

# Mål og prinsipper for faglig organisering, administrativ organisering og styring og ledelse ved UiS

Arbeidsnotat med invitasjon til innspill

Organisasjonsutviklingsprosjektet ved UiS (2015-2016)

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING: PROSJEKTETS ORGANISERING OG MANDAT .....</b>	<b>7</b>
1.1 NOTATETS MÅL OG STRUKTUR .....	8
1.2 STRATEGISK KONTEKST – UNIVERSITETS- OG HØYSKOLESEKTOREN .....	9
1.3 STRATEGISK KONTEKST – SAMFUNNSTRENDER OG UIS’ STRATEGI (2013-2020) .....	10
1.4 DAGENS ORGANISERING OG STRUKTUR VED UIS .....	11
1.5 STYRKER, SVAKHETER, MULIGHETER OG TRUSLER VED UIS .....	12
Styrker: .....	12
Svakheter:.....	12
Muligheter:.....	13
Trusler: .....	14
1.6 AVSLUTNING .....	14
<b>2.0 FAGLIG ORGANISERING VED UIS.....</b>	<b>15</b>
2.1 MANDAT OG AVGRENSNINGER.....	15
2.2 HVA ER ET FAKULTET VED UIS? .....	15
2.3 GJELDENDE PRINSIPPER FOR FAGLIG ORGANISERINGEN VED UIS – OG FORDELER OG ULEMPER VED DISSE .....	15
2.3.1 Matriseorganisering versus linje- og funksjonsorganisering .....	16
2.3.2 Program eller fag/disiplin som organiserende grunnelement? .....	17
2.3.3 Sterkere grad av samarbeid på tvers .....	17
2.4 MÅL, PRINSIPPER OG KRITERIER FOR FREMTIDENS FAGLIGE ORGANISERING VED UIS .....	17
2.4.1 Behov for å skape dynamikk og utvikling .....	17
2.4.2 Behov for optimal ressursutnyttelse .....	18
2.4.3 Ledelse og koordinering .....	18
2.4.4 Hvordan få dette til? .....	18
2.5 NOEN MULIGE ENDRINGER I FAGLIG ORGANISERING VED UIS .....	19
2.5.1 Fakultetsstrukturen ved UiS .....	19
2.5.2 Matriseorganisering versus linje- og funksjonsorganisering .....	20
2.5.3 Program eller fag/disiplin som organiserende grunnelement? .....	20
2.6 HVOR STORE ENDRINGER BØR ORGANISASJONEN GJENNOMGÅ TOTALT SETT?.....	21
2.7 TEMA OG SPØRSMÅL SOM VI ØNSKER Å FÅ DRØFTET .....	21
<b>3.0 ADMINISTRATIV ORGANISERING VED UIS .....</b>	<b>22</b>
3.1 MANDAT.....	22
3.2 EKSTERN OG INTERN KONTEKST .....	22
3.3 UTFORDRINGER VED DAGENS ADMINISTRATIVE ORGANISERING.....	24
3.4 MÅLSETTINGER.....	25
3.5 RAMMER OG KRITERIER FOR VURDERING AV PRINSIPPER OG STRUKTUR .....	26
3.6 MULIGE PRINSIPPER FOR ADMINISTRATIV ORGANISERING .....	27
3.6.1 Resultatorientering.....	27
3.6.2 Brukerorientering .....	28
3.6.3 Standardisering/likebehandling .....	28
3.6.4 Samhandling .....	28
3.7 FORSLAG TIL VIDERE PROSESS FOR ADMINISTRATIV ORGANISERING .....	29
3.8 TEMA OG SPØRSMÅL FOR DRØFTING .....	29
<b>4.0 STYRING OG LEDELSE.....</b>	<b>30</b>
4.1 BAKGRUNN – STYRING OG LEDELSE I TIDLIGERE OU-PROSESSER.....	30
4.2 STYRING OG LEDELSE I PÅGÅENDE OU-PROSESS .....	31
4.3 LEDELSESMODELL PÅ INSTITUSJONSNIVÅ - ANSATT VS. VALGT REKTOR .....	31
4.3.1 Lovens rammer.....	31
4.3.2 Ledelsesmodell ved UiS .....	32

4.3.3	Strukturreform og svak resultatutvikling .....	32
4.4	STYRINGSORDNING PÅ FAKULTETS- OG INSTITUTTIVÅ.....	33
4.4.1	Evaluering av ordningen i 2013 .....	33
4.4.2	Ny evaluering.....	33
4.5	TEMA OG SPØRSMÅL FOR DRØFTING .....	34

## Sammendrag

Dette arbeidsnotatet er et første skriftlig arbeid fra «Organisasjonsutviklingsprosjektet ved UiS (2015-2016)». Prosjektets overordnede mål er å gjøre vurderinger og anbefalinger for en ønsket videreutvikling og styrking av UiS. Notatet er et diskusjonsgrunnlag, ikke et formelt høringsnotat, og analyserer hvordan UiS-organisasjonen fungerer i dag, samt vurderer styrker og svakheter ved de gjeldende prinsipper for organisering, og styring og ledelse. Prosjektgruppens mandat er å utrede konkrete problemstillinger og utarbeide nødvendig beslutningsgrunnlag knyttet til **a) faglig organisering, b) administrativ organisering og c) styring og ledelse**, herunder ha overordnet ansvar for utarbeidelse av analyser og utredninger som kan danne grunnlag for diskusjoner og innspill fra organisasjonen og saker til styret. Vi jobber ut fra følgende hovedspørsmål: Hva må til for at en omorganisering ved UiS skal kunne gi *bedre gjennomstrømming av studenter, bedre forskningsresultater, mer samarbeid internt, større grad av tilfredshet med primæraktivitetene og tjenesteyting hos interne og eksterne brukere, samt kultur for endring og innovasjon?*

Prosjektgruppen ønsker å foreslå prinsipper og modeller for organisering og arbeidsprosesser som bidrar til å gjøre UiS til et fremtidsrettet, dynamisk, fleksibelt og innovativt universitet som evner å utnytte sine samlede ressurser og kompetanse. Organisasjonsstruktur handler helt grunnleggende om hvilke prinsipper som legges til grunn for inndeling i mindre enheter. For å legge grunnlaget for vurdering av ulike organisasjonsmodeller ved UiS, vil vi derfor i notatet utrede ulike prinsipper for organisasjonsstruktur, arbeidsorganisering og styring og ledelse. Prosjektgruppen foreslår i forlengelse av dette mulige reviderte eller endrede prinsipper og kriterier for den fremtidige organiseringen ved UiS.

Når det gjelder den **faglige organiseringen**, pekes det i notatet på at samfunnsbehov, strategiske føringer og UH-sektorens struktur gjennomgår stadige endringer. Etter prosjektgruppens oppfatning er det derfor behov for å *bygge større kapasitet og evne til endring og tilpasning* enn det dagens universitetsstruktur gir mulighet til. UiS har et uttrykt ønske om å legge bedre til rette for større grad av samarbeid på tvers av enhetsgrenser og fag, både innen utdanning og forskning. Prosjektgruppen legger derfor til grunn at kommende organisasjonsendringer skal ha som formål å legge til rette for større dynamikk, både i forhold til å utvikle organisasjonen, og for å øke evnen til å utvikle det faglige tilbudet kontinuerlig. Slik prosjektgruppen ser det, bør organisasjonen i større grad enn i dag evne å systematisk og fleksibelt utvikle og tilby nye utdanningstilbud og forskningsprosjekter i samsvar med samfunnets og arbeidslivets behov. I den grad det i dag eksisterer strukturelle eller ressursmessige barrierer for slik utvikling, er et mål med OU-prosjektet å bygge ned slike barrierer.

Hva angår **administrativ organisering**, som er prosjektets og notatets andre fokusområde, mener prosjektgruppen at det vil være nødvendig, men ikke tilstrekkelig, å se nærmere på selve organisasjonsstrukturen ved UiS. Mangfoldet i de administrative utfordringene og oppgavene stiller krav til så vel struktur som kultur, ledelse, arbeidsdeling og samhandling mellom nivåer og enheter og mellom administrasjon og fag, kompetanse og øvrige systemer og strukturer. UiS har altså flere faktorer å spille på i bestrebelsene på å oppnå resultatforbedring. En god organisasjonsstruktur må bygge opp under kulturen, arbeidsdelingen, samhandlingsmønstrene, systemene og kompetansen som er nødvendig for å nå målsettingene. En organisasjonsutviklingsprosess (OU) gir mulighet til å se på alle de ulike dimensjonene i sammenheng. Hvilken struktur som er mest gunstig, vil avhenge av hvilke målsettinger som skal veie tyngst og hvilke prinsipper vi ønsker å legge til grunn for organiseringen. Denne avveiningen må gjøres som ledd i OU-prosessen.

Innen prosjektets tredje fokusområde, **styring og ledelse**, er to spesifikke tema satt på dagsorden: 1) Ledelsesmodell på institusjonsnivå: ansatt versus valgt rektor, samt rektoratets rolle og ansvar, og 2) Styringsordning på fakultets- og instituttnivå. Blant annet på grunn av spørsmål rundt eventuell tilpasning til vanlig praksis i norske universitets styringssystem, samt til kommende lovendring for normalordning for ledelsesmodell på institusjonsnivå er dette to aktuelle tema i OU-prosessen. Kort oppsummert kan vi si at valg vs. ansettelse av rektor ikke utelukkende er et spørsmål om rekrutteringsform, men også om rektoratets rolle, rollen som administrerende direktør og dermed også ledelsesform på institusjonsnivå, samt styresammensetning. Prosjektet har videre iverksatt arbeidet med å evaluere den interne styringsordningen ved UiS. Det er et mål i prosjektets videre arbeid å vurdere hvilke måter å organisere og styre virksomheten på, som best kan skape rom for styringsordninger som kommer tett på forsknings- og utdanningsvirksomheten.

Dette arbeidsnotatet legges frem for referansegruppen (Rektormøtet, februar 2016), styret (styreseminar februar 2016), for arbeidstakerorganisasjonene og for lederne (Lederforum) m.v. Det gjøres herved og tilgjengelig for hele UiS-organisasjonen med oppfordring til formelle og uformelle fora, grupper og enkeltpersoner om å komme med konstruktive tilbakemeldinger:

*Prosjektgruppen ber med dette de ulike interessentene om å komme med innspill på hvilke prinsipper, kriterier og mål som bør ligge til grunn for de valg som gjøres for å endre og utvikle organisasjonsmodellen ved fremtidens UiS. Tidsfristen for å komme med fortrinnsvis korte, skriftlige innspill til prosjektgruppen er satt til **1. mars 2016**. Vi ber om at eventuelle kommentarer sendes prosjektleder Kjersti Melberg: [kjersti.melberg@uis.no](mailto:kjersti.melberg@uis.no). Skriftlige innspill vil etter fristens utløp, gjøres offentlig tilgjengelige på prosjektets nettside enten direkte eller via oppsummeringer. Se prosjektets nettside: [http://ansatt.uis.no/aktuelt/organisasjonsutvikling\\_ved\\_uis/article101406-3610.html](http://ansatt.uis.no/aktuelt/organisasjonsutvikling_ved_uis/article101406-3610.html)*

Prosjektgruppen ønsker konkrete tilbakemeldinger fra organisasjonen på diskusjonsspørsmål i rammen under (disse presenteres og under de ulike delene av notatet). I oversikten under står spørsmålene vi ønsker å stille interessentene samlet:

1. Har du/dere forslag til **organisatoriske grep** som kan fremme høyere grad av tilfredshet med primæraktivitetene og tjenesteytingen hos interne og eksterne brukere/aktører, målgrupper og interessenter?
2. Hva mener du/dere er eventuelle hindringer for ønsket **faglig utvikling** ved UiS i dag?
3. Har du/dere forslag til alternative løsninger til organisering som eventuelt bedre kan fremme **faglig utvikling** og samarbeid på Universitetet?
4. Hvilke kriterier synes du/dere skal tillegges vekt i utforming av ny **faglig organisering**?
5. Hvilke **administrative prosesser**/tjenester ved UiS synes du/dere fungerer godt i dag, og hvilke fungerer mindre godt?
6. Hvilke **administrative oppgaver** mener du/dere egner seg best til henholdsvis å leveres lokalt på enhetsnivå (instituttt, senter o.l.), på fakultetsnivå og fra sentralstaben?
7. Hvordan kan man på UiS skape en mer integrert **administrativ organisasjon** på tvers, og en bedre faglig-administrativ samhandling? Hva slags arbeidsdeling, «mekanismer», arenaer og kanaler trenger man for å få til dette?
8. Hvilke fordeler og ulemper ser du/dere med en **ledelsesmodell** med valgt versus en med ansatt rektor for å lede fremtidens UiS?
9. I hvilken grad og eventuelt hvorfor mener du/dere det er hensiktsmessig for UiS å videreføre en organisasjon med 3 **styrings- og forvaltningsnivåer**? Hva er eventuelt et godt alternativ til denne modellen?

Vi håper og tror at dette notatet kan bidra både til diskusjon blant studenter og ansatte i organisasjon, og at tilbakemeldingene fra dere i organisasjonen vil styrke og berike prosjektets videre analyser og anbefalinger. I den påfølgende, første delen av notatet sier vi litt om prosjektets organisering og fokus. Andre del har fokus på faglig organisering, mens en tredje del tar for seg administrativ organisering. Avslutningsvis gjennomgår vi sentrale momenter i arbeidet med styring og ledelse på Universitetet.

## 1.0 Innledning: prosjektets organisering og mandat

Som ledd i oppfølgingen av styresak 89/15 har universitetsdirektøren nedsatt en prosjektgruppe som har en utredende rolle i den forestående organisasjonsutviklingsprosessen (OU-prosessen) ved Universitetet i Stavanger. Prosjektgruppen for Organisasjonsutviklingsprosjektet ved UiS («OU-prosjektet») ble opprettet 15. november 2015. Prosjektet ledes av prosjektleder Kjersti Melberg (innleid fra IRIS), og består for øvrig av seniorrådgiver Tore Bjørn Hatleskog (HR-avdelingen), fagleder Martin Tjelta (Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring), fakultetsdirektør Gro Soken (TN), professor Torvald Øgaard (SV), professor Gunnar Nerheim (HF), seniorrådgiver Hege M. Skjelbred-Knudsen (Strategi- og kommunikasjonsavdelingen) og Magne Bartlett, nestleder for utdanning ved studentorganisasjonen (StOR).

Prosjektgruppens mandat er å utrede konkrete problemstillinger og utarbeide nødvendig beslutningsgrunnlag knyttet til a) faglig organisering, b) administrativ organisering og c) styring og ledelse, herunder ha overordnet ansvar for utarbeidelse av analyser og utredninger som kan danne grunnlag for diskusjoner og innspill fra organisasjonen og saker til styret. Prosjektet vil og sørge for forankring i ledelsen og kommunikasjon med og involvering av organisasjonen for øvrig, samt foreslå planer for fremdrift i analyse- og planleggingsfasen, samt i implementeringsfasen. Rektormøtet fungerer som referansegruppe for OU-prosjektet. Kommunikasjon og involvering av ansatte, studenter, ledere og interessenter er en gjennomgående aktivitet i prosjektet, og blir ivarettatt gjennom deltagelse på formelle og uformelle møtearenaer, arbeidsgrupper og allmøter.

