



Anbefaling av organisasjons- og ledelsesstruktur under ansatt rektor

Ullandhaug, 23. mars 2018

Rapport fra arbeidsgruppe oppnevnt av universitetsdirektøren

Sammendrag	4
1. Bakgrunn og grunnlag for arbeidet	4
1.1 Mandat	4
1.2 Sammensetning av arbeidsgruppen.....	5
1.3 Målsettinger og prinsipper for OU-prosessen.....	5
1.4 Enhetlig ledelse – juridisk rammeverk	6
2. Ledelsesstruktur ved UiS og i sektoren	7
2.1 UiS.....	7
2.2 Virksomheter i sektoren med ansatt rektor.....	7
2.3 Oppsummering.....	10
3. Forutsetninger og rammer for fremtidig struktur ved UiS.....	11
a) Faglig styrking.....	11
b) Samfunnsoppdrag	11
c) Strategi.....	11
d) Lokale forutsetninger	11
e) Utfordringer og anbefalinger i OU-prosessen.....	12
f) Lederspenn.....	12
g) Kostnad.....	12
h) Funksjoner og ansvarsområder.....	12
4. Prinsipielle vurderinger og avklaringer	14
4.1 Dekaner og museumsdirektør	14
4.2 Rektorat med tilhørende ansvarsområder og enheter	14
a) Ledelsesstruktur	14
b) Administrative støttefunksjoner og enheter	14
4.3 Direktør(er) med tilhørende ansvarsområder og enheter	14
a) Ledelsesstruktur	14
b) Administrative støttefunksjoner og enheter	15
4.4 Rektors stab.....	16
a) Oppgaver og dimensjonering	16
b) Organisering	17
4.5 «Ener-/småfunksjoner».....	18
5. Modellbeskrivelser	19
5.1 Modell 1.....	19
5.2 Modell 2.....	20
5.3 Modell 3.....	21

6. Vurdering og anbefaling av modell	22
6.1 Samlet vurdering	22
a) Faglig styrking	22
b) Samfunnsoppdrag	22
c) Strategi	22
d) Lokale forutsetninger	22
e) utfordringer og anbefalinger i OU-prosessen	22
f) Lederspenn	22
g) Kostnad	23
h) Funksjoner og ansvarsområder	23
6.2 Oppsummering	23
6.3 Anbefaling	23
7. Videre arbeid	24
7.1 Digitalisering	24
7.2 Internasjonalisering	24
7.3 NettOp UiS og UiS EVU og eventuelt læringsstøttesenter	24
7.4 Øvrige funksjoner	24

Sammendrag

Som ledd i OU-prosessen vedtok styret i sak 52/16 at UiS skal ha enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. Denne rapporten er utarbeidet av en arbeidsgruppe oppnevnt av universitetsdirektøren, og utgjør et ledd i direktørens oppfølging av styrevedtaket i nevnte sak. Arbeidsgruppens mandat har vært å utrede og foreslå modeller for ny organisasjons- og ledelsesstruktur under ansatt rektor. Arbeidet bygger på de vedtak og føringer som er lagt gjennom OU-prosessen.

Gruppen har i sitt arbeid diskutert en rekke mulig modeller for organisering og ledelse på institusjonsnivå, bl.a. basert på ledelses- og organisasjonsstruktur ved andre institusjoner i UH-sektoren med ansatt rektor. I rapporten skisserer og drøfter gruppen *tre konkrete modeller*, der skillelinjene i hovedsak går på antall og type prorektorer og organiseringen av kommunikasjon og samfunnskontakt. Arbeidsgruppen vurderer de ulike modellene opp mot et sett av kriterier basert på behov, utfordringer og andre forutsetninger, bl.a. vedtak og føringer fra OU-prosessen.

Arbeidsgruppen mener at alle tre modeller kan fungere godt ved UiS, men anbefaler *modell 3* i rapporten som ny organisasjons- og ledelsesstruktur under ansatt rektor. Denne modellen består av tre prorektorer (en for utdanning, en for forskning og en for samfunnsengasjement og innovasjon) og en administrasjonsdirektør.

Gruppen peker også på mulig videre arbeid, der gruppen ikke har funnet det hensiktsmessig og/eller mulig å fremme egne anbefalinger.

1. Bakgrunn og grunnlag for arbeidet

Som ledd i OU-prosessen vedtok styret i sak 52/16 at universitetet fra 01.08.2019 skal ha ansatt rektor.

Som ledd i oppfølgingen av dette vedtaket har universitetsdirektøren etablert en arbeidsgruppe som skal utrede fremtidig ledelsesstruktur på nivået under ansatt rektor (jf. P360-sak 18/00234). Utredningsarbeidet vil, sammen med påfølgende høringsrunde i organisasjonen og forhandlinger med organisasjonene, utgjøre grunnlaget for universitetsdirektørens anbefaling til styret. Styret vil fatte endelig vedtak i junimøtet.

Implementeringen, med rekruttering av rektor, pro-/viserektor(er) og eventuelt andre ledere, eventuelt innplassering av eksisterende ledere og etablering av nytt styre, vil foregå fra høsten/vinteren 2018 og frem mot sommeren 2019. Virkningsdato for ny ledelsesstruktur på institusjonsnivå er 01.08.2019, når inneværende rektor-/ styreperiode utløper.

1.1 Mandat

Arbeidsgruppen har fått følgende mandat:

Arbeidsgruppen skal:

- Utrede ulike modeller for enhetlig ledelse på øverste institusjonsnivå
- Foreslå minimum to ledelsesmodeller, om mulig i prioritert rekkefølge
- Gjøre et kostnadsoverslag for de modellene som foreslås

Ovenstående innebærer at arbeidsgruppen må vurdere:

- Hvor mange pro- eller viserektorer vi skal ha, hvilke ansvarsområder disse skal ha og hvilke nåværende fellesadministrative funksjoner som eventuelt skal sortere inn under hver pro- eller viserektor
- Hvorvidt pro-/viserektorene skal ansettes fast eller på åremål
- Hvilke(n) direktør(er) skal inngå i toppledelsen, og hvilke av de nåværende fellesadministrative ansvarsområder og funksjoner skal sortere under denne/disse
- Hvilke funksjoner og ansvarsområder skal inngå i rektoratets stab

Arbeidsgruppen oppfatter mandatet til å inkludere forslag til ny organisering og endringer av enheter under rektor og øverste ledelse, i den grad dette fremstår som hensiktsmessig. Arbeidsgruppen ser det imidlertid ikke som en del av mandatet å foreta en full gjennomgang av organiseringen av fellestjenestene med underliggende enheter. Dette er det heller ikke anledning til innenfor den relativt knappe tidsrammen på ca. to måneder.

Videre mener gruppen at det ligger utenfor mandatet å foreslå sammensetning av den fremtidige toppledelsen og den fremtidige møtестrukturen for toppledelsen. Det vil være rektors oppgave og privilegium å sette sammen sitt nærmeste lederteam og fastsette en hensiktsmessig møtестruktur, i samråd med resten av ledelsen.

Med utgangspunkt i ovennevnte vil arbeidsgruppen fokusere på den overordnede organisasjons- og ledelsesstrukturen under rektor.

1.2 Sammensetning av arbeidsgruppen

Arbeidsgruppen består av:

- Dekan Øystein Lund Bø (leder og representant for faglig ledelse)
- Strategi- og kommunikasjonssjef Anne Selnes (representant for administrativ ledelse)
- StOr-leder Jørgen Sjøberg (studentrepresentant, frem til månedsskiftet februar/mars)
- Kontorsjef Jorunn H. Barka (representant for Universitetsledelsens stab)
- Professor Torleiv Bilstad (representant for vitenskapelig ansatte, foreslått av hovedsammenslutningene)
- Rådgiver Anne Marit Aspenes (representant for administrativt ansatte, foreslått av hovedsammenslutningene)

Senior HR-rådgiver Tore Bjørn Hatleskog er sekretær for arbeidsgruppen.

1.3 Målsettinger og prinsipper for OU-prosessen

Følgende tre overordnede målsettinger gjelder for OU-prosessen, og dermed for arbeidsgruppens arbeid:

- Skape større dynamikk og fleksibilitet
- Oppnå bedre ressurstilgang og -utnyttelse
- Oppnå styrket ledelse og koordinering

I tillegg ble det utviklet fire grunnleggende prinsipper for administrativ organisering, nemlig:

- Resultatorientering
- Likebehandling/standardisering
- Brukerorientering
- Samhandling

Både rektor og direktør har vært tydelig på at vedtakene og føringene som er lagt gjennom OU-prosessen, må legges til grunn også for det videre arbeidet.

