

TIL  
UNIVERSITETSSTYRET

## **SAB-oppfølging 2015-16. Forslag til mandat for arbeidsområdet ”Faglige betingede konsekvenser for organisasjons- og beslutningsstruktur”.**

Strategi 2020 er det overordnede styringsdokumentet for Universitetet i Oslo.

Strategi 2020 fremhever at sterkere fokus på faglig kvalitet, god ledelse og godt arbeidsmiljø er nødvendig for at UiO skal nå sitt mål om å bidra sterkere til den internasjonale fagutviklingen og til å møte samfunnets utfordringer.

Når SAB vurderer Strategi 2020 med tanke på hva som trengs for å realisere de ambisjonene den trekker opp, er deres konklusjon klar: UiO trenger en annen organisasjons- og beslutningsstruktur (og – kultur) for å lykkes.

### **Bakgrunn for diskusjon**

Styret har tidligere nedsatt tre arbeidsgrupper, og disse gruppene har fått sine mandater. Styret har også vedtatt at mandatet for den 4. gruppen i SAB-oppfølgingsarbeidet skal ta utgangspunkt i hva som hemmer og fremmer faglig kvalitetsutvikling og fornyelse.

De tre første arbeidsgruppene vurderer nå – på hvert sitt område – hvorvidt dagens arbeids- og beslutningsprosesser er presist nok beskrevet og hvordan de i praksis fungerer. Gruppene er også bedt om å se nærmere på behov for ytterligere tiltak med tanke på økt internasjonalisering og mer tverrfaglighet i studieprogrammene.

Gruppenes innspill vil foreligge i juni, og vil – i tråd med styrets vedtak – ha de konkrete arbeidsoppgaver som sitt utgangspunkt. Men universitetet har også andre styrings- og ledelsesbehov som er viktige for å binde institusjonen sammen. Det antas derfor at det utover de tre gruppeinnspillene, vil være mer helhetlige perspektiver og utfordringer for organisasjonen samlet sett som styret ønsker inn i mandatet – særlig gitt SABs sterke budskap til UiO om Governance:

*”The governance issue is not integrated in Strategy 2020. But without governance reform UiO will never be able to set clear priorities or succeed in implementing them. UiO cannot continue to use its present uniform approach. It must find the right mode of governance for each specific division, program, initiative or activity.”*

SABs innfallsvinkel for vurdering av UiOs profil når det gjelder organisasjon, er generelt beskrevet slik (side 17): «*The way authority is distributed in the governance structure of a*

*university has a major influence on its ability to execute its strategy. The distribution of authority is reflected in a university's organisational structure (which can be more or less decentralised) and in its decision-making processes (which can be more or less collective).»*

SABs oppfatning er at UiO, med dagens organisasjon, hemmes av manglende gjennomføringskraft og manglende fleksibilitet, og SAB er opptatt av at UiO – i likhet med andre nordiske universiteter – har gått for langt i troen på én enhetlig struktur vil løse alle utfordringer: *«But this is not necessarily true. Rather, the university leadership must provide different environments for different purposes. A modern university must trust individuals and groups to find the best and most creative solutions, and provide them with the opportunity to create excellent projects and programs. The ideal therefore is for a university to provide a variety of governance structures that can stimulate innovation and creativity.»*

UiO anbefales en utvikling videre som på den ene siden forsterker sentral myndighet der hvor beslutningsmyndighet på et høyere nivå er nødvendig, og på den andre siden går lenger i retning av desentralisert myndighet der hvor dette fremmer og utløser fornyelse. Med andre ord, gå bort fra en uniform tilnærming.

Universitetsdirektøren antar at styret vil ønske at denne innfallsvinkelen til arbeidet bygges inn i mandatet for arbeidsgruppe 4.

Gjeldende rammer og regler for styringsstrukturen ved UiO har i stor grad sitt utgangspunkt i den siste gjennomgripende lovendringen for sektoren, *Lov om Universiteter og høyskoler fra 2005*. I tillegg til bestemmelser som følger av selve loven, er en rekke detaljer nedfelt i forskrifter eller ulike typer interne reglementer. Interne reglementer er i liten grad endret etter det som ble gjort i kjølvannet av lovendringen for 10 år siden.

Organisasjonsutviklingen ved UiO har likevel ikke stått stille. Fakultetsstrukturen har vært uendret i perioden, men det er skjedd store endringer i instituttinndelingen ved flere fakulteter (store og «mer slagkraftige» institutter) med påfølgende strukturutvikling *under* instituttnivå. Særlig ved store fakulteter som Medfak og Matnat har det vært arbeidet med å utvikle et velfungerende "nivå 4".

