

Til: Fakultetsstyret  
Fra: Prodekan for forskning og forskerutdanning

---

Sakstype: Vedtakssak  
Møtesaksnr.: V-sak 4  
Møtenr.: 2/2016  
Møtedato: 15.4.2016  
Notatdato: 8.4.2016  
Arkivsaksnr.:  
Saksbehandler: Inger-Johanne Ullern

---

## Oppfølging av UiOs *Strategic Advisory Board*. Høring om rapport om organisasjons- og beslutningsstruktur

### Bakgrunn

Universitetsstyret fikk i 2014 råd fra et internasjonalt panel, *Strategic Advisory Board* (SAB), om utvikling av organisasjonen for å nå de strategiske målene i UiO:2020. Styret nedsatte fire arbeidsgrupper for nærmere vurdering av rådene og for å få et godt fundert beslutningsgrunnlag for ev. strukturelle endringer.

Arbeidsgruppene ble gitt følgende oppgaver: Utdanningskvalitet (1), forskningskvalitet (2), tverrfaglighet (3) og behovet for faglig betingede endringer i UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur (4). De tre første gruppens rapporter ble behandlet i Universitetsstyret i fjor, se <http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2015/4/o-sak-2-sab.pdf> og D-sak 1 i protokollen <http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2015/6/protokoll.html>. Forslag til tiltak fra disse arbeidsgruppene er dels lagt inn som vedlegg til årsplanen, dels lagt til den siste arbeidsgruppen.

[Rapporten fra gruppe 4](#) ble behandlet i Universitetsstyret 14. mars. Styret vedtok da en høringsprosess for rapporten. Vedtaket er gjengitt i sin helhet under V-sak 3 i protokollen <http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/2/protokoll.html>. Fakultetene m.fl. er høringsinstanser.

Et av spørsmålene rapporten tar opp ble stilt Universitetsstyret av det forrige fakultetsstyret ved HF. Styret ba bl.a. Universitetsstyret om å legge til rette for en gjennomgående diskusjon om lederrekruttering og styringsordning på alle nivåer på UiO, og om at regelverket klargjøres vedrørende hvilken instans som skal bestemme hvordan ledere rekrutteres. (Se fullt vedtak i V-sak 4 i protokoll <http://www.hf.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2014/protokoller/141128-protokoll.xml>). Både av hensyn til dette og til de overordnede spørsmålene om UiOs organisatoriske struktur som rapporten reiser, vil fakultetsledelsen be fakultetsstyret behandle høringssvaret.

Dekanen var medlem av arbeidsgruppen og det er derfor stedfortreder som har forberedt saken for styret.



## Prosess ved HF

Saken er ikke sendt på høring når fakultetsledelsen har skrevet sitt utkast til høringssvar. UiOs høringsfrist er annonsert å skulle være i slutten av mai. I Universitetsstyrets vedtak om høringsprosessen gis det imidlertid ganske klare rammer for hva høringen skal omfatte. Det er ikke berammet fakultetsstyremøte før 24. juni, og fakultetsledelsen ser det hensiktsmessig at styret 15. april får et utkast som prodekanen får fullmakt til å ferdigstille. Det endelige svaret vil styret få framlagt til orientering i juni.

Instituttene er også høringsinstanser. Fakultetsledelsen har diskutert saken med instituttlederne, også utkast til svaret som Fakultetsstyret får til behandling (i møte 6./13. april). Kommentarer fra instituttlederne vil bli redegjort for muntlig i styremøtet. Fakultetene er bedt om å samle og videresende instituttenes uttalelser.

Etter oppfordring fra Universitetsstyret arrangeres et allmøte for fakultetets ansatte og studenter 14. april for å diskutere forslagene til endringer i UiOs organisasjons- og styringsstruktur. Arbeidsgruppens leder professor Arild Underdal kommer til å være tilstede sammen med ansatte fra HF som også deltok i arbeidsgruppen. Innspillene fra møtet vil bli redegjort for muntlig i fakultetsstyremøtet.

