

# UNIVERSITETET I STAVANGER

## Styret

### STYRESAK 24/07 OPPLEGG FOR DEN VIDERE OU-PROSESSEN

#### Bakgrunn

Den evalueringen av organisasjons- og ledelsesmodell som ble gjennomført høsten 2006 synliggjorde en del områder hvor det er 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”*

Formålet med denne styresaken er å orientere styret om hvordan universitetsdirektøren ønsker å følge opp disse syv fokusområdene i den videre OU-prosessen.

#### Fokusområde 1 – utvikle en målrettet og effektiv organisasjon

Dette området må dels ses i sammenheng med behovet for å videreutvikle institusjonen som universitet. Dels må området ses i sammenheng med stadig tøffere eksterne rammebetingelser som stiller større krav til organisasjonen med hensyn til resultatorientering, til endrings- og utviklingsdyktighet og dermed også til en handlingskraftig og profesjonell ledelse.

Det å utvikle en målrettet og effektiv organisasjon må ses på som en overordnet føring for hele den videre OU-prosessen. Det vil si at alle OU-tiltak må støtte opp om universitetets målsettinger innenfor undervisning, forskning og formidling. Videre må en effektiv bruk av ressursene ligge til grunn.

#### Fokusområde 2 – utvikle levende, dynamiske institutt m.v

Utgangspunktet for dette punktet er at spørreskjemaundersøkelsen i fjor høst synliggjorde både et behov for å styrke instituttene generelt og at mange ansatte føler at de ikke blir tilstrekkelig sett og hørt. Årsakene til dette er nok flere, men mye henger sammen med rammevilkårene for instituttene og instituttlederne som ble gitt ved omorganiseringen i 2004.

Universitetsdirektøren redegjør spesifikt for oppfølging av dette fokusområdet i styresak 15/07 om videreutvikling av styrings- og ledelsesmodellen ved UiS. Styresaken legger opp til en styrking av instituttnivået gjennom å fokusere på tiltak knyttet til delegering av myndighet, desentralisering av ressurser og en styrking av kollegiale organer, innenfor de eksisterende organisatoriske og ledelsesmessige rammene.

Styrking av andre arenaer og forhold vil en komme nærmere tilbake til i oppfølgingen av de fem øvrige fokusområdene (3-7), som alle i større eller mindre grad bygger opp om utviklingen av

levende og dynamiske institutt og den overordnede føringen om å utvikle en målrettet og effektiv organisasjon.

Styresaken om videreutvikling av styrings- og ledelsesmodellen redegjør for flere mulige tiltak og legger opp til et prinsippvedtak om veien videre. Flere av tiltakene har såpass vidtrekkende implikasjoner at de trenger en grundigere utredning før de ev iverksettes.

Universitetsdirektøren vil så snart som mulig utarbeide utkast til hhv mandat for ulike råd og utvalg og stillingsbeskrivelser for dekaner og instituttledere. Disse vil deretter bli sendt på en bred høring i organisasjonen. Universitetsdirektøren har som mål å fremlegge endelige forslag til mandater, stillingsbeskrivelser etc for styret før sommeren.

### **Fokusområde 3 - utvikle flere og bedre arenaer for faglig og tverrfaglig samarbeid**

Fokusområdet har sin bakgrunn i at organisasjonsevalueringen i fjor høst synliggjorde en etterspørsel etter flere og bedre møteplasser generelt og faglige/tverrfaglige fora spesielt. Noe av dette vil bli ivaretatt gjennom de endringer i råds-/utvalgsstrukturen på fakultets- og instituttnivå som foreslås i styresaken om videreutvikling av styrings- og ledelsesmodellen, jf fokusområde 2.

I tillegg må det altså vurderes å etablere flere og bedre faglige/tverrfaglige arenaer, hvilket igjen vil bidra til å skape mer levende og dynamiske institutt der ansatte føler de blir sett og hørt og opplever faglig utvikling.

Universitetsdirektøren legger i sak 17/07 frem forslag til forskningsstrategiske tiltak som anbefaler videreutvikling av temaområdene som ramme for å skape nye og bedre arenaer for tverrfakultær aktivitet og flerfaglighet, herunder arenaer for samarbeid med IRIS. Styresaken omhandler også bedre fysisk tilrettelegging for slikt samarbeid gjennom bedre tilpassede lokalteter, foruten at organiseringen skal stimulere til økt medvirkning, til initiativ og kreativ utfoldelse, til dialog og samspill, jf også fokusområde 4.

