

Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektøren

Sakstype: Diskusjonssak
Møtesaksnr.: D-sak 2
Møtenr.: 3/2016
Møtedato: 3. mai 2016
Notatdato: 18. april 2016
Arkivsaksnr.:
Saksbehandler: Spesialrådgiver Inger Stray Lien, Enhet for lederstøtte

To SAB-saker til diskusjon:

- A. En "hybrid" valgprosess for rektorvalget ved UiO – problemstillinger og alternativer
- B. En vise-rektorfunksjon for utdanning ved UiO – alternative modeller

Bakgrunn for saken

Strategic Advisory Board (SAB) har vurdert UiOs **Strategi 2020** og gitt råd om hva UiO bør gjøre for å nå strategiens mål. Oppfølgingsarbeidet i kjølvannet av SAB-rapporten "**Build a Ladder to the Stars**" har pågått siden høsten 2014. Styret har selv valgt å være styringsgruppe for oppfølgingsarbeidet og følger det derfor tett. Fire arbeidsgrupper har levert sine rapporter. Den siste av disse gruppene – ledet av professor Arild Underdal – presenterte sine konklusjoner og tiltaksforslag for styret 14. mars 2016. Gruppens rapport har fått tittelen "**En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål**".

Det som nå gjenstår av prosjektprosessen for SAB-oppfølging er en rekke allmøter og en intern høringsrunde på UiO for å få synspunkter på Underdal-gruppens rapport og deretter styrets beslutninger om hvilke endringstiltak som eventuelt ønskes iverksatt og i hvilket tempo. Styrets sluttbehandling skal etter planen finne sted i juni 2016. Ulike oppfølgings- og implementeringsoppgaver vil følge senere i den ordinære linjeorganisasjonen, og SAB-oppfølgingen som prosjekt avsluttes senest i løpet av høsten 2016.

Styret gjorde i sitt møte den 14. mars følgende vedtak:

"Med full respekt for høringsprosessen, men for å sikre en faktabasert diskusjon, ber styret administrasjonen utrede nærmere rammer og innretning for forslagene om opprettelse av vise/prorektor for utdanning og etablering av hybride ledelsesmodeller frem mot styrets diskusjon på ekstraordinært møte i juni. Et diskusjonsnotat bør fremlegges på styrets maimøte."

Hovedproblemstillinger

Universitetsdirektøren har valgt å gjøre dette i to separate saksfremlegg som begge følger vedlagt:

- A) en sak som utdyper SAB-gruppe 4s forslag om å se nærmere på hybride lederrekrutteringsprosedyrer. Den inkluderer problemstillinger som styret eventuelt må ta stilling til relativt raskt om dagens valgmodell for rektorvalg ønskes endret med effekt fra førstkommende valg.



Leder av fungerende valgstyre, professor Knut Heidar, er konsultert under dette arbeidet.

- B) en sak som utdyper forslaget om å styrke arbeidet med utdanningskvalitet ved UiO med utgangspunkt i en klart definert lederfunksjon (vise-/prorektor) på nivå 1 og som beskriver andre grep som SAB-gruppe 4 mener må følge for å få ønsket effekt av en slik ordning. Det er ulike modeller ved andre universitetet og mange måter å gjøre dette på.

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
universitetsdirektør

Inger Stray Lien
spesialrådgiver, Enhet for lederstøtte

Vedlegg:

1. Saksfremlegg A. *En "hybrid" valgprosess for rektorvalget ved UiO – problemstillinger og alternativer*
2. Saksfremlegg B. *En vise-rektorfunksjon for utdanning ved UiO – alternative modeller*
3. Vedlegg: Eksempler på andre universiteters organisasjonskart på nivå 1

FRA
UNIVERSITETSDIREKTØREN

FREMLEGGNOTAT

Møtesaksnr.: D-sak 2
Møtedato: 3. mai 2016
Notatdato: 18. april 2016
Arkivsaksnr.:
Saksbehandler: Inger Stray Lien,
Spesialrådgiver, Enhet
for lederstøtte

TIL
UNIVERSITETSSTYRET

A. Hybride ledelsesmodeller eller en ”hybrid” valgprosess for rektorvalget ved UiO – problemstillinger og alternativer

Styret ba i forrige styremøte om et underlag for å diskutere ”hybride ledelsesmodeller”. Det er et langt større tema enn det SAB-gruppe 4 har behandlet, og tiden har vært knapp for å gi styret et godt underlag for en så omfattende diskusjon uten nærmere føringer.