Prosjektets mandat og Universitetsstyrets behandling av tilhørende styresaker (89/15 og 110/15), gir ramme og retning for prosjektets arbeid. I nevnte styresaker ble følgende spørsmål reist: *Hva må til for at en omorganisering ved UiS skal kunne gi bedre gjennomstrømming av studenter, mer og bedre forskning, mer forskningssamarbeid eksternt og internasjonalt, mer samarbeid og samhandling internt og større kapasitet, større grad av tilfredshet med primæraktivitetene og tjenesteyting hos interne og eksterne brukere/aktører, målgrupper og interessenter, samt kultur for endring og innovasjon?* Selv om det ikke finnes entydig empirisk belegg for å hevde at én spesifikk organisasjonsmodell gir bedre ytelse innen forskning og utdanning enn en annen, anser vi det likevel som rimelig å anta at måten en organiserer virksomheten på vil ha betydning for måten det arbeides med faglig utvikling, administrativ virksomhet, og styring og ledelse. En hensiktsmessig organisering vil i positivt samspill med engasjerte ansatte (ledere og medarbeidere) og studenter, støttet av infrastruktur (økonomiske ressurser, administrative systemer, fysisk infrastruktur o.l.), kunne skape en kultur for kunnskapsproduksjon og kompetansebygging av høy kvalitet.

OU-prosjektet er på denne bakgrunn bedt om å vurdere følgende aspekter ved organisasjonen på UiS:

1. Fakultetsstruktur og administrativ struktur
2. Antall styrings- og forvaltningsnivå i organisasjonen
3. Matriseorganisering versus linje- og funksjonsorganisering
4. Studieprogram som organiserende element versus fag eller disiplin som organiserende element
5. Effektivisering av administrative oppgaver og funksjoner
6. Sterkere grad av samarbeid og samhandling på tvers, faglig og administrativt
7. Valgt versus ansatt rektor, samt rektoratets rolle og ansvar under henholdsvis to-delt og enhetlig ledelse

Prosjektgruppen gjennomfører våren 2016 de nødvendige utredninger og analyser for å gjøre en vurdering og anbefaling langs disse punktene. Ved prosjektets avslutning i juni 2016 skal det i rapportens form foreligge en vurdering av og forslag til organisering av faglige og administrative funksjoner ved

UiS, fordeling av ansvar og oppgaver, samt forslag til organisasjonsstruktur. Sluttrapporten vil også presentere prosjektgruppens vurdering av beste løsning for antall styrings- og forvaltningsnivå, herunder en vurdering av ordningen med valgt versus ansatt rektor ved UiS. I den sammenheng vil prosjektgruppen redegjøre nærmere for hvordan rektoratet og universitetsledelsen for øvrig kan organiseres (sammensetning, roller og ansvar), under henholdsvis to-delt og enhetlig ledelse. Beste praksis for faglig og administrativt samarbeid, styring og ledelse for fremtidens UiS, er gjennomgående tema i prosjektgruppens analyser, vurderinger og konklusjoner.

## 1.1 Notatets mål og struktur

Universitetets strategiske kontekst og ulike prinsipper for henholdsvis faglig og administrativ organisering, samt styring og ledelse, diskuteres og presenteres i notatet. Som presisert i styresak 89/15, er det behov for å se nærmere på institusjonelle prinsipper og kriterier som skal ligge til grunn for ny organisering ved UiS. Slik prosjektgruppen vurderer det, er det forut for utredningen av ulike organisasjonsmodeller, samarbeidsmåter og ledelsesstrukturer, nødvendig å foreta en grundigere analyse av hvordan UiS-organisasjonen fungerer i dag, hvilke utfordringer og muligheter en står overfor og hvorvidt det bør og kan tenkes nytt i forhold til de *prinsipper* som er lagt til grunn for organiseringen. Vi vil i dette notatet gjøre en vurdering av og foreslå reviderte prinsipper for den fremtidige organiseringen og arbeidet ved Universitetet. Flere institusjoner i sektoren har gjort tilsvarende analyser og prosjekt knyttet til endringer i organisering, også de som ikke er direkte involvert i fusjonsprosesser. Gruppen har derfor i sitt arbeid også sett på hva andre har gjort.

I dette kapittel 1 gjennomgås UiS' strategiske kontekst og overordnede prinsipper med tilhørende muligheter og utfordringer. I de påfølgende tre kapitlene drøftes mål og prinsipper for henholdsvis faglig organisering, administrativ organisering, samt styring og ledelse. Kapittel 2 fokuserer på mandatets fire punkter kalt fakultetsstruktur, matriseorganisering versus linje- og funksjonsorganisering, «program» versus «fag» eller «disiplin» som organiserende element, samt sterkere grad av faglig samarbeid på tvers. I kapittel 3 fokuseres det på administrativ organisering, og effektivisering av administrative oppgaver, støttefunksjoner og tjenester, med sterkere grad av samarbeid på tvers av administrative enheter og nivå, er to hovedtema. Punktene som omhandler antall styrings- og forvaltningsnivåer, og valgt versus ansatt rektor, vil bli diskutert i kapittel 4 som omhandler «styring og ledelse». Selv om temaene gjennomgås tematisk og i utgangspunktet separat i dette notatet, bør disse ses i sammenheng i videre analyse og vurdering. For eksempel vil punktene om antall styrings- og forvaltningsnivå i organisasjonen og om grad av matriseorganisering, kunne ha implikasjoner for hvordan en tenker organisering av administrative tjenester og oppgaver.

Mot slutten av de ulike delene av notatet vil leseren bli presentert for de spørsmål som prosjektgruppen imøteser kommentarer på. Disse står også samlet i det innledende sammendraget.

Notatet, og de innspill og kommentarer som kommer i denne diskusjonsrunden vil danne grunnlaget for det videre arbeid med prosjektets høringsnotat. Høringsnotatet vil gjøres tilgjengelig medio april 2016 med tilhørende bred høring i UiS-organisasjonen. Tilbakemeldinger på høringsnotatet vil i sin tur gjennomgås og integreres i de videre leveransene fra prosjektet. Prosjektgruppen utarbeider sin sluttrapport som publiseres i begynnelsen av juni med anbefalinger om Universitetets prinsipper og struktur for fremtidig organisering, samt anbefaling for det videre detaljerings- og implementeringsarbeid. Oppdatert informasjon om prosjektet finnes forøvrig på UiS ansattside [http://ansatt.uis.no/aktuelt/organisasjonsutvikling\\_ved\\_uis/article101406-3610.html](http://ansatt.uis.no/aktuelt/organisasjonsutvikling_ved_uis/article101406-3610.html).

Som en forsmak på prosjektets utrednings- og analysearbeid, vil vi i denne første, innledende delen av notatet starte med en kort beskrivelse av Universitetets eksterne og interne strategiske kontekst som vi mener er av betydning for organisering, styring og ledelse ved UiS. Vi foretar så en overordnet



presentasjon av dagens organisering og struktur, samt en gjennomgang av utfordringer som Universitetet står overfor. Avslutningsvis peker vi kort på noen fordeler og ulemper ved dagens UiS-organisering.

## 1.2 Strategisk kontekst – Universitets- og høyskolesektoren

Både den generelle samfunnsutviklingen, de endrede rammevilkår for og den organisatoriske utviklingen i universitets – og høyskolesektoren (UH-sektoren) de senere årene har betydning for UiS' strategisk posisjon og utviklingspotensial. Vi vil her presentere noen sentrale, relevante moment.

Etter drøye ti år som universitet, er UiS fremdeles å regne for et nytt universitet i Norge, med de utfordringer og muligheter det gir. UiS har hatt en positiv utvikling både på forsknings- og utdanningsfeltet dette tiåret, med økt kontakt og samarbeid med andre institusjoner i sektoren (nasjonalt og internasjonalt), næringsliv og offentlig sektor. Rammebetingelsene for universiteter og høyskoler har imidlertid endret seg siden 2005. Den pågående strukturreformen (Meld.St. 18, 2014-2015) følger opp en rekke kvalitetsreformer og initiativ i sektoren («Høgskolereformen 1994», «Kvalitetsreformen 2003»), alle initiert av regjeringen. Målsettingen er å skape større robusthet ved å konsentrere ressursene i sektoren. Utviklingen og reformen innebærer også større forventninger og krav til institusjonene om prioritering og profilbygging. Den mest sentrale og synlige strategiske konsekvensen er de pågående fusjonene mellom universitet og høyskoler. I et landskap der flertallet av institusjonene enten har fusjonert eller planlegger sammenslåinger og/eller tettere integrering med en eller flere utdannings/ forskningsinstitusjoner, står UiS i dag selvstendig som et relativt lite universitet.

De økonomiske insentivene i sektoren er i endring. Sektoren har stått og står videre overfor vedvarende og betydelige kutt i basisfinansieringen. Dette omfatter ikke minst den pågående reformen med effektivisering og avbyråkratisering i staten. Dels dreier dette seg om å skape robuste fagmiljøer som har tilstrekkelig tyngde og bredde til å drive fagutvikling på høyt nivå over tid. Dels dreier dette seg om å få til en gjennomgående kultur for kvalitet i forskning og utdanning. De budsjettøkningene som tilføres sektoren er i større grad gitt med tydelige strategiske føringer innen både utdanning, hvor utdanningskapasiteten innen helsefag, realfag/ingeniører og lærerutdanning er økt, og forskning, der det har vært særskilte bevilgninger til forskningsmiljøer med størst «fremragende potensiale». Det er videre større forventninger og krav til «flerfaglighet» i både forskning og utdanning, noe som underbygger behovet for omstillingsevne og fleksibilitet i institusjonene. Et siste moment vi vil trekke frem er nye krav til virksomhetsstyring i sektoren, som økt mål- og resultatstyring, HMS, risikostyring og internkontroll.

Forsknings- og utdanningssektoren er inne i en periode der grensene mellom disipliner og fag utfordres, og en ser fremvekst av tematiske og tverrfaglige satsinger ved flere universitet, UiS inkludert. Samtidig etterspør myndighetene robuste fagmiljøer som har tilstrekkelig tyngde og bredde til å drive fagutvikling på høyt nivå og over tid. Det dreier seg om å sikre at det er en gjennomgående kultur for kvalitet i forskning og utdanning. Etter god resultatutvikling ved UiS fra universitetsetableringen i 2005 til 2011, har trenden snudd mot mer variable resultat med gode resultat på noen områder og mer utfletning på andre områder. Som følge av tilbakemeldinger fra Kunnskapsdepartementet, og for å forberede kommende gjennomgang av strategi 2020, har ledelsen ved UiS startet diskusjoner rundt hvordan universitetet skal oppnå forbedret resultatutvikling. Som det framholdes i styresakene 88/15, 89/15 og 110/15, står universitetet overfor flere utfordringer, sannsynligvis også organisatorisk. Dette gjør det naturlig å foreta en grundigere analyse av hvordan UiS-organiseringen fungerer og vurdere hvorvidt det bør tenkes nytt i forhold til de prinsipper som er lagt til grunn for organiseringen, og hvorvidt de konkrete organisatoriske grep som er tatt, faktisk bygger opp under de målsettinger som er satt for universitetet. For OU-prosjektet, er målet å foreslå

en funksjonell organisasjon og infrastruktur som bygger opp under og støtter en positiv utvikling i den faglige kjernevirksomheten ved UiS.

### 1.3 Strategisk kontekst – samfunnstrender og UiS' strategi (2013-2020)

UiS sin strategi for 2013-2020 gir føringer og prioriteringer for Universitetets utvikling i perioden. Visjonen lyder: UiS skal være en pådriver i regionens kunnskapsutvikling og et internasjonalt forskningsuniversitet med vekt på nyskaping og innovasjon. I strategien heter det at Universitetet skal tilby forskningsbasert utdanning av høy internasjonal kvalitet med et læringsutbytte som møter studentenes, arbeidsmarkedets og samfunnets behov. Målet er å ha ettertraktede studier med hovedvekt på teknologi og profesjonsutdanninger. UiS skal styrke undervisningskvaliteten og spisse forskningen i strategiperioden. Det sies videre at disiplin-fagene utgjør et viktig fundament i de tverrfaglige utdanningene. Satsingsområder er petroleums- og offshorerelaterte fag, risikostyring og samfunnssikkerhet, samt utdanningsvitenskap. I tillegg skal følgende områder videreutvikles; formidling ved Arkeologisk museum (AM), helsefag, og økonomi- og ledelsesfag. UiS skal videre være beredt til å ta et større nasjonalt ansvar for å utdanne nasjonens og regionens tiltrengte arbeidskraft innen ingeniørutdanning, lærerutdanning, økonomi- og ledelsesfag og helse- og sosialfagutdanningene.

Et overordnet mål for Universitetet er å fremstå på en profesjonell måte overfor universitetets mange interne og eksterne brukere, målgrupper og interessenter. Det skal være enkelt for studenter, ansatte og ledere, samt eksterne målgrupper og interessenter å vite hvor de skal henvende seg og få tilbud om likeverdige tjenester av tilfredsstillende kvalitet. Brukertilpassede støttetjenester har f.eks. stor betydning for studentenes tilfredshet og totalopplevelse med studier og studentliv.

Fordi utviklingen av det moderne samfunn er tett koblet til vitenskap, forskning og utdanning, har samfunnet økt forventningspresset på universitetene. Et interessant spørsmål er derfor hvordan samfunnets behov påvirker fremtidens Universitet, herunder offentlig sektors og næringslivets behov for kunnskap og utdanning. Strategien til Universitetet er interessant sett opp mot antagelser om utdanningsbehov i nær fremtid, både innen ulike disipliner og profesjonsfag der utdanning og forskning er tett koblet til samfunnets kunnskaps- og kompetansebehov. Statistisk Sentralbyrås (SSB, 2012) kalkyler indikerer at det innen høyere utdanning i Norge trolig utdannes for få ingeniører og andre med realfagsbakgrunn, helsepersonell og lærere. Nyere estimat indikerer at sykepleiere og andre helsepersonellgrupper er blant de yrkesgruppene som det vil bli størst etterspørsel etter, som følge av de demografiske endringene i befolkningen (Gjefsen et al., 2014). St.meld. 13 (2011-2012) «Utdanning for velferd», legger også stor vekt på behovet for sterkere fagmiljøer i velferdsutdanningene. God tilgang på ingeniører med oppdatert kompetanse anses og som viktig, mens realfagsutdannede forventes å bidra til viktig teknologiutvikling i samfunnet. På den andre siden kan utdanningen av personer med økonomi og administrasjon, samfunnsfag, sosialfag og humanistiske og estetiske fag være i overkant av den forventede veksten i etterspørselen, antyder SSB. Også fra politisk hold forventes det at markedet begynner å bli dekket når det gjelder kandidater med økonomisk-administrativ utdanning (St.meld. 18, 2014-2015). St.meld. 13 (2011-2012) «Utdanning for velferd», legger på sin side stor vekt på behovet for sterkere fagmiljøer i velferdsutdanningene.