Det bør dessuten nedsettes en arbeidsgruppe som skal levere ytterligere forslag til tiltak.

### **Fokusområde 4 - Utvikle ulike former for deltakelse og innflytelse m.v**

Det punktet som kom ut med dårligst score i spørreskjemaundersøkelsen var hvorvidt ansatte opplever at det er tilstrekkelig rom for gode beslutningsprosesser. Egnede arenaer for å komme med initiativ og innspill samt muligheter for å involvere seg i beslutningsprosesser ble også etterlyst av mange. I tillegg var det som kjent mange som oppga at de ikke føler de blir tilstrekkelig sett og hørt.

Dermed blir det viktig å svare på denne utfordringen så langt det er mulig. Vesentlige deler av dette følges opp gjennom fokusområde 2 og til en viss grad også fokusområde 3.

I forhold til *dette* fokusområdet vil oppdraget dreie seg om å utvikle andre former for deltakelse, innflytelse, dialog og samspill før beslutninger fattes. Et av de mest sentrale områdene i så måte blir å se nærmere på utvikling av samarbeidet mellom tjenestemannsorganisasjonene og arbeidsgiver. Pr i dag foregår dette samarbeidet på to nivå; sentralt og på fakultetene. Derfor blir det spesielt viktig å tenke gjennom hvorvidt, og ev på hvilken måte, et slikt samarbeid også skal omfatte instituttnivået. Dette må også ses i relasjon til delegasjon av myndighet til instituttleder.

Utvikling av ulike former for deltakelse og innflytelse kan selvsagt også omfatte både fysiske og virtuelle møteplasser som kan bidra til å ivareta behovet for å sikre dialog og samspill før beslutninger fattes. Uansett løsninger må disse også ivareta studentenes behov for å delta og øve innflytelse i beslutningsprosesser.

Det vil være naturlig å inngå et særskilt samarbeid med både tjenestemannsorganisasjonene og StOr om disse problemstillingene, slik at både de ansatte og studentene blir delaktige i og medansvarlige for resultatet.

Det kan være hensiktsmessig å se dette området i sammenheng med fokusområde 5, jf nedenfor.

#### **Fokusområde 5 - Bedre informasjon om viktige saker og om beslutninger som er fattet**

To av de fire punktene med lavest score i spørreskjemaundersøkelsen var hvorvidt det er enkelt å vite hvilke beslutninger som fattes av hhv universitetsledelsen og på fakultetsnivå. Her er det altså et stort potensial for forbedringer, samtidig som mye sannsynligvis kan gjøres med relativt enkle midler.

Informasjon om viktige saker og beslutninger i denne forbindelse henger tett sammen med innflytelse og medbestemmelse og kan derfor med fordel ses i sammenheng, se fokusområde 4 ovenfor.

Det kan derfor være hensiktsmessig med en arbeidsgruppe som utarbeider forslag til tiltak vedr både fokusområde 4 og 5. Som et første tiltak legges nå møtereferatene fra toppledergruppen (TLG) ut på nettet.

#### **Fokusområde 6 - Lederutvikling på alle nivå**

Selv om undersøkelsen i fjor høst ikke tok mål av seg til å evaluere ledelsesfunksjonen spesielt, kan det ut fra rapporten synes som en del av funnene kan spores tilbake til utøvelsen av ledelse. Dette blir derfor et sentralt område i den videre OU-prosessen.

Personalavdelingen er allerede i gang med å legge planer for hvordan UiS skal arbeide videre med lederutvikling framover. Blant annet er det utviklet og igangsatt et program for forskningsledelse, så langt med gode tilbakemeldinger. Også forskere fra IRIS deltar. I det videre arbeidet med lederutvikling vil instituttlederne bli særlig vektlagt. Arbeidet med lederutvikling på alle nivå vil bli videreført i tett dialog med toppledelsen.

