



Styring, ledelse og medvirkning på nivå 3

IR2 2024

Internrevisjon, UiT Norges arktiske universitet

Juni 2024





Innhold

01

Sammendrag



02

**Detaljerte
observasjoner**



03

Vedlegg



Prosjektteam

Oppdragsansvarlig

Kenneth Hansen

Direktør

Revisjonsteam

Tommy Andre Knutsen

Senior Manager

Magnus Nedrelid Heggen

Manager

Ola Simonsen

Manager

01

Sammendrag

1 Sammendrag

- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Detaljerte observasjoner
- 2.1 Styring og ledelse nivå 3
- 2.2 Implementering av styringsordning
- 2.3 Ytelse styringsordning
- 2.4 Øvrige ordninger for medvirkning og medbestemmelse
- 2.5 Faglig og personlig utvikling
- 2.6 Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen
- 3 Vedlegg

Sammendrag

Internrevisjonens formål

UiT endret formell styringsordning ved instituttene (nivå 3) i 2019. Før dette hadde 16 av 37 institutter kollegiale organ (styrer) med representanter fra de ansatte. I ny styringsordning skal alle institutter ha et kollegialt organ, enten styre eller råd. De fleste institutter har i dag råd. Den nye ordningen hadde som mål å legge til rette for god styring og ledelse på instituttene og ivareta ansattes medvirkning. Medbestemmelse skal praktiseres i henhold til Hovedavtalen og UiTs tilpasningsavtale.

Formålet med internrevisjonen er å undersøke hvorvidt ny styringsordning for styrer/råd ved instituttene er implementert, hvordan den fungerer, erfaringer og læringspunkter, og om noe bør gjøres for å forbedre enten ordningen eller hvordan den praktiseres. Revisjonen belyser også hvordan ansattes direkte medvirkning og tillitsvalgtes medbestemmelse blir ivaretatt. Internrevisor har ikke tatt stilling til valg av styringsordning. Her kan også prinsipielle og demokratiteoretiske argumenter spille inn. Vi har i dette oppdraget belyst hvordan ulike styringsordninger fungerer i ulike deler av organisasjonen.

Overordnet vurdering

Styringsordningen er implementert i tråd med intensjonene. Det er fastsatt rammer for styringsordningen, og instituttene har etablert råd og styrer. Nivå 3 ved UiT er variert, og instituttene har ulike styringsbehov. Det gjør en fleksibel styringsordning med ulike alternativer viktig. Imidlertid oppleves styringsordningen i mindre grad å være fleksibel for institutter med mindre enn 20 ansatte. Samtidig viser eksempler at det er rom for å tilpasse styringsordningen for disse instituttene. Vi mener videre UiT bør gjennomføre opplæring for råds- og styremedlemmer for å legge til rette for en god rolleforståelse.

Det er etablert ordninger for medvirkning og medbestemmelse på nivå 2 og 3. Ordningene varierer, med bakgrunn i hver enhets særpreg og behov, samt den enkelte leders tilnærming. ID-møter gjennomføres på fakultetene i tråd med fastsatte krav. Internrevisor har ikke funnet klare eksempler på at hovedavtalen og tilpasningsavtalen ikke blir etterlevd på nivå 2. Vi har imidlertid observert enkelte risikoer for manglende etterlevelse på enkeltområder. Kjennskapen til hovedavtalen og tilpasningsavtalen varierer hos både ledelse og plasstillitsvalgte. Når det gjelder faglig og personlig utvikling blir karrieresamtaler i varierende grad gjennomført.

Av de seks hovedområdene vi har vurdert, har vi vurdert alle til å være områder som kan forbedres (farge gul). Se nærmere beskrivelse neste side. Dette gir en gul totalrangering.



Konklusjon



Hovedobservasjoner

- Utøvelsen av instituttlederrollen er svært personavhengig.
- Styringsordningen er i stor grad fleksibel for instituttene.
- Instituttene har ulike erfaringer med ytelsen til instituttets styringsordning. Medvirkningen er av varierende kvalitet.
- Ordninger for medvirkning og medbestemmelse varierer, både med bakgrunn i enhetenes egenart og instituttledernes tilnærming til medvirkning.
- Karrieresamtaler blir ikke systematisk gjennomført.
- Det er risiko for manglende etterlevelse av hovedavtalen og tilpasningsavtalen på enkelte områder. Det er utfordringer knyttet til internkommunikasjon med studenter.



Anbefalinger

1. Vurdere tiltak for å styrke instituttlederrollen, for eksempel tydeliggjøre forventningene til rollen og gjennomføre opplæring av nye instituttledere.
2. Presisere mulighetsrommet til å tilpasse styringsordningen for institutter med mindre enn 20 ansatte.
3. Gjennomføre opplæring for råds- og styremedlemmer.
4. Sørge for plattformer hvor relevant informasjon er tilgjengelig for ansatte og studenter.
5. Vurdere å sette krav om at karrieresamtalen skal gjennomføres årlig.
6. Vurdere tiltak rettet mot internkommunikasjon til studenter.
7. Vurdere opplæring for ledelse og plasstillitsvalgte i hovedavtalen og tilpasningsavtalen.

1.1 Internrevisors funn

Internrevisors funn – vurdering av måloppnåelse

Funn	Rangering	Side
2.1 Utøvelsen av instituttlederrollen er svært personavhengig.		8
2.2 Styringsordningen er i stor grad fleksibel for instituttene.		10
2.3 Instituttene har ulike erfaringer med ytelsen til instituttets styringsordning. Medvirkningen er av varierende kvalitet.		13
2.4 Ordninger for medvirkning og medbestemmelse varierer, både med bakgrunn i enhetenes egenart og instituttledernes tilnærming til medvirkning.		14
2.5 Karrieresamtaler blir ikke systematisk gjennomført.		16
2.6 Det er risiko for manglende etterlevelse av hovedavtalen og tilpasningsavtalen på enkelte områder. Det er utfordringer knyttet til internkommunikasjon med studenter.		17

Oversikt over arenaer for medvirkning ved UiT

Informasjonskanaler ved UiT

Nivå 1	• Universitetsstyret • Studentparlamentet. Studentrepresentanter er også fast representert i rektors ledermøte • Faste møter mellom rektor og ansattrepresentanter, og mellom rektor og studentrepresentanter • Sentrale utvalg (f.eks. læringsmiljøutvalget, ansettelsesutvalget, tilsettingsutvalget, forskningsstrategisk utvalg, Ph.D.-utvalg) • Medarbeiderundersøkelsen – hvert tredje år • Karriere- og utviklingssamtalen • Campusmøter • Ad. hoc.-arbeidsgrupper, f.eks. i forbindelse med endringer	• Rektors kvarter • Interne nettsteder • Informasjonsmøter • Orienteringer fra rektorat og universitetsadministrasjon – dvs. både gjennom og utenom styringslinjen • Nyhetsbrev • Teams • Mail • UiT Info – Servicetorg
Nivå 2	• Fakultetsstyret • Informasjons- og drøftingsmøter med plasstillitsvalgte • Vernerunder • Allmøter • Interne seminarer og møter • Samhandling med studentrepresentanter	• Dekans kvarter • Interne nettsteder • Informasjonsmøter • Orienteringer fra fakultetsledelsen • Nyhetsbrev • Teams • Mail
Nivå 3	• Instituttstyre/råd • Utvidet ledergruppe • Allmøter • Interne seminarer og møter • Forskningsgrupper • Studieprogram • Samhandling mellom studieprogramledere og studentrepresentanter • Studie- og emneevalueringer	• Instituttleders kvarter • Interne nettsteder • Informasjonsmøter • Orienteringer fra instituttledelsen • Nyhetsbrev • Teams • Mail

