt
CASTL	1,5		8,75	10,25
FAKULTETSADMINISTRASJONEN	16,3	2		18,3
FELLES OG/ELLER USPESIFISERT HUM-FAK	0,2		0,75	0,95
INSTITUTT FOR KULTUR OG LITTERATUR (IKL)		1	49,8	50,8
INSTITUTT FOR SPRÅKVITENSKAP (IS)		1	33,1	34,1
TOTALT HUM. FAK.	18	4	92,4	114,4

Det juridiske fakultet:

Det juridiske fakultet er det minste fakultetet målt i antall ansatte. Målt i avlagte studiepoeng er fakultetet det tredje største ved UiTø i 2005 (se vedlegg 2). Fakultetet er ikke inndelt i institutter, og utgjør derfor også grunnivået på fagfeltet. Det er om lag 30 vitenskapelige ansatte av totalen på 48.

Det juridiske fakultet (01.10.04)	Adm.	Tekn.	Vit.	Totalt
FAKULTETSADMINISTRASJONEN	12,9	2,3	0,1	15,3
FELLES OG/ELLER USPESIFISERT JUR.FAK	1,5			1,5
JUR. FAK			0,1	0,1
VITENSKAPELIGE ANSATTE		0,25	30,45	30,7
TOTALT JUR.FAK	14,4	2,55	30,65	47,6

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet:

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet har 170 vitenskapelige stillinger som fordeler seg nokså likt på de seks instituttene. Det minste instituttet målt i antallet vitenskapelige stillinger (Geologi) har 23 ansatte. Det største (Biologi) har 34. Av fakultetets totalt 263 ansatte utgjør den vitenskapelige staben omlag 65 %.

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (01.10.04)	Adm.	Tekn.	Vit.	Totalt
EISCAT	1	12,25	1	14,25
FAKULTETSADMINISTRASJONEN	18,2	1		19,2
INSTITUTT FOR BIOLOGI	3,85	10,7	33,45	48
INSTITUTT FOR FYSIKK	3,1	10,6	26	39,7
INSTITUTT FOR GEOLOGI	4,1	6,9	22,8	33,8
INSTITUTT FOR INFORMATIKK	2	5,75	27,75	35,5
INSTITUTT FOR KJEMI	1	6,8	32,9	40,7
INSTITUTT FOR MATEMATIKK/STATISTIKK	1	1	24,5	26,5
SKIBOTN FELTSTASJON	0,75			0,75
TGO		3	2	5
Totalt MAT. NAT.- FAK	35	58	170,4	263,4

Det medisinske fakultet:

Målt i antall ansatte er Det medisinske fakultet mer enn 430 stillinger det desidert største fakultet ved UiTø. Fakultet er nest størst målt i avlagte studiepoeng. En forholdsvis stor andel teknisk ansatte (ca. 23 %) gjør at fakultet har den laveste andelen vitenskapelig ansatte (58 %) av samtlige seks fakultet. Fakultet er organisert i fem institutter hvor det nylig oppstartede tannlegestudiet er det minste og Institutt for medisinsk biologi er størst med til sammen 141 stillinger. De tre opprinnelige Instituttene har ikke gjennomgått vesentlige endringer utover vekst i antall ansatte siden universitetets etablering, og to nye institutt er kommet til som følge av etablering av profesjonsutdanning i farmasi og sist profesjonsutdanning i odontologi. De fleste Instituttene ved fakultet er inndelt i et uformelt seksjonsnivå (avdelingsnivået), og dette er en inndeling som er arvet fra tiden før fakultetsstrukturen ble innført. Fakultetets tekniske fellesavdelinger ble etablert i perioden 1999 – 2001, delvis ved utskilling fra IMB. Enhetenes oppgaver er å yte spesialisert bistand til alle ansatte.

Det medisinske fakultet (01.10.04)	Adm.	Tekn.	Vit.	Totalt
FELLES OG/ELLER USPESIFISERT MED.FAK	24,7	7,5	4,4	36,6
TEKNISKE FELLESAVDELINGER	4,5	19,65		24,15
INSTITUTT FOR FARMASI	3	9,9	30	42,9
INSTITUTT FOR KLINISK MEDISIN	17,5	17,8	73,05	108,35
INSTITUTT FOR MEDISINSK BIOLOGI	11,8	37,3	92,55	141,65
INSTITUTT FOR SAMFUNNSMEDISIN	19,8	6	52,1	77,9
INSTITUTT FOR KLINISK ODONTOLOGI	1			1
Totalt MED.FAK	82,3	98,15	252,1	432,55

Det samfunnsvitenskapelige fakultet:

Det samfunnsvitenskapelige fakultet er det største fakultetet målt i antallet avlagte studiepoeng, og nest størst målt i antallet ansatte. Fakultetet har mange fagdisipliner (blant annet fire tradisjonelt humanistiske fag) og derfor flere institutter enn de øvrige fakultetene. Vitenskapelige ansatte utgjør 73 % av den samlede staben ved fakultetet.

Det samfunnsvitenskapelige fakultet (01.10.04) ²	Adm.	Tekn.	Vit.	Totalt
FAKULTETSSEKRETARIAT/ADMINISTRASJON	41,2	8	1	50,2
FELLES OG/ELLER USPESIFISERT SV-FAK	1		0,5	1,5
INSTITUTT FOR ARKELOGI	1		12,96	13,96
INSTITUTT FOR FILOSOFI	1		27,5	28,5
INSTITUTT FOR HISTORIE	1		17,3	18,3
INSTITUTT FOR PLANLEGGING OG LOKALSAMFUNNSFORSKNING	2		13,2	15,2
INSTITUTT FOR PSYKOLOGI	1		31	32
INSTITUTT FOR RELIGIONSVITENSKAP	1		8	9
INSTITUTT FOR SOSIALANTROPOLOGI	1	0,5	18,2	19,7
INSTITUTT FOR SOSIOLOGI	1	1	11	13
INSTITUTT FOR STATSVITENSKAP	1,9		20,2	22,1
INSTITUTT FOR PEDAGOGIKK OG LÆRERUTDANNING	3,3		34,1	37,4
REGISTRERINGSSENTRALEN FOR HISTORISK DATA	7,5		1	8,5
SENTER FOR FREDSSSTUDIER	1		2	3
Totalt Sv. Fak	64,9	9,5	197,96	272,36

Norges fiskerihøgskole:

Da fakultetsstrukturen ble innført, hadde NFH 6 institutt. I 1999 nedsatte Høgskolestyret et utvalg for å vurdere instituttstrukturen. Høgskolestyret vedtok i 2000 å legge ned Institutt for fiskeriteknologi. De ansatte ble overført til biologiinstituttene. I 2001 ble det satt i gang en prosess for å redusere antall institutt ytterligere. Høgskolestyret vedtok i 2001 å slå sammen IARM og IMF til ett institutt for akvatisk biologi (IAB). I 2002 vedtok Høgskolestyret å be de to samfunnsfagininstituttene å starte samtaler med målsetting om sammenslåing. I 2003 ble forslaget om sammenslåing av de to instituttene nedstemt i Høgskolestyret (4 mot 7 stemmer). Vitenskapelig ansatte utgjør 62 % mens administrativt og teknisk personale utgjør henholdsvis 19 og 18 % av totalen.

Norges fiskerihøgskole (01.10.04)	Adm.	Tekn.	Vit.	Totalt
ADMINISTRASJON/SEKRETARIAT NFH	35,37	11,3	0,4	47,07
FELLES OG/ELLER USPESIFISERT NFH	0,25			0,25
INSTITUTT FOR AKVATISK BIOLOGI	1	13,6	44,2	58,8
INSTITUTT FOR MARIN BIOTEKNOLOGI	2	9	36,2	47,2
INSTITUTT FOR SAMFUNNS- OG MARKEDSFAG	0,25	2	20,2	22,45
INSTITUTT FOR ØKONOMI		1	22,7	23,7
NORGES FISKERIHØGSKOLE			0,25	0,25
Totalt NFH	38,87	36,9	124,95	200,72

² Tallene er fra 01.10.04, men PLP er i tallmaterialet slått sammen med fakultetet slik en organiserte dette ved sammenslåingen med Institutt for pedagogikk.

5. Prosjektgruppens vurderinger

Prosjektgruppen har valgt å først vurdere universitetsdirektørens forslag til ny fakultets- og instituttorganisering ut fra de forutsetningene som ble skissert i saksframlegget til sak S 46-04. Deretter vurderes dagens organisering ut fra de forutsetningene som ble lagt til grunn i *Reorganiseringsprosjektet* (1992-1997), og i forhold til de utfordringene prosjektgruppen mener universitetet står ovenfor i dag. I forlengelsen av fakultets og instituttvurderingene har prosjektgruppen også diskutert administrative og tekniske støttefunksjoner. Dette dreier seg både om forvaltingsfunksjoner og servicefunksjoner. Prosjektgruppen har også forsøkt å se organiseringen av den faglige virksomheten i relasjon til senterorganiseringer og andre støttefunksjoner som museum og bibliotek.

5.1 Diskusjonsmodellen for institutt og fakultet (sak S 46-04)

Diskusjonsmodellen i sak S 46-04 bygger, slik prosjektgruppen ser det, på to vesentlige forutsetninger. For det første sies det i saksframlegget at tilsatte ledere vil tvinge fram sammenslåinger av økonomiske årsaker:

Universitetsdirektøren vil også fremheve at om lovforslaget blir vedtatt, og det skal tilsettes faglig/administrative ledere ved 7 fakultet og 27 institutt, vil det kunne bli en økonomisk dyr struktur.

Prosjektgruppen vil her vise til Rapportens del 1 hvor dette er diskutert i forhold til at de faglige lederne også skal være faglig aktive, og ikke bare være ledere på fulltid. For det andre bygger universitetsdirektørens saksframlegg på en tolkning av Ot. prp. nr 79, som innebærer et lovpålegg om enhetlige tilsatte ledere på alle nivåer i organisasjonen:

Det heter i lovutkastet (§11-1) at rektor tilsetter avdelingsledere, og sistnevnte tilsetter instituttledere, hvis ikke styret selv foretar slik ansettelse. Dette innebærer at Universitetet, dersom lovforslaget blir vedtatt, får en ordning med tilsatt ledelse ved fakultetene og instituttene hvor hhv dekanene og instituttlederne vil ha det faglige- og administrative ansvaret for virksomheten ved vedkommende enhet. Det er grunn til å merke seg at dekaner og instituttledere skal tilsettes uavhengig av om rektor blir valgt eller tilsatt.

