

Vedlegg 1: Fakultetets invitasjon til høringsuttalelse - *IHR – Roller og ansvar*

Dato:
17.8.2012

Saksnr:
2012/7588

Roller og ansvar – høringsuttalelse fra SV-fakultetet

Det vises til oversendelsesbrev fra universitetsdirektøren av 26.6.2012 hvor prosessen vedrørende høring av fem notater fra plangruppene i IHR-prosjektet beskrives.

I notatet fra arbeidsgruppen «*Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering*» skisseres det tre alternative modeller eller skisser til løsninger for fremtidig administrativ organisering ved UiO:

- Nærhetsmodellen – desentral modell med større grad av lokal selvstendighet for administrative oppgaver
- Modifisert dagens modell – tilpasset dagens modell gjennom konkretisering av funksjons- og oppgavefordeling
- Sentralisert modell – sterkere sentral ledelse av den administrative funksjonen

Plangruppens notat drøfter viktige sider og utfordringer ved dagens administrative organisering og arbeidsdeling og valg av løsninger vil kunne ha store konsekvenser også for fakulteter og grunnenheter.

Fakultetet ber grunnenhetene drøfte og komme med sine synspunkter på spørsmålene som er formulert i universitetsdirektørens oversendelsesbrev:

- 1 - hvor egnet for UiO er de tre alternative modellene som er skissert i rapporten
- 2 - behovet for et tydeligere skille mellom strategi og drift
- 3 - forslaget om å skille ut enkelte tjenester fra sentraladministrasjonen (SA) og etablere en enhet som leverer tjenester til hele UiO
- 4 - de mekanismene som er nevnt som virkemidler for å oppnå effektivisering, herunder standardisering

Fakultetet vil avvente grunnenhetenes høringsuttalelser før det utarbeides en uttalelse fra fakultetet. Det vises ellers til fristen som er satt i fakultetets oversendelsesbrev.

Med hilsen

Fanny Duckert
dekan

Gudleik Grimstad



Fakultetsadministrasjonen
Postadr.: Postboks 1084 Blindern, 0317 Oslo
Kontoradr.: Eilert Sundts hus 3. et., Moltke
Moes vei 31, 0851 Oslo

Telefon: 22 85 62 64
Telefaks: 22 85 48 25
postmottak@sv.uio.no
www.sv.uio.no
Org.nr.: 971 035 854

fakultetsdirektør

Til:

Fakulteter og museer
Fagavdelinger
Enheter under universitetsstyret
Enhet for internrevisjon
Hovedtillitsvalgte
Hovedverneombudet
Studentparlamentet

Dato: 26.06.2012

Saksnr.: 2012/7588

Høringsdokument

Roller og ansvar

Plangruppen for roller og ansvar i IHR-prosjektet har levert dokumentet "Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering".

Plangruppen er ledet av HR-direktør Anita Sandberg og har representanter fra flere nivåer i organisasjonen. I høringsnotatet redegjøres det for sammensetningen av deltakere både i plangruppen og i de underliggende arbeidsgruppene.

Notatet skisserer tre alternative modeller for fremtidig administrativ organisering av UiO og mekanismer som kan bidra til mer hensiktsmessig administrasjon.

Modell 1: "Nærhetsmodell" – desentral modell med større grad av lokal selvstendighet for administrative oppgaver.

Modell 2: "Modifisert dagens modell" – tilpasset dagens modell gjennom konkretisering av funksjons- og oppgavefordeling.

Modell 3: "Sentralisert modell" – sterkere sentral ledelse av den administrative funksjonen.

Universitetsdirektøren ønsker at høringsinstansene særskilt skal drøfte:

- Hvor egnet for UiO er de tre alternative modellene som er skissert i rapporten?
- Behovet for et tydeligere skille mellom strategi og drift.
- Forslaget om å skille ut enkelte tjenester fra SA og etablere en enhet som leverer inn mot hele UiO.
- De mekanismene som er nevnt som virkemidler for å oppnå effektivisering, herunder standardisering.



Universitetsdirektøren
Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 9. et.,
Problemveien 7, 0313 Oslo

Telefon: 22 85 63 40
Telefaks: 22 85 44 42
postmottak@admin.uio.no
www.uio.no

Universitetsdirektøren ber om høringsinstansenes råd om hvilken av de tre modellene som egner seg best for UiO.

Vi ber om at høringsuttalelsen er oss i hende senest 28. september 2012.

Med hilsen

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
Universitetsdirektør

Ingar Pettersen
Prosjektdirektør

Vedlegg: Rapport fra plangruppen for roller og ansvar "Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering".

IHR-prosjektet

**Fordeling av roller og ansvar i UiOs
administrasjon – alternative muligheter for
organisering**

Rapport fra plangruppe IHR roller og ansvar

20. juni 2012

Sammendrag av notatet

I regi av plangruppen «Roller og ansvar» er det gjennomført kartlegging som bekrefter en opplevelse av uklare grenser i administrativ ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling, spesielt mellom sentraladministrasjonen og fakultetsnivå. Det som særlig påpekes som årsaker til ineffektivitet er svakheter i ledelse og styring, sammenblanding av strategi- og driftsoppgaver, manglende tilpassing til virksomhetens størrelse og heterogenitet, og lav organisasjonsforståelse.

Det etterlyses et bevisst valg i forhold til overordnet administrativ modell, herunder hvilken rolle sentraladministrasjonen skal ha, før det tas grep knyttet til detaljering av roller og ansvar.

