

**SAK 15/07 VIDEREUTVIKLING AV STYRINGS- OG LEDELSESFUNKSJONENE
VED UIS**

Dokumenter i saken:

- Delegasjonshåndbok
- Generell stillingsbeskrivelse for dekaner
- Generell stillingsbeskrivelse for instituttledere
- Styresak 80/03 "Råds- og utvalgsstruktur ved Høgskolen i Stavanger..."
- Styresak 128/03 "Mandat og sammensetning for programutvalg på fakultetsnivå"
- Styresak 129/03 "Mandat og sammensetning av fakultetsråd"
- Styresak 130/03 "Mandat og sammensetning for kvalitetsutvalget på fakultetsnivå"
- Styresak 131/03 "Bransjeråd for NHS – Institutt for økonomi og ledelsesfag"

Bakgrunn

Den evalueringen av organisasjons- og ledelsesmodell som ble gjennomført høsten 2006 synliggjorde en del områder hvor det er et klart potensial for forbedringer. I styresak 89/06 konkluderte styret med at (pkt. 2):

"Styret tar til etterretning at universitetsdirektøren på bakgrunn av erfaringene, ønsker å videreutvikle organisasjonen ved å igangsette et OU-program med fokus på:

- *Utvikle en målrettet og effektiv organisasjon*
- *Utvikle levende, dynamiske institutt hvor studenter og ansatte føler de blir sett og hørt, og opplever faglig utvikling*
- *Utvikle flere og bedre arenaer for faglig og tverrfaglig samarbeid*
- *Utvikle ulike former for deltakelse og innflytelse; sikre dialog og samspill før beslutninger fattes*
- *Bedre informasjon om viktige saker og om beslutninger som er fattet*
- *Lederutvikling på alle nivå*
- *Utvikling av støttefunksjoner og studentservice"*

Det kanskje aller viktigste fokusområdet i så måte er utvikling av levende, dynamiske institutt, jf bombepunkt 2. På mange måter representerer instituttene bærebjelkene i virksomheten, ved at det er her universitetets primærvirksomhet foregår. Samtidig er en av erkjennelsene fra organisasjonsevalueringen i fjor høst at rammevilkårene for instituttene ikke er tilstrekkelig klare og gode.

Som en overordnet føring for både dette og de øvrige fokusområdene, ligger målsettingen om å utvikle en målrettet og effektiv organisasjon, jf bombepunkt 1. I tillegg vil selvsagt alle de øvrige fokusområdene i større eller mindre grad bidra til å utvikle levende og dynamiske institutt hvor studenter og ansatte føler de blir sett og hørt og opplever faglig utvikling. Således vil også sak 17/07 om organisering av programområder for forskning være et viktig element i utviklingen av så vel instituttene som flere og bedre arenaer for faglig og tverrfaglig samarbeid.

I styresak 24/07 gir universitetsdirektøren en nærmere orientering om hvordan en ser for seg en OU-prosess i forhold til hvert enkelt av de øvrige fokusområdene.

Formålet med *denne* styresaken er å synliggjøre noen mulige tiltak som kan bidra til en ønsket utvikling i forhold til instituttene, samtidig som fakultetenes strategiske rolle ikke undermineres. Instituttenes styrke er å skape aktivitet. Her må det fokuseres på kreative prosesser, nærhet og

stimulans til økt aktivitet. Fakultetets styrke er å se og ivareta helhet, legge føringer og gjøre prioriteringer i forhold til samkjøring, utvikling og omstilling m.v., med sikte på å oppnå en optimal bruk av ressursene og unngå suboptimalisering.

Viktige ledd for å få til en ønsket utvikling er å se nærmere på følgende hovedområder:

- Fordeling av beslutningsmyndighet
- Fordeling av økonomiske og administrative ressurser
- Utvikling og vitalisering av kollegiale organer

Status

Beslutningsmyndighet

Status på fakultetene i forhold til myndighetsforhold kan leses ut av delegasjonshåndboken, samt stillingsbeskrivelse for hhv dekanene og instituttlederne.