Utgangspunktet for diskusjonsmodellen er derfor at Universitetet må slå sammen enheter som en følge av lovendringene. Selv om dette ikke er tilfellet har prosjektgruppen valgt å vurdere modellen ut fra de hensyn som universitetsdirektøren framholdt i saksframlegget til sak S 46-04:

1) Bedre universitetsledelsens muligheter for samordning og kontroll.

I saksframlegget heter det at: *”Dersom fakultetene er mange og har ulik størrelse og ulik instituttorganisering – slik som i dag – gjør dette samordning og kontroll for den øverste ledelse nødvendig og arbeidskrevende. Utstrakt grad av delegering krever robuste fakultet med en viss størrelse og som har en nogenlunde lik indre struktur.”*

Prosjektgruppen kan ikke finne gode argumenter for at universitetsledelsens muligheter for å samordne og kontrollere fakultetene skulle bli vesentlig endret ved at en reduserte antallet enheter på dette nivået fra seks til fire. Fakultetet for kultur, juss og samfunn ville bli et svært heterogent fakultet, som sannsynligvis ville gi nye utfordringer i forhold til intern samordning. Dette ville også påvirke universitetsledelsens forhold til fakultetet fordi faglige problemstillinger ville bli mer komplekse enn med dagens fakultetsinndeling. Det ville bli

færre fakultetsrapporter å forholde seg til, men rapportene fra det nye fakultetet ville favne en helt annen faglig bredde enn i dag.

2) Gi fakultetene en mer lik indre struktur.

Med dette menes i saksframlegget både beslutningsstrukturen og størrelsen på enhetene: *”Ytterpunktene i dag er Det juridiske fakultet, som ikke har institutter og dermed kun ett beslutningsnivå, og Det medisinske fakultet, med fire store institutt, samt det nyopprettede Institutt for klinisk odontologi, og med avdelinger under de store instituttene som et tredje beslutningsnivå på fakultetet.”*

Prosjektgruppen støtter universitetsdirektørens vurdering av at det er uheldig med et beslutningsnivå under instituttnivået. Gruppen ser det ikke som noe organisatorisk problem at det juridiske fakultet ikke har en instituttstruktur. Universitetsledelsen samhandler med fakultetsnivået uavhengig av antallet institutter under dette. Universitetsdirektørens forslag kan ikke sees som en harmonisering av den indre strukturen ved fakultetene annet enn at modellen gir fakulteter som alle har instituttnivået. Ulikhetene mellom de store instituttene ved Det medisinske fakultet og de mindre instituttene ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet er uforandret i denne modellen. Samtidig legger modellen til rette for at en ved de foreslåtte instituttene for humanistiske fag og samfunnsvitenskapelige fag skal få en uformell oppsplitting av instituttene i fagmiljøer (seksjoner). Forslaget vil således være et langt skritt tilbake til den situasjonen som dannet grunnlaget for reorganiseringsprosjektet på begynnelsen av 1990-tallet.

3) Styrket ledelse ved fakultetene gjennom større enheter.

Her heter det i saksframlegget at en dynamisk ledelse ved fakultetene sannsynligvis også krever en viss størrelse på fakultetene.

Ulike modeller for å styrke lederfunksjonene ved fakultetene er allerede diskutert i første del av prosjektgruppens rapport, og større enheter er ikke prosjektgruppens svar på denne utfordringen. Prosjektgruppen mener at god ledelse avhenger av at lederen har faglig innsikt i på de fagområdene som dekkes av fakultetet.

4) Minske utfordringene med hensyn til koordinering, samarbeid og ressursbruk.

Flere av de samme utfordringene som ligger i organisasjonen i dag vil også være gjeldende med den foreslåtte modellen. Både koordinering og samarbeidsproblematikk vil for det nye fakultetet bli flyttet et nivå ned i organisasjonen slik det presenteres i diskusjonsmodellen. I forhold til ressursbruk er det i første rekke administrativ ressursbruk som har vært diskutert, og i den grad enheter ikke har administrativ kompetanse bør det vurderes å se på muligheter for at funksjonen flyttes opp et nivå i organisasjonen.

5) Fokusere på tverr- og flerfaglighet i forskning og undervisning.

Fokuset på tverr- og flerfaglighet i forskning og undervisning vil være en utfordring uavhengig av hvilken modell en velger for organiseringen av den faglige virksomheten. Diskusjonsmodellen kan løse noen utfordringer internt ved det nye fakultetet, men det må samtidig legges til rette for å utvikle systemer og motivere fagmiljøer på tvers av de foreslåtte fakultetsgrensene. Prosjektgruppen mener at det finnes alternativer som vil ivareta et helhetlig fokus på tverr- og flerfaglig forskning og undervisning uavhengig av hvilke fag som

organiseres sammen i de enkelte fakulteter. Flerfaglige prosjekter avhenger av en overordnet ledelse, og dette er en av utfordringene til framtidige faglige ledergrupper.

- 6) Gi programstyrene en tydeligere rolle, samt vurdere å gi disse beslutningsmyndighet innen noen områder knyttet til undervisning og studier.

Programstyrenes funksjon og myndighet blir diskutert i prosjektgruppens forslag til organisering i kapittel 6.4, og gruppen kan ikke finne argumenter for at den foreslåtte modellen for fakultets- og instituttinndeling tilsier noen endret myndighet for programstyrene. Når universitetet velger å organisere den faglige virksomheten i fakultet og institutt i en trenivåstruktur er innføringen av et nytt beslutningsnivå ved siden av denne strukturen en vanskeliggjøring av beslutningsstrukturen. Om Universitetet har fire eller seks fakulteter endrer ikke på dette.

- 7) Redusere ledelseskostnadene ved enhetene.

Prosjektgruppen ser at en til en viss grad vil kunne redusere kostnadene knyttet til ledelse av enhetene gjennom å ha færre enheter på hvert nivå. Samtidig er sjansene store for at en blanding av ulike fag vil tvinge fram en organisering i en ny seksjonsstruktur under instituttnivået. Prosjektgruppen er samstemt i synet på at det er viktig med en god faglig ledelse tett koplet til fagmiljøene hvis en skal drive faglig utviklingsarbeid. Administrativt hjelpepersonell utgjør en stor kostnad, og behovet for slikt personell vil øke når den faglige ledelsen skal ivareta et stort og faglig sammensatt ansvarsområde.

5.1.1 Generell vurdering av universitetsdirektørens forslag

Universitetsdirektøren argumenterer i saksframlegget for at enhetene på de ulike nivåene bør gjøres mer like med hensyn til størrelse. Prosjektgruppen ser ikke at den foreslåtte modellen gjør organisasjonen mer symmetrisk enn dagens organisering med unntak av antallet institutter på hvert nivå. Når det gjelder antallet tilsatte ved hvert institutt, budsjettstørrelsen mellom fakultetene og antallet studenter vil dagens ulikheter kunne gjenfinnes i den foreslåtte modellen. Fakultet for kultur, juss og samfunn vil for eksempel bli dobbelt så stort som Det medisinske fakultet i avlagte studiepoeng, og nesten seks ganger så stort som Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet.

Det er likevel ikke størrelsesforholdet mellom de ulike fakultetene som etter prosjektgruppens mening er mest problematisk med forslaget til ny struktur, men at modellen legger til rette for en organisering av fag som likner til forveksling på de gamle "storinstituttene". Dermed vil ringen for flere fag være sluttet i forhold til organiseringen en hadde før *Reorganiseringsprosjektet* startet på begynnelsen av 1990- tallet.

Når det gjelder universitetsdirektørens forslag til organisering av de sentrale sentrene mener prosjektgruppen at en her bør gjøre en helhetlig vurdering av hva som skal være sentrenes funksjon og hvilken ressurstilgang disse skal ha før en bestemmer den organisatoriske plasseringen av dem. Hvis sentrene kun skal drive koordinering og annet forskningsadministrativt arbeid vil en plassering i en sentral fagavdeling (forskningsavdeling), som direktøren foreslår, være å foretrekke framfor å ha miniatyrenheter direkte underlagt universitetsstyret. Prosjektgruppen vil diskutere senterorganiseringer i egne avsnitt (5.4 og 6.3).

Universitetsbiblioteket er av universitetsdirektøren antydnet lagt til sentraladministrasjonen. Prosjektgruppen mener at dagens løsning med en organisering direkte underlagt universitetsstyret, og et bibliotekstyre bestående av representanter fra fagmiljøene, er med på å sikre at utviklingen av biblioteket skjer med basis i institusjonens faglige behov.

5.2 Institutt og fakultetsorganisering

Universitetsdirektørens viktigste begrunnelser for å foreslå en endring i organisasjonsstrukturen til større enheter både på fakultets- og instituttnivå (sak S 46-04) er å styrke universitetsledelsens muligheter for samordning og kontroll. Dessuten vises det til at tilsatte ledere vil gi en økonomisk merbelastning, som tilsier at fakultet og institutt må ha en viss størrelse. Det siste argumentet er behandlet i Del 1 av prosjektgruppens rapport, og så lenge instituttlederne også skal være fagaktive vil dette ikke være et tungtveiende argument for større enheter på grunnivået.

Prosjektgruppen ser at det kan være slik at enkelte fagmiljø er såpass små at det vil kunne være mulig at en på bakgrunn av liten økonomisk og personellmessig handlefrihet ønsker å søke samarbeid eller eventuelt formell sammenslåing med et nært beslektet fagmiljø. Slik ville begge miljøene kunne stå sterkere rustet med hensyn til ressurser.

Det er likevel ikke slik at alle koordineringsproblemer løses gjennom å opprette større enheter. For det første viser organisasjonsforskning at når en passerer visse skjæringspunkt med hensyn til størrelse så vil det oppstå koordineringsproblemer internt på enhetene. Slike problemer vil forsterkes hvis en forsøker å sette sammen enheter med ulike fagtradisjoner og ulike forskningsmetoder.

Styringsgruppen for reorganiseringsprosjektet (fase 2 - 1996) la til grunn for forslaget til fakultetsstruktur at faglige hensyn i størst mulig grad skulle virke inn på organiseringen av de nye instituttene. I sluttrapporten fra fase 2 (s.53) heter det:

I den sammenheng mener styringsgruppa at instituttene skal dannes rundt fag, det skal være fleksibilitet med hensyn til størrelse på instituttene. Heller enn å slå sammen fagmiljøer for å få en hensiktsmessig størrelse på instituttene, bør flere institutter kunne dele administrative ressurser.

Prosjektgruppen deler *Reorganiseringsprosjektets* (1992-1997) syn på at grunnenhetene (instituttene) i størst mulig grad bør være faglig homogene og bygge på et faglig fellesskap. Hvis en av ulike årsaker må slå sammen flere fag i et institutt må faglig fellesskap eller en felles faglig basis være styrende for hvilke fag som organiseres sammen.