#### **Fokusområde 7 - Utvikling av støttefunksjoner og studentservice**

Stabs- og støttefunksjonene scoret generelt høyt blant de ansatte i fjorårets spørreskjemaundersøkelse, og er således mindre aktuelle for en gjennomgang i denne omgang. Derimot var tilbakemeldingene fra studentene langt mer reserverte, særlig hva angår studentservice generelt og informasjon spesielt.

Dermed er det særlig sistnevnte som blir viktig å følge opp i OU-prosessen. I denne forbindelse må vi se studentservice sentralt, ved fakultetene og ved instituttene i en større sammenheng.

I tillegg er det viktig å sikre en god administrativ støtte til instituttlederne. Sistnevnte er en forutsetning for å sikre utviklingen av levende og dynamiske institutt og for å sikre at instituttlederne får gjort jobben sin uten å måtte bruke tid og krefter på forhold som kan ivaretas bedre av andre. Slik støtte må selvsagt ses i nær sammenheng med det administrative apparatet som finnes på fakultetene.

Utvikling av støttefunksjoner vis a vis instituttene og utvikling av studentservice blir to litt ulike saker, med ulike til dels ulike aktører både på tilbuds- og brukersiden. Dermed kan det være hensiktsmessig å dele opp utviklingsarbeidet i to grupper, som skal levere hver sin anbefaling.

### **Prosessen videre**

Noen områder og tiltak vil trenge relativt grundig utredning og behandling i organisasjonen, mens andre kan være relativt enkle å behandle og implementere. Enkelttiltak som det er generell enighet om og som er enkle å gjennomføre vil bli implementert fortløpende. Det er ikke aktuelt å vente med implementering til alle områder og tiltak er ferdig utredet, med mindre det er forhold som tilsier at ulike tiltak må ses i en nærmere sammenheng.

Foruten en konkret oppfølging av de enkelte fokusområdene vil det som del av OU-prosessen også bli gjennomført en medarbeidertilfredshetsundersøkelse som tar sikte på å belyse forhold som primært er relatert til arbeidsmiljøet, og som dermed ikke var tema for organisasjonsevalueringen i fjor høst. Denne undersøkelsen vil bli gjentatt med faste tidsintervaller i fremtiden, for dermed å kunne måle utviklingen i arbeidsmiljøet over tid.

For å sikre løpende kommunikasjon om fremdrift i prosessen vil det bli opprettet et eget nettsted for OU-prosessen, samt utarbeidet en egen kommunikasjonsplan for denne.

### **Oppnevning av arbeidsgrupper og mandat for disse**

Det fremgår av ovennevnte at det for flere av fokusområdene er aktuelt å nedsette mindre arbeidsgrupper som kan utarbeide konkrete forslag til tiltak som deretter kan legges frem for styret. Sentralt i oppnevningen vil være å få til en bred og relevant representasjon der både tilbyderne og brukerne av ulike tjenester er godt representert.

De ulike gruppene vil trenge en nærmere presisering av mandatet for å sikre en god retning og fremdrift i arbeidet, samt de ønskede resultater.

Universitetsdirektøren vil så snart som mulig oppnevne arbeidsgrupper for de ulike fokusområdene etter samråd med både ansattes organisasjoner og StOr, samt utforme et konkret mandat for de enkelte gruppens arbeid.

### **Tjenestemannsorganisasjonenes medvirkning i OU-prosessen**

Tjenestemannsorganisasjonenes medvirkning i den videre prosessen er viktig for å få et best mulig resultat. I samsvar med hovedavtalen § 2 skal dessuten medbestemmelsesordningene gi reell medbestemmelse der hvor det etableres prosjekter og/eller nedsettes styringsgrupper eller lignende i saker som kan få vesentlig betydning for de tilsattes arbeidssituasjon.

På denne bakgrunn er tjenestemannsorganisasjonene bedt om å gi tilbakemelding på hvordan de ønsker å medvirke i OU-prosessen, dvs. om de primært ønsker å bidra med oppnevning av representanter til ulike arbeidsgrupper der det er naturlig, eller medvirke gjennom de ordinære fora for dialog med ledelsen.

**Universitetet i Stavanger, 22. februar 2007**

Per Ramvi  
universitetsdirektør

Halfdan Hagen  
personaldirektør

Saksbehandler: Tore Bjørn Hatleskog, underdirektør