02

Detaljerte observasjoner

2.1 Styring og ledelse nivå 3

Styring og ledelse nivå 3

Kriterier:

- Styring og ledelse utøves i tråd med god praksis for virksomhetsstyring og deliberativt demokrati (kvalitet på medvirkning)
- Styring og ledelse utøves i tråd med fastsatte krav

Observasjoner:

- + 6 av 8 fakulteter har enheter (institutter og sentre) på nivå 3. Juridisk og Universitetsbiblioteket har ikke enheter på nivå 3, de ansatte her er således organisert på nivå 2 (fakultetet). Universitetsbiblioteket har to avdelinger, som er organisert på nivå 2. Nivå 3 ledes av en åremålsansatt instituttleder med ansvar for instituttets virksomhet. Øvrige roller i ledelsen varierer, og deres ansvar oppleves for noen å være noe uklart, herunder hvem ansatte skal involvere i ulike saker.
- + Et gjennomgående trekk i intervjuene er at mange opplever at det er korte avstander til instituttledelsen. Det oppfattes videre at disse har åpne dører, og at det oppleves å være en lav terskel for å ta kontakt og diskutere. Samtidig oppleves det at avstanden til nivå 1 og 2 er større.
- ÷ Det er høy utskiftningstakt i rollen som instituttleder. Tidligere historikk kan forsvinne i overgangen mellom instituttledere. Utøvelsen av rollen er svært personavhengig. Det er etablert strukturer og rutiner for rollen, som i varierende grad er kjent blant instituttlederne. Det gjennomføres ikke systematisk opplæring for instituttledere, noe som kan være et viktig grep for å styrke lederrollen.
- ÷ Instituttlederne er en presset ressur, med mye administrativ oppfølging. Det er variasjon i hvordan administrasjonen er organisert på nivå 3. Noen har en egen instituttadministrasjon, mens noen fakulteter har etablert en felles administrasjon for alle tilhørende institutter. Intervjuene viser at instituttene erfaringer og oppfatninger av den administrative organiseringen varierer. Noen intervjurespondenter savner tettere administrativ støtte på nivå 3. Flere viser til at det hadde vært nyttig med en dedikert støtteressurs ala kontorsjef, både som en strategisk sparringspartner samt ivareta historikken mellom ulike instituttledere.
- ÷ Det kommer i økende grad bestillinger og oppgaver fra nivå 1 og 2 som skal utføres på nivå 3. Samtidig har administrative ressurser blitt flyttet fra instituttene til nivå 1 og 2. Dette gjør det vanskelig for nivå 3 å utføre disse oppgavene, som i mangel på administrative ressurser fort ender opp hos instituttleder. Dette forsterker arbeidspresset på instituttleder. Flere ansatte viser til at det hadde vært hensiktsmessig med en gjennomgang av arbeidsfordelingen mellom nivåene, sett opp mot den administrative organiseringen.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Personavhengig utøvelse og høy utskiftstakt i rollen som instituttleder kan vanskeliggjøre realisering av langsiktige strategiske ambisjoner.
- Variasjon i de ansattes medvirkning og medbestemmelse som følge av instituttets størrelse og den ansattes geografiske lokasjon.

2.1 Styring og ledelse nivå 3

Styring og ledelse nivå 3 forts.

Kriterier:

- Styring og ledelse utøves i tråd med god praksis for virksomhetsstyring og deliberativt demokrati (kvalitet på medvirkning)
- Styring og ledelse utøves i tråd med fastsatte krav

Observasjoner:

- + UiT har en formell faglig organisering. Det blir jevnlig vurdert om denne er hensiktsmessig. For eksempel har et av fakultetene gjort endringer i mens et annet har en pågående prosess med å vurdere instituttstrukturen. Det er store forskjeller mellom fakultetene og instituttene, noe som medfører at gjennomføringen av styring, ledelse, medvirkning og medbestemmelse naturlig vil variere.
- ÷ Flere institutter har ansatte spredd på flere campus. Dette beskrives som utfordrende med tanke på styring og ledelse. Instituttene har valgt ulike modeller for hvordan den geografiske dimensjonen skal ivaretas i styring og ledelse. Noen har definerte ledere på det enkelte studiested, med ansvar for blant annet fag og personal på studiestedet. Andre har ikke etablert noen ledelsesfunksjoner på studiestedene, hvor instituttleder/instituttledelse ivaretar ledelsen på tvers av alle studiesteder. Sistnevnte modell beskrives som utfordrende noen steder, med lang avstand til og lite innsikt i hva som foregår på instituttet og hvilke saker ledelsen jobber med. Ivaretagelse av peronalansvar og faglig oppfølging beskrives også som utfordringer.
- ÷ Nivå 4 er ikke en formell del av UiTs organisasjonskart. Det er heller ikke utarbeidet formelle styringsstrukturer for nivå 4 på UiT, utover rollene som forskningsgruppeledere og studieprogramledere. Disse er gjerne en del av utvidet ledergruppe på instituttene. Det er i varierende grad etablert formelle strukturer som integrerer de resterende ansatte på nivå 4 i styrings- og ledelsesprosessene på instituttene. Noen institutter bruker forskningsgruppeledere og studieprogramledere eller stedlige ledere som mellomledere, med egne møteflater med de ansatte, hvor informasjon formidles, både fra instituttledelsen og ut til de ansatte, og motsatt fra de ansatte og opp til instituttledelsen. Flere intervjurespondenter trekker frem dette som en god ordning, med transparens og god informasjonsflyt. I motsatt ende beskriver intervjurespondenter som jobber på institutter hvor det ikke er etablert formelle strukturer mangelfull transparens, lite innsikt i styring og ledelse og dårlig informasjonsflyt. Behovet for formelle strukturer varierer mellom instituttene. For noen av de mindre instituttene kan nivå 4 være oversiktlig og håndterlig, mens noen av de større instituttene har behov for formelle styringsstrukturer på nivå 4 for å sikre gode prosesser.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Personavhengig utøvelse og høy utskiftingstakt i rollen som instituttleder kan vanskeliggjøre realisering av langsiktige strategiske ambisjoner.
- Variasjon i de ansattes medvirkning og medbestemmelse som følge av instituttets størrelse og den ansattes geografiske lokasjon.

Anbefalinger:

1. Vurdere tiltak for å styrke instituttlederrollen, for eksempel tydeliggjøre forventningene til rollen og gjennomføre opplæring av nye instituttledere.

- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Detaljerte observasjoner
- 2.1 Styring og ledelse nivå 3

2.2 Implementering av styringsordning

- 2.3 Ytelse styringsordning
- 2.4 Øvrige ordninger for medvirkning og medbestemmelse
- 2.5 Faglig og personlig utvikling
- 2.6 Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen
- 3 Vedlegg

Implementering av styringsordning

Kriterier:

- Enhetene har implementert styringsordningen i tråd med mål og krav til styringsordningen
- Styringsordningen er hensiktsmessig strukturert og organisert

Observasjoner:

- + Styring og ledelse på nivå 3 ble tatt opp i flere universitetsstyresaker i 2019. Dagens styringsordning for nivå 3 ble vedtatt i sak 11/19. Enhetene skal enten ha et instituttstyre eller et instituttråd. Fakultetsstyrene er gitt fullmakt til å fastsette hvilken ordning som skal gjelde for sine underliggende enheter på nivå 3.
- + Enhetenes styringsordning på nivå 3 er i tråd med universitetsstyrets vedtak sak 11/19 fastsatt i fakultetsstyrene. Med unntak av HSL har fakultetene besluttet at enhetene på nivå 3 skal ha instituttråd. Ved HSL har instituttene gjort egne vurderinger av hvilken styringsordning som er mest hensiktsmessig. Fakultetsstyret har lyttet til dette, og vedtatt at 4 enheter skal ha styrer og 5 råd. Universitetsstyret ble orientert om fakultetenes beslutninger i orienteringssak 24/19.
- + HSL har sikret en høy grad av medvirkning og medbestemmelse i valg av styringsordning, hvor fakultetet har lagt avgjørende vekt på instituttenes prefererte styringsordning.
- + Det er utarbeidet en instruks for styrer og råd ved enheter på nivå 3, som beskriver styret/rådets ansvar og myndighet samt sammensetning og oppgaver. Det er også utarbeidet en forenklet forretningsorden for råd på nivå 3, som tar utgangspunkt i forretningsorden for kollegiale organer ved UiT (inkludert instituttstyrer).
- + Styrer og råd er i stor grad etablert i samsvar med kravene i vedtak og instruks. Samtidig har noen få institutter strevd med å få organene til å bli operative, noe som først og fremst har sammenheng med en krevende intern ressursituasjon. Noen institutter har også brede ledergrupper, som ivaretar mange av de samme oppgavene og kan bestå av de samme personene som sitter i rådet. Studentrekruttering er en generell utfordring, mens noen institutter også sliter med rekruttering av teknisk-administrativt ansatte.
- ÷ Jamfør instruksen skal det fastsettes en ordning for dialog mellom rådene/styrene og fakultetsledelsen. Dette er i liten grad etablert.
- ÷ Flere intervjurespondenter viser til utfordringer knyttet til rolleforståelse i råd og styrer. Det gjennomføres i liten grad opplæring for medlemmer i råd og styrer på nivå 3. Det oppleves å være behov for et opplæringsprogram, tilsvarende som for styreopplæringen på nivå 1 og 2. Det vises også til at det hadde vært nyttig med opplæring på tvers av institutter slik at medlemmer kan lære av andres erfaringer.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Redusert rolleforståelse kan hemme medlemmers aktive deltakelse og føre til at de ikke forstår målene og kravene til styringsordningen.
- Manglende opplæring og innsikt i styringsordningens mandat kan bidra til opplevd liten fleksibilitet for mindre institutter.
- Styringsordningen kan fungere mindre godt hos institutter med under 20 ansatte.

2.2 Implementering av styringsordning

Implementering av styringsordning forts.

Kriterier:

- Enhetene har implementert styringsordningen i tråd med mål og krav til styringsordningen
- Styringsordningen er hensiktsmessig strukturert og organisert

Observasjoner:

- ÷ De færreste instituttene har formalisert hvilke saker som skal til rådet/styret og hvilke saker instituttleder ikke trenger å involvere rådet/styret. Det kan være noe uklart for noen representanter hvilke saker som kan tas opp og hvilken rolle rådet/styret har. Et av instituttene har utarbeidet en egen instruks for sitt instituttråd, som definerer hvilke saker som skal innom instituttrådet. Instruksene, inkludert hvilke saker som skal innom rådet, ble drøftet med de ansatte i et allmøte før den ble vedtatt. Samtidig har instituttlederne et bevisst forhold knyttet til hvilke saker som tas opp i råd/styre. Dette er gjerne saker knyttet til forhold som økonomi, strategiske ambisjoner og bemanningsplaner. Det vises samtidig til at det kanskje kan være hensiktsmessig å formalisere hva som behandles i råd/styre og i andre foraer som allmøter.
- ÷ Flere intervjurespondenter har en opplevelse av at ordningen for institutter med 20 eller færre ansatte ikke er tilstrekkelig tilpasset deres virksomhet. Her skal alle ansatte og studentrepresentanter fungere som råd. Det vises til at rådet kan duplisere andre funksjoner som for eksempel utvidet ledergruppe. Mengden personer kan også ha en negativ påvirkning på kvaliteten på diskusjonene. I tillegg kan dette gjøre det vanskeligere å få andre grupper medlemmer til å ta en aktiv rolle i rådet, som for eksempel studentrepresentanter. Det etterlyses en alternativ styringsordning tilrettelagt for små enheter.
- + Samtidig oppfatter flere at det er rom for å tilpasse styringsordningen for disse instituttene. Både ved at andre etablerte styringsordninger også kan fungere som instituttråd, og ved at man kan opprette ordinære instiuttråd. Et institutt med under 20 ansatte har søkt om og fått innvilget unntak fra regelen om at alle ansatte skal delta i rådet. Her er det etablert et ordinært instituttråd, noe som oppleves å fungere bedre.
- + Det vises i intervjuene til eksempler på både styrer og råd som fungerer mer og mindre godt. Samtidig oppleves styreordningen å være mer formalisert med tydeligere rammer. Styrene er også bedre kjent blant de ansatte på instituttene. Styrene har større grad av notoritet ved at styremøtene er åpne og sakspapirer er åpent tilgjengelig på Møteportalen for alle ansatte ved UiT. Rådene har ulik praksis knyttet til møte og sakspapir. Noen råd har sakspapirer tilgjengelig for de ansatte på instituttet, mens andre har avgrenset tilgangen til dette til rådsmedlemmene. Noen råd har åpne møter, mens andre har lukkede møter. Sakspapirer for råd er i liten grad tilgjengelig for andre utenfra instituttet. Det påpekes i intervjuer at noen funksjoner ved UiT skal støtte opp om instituttene, og at det i den anledning er nyttig å ha tilgang til sakspapirene for å ha innsikt i hva som

rører seg på nivå 3.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Redusert rolleforståelse kan hemme medlemmers aktive deltakelse og føre til at de ikke forstår målene og kravene til styringsordningen.
- Manglende opplæring og innsikt i styringsordningens mandat kan bidra til opplevd liten fleksibilitet for mindre institutter.
- Styringsordningen kan fungere mindre godt hos institutter med under 20 ansatte.