Det finnes ingen direkte oppskrifter for hvilke instituttstørrelser som gir den mest hensiktsmessige organiseringen med hensyn til faglig utvikling og ressursbruk. I universitetssektoren har det vært vanlig å forsøke å måle og angi den optimale instituttstørrelsen ut fra administrativ ressursbruk.

Reorganiseringsprosjektet (1992- 1996) konkluderte med at grunnenhetene i den nye fakultetsstrukturen ikke burde være mindre enn 15-20 vitenskapelige ansatte, men ønsket ikke at dette skulle være den primære føringen for instituttorganiseringen. Reorganiseringsprosjektet bygget sine betraktninger på reorganiseringer som ble gjort ved de andre universitetene, men understreket at det heller ikke her var høstet entydige erfaringer med at

store institutter ga vesentlige ”stordriftsfordeler”. Forventingene ved de øvrige universitetene var at større institutter skulle føre til frigjort tid for det vitenskapelige personalet fordi det var enklere å legitimere behov for administrative ressurser til større enheter.

NAVFs utredningsinstitutt viste allerede tidlig på 1990-tallet at større institutter i liten grad hadde ført til at det vitenskapelige personalet fikk frigjort mer tid til primæroppgavene. Dette kan selvsagt skyldes flere forhold enn instituttstørrelsen. Universitetenes demokratiske styringsmodell gjør at mange ansatte deltar i ulike styrever og råd. Et annet moment er at kompleksiteten i universitetsverden har økt, og at det derfor er kommet til nye administrative oppgaver, som den vitenskapelige staben deltar i.

At den vitenskapelige staben også utfører administrative arbeidsoppgaver er en viktig grunn til at det har vært vanskelig å måle den administrative ressursbruken ved universitetsinstitutter. Dette gjør det vanskelig å vite hva som innebærer egentlig økonomisk merbelastning og hva som er rasjonell refordelig av administrative oppgaver. Undersøkelser gjort av NIFU (Norsk institutt for studier av forskning og utdanning), som er referert i rapporten *Byråkratisering av universitetene?* (1996) og boken *Tradisjon og tilpasning* (Av Svein Kyvik i Larsen og Stensaker red. -2003), viser at det ikke er sannsynlig at instituttstørrelsen har betydning for bruken av administrative ressurser når antallet vitenskapelig ansatte er større enn om lag 15 personer. Konklusjonene i NIFU- undersøkelsen sier at det bare er små forskjeller blant institutter med mer enn 10 personer i faglige og tekniske stillinger når det gjelder den relative bruken av ressurser til administrasjon. Seksjonsleder Svein Kyvik sier i artikkelen *Sammenslåingsdebatten: Hva betyr instituttstørrelse?* (Bladet *Forskning* nr 3 – 1995):

Administrative stordriftsfordeler er et annet argument som ofte benyttes for å begrunne instituttsammenslåinger. Også på dette feltet er det mer synsing enn viten som rår grunnen. En undersøkelse av undertegnede om forholdet mellom instituttstørrelse og administrative kostnader ved universitetene (jf. kommende artikkel i Forskningspolitikk 2/95) viser riktignok at institutter med færre enn 10 faglig tilsatte (inkludert stipendiater og teknisk personale) bruker atskillig mer ressurser til administrativt arbeid enn institutter som er større enn dette. Det er imidlertid ingen forskjeller mellom mellomstore og store institutter i så henseende. De administrative stordriftsfordelene stopper opp når instituttene passerer ca. 10 faglig tilsatte.

I denne artikkelen sies det også at:

Forholdet mellom instituttstørrelse, produktivitet og synspunkter på faglig miljø har vært undersøkt i to norske studier. Ingen av disse studiene finner noen klar sammenheng mellom størrelse og publiseringsaktivitet. Det er tvert imot en tendens i retning av at personalet ved små institutter er mer fornøyd med det faglige miljøet ved eget institutt enn sine kolleger ved de store instituttene.

Prosjektgruppen mener på bakgrunn av dette at størrelsen på de ulike enhetene ikke kan være det som er styrende for valg av organisatoriske løsninger.

Når styringsgruppen for *Reorganiseringsprosjektet* gikk inn for en gradbasert fakultetsstruktur var dette et av flere alternativ som ble utredet. Prosjektet vektla også ressurs hensyn, nasjonal samordning og en hensiktsmessig størrelse på enhetene, men samlet sett falt valget

på den strukturen vi har i dag selv om dette ble gjort i visshet om at en slik organisering ville gi ulik størrelse på fakultetene.

Tabell: Oversikt over fakultetenes budsjettall, vitenskapelige ansatte og avlagte eksamener siste to år.

Fakultet	Bevilgning post 50 2004 - 2005 ³	Regnskap utgifter 2003 og 2004 ⁴	Faglige stillinger ⁵	Øvrige stillinger	Avlagte eksamener 2003 og 2004 ⁶
Mat.nat.-fak	113 – 119,8	197 – 182,9	171 – 170,4	93 – 93	309 – 290
NFH	115 – 127	183 – 192,4	122 – 124,9	65 – 75,7	414 – 398,9
Jur.fak	29 – 32,1	31 – 30,89	23 – 30,65	16 – 16,95	389 – 406,2
Med.fak	222 – 250	319 – 296,6	259 – 252,4	172 – 180,4	915 – 856
SV-fak	123 – 145	158 – 147,9	169 – 173	65 – 67	1 230 – 1126
Hum.fak.	55 – 56,76	71 – 67,75	93 – 92,4	24 – 22	314 – 287

Oversikten ovenfor viser at størrelsesforholdet mellom fakultetene ikke er entydig når en ser på ulike indikatorer. Det medisinske fakultet er størst med hensyn til budsjett og faglige stillinger. Det samfunnsvitenskapelige fakultet er derimot vesentlig større med hensyn til avlagte studiepoeng. Det juridiske fakultet er minst målt i budsjett og antallet stillinger, men er vesentlig større enn Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet målt i avlagte studiepoeng. Hvis en skulle harmonere størrelsene på fakultetene ville en sammenslåing av Det humanistiske og Det juridiske fakultet gi et fakultet som var størrelsesmessig mer på linje med de øvrige. På den andre siden ville Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet da bli vesentlig mindre enn samtlige andre fakultet målt i avlagte studiepoeng.

Prosjektgruppen ønsker i første rekke at Universitetet i Tromsø skal legge faglige og fagpolitiske føringer til grunn for fakultets- og instituttorganiseringen. Det finnes også rent strategiske årsaker, som for eksempel å synliggjøre den faglige bredden, som bør vurderes i denne sammenhengen. Prosjektgruppen mener at heller ikke den vedtatte styringsstrukturen legger direkte føringer for organiseringen og dimensjoneringen av de ulike enhetene. Kontrollfunksjonene i virksomheten ivaretas gjennom styringssystemet, og administrativ dimensjonering må til enhver tid tilpasses primæraktivitetenes behov for administrativ støtte og service.

5.3 Administrasjonen

De samlede administrative ressursene ved Universitetet i Tromsø har blitt sett på som relativt store sammenlignet med de øvrige universitetene. En bedre utnyttelse av de samlede administrative ressursene var også utgangspunktet for administrasjonsgjennomgangen i 2001. Tall fra Databasen for statistikk om høgre utdanning (DBH) viser at UiTø relativt sett ikke har

³ Beløp i mill. kr. Hovedfordelingen for 2004 i sak S 71-03. Tall i parentes for NFH og UB er uten hhv. tilskudd til fartøydrift/havbruksstasjonen og litteraturbudsjettet.

⁴ Beløp i mill. kr. Totale regnskapsførte utgifter i 2003 og 2004, både statsbudsjettøkonomien og eksternt finansiert virksomhet

⁵ Årsverk per 1.10.2003 og 2004. Hentet fra Database for statistikk om høgre utdanning (DBH). "Faglige stillinger" i tabellen tilsvarer stillingsgruppen "Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger" i DBH.

⁶ 60-studiepoengsenheter (studentårsverk). Hentet fra tabell 4 i Universitetets årsrapport 2003 og 2004

vesentlig mer administrative ressurser enn de øvrige universitetene. Både Universitetet i Oslo og Universitetet i Tromsø har totalt 24 % administrativt tilsatte (vedlegg 3). Det er likevel viktig at en også i fortsettelsen har fokus på at mest mulig ressurser kanaliseres til primæroppgavene. Administrative fellesoppgaver må løses på det nivået som samlet sett gir minst ressursmessige belastninger og samtidig det beste tjenestetilbudet for brukerne. Kvalitetsreformen og økte krav til rapportering og kvalitetssikringsarbeid medfører en større administrativ belastning for alle enheter og alle stillingsgrupper. Disse nye oppgavene må også organiseres fornuftig. Det er derfor problematisk å ha en ensidig fokusering på å redusere den administrative andelen av tilsatte.

De teknisk- administrative stillingene utgjør et støtteapparat for forskning, forskningsbasert undervisning og formidling. Kvaliteten på primæraktivitetene avhenger av kvaliteten på all tjenesteyting i alle ledd i organisasjonen, og det er derfor viktig at de administrative funksjonene i første rekke organiseres og innrettes etter de behov forsknings- og undervisningsmiljøene har.

I oppsummeringen til rapporten fra gjennomgangen av den samlede administrasjonen heter det at:

Universitetets samlede administrasjon skal være en støttende ressurs for institusjonenes primæraktiviteter. Ved å se de ulike funksjonene som kjedet sammen og avhengig av hverandre, skapes det etter hvert en grunnleggende forståelse av å bidra til en helhet. En slik felles erkjennelse av å befinne seg i samme båt er nødvendig for at kommunikasjonen i organisasjonen skal bli bedre. Det tar tid å endre en kultur hvor mange ser sine arbeidsoppgaver som isolert fra helheten, men prosjekt- og teamorganisering vil bidra til å bryte ned motsetninger i systemet.

En større grad av prosjekt- og teamorganisering på tvers av nivåene og mellom ulike enheter er fortsatt ikke blitt bredt utprøvd i arbeidet med å styrke de administrative funksjonene. Fremdeles synes det som om det er stor avstand mellom administrasjonen ved fakultetene og i Sentraladministrasjonen. Rapporten konkluderer også med at flere av de foreslåtte tiltakene i rapporten er rettet mot å bedre kommunikasjonen mellom de administrative nivåene i organisasjonen, samt at opprettelsen av ulike administrative forum på sikt vil vise seg å gi den ønskede effekten. Sentraladministrasjonens oppgaver med hensyn til å være kontrollør skaper derimot en viss avstand. Denne avstanden kan bidra til at en ved fakultetene ikke opplever at det er faglige støttefunksjoner som er det primære fokuset for den sentralt plasserte administrasjonen.