1.4 Enhetlig ledelse – juridisk rammeverk

Universitets- og høyskoleloven (UH-loven) kobler de to dimensjonene *rekrutteringsform* (valg vs. ansettelse) og *ledelsesmodell* (todelt vs. enhetlig ledelse). Før 2005 var ikke enhetlig ledelse/ansatt rektor engang beskrevet i Universitets- og høyskoleloven. Fra 2005 til 2016 var todelt ledelse/valgt rektor lovens normalordning. Fra 2016 har ansatt rektor vært lovens normalordning. UH-lovens § 10-1 sier følgende om rektor:

(1) Rektor skal ansettes på åremål med mindre rektor er valgt etter § 10-2. Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen skal sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal gis innstilling, og hvem som skal innstille.

(2) Rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.

(3) Rektor er sekretær for styret og skal i samråd med styrets leder forberede og gi tilråding i de sakene som legges frem for styret. Rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.

(4) Rektor er ansvarlig for iverksetting av styrets vedtak, og for at disponering av ressurser og eiendom skjer i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.

(5) Rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.

(6) Rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.

UH-loven legger ellers ingen føringer eller begrensninger mht. ledelsesstrukturen under ansatt rektor. Det er styret selv som fastsetter organiseringen på alle nivå, og som dermed også fastlegger ledelsesstrukturen.

Institusjonsledelsen kan f.eks. bestå av en eller flere pro-/viserektorer (loven benytter begrepet «prorektor», og vi vil derfor benytte dette videre), en eller flere direktører, og dekaner. Det er fullt mulig å videreføre en stilling som direktør, som leder for hele eller deler av det teknisk/administrative apparatet ved universitetet. Men direktøren vil i så fall være direkte underlagt rektor og rapportere til denne (parallelt til fakultetsdirektørens rolle vis a vis dekanen), ikke til styret.

Distinksjonen mellom direktører og prorektorer går gjerne på hvorvidt man har ansvar for rene stabs-/støttefunksjoner (økonomi, HR, teknisk infrastruktur osv.) eller primæraktiviteter som forskning, utdanning og innovasjon med tilhørende støttefunksjoner. Prorektorene vil altså kunne ha et selvstendig ansvar innenfor sine områder (forutsatt at disse også er ansatt), eventuelt også med personal-/ ledelsesansvar for underliggende medarbeidere/enheter, eksempelvis forskningsavdeling og utdannings-/studieavdeling.

UH-lovens § 6-4 definerer hvilke stillinger som kan ansettes på åremål. Foruten rektor kan åremål benyttes for prorektor(er), men ikke for direktørstillinger (kun stillingen som administrerende direktør, se ovenfor). Åremålsperioden er fire år for både rektor og prorektor(er).

2. Ledelsesstruktur ved UiS og i sektoren

2.1 UiS

UiS har i dag todelt ledelse, med valgt rektor og ansatt administrerende direktør, der rektor er leder for den faglige virksomheten mens universitetsdirektøren leder den administrative virksomheten. Rektor er også styrets leder, mens direktøren er sekretær for styret og legger frem saker for dette, etter samråd med rektor, og iverksetter styrets vedtak.

Foruten rektor, består rektoratet i dag av én prorektor, som også er valgt (i par med rektor). Som valgt er prorektor formelt rektors rådgiver, og har ikke selvstendig ansvar for funksjoner, enheter eller ansatte.

Hele det administrative apparatet, formelt også Universitetsledelsens stab (ULS), sorterer under direktøren og rapporterer til denne, jf. UH-loven. Sistnevnte har i dag et kontrollspenn som omfatter lederne for alle de ti enhetene som utgjør fellestjenestene. Disse er forsknings- og innovasjonsdirektør, utdanningsdirektør, HR-direktør, strategi- og kommunikasjonsdirektør, direktør for økonomi og virksomhetsstyring, direktør for UiS etter- og videreutdanning (UiS EVU), direktør for NettOp UiS (p.t. samme direktør som for UiS EVU), bibliotekdirektør, direktør for bygg- og arealforvaltning og IT-direktør.

De syv dekanene rapporterer til direktøren i administrative spørsmål og til rektor i faglige spørsmål.

I tillegg rapporterer altså leder for ULS til universitetsdirektøren. I staben inngår ytterligere en medarbeider, samt Dokumentsenteret som består av syv ansatte. Leder av Dokumentsenteret rapporterer til kontorsjef ULS, mens de seks øvrige ansatte rapporterer til lederen.

ULS sine hovedoppgaver er i dag å ivareta sekretariatsfunksjonen for styret, rektorat og universitetsdirektør, samt utrede, koordinere og følge opp saker for den øverste universitetsledelsen/saker som ikke hører naturlig inn under de øvrige sentrale enhetene. Videre skal universitetsledelsens stab bistå ved gjennomføring av særskilte prosjekter og arrangementer i regi av universitetsledelsen, budsjettoppfølging og vedlikehold av universitetets delegasjonshåndbok.

2.2 Virksomheter i sektoren med ansatt rektor

De virksomhetene i sektoren som i dag har ansatt rektor/enhetlig ledelse, har valgt ulik organisering av sentrale funksjoner og enheter. Nedenfor skal vi kort presentere organisasjons- og ledelsesmodellen ved noen av disse:

a) Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

NTNU er den UH-institusjonen som har lengst erfaring med enhetlig ledelse, tilbake til 2005. Ved NTNU rapporterer følgende ledere til rektor:

- Leder for Rektors stab
- Prorektor for forskning (herunder også ansvar for forskerutdanning og internasjonal kontakt)
- Prorektor for utdanning (rektors stedfortreder og nærmeste overordnede for bibliotekdirektør og studiedirektør)
- Prorektor for nyskaping (ansvar for relasjoner næringslivsaktører, TTO og IPR)
- Organisasjonsdirektør (ansvar for personal, HMS, informasjon og IT)
- Økonomi- og eiendomsdirektør (ansvar for økonomi og drift og forvaltning av eiendomsmassen, som for en stor del eies av NTNU selv)
- Viserektor for Campus Ålesund
- Viserektor for Campus Gjøvik
- Dekanene ved de åtte fakultetene

- Museumsdirektør ved Vitenskapsmuseet

Rektors stab har 22 medarbeidere og har ansvar for overordnet strategi- og policyutvikling, koordinerende oppgaver horisontalt og vertikalt og daglig rådgivning til lederteamet. Alle medarbeiderne er hjemmehørende i ulike organisatoriske enheter. Staben er derfor en virtuell enhet, ikke en faktisk organisasjonsenhet. De 22 medarbeiderne er likevel samlokalisert.

NTNU har 40.181 antall studenter og 7.135 ansatte.

b) Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU):

Ved NMBU rapporterer følgende ledere til rektor:

- Prorektor for forskning (ansvar for forskning, innovasjon og eksternt samarbeid)
- Prorektor for utdanning (ansvar for studieområdet)
- Administrasjonsdirektør (ansvar for kommunikasjon, eiendom¹, personal og organisasjon, IT og økonomi, samt ledelsessekretariat).
- Dekanene ved de syv fakultetene

En slik ordning, med videreføring av én direktør for administrative støttefunksjoner, ligner litt på modellen med todelt ledelse, naturligvis med den signifikante forskjellen at direktøren i dette tilfellet er underlagt rektor og rapporterer til denne (samt at rektor, ikke direktør, er styrets sekretær).

Ledelsessekretariatet har åtte ansatte, og er organisert under administrasjonsdirektøren. Sekretariatet er forkontor for ledelsen og sekretariat for styret. I tillegg yter sekretariatet støtte for ledergruppen, koordinerer virksomhetsstyringen, utgjør kontaktpunkt og koordinerende organ opp mot internrevisjonen og for arbeid med sikkerhet og beredskap.

NMBU har 5.200 studenter og 1.700 ansatte.

c) Oslo Met (tidligere Høgskolen i Oslo og Akershus):

Oslo Met har, etter anbefaling fra NIFU, innført en ordning som på mange måter ligner NTNU-modellen, der følgende rapporterer til rektor:

- Leder for rektors stab
- Leder for stabsenhet for internrevisjon
- Prorektor for utdanning (ansvar for avd. for studier, utdanningskvalitet og internasjonalisering og avd. for læringscenter og bibliotek)
- Prorektor for forskning og utvikling (ansvar for avd. for forskning og utvikling)
- Direktør for organisasjon og virksomhetsstyring (ansvar for stab og sekretariat, enhet for HMS, avd. for HR, avd. for samfunnskontakt og kommunikasjon og avd. for økonomi)
- Direktør for digitalisering og infrastruktur (ansvar for seksj. for dokumentasjon og informasjonsforvaltning, enhet for sikkerhet og beredskap, avd. for eiendom og avd. for IKT)
- Leder for Senter for profesjonsstudier
- Leder for Vertsenhet for Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring
- Leder for Senter for Velferds- og arbeidslivsforskning
- Dekanene ved de fire fakultetene

Rektor har en stab med fem ansatte som først og fremst er styresekretariat og sekretariat for ledelsen. Stabsenhet for internrevisjon har kun én ansatt.