For å møte offentlig og privat sektors behov for kunnskap og kompetanse anses samspill med samfunns- og næringsliv som avgjørende for både innovasjon, entreprenørskap og kommersialisering av forskning. Som det går fram av visjonen, skal UiS ikke bare samhandle, men være en *pådriver* for kunnskapsutviklingen i regionen. Med formuleringen tar UiS en posisjon i førersetet regionalt. Dette skaper forventninger om initiativ og proaktivitet fra universitetet i omgivelsene, særlig i tider hvor behovet for omstilling i næringslivet og offentlig sektor er stort. Norges forskningsråd (NFR) fremhever viktigheten av at høyere utdanningsinstitusjoner øker samarbeidet med næringsliv og andre

samfunnsaktører.<sup>1</sup> Den internasjonale trenden mot tettere og mer systematisk samarbeid mellom forskningsinstitusjoner, bedrifter og ulike samfunnsaktører, inkludert offentlig sektor. NFR trekker fram NODE-nettverket i Agder som et ypperlig eksempel på slikt verdiskapende samarbeid. Det var gjennom tett samarbeid mellom oljenæringen, myndigheter og forskningsinstitusjoner at Norge greide å utvikle petroleumsindustrien og bygge opp et verdensledende innovasjonssystem innenfor olje og gass. Flere land fører nå en aktiv politikk for å stimulere til samhandling. Universiteter i Storbritannia får også bevilgninger for sin næringskapende og samfunnsutviklende rolle. I Sverige vurderer man å innføre en lignende ordning. I regjeringens strukturmelding og i utvalget som vurderte ny finansieringsmodell ble også denne problemstillingen omtalt.

En nyere studie blant NHO's medlemsbedrifter viste at ni av ti bedrifter mener at kvaliteten på studier ved universiteter og høyskoler vil styrkes gjennom et tettere samarbeid med næringslivet (NHOs Kompetansebarometer 2015). Dette er i tråd med UiS' ambisjoner om utstrakt grad av samarbeid mellom universitetet og bedrifter og virksomheter i nærings- og arbeidsliv. Et godt samarbeid mellom utdanning og arbeidsliv anses også nødvendig for å sikre kvalitet og relevans i utdanningene. Når det gjelder fagområder er ingeniør- og tekniske fag de to fagområdene som klart flest NHO-bedrifter oppgir et behov for.<sup>2</sup> Økonomi, samfunnsfag og juridiske fag framstår som det tredje viktigste fagområdet, mens matematikk/naturvitenskap mer generelt følger deretter. Sintefs nylig avgitte rapport til NHO om teknologiske endringer og nye satsingsområder gir spennende beskrivelser av fremtidens teknologitrender: Fremtidens arbeidsliv vil bli preget av økende grad av digitalisering og automatisering, og den teknologiske utviklingen er avhengig av realkompetansen som arbeidsstyrken har.<sup>3</sup> På denne bakgrunn er det grunn til å anta at selv om trender innen sysselsetting, arbeidsmarked og næringsutvikling vil ha betydning for UiS' valg innen utdanning og forskning, bør en grunnleggende robustgjøring og kvalitetsheving være avgjørende for langsiktig suksess på måleindikatorerne. UiS' strategi gir retning for fokus på prioriteringer ved Universitetet, og er sammen med den samfunnsmessige konteksten av generell relevans for det videre arbeidet i organisasjonsutviklingsprosjektet.

#### 1.4 Dagens organisering og struktur ved UiS

Den faglige virksomheten ved UiS er i dag organisert i tre fakultet med 14 institutt og 2 nasjonale kompetansesenter, i tillegg til Arkeologisk museum. Det samfunnsvitenskapelige fakultetet (SV) hadde i 2015 ca 4300 studenter og 290 årsverk vitenskapelige og administrativt ansette. Det teknisk-naturvitenskapelige fakultetet (TN) hadde ca 2800 studenter og 330 ansatte. Det humanistiske fakultetet (HF) hadde ca 2900 studenter og 345 årsverk. TN er det fakultetet som har mest homogene utdanninger, med en felles nasjonalt forskrift og rammeplan for ingeniørutdanning. Dette fakultetet organiserer sitt utdanningstilbud innen basisfag i grunnutdanningen i en matriseløsning. De to øvrige fakultetene har mer heterogene tilbud og flere ulike rammeplaner som styrer sine utdanningstilbud. Alle de tre faglige enhetene har i seg rester av det som tidligere var Rogaland distriktshøgskole (DH). Tradisjonelt var distriktshøgskolene faglig organisert etter disiplin og fag. Mange av de eksternt finansierte forskningsaktivitetene skjer i samarbeid med vårt forskningsinstitutt, [International Research Institute of Stavanger \(IRIS\)](#). Det er også flere sentre for forskning som er knyttet sammen i overbygginger mellom UiS og IRIS og andre aktører. [UiS EVU](#) er universitetet sin enhet for etter- og videreutdanning.

---

<sup>1</sup> <http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/08/16/2041/Forskning/flere-kroner-til-nyttig-forskning?service=print>

<sup>2</sup> <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/kompetanse-og-utdanning/kompetansebarometer/nifuarbeidsnotat-2015-5-siste.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.nho.no/arskonferanser/remix/forside/nyhetsarkiv/sintef-rapport-om-fremtidens-arbeidsliv/>

## 1.5 Styrker, svakheter, muligheter og trusler ved UiS

Sett på bakgrunn av Universitetets strategiske kontekst og ambisjoner, er en vurdering av organisasjonens sentrale styrker, svakheter, muligheter og trusler, interessant. Analysen som oppsummeres i dette delkapitlet, er en intuitiv og lett forståelig SWOT-analyse. Mens *styrker* og *svakheter* har et internt perspektiv ved å spørre: «Hvilke interne styrker og svakheter kjennetegner dagens organisasjon og forhindrer en i/gjør en i stand til å oppnå de strategiske målene?», har *muligheter* og *trusler* en ekstern innfallsvinkel: «Hvilke eksterne forhold gir muligheter/utgjør trusler for Universitetet?». Analysen baserer seg på en gjennomgang av dokumenter og interne strateginotater, tilgjengelig statistikk og nøkkeltall, samt intervjuer og workshops i UiS-organisasjonen. Prosjektgruppen ønsker å understreke at med tanke på mangfoldet i ansvar, oppgaver, medarbeidere og mål i organisasjonen, er dette å anse som en relativt overordnet analyse. Avsnittene under gir en kort oppsummert, ikke-uttømmende vurdering av UiS' kjennetegn, slik prosjektgruppen vurderer det. Hensikten er å fremheve noen karakteristika som er av relevans for prosjektets videre diskusjoner og analyser.

### Styrker:

- Alle fakultet har utdanninger på alle tre nivå (bachelor, master, PhD), med mulighet for gjennomgående løp.
- Tilbyr mange praksis-nære utdanninger og profesjonsutdanninger av god kvalitet.
- Har flere disiplinstudier av god kvalitet og ekstern anerkjennelse, og har potensial for vekst og ytterligere kvalitetsheving.
- Tilbyr mange studier av relevans for samfunnsutfordringene og antatt fremtidige behov for utdanning og forskning.
- Har godt etablert samarbeid med sentrale aktører i regionen.
- Mange fagmiljø har god kontakt med privat og offentlig sektor både med tanke på utdanning og forskning.
- Det internasjonale kontaktnettet er i positiv utvikling, og flere miljø har gode internasjonale kontaktnettverk og allianser.
- Flere forskningsmiljø er i vekst med gode publiseringstall, anseelse nasjonal og internasjonalt og økt grad av ekstern finansiering.
- Organisasjonen kan sies å være relativt effektiv og å ha en positiv utvikling hva angår studentadministrasjon, forskningsvolum og utvikling av studieprogram.
- Har betydelig volum på administrative tjenester, etablerte rutiner innenfor stabsområdene og nærhet til studenter og ansatte.
- Har et studentmiljø som er i positiv utvikling.

### Svakheter:

- Mindre grad av faglig samarbeid på tvers av enheter enn ønskelig. Dette gjelder både innen utdanning og forskning. Faglig samarbeid på tvers er ofte personavhengig.
- Generelt savnes et sterkt nok brukerfokus på studenter og ansatte.
- Mindre grad av valg og mobilitet mellom studieprogram for studentene enn ønskelig. Det skyldes både praktiske forhold som regler og retningslinjer, og manglende praksis og rutiner.
- Uklarheter i etterlevelse av regelverk og retningslinjer fører til større grad av ulikebehandling innen studentadministrasjon enn ønskelig.
- Dublering av administrative forvaltningsoppgaver synes å være relativt utbredt, og betydelige ressurser brukes til koordinering av administrative oppgaver og støttetjenester.

- Struktur for budsjett og internprising, samt andre organisatoriske ressurser (f.eks. infrastruktur og IKT-løsninger) bidrar til mer rigiditet og mindre samarbeid og fleksibilitet enn ønskelig.
- Administrative dataverktøy er ikke tilstrekkelig samordnet og brukes lite effektivt, samt gir merarbeid.
- Instituttorganisering kan forhindre at man bruker kompetanse på tvers i så stor grad som ønskelig, ei heller får ut det tverrgående potensialet for samarbeid og utvikling av studier og forskning.
- Flere miljø har relativt svake resultat på forskning og utdanning (f.eks. søkertall, studenttilfredshet, publiseringspoeng, ekstern finansiering).
- Eksternt finansiert forskning er fremdeles konsentrert til utvalgte miljø og forskere.
- Flere miljø har relativt lav andel av vitenskapelig ansatte i førstekompetansestillinger.
- Gode søkertall på noen utdanninger, men generelt omdømme og attraktivitet blant studentene kunne vært bedre.
- Et strategisk fokus som ser utdanning i sammenheng med forskning, med mål om f.eks. mer utstrakt bruk av forskningsbasert undervisning og inkludering av studenter i forskningsarbeid, bør styrkes.
- I mange av enhetene på nivå 3 er det et for stort lederspenn, i.e. mange av mellomlederne har et betydelig personalansvar.
- De formelle beslutningsveiene og informasjonsflyten oppfattes som lange og tunge, og skaper avstand mellom ansatte i vitenskapelig fagmiljø og ansatte i administrative funksjoner.

#### Muligheter:

- Samfunnsendringene tilsier behov for utdanninger som i stor grad enten er etablerte på UiS, og/eller har mulighet for å tilby. Dette inkluderer både:
  - Etablerte studier med antatt potensiale for vekst og rekruttering. Og:
  - Nye, innovative og fremtidsrettede utdanninger som kombinerer fag på tvers av tradisjonelle, etablerte fagområder. Dette gir studentene økt fleksibilitet i å forme sin egen utdanning.
- Et stort utdanningsbehov i samfunnet, både innen profesjons- og disiplinutdannelse.
- Regionen og nasjonen vil måtte bli mer «innovativ», nytenkende og fokusert på verdiskaping i ulike sektorer. UiS kan utnytte dette potensialet med sin strategiske vekt på nyskaping og innovasjon.
- Benytte mulighetene i etablerte, eksisterende internasjonale nettverk (herunder ECIU).
- Utnytte mulighetene ved å være et relativt lite universitet med anledning til å skape «særegenhet» og konkurransefordeler i en universitets- og høyskolesektor som er i endring. Utnytte fordelene ved å være en relativt liten institusjon som er konsentrert til ett campus.
- I motsetning til mange av konkurrentene i sektoren som er inne i ressurskrevende fusjoner og konsolideringer, har UiS nå anledning til både å gjøre smarte organisatoriske valg internt og legge en offensiv strategi for fremtidig vekst og utvikling.
- Dra enda mer nytte av samlokaliseringen av FOU-miljøet på Ullandhaug (UiS, IRIS, SUS, Validé m.fl.), samt økt vilje/oppmerksomhet som gir potensiale til fruktbart samarbeid på tvers av miljøene.
- Det bør også gi mulighet til å styrke de eksterne, internasjonale nettverkene (ref. betydningen av internasjonale nettverk innen forskning, utdanning) og mobilitet (studenter og vitenskapelig ansatte).

## Trusler:

- UH-sektoren er i en politisk ønsket, strukturell endring. Mens de fleste universitet og høyskoler har eller er i ferd med å inngå i fusjonerte, større enheter, vil UiS bli stående som en av de minste institusjonene i sektoren.
- Flere universitet og høyskoler har i tillegg konsolidert med forskningsinstitutt, noe som kan styrke deres kompetanse (innen både undervisning og forskning) og styrke i konkurransen om eksterne forskningsmidler.
- Tross positiv utvikling, er ikke UiS nok nasjonalt og internasjonalt orientert, og vil i nær fremtid trenge flere fagfolk som er orientert mot og kvalifisert for forskning, utvikling og undervisning på høyt nasjonalt og internasjonalt nivå.
- Som liten institusjon vil UiS kunne få større utfordringer enn i dag med å rekruttere vitenskapelig personell med kompetanse på høyt nasjonalt og internasjonalt nivå.
- Bevilgningene fra staten reduseres/stabiliseres gjennom den såkalte strategien for effektivisering og avbyråkratisering.
- Har positiv utvikling, men er ikke gode nok på samarbeidet med arbeidslivet.
- Konkurransen om forskningsmidler nasjonalt (Norges forskningsråd) og internasjonalt (EU-midler) er meget hard.

Prosjektgruppen ønsker avslutningsvis å understreke to poeng som er tydelige i den punktvis gjennomgangen over. Det første et forhold som er karakteristisk for UiS (som mange andre organisasjoner): Man har positiv utvikling innen sentrale indikatorer i flere miljøer i organisasjonen, men bør enkelt sagt få til «mer av det gode» i større deler av institusjonen. Noen eksempler på dette er: Selv om UiS har gode eksterne relasjoner regionalt, bør man jobbe aktivt til å utnytte dette potensiale bedre. Videre er det både hva gjelder kompetanse for vitenskapelig personell, deres bidrag i undervisning og forskning en positiv utvikling i flere av miljøene på Universitetet – men ambisjonene bør ligge høyere og omfatte flere medarbeidere.

Det andre poenget er at samtidig som at noe kan identifiseres som en styrke i analysen over – kan det og være en svakhet. Sagt med andre ord: samme fenomen kan ha ulik valør. Dette gjelder forhold som størrelse på Universitetet. På den ene siden er det fordeler ved å være et lite og etablert universitet, på den annen side er det en åpenbar utfordring å skulle konkurrere med andre store, fusjonerte og ofte veletablerte og godt posisjonerte høyskoler og universitet. Et annet eksempel er regler for budsjett disponering; at enhetsleder har myndighet til budsjett disponering gir muligheter for fleksibilitet internt, men er også en svakhet fordi det vanskeliggjør et fellesansvar utover eget institutt/enhet. Et siste eksempel er organiseringen etter studieprogram; det kan oppfattes som en tydeliggjøring av eierskap til studier, men kan også føre til rigide, lite endringsvillige programmer og bidra bli å bygge barrierer for samarbeid på tvers av studieprogrammer. Ytterligere eksempler kunne her vært nevnt. Et grunnleggende spørsmål for Universitetet er selvsagt hvordan man kan overvinne svakhetene og realisere potensialet som ligger i styrkene og mulighetene. Det ligger mange muligheter i å tilrettelegge for synliggjøring av beste praksis og organisatorisk læring på tvers av enheter og fag på Universitetet.