Det er stor usikkerhet med hensyn til hvilken myndighet fagavdelingene har, og pekes på at dagens blanding av strategi og driftsoppgaver fører til at fagavdelingene har sitt primærfokus «oppover», dvs mot UiO-ledelsen, og mindre mot kjerneaktiviteten. Samtidig som det ønskes klarere retningslinjer på mange områder, merkes også en viss motvilje mot å endre det bestående, noe som trolig reflekterer at en viss «slakk» i systemet gir rom for fleksibilitet og skjønnsutøvelse, som anses som et gode.

Tiltak for å møte utfordringen med sammenblanding av strategi- og driftsfunksjoner kan være at det etableres en stabsenhet knyttet til UiO-ledelsen, med portefølje rendyrket til støtte innenfor overordnet strategi, policy og rammer. I fordeling av andre administrative oppgaver er det naturlig å differensiere mellom «generell» administrasjon og «fagnær» administrasjon. «Generell» administrasjon (generiske oppgaver) kan samles i felles service-enheter, dersom det gir stordriftsfordeler. Fellesorganisering kan være aktuelt også for oppgaver hvor dette er hensiktsmessig for å bygge opp/vedlikeholde spisskompetanse. «Fagnær» administrasjon (dvs virksomhetsspesifikke oppgaver som krever innsikt i primæroppgaver/lokalmiljøer) kan organiseres så nær den faglige aktiviteten som det samtidig er mulig å sikre kvalitet og effektivitet.

Et budskap fra kartleggingen er at uavhengig av overordnet administrativ modell, så må det foretas en grundig gjennomgang av strukturen i sentraladministrasjonen. Det inkluderer grenseoppgang mellom henholdsvis støtte overfor UiO-ledelsen i overordnet strategi/styring og tjenesteleveranser overfor primærvirksomheten i operativ virksomhet.

Når det gjelder overordnet administrativ organisering kan følgende modeller være aktuelle som grunnlag for videre diskusjon og vurdering:

Modell 1 Nærhetsmodellen

Økt lokalt selvstyre, dvs at enhetene i større grad enn i dag opererer uten løpende sentraladministrativ oppfølging. Sentraladministrasjonen begrenses i hovedsak til oppgaver av overordnet strategisk karakter, med en liten stab direkte underlagt universitetsledelsen. Ressurspersoner fra resten av organisasjonen trekkes inn ved behov, på nettverk/prosjektbasis. Samtidig organiseres felles drifts- og serviceoppgaver i en ren fellestjeneste på siden av den ordinære linjen. Samspillet mellom fellestjenester og lokale miljøer vil da baseres på bestilling av tjenesteleveranser.

Modell 2 Utvikling av dagens modell

Dagens modell videreføres i initialfasen, dvs fagavdelingene beholder foreløpig sin rolle som «kompetansesentre», med kombinasjon av støtte til UiO-ledelsen i overordnet styring og til enhetene i operativ drift. Det foretas en gjennomgang av hele oppgaveporteføljen, for å klargjøre ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling, vurdering av rutiner og lignende. Samtidig må det vurderes hvordan grenseoppgang mellom strategi- og driftsoppgaver skal klargjøres, herunder organisering av fellestjenester. På sikt dreies organisasjonen gjennom at funksjons- og oppgavefordelingen konkretiseres.

Modell 3 Sentralisert administrativ modell

Fagavdelingene styrkes ved at lokale administrative funksjoner plasseres i linje under fagdirektørene. Saksbehandlere underlegges fagdirektørene organisatorisk, og geografisk stasjonering må vurderes nærmere. Fagdirektørene vil ha formelt ansvar for både strategi- og driftsoppgaver på sine administrative områder, og løsningen krever dermed intern organisering av fagavdelingene som klargjør skille mellom disse funksjonene. Fakultetene/museene og deres underliggende enheter etablerer en minimal strategisk funksjon på de ulike områdene (jfr universitetsledelsens strategiske stab) med bestillerkompetanse. Fagavdelingene leverer tjenester iht. avtaler som dels kan være standardiserte for hele UiO, dels tilpasset lokale forhold.

I utgangspunktet er det bare to alternative retninger, representert ved henholdsvis modell 1 og 3. Modellene kan imidlertid realiseres via to alternative løp, enten en direkte vei, dvs skarpt brudd med dagens modell, eller en mer indirekte vei, dvs mer langsom utvikling. Sistnevnte alternativ vil være modell 2, som er en strategi for gradvis forskyvning enten mot sentralisert eller desentralisert plassering av oppgaver og ansvar, dvs enten mot modell 1 eller 3.

Det gis i denne omgang ingen anbefaling i forhold til hvilken modell som bør velges, idet slike konklusjoner må avvente høringsrunde ved UiO. Alle tre modeller vil imidlertid kreve en gjennomgang av oppgaver med sikte på hva som egner seg for henholdsvis sentral og desentral lokalisering, og også hvilke oppgaver som eventuelt bør nedprioriteres/bortfalle. Det vil være åpenbare forskjeller mellom store og små fakulteter når det gjelder hva som er mest gunstig organisering, både ut fra et strengt fortolket IHR-mandat (innsparing) og ut fra arbeidsmiljø.

Alle modeller vil på kort eller lang sikt innebære omstilling i form av personalmessig rokkering geografisk og/eller organisatorisk. Det kan bli en kostbar prosess og en lengre periode med tilpassing, og gevinstrealisering må sees i et langsiktig perspektiv.

Gevinstpotensial, risikomomenter og forutsetninger knyttet til det enkelte alternativ er skissert i notatet (i tabeller under den enkelte modellbeskrivelse), som grunnlag for videre vurdering blant høringsinstansene. I vurderingen av modellene er det avgjørende å ha fokus på hvilken modell som best kan bidra til å styrke primæraktiviteten langsiktig.