OsloMet har 18.500 studenter og 2.100 ansatte.

¹ NMBU har, i likhet med NTNU, ansvar for en betydelig bygningsmasse som eies av institusjonen selv

d) Nord universitet (NU):

Ved Nord universitet rapporterer følgende til rektor:

- Kommunikasjonssjef (leder kommunikasjonsenheten organisert under rektor; og inngår i rektors stab)
- Tre medarbeidere i rektors stab
- Prorektor for utdanning (rektors stedfortreder og ansvar for studieadministrasjonen)
- Prorektor for forskning og utvikling (ansvar for forsknings- og innovasjonsstøtte og universitetsbiblioteket)
- Direktør for økonomi og HR (ansvar for kvalitetssikring, internkontroll og virksomhetsstyring, samt personalavd., organisasjonsavd. og økonomiavd.)
- Direktør for digitalisering og infrastruktur (ansvar for digitalisering, IT-avd. og eiendomsavd.)
- Dekanene ved de fem fakultetene

Rektor har en stab med tre medarbeidere der alle tre rapporterer direkte til rektor (ingen leder). Staben (som består av en kommunikasjonssjef, en tidligere rektor og en tidligere direktør) jobber primært med prosjekter og eksterne relasjoner. Styresaker er det primært direktørene og prorektorene som tar seg av. Det vurderes for tiden ansettelse av en kommunikasjonsrådgiver for taleskriving, organisering av henvendelser osv.

NU har 12.000 studenter og 1.200 ansatte.

e) Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN)

Ved HSN rapporterer følgende ledere til rektor:

- Stabs- og kommunikasjonssjef (ansvar for rektors stab og kommunikasjonsavd.)
- Prorektor
- Viserektor for utdanning og studiekvalitet (ansvar for opptak, studieadministrative systemer, studiekvalitet og analyse, eksamen, studentstøtte og karrieretjenester og TLC)
- Viserektor for forskning, innovasjon og internasjonalisering (herunder også ansvar for biblioteket)
- Økonomidirektør (ansvar for økonomitjenester, regnskap og innkjøp)
- Direktør for infrastruktur (ansvar for eiendomsavd., IT-avd., service og tjenester, dokument- og informasjonsforvaltning)
- Personal- og organisasjonsdirektør (ansvar for lønn og personaltjenester og rekruttering og personalforvaltning)
- Dekanene ved de fire fakultetene

Rektor har en kjernestab på fire medarbeidere som utgjør styresekretariat, som fordeler saker i Public360, utvikler og driver virksomhetsstyring, utfører institusjonelle tverrgående analyser som underlag for styringsdialog/virksomhetsstyring, håndterer høringer, lager årsrapport mv. I tillegg er en lang rekke prosjekter også forankret i staben.

HSN har 18.000 studenter og 1.600 ansatte.

f) Høgskulen på Vestlandet (HVL)

Ved HVL rapporterer følgende til rektor:

- Prorektor for utdanning (med et særskilt nærregionansvar for Sogn og Fjordane)
- Prorektor for forskning (med et særskilt nærregionansvar for Bergen)
- Prorektor for samhandling (med et særskilt nærregionansvar for Stord/Haugesund)
- Organisasjonsdirektør

- Direktør for økonomi og arealforvaltning
- Dekanene ved de fire fakultetene

Ledelsessekretariatet/rektors stab er fortsatt i støpeskjeen ved HVL. Dvs. at bemanningsplaner og dimensjonering ikke er helt avklart p.t. Men formelt er sekretariatet/staben underlagt organisasjonsdirektøren. Trolig vil det være snakk om 3-4 årsverk inkludert en sekretærressurs. Oppgavene vil være styresekretariat og administrativ støtte for rektor.

HVL har 16.637 studenter og 1.800 ansatte.

2.3 Oppsummering

De fleste av de ovennevnte virksomhetene er noenlunde sammenlignbare med UiS i størrelse, målt i antall ansatte og/eller studenter. Unntaket er NTNU, som er Norges desidert største universitet.

Kort oppsummert har alle virksomhetene to eller flere pro- og/eller viserektorer (de to begrepene brukes om hverandre). Gjennomgående støtter pro-/viserektorene rektor på faglige områder som forskning og utvikling med underliggende administrative støttefunksjoner/-enheter som henholdsvis forskningsavdeling, studieavdeling mv. Pro-/viserektorene er således også personalledere med underliggende ledere og enheter, på samme måte som direktøren(e). Direktøren(e) støtter rektor på mer rendyrkede tekniske og administrative funksjoner. De fleste virksomhetene har to direktører på nivået under rektor. NMBU har én, mens HSN har tre.

For de fleste virksomhetene ligger rektors kontroll-/lederspenn på 9-13 medarbeidere. Ved NTNU er dette spennet oppe i 17.

Variasjonen i størrelse hva angår rektors stab/sekretariat er stor, fra tre medarbeidere ved NU til 22 ved NTNU. De fleste virksomhetene har en rektors stab som er relativt liten, dvs. 3-5 stillinger. Funksjonen som styresekretariat inngår i staben ved de fleste virksomheter, gjerne med tillegg av noen direkte tilretteleggingsressurser for rektor. Flere av stabene yter støtte til hele ledelsen, ikke bare til rektor. Ved et par av virksomhetene inngår også oppgaver relatert til virksomhetsstyring i stabens oppgaver. Enkelte virksomheter har organisert sin stab på direktørnivå, selv om den yter støtte til rektor og styrearbeidet.

3. Forutsetninger og rammer for fremtidig struktur ved UiS

Fastsetting av organisasjonsstruktur, og dermed ledelsesstruktur, på nivået under rektor, bør være forankret i UiS-spesifikke behov og forutsetninger, samt de utfordringer UiS står overfor. Nedenfor følger et sett av kriterier som hver på sin måte angir naturlige rammer og føringer for valg av modell.

a) Faglig styrking

Overgangen til enhetlig ledelse, der rektor har ansvar for både den faglige og administrative virksomheten, og eventuelt flere prorektorer, vil utgjøre en faglig styrking av ledelsen ved UiS. Styrking av den faglige ledelsen var et av hovedkriteriene ved valg av ledelsesmodell på institusjonsnivå, og bør følgelig anses som ett av kriteriene også for ledelsesstrukturen under rektor.

b) Samfunnsoppdrag

Vårt samfunnsoppdrag er ifølge UH-loven høyere utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling og innovasjon. Disse områdene utgjør altså universitetenes og høyskolenes kjerneaktiviteter. Disse kan derfor være ett av flere mulige utgangspunkter for den fremtidige strukturen under rektor.

c) Strategi

UiS-strategien har fire *virksomhetsområder*, henholdsvis utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, samfunnsengasjement og organisasjon og ressurser. I strategien for 2017 – 2020 er det definert tre tverrgående og gjennomgripende *satsingsområder*, henholdsvis digitalisering, internasjonalisering, samfunnsutvikling og innovasjon. Den største utfordringen ved å la satsingsområdene utgjøre de organiserende elementer, er at det blir vanskelig å innpasse kjerneaktivitetene i en slik struktur.

En utfordring ved å ta utgangspunkt i strategien, er at denne endrer seg over tid. Særlig vil satsingsområdene kunne endre seg. Selv om organiseringen også kan justeres, anser arbeidsgruppen det som u hensiktsmessig å fastsette ledelses- og organisasjonsstruktur på øverste nivå etter størrelser som kan endres over tid.

Arbeidsgruppen har likevel diskutert en *modell der satsingsområdene* i strategien (digitalisering, internasjonalisering og samfunnsengasjement og innovasjon) danner utgangspunkt for ledelsesstrukturen på prorektornivå. Modellen er innovativ, men det blir trolig krevende å innpasse kjerneaktivitetene i en slik struktur. Dessuten vil flere eksisterende administrative enheter mest sannsynlig måtte splittes opp. Gruppen har derfor valgt å ikke skissere denne modellen eller vurdere den opp mot kriteriene senere i rapporten.