2.2 Implementering av styringsordning

Implementering av styringsordning forts.

Kriterier:

- Enhetene har implementert styringsordningen i tråd med mål og krav til styringsordningen
- Styringsordningen er hensiktsmessig strukturert og organisert

Observasjoner:

- ÷ Flere intervjurespondenter opplever at råd er noe mindre viktig enn styrer. Dette handler på den ene siden om det demokratiske aspektet knyttet til styrer, samtidig som det trekkes frem at ordlyden i instruksen kan oppfattes å tone ned viktigheten av rådet. For eksempel trekkes formuleringen møter 1-2 ganger per halvår frem. Gjennomførte intervjuer viser at mange råd følger dette kravet, med møter 1-2 ganger per halvår, uten at møtefrekvensen nødvendigvis er forankret i reelle behov. Det vises til noen eksempler hvor råd har sjeldnere møter enn dette kravet. En mulig utfordring med den sjeldne rådsmøtestrukturen er at instituttleder potensielt kan unngå saker hvor det er uenighet mellom denne og rådet, da neste møte kan være frem i tid og rådet ikke har beslutningsmyndighet.
- ÷ En mulig utfordring i både styrer og råd er skjev representasjon blant de ansatte, både med hensyn til fagmiljøer og geografiske lokasjoner. Rådsmedlemmer utpekes, og instituttene har i utvalget hatt et bevisst forhold til å sikre en bredest mulig representasjon. Noen institutter ser rådet som et nyttig virkemiddel for å inkludere de geografiske lokasjonene utover «hovedsetet». Styrene er valgt, og med gjeldende vedtekter kan utvalget av ansattrepresentanter bli skjevt. Noen viser til at vedtektene bør åpne for at styrevalgene for særlig vitenskapelige ansatte kan deles opp i flere valgkretser, for eksempel mellom geografiske lokasjoner eller ulike fagmiljøer, for å sikre en bred representasjon.
- + En suksessfaktor hos institutter som har gode erfaringer med styringsordningen er at denne er integrert i virksomhetsstyringen. Styringsordningen har andre formål enn andre etablerte styrings- og medvirkningsordninger og gjerne andre medlemmer enn ledergruppen (utover instituttleder). Videre ser instituttledelsen en verdi i styringsordningen og bruker denne aktivt som et rådgivende organ.
- ÷ Tilsvarende har institutter som sliter med å få styringsordningen til å fungere gjerne utfordringer med duplisering av andre styringsordninger som for eksempel utvidet ledergruppe. Det er stor variasjon i hvordan instituttlederne bruker styringsordningene, hvorav noen bruker dem i liten grad.
- + Instituttene har basert på egne behov valgt ulike strategier knyttet til hvilke roller som sitter i rådet. Noen institutter har med lederroller som for eksempel studieprogramledere mens andre institutter har med ansatte uten lederfunksjoner, blant annet for å unngå dupliseringsutfordringer. Instituttene har ulike erfaringer knyttet til sammensetningen, med eksempler hvor det både fungerer godt (innsikt i sakskompleks) og mindre godt (duplisering) å inkludere lederroller, samt fungerer godt (bred representasjon) og mindre godt (lite diskusjon) med ansatte uten lederfunksjoner.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Redusert rolleforståelse kan hemme medlemmers aktive deltakelse og føre til at de ikke forstår målene og kravene til styringsordningen.
- Manglende opplæring og innsikt i styringsordningens mandat kan bidra til opplevd liten fleksibilitet for mindre institutter.
- Styringsordningen kan fungere mindre godt hos institutter med under 20 ansatte.

Anbefalinger:

2. Presisere mulighetsrommet til å tilpasse styringsordningen for institutter med mindre enn 20 ansatte.
3. Gjennomføre opplæring for råds- og styremedlemmer.

- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Detaljerte observasjoner
- 2.1 Styring og ledelse nivå 3
- 2.2 Implementering styringsordning

2.3 Ytelse styringsordning

- 2.4 Ordninger for medvirkning og medbestemmelse
- 2.5 Faglig og personlig utvikling
- 2.6 Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggssavtalen
- 3 Vedlegg

Ytelse styringsordning

Kriterier:

- Deliberativt demokrati, herunder diskusjoner hvor formålet er å finne frem til gode løsninger
- Styringsordningen tilrettelegger for gode beslutninger
- Styringsordningen tilrettelegger for styring og ledelse på enhetene

Observasjoner:

- + Intervjudata viser at det er en tydelig sammenheng mellom hvordan styringsordningen fungerer og deliberasjonen, herunder kvaliteten på diskusjonene, i instituttråd/styre. Hos instituttene hvor styringsordningen fungerer godt preges rådet/styret gjerne av god deliberasjon og kvalitet på diskusjonene.
- + Likeens tilrettelegger rådet/styret hvor styringsordningen fungerer godt for styring og ledelse på nivå 3. Hos institutter hvor rådet/styret fungerer mindre godt, gir dette i liten grad merverdi, og dupliseres gjerne av andre ordninger som for eksempel utvidet ledergruppe.
- ÷ Instituttrådene oppleves å være noe mindre viktig enn styrene. Det har sammenheng med det som nevnes i avsnittet over, i tillegg til at rådene gjerne møtes sjeldnere og imotsetning til styrene ikke har beslutningsmyndighet. Samtidig trekker flere intervjurespondenter frem at både rådene og styrene er underlagt styrene på nivå 1 og 2, hvor mange avgjørelser tas. Det har slik sett lite å si om instituttene har råd eller styre. Videre er råd, særlig for små institutter, mer effektivt og mindre byråkratisk, noe som er hensiktsmessig med tanke på instituttene/instituttleders arbeidsbelastning og tilgang på administrativ støtte. Flere viser til at de opplever at styrer som formelle beslutningsorgan ikke nødvendigvis er det mest hensiktsmessige foraet for reell medvirkning. Andre ordninger oppleves å være bedre egnet for medvirkning, som utvidet ledergruppe og studieprogramlederfora.
- ÷ Streaming av møter trekkes frem som en faktor som påvirker kvaliteten på diskusjonene, særlig i rådene. Instituttene med råd har valgt ulike praksiser knyttet til streaming av møter. Noen institutter har åpne rådsmøter hvor ansatte kan delta fysisk. Andre streamer rådsmøtene på teams mens noen har stengte rådsmøter. Det vises til både eksempler hvor streaming av instituttrådet oppleves å hemme kvaliteten på diskusjonen, særlig ved at medlemmer kvier seg for å uttale seg, og eksempler hvor stengte rådsmøter oppleves å legge til rette for gode diskusjoner.
- ÷ Instituttene bruker ulike plattformer for internkommunikasjon, særlig teams, mail og intranett. Det er i varierende grad kjent hvor informasjonen er tilgjengelig, og i varierende grad tilgjengelig. Det pågår et internt prosjekt knyttet til internkommunikasjon, herunder bytte av nettplattform.
- ÷ Rådene har varierende grad av transparens på instituttene. Sakslister og referater er noen steder ikke tilgjengelig. Ansatte har varierende innsikt i rådets rolle og arbeid.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Varierende demokratisk kvalitet på instituttene, avhengig av hvordan styringsordningen fungerer.
- Styringsordningen legger i varierende grad til rette for styring og ledelse på instituttene.