I tillegg til konsekvensene av større og faglig mer komplekse institutter, har en rekke eksterne "drivere" generert til dels store endringer: nye krav til intern organisering som følge av eksterne finansieringsordninger (eks SFF/SFI, store prosjekter, forskerskoler, eller andre forhold), studieprogramorganiseringen av undervisningen, NOKUT-opprettelsen mm.

Hva disse forskjellige "driverne" betyr og hvordan de på hver sine måter påvirker fagmiljøenes vurderinger og beslutninger, er ikke analysert for institusjonen som helhet. Ulikhetene er også store mellom fakultetene og mellom instituttene som en direkte følge av svært ulikt antall ansatte og studenter/studieprogram og som følge av hvordan deres budsjett er sammensatt.

Slike endringer, og de behovene de er en respons på, er det nå en anledning til å se på i en helhetlig sammenheng. Det vil være – mer eller mindre direkte – sammenhenger mellom tiltak innenfor ulike områder. En endring i institutt- eller fakultetsinndelingen, kan for eksempel ha merkbare følger (positive eller negative) for insentivstrukturen, og vil kunne gi løft i ulike faglige retninger både for ledere og medarbeidere, men også for et forskningsfelt eller for studieprogramtilbudet.

Et mulig bidrag fra arbeidsgruppe 4, vil derfor være å bidra til mer helhetlig forståelse av hvordan viktige komponenter i styringssystemet ved UiO virker sammen. En slik tilnærming til en diskusjon om mulige endringer i vår organisasjons- og beslutningsstruktur, ville være i SABs ånd.

Universitetsledelsens diskusjon med dekanene under arbeidet med denne saken viser at de er opptatt av at vi blir mer bevisste hvilke felles strukturer som trengs for å holde universitetet sammen som en felles institusjon. Det handler om hvilke ulikheter vi tåler i organisasjonen og hvilke vi faktisk trenger. Hvilke kommunikasjonslinjer som bør styrkes og hvilke verdier og kulturelle trekk som skal kjennetegne institusjonen. De fremhever behovet for forutsigbarhet og transparens, understreker behovet for lederutvikling og for å se nærmere på UiOs rekrutteringstradisjoner og –prosesser. Det har også vært uttrykket ønske om benchmarking – der UiO ser nærmere på hva andre sammenlignbare universiteter har gjort – både innenfor området organisasjons- og beslutningsstruktur og når det gjelder å styrke det faglige kvalitetsarbeidet.

Eksempler på tema som kan tenkes trukket inn i gjennomgangen av UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur:

- Beslutningsorganer – ansvar og kompetanse
- Beslutningsmyndighet – organer og lederfullmakter
- Intern organisasjonsstruktur – hierarkiske nivåer/antall fakulteter/andre typer enheter
- Uformelle, interne samhandlingsarenaer og kultur-byggende tiltak
- Lederutvikling
- Rekruttering
- Opplæring og karriereutvikling
- Ressursfordeling, inkludert studieplasser og stipendiatstillinger. Omfordelingspraksis på ulike nivåer og konsekvenser av eventuelle endringer
- Incentiver og belønningmekanismer for individer og grupper – intensjoner og effekt
- Samhandling og strategisk samarbeid nasjonalt og internasjonalt

## **Medbestemmelse og involvering av organisasjonen i prosessen**

I tråd med styrets tidligere vedtak, vil det bli lagt opp til ulike former for diskusjoner underveis i arbeidet og både internavisen Uniforum og fakultetene er bedt om å bidra aktivt til dette. En mer formell intern høringsrunde vil være en naturlig del av prosessen når det etter hvert foreligger konkrete forslag å ta stilling til. Både rektor og universitetsdirektør forutsettes å være aktive i involveringsarbeidet.

I Hovedavtaleverket er de ansattes medbestemmelsesrett forankret, og den utdypes i tillegg i en egen lokal tilpasningsavtale ved UiO. Tjenestemannsorganisasjonene ønsker to medlemmer i arbeidsgruppe 4. I tillegg ønsker vernelinjen å være representert. Universitetsdirektøren vil imøtekomme dette ønsket. Det er enighet om at tilsvarende representasjon ikke er nødvendig i de tre første gruppene (se vedlagte referat fra møte med organisasjonene 19. februar 2015). Når det foreligger konkrete forslag til eventuelle endringer (dvs. rundt årsskiftet 2015/2016), gjennomføres drøftinger og forhandlinger gjennom implementeringsperioden, slik avtaleverket tilsier.