Delegasjonshåndboken angir myndighetsfordeling ved UiS fordelt på saksområder. Her fremgår det at dekanene er tillagt betydelig myndighet innfor både strategi, økonomi, tilsetting, studier, forskning og ikke minst personalforvaltning/-ledelse.

I delegasjonshåndboken er det ikke beskrevet noen formell myndighet for instituttlederne, ut over innstillingsmyndighet i tilsettingssaker under professornivå. I styresak 128/03 er instituttledernes myndighet noe utdypet med utgangspunkt i de ansvarsområder som er beskrevet i den generelle stillingsbeskrivelsen for instituttlederne:

- Instituttleder har et samlet ansvar for gjennomføring, utvikling, kvalitet og relevans innen studieprogrammene ved instituttet.
- Instituttleder har ansvar for tilrettelegging for forskning og utvikling, forskningsformidling og oppfølging av dette innen instituttet.
- Instituttleder har personalansvar for de ansatte som er tilknyttet instituttets faglige virksomhet.
- Instituttleder har ansvar for at samlede ressurser brukes effektivt på en god og hensiktsmessig måte i samsvar med fakultetets målsetninger.

I forlengelsen av ovennevnte fremgår det at instituttlederen har:

- myndighet til å avgjøre hvilke emner som skal inngå i de enkelte studieprogrammer (i den grad dette ikke er bestemt gjennom rammeplaner)
- myndighet til å fatte de nødvendige beslutninger mhp å ”optimalisere resultatene i forhold til undervisningssiden”
- myndighet til å forvalte instituttets samlede ressurser mhp forskning, utvikling og formidling, innenfor de ytre rammer som er bestemt
- myndighet til å tildele forskningstid
- den myndighet som er nødvendig for å forvalte personalansvaret

Konkret innebærer ovennevnte at instituttlederne er tillagt instruksjonsmyndighet vis a vis sine vitenskapelige ansatte med henblikk på oppgavefordeling og tidsbruk, samt en viss myndighet til å bestemme innholdet i de ulike studieprogrammene.

Formelt sett har ikke instituttlederne noen budsjett disponeringsmyndighet/anvisningsmyndighet. Men i realiteten har en del av disse et stykke på vei råderett over egne budsjetter, jf nedenfor.

Noe av bakgrunnen for at det ikke er delegert mer myndighet til instituttlederne, eksempelvis budsjettmyndighet, er at det i forbindelse med omorganiseringen var et sterkt fokus å bygge opp

robuste fakulteter som også skulle være resultatenheter. Sistnevnte vil som nevnt fortsatt være viktig med sikte på å bevare en helhetlig utvikling og unngå suboptimalisering.

Utfordringen fremover blir å oppnå størst mulig grad av samsvar mellom instituttledernes ansvar og oppgaver og den myndighet de er tillagt. Ofte oppleves det nok også å være et sprik mellom arbeidsoppgaver og disponible ressurser, det være seg økonomiske midler eller støttefunksjoner.

Arbeidsoppgavene for instituttlederne er grundig beskrevet i den generelle stillingsbeskrivelsen.

Økonomiske og administrative ressurser

Pr i dag har ikke instituttlederne formelt sett noen egne økonomiske ressurser. I realiteten er det nok flere instituttledere som disponerer eget budsjett, selv om praksis varierer noe fra fakultet til fakultet.

I utgangspunktet var det kun Institutt for musikk og dans og de to sentrene som av ulike årsaker beholdt en egen administrasjon etter omorganiseringen. Etter hvert har flere institutt fått større eller mindre ressurser til å bistå instituttlederen i den daglige drift av instituttet. Det klareste eksempelet i så måte er Institutt for petroleumsteknologi (IPT), som selv ivaretar svært mange oppgaver knyttet til både personal- og økonomiforvaltning, studieveiledning og studentekspedisjon. Flere av de instituttene som ikke har egne ansatte har dedikerte ressurser i fakultetet som skal serve dem på ulike områder, særlig innenfor økonomi- og personalforvaltning.