## 1.6 Avslutning

Oppsummert har hensikten med denne innledningsdelen av notatet vært å sette fokus på noen av de utfordringene og mulighetene som UiS står overfor, og å sette ramme for diskusjoner og det videre prosjektarbeidet. Gjennomgangen peker på noen av de mange avveininger som bør ligge til grunn for valg av organisasjonsmodell. I de videre delene av notatet vil vi drøfte aspekter ved henholdsvis faglig organisering, administrativ organisering, og styring og ledelse.

## 2.0 Faglig organisering ved UiS

### 2.1 Mandat og avgrensninger

I denne delen av notatet er fokus på faglig organisering ved Universitetet. Prosjektets utredningsarbeid innen dette temaet vil vurdere hvorvidt og hvordan en omlegging eller justering av den faglige organiseringen kan bidra til å fremme en større dynamikk og positiv resultatutvikling innen forskning, forskerutdanning, utdanning, formidling og innovasjon. Vi vil i denne delen av notatet gå nærmere inn på de fire faglige organiseringsaspektene som vi i mandatet er bedt om å gjennomgå (kalt henholdsvis punkt 1, 3, 4 og 6 i notatets innledning):

- Fakultetsstruktur (1)
- Matriseorganisering versus linje- og funksjonsorganisering (3)
- «Program» som organiserende element versus «fag» eller «disiplin» som organiserende element (4)
- Sterkere grad av faglig samarbeid på tvers (6)

Som en start på analysearbeidet med disse temaene, vil vi innledningsvis gjennomgå og stille spørsmål ved de grunnleggende prinsipper som ligger til grunn for dagens faglige organisering ved UiS, samt peke på mulige alternative kriterier og former for ny faglig organisering ved universitetet.

### 2.2 Hva er et fakultet ved UiS?

Med «fakultetsstruktur» menes her måten den faglige virksomheten er delt inn i enheter og nivåer. Fakultetet er i hovedsak en strategisk og administrativ overbygning over beslektede fagmiljøer som vanligvis er organisert som institutter (og i noen tilfeller sentre). Fakultetet utarbeider og iverksetter helhetlige strategier for fagområdene, er ansvarlige for eller har delegeret ansvaret for studieprogrammene til instituttene. Fakultetet er ledet av dekan, og blir gjerne identifisert med dekanatet og administrasjonen, men representerer selvsagt også studenter, vitenskapelig og teknisk-administrativt ansatte. Fakultetet mottar rammebevilgninger fra styret og foretar selv fordeling til instituttene. Institutt kan videre være organisert i faggrupper eller seksjoner o.l., men graden av formalisering av dette nivået varierer mellom instituttene. Når prosjektgruppen i det videre befatter seg med spørsmål om å endre «fakultetsstruktur», så vil dette spørsmålet være avgrenset til å omfatte sammensetningen av fakulteter og institutter. Universitetet i Stavanger er i dag organisert i 3 fakulteter og et museum på nivå 2, samt 14 institutter og 2 sentre på nivå 3.

### 2.3 Gjeldende prinsipper for faglig organiseringen ved UiS – og fordeler og ulemper ved disse

En vurdering av gjeldende prinsipper for faglig organisering, og styring og ledelse ved UiS er tema i denne delen av notatet. For å legge et grunnlag for videre drøfting og diskusjon, vil vi derfor her kort gjennomgå de gjeldende, grunnleggende prinsipper for den faglige organiseringen ved Universitetet og peke på noen ulemper og fordeler ved disse. De viktigste prinsippene for faglig organisering i dagens UiS er følgende: 1) studieprogrammene er bærende organisatoriske elementer og utgangspunkt for den faglige organiseringen. Videre er 2) fakultetene om lag like store («balansert organisasjon») og 3) utgjør selvstyrte/autonome resultatenheter, med ansvar for både utdanning og forskning innenfor sine områder. Samtidig skal 4) alle studieløp ha en entydig plassering i ett fakultet, og alle fakulteter skal ha utdanninger på alle nivå.

Det at fakultetene har en størrelse over en viss kritisk masse kan ha noen fordeler. Et relativt stort budsjett gir en viss fleksibilitet til å omstille og omdisponere ressurser mellom enheter og aktiviteter

på fakultetet. Når fakultetene har en viss størrelse, kan dette forsvare å etablere administrative tjenester på fakultetet, og gi muligheter for å bygge kompetanse og kapasitet til å utnytte stordriftsfordeler. Det kan videre være både fordeler og ulemper med å besitte fullt eierskap til de faglige aktivitetene lokalt på instituttnivå. Fordelene kan være at fakultetet da oppnår full lokal kontroll på aktiviteten, og at det skaper mindre koordineringsbehov. Ulempen kan være at det ressursmessige og det ledelsesmessige handlingsrommet som er nødvendig for å utvikle gode ideer til nye studie- eller forskningsaktiviteter blir begrenset. Det har for eksempel vist seg utfordrende å få til faglig samhandling på tvers av institutter, og det er potensiale for at det utvikler seg et «eierskap» til emner og utdanninger som kan hindre utvikling og føre til mer rigide og endringsvillige programmer enn ønskelig. Samtidig blir det i økende grad forventet av Kunnskapsdepartementet og andre eksterne interessenter, at universitetet klarer å utvikle flere tverrfaglige og flerfaglige utdannings- og forskningsprogrammer. Prosjektgruppen mener at prinsippet om lokalt faglig eierskap kan skape en form for «bokstenking» som kan stå i veien for tverrfaglig integrasjon, samarbeid og utvikling.

Dette kan gi seg ulike utslag i praksis, og vi ser i flere tilfeller at fagressurser blir dubleret, det vil si at det bygges opp fagmiljøer og studietilbud innenfor like eller lignende fag og disipliner flere steder i organisasjonen, uten at disse er samkjørte på tvers av enhetene. Det kan være flere årsaker til at ressursdublering oppstår. En forklaring kan være at det i eksisterende budsjettmodell er innebygd relativt sterke økonomiske insentiver som tilsier at det «lønner seg» for instituttene å beholde studentene i egne emner framfor å la studentene ta emner ved andre institutter.

Mangel på faglig integrasjon, med parallell oppbygging og dublering av ressurser, kan føre til at fagmiljøene forblir små, sårbare og lite fleksible i forhold til det samlede behovet i fagporteføljen. Vi ser i tillegg at studentenes valgmulighet og mobilitet ved enkelte fakulteter er begrenset, i og med at studieprogrammene i relativt liten grad åpner for å ta inn faglig innhold fra andre programmer. Nettopp studentenes muligheter og valgfrihet, selvsagt innenfor gitte retningslinjer, regler og rammer, bør gi sporer til nytenkning rundt faglig organisering på UiS.

### 2.3.1 Matriseorganisering versus linje- og funksjonsorganisering

UiS kjennetegnes i dag ved å være organisert som en tradisjonell hierarkisk linjeorganisasjon, der ansvar, myndighet og ressurser følger den vertikale linjen fra sentral institusjon, fakultet og institutt. Det er imidlertid stor intern variasjon i organisering og rutiner for faglig samarbeid på tvers av enheter. Mens teknisk-naturvitenskapelig fakultet har en form for *matriseorganisering* ved at grunnleggende fag (f.eks. matematikk, kjemi, fysikk) tilbys på tvers av ulike ingeniørutdanninger, ligner samfunnsvitenskapelig fakultet i praksis en form for *skoleorganisering* og kjennetegnes av at instituttene (tross flere tilgrensende fagdisipliner) har ulik faglig profil. Humanistisk fakultet er et flerfaglig fakultet som har ansatte innen disiplin-fag og lærerutdanningsfag, og følger i hovedsak en organisering etter studieprogram. Eksempler på fruktbart samarbeid og koordinering mellom både institutt og fakultet på Universitetet forekommer selvsagt. I all hovedsak har imidlertid UiS en tradisjonell organisering med klassisk, smal fakultetsstruktur, med lite innslag av formalisert koordinering på tvers av enheter.

Med tanke på at samfunnsbehov, strategiske føringer og UH-sektorens struktur gjennomgår stadige endringer, kan det etter prosjektgruppens oppfatning være behov for å bygge større kapasitet og evne til endring og tilpasning enn det dagens tradisjonelle universitetsstruktur gir mulighet til. Prosjektgruppen er da også bedt om å vurdere mer utstrakt bruk av matriseorganisering ved Universitetet. Matriseorganisasjoner er kjennetegnet av en organisasjonsstruktur hvor ansvarslinjene (ledelse, myndighet) går i minst to retninger. Både en *vertikal* inndeling av organisasjonen der ressurser



og personell er samlet i funksjonsinndelte<sup>4</sup> enheter, og en *horisontal* inndeling, der det på *tvers av funksjonene* kjøres prosjekter, prosesser, tjenester e.l. som trekkes på/settes sammen ved hjelp ressurser fra de enkelte funksjonsinndelte enheter. Hensikten med matriseorganisering er å få til bedre ressursdeling (samarbeid) og ressursutnyttelse på tvers av enheter (som fakultet og institutt).

Vi ønsker å understreke at når prosjektgruppen i det videre diskuterer matriseorganisering versus linje- og funksjonsorganisering så er fokuset på hvordan ansvar, myndighet og ressurser utøves og utnyttes i organisasjonen *uavhengig* av hvordan selve fakultetsstrukturen er. En vurdering av ulike organisasjonsmodeller, herunder i hvor stor grad, og hvor hen i organisasjonen, matriseorganisering vil være et hensiktsmessig grep, vil være tema i prosjektets videre arbeid, og presenteres som grunnlag for videre diskusjon i høringsnotatet som offentliggjøres i april 2016.

### 2.3.2 Program eller fag/disiplin som organiserende grunnelement?

Instituttene ved UiS er (etter prinsipp fra OU-prosessen i 2003) som tidligere nevnt, i dag kjennetegnet ved at studieprogrammene fungerer som grunnleggende organiserende element. Dette reflekteres (som hovedregel) ved at instituttene selv har fullt eierskap til et eller flere studieprogrammer og at instituttet selv rår over nødvendige ressurser som programmene krever. Prosjektgruppen er i sitt mandat bedt om å vurdere å la andre elementer legges til grunn, f.eks. «disiplin» eller «fag». Dette er en organisering en i dag ser ved mange andre universiteter og høyskoler, og som flere både relativt små og større ( gjerne fusjonerende) institusjoner har innført. Å velge annet organiserende element, eller annet innhold i de organisatoriske enheter enn studieprogrammer, behøver imidlertid *ikke* medføre at fakultets- og instituttstruktur må endres. En slik endring behøver heller ikke implisere endringer i hvordan *ansvars- og ledelseslinjene* blir, men for UiS som pr i dag har stort innslag av profesjonsstudier, så vil en ren disiplinorganisering i noen tilfeller medføre et større koordineringsbehov (rundt studieprogrammene) enn tilfellet er i dag.

### 2.3.3 Sterkere grad av samarbeid på tvers

Som omtalt tidligere i notatet, samt i relaterte styresaker fra høsten 2015 (89/15 og 110/15), har UiS videre et ønske om og behov for å legge bedre til rette for større grad av samarbeid på tvers av enhetsgrenser og fag, både innen utdanning og forskning. I dag rår instituttene i stor grad selv over de faglige ressursene de trenger til programmene sine, noe som kan være en barriere i forhold til tverrgående samarbeid, og det ligger til prosjektets mandat og vurdere om nye typer organisasjonsstruktur og arbeidsorganisering vil kunne øke potensialet for tverrfaglig samarbeid.

UiS har allerede gjort noen strukturelle grep for å legge til rette for bredere og mer tverrfaglig forskningssamarbeid, blant annet gjennom opprettelse av «programområder for forskning», og ved opprettelse av forskningssentre og ulike nettverk. I den videre analysen, vil erfaringer fra dette og tilsvarende prosjekter være av betydning. Når vi i det videre omtaler «samarbeid på tvers» så omhandler dette alle typer tverrgående (faglig) samarbeid; mellom fag/disipliner, mellom institutter og fakulteter, både innen utdanning og innen forskning.

## 2.4 Mål, prinsipper og kriterier for fremtidens faglige organisering ved UiS

### 2.4.1 Behov for å skape dynamikk og utvikling

Prosjektgruppen legger til grunn at kommende organisasjonsendringer skal ha som formål å legge til rette for større dynamikk, både i forhold til å utvikle og endre organisasjonen (også strukturelt) etter hvert som nye behov oppstår, samt å øke kapasiteten og evnen til å utvikle og endre det faglige tilbudet kontinuerlig. Slik prosjektgruppen ser det, er det ikke tilstrekkelig å legge til rette for mer samarbeid

---

<sup>4</sup> «Funksjonen» som fakulteter og institutter har i eksisterende UiS-organisasjon er, som beskrevet tidligere i teksten, å utvikle, forvalte og drifte studieprogrammene.

om allerede eksisterende aktiviteter og fag. Organisasjonen bør i større grad enn i dag, evne å systematisk og fleksibelt utvikle og tilby nye utdanningstilbud og forskningsprosjekter i samsvar med samfunnets og arbeidslivets behov. I den grad det i dag eksisterer strukturelle barrierer for slik utvikling, så bør et mål med OU-prosjektet være å bygge ned slike barrierer.

#### 2.4.2 Behov for optimal ressursutnyttelse

En grunnleggende forutsetning for å produsere kvalitativt god forskning og utdanning er at fagmiljøene har tilstrekkelig tilgang til ressurser. Dette gjelder så vel fysisk og administrativ infrastruktur, som økonomiske og menneskelige fagressurser. I forbindelse med OU-prosessen vil det derfor være av stor betydning å klargjøre hvordan organisasjonen best kan struktureres for å sikre optimal utnyttelse, fordeling, prioritering og tilgang på ressurser. Sentrale spørsmål som stilles i prosjektet er: Hvor i organisasjonen bør eierskap til, og forvaltning av, infrastruktur, økonomiske (budsjett) og menneskelige ressurser ligge? Hvilke organisatoriske grep trengs for å sikre god koordinering av ressursene? Hvilke systemer, økonomiske mekanismer (insentiver og internprisingsmekanismer), organisatoriske retningslinjer vil sikre effektiv ressursflyt og –utnyttelse? Hvordan kan man styrke en organisatorisk kultur som bygger opp under målet om samarbeid på tvers av fag, disipliner og mellom administrativ og vitenskapelig stab?