Innhold

1 Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering	1
2 Prosess	1
3 Kartlegging av nåsituasjon.....	3
3.1 Svakheter i ledelse og styring	3
3.2 Sammenblanding av strategi og drift	4
3.3 Manglende tilpasning til organisasjonens størrelse og heterogenitet	5
3.4 Lav organisasjonsforståelse	5
3.5 Viltvoksende utvalgsflora	5
4. Hva skal kjennetegne UiOs administrative organisering?.....	6
5. Differensiering mellom strategi- og driftsoppgaver.....	7
5.1 Organisering av UiO-ledelsens strategiske støtteapparat	8
5.2 Fellesorganisering av driftsoppgaver og tjenesteleveranser	8
5.3. Administrasjon integrert i fagmiljøene	10
6. Overordnede modeller	11
6.1 Modell 1 – Nærhetsmodellen, desentral modell med større grad av lokal selvstendighet	14
6.2 Modell 2 –Utvikling av dagens modell	17
6.3 Modell 3 Sterkere sentral ledelse av den administrative funksjonen.....	19
VEDLEGG	21
Vedlegg 1 – Plangruppens mandat	23
Vedlegg 2 - Nåsituasjonsbeskrivelse	27
Vedlegg 3 - Beslutningsstruktur ved UiO	34
Vedlegg 4 – Illustrasjon på konsekvenser av modell 1 og 3	37
Vedlegg 5 – Utvikling i årsverk ved UiO	39
Vedlegg 6 – Årsverk sentraladministrasjonen	40
Vedlegg 7– Deltakere i arbeidsgrupper.....	41
Vedlegg 8 – UiOs organisasjonskart.....	42

1 Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering

Målet med IHR-prosessen er styrking av primærvirksomheten ved mer rasjonell disponering av administrative ressurser. UiO skal omfordele midler til forskning, undervisning og formidling, og/eller styrke kvaliteten på de administrative tjenestene. En sentral hypotese er at UiO preges av uklar rolle- og ansvarsfordeling, som forårsaker ineffektiv administrasjon. Hypotesen bygger blant annet på rapport fra Enhet for internrevisjon (EIR) av juni 2010, hvor det vises til at *«det er betydelige utfordringer mellom fagavdelingene og fakultetene,»*, som kan henføres til eksempelvis *«saksbehandlingsrutiner, hvilket servicenivå man kan forvente, hvilken kompetanse fagavdelingene skal ha»*.

Med henvisning til hypotesen om uklare roller og ansvarsforhold fikk plangruppen «Roller og ansvar» i oppdrag å levere forslag som klargjør rolle- og ansvarsfordeling mellom *«sentraladministrasjonen, fakultetene og instituttene, samt internt i sentraladministrasjonen»*.

Som det fremgår av mandatet (vedlegg 1), var en av hovedoppgavene å *«vurdere den overordnede organiseringen av administrasjonen»*.

Mandatet forutsetter samtidig at *«oppgaver skal om mulig samles på færre administrative nivåer»*. Videre ble plangruppen bedt om å vurdere *«økt grad av standardisering der dette anses som et egnet virkemiddel for å arbeide mer effektivt, eventuelt økt skreddersøm og flere lokale tilpassinger der det ansees nødvendig for å arbeide mer effektivt.»*

Plangruppen har vært ledet av Anita Sandberg (HR-direktør), og for øvrig sammensatt av Ragnhild Helene Hennem (viserektor), Runa N. Thomassen (studentrepresentant i styret), Ingar Pettersen (IHR-direktør), Ellen Dalen (tillitsvalgt), Astrid Waaler Kaas (kontorsjef), Dag Olav Hessen (professor og styrerepresentant), Anne Ma Eide (fakultetsdirektør). Tillitsvalgt Ellen Dalen har ikke deltatt i utformingen av dokumentet, fordi det i slutfasen av prosessen var streik.

2 Prosess

Plangruppen «Roller og ansvar» har fått bistand fra tre arbeidsgrupper, som har kartlagt nåsituasjonen, skissert målbilder for roller, ansvar og arbeidsdeling mellom UiOs tre administrative nivåer og utredet alternative administrative strukturer. Oversikt over deltakere i arbeidsgruppene fremgår av vedlegg 7 til dette notatet. Tjenestemannsorganisasjonene ble invitert inn i alle gruppene.

Plangruppen ble gjennom mandatet bedt om å gjennomføre *«en kartlegging og analyse av dagens administrative organisering»*, og det er gjort i form av seminarer, work-shops og individuelle dybdeintervjuer med vitenskapelig ansatte, de fleste i nåværende eller tidligere lederstillinger. I tillegg er universitetsledelsen intervjuet. Det ble avholdt et seminar 29. og 30. mars, med over 40 deltakere fra grupper som vitenskapelig personale, studenter, tjenestemannsorganisasjoner, instituttledere, kontorsjefer, fakultetsdirektører, fagdirektører og representanter fra universitetsstyret.

Identifisering av problemer, analyser, vurderinger og innspill til løsninger kommer altså fra medarbeidere som selv har «skoen på», og som dermed selv blir berørt av fremtidige endringer i organisering. Perspektivet er slik sett «innenfra», og har ikke den distanse til organisasjonsanalyse som for eksempel en ekstern konsulentrapport ville ha hatt. Rapporten er ikke et vitenskapelig arbeid. Oppsummering fra kartlegging/nåsituasjonsbeskrivelse er gitt i vedlegg 2.