Anbefalinger:

- 4. Sørge for plattformer hvor relevant informasjon er tilgjengelig for ansatte og studenter.

1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Detaljerte observasjoner
2.1	Styring og ledelse nivå 3
2.2	Implementering styringsordning
2.3	Ytelse styringsordning
2.4	Øvrige ordninger for medvirkning og medbestemmelse
2.5	Faglig og personlig utvikling
2.6	Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggssavtalen
3	Vedlegg

Øvrige ordninger for medvirkning og medbestemmelse

Kriterier:

- UiT har hensiktsmessige ordninger for medvirkning og medbestemmelse

Observasjoner:

- + På nivå 2 har både ansatte og studenter representanter i fakultetsstyret. Fakultetsledelsene har faste møtepunkter med plasstillitsvalgte før hvert fakultetsstyremøte. De har også tett samarbeid med verneombud og studentutvalgene ved fakultetene. Det arrangeres jevnlig ledermøter hvor ledere på nivå 2 og 3 deltar. Utover dette er det variasjon i hvilke ordninger som er etablert. Noen fakulteter gjennomfører allmøter for alle ansatte, enten systematisk eller i enkeltsaker som for eksempel studieporteføljegjennomgangen. Bruken av allmøte har sammenheng med fakultetets størrelse, hvor det for større fakulteter både kan være krevende å samle alle ansatte, tilrettelegge drøftingsarenaer og tilpasse innholdet til instituttens særpreg.
- + Enhetene bruker ulike kommunikasjonskanaler for å informere de ansatte om sentrale prosesser. Noen dekaner og instituttledere sender ut ukentlige nyhetsbrev. Det er også etablert flere møtepunkter på ulike nivå for informasjonsformidling fra ledere, både rektors kvarter for hele UiT, dekans kvarter på noen fakulteter og instituttleders kvarter på noen institutter. E-post brukes også aktivt, både for informasjon til alle ansatte, samt målrettet og tilpasset informasjon mot ulike mottakere.
- ÷ Styringslinjen mellom dekanatet på nivå 2 og instituttledelsen på nivå 3 er også viktig med hensyn til medvirkning fra de ansatte på instituttene. Fakultetene blir gjerne et bindeledd for informasjon fra nivå 1, i tillegg til at fakultetene selv skal ut med informasjon de ansatte skal medvirke i. Slik informasjon kan gjerne gå via instituttlederne, som skal viderebringe dette tilbake til fakultetet. Det vises til at rollene på nivå 3 ikke nødvendigvis er godt nok definert knyttet til denne prosessen, og det vises til eksempler hvor slik informasjon ikke har nådd ut til de ansatte på nivå 3.
- + Tillitsvalgte på nivå 3 deltar i flere utvalg organisert på nivå 1, som for eksempel ansettelsesutvalget og læringsmiljøutvalget. Tillitsvalgte involveres også i adhoc arbeidsgrupper som arbeider med saker som direkte berører de ansatte, som for eksempel organisasjonsendringer og strategiprosesser. Samtidig viser intervjuene at det er ulike praksiser mellom fakulteter og institutter, og at ansatte involveres i ulik grad i slike prosesser. Det vises til eksempler på omorganiseringprosesser der ansatte i liten grad har vært involvert.



Konklusjon

Tilfredstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredstillende

Risiko/konsekvens:

- Uklare roller på nivå 3 kan føre til redusert medvirkning i prosesser som følger styringslinjene.
- Instituttens ordninger for medvirkning og medbestemmelse vil variere på bakgrunn av instituttens særpreg og behov.

1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Detaljerte observasjoner
2.1	Styring og ledelse nivå 3
2.2	Implementering styringsordning
2.3	Ytelse styringsordning
2.4	Øvrige ordninger for medvirkning og medbestemmelse
2.5	Faglig og personlig utvikling
2.6	Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen
3	Vedlegg

Øvrige ordninger for medvirkning og medbestemmelse forts.

Kriterier:

- UiT har hensiktsmessige ordninger for medvirkning og medbestemmelse

Observasjoner:

- + På nivå 3 har både ansatte og studenter representanter i instituttrådene/styrene. Mange institutter har utvidede ledergrupper, hvor gjerne instituttledere, administrative representanter, nestledere forskning og utdanning, studieprogramledere og forskningsgruppeledere deltar. Imidlertid er ikke funksjoner utover instituttleder formalisert på instituttene. Det varierer hvilke funksjoner det enkelte institutt har. En del institutter har alle de overnevnte funksjonene, mens noen bare har instituttleder. Ansatte medvirker også på nivå 4 i forskningsgrupper og studieprogrammer. En del institutter har etablert strukturerte samhandlingsarenaer mellom studieprogramledere og studentrepresentanter. Det innhentes også systematisk innspill fra studenter i forbindelse med feks emneevalueringer. Mange institutter har også allmøter og/eller felles lunsjer, hvor alle ansatte deltar og har mulighet til å medvirke.
- ÷ Fellessamlinger som allmøte/felles lunsjer hvor alle ansatte møtes og kan medvirke er ikke implementert hos alle institutter. Instituttens praksis varierer, fra institutter som ikke har slike fora til institutter som har daglige samlinger ala «kafferåd» hvor ledelse og ansatte diskuterer relevante saker. Noen intervjurespondenter opplever at mangel på slike fora oppleves å være en svakhet med hensyn til medvirkning, mens andre opplever at dette er ineffektivt og vanskelig å gjennomføre.
- ÷ Instituttens praksis er i stor grad avhengig av den enkelte leders tilnærming til medvirkning. Det vises i intervju til at systemet bør kompensere for enkeltleders tilnærming for å sikre like muligheter for medvirkning og informasjon.
- + Enkelte fakulteter og institutter har halvårige/årlige fysiske seminarer, hvor ansatte har muligheter for medvirkning. For fakulteter/institutter med geografisk spredning er dette enten vanskelig eller praktisk umulig å gjennomføre grunnet de økonomiske kostnadene knyttet til reise.
- + UiT benytter arbeidsmiljøutviklingsverktøyet ARK, som er utviklet av flere universiteter (herunder UiT). Det skal gjennomføres en ny arbeidsmiljøkartlegging ved UiT i 2024-25. Det er utarbeidet en tidsplan for arbeidet. Det skal gjennomføres en medarbeiderundersøkelse høsten 2024. Basert på denne undersøkelsen skal det gjennomføres kartleggings- og tiltakutviklingsmøter. Det skal også utarbeides handlingsplaner og iverksettes tiltak.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Uklare roller på nivå 3 kan føre til redusert medvirkning i prosesser som følger styringslinjene.
- Instituttens ordninger for medvirkning og medbestemmelse vil variere på bakgrunn av instituttens særpreg og behov.