I den grad vi skal legge strategien til grunn, bør vi derfor ta utgangspunkt i de «faste» elementene i strategien, eksempelvis *profilen*. UiS sin profil er å være et innovativt universitet. Det innovative og utadrettede aspektet kan altså være et utgangspunkt både for arbeidet med å komme frem til en fremtidig struktur, og et element i selve strukturen. De fire *virksomhetsområdene* ligger også fast og vil således kunne danne et naturlig grunnlag for fremtidig struktur.

d) Lokale forutsetninger

UiS har sin egenart og sine tradisjoner som kan tenkes å danne naturlige utgangspunkter for en fremtidig organisasjons- og ledelsesstruktur. Bl.a. er vi som universitet etter hvert ganske lite, med en kompakt campus, der det aller meste av virksomheten er samlet. I tillegg har vi gode tradisjoner for tett samarbeid med arbeidsliv og myndigheter.

e) Utfordringer og anbefalinger i OU-prosessen

De tre målsettingene for OU-prosessen og de fire prinsippene for administrativ organisering (jf. pkt. 1.3) danner som nevnt føringer for arbeidsgruppen, og dermed også kriterier for fremtidig organisasjons- og ledelsesstruktur. Strukturen bør altså bidra til følgende målsettinger:

1. større dynamikk og fleksibilitet
2. bedre ressurstilgang og -utnyttelse
3. styrket ledelse og koordinering

I tillegg bør den bygge på prinsippene om *resultatorientering* (effektivitet), *likebehandling/standardisering*, *brukerorientering* og *samhandling*, eller i hvert fall ikke bryte med disse prinsippene.

Både den opprinnelige OU-prosjektgruppen og den påfølgende arbeidsgruppen for administrativ organisering drøftet flere viktige problemstillinger som representerer utfordringer ved dagens organisering og muligheter vedr. fremtidig organisering. Blant de viktigste er:

- Bedre forankring og koordinering av digitaliseringsinitiativer
- Tettere samarbeid mellom Utdanningsavdelingen, HR-avdelingen og Forsknings- og innovasjonsavdelingen omkring internasjonalisering
- Utskilling av virksomhetsstyring fra økonomiavdelingen
- Etableringen av et læringsstøttesenter

Disse viktige problemstillingene og utfordringene kan også være med på å danne rammer for valg av overordnet organisasjons- og ledelsesmodell.

f) Lederspenn

Et annet hensyn som kan være naturlig å legge til grunn er at det ikke skal være et for stort lederspenn for rektor. For lederne under rektor er det også et poeng at lederspenn og oppgaveportefølje skal være hensiktsmessig.

g) Kostnad

Kostnad i form av antall nye stillinger i toppledelsen bør også være et naturlig kriterium ved valg av ledelsesstruktur.

h) Funksjoner og ansvarsområder

I tillegg må alle modeller dekke alle de ulike *funksjoner og ansvarsområdene* UiS har. Disse omfatter både funksjoner som springer ut av samfunnsoppdraget (jf. pkt. a), funksjoner som er pålagt i henhold til lov- og regelverk og funksjoner som enten er nødvendige av andre grunner eller som er etablert av strategiske årsaker. Disse kan grovt sett oppsummeres slik:

- Utdanning
- Etter- og videreutdanning
- Nettbasert opplæring
- Forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid
- Innovasjon
- Formidling (del av samfunnsengasjement; jf. UiS-strategien)
- Samfunnsengasjement
- Kommunikasjon
- Strategi
- Økonomi
- Virksomhetsstyring
- HR
- Bygg og areal
- IT

- Bibliotek
- Arkiv og dokumenthåndtering

Foruten ovennevnte finnes det flere andre funksjoner som i dag ligger inn under eksisterende enheter/ledere, og dermed ikke fremgår eksplisitt i organisasjonsstrukturen. Flere av disse er «små» funksjoner (unntatt internasjonalisering), som ivaretas av 1-2 medarbeidere. Disse er like fullt helt sentrale i et virksomhetsperspektiv. Dette gjelder:

- Internasjonalisering
- HMS
- Beredskap
- Internrevisjon
- Entreprenørskap
- Studentombud

I tillegg kommer «nyere» funksjoner som:

- Digitalisering
- Forskningsetisk ombud (jf. EU's «Charter & Code», som UiS har forpliktet seg på)

Disse må også finne sin plass i en fremtidig struktur.

4. Prinsipielle vurderinger og avklaringer

4.1 Dekaner og museumsdirektør

Uavhengig av modell legger arbeidsgruppen til grunn at dekanene og museumsdirektør fortsatt skal rapportere direkte til rektor, slik de også gjør ved alle andre institusjoner med enhetlig ledelse.

4.2 Rektorat med tilhørende ansvarsområder og enheter

Arbeidsgruppen legger også til grunn at prorektorene skal ansettes på åremål, ettersom rektor selv blir ansatt på åremål (jf. pkt. 1.4).

a) Ledelsesstruktur

De fleste andre virksomheter med enhetlig ledelse har to eller tre prorektorer (HSN har kun én, mens NTNU har to viserektorer for ulike campuser i tillegg til tre prorektorer).

Arbeidsgruppen forutsetter at antallet prorektorer skal økes fra dagens ene, i tråd med kriteriet om styrking av faglig ledelse i en ny ledelsesmodell. Gruppen legger videre til grunn at de fire kjerneområdene/-aktivitetene som inngår i samfunnsoppdraget, skal dekkes av prorektorene, dvs. hhv. utdanning, forskning, samfunnsengasjement og innovasjon. De tre førstnevnte er også sammenfallende med tre av de fire virksomhetsområdene i strategien, mens innovasjon gjennomsyrrer hele strategien.

På bakgrunn av ovennevnte vil et naturlig antall prorektorer ved UiS være to eller tre, der altså utdanning, forskning, samfunnsengasjement og innovasjon blir de organiserende elementene som går igjen i de ulike modeller under pkt. 5.

b) Administrative støttefunksjoner og enheter

Som en logisk konsekvens av ovennevnte innebærer modellene nedenfor at det administrative støtteapparatet knyttet til kjerneaktivitetene utdanning og forskning vil bli underlagt de respektive prorektorene. Det betyr at utdanningsstøtte, representert ved Utdanningsavdelingen (UA) og NettOp UiS, samt UiS etter- og videreutdanning (UiS EVU), vil bli underlagt prorektor for utdanning. På samme måte vil forskningsstøtte i Forsknings- og innovasjonsavdelingen (FIA) og Universitetsbiblioteket bli lagt inn enten under prorektor for forskning eller under prorektor for forskning og innovasjon. Innovasjonsstøtten knyttet til FIA vil bli lagt under en prorektor for forskning og innovasjon eller en prorektor for samfunnsengasjement og innovasjon.

Universitetsbiblioteket yter både utdanningsstøtte og forskningsstøtte, og kunne dermed i prinsippet vært lagt også til prorektor for utdanning. Arbeidsgruppen finner det naturlig å legge til grunn Universitetsbibliotekets eget grunnsyn, som er at det bør legges under prorektor for forskning. Dessuten vil en slik organisering gi mer likeverdige prorektorfunksjoner hva angår lederspenn og oppgaveportefølje.

Ansvar for aktiviteter knyttet til **studententreprenørskap**, som Senter for entreprenørskap, studentinkubatoren LevelUp og kontakt med studentorganisasjonen Start UiS, foreslås lagt til enten prorektor for utdanning eller prorektor for samfunnsengasjement og innovasjon. Senter for entreprenørskap og LevelUp er i dag ikke organisatoriske enheter, og følgelig har ansvaret for disse aktivitetene ingen klar forankring.

En overføring av de nevnte støttefunksjonene til rektoratet vil bidra til å styrke den faglige ledelsen ved UiS, slik arbeidsgruppen ser det.

4.3 Direktør(er) med tilhørende ansvarsområder og enheter

a) Ledelsesstruktur

De fleste andre virksomheter med ansatt rektor har to direktører på nivået under rektor (NMBU har én, HSN har tre). Administrative støttefunksjoner som ikke er direkte relatert til faglig virksomhet (jf. ovenfor), bør organiseres under én eller to direktører, slik arbeidsgruppen ser det.

Her er det flere hensyn å ta, herunder kostnadsaspektet, samt lederspenn og oppgaveportefølje for både rektor og toppdirektør(er). Sistnevnte handler i siste instans om ledelse og koordinering (jf. pkt. 1.3 og 3. a og e).

De fleste av disse faktorene trekker i retning av én direktør, slik arbeidsgruppen ser det. Når biblioteket og forsknings- og utdanningsstøtte (og eventuelt kommunikasjon og samfunnskontakt) skal ligge under prorektorene, reduseres lederspennet og ansvarsområdet til toppdirektøren(e) under rektor, sammenlignet med det ansvarsområdet universitetsdirektøren har i dag.

Arbeidsgruppen har sett på en *modell med to toppdirektører* sammen med to prorektorer (utdanning og forskning og innovasjon). I denne modellen kunne de administrative funksjonene som ikke tillegges prorektorene, vært fordelt på en *organisasjonsdirektør* med ansvar for kommunikasjon og samfunnskontakt, HR og virksomhetsstyring, samt en *direktør for økonomi og infrastruktur*, herunder IT og bygg og areal.