## Høringens innhold

Fakultetet er bedt om å uttale seg om hovedpunktene i rapporten slik de framgår av gruppens sammendrag:

1. Tiltak for klarere prioritering av kvalitet og nyutvikling på alle nivåer i organisasjonen.
2. Tiltak for tettere og mer effektiv samhandling mellom styringsnivåene
3. Tiltak for større økonomisk handlingsrom for ledere og styrer på alle nivåer i organisasjonen

Det vedlagte utkastet er disponert etter dette.

---

## FORSLAG TIL VEDTAK:

Fakultetsstyret vedtar det framlagte utkastet til høringssvar med de endringer som framkom i møtet. Prodekan for forskning og forskerutdanning gis fullmakt til å ferdigstille svaret.

---

Vedlegg: Utkast til høringssvar fra HF

## SAB-rapport 4. Høringsuttalelse fra HF

Det humanistiske fakultet takker arbeidsgruppen for en perspektivrik og grundig rapport, og for anledningen til å uttale seg. Gruppens vurdering av at det er behov for kombinasjoner av tiltak svarer godt på den komplekse problemstillingen og organisasjonen vi står overfor.

Vi har organisert vårt svar etter de tre hovedkategoriene.

### 1. Tiltak for klarere prioritering av kvalitet og utvikling på alle nivåer i organisasjonen.

#### a) Klarere prioritering av kvalitet ved fordeling av interne midler til fagmiljøer og prosjekter/tiltak.

HF's erfaring med faglige prioriteringer tilsier at dette er et godt grep for å utvikle faglig kvalitet. Det vil trolig fortsatt være diskusjoner om hvordan kvalitetskriteriene skal fastsettes. Skal f.eks. tidligere resultater veie tyngre enn potensiale. Med tidsavgrensede prioriteringsperioder har også fakultetet opplevd at det er mulig å opprettholde og utvikle kvalitet i bredden kombinert med noen toppmiljøer.

Det framgår av rapporten at målet med klarere prioriteringer er å støtte opp om UiOs sentrale prioriteringer. Fakultetsstyret vil understreke betydningen av det rapporten også tar opp, nemlig at med mindre de andre forslagene, særlig om bedre vertikal samhandling og økonomisk handlingsrom, gjennomføres, vil dette være en vanskelig målsetting med tanke på å sikre faglig initiativ og forankring for prioriteringene.

Det er viktig at de økonomiske mekanismene knyttet til prioriteringene er godt gjennomtenkt. Inndragning av overskudd medfører gjerne at underliggende enheter får et kunstig høyt innkjøp i perioden frem mot årsavslutning. For at rammestyringen skal kunne fungere er det videre nødvendig med forutsigbare rammevilkår, dette gjelder ikke minst på universitetene, der vi har en lavere turnover enn i statlig sektor for øvrig.

#### b) Rekruttering av vitenskapelig personale, hvor UiOs muligheter til å nå opp i konkurransen om kandidater på høyt internasjonalt nivå bedres gjennom bl.a. raskere behandling av tilsettingsaker, og økt innsats for å utforme attraktive karriereplaner for fremragende unge forskere i etableringsfasen.

HF har som årsplanstiltak å redusere tidsbruk i tilsettingsaker og ser med glede på forslagene om erfaringsutveksling med andre enheter som har lyktes på dette feltet. Vi vil se fram mot en utredning av muligheten til å gi enhetlig leder innstillingsmyndighet i ukontroversielle saker. Vi vil også fremheve behovet for en gjennomgang av hva de vitenskapelige bedømmelseskomiteene skal vurdere. Mye taler for at det er mest sakssvarende og tidsbesparende om de begrenser seg til å vurdere innsendte vitenskapelige arbeider.

Når det gjelder karriereplanlegging for yngre forskere mener HF at vi er kommet et stykke på vei gjennom systematisk bruk av stillingsplaner for utlysning i faste vitenskapelige stillinger. Vi ser at det gjenstår et arbeid med integrering av mobilitet og mer generelle ferdigheter som prosjektadministrasjon i forskerutdanningen, men vil også legge vekt på at en klargjøring av karrieremuligheter for yngre forskere i

humaniora også må dreie seg om alternative karriereveier enn academia. Da er det ikke gitt at vi er de som gir best veiledning.