Behov for overordnede veivalg

I prosessen ble det klart at UiO først må ta et overordnet veivalg i forhold til administrativ organisering, før det kan foretas presisering av rolle- og ansvarsfordeling mellom nivåer og funksjoner. I de senere år har universitetet vært berørt av flere store endringer, som kvalitetsreformen, innføring av enhetlig ledelse, nye systemer, endrede krav fra myndigheter og andre eksterne instanser m.m. Dette er ikke fulgt opp systematisk med tilpassing av den administrative organiseringen. For sentraladministrasjonens vedkommende er det ikke gjennomført større strukturelle endringer de siste 25 år.

Mandatets forutsetning om at det skal gjøres en vurdering av «den overordnede organiseringen», og rolle- og ansvarsfordeling har nøye sammenheng med organisatorisk struktur. Plangruppens arbeid er derfor konsentrert om overordnede administrative modeller, som kan danne grunnlag for forankring av senere detaljert rollefordeling innen de ulike administrative fagområdene. Det er ikke tatt stilling til hvilken modell som bør velges, men fordeler og ulemper ved alternativene er belyst, som grunnlag for videre vurdering i en høringsrunde blant UiOs enheter.

Fokus har vært på forholdet mellom sentraladministrasjonen og fakultets/museumsnivå. Når det gjelder forholdet mellom fakultets- og instituttnivå er det vanskelig å se for seg en gjennomgripende modell som vil passe for alle, fordi det er så store innbyrdes forskjeller mellom enhetene. Det er derfor lagt til grunn at videre organisering internt mellom fakultet- og tilhørende grunnenheter i stor grad må avgjøres av fakultetene selv, etter at UiO har tatt valg om overordnet modell. Uavhengig av administrativ modell må samtlige fagavdelingers portefølje gjennomgås i de tre modellene, for å avklare detaljert oppgavefordeling mellom nivåer, og hvilke oppgaver som ikke lenger skal prioriteres, dvs bortfalle.

Sentrale hensyn

UiOs administrasjon har de siste 10 år hatt en stor vekst i antall årsverk, som er illustrert i vedlegg 5 til dette notatet. Dette skyldes både eksterne pålegg som har medført merarbeid (fra dep, riksrevisjon m.m.) og interne forhold. I IHR-sammenheng er det naturlig å fokusere på det internt genererte.

Grunnleggende utgangspunkt for arbeidet med vurdering av roller og ansvar har vært ambisjoner om å frigjøre ressurser, gjennom tilrettelegging for mer effektiv administrasjon. Effektivitet kan imidlertid ikke måles i ressursinnsats alene, men må ses i sammenheng med kvalitet på tjenestene. Optimal drift innebærer at vi ikke skal bruke verken mer eller mindre ressurser enn det som er nødvendig for å løse UiOs administrative oppgaver på en god måte. I valg av løsninger bør siktemålet dermed være mer profesjonell administrasjon med mindre ressursinnsats, dvs gevinst av både ressursmessig og kvalitativ karakter.

Hensyn til brukerorientering er også tillagt stor vekt i vurderingen av administrativ modell. Administrasjonens primære oppgave er å understøtte UiOs kjerneaktivitet, og vitenskapelig personale og studenter har dermed selvfølgelig en sentral plass når det gjelder brukerinteresser.

Det er lagt til grunn at UiOs ambisjoner om effektiv administrasjon må balanseres opp mot prinsippet om bred demokratisk medvirkning i beslutningsprosesser. UiOs styringsfilosofi er basert på et demokratisk prinsipp med innflytelse gjennom interesserepresentasjon i valgte organer, som skal sikre bredt beslutningsunderlag, faglig autoritet, autonomi, og legitimitet. En slik styringsmodell har administrative følgekostnader. Styrer på fakultetsnivå, ved museene, sentre og UB, samt styrer eller råd på samtlige institutter er alle avhengige av et administrativt apparat. Samtidig må svært mange arbeidstakere, også i vitenskapelige stillinger, disponere deler av sin tid til møteforberedelse- og deltakelse i styringsorganer. Mange saker som legges frem for universitetsstyret er for øvrig gjennom en tid- og ressurskrevende behandling i forkant, med drøftinger i dekan- og direktørnettverk, med tjenestemannsorganisasjonene og eventuelle andre relevante instanser. Administrativ ressursbruk oppleves av mange som konsekvens av styringsordningen, og av kulturelle forventninger om bred involvering.

3 Kartlegging av nåsituasjon

Plangruppens kartlegging bekrefter en opplevelse av uklare grenser i ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling, spesielt mellom sentraladministrasjonen og fakultetsnivå, men også innad i sentraladministrasjonen og i noen grad også innad på fakultetene. Likeledes at samspill mellom nivåene er lite utviklet, og det gjenspeiles blant annet i utstrakt rapportering og kontroll. Det hevdes at *«fokus er på å gjøre ting riktig istedenfor på å gjøre de riktige tingene»*.

Det er enighet blant respondentene i kartleggingen om at UiO har et høyt kvalifisert administrativt apparat, men utfordringen er at administrasjonen ikke er planmessig tilpasset UiOs komplekse organisasjonsstruktur.

Kartleggingen synliggjorde særlig fire årsaker til ineffektiv administrasjon, henholdsvis svakheter i ledelse og styring, sammenblanding av strategi og drift, manglende tilpasning til organisasjonens størrelse og heterogenitet, og lav organisasjonsforståelse.

3.1 Svakheter i ledelse og styring

Oversikt over gjeldende beslutningsstruktur og prinsipper for delegering ved UiO er gitt i vedlegg 3 til dette notatet.