Rådsstruktur

Som en konsekvens av bl.a ny universitets- og høyskolelov, kvalitetsreformen og omorganiseringen, ble råds- og utvalgsstrukturen også endret fra og med 2004. Fra dette tidspunkt ble ikke lenger kollegiale organer en del av den formelle styringsstrukturen. Utgangspunktet var dessuten at institusjonen ikke skulle ha flere utvalg og råd enn strengt tatt nødvendig.

På bakgrunn av ovennevnte ble det opprettet to typer råd og utvalg. Den ene typen er de som er gitt beslutningsmyndighet etter delegasjon fra styret eller leder (i saker uten delegasjonssperre) og behandler saker på vegne av dette/denne. Eksempler på slike er styrets tilsettingsutvalg som foretar tilsetting av professorer og i lederstillinger, samt styrets klagenemnd. Den andre typen råd og utvalg er de som er rådgivende eller innstillende i forhold til ansvarlig leder/beslutningstaker, eksempelvis fakultetsråd, læringsmiljøutvalg og sentralt forskerutdanningsutvalg.

Det ble i styresak 80/03 lagt stor vekt på at det ikke må være noen tvil om grensen mellom de to typer råd og utvalg, og at mandatene må være entydige.

På fakultetsnivå finnes følgende råd og utvalg:

- Programutvalg
- Fakultetsråd
- Kvalitetsutvalg
- Tilsettingsråd/-utvalg
- PhD-utvalg

Nedenfor følger en kort omtale av de tre førstnevnte.

Programutvalg

Programutvalgene skal primært være opptatt av det faglige og pedagogiske innholdet i studieprogrammene, og utviklingen av disse.

Utvalgene er utelukkende rådgivende organ, oppnevnt av dekanen etter forslag fra de fast ansatte som inngår i det enkelte studieprogram. Enkelte institutt har kun ett programutvalg, mens andre kan ha flere, avhengig av grad av slektskap mellom studieprogrammene.

Foruten instituttleder, som også leder det enkelte utvalg, består dette av 2-4 faglig ansatte og 2 studenter. Utvalgene oppnevnes for fire år av gangen, og følger valgperioden for rektor.

Fakultetsråd

På samme måte som programutvalgene er også de tre fakultetsrådene utelukkende rådgivende organ, og skal først og fremst gi råd til dekanen i saker av strategisk og overordnet karakter på fakultetet.

Hvert av rådene består av 4-6 faglige representanter, 1-2 tekn./adm. representanter, 3 studenter og 1-2 eksterne medlemmer. Dekanen er ikke selv medlem av fakultetsrådet. Også disse rådene følger valgperioden for rektor, og velges for fire år av gangen.

Kvalitetsutvalg

Kvalitetsutvalgets hovedoppgaver er å bistå dekanen med å ivareta kvalitetssikring og -utvikling i henhold til kvalitetssystemet, utvikle tiltaksplaner for kvalitet, utarbeide en årlig kvalitetsrapport som skal oversendes utdanningsutvalget, samt revidere egne tiltaksplaner i forhold til vedtak fattet i utdanningsutvalget.

Kvalitetsutvalget må ses i sammenheng med utdanningsutvalget på institusjonsnivå, og er sammensatt av alle institutt-/senterlederne ved fakultetet, min. 20 % studenter og en representant fra biblioteket. Studentene velges for ett år om gangen. De andre medlemmer anses som faste medlemmer av utvalget i kraft av sin funksjon. Kvalitetsutvalget ledes av prodekan for undervisning.

For nærmere omtale av de ulike rådene og utvalgene med tilhørende mandat, henvises det til styresak 80/03 og styresakene 128-131/03.

Mulige tiltak

En styrking av instituttene som "bærebjelker" i organisasjonen kan både skje gjennom å øke instituttene status og handlingsrom i organisasjonen, og gjennom å øke medvirkningen fra de ansatte. Dette må balanseres mot fakultetets rolle og den linjeledelsen som ble etablert i forbindelse med omorganiseringen for tre år siden.

En styrking av instituttene og de ansattes medvirkning kan oppnås på flere måter.