Administrasjonen har derfor – i samråd med rektor – avgrenset saken i denne omgang til det spørsmålet som særlig har opptatt SAB-gruppe 4, nemlig hybride prosedyrer for lederrekruttering ved UiO. Og det handler først og fremst om hvilken rekrutteringsprosedyre som egner seg når oppgaven er å finne en ny god toppleder for institusjonen. Problemstillingen er relevant også for utpeking av dekaner og instituttledere, men her åpner allerede dagens regelverk for kombinasjoner slik Arbeidsgruppe 4 har vært opptatt av.

I tråd med styrets beslutning i august 2015, da høringsuttalelsen til endringene i universitets- og høyskoleloven ble formulert, er det lagt til grunn at en valgordning opprettholdes ved UiO for neste rektorperiode. Mer hybride *tilsettings*prosedyrer presenteres derfor ikke, men det finns en rekke varianter av dette ved utenlandske universiteter om UiO på et senere tidspunkt skulle ønske å se nærmere på slike muligheter.

Stortingsbehandlingen¹ av Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.) ble slutført 5. april, og det er antydnet at endringene vil tre i kraft raskt uten at dato så langt er oppgitt. I følge komitéinnstillingen går flertallet inn for at institusjoner som ønsker å opprettholde sin nåværende ordning, *ikke* trenger gjøre noe aktivt vedtak om det.

¹ Stortingskomiteens innstilling: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2015-2016/inns-201516-209/?lvl=0#a4>

Prop. 41 L (2015–2016) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak)
Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.)
<https://www.regjeringen.no/contentassets/46d0986ca21d4ca8b9ed1440326e4b47/no/pdfs/prp201520160041000dddpdfs.pdf>

Valget mellom valgt og tilsatt ledelse ved norske universiteter, er for mange et helt sentralt universitetspolitisk verdispørsmål. SAB-panelet tar ikke stilling til hva som er den beste løsningen og det er heller ikke noe sentralt spørsmål for gruppe 4. Men gruppen er opptatt av at det er to viktige forhold som begge bør ivaretas ved lederrekruttering uansett utvelgelsesprosess:

1) en god kandidat trenger universitetssamfunnets legitimitet og tillit

2) de kandidater som fremstilles for vurdering (enten av den enkelte velger i selve valget eller av et utvalg i en valg-/tilsettingsprosess) må være kvalifiserte for den mangfoldige og krevende oppgaven det er å lede et stort universitet i dag.

Gjeldende ordning ved UiO

Lov av 1. april 2005 om universiteter og høyskoler likestilte for første gang valg og tilsetting av rektorer i Norge. UiO har valgt å opprettholde en valgordning for rektor og dekaner, men har stilt instituttene fritt til å velge eller tilsette sine ledere (styret skal godkjenne en endring), og mange institutter har etterhvert gått over til tilsetting. Styret har tidligere fått presentert en oversikt over UiOs modell sammenliknet med andre universiteters ordninger ²

På toppnivå innebærer valg at rektor er styreleder, og at universitetet har en universitetsdirektør med ansvar for all administrativ virksomhet ved institusjonen – dvs. ”delt ledelse”. En tilsatt rektor har en ekstern styreleder utpekt av departementet.

Intern styringsmodell kan universitetene etter loven velge selv, og UiO innførte, med hjemmel i loven av 2005, enhetlig ledelse på institutt og fakultetsnivå – dvs. ga dekaner og instituttledere både faglig og administrativt ansvar.

SAB-gruppe 4s forslag. Begrunnelse og konkretisering

Kapittel 7.1 i SAB-gruppe 4s rapport handler om rekruttering av ledere. En samlet gruppe mener at dagens praksis trenger en gjennomgang. Gruppen er opptatt av at det bør presiseres hvilke kvalifikasjoner som trengs for å bekle lederstillinger på toppnivå. Det eksisterer en veiledning for slike kompetansekrav for lederstillinger på nivå 2 og 3³, men ikke for rektorstillingen. Det finns også en stillingsinstruks for rektor og direktør som angir en oppgavefordeling dem imellom⁴.

Dagens valgmodell for rektorvalg⁵ er slik at en gruppe stemmeberettigede (min 20 personer) kan foreslå en kandidat og at deres vurdering av egen kandidats kvalifikasjoner og egnethet for oppgaven ansees som tilstrekkelig og ikke overprøves av noen. Det skjer heller ingen organisert sammenlikning av kandidater forut for valgprosessen. Rektorkandidatene presenterer sine valgprogram – et program som angir i hvilken retning en kandidat ønsker å lede universitetet og det er opp til den enkelte velger å vurdere hvorvidt vedkommende vil være en egnet leder.