Men jo flere direktører, desto høyere kostnader og desto mer krevende blir det for rektor å lede og koordinere de ulike lederne og aktivitetene på nivået under. I tillegg øker risikoen for at rektor i større grad får et driftsfokus, på bekostning av et strategisk fokus. To direktører ville også kunne skape betydelige grenseflater og gråsoner mellom disse, både hvor de underliggende enhetene eventuelt skulle vært plassert og i det daglige arbeidet. Sistnevnte kunne fort bidratt til at koordineringen på tvers ville blitt enda mer krevende for rektor. Flere direktører vil heller ikke bidra til styrking av den faglige ledelsen, slik arbeidsgruppen ser det.

På bakgrunn av ovennevnte vil arbeidsgruppen anbefale at de resterende administrative enhetene (se nedenfor) *i all hovedsak* plasseres under én direktør, som i dag. I tråd med dette tar derfor alle de tre modellene som presenteres under pkt. 5 utgangspunkt i én direktør.

Gruppen anbefaler videre at direktøren tituleres «administrasjonsdirektør», for å unngå forveksling med dagens «universitetsdirektør» (som i UH-loven omtales som «administrerende direktør») og «administrasjonssjef» som er stillingstittelen for administrativ leder ved Arkeologisk museum.

b) Administrative støttefunksjoner og enheter

De fellestjenestene som blir igjen når ovennevnte støtte til kjerneaktivitetene legges under prorektorene, er HR, økonomi og virksomhetsstyring, IT, bygg og areal og (avhengig av modell) strategi (i betydningen koordinering av strategiarbeidet) og kommunikasjon. På to av områdene, virksomhetsstyring og strategikordinering har arbeidsgruppen vurdert det som hensiktsmessig med en annen organisering enn i dag. Disse omtales nedenfor:

Strategi og kommunikasjon

Rektor er øverste ansvarlig også for strategiutvikling, som på institusjonsnivå er forankret hos de respektive fagansvarlige på prorektor- og direktørnivå. Arbeidsgruppen anbefaler derfor at ansvaret for koordinering av strategiprosessen på overordnet nivå² flyttes ut av Strategi- og kommunikasjonsavdelingen (SKA). Arbeidsgruppen tar imidlertid ikke stilling til hvor en eventuelt koordineringsstøtte skal ligge. En plassering kan være i rektors stab eller i virksomhetsstyring. Sistnevnte har allerede koordineringsansvaret for prosessen med årsplan og årsrapport.

Dagens SKA vil dermed stå igjen med arbeidsoppgaver knyttet til kommunikasjon og samfunnsengasjement, og blir dermed en avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt. Avdelingen har en stor del av oppgavene rettet mot eksterne målgrupper som myndighetene, mediene, potensielle og tidligere studenter, arbeidslivet og samarbeidspartnere. I tillegg yter

² Til nå har strategiprosesser på overordnet nivå hatt sin forankring i rektormøtet som en omfattende «bottom up and down»-prosess i flere omganger, med involvering av hele organisasjonen, fasilisert av et strategisekretariat med strategi- og kommunikasjonsdirektøren som koordinator. Strategi- og kommunikasjonsdirektøren har tidligere i OU-prosessen foreslått flytting av oppgaven med strategikordinering.

avdelingen intern lederstøtte, kommunikasjonsrådgiving og ansvar for innholdsproduksjon og videreutvikling av elektroniske kanaler/portaler, samt grafisk profil og beredskap³ (jf. 4.4 og 4.5).

Plassering av kommunikasjon under rektor og/eller nær den øverste ledelsen/rektoratet er avgjørende for å være oppdatert på UiS sin dagsorden og kunne utføre strategisk og operativt kommunikasjonsarbeid. En sentral plassering er også avgjørende for å kunne samordne kommunikasjonsarbeidet som skjer på nivå 2 (fakultetsnivå), i tråd med dagsorden.

Kommunikasjonsfunksjonen blir derfor i modellbeskrivelsene gitt tre alternative plasseringer: under toppdirektøren, under rektor eller under en prorektor for samfunnsengasjement og innovasjon.

Virksomhetsstyring

Det har tidligere i OU-prosessen vært fremmet forslag om å skille ut virksomhetsstyring fra Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring og etablere dette området som egen enhet. Denne funksjonen ligger i dag til Avdeling for økonomi og virksomhetsstyring. Samtidig handler virksomhetsstyring om langt mer enn økonomi, bl.a. ivaretagelse og utvikling av tverrgående institusjonelle funksjoner, oppgaver, prosjekter og systemer. Dette kan f.eks. være tverrfaglige oppgaver som årsrapport, analysefunksjon, budsjettfordelingsmodellen, datavarehus, studieporteføljemodellen, kvalitetsarbeid, prosjektstøtte etc.

På grunnlag av ovennevnte anbefaler arbeidsgruppen at virksomhetsstyring skilles ut fra økonomi, slik organiseringen var for 10-12 år siden. Virksomhetsstyring fremkommer derfor som egen enhet i våre forslag til organisasjons- og ledelsesmodeller.

4.4 Rektors stab

Ved de andre institusjonene varierer dimensjoneringen av rektors stab fra 3 ansatte (NU og HSN) til 22 (NTNU). De fleste virksomhetene har en rektors stab som er relativt liten, fra 3-5 stillinger. Som det fremgår av beskrivelsen under pkt. 2.2 er det stor variasjon i oppgaveporteføljen fra institusjon til institusjon.

Der er også ulike måter å organisere rektors stab. Vanligvis er den organisert som «assistent» direkte under rektor. Enkelte virksomheter har organisert den under administrasjons-/organisasjonsdirektør. Ved NTNU er staben «virtuell», i den forstand at alle som inngår der er organisatorisk hjemmehørende i forskjellige underliggende enheter men likevel operativt fungerer som en samlet, direkte støtte til rektor og resten av ledelsen. Staben blir dermed å anse som en samling ansatte som i det daglige er avgitt til rektor, som i en matriseorganisasjon.

a) Oppgaver og dimensjonering

Dimensjoneringen og organiseringen av rektors stab vil være avhengig av flere faktorer. Virksomhetens størrelse og kompleksitet kan selvsagt være én slik faktor, som også kan bidra til å forklare den relativt ekspansive NTNU-modellen. Eksempelvis vil behovet for tverrgående koordinering øke med virksomhetens størrelse. På den annen side finnes det andre måter å sikre tverrgående koordinering, f.eks. gjennom etablering av såkalte prosessnettverk for tverrgående prosesser, slik styret ved UiS har vedtatt etableringen av.

Den aller viktigste faktoren er kanskje likevel hvilket behov rektor og den øvrige toppledelsen vil ha for direkte støtte i sitt daglige arbeid, uten å måtte gå via andre ledere. Av erfaring får rektor mange direkte henvendelser som må koordineres mot resten av organisasjonen, ev. besvares direkte fra staben. Det ligger ellers i sakens natur at rektor vil ha behov for rådgivning knyttet til kommunikasjon og samfunnskontakt, samt hjelp til skriving av kronikker, taler, presentasjoner etc. (løst i én av modellene ved å legge Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt ved siden av staben, i en

³ Strategi- og kommunikasjonsdirektør har personalansvar for UiS sin beredskapskoordinator.

egen enhet direkte under rektor). I tillegg vil rektor kunne ha behov for direkte rådgivning og støtte på andre områder, avhengig av situasjonen, egen kompetanse og kompetanse i toppledergruppen.

For øvrig er dimensjoneringen av rektors stab først og fremst en konsekvens av den oppgaveporteføljen en velger å tillegge staben.

Enkelte oppgaver kan ses på som et eksplisitt ansvar for øverste leder, f.eks. HMS og beredskap, personvern og internrevisjon. I et slikt perspektiv blir det naturlig å forankre disse på høyest mulige organisatoriske nivå, gjerne i rektors stab. Eksempelvis har OsloMet organisert internrevisjon som egen stabsenhet direkte under rektor. En del slike varianter finnes også i næringslivet.

I UH-sektoren er imidlertid funksjoner som HMS oftest organisert under HR, mens internrevisjon vanligvis er organisert under økonomi eller virksomhetsstyring, uten at dette synes å representerer noe problem, verken formelt eller praktisk. Slik er det også ved UiS. Beredskap er i dag i strategi- og kommunikasjonsavdelingen.