Styrking av kollegiale organ

Et av de mest aktuelle områdene i så måte er å styrke de kollegiale organene. En slik styrking kan skje uten at det behøver å undergrave den eksisterende ledelsesmodell og dermed svekke styringsdyktigheten.

Rådsstruktur

For det første må vi se nærmere på råds-/og utvalgsstrukturen, dvs. hvorvidt institusjonen p.t har de rette organene på fakultets- og instituttnivå, ev hvilke råd og utvalg som vil være mest hensiktsmessige.

Noe av svakheten med programutvalgene er at mandatet er avgrenset til å omfatte det faglige og pedagogiske innholdet i studieprogrammene. Dermed mangler det en formalisert arena på instituttnivå for bl.a. faglige diskusjoner som går ut over disse problemstillingene, herunder FoU-relaterte problemstillinger, dels internasjonalisering og dels ressursrelaterte problemstillinger (stillinger, vitenskapelig utstyr m.v). På denne bakgrunn bør det vurderes å erstatte programutvalgene med egne instituttråd som favner noe bredere.

På fakultetsnivå har både fakultetsrådene og kvalitetsutvalgene oppgaver knyttet til kvalitetsarbeid. Det bør vurderes nærmere hvorvidt det fortsatt er hensiktsmessig å ha et eget kvalitetsutvalg på hvert av fakultetene, eller om disse kan saneres til fordel for en styrking av fakultetsrådene, jf nedenfor.

Oppgave- og myndighetsfordeling m.v

I forlengelsen av ovennevnte må det ses på hvordan myndighets- og arbeidsfordelingen skal være mellom de ulike rådene og mellom det enkelte råd/utvalg og ledelsen ved hhv fakultetet og instituttet.

Ved en ev oppretting av instituttråd synes det naturlig at disse overtar programutvalgenes oppgaver. I denne forbindelse kan vi også vurdere hvorvidt instituttrådet bør tillegges en beslutningsmyndighet i enkelte saker der et slikt kollegialt organ vil ha adekvate forutsetninger i så måte, dvs. i enkelte faglige saker og ev utpeking av (vitenskapelige) representanter til tilsetningsutvalg etc.

I tillegg bør fakultetsrådet styrkes, bl.a ved at det får flere og klarere definerte oppgaver. Dette kan som nevnt gjøres ved at fakultetsrådet overtar oppgavene til kvalitetsutvalget og ev får nærmere definerte oppgaver knyttet til strategi, handlingsplaner, ressursfordeling (herunder budsjettfordeling, fordeling av stipendiater m.v). Også her kan det vurderes om rådet bør tillegges beslutningsmyndighet i saker som primært er av faglig karakter.

Både når det gjelder fakultetsråd og ev instituttråd blir det dessuten viktig at oppgavene defineres så tydelig som mulig, slik at en sikrer at viktige saker for hhv fakultet og institutter faktisk legges frem for de nevnte organer. Dette vil igjen sikre at sakene blir tilstrekkelig skriftliggjort og opplyst, slik at beslutningsgrunnlaget blir så godt som mulig. Videre vil vi oppnå at rådene blir relevante, og ikke et ”påheng” som gir råd i saker som ingen bryr seg om.

I forlengelsen av sistenevnte blir det også viktig å sikre tilstrekkelig offentliggjøring av så vel beslutningsgrunnlag som beslutninger, enten disse er fattet av dekan/instituttleder, fakultets-/instituttråd, eller for den saks skyld andre steder i organisasjonen. En av de klareste tilbakemeldingene i spørreundersøkelsen i forkant av organisasjonsevalueringen i fjor høst, var at det kan være vanskelig å vite hvilke beslutninger som faktisk er fattet på ulike nivå. Utarbeiding av tiltak i denne forbindelse vil bli fulgt opp gjennom et eget fokusområde i OU-prosessen.

Det å legge en viss beslutningsmyndighet til fakultetsråd og ev instituttråd, har en del konsekvenser og prinsipielle sider som må utredes nærmere før ev gjennomføring. For eksempel vil et slikt grep formelt sett gjeninnføre kollegiale organer som en del av styringsstrukturen, om enn i begrenset grad. Blant de positive konsekvensene av dette er økt medvirkning og innflytelse

fra ansatte og studenter, noe som bl.a kan gi større grad av konsensus og legitimitet til beslutningene.