Anbefalinger:

Vi har ingen anbefalinger på dette området.

Faglig og personlig utvikling

Kriterier:

- Ansatte har muligheter for faglig og personlig utvikling samt reell innflytelse på hvordan arbeidsplassen organiseres og hvordan arbeidsmetoder utvikles.

Observasjoner:

- + Karriereutvikling er et sentralt satsningsområde i UiTs strategi. UiT har som en del av denne satsningen innført et helhetlig rammeverk for karriereplanlegging og –oppfølging.
- + Karrieresamtalen mellom ansatt og leder er det viktigste tiltaket knyttet til faglig og personlig utvikling. Hver ansatt skal ha en karriereplan, som danner utgangspunkt for karrieresamtalen. Det er utarbeidet maler, tilpasset ulike stillingstyper. I tillegg vektlegges den daglige kontakten mellom ansatt og leder som viktig for faglig og personlig utvikling.
- ÷ Imidlertid blir karrieresamtalene i varierende grad gjennomført. Samtalene bør jamfør UiTs temasider gjennomføres årlig, men dette er ikke et formelt krav. I flere av intervjuene vises det til dette ikke blir gjennomført for alle ansatte.
- ÷ Leders kapasitet trekkes frem som en sentral årsak for manglende gjennomføring av karrieresamtaler. Det vises på UiTs temasider til at det er opp til hver enkelt enhet å avklare hvem som skal avholde karrieresamtalen. Instituttene har valgt ulike løsninger, hvor instituttleder på de fleste instituttene gjennomfører alle samtaler med vitenskapelige ansatte. Dette kan innebære opp mot 50 medarbeidersamtaler i året, noe som flere peker på som krevende. På noen av de større instituttene er ikke dette praktisk gjennomførbart, og karrieresamtaler delegeres til feks forskningsgruppeledere og studieprogramledere.
- + Andre sentrale tiltak for faglig og personlig utvikling som trekkes frem på UiTs temasider er blant annet hospitering, mentorordninger, stipender, kurs, prosjekter og arbeidsgrupper. Økonomi gjør kompetanseheving krevende, og stipender trekkes frem som en viktig finansieringskilde for gjennomføring av kompetansehevende tiltak.
- ÷ På de fleste enhetene har instituttleder personalansvar for alle vitenskapelige ansatte. Dette kan være rundt 50-100 ansatte. Dette gir et stort lederspenn, og utfordringer knyttet til oppfølging av de ansatte. På de større instituttene er gjerne personalansvaret fordelt på flere personer.
- + Det vises i intervjuer til at det oppleves at ansatte har en stor grad av innflytelse på utvikling av arbeidsmetoder. Dette foregår fortrinnsvis i forskningsgrupper og studieprogrammene de ansatte deltar i. Det oppleves at disse har stor autonomi innenfor fastsatte rammer. Samtidig vises det til at krevende økonomi kan påvirke denne autonomien, herunder knyttet til pågående porteføljegjennomgang.
- ÷ Intervjuene viser at det er ulike oppfatninger knyttet til de ansattes innflytelse på organisering av arbeidsplassen. Det oppleves å være forskjeller i hvilken grad de ansatte involveres i slike prosesser.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Manglende gjennomføring av karrieresamtaler kan svekke den ansattes faglige og personlige utvikling.
- Manglende gjennomføring av karrieresamtaler kan vanskeliggjøre realisering av de strategiske målsetningene for kompetanseutvikling.

Anbefalinger:

- 5. Vurdere å sette krav om at karrieresamtalen skal gjennomføres årlig.

2.6 Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen

Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen

Kriterier:

- Medbestemmelse praktiseres i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen §§ 17-18

Observasjoner:

- + Tilpasningsavtalen og hovedavtalen skal utøves på alle nivå i organisasjonen. Ved UiT er administrasjonen og fakultetene definert som driftsenheter. UiT har ikke tillitsvalgte eller formelle arbeidsgiverrepresentanter på instituttnivå. Det er dermed øverste leder ved fakultetet som har ansvaret for utøvelsen av partsrettighetene. Partene lokalt må avtale hvordan utøvelse av rettigheter og plikter etter avtalen skal utøves. Det skal legges vekt på at de tilsatte gis god informasjon på tidlige stadier i prosesser på alle nivå i organisasjonen.
- + Hovedavtalen §17-19 regulerer former for medbestemmelse: Informasjon, drøfting og forhandlinger. Informasjon og drøfting blir gjennomført på fakultetene. Forhandlinger er organisert på nivå 1 med de hovedtillitsvalgte. Samtidig har et fakultet forhandlinger knyttet til lokal fordeling av velferdsmidler.
- + Det gjennomføres i tråd med fastsatte krav i hovedavtalen og tilleggsavtalen ID-møter (informasjon og drøfting) ved hvert fakultet før fakultetsstyremøtene. Her behandles sakslisten til styremøtene, og de tillitsvalgte kan ta opp andre saker. Det oppleves at samarbeidet mellom ledelse og plasstillitsvalgte fungerer godt. Det oppleves også at ledelsen har en positiv holdning hvor de ønsker å etterleve avtalen og sikre god medbestemmelse.
- ÷ De tillitsvalgte har ulike erfaringer knyttet til tidspunkt for mottak av sakspapir og gjennomføring av ID-møtene. Det er i liten grad systematisk i når sakspapirene blir klare, noe som påvirkes av kapasiteten i fakultetsadministrasjonen til å ferdigstille sakspapirene. Møtetidspunkt for ID-møte kan variere fra 1-2 dager til en uke før styremøtet. På noen fakulteter opplever de tillitsvalgte at de får sakspapir for sent til å rekke å sette seg inn i det før møtet. Samtidig opplever noen tillitsvalgte at det er uheldig å ha møtet tett opp til styremøtet, da det oppleves å være for sent å komme med innspill og innvendinger til sakspapirene. Det vises til at det korte tidspunkt fra sakspapir til møte gjør det vanskelig for de tillitsvalgte å få innblikk i medlemmene (de ansatte) sine meninger om sakene.



Konklusjon

Tilfredstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredstillende

Risiko/konsekvens:

- Mangler i praktiseringen av avtaleverket som følge av varierende kjennskap.
- Ulik grad av medbestemmelse mellom studiesteder og fagområder.
- Redusert medvirkning og medbestemmelse fra studenter som følge av utfordringer med internkommunikasjon.
- Formell medbestemmelse blir ikke ivarettatt ved beslutninger som fattes på nivå 3.

Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen forts.