De siste par årene er deler av sentraladministrasjonen endret gjennom sammenslåinger av tidligere fagavdelinger. Disse sammenslåingene synes i første rekke å ha funnet sted ut fra interne prioriteringer hos universitetsdirektøren, og ikke ut fra et ønske om tilrettelegging for primæraktivitetene. Administrasjonsgjennomgangen konkluderte for eksempel med at forskningsadministrasjonen burde styrkes blant annet gjennom en styrking av den sentrale forskningsavdelingen. I rapporten fra administrasjonsgjennomgangen sies det også at:

Det er styringsgruppens oppfatning at det heller ikke i sentraladministrasjonen finnes ett enhetlig grep som gir løsningen på alle synlige problemer. En restrukturering av avdelingsstrukturen er bare en mulig løsning. I første omgang er det derimot flere enklere organisatoriske grep som kan prøves ut og evalueres før en vurderer å bryte ned stabsavdelingenes inndeling i fagområder.

Med bakgrunn i de siste årenes avdelingssammenslåinger mener prosjektgruppen at det bør gjennomføres en evaluering med fokus på om kommunikasjonen og samarbeidet internt i sentraladministrasjonen og mellom denne og fakultetene er styrket eller svekket etter omleggingen til større og mer sammensatte avdelinger med nye seksjonsinndelinger. Ved en liten institusjon som Universitetet i Tromsø mener prosjektgruppen det er svært viktig at primæraktivitetene er synlige også i den administrative organiseringen. Det er derfor viktig at den sentrale administrasjonen ikke bare blir oppfattet som en kontrollinstans, men også fyller en funksjon som et felles serviceapparat – en fellesadministrasjon.

5.4 Senterorganiseringer

Universitetet i Tromsø har i dag i alt fem sentre organisert på samme nivå i organisasjonen som fakultetene – direkte underlagt universitetsstyret. Senter for samiske studier (Samisk senter) og U-vett (Universitetets senter for etter- og videreutdanning) er de to største senterorganiseringene under universitetsstyret. Senter for miljø og utvikling (SEMUT), Senter for kvinneforskning og kvinner i forskning (Kvinnforsk) og Roald Amundsens senter for arktisk forskning ble i 2001 organisatorisk flyttet fra Forskningsavdelingen til den nåværende plasseringen under styret.

Fram til 1996 var alle sentrene ved Universitetet i Tromsø direkte underlagt universitetsstyret. Etter reorganiseringen i 1997 ble de tre minste sentrene lagt under sentraladministrasjonen ved Forskningsavdelingen. Felles for alle disse tre sentrene er at de ble etablert for å synliggjøre og koordinere forskningsaktiviteter innen noen områder som Universitetet vektlegger. Både Institusjonsevalueringen i 1999 og Administrasjonsgjennomgangen i 2001 pekte på problemområder og stiller spørsmål ved organiseringen og grad av måloppnåelse for sentrene. Sentrene ved Universitetet i Tromsø skal tjene ulike formål – fra å ivareta overordnede strategiske målsetninger til å arbeide med konkrete administrative oppgaver. Dette spennet gjenspeiles i måten sentrene er organisert på og i hvilke ressurser de har til rådighet.

Senteretableringer kan etter prosjektgruppens mening være svar både på at oppgaver ikke lar seg løse innenfor eksisterende organisatorisk rammer og på behov for å synliggjøre tematiske felt gjennom å fremme og koordinere forskningsinnsatsen på feltet. Det mest grunnleggende spørsmålet ved organiseringen av sentrene synes å være i hvilken grad disse skal drive faglig virksomhet i form av forskning og undervisning. I dag er normalen at det ikke skal drives faglig virksomhet ved de sentrale sentrene, og det er derfor heller ikke vitenskapelig personale direkte knyttet til disse enhetene. Unntakene er Samisk senter og U-vett, som begge har vitenskapelig personale. Et argumentet mot en utvikling hvor sentrene også driver forskning og undervisning er at begrensede ressurser heller bør kanaliseres direkte til fagmiljøene og ikke splittes opp på stadig flere enheter. Samtidig kan økt faglig aktivitet ved sentrene bidra til at de ikke oppleves frakoplet de etablerte fagmiljøene (jf. Selvevalueringsrapporten i Institusjonsevalueringa 1999). Sentrenes status er gitt i deres mandater, og ingen av dagens sentrale sentre skal ifølge mandatet drive forskning og/eller undervisning. Felles for de sentralt plasserte sentrene er at de skal koordinere og synliggjøre forskningsinnsatsen på utvalgte felt. Dette er forskningsadministrative oppgaver.

Prosjektgruppen mener at det viktigste spørsmålet å avklare er hva som skal være hovedfunksjonene til sentrene. Hvis et senter skal ha forskningsadministrative oppgaver så vil dette legge andre føringer for organiseringen enn hvis senteret også skal drive forskning og undervisning. Styret bør også drøfte de prinsipielle sidene omkring en eventuell tilsetning av faglig leder ved sentre. Samtidig bør styret vurdere graden av egen innflytelse over styringen

av dagens sentre. Dette bør sees i sammenheng med at den øvrige styrings- og beslutningsstrukturen ved institusjonen.

Prosjektgruppen mener i likhet med arbeidsgruppen som utredet senterorganiseringene ved UiTø i 2002, at sentrenes funksjonsområde og fagsammensetning bør gi ulike organisatoriske løsninger:

Type funksjon Fagsammensetning	Administrative og faglige funksjoner		Kun administrative funksjoner
Ett fag	Organiseres som eget institutt under fakultetsnivået eller som prosjekt eid av ett fakultet eller ett institutt		Ikke organisert som egen enhet, men inkludert i institutt-administrasjonen eller som egen administrativ enhet ved instituttet.
Fler-/tverrfaglig virksomhet innenfor et fakultet	Organiseres som eget institutt under fakultetsnivået eller som prosjekt eid av fakultetet		Ikke egen enhet, men inkludert i fakultetsadministrasjonen eller som egen administrativ enhet under fakultets-administrasjonen
Fler-/tverrfaglig virksomhet på tvers av fakultetsstrukturen	Organiseres som enhet direkte under styret	Organiseres som enhet eid av flere fakulteter	Ikke egen enhet, men inkludert i sentraladministrasjonen eller som egen administrativ enhet (seksjon) under fagavdeling i administrasjonen

Tabell: Oversikt over mulige organisatoriske løsninger avhengig av funksjon. Tabellen er hentet fra notatet *Senterorganiseringen ved UiTø - 2002* (DL 200203311).

I Universitetets strategi for perioden fram til år 2010 (jf sak S 148-99) heter det:

Sentrene er opprettet for å synliggjøre og fremme forskning innen noen utvalgte områder som Universitetet i Tromsø ønsker å legge vekt på. Det er avgjørende at sentrene og deres virksomhet blir organisert slik at den tilsiktede synlighet blir oppnådd. Universitetet i Tromsø har følgende sentre: Senter for samiske studier, Roald Amundsens senter for arktisk forskning, Senter for miljø og utviklingsstudier (SEMUT) og Senter for kvinneforskning og kvinner i forskning (Kvinnforsk).

Det er ikke spørsmålet om grad av flerfaglig eller tverrfaglig virksomhet som alene bør være bestemmende for hvor i organisasjonen en legger strategiske senterfunksjoner. Sentrene skal ifølge strategien være en viktig del av profileringen av universitetet, og for universitetsstyret vil det derfor være viktig å klargjøre noen spørsmål:

- Hvilke sentre skal profilere Universitetet i Tromsø?
- Hvilket innhold og mål skal eventuelle sentre ha?
- Hvilke ressurser skal brukes på å synliggjøre og fremme forskning på utvalgte felt?
- Hvilken organisatorisk plassering er mest hensiktsmessig?

Det ligger ikke til prosjektgruppens mandat å vurdere de første tre spørsmålene, men organiseringen av sentre er viktig for den faglige virksomheten. I tillegg til de sentralt plasserte sentrene finnes det etter hvert mange sentre på fakultets og instituttnivå. De fleste av disse hører til ved Det medisinske fakultet, og er i stor grad etablert med basis i eksterne finansieringskilder. Det siste tilskuddet til mangfoldet av sentre ved institusjonen er Senter for Marin Ressursforvaltning (MaReMa) ved NFH, som ble etablert i august 2004. Senteret er organisatorisk plassert direkte under høgskolestyret, og er satt sammen av forskere fra tre ulike institutt ved NFH for å utvikle tverrfaglige forskningsprosjekter innen fiskeri- og kystsoneforvaltning. MaReMa er etter prosjektgruppens mening et godt eksempel på en tverrfaglig organisering som ikke bryter med den grunnleggende strukturen for faglig organisering. Samtlige forskere ved MaReMa er samtidig knyttet til sine respektive institutt.

Senter for samiske studier ble i 1990 etablert for å bidra til en bedre prioritering og sam-ordning av forskning og undervisning som har relevans for det samiske samfunn. Innenfor det samiske og urfolksrelaterte forskningsfeltet bidrar senteret til tverrfaglighet og samarbeid, og senteret er blitt en viktig bidragsyter i styrkingen av samisk forskning i de etablerte fagmiljøene. Senteret har helt siden opprettelsen vært organisert som en enhet med eget styre direkte underlagt universitetsstyret. Det har vært diskutert å legge Samisk senter til et fakultet, og i sak S 46-04 tar universitetsdirektøren til orde for å vurdere å omdanne senteret til et samisk institutt. Senteret skiller seg fra de øvrige senterorganiseringene ved at de har vitenskapelig personale knyttet til senteret. Prosjektgruppen mener at en bør gjennomgå senterets funksjonsområder før en starter en diskusjon om organisatorisk plassering. Prosjektgruppen vurderer imidlertid dagens organisering som den som best synliggjør og ivaretar de samiske faglige interessene ved Universitetet i Tromsø. Kvinnforsk har etter gruppens vurdering i stor grad det samme ansvarsomfanget som Samisk senter.