Universitetsstyret vedtok 10. juni 2003 premisser for styrings- og ledelsesstruktur, med det formål å styrke universitetets beslutningskapasitet og handleevne (notat av 2. juni 2002 Sak 02/9301). Målsettinger om styrket lederkompetanse og handlekraft er senere fulgt opp med vid delegering av fullmakter for å gi lokal ledelse handlingsrom. Ledelse er de siste årene satt på dagsorden, og det er iverksatt flere tiltak for å styrke lederkompetansen. I kartlegging av nåsituasjonen ble likevel svakheter i lederkulturen utpekt som en av hovedårsakene til administrativ ineffektivitet. Kritiske signaler gikk blant annet på at *«det er få sanksjoner ved ledelsesunnlater»* og at *«styringsretten praktiseres i liten grad»*. Flere oppfatter UiOs linjeledere mer som «forvaltere» i et kontroll- og rapporteringsregime enn som ansvarlige for å

sette agenda. En modell med valgte ledere på alle nivåer gir særlige behov knyttet til lederutvikling- og opplæring sammenlignet med andre institusjoner av tilsvarende størrelse som UiO.

Et spørsmål i denne forbindelse er om lederne gis tilstrekkelig rom til å fylle rollen slik som forventet. I universitetsstyrets vedtak av 10. juni 2003 ble det blant annet forutsatt at «*Ansvar og myndighet må være entydig plassert. Myndighet uten ansvar er like ille som ansvar uten myndighet, og ansvar må kunne gjøres gjeldende overfor alle som er tillagt myndighet*». I plangruppens mandat er det lagt til grunn en hypotese om «*uklarhet med hensyn til hvem som har myndighet til å treffe beslutninger*», og den hypotesen er bekreftet gjennom kartleggingen. Det er bred enighet om at UiOs administrasjon har preg av kontroll-regime. Myndighet er i utstrakt grad delegert til lokale lederledd, men mange mener det er kompensert med uforholdsmessig stor grad av kontroll fra overliggende nivåer. I så fall har vi delegert uten å «slippe taket», og et kontroll-regime, dominert av rapportering og revisjon kan medføre uklarhet om hvem som egentlig styrer.

3.2 Sammenblanding av strategi og drift

I kartleggingen ble sammenblanding av strategi og drift påpekt som et problem, og det er særlig innretning av sentraladministrasjonen som skaper uklarhet.

Sentraladministrasjonens rolle er i stor grad en konsekvens av hvordan vi definerer fagdirektørenes, og dermed fagavdelingenes ansvar og myndighet, herunder avgrensning mot linjelederansvaret på fakultets- og instituttnivå. I dag leder fagdirektørene administrative «kompetansesentre», med en tjenesteytende rolle overfor lokalmiljøene, kombinert med stabsfunksjoner overfor universitetsledelsen. Den modellen oppleves å ha svakheter. EIR-rapporten fra 2010 henviser til at «*Ved samtlige fakulteter og begge museene opplevde vi usikkerhet mht hvilken myndighet fagavdelingene har*», og kartleggingen som nå er gjort forsterker det inntrykket. Det pekes på uklarheter ved fagavdelingenes rolle, på intern «silo-organisering»/manglende koordinering i sentraladministrasjonen, og på at dagens blanding av strategi og driftsoppgaver fører til at fagavdelingene har sitt primærfokus «oppover», dvs mot UiO-ledelsen, og mindre mot kjerneaktiviteten.

Størst uklarhet er knyttet til rekkevidden av fagdirektørenes myndighet, som del av universitetsdirektørens ledergruppe. Universitetsdirektøren har lovpålagt ansvar for UiOs samlede administrative virksomhet, og i universitetsstyrets vedtak av 10. juni 2003 er det bekreftet at «*Dekan rapporterer til rektor og universitetsdirektør innenfor deres respektive ansvarsområder*». Styret har altså bekreftet at dekan er underlagt universitetsdirektør på områder definert i universitetsloven. Samtidig er det i «Arbeidsbeskrivelse for fagdirektør» fra 1998 (som er tatt av nettet for revisjon) lagt til grunn at fagdirektør «*handler på vegne av*» universitetsdirektør, og «*har det fagadministrative ansvar innenfor sitt arbeidsfelt for hele UiO*». Hva det innebærer av myndighetsfordeling mellom fagdirektører og fakultetsnivåenes ledelse har imidlertid aldri blitt avklart.

3.3 Manglende tilpasning til organisasjonens størrelse og heterogenitet

Hensynet til balanse mellom standardisering og «skreddersøm» ble mye fokusert i kartleggingsprosessen. UiO er en heterogen virksomhet, med stor innbyrdes faglig og driftsmessig spennvidde blant miljøene. Mangfoldet stiller krav til aktsomhet ved utforming av administrative rutiner, og UiOs størrelse og kompleksitet kan medføre «stordriftsulemper» som krever ekstra investering i administrasjon.

Mange opplever manglende brukerperspektiv på administrative løsninger, og mener det forårsakes av at brukergrupper i for liten grad involveres når sentraladministrative enheter etablerer administrative rammer og rutiner. Sentraladministrasjonen har et helhetlig, UiO-overgripende perspektiv, og er opptatt av enhetlige rutiner, mens lokale miljøer er opptatt av at rutiner skal være tilpasset lokale utfordringer og behov.

Det som etterlyses er et mer bevisst forhold til «*når vi kan være like og når vi må være ulike*». På hvilke oppgavefelt er standardisering av rutiner, retningslinjer og andre rammer hensiktsmessig? På hvilke er det mer hensiktsmessig med differensierte løsninger tilpasset karakteren på det enkelte miljøes virksomhet, størrelse, kompleksitet og lignende? Må alle fakulteter ha samme struktur?