² <http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2014/09-10-11/o-sak-1-styringsstruktur.pdf>

³ *Veiledende kompetansekrav for dekan og instituttleder – sist oppdatert 27. februar 2013*
<http://www.uio.no/om/regelverk/personal/ledelse/kompetansekrav-dekan-instituttleder.html>

⁴ <http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/instruksdagligledelserektorogunivdir.html>

⁵ *Valgreglement for Universitetet i Oslo – sist oppdatert 5. mai 2015*
<http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/valgreglement.html>

På fakultets- og instituttnivå er det en annen prosedyre ved valg. Der nedsettes en valgkomité, og denne komiteen skal aktivt søke etter egnede kandidater, vurdere deres kvalifikasjoner og kan presenterer kandidatene slik at velgerne har innsikt i hva som skiller dem om det er flere.

SAB-gruppe 4 anbefaler at styret oppretter en slik valgkomité også for rektorvalg ved UiO. Hensikten er å gi velgerne et bedre grunnlag for å velge blant velkvalifiserte kandidater. Dette innebærer at styret må drøfte innholdskomponenter i en stillingsbeskrivelse for rektorstillingen, drøfte sammensetningen av og oppnevningssprosess for en valgkomité og fastsette et mandat for denne. Valgkomiteen bør ha en viss størrelse for å sikre deltakelse fra ulike velgergrupper. Komiteens arbeid kan være krevende, så den må ha rimelig tid for sin arbeidsprosess. Komiteen kan opprettes for det enkelte valg, men hovedprinsipp for sammensetning og mandat bør avklares mer prinsipielt.

Både det sentrale valgstyret (opprettet av styret) og valgsekretariatet (organisert av universitetsdirektøren) bør opprettholdes. Valgstyret har også en rådgivende funksjon overfor styret. Etter gjennomført valg kan det være hensiktsmessig å be valgstyret oppsummere erfaringene ved å ha en valgkomité og eventuelt foreslår endringer/ forbedringer i valgkomiteens mandat e.l. slik at justeringer kan gjøres i god tid før neste valg.

Tidsløpet for kommende rektorvalg

Rektors funksjonsperiode er fra 1. august, og valgperioden er 4 år med mulighet for én ny periode. Det innebærer at valget som hovedregel skjer i perioden april – mai. Valg av rektor og prorektor finner sted før valg av medlemmer til universitetsstyret. Tidspunktet for rektorvalg kunngjøres senest 1. april. Det er valgstyret som setter tidspunktet for når kandidatforslag skal offentliggjøres.

Skal en valgkomité ha en rimelig arbeidsperiode, bør den sannsynligvis trå i funksjon senest i november året før valget.

Dersom styret slutter seg til forslaget fra SAB-gruppe 4 om å opprette en slik valgkomité, bør følgelig arbeidet med å utforme de nødvendige dokumentene starte raskt om endringer skal gjelde f.o.m. rektorvalget 2017.

Tema til diskusjon:

- Skal dagens valgordning opprettholdes eller er det ønskelig å opprette en valgkomité for rektorvalg ved UiO?
- Hvis det ønskes en endring allerede for førstkommende rektorvalg, trenger administrasjonen styrets synspunkter på:
 - Kvalifikasjonsbeskrivelse for rektorkandidater (særlig viktige krav/ønsker)
 - Valgkomiteens sammensetning, mandat og oppnevningssprosess?
 - Videre arbeidsprosess – hva ønskes fremlagt til styremøtet i juni 2016?

FRA
UNIVERSITETSDIREKTØREN

FREMLEGGNOTAT

Møtesaksnr.: D-sak 2
Møtedato: 3. mai 2016
Notatdato: 18. april 2016
Arkivsaksnr.:
Saksbehandler: Inger Stray Lien

TIL
UNIVERSITETSSTYRET

B. En vise-rektorfunksjon for utdanning ved UiO – alternative modeller. Videre avklaringsbehov?

SAB-rapporten er opptatt av at UiO blant annet trenger mer direkte kopling mellom institusjonens toppforskning og utdanningstilbud om Mål 2 til Strategi 2020 skal realiseres: Universitetet i Oslo skal tilby forskningsbasert utdanning på linje med de fremste internasjonale læresteder, og SAB-panelet fremsetter hele 18 ideer til faglige forbedringer/endringer som de mener UiO bør vurdere nærmere.