5.5 Øvrige enheter under styret

Endring av rolle, funksjon og organisatoriske tilknytning til Universitetets videre- og etterutdanning (U-vett) ble i styremøte 21. oktober 2004 vedtatt utsatt for å sees i sammenheng med organiseringen av fakultetene og instituttene. I forslaget til vedtak foreslo universitetsdirektøren at U-vett skulle etableres som en administrativ enhet i Sentral-administrasjonen med koordinerende og initierende oppgaver knyttet til etter- og videreutdanning. U-vett, som den enheten den er i dag, ble opprettet på bakgrunn av et behov for en samordning og effektivisering av administrative og faglige støttefunksjoner i en egen administrativ/koordinerende enhet. Gjennom delingen av UNIKOM fra 1. august 2000 ble det U-vett som skulle ivareta profilerings- og nettverksarbeidet. Med denne enheten kan Universitetet fremstå med en felles profil utad og være en tydelig aktør innenfor etter- og videreutdanningsmarkedet. Prosjektgruppen deler universitetsdirektørens vektlegging av U-vett som en koordinerende og initierende enhet, som ikke skal bygge opp fagmiljøer i konkurranse med de etablerte instituttmiljøene, men som skal være markedsfører, intern pådriver og koordinator for etter- og videreutdanningsområdet.

Tromsø museum universitetsmuseet (TMU) er ledet av et eget styre, som er direkte underlagt universitetsstyret. Universitetet i Tromsø vedtok 11. april 1996 å utrede Tromsø Museums rolle i framtiden, og den 16. september samme år ble Museumsutvalget oppnevnt av universitetsstyret. Hovedkonklusjonen i museumsutredningen – *Museet i universitetet*, som ble levert 12. januar 1998, er at diskusjonen om å overføre deler av eller hele det vitenskapelige personalet fra TMU til fakultetene må være avsluttet. I stedet ønsket utvalget å

skape en dynamisk kontaktflate gjennom økt samarbeid og økt ressursutveksling med fagmiljøene. Utvalgets forslag er delt i fire deler hvor de to første sier:

1. *Universitetet bør vurdere hvordan det kan stimulere til organisasjonsmodeller som åpner for en mer helhetlig ressursutnytting i forholdet mellom TMU og Universitetets øvrige fagmiljø. Utvalget kan tenke seg en ressursutveksling hvor alle fagmiljøene ved Universitetet, i samarbeid med TMU, utfører forskjellige former for forskning, forskningsformidling, og opplysnings- og samlingsvirksomhet, muligens som en del av forskernes pliktarbeid.*
2. *Universitetet bør vurdere om - og hvordan - det kan finne ordninger som muliggjør en bedre anvendelse av TMUs særegne forskning og store samlinger. Utvalget kan vanskelig se for seg et universitetsmuseum hvor det ikke forskes og samles; formidling og undervisning er funksjoner av samling og forskning.*

Universitetsdirektørens saksframlegg i sak S 46-04 står delvis i motsetning til konklusjonene i Museumsutredningen:

På sikt bør en vurdere organisering av Tromsø museum med tanke på integrasjon med korresponderende fagmiljø, slik at fagmiljøene ved fakultetene tar ansvar for forpliktelsen overfor Museet, og slik at formidlings- og samlingspleien hører under Museet. Når det gjelder ledelsen ved Muséet mener universitetsdirektøren at det ved omlegging til ny ledelsesmodell, bør tilsettes en museumsdirektør med høye faglige kvalifikasjoner som øverste leder ved Muséet, slik universitetene i Oslo og Bergen har gjort.

Prosjektgruppen vurderer det som hensiktsmessig for den totale faglige virksomheten om TMU i større grad enn i dag blir en tydelig del av universitetet. Det ville være en styrke for små fagmiljø både ved fakultetene og TMU hvis en fikk til en større grad av faglig samarbeid. Samtidig har museet en formidlingsenhet som i større grad bør kunne være støtte for andre miljø enn det museumsinterne. Miljøene ved TMU og fakultetene må etter prosjektgruppens mening i første omgang finne fram til samarbeidsformer som sikrer en bedre koordinering av den faglige virksomheten. Museets geografiske plassering vanskeliggjør i dag et tettere faglig samarbeid med øvrige fagmiljø ved Universitetet. Flytting av Museet til Breivika vil derfor være avgjørende for en vellykket kobling mellom fagmiljøene.

6. Forslag til organisering av den faglige virksomheten

Prosjektgruppen har i arbeidet med å vurdere organiseringen av den faglige virksomheten lagt vekt på at mandatet til gruppen er å komme med forslag til institutt- og fakultetsorganiseringen. Gruppen ser det likevel som viktig at en ser den faglige virksomheten samlet, og da også i relasjon til administrasjonen, som er en viktig støttefunksjon i organisasjonen. Den institusjonelle hukommelsen i form av tidligere arbeid med organisering av den faglige virksomheten har vært en viktig premiss for gruppens arbeid.

6.1 Fakultetsorganisering

Når det gjelder fakultetsorganiseringen har ikke prosjektgruppen kunnet finne relevante faglige argumenter for at større enheter skulle kunne fylle fakultetsfunksjonen bedre enn dagens organisering gjør. Prosjektgruppen ser at økte krav til rapportering og kvalitetskontroll kan innebære at de minste fakultetene vil kunne få administrative merbelastninger, som ikke

lar seg løse innenfor rammene av dagens administrative bemanning og organisering. Gruppen mener at dette kan løses på andre måter enn gjennom sammenslåing (se 6.5). Universitetet i Tromsø har seks fakulteter. De øvrige breddeuniversitetene har henholdsvis 7 (UiB), 7 (NTNU) og 8 (UiO). Hvis Tromsø reduserer antallet fakultet på det nåværende stadium kan dette bli oppfattet som at en reduserer ambisjonene i forhold til å være et breddeuniversitet. Prosjektgruppen mener at dette er et meget relevant og tungtveiende strategisk argument for å beholde dagens antall fakultet.

Dagens fakultetsorganisering er et resultat av en årelang prosess, som ble avsluttet for mindre enn sju år siden. I etterkant av reorganiseringsprosjektet har Universitetet både gjennomført en institusjonsevaluering og en gjennomgang av den samlede administrasjonen. Flere av fakultetene har fulgt opp anbefalinger fra disse evalueringene, og forsøkt å justere organiseringen i forhold til de gitte anbefalingene. Ved siden av dette arbeidet har ulike krav til omstilling dukket opp som en følge av implementeringen av *Kvalitetsreformen*. Universitetet er nå i ferd med å kunne nyttegjøre seg en lang rekke omstillinger både faglig og administrativt, og dette er et tungtveiende argument mot å ta fatt på en omfattende reorganisering av fakultetsnivået. Dette betyr likevel ikke at en ikke skal fortsette arbeidet med å plassere ulike funksjoner på det nivået i organisasjonen hvor de best kan løses med minst bruk av ressurser. I så måte er det viktig at Universitetet blir sett på som en enhet i forhold til ulike administrative tjenester, og at en viderefører *Administrasjonsgjennomgangens* fokus på Sentraladministrasjonen som en serviceorganisasjon. Fakultetene, og da i første rekke de minste, må kunne støtte seg til den felles administrative kompetansen som finnes i universitetsdirektørens stab.

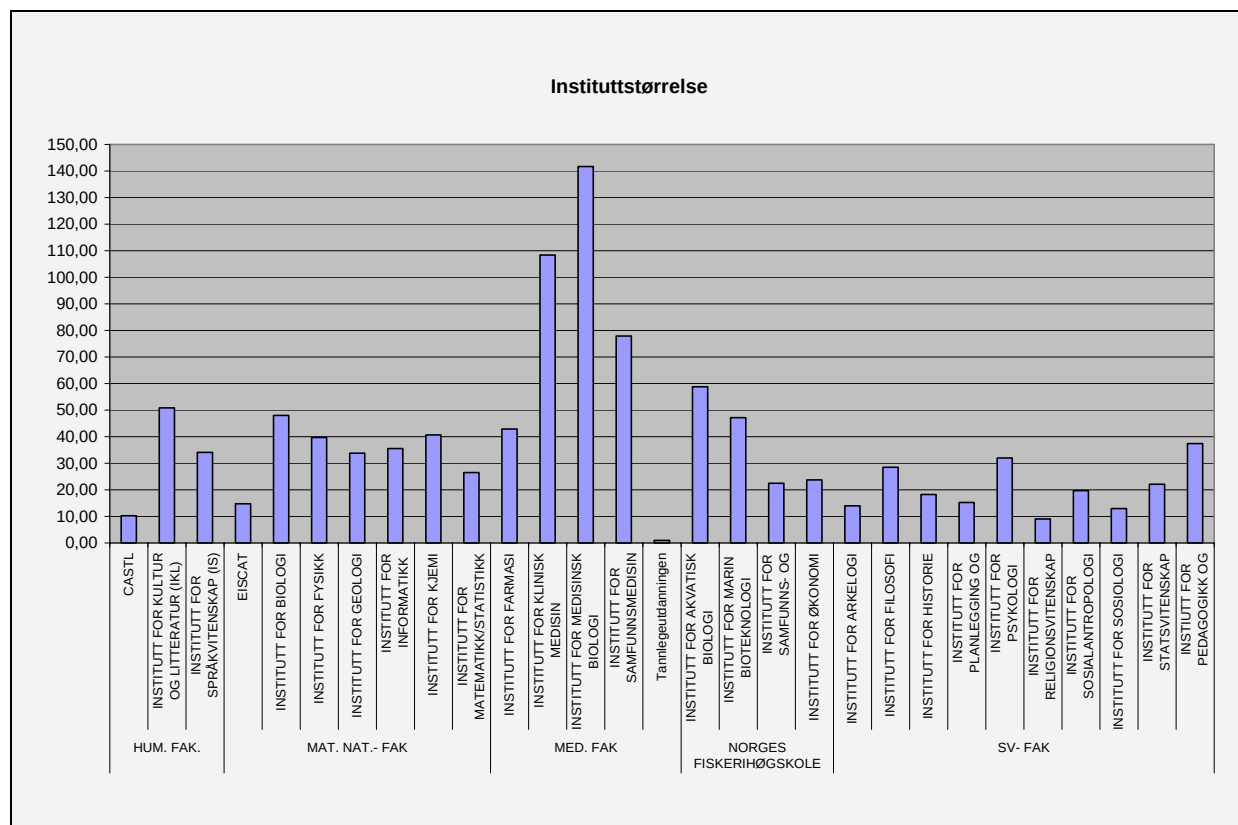
Prosjektgruppen mener ikke at administrative og forvaltningsmessige argumenter er uten betydning når en vurderer organiseringen av fakultetene. Det er likevel viktigere å framholde fakultetsleddets fagstrategiske betydning. Prosjektgruppen mener at dagens fakultetsstruktur er i stor grad fyller funksjonen som et relevant koordinerings- og forvaltningsnivå i organisasjonen, og at det derfor ikke finnes faglige argumenter for en reduksjon av antallet enheter på dette nivået. Fakultetene har noe ulik organisering av den administrative servicen, og fakultetsleddet har i noe ulik grad beslutningskraft og påvirkning overfor fagmiljøene. Noe av utfordringen her er å lage en organisering hvor en unngår å skape et uformelt nivå under instituttnivået. Instituttnivået må både formelt og reelt være laveste beslutningsnivå i organisasjonen hvis fakultetsleddet skal kunne spille rollen som forvalter, koordinator og serviceapparat slik *Reorganiseringsprosjektet* la opp til.