Kriterier:

- Medbestemmelse praktiseres i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen §§ 17-18

Observasjoner:

- + Vi har ikke funnet klare eksempler på at hovedavtalen og tilpasningsavtalen ikke blir etterlevd på nivå 2. Vi har imidlertid observert enkelte risikoer for manglende etterlevelse på enkeltområder.
- ÷ Kjennskapen til hovedavtalen og tilpasningsavtalen varierer hos både ledelse og plasstillitsvalgte. Det vises til et eksempel hvor et fakultet har gjennomført et felles seminar for ledelse og plasstillitsvalgte om avtaleverket. Dette fremheves som et positivt tiltak for å styrke kunnskapen.
- ÷ Hovedavtalen og tilpasningsavtalen setter krav til informasjon og drøfting om personellsituasjonen. Dette oppleves å være en gjennomgående svakhet på tvers av fakulteter, noe som har sammenheng med manglende styringsinformasjon i UiTs systemer.
- ÷ Flere tillitsvalgte trekker frem at de mangler innsikt i budsjett og økonomi, noe som gjør det krevende å drøfte dette.
- ÷ En gjennomgående tilbakemelding fra tillitsvalgte på tvers av fakulteter er at de tillitsvalgte involveres for sent i prosessene. Medbestemmelse foregår i stor grad gjennom ID-møtene, hvor de tillitsvalgte får anledning til å kommentere innholdet i sakspapirene. Det oppleves at mye egentlig er satt når sakspapirene er klare. I denne sammenheng ønskes det tidligere involvering, særlig i viktige saker som berører de ansatte, som for eksempel omorganiseringer.
- + Samtidig vises det i intervjuer til flere eksempler hvor tillitsvalgte involveres tidlig, både i form av deltakelse i arbeidsgrupper og saker som tas opp i ID-møtene i flere runder før saken skal avgjøres i fakultetsstyret.
- ÷ Det trekkes frem flere utfordringer knyttet til plasstillitsvalgtordningen. Det vises til at det kan være utfordrende hvor en plasstillitsvalgt skal dekke flere geografiske lokasjoner, både i form av kapasitet til oppfølging og innsikt i de ansattes arbeidshverdag. De plasstillitsvalgte, uten noen form for frikjøp, har også begrenset kapasitet til å følge opp oppgavene sine. Det meldes om rekrutteringsutfordringer til plasstillitsvalgtrollen flere steder. Noen steder er ikke rollen dekket. Noen steder dekkes rollen av representanter fra andre fakulteter eller hovedtillitsvalgt da man ikke har funnet plasstillitsvalgte.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Mangler i praktiseringen av avtaleverket som følge av varierende kjennskap.
- Ulik grad av medbestemmelse mellom studiesteder og fagområder.
- Redusert medvirkning og medbestemmelse fra studenter som følge av utfordringer med internkommunikasjon.
- Formell medbestemmelse blir ikke ivarettatt ved beslutninger som fattes på nivå 3.

1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Detaljerte observasjoner
2.1	Styring og ledelse nivå 3
2.2	Implementering styringsordning
2.3	Ytelse styringsordning
2.4	Øvrige ordninger for medvirkning og medbestemmelse
2.5	Faglig og personlig utvikling
2.6	Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen
3	Vedlegg

Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen forts.

Kriterier:

- Medbestemmelse praktiseres i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen §§ 17-18

Observasjoner:

- + Etter tilleggsavtalen har øverste leder med personalansvar på alle nivå ansvar for at informasjon blir gitt til de ansattes representanter. På nivå 2 (fakultetene) er det etablert en systematisk rigg for informasjonsutveksling mellom ledelse og ansattrepresentanter. Det avholdes minimum møter i forkant av fakultetsstyremøtene, og utover dette etter behov.
- ÷ Det er imidlertid ikke etablert en systematisk rigg for informasjonsutveksling mellom ledelse og ansattrepresentanter på nivå 3 (institutt og sentre). Et av de ti instituttene internrevisor har snakket med i denne internrevisjonen oppgir at de har etablert en systematisk informasjonsutveksling med tillitsvalgte, tilsvarende modellen på nivå 2 i form av møter i forkant av instituttstyremøtene. Hos de andre instituttene er det ikke etablert en systematisk samhandling mellom ledelse og tillitsvalgte. Det kommer også frem av intervjuer at tillitsvalgte generelt har lite kontakt med instituttledelsen i kraft av tillitsvalgtrollen. Mange tillitsvalgte er også ukjente med og er ikke involvert i instituttrådene.
- ÷ På bakgrunn av dette er det etter internrevisors vurdering en risiko for at formell medbestemmelse etter hovedavtalen og tilpasningsavtalen ikke blir ivarettatt ved beslutninger som fattes på nivå 3.
- + Både nivå 2 og 3 har et bevisst forhold til hvordan informasjon formidles til de ansatte. Mange fakulteter og institutter har tatt i bruk Teams som hovedinformasjonskanal. Videre brukes e-post i stor grad. Noen institutter bruker nyhetsbrev. Allmøter er også en viktig kanal, særlig i situasjoner hvor det er ønskelig å gi alle ansatte den samme informasjonen på samme tid, for eksempel i forbindelse med omorganiseringsprosesser. Fakultetene og instituttene er bevisste på å tilpasse informasjonen til målgruppen, og sender informasjonen til dem som trenger den, for å unngå at ansatte blir oversvømt med informasjon.
- + UiT har aktivt lagt til rette for studenters medvirkning og medbestemmelse.
- ÷ Informasjonsformidlingen til studenter er imidlertid en stor utfordring. Både ledelse og studentrepresentanter har problemer med å nå ut til studentene da man ikke har internkommunikasjonskanaler som for eksempel epostlister. Dette gjør det vanskelig å legge til rette for medbestemmelse og medvirkning fra studenter. Alternative metoder benyttes for å hente innspill fra studentene, som for eksempel informasjonsskjjermer og fysiske stands. Andre informasjonskanaler som Facebook benyttes også.



Konklusjon

Tilfredsstillende

Bør forbedres

Ikke tilfredsstillende

Risiko/konsekvens:

- Mangler i praktiseringen av avtaleverket som følge av varierende kjennskap.
- Ulik grad av medbestemmelse mellom studiesteder og fagområder.
- Redusert medvirkning og medbestemmelse fra studenter som følge av utfordringer med internkommunikasjon.
- Formell medbestemmelse blir ikke ivarettatt ved beslutninger som fattes på nivå 3.

Anbefalinger:

6. Vurdere tiltak rettet mot internkommunikasjon til studenter.
7. Vurdere opplæring for ledelse og plasstillitsvalgte i hovedavtalen og tilpasningsavtalen.