Samtidig er det ikke bare positive sider ved å legge «ordinære» driftsoppgaver, som like gjerne kan legges andre steder, i en egen stab direkte under rektor. Dette vil kunne bidra til et økt fokus på drift, og dermed ta bort mye av det strategiske fokuset rektor skal ha. En annet opplagt utfordring med en omfangsrik stab er at en slik fort vil kunne utvikle seg til en «stat i staten», der en etter hvert får dublering av funksjoner på de ulike nivåene, hvor koordineringsutfordringene mellom nivåene øker, og hvor avstanden til resten av organisasjonen blir for stor. Dublering av funksjoner på ulike nivå og store avstander mellom «lagdelene» har vært pekt på som noen av hovedutfordringene ved UiS, gjennom OU-prosessen. Disse utfordringene har også blitt adressert gjennom OU-prosessen, og arbeidsgruppen vil derfor ikke anbefale organisatoriske grep som kan undergrave de tiltak som er vedtatt og iverksatt.

Slik sett blir det kanskje riktigere å ta utgangspunkt i hva som «må» ligge i rektors stab. Ettersom rektor er sekretær for styret er det funksjonen som styresekretariat som peker seg klarest ut, i tillegg til de rådgiverfunksjoner rektor måtte ha behov for, jf. ovenfor. Det er i denne sammenheng viktig å understreke at arbeidsgruppens utgangspunkt er at rektors stab skal være en stab for rektor, og ikke rektoratets stab eller ledelsens stab. Både prorektorene og direktøren(e) vil ha sitt eget administrative apparat, og vil måtte søke råd og praktisk støtte der.

Sist, men ikke minst, er det naturlig å ta utgangspunkt i hva øverste ledelse selv ønsker. Nåværende ledelse ønsker seg ikke en stor stab under rektor. Hva en ny rektor mener, er naturligvis et åpent spørsmål. Det viktige er imidlertid at det er fullt mulig for en ansatt rektor å gjøre eventuelle ønskede grep når som helst etter tiltredelse.

b) Organisering

Basert på ovennevnte vil arbeidsgruppen anbefale en liten stab, konsentrert rundt styresekretariatet og eventuelt koordinering av overordnede og tverrinstitusjonelle prosesser. Siden disse oppgavene er permanente, bør denne staben bestå som en ordinær organisasjonsenhet, med egen leder.

I tillegg foreslår arbeidsgruppen at rektor selv skal kunne hente inn de rådgiverne som han eller hun til enhver tid måtte ha behov for, fra øvrige enheter, heller enn å ansette egne rådgivere. Disse vil inngå i en virtuell stab, omtrent som en prosjekt- eller matriseorganisasjon. De medarbeiderne som rektor ønsker å knytte til seg vil da være helt eller delvis avgitt til rektor for den tidsperioden rektor ser for seg. Dette gjøres etter avtale med vedkommende leder. En slik modell har likhetstrekk med NTNU sin organisering av rektors stab.

De store fordelene med en slik organisering er at rektor får direkte tilgang til de ressursene han eller hun trenger, og i tillegg har stor fleksibilitet i forhold til å opp- og nedskalere staben etter behov. En

mulig ulempe kan være at de aktuelle medarbeiderne vil ha to ledere, der de rapporter faglig til rektor og administrativt/personalmessig til sin faste leder.

Arkivfunksjonen er en type funksjon som gjerne blir organisert forskjellig fra virksomhet til virksomhet (og over tid), fordi det ikke finnes noe opplagt svar på hvor denne hører hjemme. Ved UiS har Dokumentsenteret, som utgjør arkiv-/dokumenthåndteringsfunksjonen, de siste årene vært organisert inn under universitetsledelsens stab. Primært er Dokumentsenteret en fellestjeneste, på linje med de øvrige (jf. pkt. 2.1). Slik sett ligger den både litt «fjernt» og bortgjemt under Universitetsledelsens stab.

Samtidig er enheten såpass liten at det å plassere den som en selvstendig enhet på linje med de andre fellestjenestene, ikke faller naturlig. I tillegg utgjør også Dokumentsenteret viktig og dedikert støtte til styresekretariatet, særlig i forbindelse med utsending av sakspapirer mv.

Siden det er vanskelig å finne noe entydig prinsipp som kan legges til grunn for organiseringen av Dokumentsenteret, velger arbeidsgruppen å se på organiseringen i et mer pragmatisk perspektiv. I dette ligger det at både Universitetsledelsens stab og Dokumentsenteret selv er godt tilfreds med plasseringen slik den er i dag, og med måten arbeidet og samarbeidet fungerer.

Arbeidsgruppen anbefaler derfor at organiseringen av Dokumentsenteret videreføres uendret.

4.5 «Ener-/småfunksjoner»

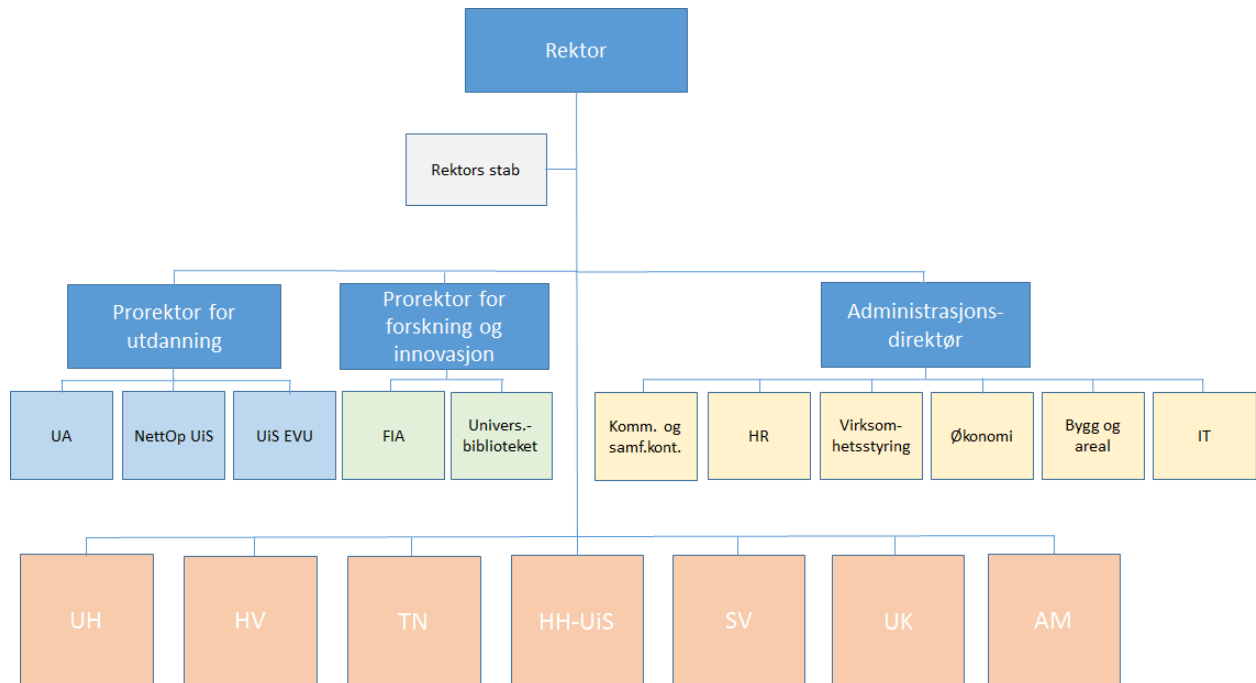
Som nevnt i pkt. 3. h) må også små, men viktige, funksjoner som internrevisjon, HMS, beredskap etc., som i mange tilfeller er plassert som stabsfunksjoner tett på øverste leder og styret, innpasses i organisasjons- og ledelsesstrukturen. Arbeidsgruppen har i pkt. 4.4 argumentert for at denne typen funksjoner ikke uten videre bør legges inn som en del av rektors stab. Gruppen er heller ikke kjent med at dette oppleves som et uttalt behov rundt i organisasjonen.

Arbeidsgruppen vil derfor anbefale at eksisterende funksjoner inntil videre blir liggende der de er, og at rektor selv eventuelt initierer flytting av (noen av) disse, dersom det skulle oppleves som nødvendig eller hensiktsmessig.

5. Modellbeskrivelser

De tre konkrete modellene arbeidsgruppen har vurdert tar utgangspunkt i organisasjons- og ledelsesmodeller i andre UH-institusjoner med ansatt rektor:

5.1 Modell 1



Karakteristika:

- To prorektorer, én direktør, kommunikasjon og samfunnskontakt som fellestjeneste under administrasjonsdirektør
- Lederspenn for rektor: 11
- Antall nye ledere under rektor: 1 (én ekstra prorektor)
- Kostnad: Ca. 1,5 mill. kr.