#### 2.4.3 Ledelse og koordinering

Slik UiS er organisert i dag, vil ledelse og koordinering (av ressurser og fag) foregå i linjen fra sentralinstitusjon til fakultet og institutt. Beslutninger og avklaringer knyttet til faglig utvikling og faglig samarbeid ligger i dag i stor grad på instituttleder. Slik prosjektgruppen ser det, ligger det i dagens ledelsesstruktur et for stort kontroll- og lederspenn på instituttlederne. Enkelte institutter rommer opp mot 90-100 ansatte og en rekke ulike faggrupper og faglige disipliner. Dermed kan enhetsledelsen fort utgjøre en unødig stor strukturell barriere i forhold til utvikling, koordinering og gjennomføring av den faglige virksomheten. Prosjektgruppen ser derfor at det kan være behov for å sette rammer for enheters størrelse og ansvarsområde, samt å definere og formalisere nye typer lederfunksjoner og -roller som kan avlaste linjeledelsen. For eksempel vil det kunne være en mulighet å tydeligere skille mellom det vi kan kalle «tradisjonell linjeledelse» (av avdelinger/enheter/funksjoner) og ledelse av programmer/prosjekter og prosesser. Disse lederfunksjonene og -rollene må eventuelt defineres og formaliseres, og fordeling av ansvar og myndighet mellom de ulike lederfunksjoner og roller må balanseres på en hensiktsmessig måte.

#### 2.4.4 Hvordan få dette til?

**Hva innebærer det å gå fra tradisjonell funksjons- og linjeorganisering til prosess- og matriseorganisering?**

Slik prosjektgruppen ser det, kan det være interessant å vurdere å løse noe opp i den tradisjonelle linje- og funksjonsorganiseringen som kjennetegner UiS i dag, og søke å finne mer «fleksible» måter å organisere den faglige (og administrative) virksomheten. På bakgrunn av en gjennomgang av ulike organisasjonsmodeller i UH-sektoren, vurderer prosjektgruppen at det vil være ønskelig å åpne opp for en diskusjon om, og vurdering av en *utviklingsretning* som beveger UiS fra dagens relativt rendyrkede linje- og funksjonsorganisering, i retning av en modell med større innslag av prosess- eller prosjektorganisering.

Det er imidlertid viktig å understreke at flere mulige organisasjonsmodeller vil kunne støtte opp om denne målsettingen. En grunnleggende tanke er dog at der faglige aktiviteter (forskning og utdanninger) i dag samles i og langt på vei avgrenses av institutter og fakulteter, så foreslår prosjektgruppen at det i vurderingen av framtidig organisering (fakultetsstruktur) bør vurderes

(styrking av) flere typer faglige organisatoriske enheter og elementer som «schools»<sup>5</sup>, «sentre» og «nettverk». En vurdering av de ulike modellenes fordeler, ulemper, konsekvenser og risiko, vil selvsagt ligge til grunn for prosjektets avveininger og anbefalinger. Det finnes alternative måter å organisere på som vil kunne bidra til å redusere *koordineringsutfordringene* som ligger i den eksisterende organisasjonsmodellen.

En reorganisering bør videre føre til økt tilgjengelighet til ressursene i organisasjonen, uten at det medfører en økning antall årsverk eller budsjett per se. Det kan f.eks. bety at fysisk (og administrativ) infrastruktur, menneskelige og økonomiske ressurser organiseres slik at faglig utvikling og ytelse ikke møter unødige barrierer med hensyn til ressurstilgang.

## 2.5 Noen mulige endringer i faglig organisering ved UiS

Det ligger i mandatet til OU-prosjektet at flere mulige dimensjoner og aspekter ved organisasjonen skal vurderes før anbefaling avgis. Det indikeres med dette at det å gjøre rasjonelle valg for utvikling av en best mulig fungerende organisasjonsmodell, ikke er enkelt. Vi har i det følgende forsøkt å strukturere problemstillingen litt ved å behandle de ulike delelementene (dimensjoner og aspekter) i mandatet enkeltvis. Dette gjør vi blant annet for å illustrere at det er ulik grad av *avhengighet mellom elementene*: Er det for eksempel mulig å endre hva som bør være organiserende elementer i instituttene *uten* å endre fakultetsstruktur? Eller; kan vi øke antallet fagenhet på nivå 2, uten at dette får implikasjoner for administrativ organisering og administrativ arbeidsdeling mellom nivåer?

### 2.5.1 Fakultetsstrukturen ved UiS

#### *Mulige endringer i fakultetsstrukturen*

Prosjektgruppen er av den oppfatning at den eksisterende organisasjonsstrukturen, med faglig virksomhet inndelt i 3 fakulteter, ett museum og 14 institutter og 2 sentre, ikke er optimal. Som det blant annet framkommer av innspillene fra SV-fakultetet, kan det være behov for å finne nye og mer hensiktsmessige måter å samle (organisere) ressurser og faglige aktiviteter på.

#### *Kriterier/betingelser for å endre*

Det er imidlertid ikke tilstrekkelig å gjøre inndelinger i nye fakulteter utelukkende basert på de eksisterende instituttgrensene, slik for eksempel utredningene fra SV-fakultetet legger opp til. En viktig forutsetning for en vellykket restrukturering av fakultetene vil være at faglige aktiviteter og ressurser settes sammen på måter som gir muligheter for å utnytte faglige og ressursmessige synergier (som i dag ikke blir tilstrekkelig utnyttet). Dette *kan* bety at fakultetene i større grad bør bli mer «faglig homogene/faglig komplementære» enn de er i dag. Med den faglige sammensetning som kjennetegner UiS i dag, impliserer dette at det bør åpnes opp for at fakulteter kan ha større grad av ulikhet mht. størrelse (f.eks. målt som størrelse på budsjett, i antall ansatte, i antall studenter m.m), og også større ulikhet i faglig bredde (f.eks. målt som antall studieprogrammer eller antall disipliner/fag som rommes av fakultetet) enn det som er tilfellet i dag.

I det videre prosjektarbeidet vil vi forfølge ulike spørsmål som: Hvilke kriterier skal være bestemmende for optimal størrelse på de faglige organisatoriske enhetene? Tilgang til fysisk infrastruktur (som f.eks. laboratorier) og/eller faglige ressurser som henger naturlig sammen eller er komplementære og/eller tilgang til administrative ressurser?

---

<sup>5</sup> Med «schools» mener vi her en samlende og/eller koordinerende struktur som knytter sammen ulike kompetanser (ressurser) og ulike fagområder på tvers av eksisterende institutt og fakultetsgrenser.

### *Sannsynlige konsekvenser og implikasjoner*

Ved en endring i fakultetsstruktur, f.eks. ved at antallet fakulteter økes, må sannsynligvis også administrative tjenester og funksjoner reforderes og endres i innhold, helst uten at det medfører økte kostnader.

### 2.5.2 Matriseorganisering versus linje- og funksjonsorganisering

#### *Mulige endringer i av linje- og funksjonsorganiseringen*

Slik prosjektgruppa vurderer det, vil det ikke være tilstrekkelig å gjøre endringer i organisasjonsstrukturen (fakultetsstrukturen). Det vil uavhengig av sammensetning av fag og ressurser i ulike faglige enheter, være behov for koordinering – på tvers av enheter og på tvers av nivåer i organisasjonen. Prosjektgruppen mener det eksisterer flere begrensninger og barrierer for å få til (mer) faglig samhandling og koordinering i den eksisterende (hierarkiske) linjeorganisasjonen, og er derfor av den oppfatning at bør vurderes å tillate utvikling av flere typer organisatoriske elementer og enheter som har som formål å *virke koordinerende* på virksomheten. For eksempel kan det åpnes for å etablere «schools», «sentre», «nettverk» og «fagstrategiske organer og utvalg» som har som formål å sikre horisontal koordinering av forskningsområder og utdanningsprogrammer. Ved å prøve ut ulike strukturelle grep av denne typen, kan vi få til en (gradvis og inkrementell) omlegging til *større grad av* matrise- eller prosjektorganisering av den faglige aktiviteten.

#### *Kriterier og forutsetninger for å endre*

Fordelingen av ansvar og myndighet mellom horisontal og vertikal ledelse må balanseres og reguleres formelt. Blant annet vil det være behov for å sikre at den «horisontale ledelsen» (prosess- og prosjektlederrollen) gis nødvendige virkemidler til å kunne utøve sin koordinerende rolle.

#### *Sannsynlige konsekvenser*

Å balansere ansvar og myndighet mellom horisontal og vertikal linje er svært utfordrende og krever at det, i tillegg til nødvendige formelle avklaringer av oppgaver, ansvar og roller, også at det over tid utvikles en sterk *organisasjonskultur* for samarbeid og ansvarsdeling.

### 2.5.3 Program eller fag/disiplin som organiserende grunnelement?

#### *Mulige prinsippendringer*

Slik det er nå, utgjør studieprogrammene det grunnleggende organiserende element for instituttene. I en del tilfeller synes dette å representere en barriere mot tverrgående samarbeid og optimal ressursutnyttelse. Prosjektgruppa mener derfor at det kan være hensiktsmessig å løse opp i «kravet» om at studieprogrammene (i sin helhet) skal omslutes av instituttet. Prosjektgruppa mener at disipliner *og fag* i større grad bør danne fundamentet for de faglige grunnenehetene. Det vil si at det i større grad vil være faggrupper (i like eller beslektede fag/disipliner) som vil utgjøre grunnelementene i instituttet. På denne måten kan en oppnå å bygge større faglig robusthet, men samtidig øker behovet for faglig koordinering på tvers av instituttene, særlig innen utdanningene. En følge av en slik omlegging vil derfor være at «studieprogrameierskapet» og koordineringsansvaret legges utenfor/på siden av instituttene (matrise).

#### *Kriterier og forutsetninger for å endre*

Punktet om mulige endringer i retning av mer matriseorganisering og punktet om å løse opp kravet om «programorganisering» henger tett sammen. Prosjektgruppen mener at det å endre organisasjonen noe på disse punktene bør gjøres der vi har mulighet til å oppnå noen av følgende gevinster:

- At endringene bidrar til bedre utnyttelse av universitetets samlede kompetanse, ved at dobbeltarbeid og ressursdublering reduseres

- At endringene bidrar til å øke den faglige robustheten (også innenfor de enkelte disipliner)
- At endringene bidrar til økt tverrfaglig og tverrenhetlig samarbeid
- At endringene bidrar til å øke universitets evne og kapasitet til å utvikle nye samfunnsrelevante utdanninger og forskningsområder og –prosjekter
- At studentene opplever økt fleksibilitet og større valgfrihet i sitt utdanningsløp

## 2.6 Hvor store endringer bør organisasjonen gjennomgå totalt sett?

Som det framgår i tidligere avsnitt mener prosjektgruppen å ha identifisert reelle behov for å gjøre organisatoriske endringer. Imidlertid tror prosjektgruppa det vil være hensiktsmessig at endringene som velges gjøres målrettet og godt planlagt, men ikke i for store steg om gangen. Omorganiseringer og større omstillingsprosesser er ofte belastende på organisasjoner. Prosjektgruppa tror heller ikke det er hensiktsmessig å anlegge de samme organisatoriske prinsippene ved alle fakultet, men heller legge opp til en skreddersydd, fremtidsrettet organisasjon som kan utvikles over tid. Den faglige virksomheten ved UiS er mangfoldig på måter som vi mener krever ulike organisatoriske overbygninger og prinsipper.

## 2.7 Tema og spørsmål som vi ønsker å få drøftet

Prosjektgruppen imøteser kommentarer og innspill som kan bidra til å sette søkelys på premissene for fremtidens faglige organisering av UiS, og ber interessenter om å sende synspunkter med utgangspunkt i følgende spørsmål:

- Hva mener du/dere er eventuelle hindringer for ønsket faglig utvikling ved UiS i dag?
- Har du/dere forslag til organisatoriske grep som kan fremme faglig utvikling og samarbeid på universitetet?
- Har du/dere forslag til organisatoriske grep som kan fremme høyere grad av tilfredshet med primæraktivitetene og tjenesteytingen hos interne og eksterne brukere/aktører, målgrupper og interessenter?
- Hvilke kriterier synes du/dere skal tillegges størst vekt i utforming av eventuell ny faglig organisering ved UiS:
  - a) **Samfunnsrelevans:** at ny faglig organiseringen bidrar til at UiS blir bedre i stand til å være relevant i og for samfunnet – regionalt, nasjonalt og internasjonalt?
  - b) **Egenart, profil og gjenkjennbarhet:** at ny faglig organisering bidrar til økt rekruttering (av studenter og medarbeidere), og økt eksternt utdannings- og forskningssamarbeid
  - c) **Strategisk evne:** at ny faglig organisering bidrar til å øke evnen til å utvikle nye strategiske viktige utdanninger, forskningsområder og –prosjekter?
  - d) **Ledelse og medvirkning:** at ny faglig organiseringen sikrer bedre vilkår for faglig ledelse og medvirkning?
  - e) **Faglig robusthet og identitet:** at ny organisering sikrer at fagmiljøene styrker sin faglige identitet, samling og tilhørighet
  - f) **Faglig synergi:** at ny organisering øker muligheten for tverrfaglig samarbeid og mobilitet på tvers av enheter
  - g) **Forskning:** at ny organisering bidrar til å styrke den langsiktige, grunnleggende forskningen, og til å gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for utdanning og praksis?
  - h) **Kostnader:** At ny faglig organisering reduserer administrative og personalmessige kostnader
  - i) Eventuelt andre kriterier (kom gjerne med forslag)

## 3.0 Administrativ organisering ved UiS

### 3.1 Mandat

I mandatet for prosjektgruppen for OU-prosessen heter det om administrativ organisering at gruppen:

- Har ansvar for å utarbeide tilstrekkelig grunnlag for beslutninger knyttet til forestående omorganisering ved Universitetet i Stavanger.
- Skal levere en vurdering av, og komme med forslag til, organisering av respektive faglige og administrative funksjoner ved universitetet med hensyn til organisering, fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver, samt forslag til organisasjonsstruktur.

Før det er mulig å komme med forslag til organisering osv., må vi fortsette der styresak 110/15 slapp, med å nedfelle noen prinsipper for den fremtidige organiseringen. Selve utgangspunktet for OU-prosjektet er først og fremst behovet for resultatforbedring. For å oppnå dette må fremtidige prinsipper og modeller for administrativ organisering svare på de utfordringene som er påpekt i styresakene 89 og 110/15 (og til en viss grad sak 88/15), som til sammen danner fundamentet for OU-prosessen (se nedenfor).

### 3.2 Ekstern og intern kontekst

#### **Eksisterende prinsipper og modell for administrativ organisering**

Administrasjonen ved UiS består i dag av sentraladministrasjonen, fakultetsadministrasjonene og instituttadministrasjoner av ulik størrelse. I tillegg har vi Felles ressurscenter (FRES), som i dag hovedsakelig utgjøres av Driftsavdelingen. Sentraladministrasjonen består av Avd. for økonomi- og virksomhetsstyring, HR-avdelingen, Strategi- og kommunikasjonsavdelingen, Utdanningsavdelingen, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, IT-avdelingen, Nettop UiS og UiS Etter- og videreutdanning. Fakultetsadministrasjonene har alle sin egen økonomifunksjon, HR-funksjon og studieadministrasjon i tillegg til mer generelle administrative funksjoner.

Hovedprinsippene for administrativ organisering, som strekker seg tilbake til OU-prosessen i 2004, var desentralisering av «linjefunksjoner», samling av fellestjenester i en felles enhet med «utføreransvar», og en rendyrking av stabsfunksjonene. Stabsfunksjonene ble organisert etter *funksjon* (økonomi, HR, strategi og kommunikasjon, utdanning, og etter hvert forskning), dvs. en funksjonsbasert organisering.