Men det finnes også tungtveiende grunner som taler mot at kollegiale organer skal ha beslutningsmyndighet. For det første vil ev fullmakter måtte tas fra hhv dekan og instituttleder, noe som vil innebære en svekkelse av vedkommendes beslutningsmyndighet og resultatansvar. Sistnevnte vil innebære en tilsvarende pulverisering av ansvaret, slik situasjonen var før 2004. I tillegg vil en svekkelse av dekanens rolle til fordel for kollegiale organer i neste omgang resultere i en tilsvarende svekkelse av rektors faglig-strategiske rolle i styringen av institusjonen, ved at rektors styrings- og påvirkningsmulighet vis a vis dekanene blir svekket.

En slik situasjon vil være i strid med de to overordnede målsettingene som ble lagt til grunn i forbindelse med valg av ledelsesmodell, nemlig:

- Styrking av ledelseslinjene på faglig side
- Tydelig plassering av resultatansvar

En svekkelse av dagens modell vil dessuten være lite tjenlig i forhold til en rekke andre overordnede føringer og rammebetingelser, både interne og eksterne, herunder:

- intensjonen om å utvikle en målrettet og effektiv organisasjon (jf det overordnede fokusområdet for OU-prosessen)
- de økte resultatkravene i sektoren, med tilhørende resultatbasert finansieringsmodell
- større autonomi for institusjonene som følge av nytt lovverk
- større konkurranse om studenter og forskningsmidler

Disse nye rammebetingelsene stiller større krav til organisasjonen med hensyn til resultatorientering, til endrings- og utviklingsdyktighet og dermed også til en handlekraftig og profesjonell ledelse. Det er derfor viktig å understreke at vi fortsatt må beholde dagens linjeorganisasjon, der ansvaret ligger i linjene.

Bortsett fra i en del saker av utpreget faglig karakter, må det derfor fortsatt være hhv dekanen eller instituttlederen som i siste instans fatter beslutningene og står ansvarlig for disse. Det må fortsatt være slik at dekan og instituttleder kan og skal fatte beslutninger som er i tråd med institusjonens strategi og målsettinger, selv om beslutningene skulle gå på tvers av de kollegiale organenes ønsker. I den grad beslutningsmyndighet overføres til kollegiale organer, må det bygges inn sikringsmekanismer som forhindrer at et råd/utvalg kan fatte beslutninger på tvers av institusjonelle strategier, mål og føringer.

Rekruttering

Vi bør også se nærmere på hvordan representanter til de ulike rådene rekrutteres, dvs valg vs oppnevning. Pr i dag blir medlemmene av fakultetsrådene valgt, mens representantene i programutvalgene blir utpekt av dekanen. Argumentasjonen for sistnevnte har vært å sikre at medlemmene har sitt ansvar i forhold til instituttleder og ikke primært overfor de som har valgt dem.

Den åpenbare ulempen med en slik ordning er at den kan svekke medlemmenes legitimitet blant "sine egne", og at dette igjen kan bidra til å svekke utvalgenes betydning og relevans innad i fagmiljøene. Ved ev oppretting av instituttråd bør det derfor vurderes å understøtte dette organets legitimitet ved å velge medlemmene i stedet for å utpeke dem.

Ledelse av rådene

Det bør også vurderes hvorvidt dekanen selv bør være leder av fakultetsrådet. Da man valgte løsningen med ikke å la dekanene inngå i rådet, var argumentasjonen at man ville unngå at dekanens styringsrett ble for tett integrert med fakultetsrådet ved at alle saker må innom fakultetsrådet, og da med konsensusbeslutninger som en viktigere målsetting enn å fatte "riktig" beslutning.