3.4 Lav organisasjonsforståelse

Det hevdes at UiOs personale har lav organisasjonsforståelse, svak kultur for samhandling, og i liten grad opplever å være «*på samme lag*». Symptomer som påpekes er sviktende dialog på tvers av grupper og nivågrenser, lite gjensidig forståelse for hverandres oppgaver/utfordringer, lite symmetri i virkelighetsoppfatninger og diskrepans i forventninger. Likeledes ulike måleindikatorer blant aktørene på henholdsvis sentralt og lokalt nivå om hva som er god administrativ tjenestekvalitet. Sentraladministrasjonen har et overordnet, institusjonelt perspektiv, mens lokale miljøer legger vekt på at administrasjonen skal møte behov knyttet til lokal faglig virksomhet.

Lav organisasjonsforståelse fortolkes som resultat av at mange av UiOs medarbeidere ikke har blitt gitt mulighet til å se et større bilde. De har sin identitet sterkt koblet til eget fagfelt eller tjenestested, og ikke til UiO som institusjon. Videre kan innføring av enhetlig ledelse ha bidratt til å styrke den horisontale forbindelseslinjen i organisasjonen på bekostning av den vertikale. Administrasjonen forholder seg nå til dekan/instituttleder som har den formelle myndigheten også på administrative saker, og dermed svekkes kanskje samspillet i den tverrgående administrative organisasjonen. Da kan grunnlaget for bred organisasjonsforståelse reduseres ytterligere.

3.5 Viltvoksende utvalgsflora

I tillegg til de fire årsakene som ble fremhevet i kartleggingen, er det synliggjort en annen problemstilling som bør vurderes nærmere.

UiO har mange former for faste kollektive fora som ikke har noen beslutningsmyndighet, men som deltar som ledd i operativ saksbehandling, for eksempel som uformelle hørings- og

forankringsorgan. Plangruppen har gjort en kartlegging av omfanget av råd, utvalg, komiteer, nettverk o.l, og da ble det innrapportert over 500 faste organer totalt ved UiO. Majoriteten av disse har en rent konsultativ rolle eller fungerer som «lim» for å binde virksomheten sammen. I tillegg kommer midlertidige arbeidsgrupper, komiteer o.l, eksempelvis i rekrutteringsprosesser.

Spørsmålet er i hvilken grad disse nettverkene bidrar til kvalitet på saksbehandling og beslutninger, dvs. om det er balanse mellom ressursinvestering og uttelling, og om de kan medvirke til fragmentert beslutningsansvar. I kartleggingsprosessen ble det hevdet at *«Vi stiller ikke i tilstrekkelig grad kritiske spørsmål ved om ressursinnsatsen står i rimelig forhold til avkastning, dvs om bred involvering i utvalg, komiteer og lignende faktisk er nødvendig for å sikre god nok kvalitet på behandlingen av den enkelte sak. For sikkerhets skyld skal alle være med på alt»*. Det ble videre vist til at slike utvalg, nettverk o.l. kan ha *«uklare formål og uklare krav til deltakelse»*, og at *«Samme saker tas opp i flere nettverk for å sikre forankring og informasjonsflyt. Denne strukturen legger til rette for en kultur for omkamp.»* Dette er signaler som gir grunn til å reise spørsmål ved nåværende bruk av nettverk, herunder om det er mulig å forene så bred involvering med ambisjoner om mer effektiv administrasjon.

4. Hva skal kjennetegne UiOs administrative organisering?

Plangruppens mandat forutsetter at *«målet med arbeidet er å utvikle en organisasjon som er handlingsdyktig og skaper muligheter for effektivisering og kvalitetsheving»*. For øvrig bør siktemål med administrativ organisering være at:

a) **Det skal være samsvar mellom ansvar og myndighet**

Vi skal ha en ansvars- og myndighetskjede som sikrer beslutningsevne og handlekraft. Delegering av resultatansvar skal følges av tilhørende myndighet, dvs den som holdes ansvarlig for resultater skal ha reell innflytelse på virksomheten innen eget ansvarsområde.

b) **Samspill skal baseres på tillit fremfor kontroll**

Handlingsrom forutsetter at samspill i styringsstrukturen bygger på en gjensidig tillit som detaljkontroll overflødig, dvs ambisjoner om kontroll skal ikke i seg selv kunne legitimere behandling på flere nivåer.

c) **Administrative tjenester skal tilpasses primærvirksomhetens behov**

Som det presiseres i UiOs Strategi 2020 skal universitetets ressurser forvaltes *« slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktiviteten»*, dvs møter faktiske behov knyttet til forskning, undervisning og formidling. Det premisset må ligge til grunn for utforming av overordnet administrativ modell, rutiner og tjenesteleveranser, og krever balanse mellom standardisering og tilpassing til lokale utfordringer og behov.

d) **Kvalitetshensyn skal veie tungt**

Uavhengig av hvilken overordnet administrativ innretning vi velger, så må vi sikre mulighet for å opprettholde høy kompetanse på saksbehandlerapparatet, for å kunne håndtere en struktur med utstrakt delegering av fullmakter. Samtidig er det viktig å vurdere hva som er et

«godt nok» administrativt nivå på behandlingen. Når enhetene har stort selvstyre så har de også plikt til å sikre at beslutninger fattes innenfor gjeldende rammevilkår. Det krever tilgang på solid fagadministrativ kompetanse som beslutningsstøtte, hvilket innebærer at kompetanseutvikling må ivaretas uansett hvilket nivå saksbehandlerne stasjoneres på.