Hensikten med desentraliseringen av linjefunksjonene var å sikre dekanene et støtteapparat som var tilstrekkelig til å ivareta daglig drift av fakultetene og dekanenes resultatansvar faglig og økonomisk. Også fakultetsadministrasjonene ble langt på vei organisert med utgangspunkt i de ulike funksjonene (egen økonomifunksjon, HR-funksjon, studieadministrativ funksjon osv.). Hensikten med en felles utførerenhet var å hindre oppsplitting av ressurser på områder hvor det var mulig å ta ut stordriftsfordeler, mens rendyrkingen av stabsenhetene ble gjort for å sikre styret og ledelsen sentralt et dedikert støtteapparat.

Et annet viktig prinsipp var at modellen skulle være «integrerende» på de ulike administrative funksjonene, både sentralt og på fakultetsnivå. Dvs. at det skulle legges til rette for god samhandling og koordinering på tvers av denne funksjonsdelte organiseringen, uten at det ble beskrevet nærmere hvordan dette skulle skje.

Hovedelementene i organisasjonsstrukturen, med noen få stabsenheter, et felles ressurscenter (FRES) og «selvforsynte» fakultetsadministrasjoner, er i prinsippet beholdt frem til dags dato. Samtidig er det gjort en del tilpasninger som har opplevdes som nødvendig, men som nok også har vannet ut de opprinnelige prinsippene ganske kraftig. De fleste grepene ble gjort som ledd i OU-prosessen fra 2005 og utover.

Konkret har rendyrkingen av både stabs- og «utførerenheter» blitt mindre uttalt, bl.a. ved at de fleste av de enhetene som inngikk i FRES har blitt omorganisert. Samtidig har desentralisering av linjefunksjoner fra sentralt nivå til fakultetsnivå blitt tatt et steg videre gjennom etablering av instituttadministrasjoner. Dette ble gjort for å utvikle «levende og dynamiske institutter» og for å styrke instituttledernes mulighet til å ivareta sitt resultatansvar.

### **Universitetets utvikling og vekst**

Gjennom de 12-13 årene som har gått siden forrige store omorganisering, har UiS gått fra å være høyskole til å bli universitet. I løpet av disse årene har utviklingen på mange områder vært formidabel. Antall ansatte og årsverk er nær doblet, antall studenter har økt med 35-40 %, antall stipendiater har økt med flere hundre prosent, forskningsproduksjonen har økt over 100 % osv.

Høyere aktivitetsnivå og flere ansatte og studenter har bidratt til økt kompleksitet i administrasjonens oppgaveportefølje. Dette stiller større krav til ledelse, styring, koordinering og samhandling på tvers og på langs i organisasjonen, samt ikke minst til organiseringen av oppgavene.

Prosjektgruppen mener at vi bør ta lærdom av de positive og negative erfaringene med dagens administrative organisering. F.eks. mener vi at det bør være mulig å ta ut en del effektiviseringsgevinster og stordriftsfordeler.

### **UiS-strategien**

Strategien utgjør en viktig del av den interne konteksten for videre utvikling av organisasjonen i den forstand at prinsipper og organisasjonsmodell må være i tråd med overordnede føringer i strategien. I UiS sin strategi heter det bl.a. at «*vi skal være en serviceorientert, handlings- og endringsdyktig organisasjon, kjent for en universitetskultur preget av innovasjon og nytenking, gjensidig respekt og samarbeid.*» Og videre: «*Vi skal tilstrebe god og relevant informasjon og kommunikasjon internt på ulike arenaer og i rette kanaler. Infrastruktur, administrative og tekniske tjenester og rammevilkår skal støtte opp om utviklingen i faglige aktiviteter og læringsmiljøet. Gode og relevant ekstern informasjon og kommunikasjon med samfunnet på ulike arenaer og i tidsmessige formidlingskanaler skal tilstrebes. Samspillet med eksterne aktører skal bidra til en positiv og kunnskapsbasert kultur-, samfunns- og næringsutvikling på Vestlandet og være til gjensidig nytte og berikelse for så vel samarbeidspartnerne som for universitetet, de ansatte og studentene.*»

### **Kompleksitet i brukere, interessenter og oppgaveportefølje**

Universiteter og høyskoler har et omfattende og komplekst samfunnsoppdrag som omfatter mange ulike brukere, målgrupper og interessenter, som gir en stor spennvidde i administrasjonens oppgavetilfang, både faglig og med hensyn til oppgavenes karakter. Brukerne, målgruppene og interessentene spenner fra interne brukere som studenter, ansatte, ledere, toppledelsen og styret, til eksterne målgrupper og interessenter som potensielle og tidligere ansatte, potensielle og tidligere studenter, myndigheter nasjonalt og lokalt, samarbeidspartnere i inn- og utland og i privat og offentlig sektor, arbeids-, nærings- og kulturliv, samt medier i inn- og utland. Studenter, ansatte og ledere utgjør de viktigste brukerne/aktørene, med studentene som den desidert største gruppen. Samtidig er mange av de administrative funksjonene ikke utpreget studentrettede tjenester. Dette gjelder f.eks. mange av sentraladministrasjonens og fakultetsadministrasjonenes oppgaver innenfor økonomi, virksomhetsstyring og HR, som retter seg mot andre målgrupper.

Opgaveporteføljen spenner fra strategisk utviklings- og oppfølgingsarbeid til mer operasjonelle og rutinepregede driftsoppgaver, fra tjenesteproduksjon til forvaltningsoppgaver. De administrative fagområdene/funksjonene omfatter alt fra økonomi, HR, strategi og kommunikasjon og studentadministrasjon til IT, bygningers drift og utvikling av campus o.l. Det administrative apparatet

ivaretar altså en rekke vesensforskjellige oppgaver som har forskjellig rasjonale med hensyn til organisering.

Som det fremgår av sak 110/15, øker samtidig kompleksiteten i omgivelsene og rammebetingelsene fortløpende, f.eks. i form av nye lover og regler, nye og mer komplekse IT-systemer, nye krav fra Kunnskapsdepartementet, NOKUT, Riksrevisjonen osv. Blant de endringene som får direkte innflytelse på den administrative virksomheten er økte krav til virksomhetsstyring (mål- og resultatstyring, risikostyring, kvalitetsstyring, HMS, internkontroll etc.), ekstern finansiering og internasjonalisering, samt økt konkurranse om studenter, ansatte og ressurser. Videre har eier klare forventninger om samfunnskontakt og samarbeid med arbeidslivet. Institusjonene skal bidra til regional og nasjonal verdiskaping, og institusjonenes næringsskapende og samfunnsutviklende rolle understrekes. Disse forventningene gjenspeiles naturlig nok også hos øvrige eksterne interessenter, som samarbeidspartnere i inn- og utland. De ansatte har forventninger til kompetanse- og karriereutvikling, tilrettelegging for ulike livsfaser osv. Studentene har også stadig større forventninger og ikke minst økt grad av «kundeperspektiv». Kort oppsummert er universitetene i dag tunge samfunnsaktører med et stort ansvar og et bredt nedslagsfelt.

Alle disse faktorene bidrar fortløpende til endringer i oppgaveporteføljen og -mengden for administrasjonen. Dette medfører andre og høyere kompetansekrav, og stiller andre krav til organiseringen av de administrative ressursene enn for få år tilbake. Endringsdyktighet, utvikling og dynamikk blir etter prosjektgruppens oppfatning trolig viktige egenskaper både i struktur og kultur i årene fremover. I det nye landskapet i UH-sektoren er UiS et av de minste universitetene. Dette stiller krav til god og effektiv utnyttelse av ressursene, og dermed organiseringen av disse.

### 3.3 utfordringer ved dagens administrative organisering

Eksisterende prinsipper og organisasjonsmodell ble utformet med utgangspunkt i de utfordringene og målsettingene som virksomheten sto overfor på begynnelsen av 2000-tallet. I styresak 110/15 er det pekt på en del utfordringer ved dagens organisering. Disse er særlig knyttet til *den funksjonsorienterte organiseringen* og *den store graden av desentralisering* på de fleste administrative områder som vi har i dag.

*Desentralisering* var en villet utvikling ved omorganiseringen i 2004, en utvikling som ble ytterligere forsterket gjennom den OU-prosessen som startet i 2005. Sistnevnte prosess hadde som hovedfokus å utvikle en målrettet og effektiv organisasjon, som altså resulterte bl.a. i etablering av et bedre støtteapparat rundt instituttlederne. Dette grepet har bidratt til å avlaste instituttlederne og gjøre det enklere for disse å fylle en reell lederrolle. Det har også gjort det mulig å bygge opp støttetjenester for studenter og ansatte nær den faglige virksomheten.

Slik prosjektgruppen vurderer det, har ikke desentraliseringen bidratt til bedre integrasjon av det administrative apparatet og de administrative tjenestene. Tvert imot har oppbyggingen av instituttadministrasjoner bidratt til at mange funksjoner og oppgaver etter hvert har blitt spredd på flere nivå og en rekke forskjellige enheter. Særlig problematisk er dette for en del forvaltningsmessige oppgaver som skjer i henhold til lov- og regelverk og som er kompetansekrevede, eksempelvis oppgaver knyttet til økonomiforvaltning (budsjett og regnskap), rekruttering og personalforvaltning/-utvikling.

På noen områder har utviklingen bidratt til større klarhet i ansvars- og arbeidsdeling mellom nivåene og enhetene, fragmentering av oppgaver og kompetanse/ressurser, fremvekst av mange lokale modeller og praksiser, liten grad av spesialisering/profesjonalisering, samt svak og/eller ujevn kvalitet på tjenestene/oppgaveutførelsen og økt sårbarhet ved sykdom, vakanser og ferier. Dermed har det



blitt stadig mer krevende å koordinere og kvalitetssikre oppgaveutførelse og tjenester på tvers av enheter og nivåer. Det samme gjelder feilretting og vedlikehold av kompetanse.

Utstrakt spredning av ressursene gjør det også mer utfordrende å dekke kompetansekrevede behov. Videre blir nye oppgaver/tjenester, prosesser og rutiner mer krevende å forankre, implementere og ivareta når disse skal utføres flere steder. Fremfor alt er imidlertid utstrakt desentralisering av oppgaver totalt sett mer ressurskrevende enn en strammere organisering. I sin ytterste konsekvens kan utstrakt desentralisering av administrative oppgaver medføre at vi får institutter som tapper fakultetsnivået for oppgaver og innhold og svekker fakultetenes rolle som koordinerende og strategisk ledd. I siste instans kan vi få en utvikling der instituttene ender opp som «stater i staten» og hvor fakultetet betraktes som et «fordyrende mellomledd». Vi har ikke en slik situasjon i dag, men det er mulig å se konturene av den. Det er altså viktig at vi har en bevissthet om de ulike nivåenes funksjon og roller, og hvordan vi skal sikre at koordinering, samordning osv. ivaretas på tvers av institutter og studieprogrammer.

Samtidig finnes det oppgaver hvor avstanden mellom utførende ledd og brukerne oppleves å være for stor, og som kunne vært tjent med en annen og mer desentral organisering enn i dag. Dette kan være oppgaver som krever en viss nærhet til fagmiljøene organisatorisk og/eller fysisk, og som dermed kunne vært tjent med en desentralisering til fakultets- og evt. instituttnivå. Bakgrunnen kan f.eks. være at håndtering av oppgavene først og fremst krever detaljkunnskap om konkrete fagmiljø, studieprogrammer, forskningsprosjekter, tjenester som krever skreddersøm, eller at utførelsen fordrer mye direkte kontakt mellom bruker og utfører, slik at fysiske avstander blir upraktisk.

Når det gjelder det vi kan kalle *funksjonsbasert* organisering (der administrative funksjoner/fagområder som HR, økonomi, kommunikasjon osv. utgjør de organiserende elementene) er den kanskje største utfordringen at denne isolert sett kan fremme «silotenkning» og i verste fall «revirtenkning», og ikke nødvendigvis har verken brukerne eller prosessene (i hvert fall ikke de «funksjonsovergripende») i fokus.

### 3.4 Målsettinger

Det er viktig å ikke miste målet av syne i en OU-prosess. Som det fremgår av sak 110/15 er utgangspunktet og det primære fokuset for den pågående OU-prosessen resultatforbedring, mens hovedmålsettingen er synergieffekter og bedre resultater for primæraktivitetene utdanning, forskning, formidling og innovasjon. Videre fremgår det av nevnte styresak at OU-prosessen *«bør innrettes slik at administrativ organisering bidrar til å operasjonalisere målet om en mer integrert organisering av de administrative tjenester, herunder:*

- *Legger til rette for større grad av tverrfaglig samarbeid som fremmer bedre og mer helhetlige prosesser på tvers av tradisjonelle funksjonsområder*
- *Bidrar til større fokus på prosessorganisering og -ledelse (f.eks. «LEAN», matriseorganisering)*
- *Legger til rette for avbyråkratisering; forenkling, standardisering og automatisering av administrative prosesser og oppgaver*
- *Bidrar til å gi større fokus på prosesser og oppgaver som understøtter primæraktivitetene (utdanning, forskning, formidling og innovasjon) og som tilfører en merverdi for virksomheten*
- *Bidrar til bedre kvalitet i utarbeidelse av styringsinformasjon og beslutningsgrunnlag*
- *Legger til rette for koordinering og samordning av administrative funksjoner, oppgaver og prosesser*
- *Legger til rette for organisatorisk læring og kompetansebygging»*

### 3.5 Rammer og kriterier for vurdering av prinsipper og struktur

Endrede rammebetingelser, utfordringer og målsettinger gjør det nødvendig å se nærmere på selve organisasjonsstrukturen, og eventuelt foreta endringer i denne. Imidlertid vil ikke dette alene være tilstrekkelig. Mangfoldet i de administrative utfordringene og oppgavene stiller krav til så vel struktur som kultur, ledelse, arbeidsdeling og samhandling mellom nivåer og enheter og mellom administrasjon og fag, kompetanse og øvrige systemer og strukturer (systemer for styring, kvalitetssikring, fordeling/ressursallokering etc., retningslinjer, rutiner, møteplasser og kommunikasjonskanaler, IT-verktøy). Vi har altså flere variabler å spille på i bestrebelsene på å oppnå resultatforbedring.

En god organisasjonsstruktur må ligge i bunn og bygge opp under kulturen, arbeidsdelingen, samhandlingsmønstrene, systemene og kompetansen som er nødvendig for å nå målsettingene. En OU-prosess gir mulighet for å se på alle de ulike dimensjonene i sammenheng, der oppgavens egenart og arbeidsdelingen mellom nivåene og enhetene er de aller viktigste.