*c) Rekruttering av ledere, hvor (a) begrensninger som utelukker eksterne kandidater oppheves, (b) aktivt søk etter godt kvalifiserte kandidater også utenfor UiO inngår i prosessen, og (c) også «hybridmodeller» – her: modeller som kombinerer aktivt søk og grundig vurdering av kvalifikasjoner (hvor studenter og ansatte har viktige roller) med et avklart mandat fra universitetssamfunnet – vurderes på nivåene 1 og 2.*

HF har god erfaring med ansatte instituttledere som er rekruttert både internt og eksternt, og legger stor vekt på grundig vurdering av kvalifikasjoner i alle tilsettingsprosesser. Vi slutter oss derfor til alle de tre skisserte løsningene a)-c) for endringer på nivåene 1 og 2.

HF er glad for at gruppen slutter seg til det forrige fakultetsstyrets vurdering av at det er behov for en klargjøring av reglementet for rekruttering av dekaner og instituttledere. Vi noterer oss at gruppen mener at myndigheten til å avgjøre om instituttledere skal velges eller tilsettes bør ligge på fakultetsnivå mens myndigheten til å avgjøre om dekaner skal velges eller tilsettes fortsatt bør ligge hos universitetsstyret.

HF imøteser utredning av hybridmodellene.

## **2. Tiltak for tettere og mer effektiv samhandling mellom styringsnivåene, med sikte på tre delmål: (a) styrke handlekraften for UiO som institusjon, (b) åpne nye kanaler "oppover" for ideer og initiativ fra lokale fagmiljøer, og (c) rydde av veien uklarhet og merarbeid som oppstår i møtet mellom delt og enhetlig ledelse.**

*a) Etablering av to vertikale samhandlingsstrukturer som binder lederne for forskning og utdanning på de tre øverste nivåene i organisasjonen tettere sammen i kontinuerlig "lagarbeid". Dagsordenen for dette lagarbeidet bestemmes dels "ovenfra" (gjelder bl.a. tiltak for å bedre oppfølgingen av sentrale strategiske satsninger), dels "nedenfra" (gjelder bl.a. nye og faglig spennende prosjekter initiert i et eller flere fagmiljøer).*

HF slutter seg til anbefalingen som ligger til grunn for dette tiltaket, om at det utpekes en viserektor for utdanning med ansvar for utdanningskvalitet som en særlig viktig funksjon i porteføljen. Vi mener at et klart lederansvar for både forskning og utdanning gjennom hele lederlinjen er vesentlig særlig for at UiO skal nå sine ambisjoner for begge deler av virksomheten bedre enn i dag, men også for at den foreslåtte samhandlingsstrukturen skal fungere.

Vi viser også til at det forrige fakultetsstyret i vedtaket av 28.11.14 som gruppen omtaler i sin rapport, mente at leder ikke samtidig kan være styreleder og at det bør være enhetlig ledelse på alle nivåer på UiO.

Vi regner med at om de to samhandlingsstrukturene blir etablert, vil funksjonsbeskrivelse og møttestruktur for forsknings- og utdanningsfeltet gjennomgås og endres slik at ikke de to samhandlingsstrukturene blir et tillegg til allerede eksisterende fora.

*b) Et flertall i gruppe 4 ser innføring av enhetlig ledelse også på nivå 1 som viktig for å oppnå delmål et om å rydde av veien uklarhet og merarbeid som oppstår i møtet mellom delt og enhetlig ledelse. Etter gjeldende lovgivning – og etter Regjeringens forslag til endringer (Prop. 41 L 2015-2016) – vil en slik reform forutsette at UiO går over til departementets hovedmodell, der universitetsstyret får ekstern leder oppnevnt av departementet og rektor tilsettes av universitetsstyret. Flertallet legger til grunn at UiO ved en eventuell overgang til departementets hovedmodell vil gjøre god bruk av det handlingsrom modellen gir for selv å bestemme hvordan søke- og innstillingsprosedyrene skal utformes. Et mindretall mener at dagens ordning med to-delt ledelse på nivå 1 kan fungere godt, og at de konkrete utfordringer som er påpekt, kan løses gjennom en pragmatisk klargjøring av prosedyrer. Et samlet utvalg ser det som viktig at rektor, også der utpeking skjer ved tilsetting, har et mandat fra universitetssamfunnet, og viser til at det finnes flere «hybridmodeller» som kan ivareta det hensynet.*

HF mener at flertallet oppgir gode grunner til å utvikle todelt ledelse på nivå 1 ved UiO. Vi mener at en enhetlig lederlinje er et viktig skritt på veien for å nå strategiske mål. Vår erfaring med enhetlig ledelse på institutt- og fakultetsnivå veier tungt i denne vurderingen. Samtidig presiserer vi at vår tilslutning til prinsippet om enhetlig ledelse ikke er en kritikk av den sittende faglige og administrative ledelse.