03

Vedlegg

- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Detaljerte observasjoner
- 2.1 Styring og ledelse nivå 3
- 2.2 Implementering styringsordning
- 2.3 Ytelse styringsordning
- 2.4 Ordninger for medvirkning og medbestemmelse
- 2.5 Faglig og personlig utvikling
- 2.6 Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen

3 Vedlegg

Vedlegg 1 – beskrivelse av fargekoder

Tilfredsstillende	Bør forbedres	Ikke tilfredsstillende
Internrevisjonen har ikke konstatert feil og mangler av betydning for etterlevelse av interne og eksterne krav: – Internkontrollen er på plass – Risikoen er håndtert på en tilfredsstillende måte – Vi har funnet noen forslag til forbedringspunkter som kan vurderes Internrevisjonen har ikke konstatert vesentlige effektiviseringspotensialer i den interne kontrollen som kan bidra til større grad av måloppnåelse for virksomheten.	Internrevisjonen har funnet svakheter i styring og kontroll som kan forårsake: – Avvik i intern og/eller ekstern rapportering av finansielle-/ikke-finansielle forhold – Brudd på interne og eksterne lover og regler, som kan få rettslige følger for selskap/ledelse og/eller bøter – Andre forhold som kan føre til tap av renommé og/eller engang negativ omtale i media, dersom interessentene blir kjent med forholdet som er avdekket – Forhold som kan føre til direkte økonomisk tap som definert av virksomheten Internrevisjonen har konstatert et effektiviseringspotensial i den interne kontrollen, som kan bidra til større grad av måloppnåelse for virksomheten.	Internrevisjonen har funnet alvorlige svakheter i styring og kontroll som forårsaker eller kan forårsake: – Avvik i intern og/eller ekstern rapportering av finansielle-/ikke-finansielle forhold – Brudd på lover og regler som kan føre til domfellelse for selskap/ledelse og/eller bøter – Andre forhold som kan føre til betydelig tap av renommé og/eller vedvarende negativ omtale i media, dersom interessentene blir kjent med forholdet som er avdekket – Forhold som kan føre til vesentlige direkte økonomisk tap som definert av virksomheten Internrevisjonen har konstatert et betydelig effektiviseringspotensial i den interne kontrollen, som kan bidra til større grad av måloppnåelse for virksomheten.

- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Detaljerte observasjoner
- 2.1 Styring og ledelse nivå 3
- 2.2 Implementering styringsordning
- 2.3 Ytelse styringsordning
- 2.4 Ordninger for medvirkning og medbestemmelse
- 2.5 Faglig og personlig utvikling
- 2.6 Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen

3 Vedlegg

Vedlegg 2 - Problemstillinger

Del 1 – medvirkning og medbestemmelse nivå 3

- **1.1: Hvilke ordninger har enhetene etablert for medvirkning og medbestemmelse?**
- **1.2: Hvordan blir de ansattes medvirkning og medbestemmelse ivaretatt på nivå 3?**

Del 2 – styringsordning ved instituttene

- **1.3: Hvordan har enhetene implementert den nye styringsordningen?**
- **1.4: Hvordan fungerer den nye styringsordningen?**
 - Hvilke erfaringer har enhetene og tilhørende institutter med den nye styringsordningen?
 - Hvilke læringspunkter kan UiT ta med seg i arbeidet med å videreutvikle styringsordningen?
 - Hvilken god praksis hos enheter/institutter kan andre enheter og institutter ta med seg?

1	Sammendrag
1.1	Internrevisors funn
2	Detaljerte observasjoner
2.1	Styring og ledelse nivå 3
2.2	Implementering styringsordning
2.3	Ytelse styringsordning
2.4	Ordninger for medvirkning og medbestemmelse
2.5	Faglig og personlig utvikling
2.6	Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggssavtalen

3 Vedlegg

Vedlegg 3 – intervjuliste

Internrevisor har avholdt intervjuer med:

Nivå 2 (fakultet)

- Jørgen Berge og Terje Aspen - Dekan og fakultetsdirektør BFE
- Anne Britt Flemmen og Frode Larsen – Dekan og fakultetsdirektør HSL
- Bjørn Sørensen og Åsunn Lyngedal – dekan og fakultetsdirektør IVT
- Arne Smalås og Valentina Burkow Vollan – dekan og fakultetsdirektør NT
- Gungjør Svineng og Heidi Adolfsen – dekan og fakultetsdirektør Helsefak
- Tore Henriksen og Øyvind Edvarden – dekan og fakultetsdirektør juridisk
- Lena Aarekol og Anne Aagaard – dekan og fakultetsdirektør UMAK
- Johanne Raade og Runa Rønning Ryeng – dekan og fakultetsdirektør UB
- 8 gruppeintervjuer med plasstillitsvalgte (per fakultet)

Nivå 3 (institutt)

- Mette Solnørda og Anne Høydal – instituttleder og konstitutert kontorsjef handelshøgskolen
- Joakim Markussen og Tore Bentz – instituttleder og kontorsjef arkeologi, historie, religionsvitenskap og teologi
- Siw Skrøset – instituttleder lærerutdanning og pedagogikk
- Marit Aure og Rita Johansen – instituttleder og kontorsjef samfunnsvitenskap
- Arild Steen – instituttleder elektroteknologi
- Martin Rypdal og Tine Hågensen – instituttleder og kontorsjef matematikk og statistikk
- Laila Hopstock og Vibeke Guddingsmo – instituttleder og kontorsjef helse- og omsorgsfag
- Carsten Rolland og Gro Annett Olaussen – instituttleder og kontorsjef idrettshøgskolen
- Stig Mathisen – instituttleder musikkonservatoriet

Studenter og ansatte

- 3 fokusgruppeintervjuer med totalt 8 ansatte
- Fokusgruppeintervju med 2 studentrepresentanter



- 1 Sammen drag
- 1.1 Internrevisors funn
- 2 Detaljerte observasjoner
- 2.1 Styring og ledelse nivå 3
- 2.2 Implementering styringsordning
- 2.3 Ytelse styringsordning
- 2.4 Ordninger for medvirkning og medbestemmelse
- 2.5 Faglig og personlig utvikling
- 2.6 Medbestemmelse etter hovedavtalen og tilleggsavtalen

3 Vedlegg

Vedlegg 4 – dokumentliste

Internrevisor har gjennomgått følgende dokumentasjon:

- Møteinnkallinger og møteprotokoller styremøter 07.02.19, 05.03.19 og 31.10.19
- Instruks fakultetsstyrer, Universitetsbiblioteket og UMAK
- Oversendelse av instruks for styrer og råd ved enheter på nivå 3 i UiTs organisasjon
- Styrings- og beslutningsregler (forretningsorden) UiT
- Hovedavtalen for arbeidstakere i staten og tilpasningsavtale for UiT Norges arktiske universitet
- Valg ved UiT: [Valg ved UiT | UiT](#)
- Styring, ledelse og medvirkning på nivå 3 – rapport fra arbeidsgruppen 2018
- Oversikt over møter i instituttstyrene og valgdeltakelse 2017 og 2018
- Internrevisjon styring og ledelse på nivå 3 i UiTs organisasjon
- UiTs hjemmesider – informasjon om organisasjonsstruktur: <https://uit.no/organisasjon>
- ARK - [ARK | UiT](#)
- Karriere og kompetanseutvikling ved UiT - [Karriere og kompetanseutvikling ved UiT | UiT](#)
- Diverse dokumentasjon tilsendt fra fakulteter og institutter



Kenneth Hansen
Oppdragsansvarlig

T: +47 907 37 682
E: kenneth.hansen@kpmg.no



Tommy André Knutsen
Prosjektleder

T: +47 980 78 648
E: tommy.knutsen@kpmg.no



kpmg.no/sosialemedier