e) **Bevisst bruk av nettverk, utvalg og lignende i saksbehandlingen**

Hvert enkelt nettverk skal «eies» av en organisatorisk enhet eller rolle i linjen. Viktig formål skal være gevinst i form av å utnytte «beste praksis» Antall nettverkskonstruksjoner og deres møtehyppighet skal balanseres opp mot organisasjonens reelle behov, og det er nettverkseierens oppgave å påse at det skjer.

f) **Vi skal ha en god kultur for samhandling og samspill.**

Organisasjonen må legge til rette for å bidra til økt forståelse for de ulike nivåenes prioriteringer og fokus. Systematiske hospiteringsordninger, planmessige opplæringstilbud, nettverksdeltakelse og lignende kan i denne sammenheng være relevante virkemidler.

g) **Ledere må beherske to «språk»**

På UiO finnes to ledelsesmessige hovedforståelser; Den ene bygger på behovet for styring og kontroll, og den andre på den faglige virksomhetens behov for å lede seg selv. Begge disse ledelsesforståelsene har sin eksistensberettigelse i organisasjonen. De har i tillegg hvert sitt språk, og det stiller krav til at ledere i organisasjonen behersker dem begge. Eksempelvis må regnskapsleder forstå det faglige ledesspråket i forskningsvirksomheten for å kunne gi god service, og en forskningsleder må forstå "styringsspråket".

5. Differensiering mellom strategi- og driftsoppgaver

Respondentene i kartleggingen ga tilbakemelding om at sentraladministrasjonens har en uklar rolle. Uavhengig av hvilke valg UiO gjør med hensyn til overordnet administrativ modell må det derfor foretas en grundig gjennomgang av strukturen i sentraladministrasjonen. Det inkluderer grenseoppgang mellom administrasjonens rolle som henholdsvis støtte overfor UiO-ledelsen i overordnet strategi/styring og tjenesteleverandør overfor primærvirksomheten i operativ virksomhet.

UiOs administrative oppgaver kan deles inn i følgende kategorier:

- **Strategi:** langsiktig planlegging, visjon, målsetting for den samlede aktiviteten
- **Forvaltning:** premissgivende virksomhet, inkludert systemansvar og kontroll (typisk etterlevelse av regelverk osv.)
- **Drift, inkludert tjenesteleveranser:** løpende oppgaver som utføres etter fastlagte retningslinjer (typisk lønnskjøring, vedlikehold av bygninger, eksamensavvikling, service til studenter, ansatte osv).

5.1 Organisering av UiO-ledelsens strategiske støtteapparat

Ansvar for UiOs strategiske arbeid ligger hos universitetsledelsen, i samspill med dekanene.

UiO-ledelsen må i den forbindelse ha tilgang på rådgivningsbistand, og det apparatet kan organiseres i en stabsenhet med oppgaver rendyrket til støtte i overordnet styring. Grovkartlegging har dokumentert at sentraladministrasjonen (utenom TA og USIT) i dag disponerer ca 10% av sine samlede ressurser til overordnet strategi og forvaltning, og det kan tilsi at en stabsenhet bør utgjøre ca 50 personer. Dimensjonering kan for øvrig baseres på at enheten er «kronisk underbemannet», men henter inn ressurspersoner fra andre steder i organisasjonen, eventuelt eksternt, i utviklingsprosjekter. Staben er altså i sin aktivitet avhengig av nettverk koblet til operasjonelle staber ved fakulteter/andre enheter.

En stabsenhet tilknyttet UiOs sentrale ledelse må kunne bidra med følgende kompetanse:

- medarbeidere med analytiske og strategiske evner på sitt fagområde, og som er teamorientert
- kontaktflate ut mot kommunen, UH-sektoren, departementene, sykehus etc.
- kompetanse på HR, økonomi, IT, utdanning, forskning og formidling, kompetanse innen intern og eksternt kommunikasjon, herunder kunne forfatte taler og kronikker.
- godt utviklet politisk forståelse og teft, herunder det å skille henholdsvis utvikling og realisering av politikk, samt omfattende kjennskap til kunnskapspolitiske spørsmål og tema både nasjonalt og internasjonalt.

Stabsenheten må samtidig ha et helhetsperspektiv på virksomheten, og god forståelse av forholdet mellom de ulike administrative områdene sett i forhold til primæraktivitetene.

5.2 Fellesorganisering av driftsoppgaver og tjenesteleveranser

Optimal organisering innebærer løsninger som kombinerer profesjonalitet og kostnadseffektivitet, og det krever at UiO må organisere en del av de administrative oppgavene som sentraliserte fellestjenester.

Vi kan i denne sammenheng skille mellom henholdsvis:

- «generell administrasjon», som ikke er avhengig av UiO-relatert kompetanse (eksempelvis lønn, arkiv, regnskap)
- og
- «fagnær administrasjon», som krever innsikt i UiOs primæroppgaver (eksempelvis deler av administrasjonen innenfor studie, forskning, formidling)

Premisset for stordrift er at avstand til kjerneaktiviteter ikke er kritisk, og vi kan der skille mellom to logikker, henholdsvis:

- oppgaver hvor standardisering gir stordriftsfordeler
- oppgaver hvor samling av administrativ spisskompetanse gir robuste fagmiljøer og hindrer at spisskompetanse smøres tynt ut i organisasjonen

Forutsetning for stordriftsorganisering er at det bidrar til å kvalitetssikre og effektivisere administrative oppgaver, uten å redusere enhetenes faglige autonomi eller begrense brukerorientering.

Hvilke konkrete oppgaver som eventuelt skal legges til fellesenheter må defineres i fasen etter at UiO har tatt valg om overordnet administrativ modell.