De fremste kjennetegnene ved strukturen er antall «administrative» nivåer, samt antall og type enheter på de ulike nivåene. Disse er først og fremst produkter av de vurderingene og valgene vi må gjøre, og ikke selvstendige vurderingskriterier. Strukturen og arbeidsdelingen vil kunne arte seg forskjellig, avhengig av målgruppe og oppgavens egenart. Utpregede forvaltningsoppgaver fordrer primært en byråkratisk organisering med likebehandling av saker og brukergrupper som hovedsiktemål. Eksempler er opptak, eksamensavvikling, vitnemål, klagebehandling, etc. Andre saker handler om å levere støttetjenester (infrastruktur) til undervisningen og forskningen som rom, IT-tjenester, etc., der rasjonaliteten er å levere gode tjenester både effektivt og i henhold til brukerkrav. Her er det ofte stordriftsfordeler. Atter andre oppgaver handler om å gi den enkelte student, ansatte/leder praktisk hjelp og støtte, råd og veiledning, gjerne basert på basert på en kombinasjon av en spesifikk fagkompetanse og kjennskap til lokale forhold og behov. Slike behov kan f.eks. være knyttet til konkrete fagområder, studieprogrammer, forskningsprosjekter, personalsaker etc.

Andre sentrale dimensjoner, kriterier eller dilemmaer som bør være gjenstand for vurdering med hensyn til prinsippene og strukturen for organisering, er hvorvidt prosessene/oppgavene/ tjenestene krever:

- Prosess-/matrise versus funksjonsbasert organisering
- Standardisering og kostnadseffektivitet versus skreddersøm og lokale tilpasninger (gjelder også regelverk og rutiner)
- Spesialist- versus generalistkompetanse
- Avbyråkratisering versus «rebyråkratisering»\*
- Sentral versus desentral organisering
- Samlokalisering versus spredd («fagnær») lokalisering

\*Avbyråkratisering handler om forenkling og eventuelt sanering av oppgaver, rutiner og regelverk, automatisering av oppgaver osv. «Rebyråkratisering» handler på sin side om utforming av enhetlige reglementer, prosedyrer etc., og organisering av oppgaver som krever en viss kompetanse og/eller som er regelstyrt, i enheter hvor en kan sikre likebehandling/enhetlig praktisering og profesjonalisering av oppgaveutførelsen og tjenestene.

Ofte ender vi opp med å diskutere *sentralisering* og *desentralisering* som om dette var et mål i seg selv, i stedet for å diskutere langs ovennevnte akser. Dimensjonen sentralisering/desentralisering kan i

realiteten handle om både *organisering* og *lokalisering* (de to sistnevnte dimensjonene). Ofte henger disse sammen, men ikke alltid. Det er f.eks. ikke nødvendigvis slik at *samorganisering* må innebære *samlokalisering*. For noen oppgaver kan det være viktig med en felles organisering for å sikre enklere koordinering og samordning eller lignende, mens selve utførelsen gjerne kan/bør utføres lokalt for å sikre tilgjengelighet osv. Andre oppgaver krever lokal forankring/styring. Da vil også håndteringen måtte skje lokalt. For atter andre oppgaver kan faktisk fysisk avstand mellom bruker/«bestiller» og utfører være et poeng i seg selv. Dette kan være situasjonen der det finnes lov- og regelverk som må forvaltes på en korrekt måte og der likebehandling av brukerne er viktig. Igjen må fokuset må være på oppgavens karakter og hvordan disse best kan ivaretas.

Det følger også av ovennevnte at det ikke nødvendigvis er slik at alle enheter (fakulteter og ev. institutter) selv må disponere de ressursene som er påkrevd for å oppfylle enhetenes og den enkelte leders resultatansvar. Enhetene må imidlertid ha tilgang til de tjenester, de ressurser osv. som er påkrevd for å kunne ivareta dette ansvaret. Dette kan sikres gjennom ulike matrise-/«bestiller-utfører»-baserte modeller der de som har ansvaret og dermed behovet «bestiller» den nødvendige støtten/hjelpen hos en «utførerenhet».

Det er videre viktig å være bevisst på at den faglige organiseringen danner utgangspunkt for hva slags administrativ organisering som er mulig og hensiktsmessig på Universitetet. Antall nivåer i den faglige strukturen og antall faglige enheter på ulike nivå setter altså rammen for den administrative organiseringen. Mange «små» fakulteter gir altså andre muligheter og begrensninger i så måte, enn få og store fakulteter.

Hvilken struktur som er mest formålstjenlig vil etter prosjektgruppens mening også avhenge av hvilke målsettinger (se ovenfor) som skal veie tyngst og hvilke prinsipper vi ønsker å legge til grunn for organiseringen. Denne avveiningen må gjøres som ledd i OU-prosessen.

### 3.6 Mulige prinsipper for administrativ organisering

Ved å fastlegge noen overordnede prinsipper for både organiseringen som sådan, men også for samhandlingen, oppgavefordelingen, kompetansen osv., blir det enklere å holde målene i siktet og utlede mulige organisasjonsmodeller. Det er en forutsetning at de prinsippene vi legger til grunn for fremtidig organisering er innbyrdes konsistente og legger til rette for å nå målene og svare på utfordringene.

Med utgangspunkt i ovennevnte beskrivelse av rammebetingelser, utfordringer og målsettinger kan vi se konturene av noen mulige prinsipper for den administrative organiseringen, dvs. hva som skal kjennetegne denne i fremtiden. Slike grunnleggende prinsipper kan være:

#### 3.6.1 Resultatorientering

Den administrative organiseringen bør legge til rette for en best mulig resultatoppnåelse. Ettersom det er resultatene knyttet til undervisning, forskning, formidling og innovasjon, vi blir målt på, blir det viktig å kanalisere mest mulig ressurser til disse aktivitetene og ikke bruke mer ressurser på den administrative virksomheten enn nødvendig. Videre blir det viktig å bruke de administrative ressursene slik at de bidrar til mer og bedre forskning, undervisning, formidlingsvirksomhet osv. Dette innebærer å støtte godt opp under disse primæraktivitetene, direkte eller indirekte.

Resultatorientering kan innebære å forenkle, standardisere og automatisere administrative prosesser og oppgaver, slik at disse kan gjennomføres med minimum bruk av ressurser. Sistnevnte vil i særlig grad gjelde rutinepregede og standardiserte oppgaver som registreringsarbeid, rapportering etc. I siste instans innebærer det også å kutte ut oppgaver som ikke tilfører tilstrekkelig merverdi til virksomheten.

Resultatorientering gjennom minimum bruk av ressurser handler også om at vi bruker folk til det de er flinke til og at vi lar dem spesialisere seg innenfor oppgaver de har best forutsetninger for å bli gode på. Sistnevnte handler om å nå et visst oppgavevolum for de som skal utføre oppgavene, i stedet for å gjøre litt av alt. Gevinstene ligger både i et smalere fokus og avbrytelser og skifter mellom til dels sprikende oppgaver i løpet av arbeidsdagen, noe som representerer en kilde til effektivitetstap.

Resultatorientering fordrer en klar arbeidsdeling mellom nivåer og enheter, tydelige retningslinjer og rutiner, gode administrative verktøy etc. Resultatorientering må videre sikre det vi kan kalle «organisatorisk læring» og kontinuerlig resultatforbedring, som bidrar til at kompetansen utvikler seg i tråd med behovene og som reduserer sårbarhet ved bortfall av kompetanse (vakanser, ferier, sykdom). Endringsdyktighet er også et sentralt element i denne forbindelse.

### 3.6.2 Brukerorientering

Prosjektgruppen mener at UiS må fremstå på en profesjonell måte vis a vis universitetets mange interne og eksterne brukere, målgrupper og interessenter, og ivareta disse på best mulig måte. Dette innebærer både at det må være enkelt for studenter, ansatte og ledere, samt eksterne målgrupper og interessenter å vite hvor de skal henvende seg, at de får den hjelpen de trenger uten å måtte henvende seg til en rekke ulike enheter/aktører, samt at de får likeverdige tjenester med en forutsigbar og tilfredsstillende kvalitet (se nedenfor). Brukertilpassede støttetjenester har f.eks. stor betydning for studentenes tilfredshet og totalopplevelse med studier og studentliv.

Ovennevnte krever bl.a. inngående kjennskap til både de ulike grupperingene og deres behov, ev. lov- og regelverk som regulerer det aktuelle området, ev. IT-baserte administrative verktøy og ikke minst de konkrete oppgavene. Et smalere ansvarsområde bør ikke gå på bekostning av helheten i brukeropplevelsen.

Profesjonalisering av oppgaveutførelsen og sluttproduktet (dvs. tjenestene vis a vis brukerne) krever imidlertid også en viss spesialisering. Vi må la de ansatte bli flinke på noen få områder i stedet for at alle skal kunne litt om alt. Det er f.eks. neppe de samme ansatte (eller enhetene?) som både skal drive med rekruttering og drive personalforvaltning.

Brukerorientering handler også om tilgjengelighet. Ofte blir det satt likhetstegn mellom god tilgjengelighet og fysisk nærhet. Tilgjengelighet er imidlertid ikke nødvendigvis ensbetydende med fysisk nærhet, i betydningen at hvert fakultet eller institutt må ha sin egen støttefunksjon for ulike tjenester. Med moderne datateknologi kan tilgjengelighet ofte innebære gode selvbetjeningsløsninger på nett. På en kompakt campus der det meste av virksomheten tross alt er samlet innenfor en radius av to-tre hundre meter, kan tilgjengelighet like gjerne handle om gode åpningstider, høy kompetanse og god kapasitet i en felles enhet som geografisk spredde funksjoner. For enheter utenfor campus på Ullandhaug er nok situasjonen annerledes i en del sammenhenger.

### 3.6.3 Standardisering/likebehandling

Dette innebærer først og fremst at de ulike brukergruppene skal ha lik behandling og likeverdige tjenester i hele UiS. Likebehandling forutsetter også en viss grad av standardisering. Dette innebærer bl.a. felles retningslinjer, tydelige rutiner og en mest mulig ensartet praktisering av disse. Også likebehandling krever godt kjennskap til de ulike brukergruppene, tilstrekkelig kjennskap til aktuelt lov- og regelverk og et visst volum på de aktuelle oppgavene, enten disse er ulike former for tjenesteproduksjon eller forvaltningsmessige oppgaver.

### 3.6.4 Samhandling

Samhandling har flere aspekter. Særlig viktig er den faglig-administrative samhandlingen, det vil si samarbeidet og kommunikasjonen mellom ledere og ansatte i administrative enheter på den ene siden

og ledere og ansatte ved fakultetene og instituttene på den andre siden. Samhandling handler også om koordinering og ivaretagelse av prosesser som involverer flere ulike nivåer og enheter, og å sørge for mest mulig «sømløse» overganger mellom de ulike leddene og aktørene i de enkelte prosessene. Eksempler på slike tverrgående prosesser kan være mottak og introduksjon av nyansatte og nye studenter, som kan omfatte så forskjellige oppgaver som utlevering av nøkler/kort, etablering av IT-tilgang, tildeling av kontorplass, opplæring i interne reglementer, rutiner osv.

Forutsetninger for god samhandling og gode prosesser er tydelig prosesseierskap, tydelig ansvars-/rolle og oppgavefordeling, god ledelse og koordinering, godt samarbeid og god kommunikasjon både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Sistnevnte krever henholdsvis gode kommunikasjonskanaler og gode samhandlingsformer/-arenaer. Dette gjelder også vis a vis eksterne aktører.

### 3.7 Forslag til videre prosess for administrativ organisering

Med utgangspunkt i diskusjoner rundt de ulike temaene som er blitt presentert i dette kapitlet, og tilbakemeldinger fra UiS-organisasjonen på spørsmålene vi stiller i under, vil prosjektet bearbeide både «virkelighetsbeskrivelsen» og eventuelt prinsippene som her er blitt presentert. Disse danner i neste omgang grunnlaget for utarbeiding av noen (2-3) ulike modeller for administrativ organisering ved UiS. Modellene vil bli presentert i det tidligere nevnte høringsnotatet som sendes ut på høring i organisasjonen i henhold til fremdriftsplan for prosjektet (medio april 2016). Prosjektgruppen kommer på denne bakgrunn med sin endelige tilråding om administrativ organisering som legges frem for styret i juni.

### 3.8 Tema og spørsmål for drøfting

Prosjektgruppen imøteser kommentarer og innspill på grunnleggende prinsipper og nedenstående spørsmål som kan bidra til å belyse diskusjonen rundt administrativ organisering, og ber om å sende tilbakemeldinger på følgende spørsmål:

- Hvilke administrative prosesser/tjenester ved UiS synes du/dere fungerer godt i dag, og hvilke fungerer mindre godt?
- Har du/dere forslag til organisatoriske grep som kan fremme høyere grad av tilfredshet med den administrative tjenesteytingen hos interne og eksterne brukere/aktører, målgrupper og interessenter?
- Hvilke oppgaver mener du/dere egner seg best til henholdsvis å leveres lokalt på enhetsnivå (institutt, senter o.l.), på fakultetsnivå og fra sentralstaben?
- Hvordan kan man på UiS skape en mer integrert administrativ organisasjon på tvers/langs, og en bedre faglig-administrativ samhandling? Hva slags arbeidsdeling, «mekanismer», arenaer og kanaler trenger man for å få til dette?

## 4.0 STYRING OG LEDELSE

### 4.1 Bakgrunn – styring og ledelse i tidligere OU-prosesser

Som det fremgår ovenfor har det vært to store OU-prosesser ved UiS etter høgskolefusjonen i 1994. Den mest omfattende prosessen i 2003-2004 sprang ut av universitetsstrategien, med målsetting om å oppnå universitetsstatus, og ny universitets- og høgskolelov som ga institusjonene langt større autonomi og en langt mer strategisk rolle for styret. I denne prosessen ble det bl.a. fastlagt en del prinsipper for styring og ledelse, som i all hovedsak har ligget fast i ettertid:

Utgangspunktet for styring og ledelse skulle være lovens normalordning, dvs. valgt rektor og ansatt direktør (todelt ledelse på institusjonsnivå) og såkalt normalsammensetning av styret. Videre skulle det være en lik hovedstruktur for alle fakulteter med hensyn til styring og ledelse, med enhetlige åremålsansatte dekaner og instituttledere med fullt resultatansvar faglig og økonomisk, og kun rådgivende organ på fakultets- og instituttnivå, hhv. fakultetsråd og såkalte programutvalg.

I tillegg ble resten av råds- og utvalgsstrukturen «nullstilt» på lik linje med resten av organisasjonen, og kollegiale organer som ikke var lovpålagte ble i all hovedsak tatt bort. Dette ble gjort for å tydeliggjøre lederens resultatansvar og unngå pulverisering av dette.

I 2005 ble det igangsatt en ny OU-prosess som pågikk helt ut 2008. Denne ble igangsatt med utgangspunkt i styresak 40/05 «Ny lov om universiteter og høyskoler: styringsordning» der styret bl.a. vedtok å «foreta en oppsummering av erfaringene med, og en vurdering av, den faglige og administrative organisering og ledelsesmodell innført 01.01.2004.» Som ledd i denne prosessen vedtok styret i sak 51/07 «Rammer for delegering, desentralisering, råd og utvalg» å erstatte programutvalgene med instituttråd, samtidig som fakultetsrådet fikk et nytt og utvidet mandat, ny sammensetning og nye vedtekter. Instituttlederne fikk også utvidede fullmakter på sentrale områder, samtidig som det ble åpnet for ytterligere desentralisering av funksjoner knyttet til daglig drift av fakultet (dog ikke økonomi og HR).