Prosjektgruppens anbefaling:

Dagens etablerte fakultetsstruktur videreføres.

6.2 Instituttorganisering

Størrelsen på dagens institutter varierer fra 9 ansatte ved Institutt for religionsvitenskap til 142 ansatte ved Institutt for medisinsk biologi (jf figuren nedenfor).



Prosjektgruppen mener at det primære prinsippet for organiseringen av instituttene (grunnenhetene) må være at disse dannes rundt et faglig fellesskap. Erfaringene fra de gamle storinstituttene tilsier at det vil danne seg uformelle enheter med basis i fag hvis instituttene ikke bygges rundt et faglig fellesskap. Den gamle strukturen med uformelle seksjoner finner en fremdeles i instituttene ved Det medisinske fakultet. Her er avdelingsnivået, som like mye er en arv eller speilbilde av avdelingsinndelingen ved sykehuset, et slikt uformelt nivå. Koplingen til sykehuset er en grunn til at dette nivået har fått bestå i den nye strukturen. En annen grunn er størrelsen på de største medisinske instituttene. Det er vanskelig å se for seg at institutter med opp til 142 ansatte ikke skal ha en intern oppdeling i fag- eller forskningsgrupper, men utfordringen ved det medisinske fakultetet vil være å finne ordninger hvor dette nivået ikke formaliseres, og hvor instituttlederrollen kan være godt faglig fundamentert. IMB vil for eksempel kunne deles i to institutt langs klare faglige skillelinjer som ivaretar tilsvarende faginndeling i NFR systemet (biokjemi, mikrobiologi, molekylærbiologiske fag osv på den ene siden og anatomiske, fysiologiske, farmakologiske fag på den andre siden). En slik deling vil kunne fremme fellesskap rundt større søknader om forskningsstøtte.

Instituttene ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet har i snitt færre ansatte enn ved de øvrige fakultetene. Dette skyldes to forhold: Det minste instituttet er fremdeles under faglig oppbygging. De fleste instituttene ved fakultetet er basert på fagdisipliner. For at fakultetet som helhet ikke skal tape stordriftsfordeler er det administrative serviceapparatet organisert på fakultetsnivå, og betjener samtlige institutt. En lignende ordning har en ved Norges fiskeri- høgskole, Det humanistiske fakultet og Det matematisk- naturvitenskapelige fakultet.

Biologi er et av de store fagene ved Universitetet i Tromsø. Faget er delt på tre fakulteter og Tromsø Museum med noe forskjellige profiler. Organiseringen av biologifagene har vært

diskutert flere ganger, sist i *Strategiplan for biologifagene ved UiTø* (2002). Den viktigste konklusjonen av organisatorisk art i denne planen vedrører Avdeling for arktisk biologi. Man konkluderer her med at:

Avdeling for arktisk biologi har en faglig profil som tilsier at den organisatorisk burde være tilknyttet Institutt for biologi. En organisering under Institutt for biologi vil kunne gi positive synergieffekter,... Flagging av arktisk forskning som et satsningsområde for biologi ved Universitetet i Tromsø vil dessuten kunne gjøres mer slagkraftig dersom faggruppene samles.

Prosjektgruppen er enig i dette og er informert om at det nå er på gang konstruktive samtaler mellom de berørte parter i denne saken.

Prosjektgruppens anbefaling:

Fakultetsnivået må ha rom for å være et reelt koordinerende forvaltningsledd med myndighet over instituttene i forvaltningsmessige og overordnede fagstrategiske spørsmål. Prosjektgruppen mener at fakultetene kontinuerlig bør vurdere instituttstrukturen ut fra faglige og ressursmessige forhold. Gruppen vil anbefale at følgende forhold vurderes og justeres:

1. Det samfunnsvitenskapelige fakultet bør, innenfor rammen av organisering på bakgrunn av disipliner, vurdere å redusere antallet enheter på instituttnivå.
2. Avdeling for arktisk biologi bør vurderes flyttet fra Det medisinske fakultet til Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet.
3. Det medisinske fakultet bør vurdere deling av de største instituttene for å bygge opp institutt rundt faglig felleskap. Samtidig bør en også vurdere størrelsen ved de største instituttene ut fra om disse er mulig å lede på en hensiktsmessig måte. Det bør også sikres at instituttene ikke har uklare beslutningsstrukturer. Fakultetet bør i større grad organisere virksomheten i midlertidige forskningsgrupper enn å beholde den gamle avdelingsinndelingen innenfor instituttene.

6.3 Sentre

Hvilken modell en velger for sentrenes organisering avhenger i stor grad av hvordan man vektlegger de organisatoriske prinsipper i forhold til de universitetspolitiske momentene som danner grunnlaget for etableringen.

Dersom et senters oppgaver er rent administrative (forskningsadministrasjon, koordinering og markedsføring) så taler organisatoriske prinsipper for en inkorporering i den eksisterende administrative strukturen. Hvis en derimot ønsker at sentrene i større grad skal drive faglig virksomhet, og ha vitenskapelig personale knyttet til seg, vil det være flere mulige organisatoriske løsninger. For flere av sentrene som i dag er organisert direkte under universitetsstyret er alternativet med flere eierfakultet et mulig alternativ til dagens organisering (jf sak S 99-02). Prosjektgruppen mener at en må avklare de grunnleggende

spørsmål vedrørende oppgaver og funksjon for hvert enkelt senter før en diskuterer den organisatoriske plasseringen. Gruppen mener at det verken er nødvendig eller hensiktsmessig at alle universitetets overordnede sentre har den samme organisatoriske forankring. Sentrene er forskjellige og dette kan gjerne avspeiles organisatorisk.

Ved fakultetene er det de siste årene opprettet flere sentre hvor det vitenskapelige personalet har sin primære tilhørighet ved et institutt, men utfører faglig arbeid ved et senter i en periode eller i deler av arbeidstiden. Senter for fredsstudier ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet benytter vitenskapelig personale fra instituttene og andre fakultet til undervisningen. Noen sitter også i programstyret for fredsstudiet. MaReMa ved Norges fiskerihøgskole er satt sammen av vitenskapelig personale fra tre institutter, og ved NFH håper en at dette senteret skal bli et gravitetssenter for forskning på marin ressursforvaltning. Prosjektgruppen mener denne formen for senterorganiseringer – helst etablert som tidsavgrensede prosjekter – vil kunne være viktige bidrag for samarbeid og tverrfaglig forskning og undervisning.

Prosjektgruppens anbefaling:

Funksjonen til sentrene, som i dag er underlagt universitetsstyret, bør gjennomgås ut fra følgende problemstillinger:

- Hvilke sentre skal profilere Universitetet i Tromsø?
- Hvilket innhold og mål skal eventuelle sentre ha?
- Hvilke ressurser skal brukes på å synliggjøre og fremme forskning på utvalgte felt?
- Hvilken organisatorisk plassering er mest hensiktsmessig?

Hvert enkelt av de sentrale sentrene bør gjennomgås hver for seg for å finne fram til en optimal organisatorisk løsning. Alternativene kan være å legge senteret under et fakultet, etablering som interfakultært senter, omdanning til institutt, inkorporering i en sentral forskningsavdeling eller som i dag direkte underlagt universitetsstyret.

Sentre underlagt institutt- eller fakultetsnivået bør som hovedregel etableres som prosjekter, og vitenskapelig personale ved et senter bør som hovedregel ha sin primære tilknytning ved et institutt.

6.4 Programstyrer

Prosjektgruppen ser det som svært uheldig for logikken med fakulteter som ansvarlige resultatenheter hvis utviklingen går mot at programstyrer skal gis økt beslutningsmyndighet og budsjettansvar. Både i sak S 29-03, i sak S 46-04 og i sak S 49-04 har universitetsdirektøren tatt til orde for at programstyrer skal få utvidet myndighet for slik å tvinge fram bedre samarbeid om nyskapende studietilbud med tverrfaglig profil.

I sak S 49-04 sies det at: *Med større institutt vil programstyrene kunne få en tydeligere rolle, og det bør vurderes å gi disse beslutningsmyndighet og eventuelt også økonomisk styringsmulighet innen områder knyttet til undervisning og studier.* Å innføre en slik ordning vil være å innføre en ny styringsstruktur parallelt med den allerede eksisterende strukturen. Prosjektgruppen mener dette er organisatorisk problematisk. Inndelingen i et trenivåsystem med fakulteter og institutter er gjort for å holde forskning og undervisning tett koplet. Å kople undervisningsansvaret til en ny styringsstruktur innebærer også at fagmiljøene ved instituttene

ikke vil ha samme grad av ansvar for at helheten i undervisningsdelen blir ivaretatt ut fra faglige kriterier. Enkelte miljøer vil i større grad bli foretrukne samarbeidspartnere for programstyrene, og dette vil igjen kunne undergrave forskningen i de fagmiljøene som ikke "får solgt" sine undervisningsprodukter.

Prosjektgruppen har diskutert argumentene for at fagmiljøene i større grad må finne fram til samarbeidsformer for at Universitetet skal nå målsetninger om nyskapende studietilbud med tverrfaglig profil (jf. Utdanningsmelding for Universitetet i Tromsø 2003/2004 side 30). Dette betyr imidlertid ikke at forskning og undervisning må være styringsmessig frakoplet hverandre, og at instituttene bare skal ha ansvar for forskning. For det første er målsetningen om flere tverrfaglige studieprogrammer bare et virkemiddel for å få flere studenter. Den er ikke en overordnet målsetning som gir grunnlag for en reorganisering av de grunnleggende strukturene i organisasjonen. For det andre mener prosjektgruppen at innføringen av *Kvalitetsreformen* og de endringene som har skjedd gjennom dette arbeidet ikke hadde vært mulig uten den tette koplingen mellom styringen av forskning og undervisning. En av hovedutfordringene på undervisningssiden er å rydde opp i en for stor studieprogramportefølje.