Dette har Utdanningskvalitetsgruppen sett nærmere på, og denne gruppens innspill til Gruppe 4 (se pkt 8.1. i rapporten fra Gruppe 4) handler først og fremst om å tydeliggjøre ansvaret for dette arbeidsfeltet på nivå 1, å gi det sterkere strategisk ledelse og koordinering, og å øke kapasiteten for å arbeide med kvalitetsutvikling.

Gruppe 4 har drøftet hvordan dette kan realiseres. Gruppen foreslår at UiO øremerker en heltids stilling tilknyttet rektoratet på nivå 1 med overordnet ansvar for all utdanning ved UiO og at det med utgangspunkt i en slik topplederfunksjon, bygges en gjennomgående organisasjonsstruktur som også sikrer samvirket mellom nivåer og aktører. Å styrke arbeidet med utdanningskvalitet ved UiO i en aktiv og enhetlig "utdanningslinje" innebærer også at fag og administrasjon må koples tettere også på nivå 1. Arbeidsoppgavene i en slik linje vil kunne være mange. Det viktigste er at denne topplederen tillegges et ansvar for å påse at alle institusjonens løpende undervisningsprogram holder et høyt faglig og pedagogisk nivå. Lederen må også ha ansvaret for å være initiativtaker og pådriver for forbedrings- og fornyelsestiltak som sikrer at undervisningstilbudet ved UiO til en hver tid er attraktivt og konkurransedyktig i forhold til andre institusjoners tilbud både for norske og utenlandske studenter. For å få dette til, ser SAB-gruppe 4 for seg at det vil være behov for et mer aktivt og løpende samarbeid enn det som i dag skjer kun i Utdanningskomiteens regi.

Gruppe 4 har også merket seg at SAB-panelet er opptatt av at UiO må ha større oppmerksomhet om egen innovasjon og faglige fornyelse, og at panelet anbefaler å utvikle flere tverrfaglig utdanningsprogram der universitetets store faglige bredde utnyttes. Her ligger et annet stort arbeidsfelt som trenger godt internt samarbeid og koordinering. KDs varslede kvalitetsmelding (vår 2017), tilsier også at UiO skal ruste seg for å gi utdanningsspørsmål mer oppmerksomhet fremover.

Ansvarsplassering på nivåene og mellom faglig og administrativ linje

Ved UiO var fakultetsnivået først ute med å utvide den vitenskapelige ledergruppen og gi dekanatets medlemmer en tydelig ansvarsdeling. Etter hvert har alle fakultetene fått studiedekaner. I hvilken grad det er gitt en stillingsbeskrivelse for denne rollen varierer, og rollen

varierer også etter hvilken studieprogramportefølje det enkelte fakultet har. På fakultets- og instituttnivå har det siden 2004 vært enhetlig ledelse. Det innebærer at studieadministrasjon er knyttet direkte til prodekaner for utdanning (noen steder er dette ansvaret lagt til en visedekan) og på instituttnivå til den i den faglige ledelsen som har et tilsvarende ansvar.

Det er først og fremst på instituttnivå undervisningen planlegges og gjennomføres, og dette arbeidet er organisert på ulike måter etter fag og tradisjoner. Ofte vil instituttleder utpeke en person som undervisningsansvarlig («undervisningsleder») for instituttet, og lokalt er det et tett arbeid mellom den faglige og den administrative staben. Samspillet mellom instituttene innenfor et fakultet og mellom institutt og fakultet på utdanningsområdet varierer. Noen steder er utdanningsprogrammene organisert utelukkende på instituttnivå, andre steder utelukkende på fakultetsnivå og noen steder er ansvaret delt.

Alle fakultetene har studentutvalg og ved instituttene finns det ett eller flere fagutvalg der aktive studenter tar del i arbeidet med å utvikle et godt studiemiljø og med å påvirke undervisningsopplegg gjennom evalueringer og andre tilbakemeldinger.