Igjen er kanskje ulempen med den valgte løsning at fakultetsrådet får en posisjon som blir for perifer og ubetydelig. I lys av erfaringene med dagens ordning bør en derfor vurdere å la dekanen inngå som leder i rådet. Beslutningsmyndigheten vil fortsatt ligge hos dekanen, men det vil nok "koste" mer å ta beslutninger der resten av rådet har en annen oppfatning enn dekanen. Samtidig vil en slik posisjon gi dekanen en bedre arena til å argumentere for sitt syn og sin beslutning.

På samme måte som det kan være naturlig at dekanen leder fakultetsrådet, synes det mest hensiktsmessig å la den enkelte instituttleder lede et ev instituttråd.

Fordeling av beslutningsmyndighet

I tillegg til en styrking av de kollegiale organene, kan det åpnes for å øke instituttlederens beslutningsmyndighet med henblikk på økonomi og støttefunksjoner.

Økt "selvråderett" for instituttene på disse områdene vil medføre at flere beslutninger formelt sett vil fattes på instituttnivå i stedet for på fakultetsnivå. En hovedutfordring i forhold til fordeling av beslutningsmyndighet blir å gjøre instituttene mer levedyktige og selvgående uten samtidig å uthule fakultetsnivået. Det vil fortsatt være behov for å fatte viktige strategiske beslutninger og gjøre helhetlige prioriteringer med henblikk på utvikling og omstilling på fakultetsnivå.

Det vil være opp til hvert enkelt fakultet å finne den rette balansen mellom myndighet og oppgaver på hhv fakultets- og instituttnivå. I vurderingene vil det måtte tas hensyn til det enkelte institutts forutsetninger og behov på den ene siden, og behovene for å sikre helhetlige løsninger, fleksibilitet og omstillingsdyktighet på den andre siden.

En forutsetning for delegasjon av budsjett disponeringsmyndighet til instituttlederne er at dette er i samsvar med økonomireglementet i Staten.

Det fremgår for øvrig av delegasjonshåndboken at myndighet ikke kan "*delegeres videre til annen medarbeider eller annet organ. Avhengig av saksområde og hjemmel, må enten styret eller direktør fatte eksplisitt vedtak om videre delegasjon*".

Fordeling av ressurser

Ved ev oppretting av instituttråd og økt beslutningsmyndighet for instituttlederne, vil dette måtte følges opp med en annen fordeling av ressursene, herunder både økonomiske og teknisk/administrative.

Hvordan de økonomiske ressursene skal fordeles må være opp til det enkelte fakultet og må selvsagt ses i sammenheng med hvordan man ønsker å fordele budsjett disponeringsmyndighet i hvert enkelt tilfelle. Eksempelvis må det nøye vurderes hvorvidt lønnsmidler til fast ansatte skal legges ut til instituttene hvor pengene skal brukes, eller om disse helt eller delvis skal beholdes sentralt i fakultetet og ses i en større sammenheng, for eksempel for å ivareta tilstrekkelig omstillingsdyktighet og fleksibilitet.

Større beslutningsmyndighet og flere oppgaver på instituttene vil kreve dedikerte administrative ressurser, bl.a i form av saksutredningskapasitet vis a vis eventuelle instituttråd og praktisk støtte til instituttlederen og dennes utøvelse av lederfunksjonen. Sistnevnte er ikke minst viktig med

sikte på å styrke instituttledernes mulighet for faktisk å få gjort jobben sin som leder, i stedet for å bruke mye av sin tid på skulle gjøre "alt" selv.

Også her vil det være opp til hvert enkelt fakultet å vurdere hvorvidt allokering av ressurser skal skje i form av at disse desentraliseres direkte til det enkelte institutt eller på annen måte. Igjen bør det med andre ord være rom for at fakultetene kan velge ulike løsninger for ulike institutt, avhengig av hvilken løsning som etter en totalvurdering oppleves som mest hensiktsmessig. Der geografiske forhold tilsier det vil det for eksempel være naturlig at teknisk/administrativt personell er lokalisert til instituttet og sorterer direkte under instituttlederen.

På samme måte som det blir viktig å unngå en uthuling av fakultetets strategiske rolle, blir det en utfordring å unngå fragmentering av ressursene, i verste fall med påfølgende suboptimalisering og oppbygging av "fronter" mellom institutt- og fakultetsnivå.