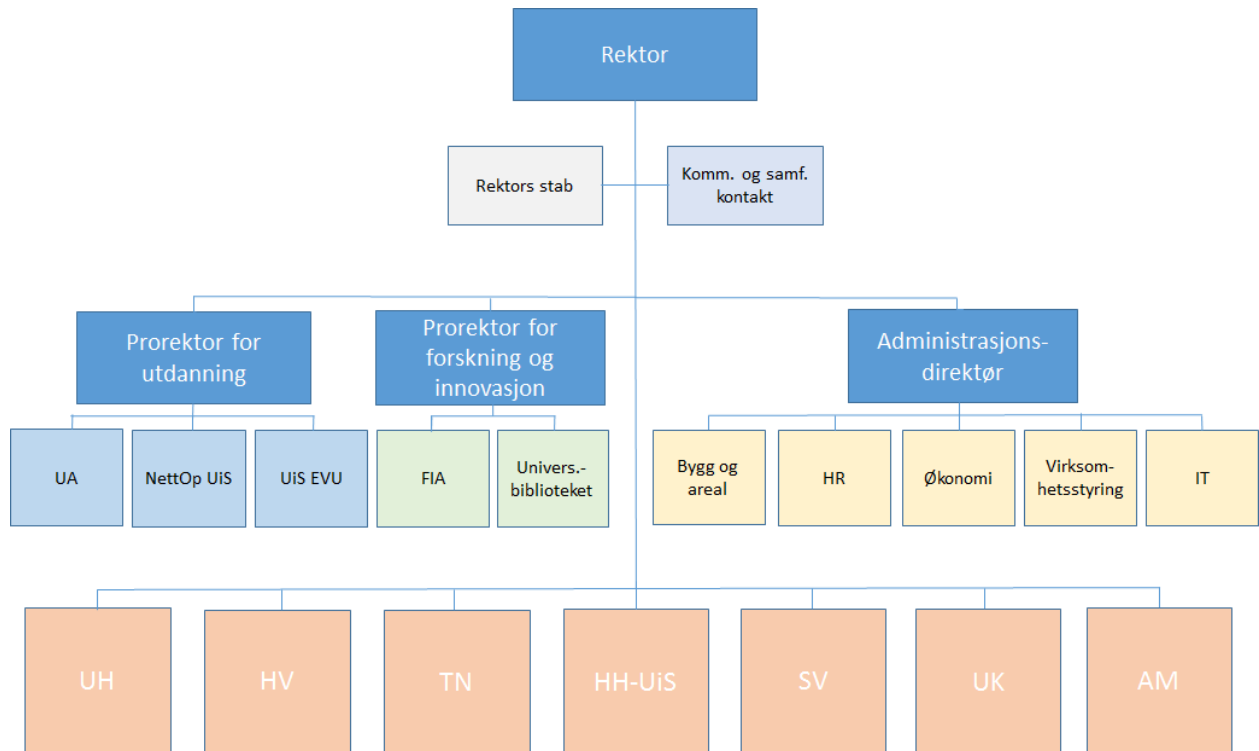
Fordeler:

- Enkel
- Lav merkostnad
- Minst lederspenn for rektor

Ulemper:

- UiS sin profil med samfunnsengasjement og innovasjon ikke spesielt fremhevet

5.2 Modell 2



Karakteristika:

- To prorektorer, én direktør, kommunikasjon og samfunnskontakt som støtteapparat og fellestjeneste under rektor
- Lederspenn for rektor: 12
- Antall nye ledere under rektor: 1 (én ekstra prorektor)
- Kostnad: Ca. 1,5 mill. kr

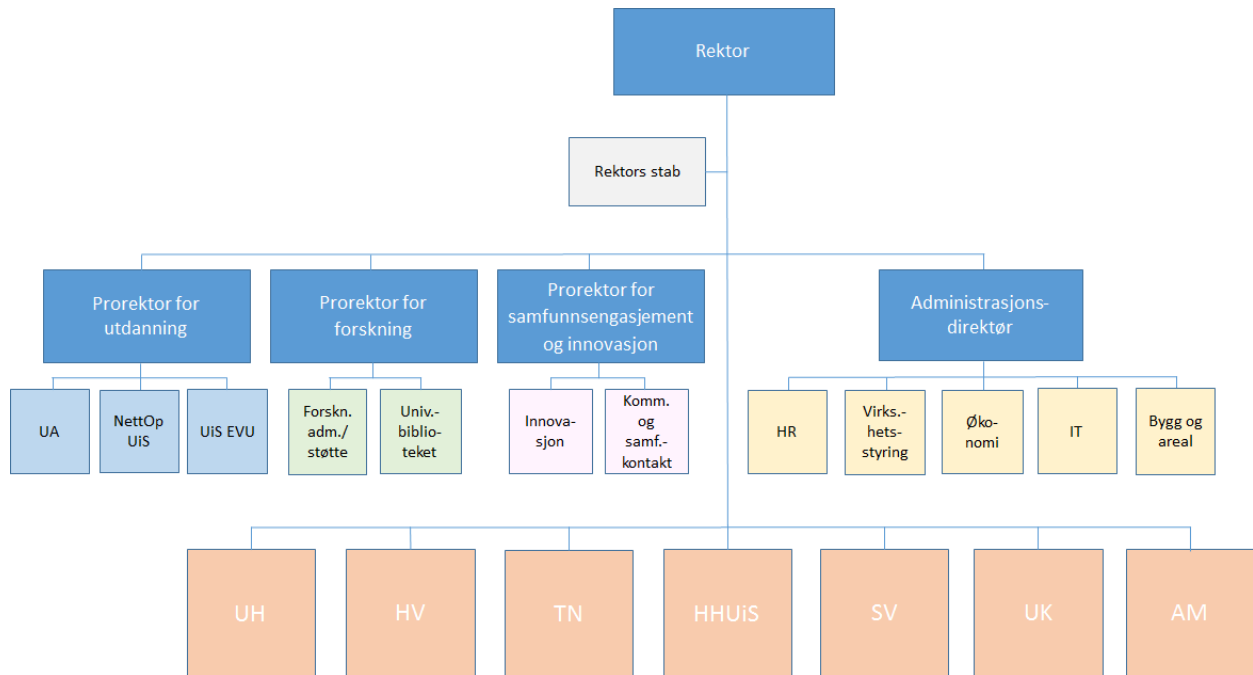
Fordeler:

- Moderat lederspenn for rektor
- Lav merkostnad (leder for kommunikasjon og samfunnskontakt finnes fra før)
- Tydelig dedikert støtte til kommunikasjon og samfunnskontakt for rektor og nærhet til øvrig toppledelse

Ulemper:

- Kommunikasjon og samfunnskontakt kan oppleves mer utilgjengelig for andre ledere, selv om avdelingen også er en fellestjeneste.

5.3 Modell 3



Aktivitetene knyttet til innovasjon og samfunnskontakt i FIA vil naturlig sortere inn under prorektor for samfunnsengasjement og innovasjon, sammen med entreprenørskapsaktivitetene. Ressurser dedikert til samfunnskontakt i fakultetene bør også ha en tilknytning til denne prorektoren

Karakteristika:

- Tre prorektorer, én direktør, kommunikasjon og samfunnskontakt som fellestjeneste under prorektor for samfunnsengasjement og innovasjon
- Lederspenn for rektor: 12
- Antall nye ledere under rektor: 2 (to nye prorektorer)
- Kostnad: Ca. 3 mill. kr.

Fordeler:

- Betydelig styrking av faglig ledelse
- God synliggjøring av innovativ og utadvendt profil
- God mulighet for koordinering og videreutvikling av samfunnsengasjement, innovasjon og entreprenørskap
- Alle virksomhetsområder godt synlige, med ansvaret for hvert enkelt område lagt eksplisitt til hver av de fire topplederne under rektor
- Moderat lederspenn for rektor
- Moderat merkostnad

Ulemper:

- Noe større merkostnad (1,5 mill. kr.) enn de andre modellene.