## **Skisse til prosess/mandat (utformes etter styrets diskusjon):**

### **SAB-oppfølgning Organisasjons- og beslutningsstruktur**

*Innledningsvis i Strategi 2020 slås det fast at Universitetet i Oslo skal være et handlekraftig, engasjert, åpent og samfunnsbyggende universitet. Under overskriften Det gode universitet utdypes dette (pkt. 25, 26 og 28). Det handler om ledelse, roller og ansvar, om beslutnings-prosesser og – nivå og om rekrutteringspolitikk.*

*En gjennomgang for å tydeliggjøre UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur er allerede bebudet i Årsplan 2015-2017, uten at innholdet i en slik prosess er nærmere beskrevet.*

*I SAB-rapporten er desentralisering og sentralisering av beslutninger en av de 10 dimensjonene som UiO anbefales å se nærmere på og SAB er opptatt av at det trengs differensiering. Under overskriften Governance (side 17) peker SAB på dilemmaer som mange universiteter sliter med. Demokratiske prosesser kan gi høy legitimitet og god tilslutning til utfallet av en beslutning, men er tidkrevende og ofte utfordrende hvis radikale endringer står på dagsorden. SAB peker også på at et universitet har svært ulike virksomhetsområder og at det tilsier varierte beslutningsstrukturer.*

*Evnen til faglig fornyelse fremheves som kritisk for et universitet med UiOs ambisjoner. SAB anbefaler at vi ser nærmere på hvordan vi stimulerer idéutvikling og entreprenørskap i vår universitetskultur og tradisjon. Gir vi det nye gode nok vekstvilkår med dagens styringstradisjoner?*

*SAB mener UiO ikke vil nå sine høye mål med dagens styringsstruktur. Vi anbefales å etablere en struktur som er fleksibel og tar hensyn til at kvalitetsutviklingsprosessene for forskning og utdanning er forskjellige og at utfordringene er ekstra krevende for tørrfaglige satsinger.*

*Har SAB rett i sine betraktninger, og hva bør vi eventuelt iverksette av konkrete endringer og tiltak for å få dette til?*

## **Arbeidsgruppen skal:**

### **Fase 1:**

Arbeidsgruppen vurderer dagens rolle- og ansvarskart mot de refleksjoner og innspill SAB gir på et overordnet nivå.

Spørsmål som det kan være relevant at gruppen vurderer:

- Har panelet rett i sin konklusjon om at Strategi 2020 neppe kan gjennomføres uten endringer i UiOs ledelses- og styringsstruktur?
- Hva er i så fall de største svakhetene og hvilke virkemidler kan tas i bruk for å endre dem?
- Mangler UiO autonomi på områder som er viktige for å få til endringer, eller handler dette først og fremst om å utnytte det handlingsrommet vi allerede har?
- Tåler UiO større variasjon og ulikheter innenfor institusjonen?

### **Fase 2:**

Arbeidsgruppen vurderer innspillene fra de tre arbeidsgruppene for utdanningskvalitet,

forskningskvalitet og tverrfaglighet. Hva skjer når de faglige arbeidsprosessenes ulike behov møter institusjonens behov for mer helhetlig styring?

Arbeidsgruppen drøfter og belyser hvilke konsekvenser som vil kunne følge av ulike samordningsgrep og presenterer dette for en felles diskusjon med dekanene, universitetsledelsen og universitetsstyret i oktober 2015

**Fase 3:**

Innspill og synspunkter fra denne diskusjonen oppsummeres og systematiseres i en orienteringssak til styret i desember 2015 .

**Fase 4:**

Arbeidsgruppen fremlegger sin anbefaling om hvilke organisatoriske justeringer og endringer i styringsstrukturen UiO bør foreta for å styrke sin gjennomføringsevne. Denne anbefalingen legges frem for universitetsstyret tidlig 2016 med universitetsledelsens tilråding om eventuelle endringstiltak og om videre prosess, inkludert en intern høringsrunde.

Etter at overordnet vedtak er fattet, senere på våren 2016, starter implementeringsarbeidet. Det legges opp med tanke på at nåværende styre skal kunne fullføre løpet med alle nødvendige vedtak i løpet av høsten 2016 – dvs. innenfor den definerte to-årige SAB-perioden. Det vises for øvrig til saksvedlegg 1 som illustrerer hvilke typer vedtak UiO selv har anledning til å fatte, hva styret kan delegere og hvordan dette har vært gjort tidligere.

Gruppe 4 kan oppløses etter fase 4 eller opprettholdes som en ressursgruppe for universitetsledelsen i det videre arbeidet.