Det ble opprettet en rekke funksjoner knyttet til hvert enkelt utdanningsprogram som et ledd i kvalitetsreformen for rundt 10 år siden¹. Etter at kvalitetssikringsarbeidet i NOKUTS regi har tatt form, er også disse funksjonene videreutviklet, og ved UiO fins mange ulike modeller. Se hovedstrukturen i gjeldende kvalitetssikringssystem med oversikt over ansvars plassering. <http://www.uio.no/om/regelverk/studier/kvalitetssystem/elementer.html>

Dagens fellesorganer for utdanning ved UiO: Utdanningskomiteen og Læringsmiljøutvalget (LMU)

Fakultetenes studiedekaner for utdanning (pro/visedekaner) utgjør kjernen i Universitetets utdanningskomité som møtes 2-3 ganger hvert semester. Denne komiteen ledes i dag av prorektor. Den har en rådgivende funksjon for rektoratet og skal være et forum for erfaringsutveksling og drøfting av utdanningsstrategiske spørsmål. Komiteen skal gi råd i utdannings-saker som skal behandles i UiOs organer. Deltakerne bestemmer selv hvilke tema som skal stå på dagsorden. Komiteens funksjonsbeskrivelse ble revidert i desember 2014².

I tråd med U&H-lovens § 4-3 har UiO også et eget Læringsmiljøutvalg (LMU). Også dette er et rådgivende organ for styret og universitetsledelsen. Utvalgets mandat er rettet inn mot studentenes fysiske og psykososiale arbeidsmiljø, og utvalget rapporterer årlig til styret om sin virksomhet. Mange faste observatører – bl.a. fra SiO – møter i utvalget, og ledelsen veksler hvert år mellom studentene og rektoratet. Også her er prorektor med for tiden, mens alle fakultetene er representert av én felles studiedekan. Denne oppgaven går på omgang med skifte hvert annet år. Se LMUs funksjonsbeskrivelse³.

Behov for økt arbeidskapasitet tilsier en viserektor i heltids-stilling

¹ NIFU har for tiden et prosjekt der de ser nærmere på hvordan dette rollebildet ser ut, hvordan det fungerer og samspiller og hvilken effekt det har for institusjonenes arbeid med utdanningskvalitet. UiO er ett av NIFUs studieobjekter, og forskernes funn og konklusjoner vil sannsynligvis kan ha nytteverdi også for UiO når det foreligger høsten 2016.

² <http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/utdanningskomiteen/funksjonsbeskrivelse.10.12.14.pdf>

³ <http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/laringsmiljoutvalget/funksjonsbeskrivelse/>

En prorektor har en konstitusjonell rolle som rektors stedfortreder og med det følger en rekke ulike arbeidsoppgaver. Gruppe 4 oppfatter at dette gjør det vanskelig å prioritere arbeidet med utdanning over alle andre plikter. Gruppen tror institusjonen vil trenge mer ledelseskapasitet dedikert til arbeidsfeltet på nivå 1.

Det bør sannsynligvis utformes en tydelig arbeidsinstruks som beskriver funksjonen og ansvarsområdet mer presist. Samtidig er det viktig å avklare hvilken administrativ myndighet universitetsdirektøren kan/bør delegeres til vedkommende og hvilke administrative ressurser og budsjetttrammer som bør allokere for å få effekt av endringen.

Det ble for noen år siden etablert en stillingskategori 1404 som professor for faglig ledelse som nå benyttes for SFFer og andre større forskningssatsinger. En kunne tenke seg en tilsvarende ordning for stillinger som tillegges et spesielt utdanningsansvar og benytte den dersom det vil gjøre en slik stilling mer attraktiv. Om dette er en stilling som besettes ved at det nyvalgte rektoratet velger en person de har særlig tillit til, eller om stillingen utlyses åpent og besettes etter innstilling fra rektoratet, må avklares.

Styrets ansvar⁴

Det er ikke gjort endringer i Lov om universiteter og høyskoler nå når det gjelder styrets ansvar og oppgaver, men styret har anledning til å delegeres mange viktige avgjørelser til institusjonens daglige ledelse eller til andre organer. Det å etablere en topplederfunksjon for utdanning er en beslutning som det etter loven er naturlig at styret tar, men hvor langt i detalj en slik funksjon skal fastlegges av styret selv bør drøftes nærmere.

Forslaget fra SAB-gruppe 4 innebærer et samvirke av ulike endringer både når det gjelder enkeltpersoners myndighet og ansvar og når det gjelder arbeidsformer og samspill i organisasjonen – det handler ikke bare en kapasitetsutvidelse på toppnivå. Hvor langt i en slik retning en skal gå, kan diskuteres, men skal endringen få den effekt som SAB-gruppe 1 peker på at det er behov for ved UiO, må eksisterende mandater og stillingsbeskrivelser vurderes og justeres, og fullmakter og ansvar må redefineres – særlig på nivå 1 og 2 – slik at det hele henger godt sammen.

Man kan tenke seg en tilsvarende parallell modell for forskning. Dette er ikke direkte foreslått fra SAB-gruppe 2, men også denne gruppen peker på behov for bedre intern samordning mellom nivåene.