6. Vurdering og anbefaling av modell

6.1 Samlet vurdering

I vurderingen nedenfor veier vi de ulike modellene opp mot kriteriene. Samtidig er noen kriterier viktigere enn andre. Arbeidsgruppen vil derfor vektlegge disse ulikt. I tråd med føringene fra rektor og direktør om å legge til grunn de vedtak og føringer som er lagt tidligere i OU-prosessen, vil vi vekke pkt. a) og e) tyngst. Vi vil også legge stor vekt på at modellen relaterer seg tydelig til de fire virksomhetsområdene som inngår i strategien, jf. pkt. c).

a) Faglig styrking

Hovedbegrunnelsen for modellen med ansatt rektor er å styrke den faglige ledelsen. En oppbygging av rektoratet med to eller flere prorektorer utgjør et vesentlig element i en slik styrking. I et slikt perspektiv vil alle tre modellene bidra i riktig retning. Tre prorektorer vil utgjøre en ytterligere styrking av faglig ledelse, sammenlignet med to prorektorer. Modell 3 representerer altså den klareste styrkingen av den faglig ledelsen.

b) Samfunnsoppdrag

De skisserte modellene vil alle være godt egnet til å ivareta samfunnsoppdraget, ettersom ansvaret for alle delene av oppdraget (utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling og innovasjon) er innenfor prorektorenes ansvarsområde, uansett modell.

c) Strategi

Alle modellene vil være godt egnet til å ivareta universitetets strategi, der alle de fire virksomhetsområdene er forankret enten på prorektornivå (utdanning og forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid), på prorektor- eller direktørnivå (samfunnsengasjement) eller på direktørnivå (organisasjon og ressurser). Ettersom innovasjon inngår som et selvstendig ansvarsområde for en av prorektorene, uavhengig av modell, bør også den innovative profilen være godt ivaretatt i alle modellene.

Modell 3 er den som organisatorisk er best i samsvar med de fire virksomhetsområdene i strategien, siden hvert av disse er veldig entydig fordelt på hver av de fire lederne under rektor.

d) Lokale forutsetninger

Samfunnsengasjement er et område der UiS tradisjonelt har vært sterke, gjennom utstrakt kontakt og samarbeid med arbeids-, nærings- og kulturliv og myndighetene. På dette området er nok modell 3 den aller tydeligste, med egen prorektor for samfunnsengasjement og med enhet for kommunikasjon og samfunnskontakt underlagt. Modell 2, med egen leder/enhet for kommunikasjon og samfunnskontakt som rapporterer til rektor, vil også kunne bidra til en sterk støtte til, og synliggjøring av, samfunnsengasjement.

e) utfordringer og anbefalinger i OU-prosessen

Blant føringene i OU-prosessen er det målsettingen om styrket ledelse og koordinering som utgjør det aller viktigste kriterier ved vurdering av ulike ledelses- og organisasjonsmodeller under ansatt rektor.

Alle modellene legger godt til rette for koordinering av de administrative støttefunksjonene, ved at én direktør har hånd om alle disse, bortsett fra oppgaver lagt til rektors stab og prorektorene. Modell 1 er den enkleste modellen, ved at denne kun har to prorektorer (og én direktør). Dette innebærer at alle administrative fellestjenester/støttefunksjoner, både de som gir støtte til kjerneaktivitetene og de øvrige, totalt er samlet på tre ledere (en direktør og to prorektorer).

f) Lederspenn

Uansett modell er lederspennet for rektor moderat. Om rektor har 11 eller 12 direkte rapporterende under seg, har trolig marginal betydning. Lederspenn og oppgaveportefølje for både prorektorer og

administrasjonsdirektør vil også være til dels betydelig mindre enn det universitetsdirektøren har i dag, uansett modell. På dette kriteriet vurderes derfor de tre modellene som jevnbyrdige.

g) Kostnad

Kostnadsforskjellene for de ulike modellene blir ca. halvannen million kroner totalt pr. ekstra prorektor, gitt at hver av disse vil ha om lag samme lønnsnivå som universitetsdirektøren har i dag. Dvs. at modell 1 og 2 vil koste ca. 1,5 mill. Modell 3 vil, med to ekstra prorektorer, koste om lag 1,5 mill. mer enn modell 1 og 2.

Selv om modell 3 har en tilnærmet dobbelt så høy merkostnad som de to andre modellene, mener arbeidsgruppen at de skisserte merkostnadene er marginale i en virksomhet med et budsjett på over halvannen milliard kroner årlig. Arbeidsgruppen mener dessuten at investering i en tredje prorektor vil gi gevinster på sikt.

Sett fra arbeidsgruppens ståsted er derfor de tre modellene temmelig likeverdige på dette punktet.

h) Funksjoner og ansvarsområder

De eksisterende ansvarsområdene og «hovedfunksjonene» blir også ivaretatt gjennom samtlige modeller, noen riktignok mer eksplisitt enn andre. Eksempelvis fremstår kommunikasjon og samfunnskontakt mer eller mindre synlig i strukturen, avhengig av modell.

Riktignok har ikke arbeidsgruppen funnet grunnlag for å forsøke å innplassere alle de nevnte «småfunksjonene» (jf. pkt. 3 h) i de ulike modellene. Imidlertid bør alle slike funksjoner greit kunne innpasses i en hvilken som helst av disse.

6.2 Oppsummering

Som det fremgår ovenfor scorer alle de tre skisserte modellene godt på de ulike kriteriene. Alle modellene bør dermed kunne fungere godt ved UiS.

Modell 1 er den enkleste, minst ekspansive og har lavest kostnad. Dessuten innebærer denne modellen minst endring i forhold til dagens organisering av de administrative støttetjenestene. Den gir det minste lederspennet for rektor og dermed den enkleste ledelsen og koordineringen av den administrative virksomheten på et overordnet nivå.

Modell 2 er også enkel, og har sammen med modell 1, lavest kostnad. Lederspennet for rektor er moderat, og organiseringen av kommunikasjon og samfunnskontakt vil kunne sikre god dedikert kommunikasjonsstøtte til rektor. Samtidig kan denne støtten oppleves som fjernere og mer utilgjengelig for andre ledere, selv om den også er en fellestjeneste. Kommunikasjonsfaglig støtte til rektor vil dessuten kunne sikres uten at hele avdelingen for kommunikasjon og samfunnskontakt legges som en stabsfunksjon under rektor.

Modell 3 er den som tydeligst styrker den faglige ledelsen. I tillegg synliggjør den, og plasserer ansvaret for, alle virksomhetsområder veldig tydelig og på en veldig god måte. Den gir også den beste muligheten for koordinering og videreutvikling av samfunnsengasjement, innovasjon og entreprenørskap, og synliggjøring av profilen. Slik sett gir modellen kanskje det beste utgangspunktet for å ivareta og videreutvikle vår egenart og våre lokale forutsetninger. Samtidig gir den et moderat lederspenn for rektor og en moderat merkostnad.

6.3 Anbefaling

Ut fra en totalvurdering av modellene opp mot kriteriene, er arbeidsgruppen enig om å anbefale *modell 3*, etterfulgt av henholdsvis modell 1 og 2.

7. Videre arbeid

7.1 Digitalisering

Blant de særskilte utfordringene som er beskrevet av begge de to tidligere OU-gruppene, er mangelen på en koordinert tilnærming til digitalisering. Dette er beskrevet som et område som faller mellom mange stoler, og hvor fremstøtene så langt har vært noe tilfeldige og ukoordinerte, uten noen klar «eier» eller forankring. Denne problemstillingen er allerede tatt delvis tak i, både gjennom den reviderte strategien (gjeldende fra juni 2017) og gjennom det pågående arbeidet med å lage en digitaliseringsplan for perioden 2017 – 2020. Men ettersom det stadig mangler en tydelig forankring av ansvaret for digitalisering, er dette en utfordring som bør adresseres mer eksplisitt enn arbeidsgruppen har hatt mulighet for å gjøre i dette arbeidet.

7.2 Internasjonalisering

Internasjonalisering er, på samme måte som digitalisering, et område som har vært omtalt i OU-prosessen. I dag ligger internasjonalisering for studenter til UA, mens internasjonalt forskningssamarbeid ligger til FIA, samtidig som internasjonalisering for ansatte/innreisende forskere ligger til HR-avdelingen. Sistnevnte er et direkte resultat av OU-prosessen og HR-transformasjonen, og gir en langt bedre forankring og koordinert innsats med tanke på inn- og utreise for egne ansatte og utenlandske forskere som vil hit. Samtidig vil en spredning av internasjonalisering på flere enheter fortsatt gi en del utfordringer med henblikk på ledelse og koordinering, ressursutnyttelse/dublering av funksjoner. Derfor skal et «internasjonalt senter» utredes.

7.3 NettOp UiS og UiS EVU og eventuelt læringsstøttesenter

I dag har både NettOp UiS og UiS EVU samme leder, til tross for at det fortsatt er to forskjellige enheter. Hvordan disse områdene skal organiseres i fremtiden, kan utredes. Som foreslått i OU-prosessen, jf. pkt. 3. e), kan det også vurderes om NettOp UiS bør inngå i et fremtidig læringsstøttesenter der en også samler kompetanse og tjenester fra IT, bibliotek og eventuelt andre relevante funksjoner.

7.4 Øvrige funksjoner

De omtalte små, men viktige, funksjonene som i dag ligger spredt litt rundt i fellestjenestene bør overlates til universitetsdirektøren eller ansatt rektor å vurdere fremtidig plassering av, dersom det viser seg å være behov for en annen organisering enn dagens.