Aslaug Mikkelsen, som var rektor i perioden 2007-2011, gikk til valg på en agenda om å reversere en del av de prinsipper og ordninger som ble innført fra 2004, bl.a. åremålstilsatte ledere og rådgivende organer på fakultets- og instituttnivå. Målsettingen var å gjeninnføre valgte ledere og innføre styrer på alle nivå, ut fra et ønske om å sikre større grad av medvirkning og innflytelse i beslutningsprosessene, samt eierskap til beslutningene, i de ulike fagmiljøene.

Sistnevnte prosess smeltet på mange måter sammen med OU-prosessen og bidro til et fortsatt stort fokus på styring og ledelse ut hele rektorperioden. I styresak 96/08 «Status og videre fremdrift for OU-prosessen» ba styret om at det ble gjennomført en høring om styring og ledelse ved UiS, der alle sider ved styring og ledelse ble satt under lupen. Et klart flertall av høringsuttalelsene anbefalte da å beholde ordningen med valgt rektor og enhetlige tilsatte ledere på fakultets- og instituttnivå, samt innføre styrer på alle nivå. Da styret fikk saken til behandling i styresak 32/10 «Styring og ledelse ved Universitetet i Stavanger», ble dermed resultatet et kompromiss som besto av følgende hovedelementer:

- Videreføring av ordningen med ansatte, enhetlige ledere med fullt resultatansvar
- Videreføring av ordningen med valgt rektor/todelt ledelse
- Innføring av styrer med et fagstrategisk ansvar og ansvar for intern budsjettfordeling på fakultets- og instituttnivå

Sistnevnte punkt medførte altså en endring i forhold til de prinsippene som ble nedfelt i 2003-2004.

Etter at fakultets- og instituttstyrene kom på plass i 2011 har styrings- og ledelsesstrukturen ved UiS ligget fast. Riktignok har det også etter 2011 vært prosesser og diskusjoner knyttet til både ordningen med valgt vs. ansatt rektor og styrer på fakultets- og instituttnivå. Disse har imidlertid ikke resultert i noen endringer.

## 4.2 Styring og ledelse i pågående OU-prosess

Det er viktig å gjøre en avveining mellom behovet for endring og graden av fokus og energi som en gjennomgang av styrings- og ledelsesstruktur naturlig nok vil ta. Stadige diskusjoner om styring og ledelse tar mye fokus og ressurser, og bidrar til både dårlig arbeidsro og slitasje på store deler av organisasjonen. Samtidig har utviklingen innenfor styring og ledelse både internt, nasjonalt og internasjonalt de siste 10-15 årene bidratt til at det er enkelte tema som ikke er like aktuelle lenger. F.eks. er ordningen med enhetlige og ansatte ledere for lengst etablert som «bransjestandarden» og fremstår i dag som ukontroversiell (jf. også den interne høringen i 2009), selv om det selvsagt alltid vil være ulike meninger om de mange mulige styrings- og ledelsesmodellene i sektoren.

To spesifikke tema er likevel naturlige å sette på dagsorden også i denne OU-prosessen:

- Ledelsesmodell på institusjonsnivå – ansatt vs valgt rektor, samt rektoratets rolle og ansvar
- Styringsordning på fakultets- og instituttnivå

Nedenfor redegjøres nærmere for disse to problemstillingenes natur og kontekst, herunder mer hvorfor det er naturlig å se på disse som ledd i OU-prosessen.

## 4.3 Ledelsesmodell på institusjonsnivå - ansatt vs. valgt rektor

Lov om universiteter og høyskoler trekker opp det juridiske rammeverket for hvilke ledelsesmodeller som er mulig på institusjonsnivå og hvordan disse skal praktiseres:

### 4.3.1 Lovens rammer

Frem til høgskolefusjonen i 1994 hadde de gamle profesjonshøgskolene ansatt rektor, mens Høgskolesenteret i Rogaland hadde valgt. Fra ny felles Lov om universiteter og høyskoler kom i 1995 og frem til 2005 var det kun valgt rektor og tilsatt administrerende direktør (såkalt todelt ledelse) som var mulig ledelsesform på institusjonsnivå ved landets universiteter og høyskoler. Det var først med den reviderte UH-loven i 2005 at det igjen ble åpnet for ansatt rektor.

Enn så lenge er altså valgt rektor fortsatt den såkalte «normalordningen» i loven, mens ansatt rektor er en unntaksmodell som krever to tredjedels («kvalifisert») flertall i styret (UHL § 10-4).

#### Valg:

Rektor velges for en periode på 4 år, med mulighet for gjenvalg i ytterligere 4 år. Det er ingen begrensninger på hvem som er valgbare, verken internt eller eksternt (UHL § 10-2). Valgt rektor er styrets leder og har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor avgjør saker som ikke kan utsettes til neste styremøte (UHL § 10-1).

Denne ordningen forutsetter at institusjonen har en ansatt administrerende direktør som øverste leder for den samlede administrative virksomheten ved institusjonen. Direktøren forbereder og gir tilråding i de saker som legges frem for styret, etter samråd med rektor, og sørger for iverksetting av styrets vedtak (UHL § 10-3).

Ordningen innebærer også at ledere på nivå to i virksomheten rapporterer til rektor i faglige spørsmål og til direktøren i saker av administrativ karakter.

#### Ansettelse:

Rektor ansettes på åremål for 4 år, med mulighet for fornyelse i ytterligere 4 år. Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens samlede virksomhet og rollen som administrerende direktør bortfaller, slik denne er definert i loven (UHL § 10-4). Som daglig leder blir rektor styrets sekretær (UHL § 10-4), mens styret ledes av en ekstern representant (UHL § 9-4) utpekt av departementet. Rektor (og i UiS sitt tilfelle også prorektor) blir i styret erstattet av en vitenskapelig ansattrepresentant (UHL § 9-3).

Som det fremgår ovenfor kobler loven dimensjonene valgt vs. ansatt rektor og delt vs. enhetlig ledelse. Dvs. at ansatt rektor gir enhetlig ledelse, mens valgt rektor gir todelt ledelse bestående av rektor og administrerende direktør.

Kort oppsummert kan vi si at valg vs. ansettelse av rektor ikke utelukkende er et spørsmål om rekrutteringsform, men også om rektoratets rolle og sammensetningen av ledergruppen på institusjonsnivå, samt styresammensetningen.

#### 4.3.2 Ledelsesmodell ved UiS

UiS har hatt dagens normalordning med valgt rektor/todelt ledelse på institusjonsnivå helt siden høgskolefusjonen i 1994. Ved UiS har praksis for øvrig vært at rektor og prorektor velges i par og at også prorektor inngår i styret, slik loven åpner for. Prorektor tar da plassen til en av de vitenskapelig ansatte representantene.

Selv om styring og ledelse har vært på agendaen ved mange anledninger og over lange perioder, har det i mindre grad vært fokus på og kontroverser rundt ledelsesmodellen på institusjonsnivå.

I februar 2014 var valgt vs. ansatt rektor tema på et eget styreseminar der professor Bjørn Stensaker (UiO/NIFU) og tidligere mangeårig ansatt rektor ved NTNU, Torbjørn Digernes var innledere. Saken ble imidlertid ikke fulgt opp videre i det sittende universitetsstyret.

Temaet kom på agendaen igjen våren 2015, i forbindelse med fusjonsforhandlingene med HSH som senere strandet. I styresak 46/15 «Styringsordning etter 01.01.16 – institusjonsledelse» vedtok styret å holde på valgt rektor «*fordi en endring av styringsform nå vil være uheldig, siden det ikke er drøftet i organisasjonen og siden det vil komplisere arbeidet med fusjonen*». Styret vedtok videre at «denne problemstillingen bør vurderes i god tid før en ny styreperiode fra og med 01.08.2019.»

Når saken om valgt versus ansatt rektor nå kommer opp igjen, er vil det også være naturlig å se på alternative sammensetninger av rektoratet og den sentrale ledergruppen, f.eks. hvorvidt det kan være aktuelt med mer enn én pro-/viserektor, i så fall med hvilke ansvarsområder osv. Ulike alternativer vil bli redegjort nærmere for i selve høringsdokumentet fra prosjektet.

#### 4.3.3 Strukturreform og svak resultatutvikling

Hovedårsaken til at saken om valgt versus ansatt rektor har fått ny aktualitet og må inngå også i denne OU-prosessen, er regjeringens stortingsmelding om høyere utdanning som ble lagt frem like før påsken 2015. I Meld. St. 18 (2014-2015) «Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren» var nemlig utgangspunktet at ansatt rektor skal være normalordningen ved norske universiteter og høgskoler.

Bakgrunnen for dette er i første rekke at UH-institusjonene i dag er tunge samfunnsaktører som fyller store og viktige funksjoner i samfunnet. For å svare på samfunnets forventninger og behov ser regjeringen det som avgjørende at institusjonene har en kompetent og strategisk ledelse, som er rekruttert etter prosesser som har legitimitet både innad og utenfor institusjonen.

En slik endring av hovedmodell vil kreve en lovendring. Regjeringen har derfor fulgt opp stortingsmeldingen med en proposisjon til Stortinget om nødvendige lovendringer i UH-loven mhp styring og ledelse. Proposisjonen ble oversendt Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen like før jul og lovendringen skal etter planen vedtas av Stortinget våren 2016. Proposisjonen legger opp til simpelt flertall for å avvike fra normalordningen, ikke kvalifisert flertall slik dagens lovtekst tilsier. Ellers ligger formuleringene i loven om ansatt og valgt rektor (og administrerende direktør) i all hovedsak fast.

Som det fremgår av styresak 88/15 «Virkemidler for resultatforbedring», 89/15 «Organisasjonsutvikling ved UiS» har UiS hatt en svak resultatutvikling de siste 4-5 årene, som verken institusjonen selv eller Kunnskapsdepartementet som eier har vært fornøyd med. Gjennom vedtaket i sak 89/15 ba styret universitetsdirektøren om å «*iverksette arbeidet med å evaluere den interne styringsordningen ved UiS*». Og videre: «*Som en del av dette arbeidet bør også inkluderes en vurdering*



av hvorvidt UiS fra 2019 bør tilpasse seg den nye normalordningen i sektoren, med ansatt rektor og ekstern styreleder».

Behovet for vurdering av ledelsesmodell på institusjonsnivå springer altså direkte ut fra den foreslåtte endringen i lovens normalordning samt den svake resultatutvikling over de seneste årene.

#### 4.4 Styringsordning på fakultets- og instituttnivå

UH-loven setter ingen rammer for styring og ledelse på nivåene under institusjonsnivået. Dette innebærer bl.a. at institusjonene kan velge å ha styrer, råd eller ingen av delene på fakultets- og instituttnivå. UiS har altså en ordning med ansatte ledere med fullt resultatansvar (enhetlige ledere), og styrer med et overordnet mandat som gir disse et fagstrategisk ansvar og ansvar for den interne budsjettfordelingen. Bakgrunnen for at styrenes mandat ble gjort såpass overordnet var at disse ikke skulle komme i konflikt med dekanenes og instituttledernes helhetlige resultatansvar og bidra til å pulverisere dette.

Status i sektoren er at drøyt halvparten av institusjonene har styrer på nivå 2 (fakultetsnivå), mens en knapp halvpart enten har råd eller ingen organ. Mange virksomheter har ikke noe instituttnivå. Men blant de som har, er det stort sett bare de fire gamle universitetene og UiS som praktiserer styrer helt eller delvis, og kun UiB og UiS som har gjennomført det fullt ut. De fleste andre har verken råd eller styrer.

##### 4.4.1 Evaluering av ordningen i 2013

Da bl.a. mandatene for de nye styrene på fakultets- og instituttnivå ble vedtatt i sak 53/10, vedtok styret samtidig at ordningen skulle evalueres i henhold til målsettingene innen utgangen av 2012. Etersom ordningen ikke ble iverksatt før i 2011 ble evalueringen utsatt til våren 2013.

Evalueringen ble gjennomført av NIFU og besto bl.a. av omfattende intervjuer med sentrale aktører i organisasjonen (ledere, tillitsvalgte osv) og ulike grupperinger av styremedlemmer. Evalueringen inneholdt også en spørreundersøkelse blant alle ansatte med en rekke spørsmål om ulike sider ved fakultets- og instituttstyrene, samt en gjennomgang av en del referater fra fakultets- og instituttstyrer.

Rapporten fra NIFU konkluderte bl.a. med at ordningen ikke har fungert i henhold til intensjonene. Den viste også til at antall styrer og styringsnivåer ved UiS synes relativt høyt tatt i betraktning institusjonens størrelse. Rapporten ga ingen klare anbefalinger, men antydte tre mulige utviklingsveier; hhv avvikle ordningen, revidere ordningen radikalt eller videreføre den noenlunde uendret. Videre antydte rapporten at *«en gjennomtenking av den faglige organiseringen kunne kanskje skape rom for nye styringsordninger som kan komme tettere på forsknings- og utdanningsvirksomheten, samtidig som antallet styringsorgan også kunne reduseres.»*

Med utgangspunkt i NIFU sin evalueringsrapport vedtok styret i sak 69/13 at *«Dagens styringsordning videreføres inntil videre»* og at *«Styringsordningen evalueres på nytt innen fem år.»* Styret ba også universitetsdirektøren *«følge opp rapportens anbefalinger om tiltak som kan bidra til at fakultets- og instituttstyrenes funksjonalitet og effekter bedres.»*

##### 4.4.2 Ny evaluering

I sak 89/15 vedtok styret bl.a. at *«Styret ber universitetsdirektøren iverksette arbeidet med å evaluere den interne styringsordningen ved UiS. Styret ønsker i den sammenheng en nærmere vurdering av hvorvidt det er hensiktsmessig å videreføre en organisasjon med 3 styrings- og forvaltningsnivåer.»*

På bakgrunn av ovennevnte ble det i løpet av høsten gjort en henvendelse til NIFU, som har takket ja til oppdraget med å gjennomføre en ny evaluering av styringsordningen på nivå 2 og 3. Denne har i all hovedsak samme innholdsmessige og metodiske tilnærming som sist. I tillegg er det tatt med noen tilleggsspørsmål om faglig organisering i surveyen, for å forsøke å fange opp tilbakemeldinger på hvorvidt andre måter å organisere den faglige virksomheten kan *«skape rom for nye styringsordninger*

*som kan komme tettere på forsknings- og utdanningsvirksomheten, samtidig som antall styringsorgan også kunne reduseres».*

#### 4.5 Tema og spørsmål for drøfting

Prosjektgruppen ønsker i tillegg til ovennevnte NIFU-undersøkelse, kommentarer og tilbakemeldinger velkommen som besvarer følgende overordnede spørsmål:

- Hvilke fordeler og ulemper ser du/dere med en ledelsesmodell med valgt versus en med ansatt rektor for å lede fremtidens UiS?
- I hvilken grad og eventuelt hvorfor mener du/dere det er hensiktsmessig for UiS å videreføre en organisasjon med 3 styrings- og forvaltningsnivåer? Hva er eventuelt et godt alternativ til denne modellen?