Viktige diskusjonstema:

- Hvordan vurderer styret mulighetene for en kopling av faglig og administrativt ansvar for universitetets kjerneoppgaver samtidig som todelt topp-ledelse opprettholdes på toppnivå ved UiO?
- Behovet for/ønskeligheten av å etablere en klart definert lederstilling for utdanning på nivå 1 ved UiO og for å kople denne til en gjennomgående arbeidslinje for institusjonens utdanning?

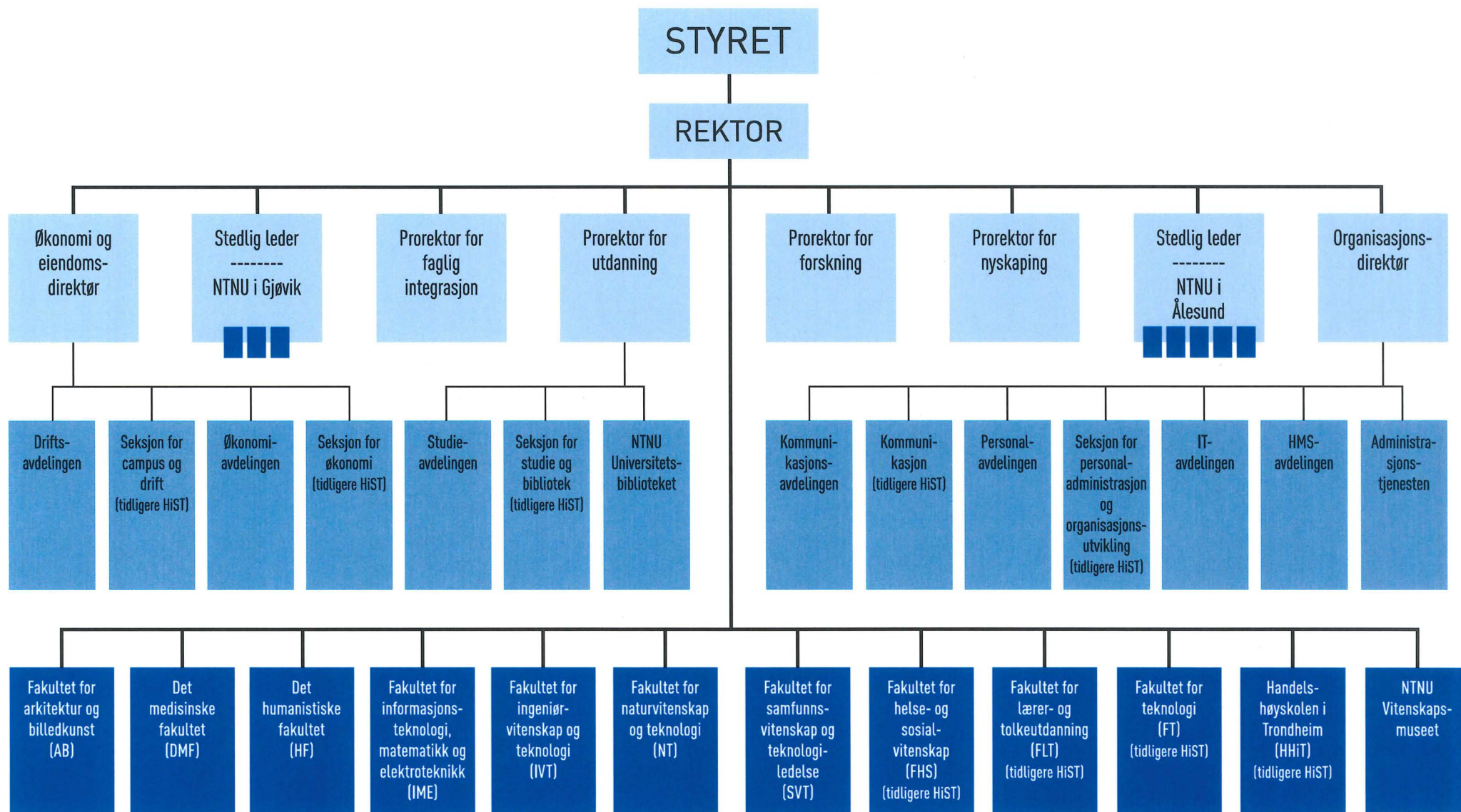
Vedlegg: Andre universiteters organisasjonskart på nivå 1.