Eksempelvis vil en desentralisering av administrative ressurser kunne låse disse til det enkelte institutt, og dermed forhindre en optimal utnyttelse av ressursene til enhver tid. Videre vil en oppsplitting av administrative ressurser gi små miljø som vil kunne gi lite rom for faglig utvikling hos den enkelte. I tillegg vil mange små miljø potensielt gi rom for utvikling av mange ulike praksiser. Sist, men ikke minst vil for tette bånd mellom fagmiljøene og saksbehandlerne kunne bidra til et press i retning av praktiske løsninger som ikke nødvendigvis er i samsvar med lov- og regelverk. I andre sammenhenger er selvsagt nærhet til fagmiljøene utelukkende et gode. Nærhet sikrer for eksempel god kunnskap om detaljene i en sak.

Igjen blir det viktig å finne den optimale balansen mellom desentraliserte løsninger som kan tjene primærvirksomheten i det enkelte institutt på en best mulig måte, og mer sentraliserte løsninger som ivaretar helhet, fleksibilitet og omstillingsdyktighet. Videre må man finne den optimale avstanden/nærheten mellom saksbehandlere og de aktuelle fagmiljøene i ulike saker.

Det er med andre ord viktig å se nøye på hvilke områder som egner seg for desentralisering og hvilke som ikke egner seg så godt. I utgangspunktet vil det nok være slik at arbeid og ressurser knyttet til instituttens primær oppgaver, dvs. undervisning og forskning, er de som egner seg best for desentralisering. Det samme kan gjelde for oppgaver og ressurser som er knyttet opp mot eksterne samarbeidspartnere.

For å sikre helhet og forutsigbarhet blir det dessuten viktig at desentralisering går hånd i hånd med føringer om hvordan ressursene skal brukes og utvikles, samt overordnede prosedyrer for hvordan saker skal behandles, osv.

Uansett vil en desentralisering av ressurser til instituttnivå måtte skje uten at det følger med flere midler fra sentralt hold. En ev prioritering av økte administrative ressurser for å dekke behov i instituttene, vil således måtte skje gjennom omprioritering av midler internt i fakultetet og ved prioriteringer av fremtidig vekst. En utvikling på dette området vil dermed måtte skje gradvis over tid ved det enkelte fakultet. Sentralt vil en fortsatt se på muligheter for fysisk/geografisk utplassering av personer fra sentraladministrasjonen, men normalt ikke overføringer.

Proessen videre

Flere av tiltakene har såpass vidtrekkende implikasjoner at de trenger en grundigere utredning før de ev iverksettes. Dette gjelder eksempelvis hvilken myndighet som konkret skal kunne delegeres til instituttlederne, herunder formalitetene knyttet til delegasjon av budsjett-disponeringsmyndighet. Videre bør en ev nedlegging av hhv program- og kvalitetsutvalgene diskuteres grundigere i løpet av OU-prosessen, sammen med ev oppretting av instituttråd og ikke minst mandat for de ulike rådene.

Styret inviteres i denne omgang til å gi retning for universitetsdirektørens arbeid med videreutvikling av styrings- og ledelsesmodellen ved UiS. Deretter vil universitetsdirektøren utarbeide og sende på høring utkast til hhv mandat for ulike råd og utvalg og stillingsbeskrivelser for dekaner og instituttledere. Fakultetene avgjør selv hvordan de vil arbeide med utkastene for å få frem godt funderte høringsuttalelser.

Universitetsdirektøren har som mål å fremlegge endelige forslag til mandater, stillingsbeskrivelser etc for styret før sommeren.

Oppsummering

Det kan og bør gjennomføres ulike tiltak innenfor de eksisterende organisatoriske og ledelsesmessige rammer, med sikte på å utvikle levende og dynamiske institutter der studenter og ansatte blir sett og hørt.