Hvis Universitetet skulle velge en organisering med utvidede fullmakter til programstyrene må man etter prosjektgruppens syn også omorganisere hele strukturen ved universitetet. Det ideelle i en slik modell ville være å organisere undervisningssiden med programstyrer i en egen struktur, og forskningen i en egen struktur med forskergrupper som "bestiller forskning". Så lenge UiTø har en vedtatt struktur med den faglige virksomheten organisert i fakulteter og institutter gir det liten mening å skille undervisningsdelen ut av denne strukturen. Da må også forskningsdelen organiseres på annen måte. Det kan være to hovedgrunner til at man kan ønske å koordinere undervisningen gjennom sterkere programstyrer:

- 1) Markedstenkning: Universitetet kan få mer for hver undervisningskrone hvis forskning og undervisning skiller lag ved at noen bestiller undervisning hos de faggruppene som leverer gode og billige varer.
- 2) Samarbeid: Enkelte mener at en med dagens styringsstruktur ikke evner å samarbeide om tiltak som gagnar institusjonen som helhet.

I forhold til markedstenkningen ser prosjektgruppen flere problemer:

- 1) Brudd med Universitetets institusjonelle særpreg: Å organisere forskning og undervisning i to atskilte styringssystemer bidrar til å skille forsknings- og undervisningsvirksomheten ved institusjonen. Dette bryter med måten en til nå har valgt å organisere hele den faglige virksomheten på. Ordningen legger til rette for internfakturering mellom undervisningsbestillere og forskningsmiljøene (instituttene), som skal levere undervisningen.
- 2) Problematisk å sikre bestillerkompetanse: Det kreves fagfolk for å gjøre de riktige bestillingene av undervisning. Programstyrene må derfor bygge opp eller kjøpe denne kompetansen
- 3) Ansvar for budsjettbalanse i programstyrene betyr økt intern og ekstern konkurranse: Dette kan åpne for at programstyret ikke ønsker å kjøpe

undervisningen fra forskergrupper ved UiTø. Høgskolene kan fort bli et billigere alternativ på noen fagområder, og slik undergrave Universitetets egen virksomhet.

Selv om institutt og fakultetsgrensene av enkelte kan oppleves som organisatoriske hinder i arbeidet med å skape tverrfaglige studieprogrammer, vil prosjektgruppen fraråde en organisering som undergraver beslutningsmyndigheten i det formelle styringssystemet. Dette fordi mulige negative faglige og organisatoriske konsekvenser er av et slikt omfang at en risikerer å bryte ned selve grunnstrukturen for styring og ledelse av den faglige virksomheten. Prosjektgruppen ønsker også å framholde at Universitetet i dag har en rekke tverrfaglige studieprogram både internt ved fakultetene og mellom fakulteter, men hovedregelen kan ikke være at programstyrene skal være mer enn rådgivende organ. Når det gjelder evne og vilje til samarbeid så har prosjektgruppen i del 1 av rapporten argumentert for at dette vil styrkes med en styrking av lederfunksjonene og med lederteam både på fakultets- og toppnivå.

Prosjektgruppens anbefaling:

Programstyrer skal normalt ikke ha budsjettansvar, men ha en rådgivende funksjon for institutt- eller fakultetsstyre. Enkelte programstyrer kan gis utvidet myndighet etter vedtak i universitetsstyret.

6.5 Samarbeid mellom enheter

En styrking av det faglige og administrative samarbeidet ved institusjonen krever, som prosjektgruppen har framholdt i Del 1 av rapporten, at det dannes ledergrupper med jevnlig møter både på toppnivået og på fakultetsnivået. Skal Universitetet i Tromsø i større grad framstå som en organisatorisk enhet må en også starte et arbeid hvor personalet i større grad enn i dag har flere tilhørigheter i organisasjonen. For det vitenskapelige personalet vil den primære tilhørigheten være fagmiljøet ved instituttet. Denne tilhørigheten må likevel ikke være et hinder for at en i perioder knyttes til andre enheter som sentre eller tverrfaglige prosjekter.

En slik delt tilhørighet vil også kunne være et første skritt i retning av å gjøre Tromsø museum nærmere knyttet til de øvrige fagmiljøene ved universitetet. Vitenskapelig personale ved museet ville da i deler av tiden være knyttet til de respektive fagmiljø ved fakultetene. Museet og fakultetene kunne da gjensidig profitere på det faglige samarbeidet som oppstår gjennom utveksling av personale.

Prosjektgruppen mener det er svært viktig at forskningens rolle og betydning også synliggjøres i den administrative organiseringen. Universitetets forskningspolitiske profil, konkurransen om forskningsmidler og ivaretagelse av den frie og kritiske forskningen tilsier at Universitetet i Tromsø bør ha en egen sentral forskningsenhet organisert som egen avdeling.

Samarbeid om administrative og tekniske tjenester vil være viktig både horisontalt og vertikalt i organisasjonen uavhengig av hvor mange enheter en har på hvert nivå. *Administrasjonsgjennomgangen* pekte på en rekke felt hvor samarbeidet burde utvikles, og et tiltak som er satt i verk er *Orakeltjenesten*. I denne brukerstøttetjenesten, som er organisatorisk plassert ved felles IT-avdeling, bidrar enhetene med personale i en

turnusordning i tillegg til de faste Orakelmedarbeiderne. Administrasjonsgjennomgangen berørte i liten grad de tekniske tjenestene ut over IT-området, og en burde derfor også se på om det finnes andre områder hvor fakultetene kunne samarbeide eller drive tjenesten for hverandre. Et godt eksempel på dette kan være verkstedtjenester, og prosjektgruppen ønsker derfor å foreslå at det etableres et prosjekt for å vurdere samarbeid om de tekniske tjenestene.

Prosjektgruppens anbefaling:

Mulighetene for å knytte de små fagmiljøene ved Tromsø museum tettere til faglig samarbeid med tilsvarende fagmiljøer ved fakultetene bør vurderes.

Det bør sees på mulighetene for gjenopprettelse av en egen sentral forskningsavdeling.

Mulighetene for samarbeid mellom fakultetene om tekniske tjenester (for eksempel verkstedtjenesten) må utredes.

7. Oppsummering

Organisering er både et virkemiddel og en rammebetingelse for utviklingen av den faglige virksomheten ved Universitetet. En må derfor i første rekke legge de organisatoriske forholdene til rette for at fagmiljøene skal kunne utvikles i samsvar med de strategiske mål som universitetsstyret har satt for den faglige virksomheten. Dette gjøres gjennom måten en organiserer fagene, fagpersonalet og det administrative støtteapparatet på alle nivåer. Rapporten fra *Administrasjonsgjennomgangen* tok utgangspunkt i en funksjonsanalyse av organisasjonen, og foreslo en rekke tiltak for å bedre administrative funksjoner med henblikk på å styrke verdikjeden fram mot bedre undervisning og forskning. Et av tiltakene som fremdeles ikke er fulgt systematisk opp er lederutvikling og lederevalueringer for både vitenskapelige og administrative ledere. Å gi lederne faglig påfyll og tilbakemelding vil være et viktig verktøy i arbeidet med å utvikle fag og skape faglige samarbeidsarenaer.

Prosjektgruppen mener at det er mest hensiktsmessig å starte en organiseringsdebatt med en prosess som går nedenfra og opp i organisasjonen. Sagt med andre ord ønsker gruppen å la fagmiljøene selv definere hvor skoen trykker mest i forhold til dagens organisering. En slik prosess krever også at fagmiljøene framlegger løsninger for hvordan en best løser dagens utfordringer innenfor rammen av fakulteter og institutter. Det betyr ikke at en ikke må forsøke å holde kontroll- og samarbeidsproblematikken opp mot disse løsningene, men kontrollfunksjonene bør tilpasses virkeligheten i fagmiljøene på en slik måte at en oppnår størst mulig faglig effekt.

Selv om universitetet i dag står foran nye utfordringer både på forsknings- og undervisnings-siden mener prosjektgruppen at disse utfordringene ikke krever en helt ny struktur for hvordan en organiserer den faglige virksomheten. Det er tvert imot viktig at universitetet baserer nye endringer på de erfaringer som allerede er høstet gjennom mer en 30 års virksomhet. At Universitetet i Tromsø er et lite breddeuniversitet innebærer at de fleste fagmiljøene er små sammenlignet med tilsvarende miljøer ved andre universitet. Dette kan både være en fordel og en ulempe, men realiteten er at Universitetet ikke kan organisere seg bort fra at miljøene ved

enkeltfag er små. Utfordringen for Universitetet i Tromsø er derfor å utvikle fagmiljøene (instituttene) med basis i fagdisiplinene og samtidig legge til rette slik at den administrative ressursbruken og mulighetene for tverrfaglig samarbeid harmonerer med et grunnleggende prinsipp om at fagdisipliner skal organiseres i egne institutt.

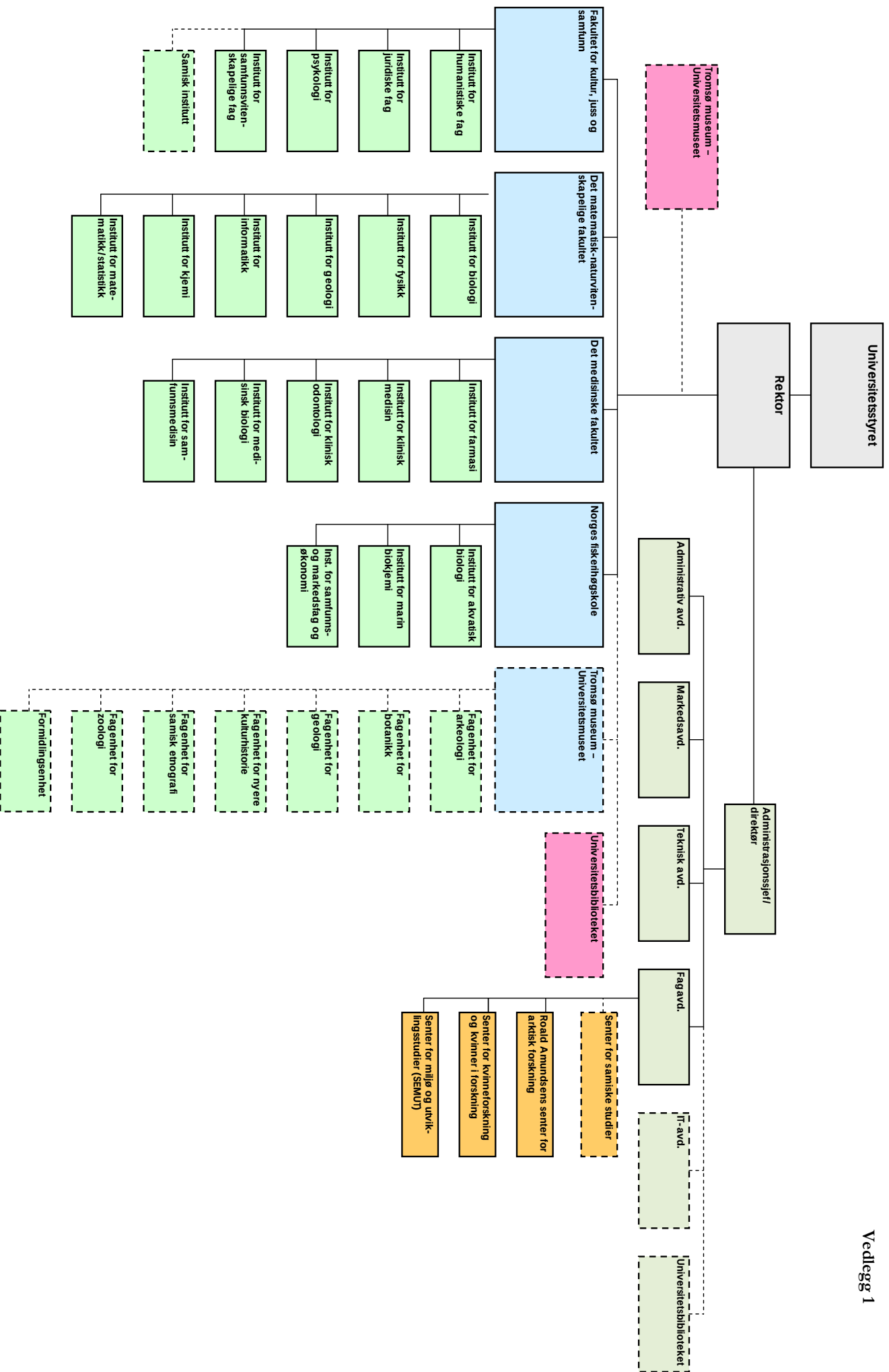
Både på faglig og administrativ side medfører de siste årenes endringer ved universitetene en økning i omfanget av forvaltnings- og kontrollfunksjoner i virksomheten. Disse områdene kommer for administrasjonens del i konkurranse med et stadig større krav om service-orientering både overfor vitenskapelig personale og studenter. En riktig balansering av forvaltningsfunksjoner i forhold til administrative servicefunksjoner vil bli en viktig utfordring i den videre utviklingen av universitetet.