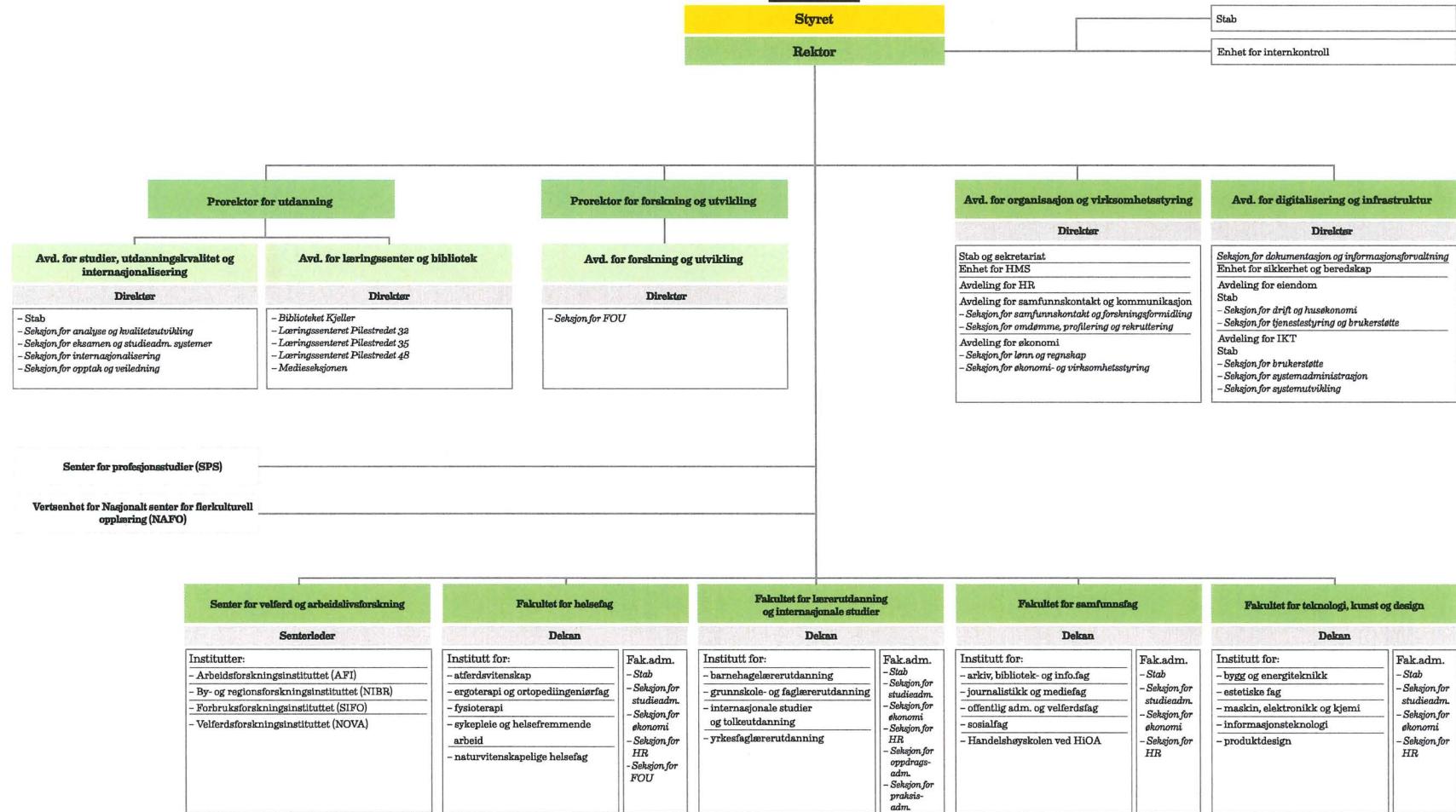
⁴ https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15#KAPITTEL_3-1