Noen av de viktigste områdene som bør utvikles videre er:

- Styrking av kollegiale organ
- Fordeling av myndighet
- Fordeling av ressurser

Alle områdene henger nært sammen med hverandre, og alle må suppleres av tiltak knyttet til de øvrige fokusområdene er fastlagt for OU-prosessen. Utfordringen blir å gjøre grep som *både* bidrar til utvikling av levende og dynamiske institutter *og* den overordnede målsettingen for OU-prosessen om å utvikle en målrettet og effektiv organisasjon. Sistnevnte innebærer at det blir viktig å finne en optimal og tydelig rollefordeling mellom de ulike nivåene og enhetene i organisasjonen.

Mulige tiltak vil være:

- Oppretting av instituttråd på bekostning av programutvalgene
- Styrking av fakultetsrådene på bekostning av kvalitetsutvalgene
- Valg av medlemmer til alle råd i stedet for en kombinasjon av valg og oppnevning
- Sikring av de enkelte rådenes relevans og innflytelse, ved å:
 - tydeliggjøre mer konkret hvilke saker som skal legges frem for de ulike rådene
 - åpne for beslutningsmyndighet i visse faglige saker
 - la dekan og instituttleder lede hhv fakultets- og instituttråd
- Delegering av myndighet til instituttlederen med henblikk på:
 - budsjett disponering
 - støttefunksjoner
- Desentralisering av:
 - økonomiske ressurser
 - administrative ressurser
- Styrking av dekanens/instituttlederens beslutningsgrunnlag ved å sikre at:
 - viktige saker legges frem for hhv fakultets- og instituttråd
 - disse blir best mulig opplyst og gjennomdiskutert før beslutning fattes

Virkeligheten ser ofte forskjellig ut, avhengig av plassering og funksjon i organisasjonen. Dette har å gjøre med ulikhet i oppgaver, problemstillinger, forutsetninger m.v, samt at ståstedet avgrensner hvilke deler av virkeligheten man i det hele tatt har mulighet for å overskue.

Det som kan se ut som en god løsning fra ett ståsted kan med andre ord fortone seg som en dårlig løsning fra en annen synsvinkel. Dette gjelder ikke bare i forhold til ulike nivå i organisasjonen, men i høy grad også i forhold til ulike fakultet og institutt.

Det finnes dessuten pros & contras med alle modeller og løsninger, og de ivaretar ofte ulike hensyn. Det er altså ikke slik at størst mulig grad av delegering, desentralisering og demokratisk fattede beslutninger gir svaret på alle utfordringer, på samme måte som enhetlig ledelse med tilsatte ledere selvsagt heller ikke er løsningen på alt. Det finnes med andre ord ingen fasit på hva som er ”rett og galt” i forhold til delegering, desentralisering osv. I siste instans handler det om å finne frem til løsninger som er best mulig tilpasset utfordringene og forutsetningene totalt sett på ulike nivå, i ulike enheter og for organisasjonen som helhet.

Derfor må vi i noen grad være innstilt på forskjellighet i forhold til intern organisering m.v. Fakultetene må få frihet til å velge hvordan de vil innrette seg og i hvilken takt de vil utvikle seg, for eksempel i forhold til delegering av myndighet og desentralisering av ressurser. Dette betyr at en i første omgang bør *åpne* for at dekanene kan delegerer myndighet til instituttledere og ev fakultets-/instituttråd, samt desentralisere ressurser. Endring av rådsstrukturen bør imidlertid gjelde alle fakultet og institutt. Det samme gjelder hvordan rekruttering til de ulike rådene skal foregå og hvem som skal lede disse.

Forslag til vedtak:

Styret tar til orientering den fremlagte skissen til aktuelle utviklingstiltak.

Styret ber om at universitetsdirektøren på bakgrunn av den fremlagte skissen arbeider videre med å utrede og konkretisere utkast til mandater og retningslinjer for ansvar og myndighet m.v, innenfor rammen av eksisterende organisasjons- og ledelsesmodell, slik at styret kan ta stilling til et endelig forslag i styremøtet 14. juni.

Universitetet i Stavanger, 22. februar 2007

Per Ramvi
universitetsdirektør

Halfdan Hagen
personaldirektør

Saksbehandler: Tore Bjørn Hatleskog, underdirektør