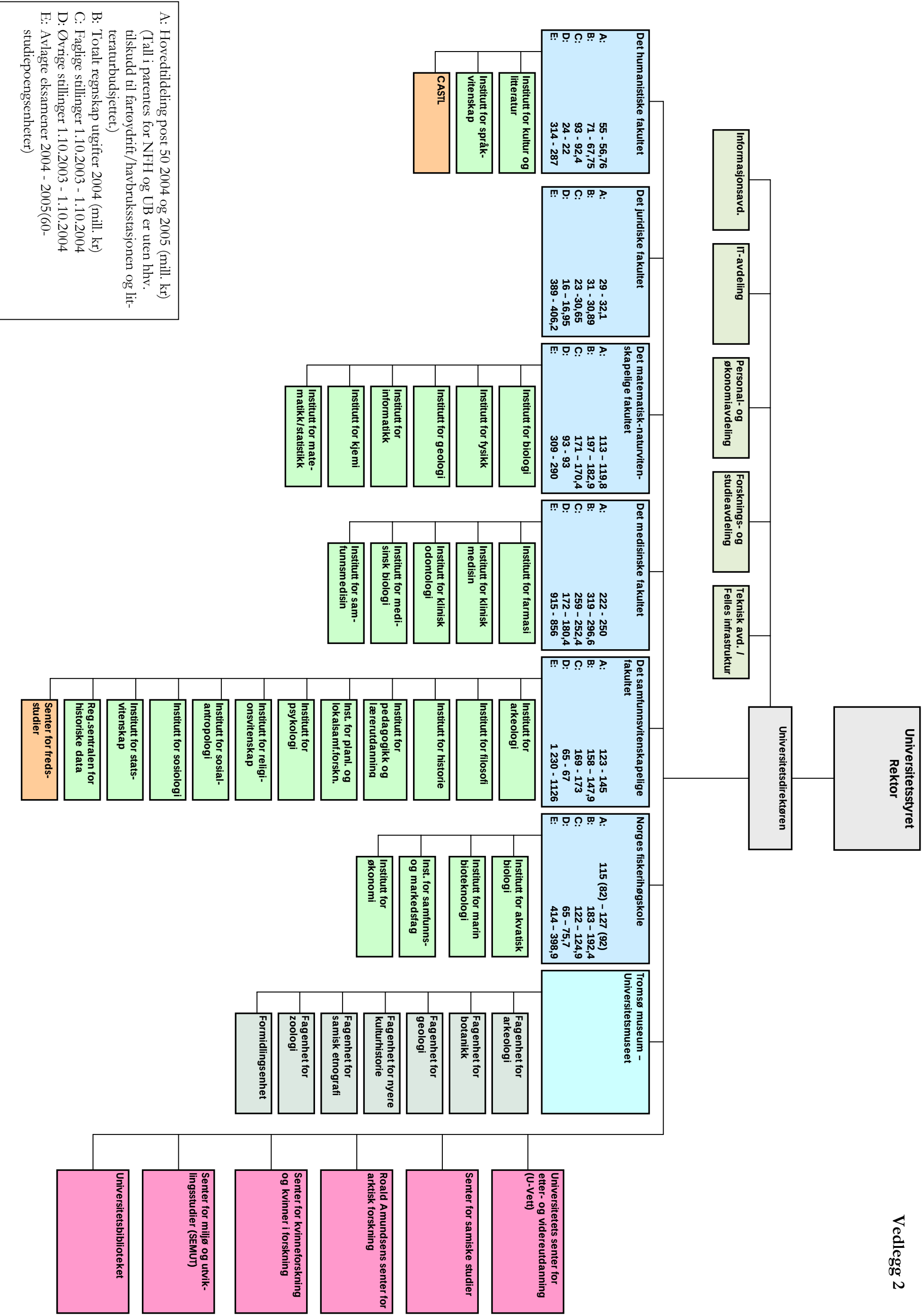
Med bakgrunn i at hele organisasjonen har vært i en kontinuerlig reorganiseringsprosess, som startet på begynnelsen av 1990-tallet, ønsker prosjektgruppen at universitetet beholder dagens fakultetsinndeling. Universitetet må større grad fokusere utviklingen av universitetet mot de utfordringene som ligger i å rekruttere nye studenter og å finne nye finansieringskilder. En bør i mindre grad bruke knappe ressurser i storstilte reorganiseringer. Dette betyr ikke at en ikke skal gjøre justeringer i organiseringen av fag og administrasjon, men disse endringene bør være svar på konkrete problemstillinger. Ved enkelte enheter har man i dag en uformell struktur under instituttnivået og her bør en legge til rette for institutter som er organisert slik at det ikke oppstår behov for et fjerde organisatoriske nivå. Ved andre fakulteter kan det være mulig å slå sammen enheter uten at dette rører ved prinsippet om at instituttene skal dannes rundt fag. Prosjektgruppen mener at fakultetene selv bør gis i oppgave å legge fram for universitetsstyret de organisatoriske tilpasningene som budsjettenheten finner mest tjenelig ut fra fagområdenes utfordringer i dag. Dette vil også gjelde hvis fagmiljø (institutter) skulle ha faglige argumenter for å endre fakultetstilhørighet. Organisatoriske endringer bør gjøres ut fra følgende prinsipper:

- Alle vitenskapelig ansatte skal ha tilhørighet i et fagmiljø
- Vitenskapelig ansatte kan også ha tilhørighet ut over det fagmiljøet hvor en er ansatt
- Instituttene dannes primært rundt fag
- Fagbaserte institutter sikrer en tett kobling mellom forskning og undervisning
- Instituttene er laveste beslutningsnivå i organisasjonen
- Fakulteter kan ut fra fagstrategiske prioriteringer opprette tverrfaglige institutt, men prosjekt-/senterorganisering er de foretrukne organisasjonsformer for tverrfaglig virksomhet

Vedlegg:

- 1) Diskusjonsmodell sak S 46-04
- 2) Dagens organisasjonsmodell
- 3) DBH-tall for tilsatte i ulike kategorier







Prosjenter

instnavn	g_navn	st_kat	1996	1998	2000	2002	2003	2004							
NTNU	Totalt Administrative stillinger		21 %	20 %	21 %	20 %	19 %	19 %							
	Andre stillinger		1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %							
	Drifts- og vedlikeholdsstillinger		11 %	11 %	10 %	8 %	7 %	6 %							
	Støttestillinger for undervisning, forskning og formidlin		15 %	14 %	14 %	14 %	15 %	14 %							
	Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger		53 %	54 %	55 %	57 %	59 %	60 %							
Totalt Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet									100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Universitetet i Bergen	Administrative stillinger		AD1	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %						
	AD2		3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %							
	AD3		15 %	16 %	17 %	18 %	18 %	18 %							
	AD4		5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	1 %							
	Totalt Administrative stillinger		24 %	24 %	24 %	24 %	22 %	23 %							
Andre stillinger		0 %	0 %	1 %	1 %	1 %	1 %								
Drifts- og vedlikeholdsstillinger		3 %	3 %	3 %	4 %	4 %	3 %								
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidlin		18 %	17 %	17 %	16 %	16 %	15 %								
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger		54 %	55 %	56 %	56 %	58 %	58 %								
Totalt Universitetet i Bergen									100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Universitetet i Oslo	Administrative stillinger		AD1	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
	AD2		3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %							
	AD3		17 %	18 %	19 %	19 %	20 %	19 %							
	AD4		4 %	3 %	2 %	1 %	1 %	0 %							
	Totalt Administrative stillinger		25 %	24 %	24 %	23 %	24 %	24 %							
Andre stillinger		2 %	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %								
Drifts- og vedlikeholdsstillinger		4 %	4 %	3 %	3 %	3 %	3 %								
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidlin		17 %	17 %	18 %	18 %	18 %	17 %								
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger		51 %	53 %	54 %	55 %	55 %	55 %								
Totalt Universitetet i Oslo									100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Universitetet i Tromsø	Administrative stillinger		AD1	0 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %						
	AD2		3 %	3 %	2 %	3 %	4 %	4 %							
	AD3		19 %	20 %	20 %	19 %	18 %	18 %							
	AD4		4 %	2 %	2 %	1 %	1 %	0 %							
	Totalt Administrative stillinger		26 %	25 %	25 %	24 %	24 %	24 %							
Andre stillinger		0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %								
Drifts- og vedlikeholdsstillinger		2 %	6 %	5 %	5 %	5 %	5 %								
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidlin		16 %	14 %	16 %	17 %	17 %	17 %								
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger		56 %	54 %	53 %	54 %	54 %	54 %								
Totalt Universitetet i Tromsø									100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