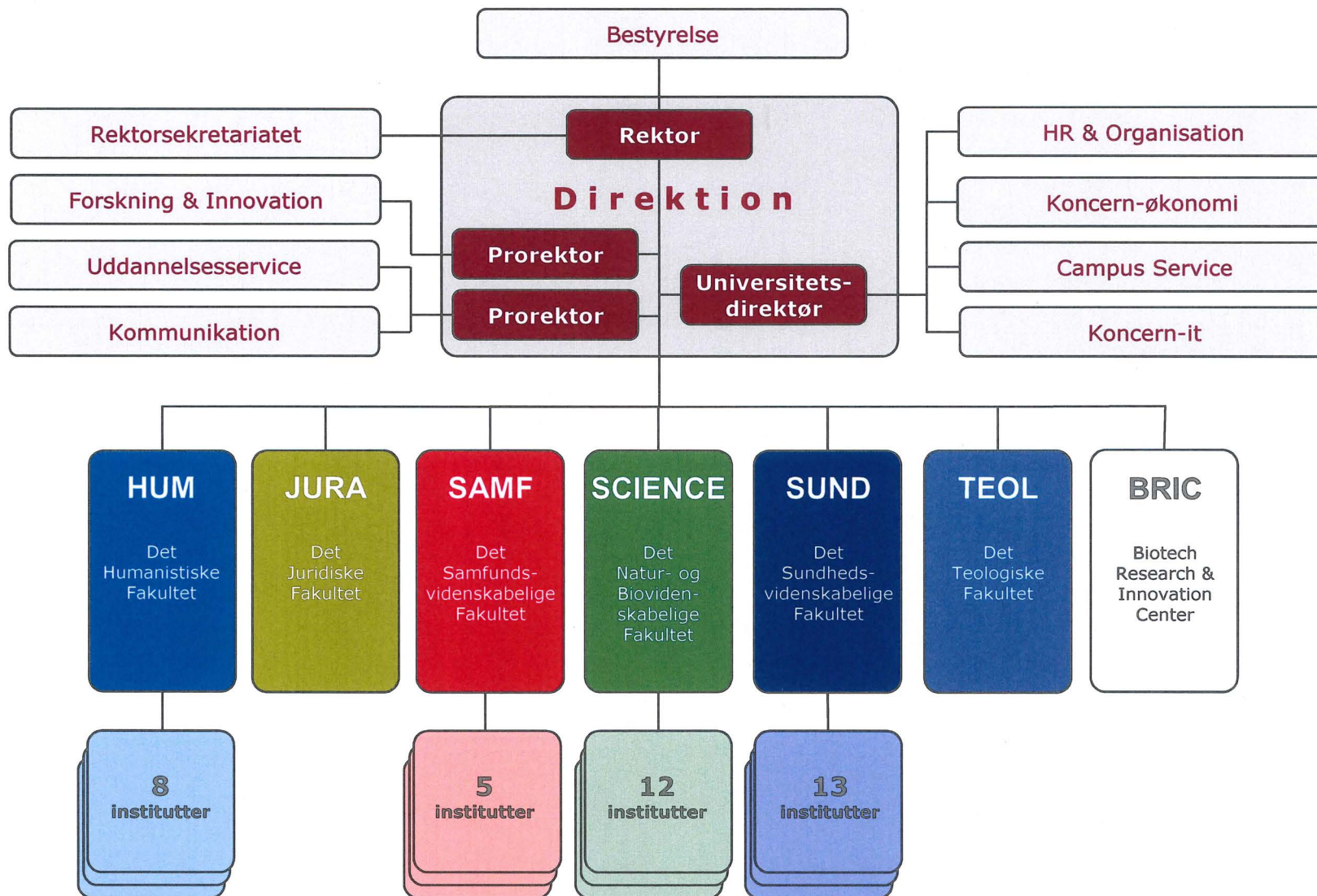
Vedlegg til B. En vise-rektorfunksjon for utdanning ved UiO

Å sammenlikne organisasjonskart for ulike universiteter er en utfordrende oppgave fordi de nasjonale rammene også spiller inn. Et organisasjonskart forteller ikke noe om hvem som velger/utpeker/tilsetter hvem og hvilken reell beslutningsmyndighet en person eller et organ har. Om styret på et senere tidspunkt ser behov for å få et dypere innblikk i ulike modeller og utviklingstendenser i ulike land, er forskningsmiljøet som professorene Peter Maassen og Åse Gornitzka er knyttet til, et internt ressursmiljø som har mye å bidra med – eks. <http://www.uv.uio.no/iped/forskning/prosjekter/heik-forfi/index.html>.

For den aktuelle diskusjonen er det kun lagt ved fem organisasjonskart som beskriver hvordan utdanning er organisert ved andre store institusjoner - to er hentet fra store norske institusjoner der endringer er gjort ganske nylig (NTNU og HiOA) og de andre to viser organisasjonskartene fra universitetene i København og Wien. Rollen som prorektor for utdanning (studienpræses) er tydelig markert i disse organisasjonskartene.







Sted og dato
Dias 1





ORGANISATION CHART OF THE UNIVERSITY OF VIENNA