Samtidig vektlegger flertallet betydningen av å finne en modell som gir både en valgt og en ansatt leder et mandat fra universitetssamfunnet. Det ivaretar etter vår mening de ev. innvendingene en måtte ha mot ansatt rektor og ekstern styreleder.

HF imøteser utredning av hybridmodellene.

*c) UiO bør foreta en bredere vurdering av eksisterende organisering med sikte på reformer som kan fremme effektive og åpne beslutningsprosesser. UiOs sentrale ledelse trenger et balansert og effektivt rådgivende organ som løpende kan støtte ledelsen i strategiske og politiske spørsmål. Dekanmøtet er et slikt organ, og vil kunne fungere bedre om deltakelse ordinært begrenses til universitetsledelsen og dekanene.*

HF slutter seg til gruppens vurdering av at det er behov for en gjennomgang av eksisterende organisering ut fra prinsippet om en balansert struktur. En gjennomgang av fakultetsstrukturen kan være ett virkemiddel for å bedre den organisasjonsmessige balansen. Vi er ikke sikre på at å innføre et nytt styringsnivå 4 vil medføre større beslutningsevne (skal det f.eks. være styrer på dette nivået, og hvilken effekt vil det ha på det vanskelig orienterbare organisasjonskartet som SAB har påpekt, hvordan skal økonomiske fullmakter organiseres, hensynet til ressurser som vil gå med til ledelse, hensyn til risiko for begrensninger på samhandling på tvers) men ser fordelene av mer formelle ledernivåer med tanke på oppfølging av medarbeidere i enheter som nå er store. Det vil uansett være viktig med fleksible løsninger for de ulike enhetene. Vi imøteser gjennomgangen og regner med at den vil avklare mulige løsninger.

Når det gjelder dekanmøtets funksjon som ledergruppe for universitetsledelsen er vi enige i at det er viktig med et råd som behandler saker av strategisk betydning og at dette organet begrenses til universitetsledelsen og dekanene. Men alle ledergrupper vil ha diskusjoner der det av hensyn til en forsvarlig oppfølging av saken er nødvendig at administrasjonen deltar. Vi foreslår at slike saker skilles fra resten av møtet i en egen bolk, ev. med begrenset antall saker per møte.

**3. For å sikre tilstrekkelig manøvreringsevne i en tid der viktige endringer kan komme både brått og uventet, bør UiO over tid bygge opp et noe større økonomisk handlingsrom for ledere og styrer på alle nivåer i organisasjonen. Disse handlingsrommene bør supplere hverandre, eksempelvis slik at:**

*a. Handlingsrommet på nivå 1 i hovedsak settes inn i tunge løft og viktige strategiske prioriteringer som gjelder UiO som institusjon.*

*b. Handlingsrommet på nivå 2 i hovedsak brukes på tilsvarende måte for tunge løft og viktige prioriteringer for det enkelte fakultet.*

*c. Handlingsrommet på nivå 3 i hovedsak brukes mer operativt, på lokale tiltak og oppfølging av felles prosjekter.*

*Etablering av et nivå-delt handlingsrom slik beskrevet krever langsiktighet, bred involvering av ledere på alle nivåer, og sist, men ikke minst, effektiv samhandling mellom nivåene.*

HF mener at dagens fordelingsmodell med rammestyring som grunnleggende prinsipp fungerer godt. Vi ser imidlertid at gruppen har gode argumenter for å avsette et større økonomisk handlingsrom for styrer og ledelse på hvert nivå. Skal dette gjennomføres på en god måte i praksis vil vi peke på at det er vesentlig at de andre tiltakene gruppen foreslår, særlig med tanke på effektiv samhandling mellom nivåene, gjennomføres. Vi har ingen merknader til den foreslåtte ansvarsfordelingen av handlingsrommene.