Stordrift knyttet til standardisering

Grovkartlegging har vist at nær 90 % av sentraladministrasjonens virksomhet i dag er rene drifts- eller servicefunksjoner (USIT og TA er ikke med i beregningen). Mye av dette er generell administrasjon, dvs av generisk art. Karakteristisk for en del av disse er at utføring ikke nødvendigvis er avhengig av UiO-relatert kompetanse, selv om effektiv tjenesteyting selvfølgelig krever kjennskap til UiO som organisasjon og virksomhetens karakter. Saksbehandling og iverksetting er for slike oppgaver rent tjenesteytende støttefunksjoner, og krever ikke formell organisatorisk tilknytning verken til «bestiller» av tjenesten eller til sentraladministrasjonen.

Administrative stordriftsfordeler finner vi særlig innen oppgaver der felles rutiner og god utnyttelse av IT-verktøy gir økt effektivitet. Slike drifts- og forvaltningsoppgaver bør samles i fellesenheter. Samspill baseres da på bestilling av tjenesteleveranser. En fellesenhet kan organiseres uavhengig av den tradisjonelle linjestrukturen, dvs uten «overordnet» posisjon i forhold til brukere. I samhandlingen vil en slik fellesenhet ha en ren utfører-rolle, mens ansvaret for kvalitetssikring og kontroll av vedtaket som skal iverksettes ligger hos «bestiller» (beslutningsmyndigheten). Slike tjenester kan eventuelt egne seg for servicenivå-/samhandlingsavtaler etter nærmere vurdering.

Oppgaver som kan være aktuelle for organisering i slik fellesenhet er i hovedsak tradisjonelle driftsoppgaver, som må utføres ved enhver bedrift. Denne typen oppgaver finner man blant annet på felt som:

- Regnskap
- Rapportering til myndigheter
- Infrastruktur, logistikk, innkjøp
- Bygningsteknisk drift og vedlikehold
- Arkiv
- Lønnsadministrasjon og – utbetaling
- Drift og vedlikehold av IT-systemer, brukerstøtte

Til sammenligning kan det nevnes at departementene organiserer sine drifts- og serviceoppgaver i en tilsvarende fellestjeneste (Departementenes servicesenter DSS), med ca 600 ansatte fordelt på fem fagavdelinger. DSS leverer tjenester innenfor bl.a BHT, IKT, innkjøp, økonomi, post/budtjenester, renhold, vakt.

Stordrift knyttet til spisskompetanse

Administrative stordriftsfordeler finner vi også inne oppgaveområder som krever høy administrativ kompetanse og oppgavene har et lite volum, dvs opptrer mer sporadisk ved hver enkelt enhet. Da kan fellesenhet være hensiktsmessig, for å bygge opp og vedlikeholde spisskompetanse. Som eksempler nevnes:

- Juridisk bistand
- Opplæringsvirksomhet som ikke krever UiO-spesifikk kompetanse
- Ulike former for konsulent- og rådgivningstjenester
- Bedriftshelsetjeneste (BHT)
- «EU-kontor», Grants office
- Opptak (for eksempel studieprogrammer, etter- og videreutdanning)
- Knutepunkt
- Mottak av utenlandske ansatte

5.3. Administrasjon integrert i fagmiljøene

Driftsoppgaver som krever spesifikk fagnær kompetanse bør plasseres så nær fagmiljøene som det samtidig er mulig å sikre kvalitet og effektivitet. Som illustrasjon nevnes oppgaver knyttet til studieprogrammer, støtte til koordinering og oppfølging av forskningsprosjekter og lignende.

Siden det er så store innbyrdes forskjeller mellom enhetene, er det vanskelig å gi noen generell vurdering av om oppgaver skal plasseres på fakultets- eller instituttnivå. Det må i stor grad avgjøres av fakultetene selv, etter at UiO har tatt valg om overordnet administrativ modell.

UiO bør samtidig vurdere om en større del av administrative ressurser skal knyttes direkte til fagmiljøer/forskningsgrupper, for mer aktivt å kunne understøtte kjernevirksomheten. Mange hevder at vitenskapelig personales tid i større grad enn før beslaglegges av administrative oppgaver. Det kan nok ha noe sammenheng med teknologisk utvikling, idet teknologi og nettbaserte løsninger har gitt rom for mer fokus mot høyere kvalifiserte administrative oppgaver. Samtidig har enklere funksjoner falt ut av administrasjonens portefølje, med den konsekvens at forskerne nå er henvist til å utføre disse selv, der det ikke er etablert teknologiske løsninger.

Også utvikling på andre områder har ført til behov for tettere kobling mellom faglige og administrative oppgaver, eksempelvis økning i ekstern finansiering. Behov for tettere integrering mellom faglig og administrativ aktivitet kan dessuten være aktualisert av at faglig arbeid nå organiseres mer dynamisk, uavhengig av eksisterende strukturer. Tematisk baserte nettverk og andre former for tverrgående samarbeid krever en administrasjon som kan understøtte faglig matriseorganisering, dvs operere på tvers av organisatoriske grenser. Dette kan medføre at en del administrative tjenester i større grad enn tidligere må synkroniseres med faglig aktivitet.

Omdisponering av ressurser for å styrke direkte administrativ støtte til primæraktiviteter kan dermed være aktuelt. Det vil fortrinnsvis gjelde oppgaver som kjennetegnes av krav om praktisk erfaring og innsikt i faglige eller miljø-spesifikke forhold, og hvor relevant spisskompetanse

dermed blir høyere jo nærmere forskningsgrupper/fagmiljøer man er stasjonert. Som illustrasjon på aktuelle oppgaver nevnes:

- Oppfølging, tilsyn og kontroll med ressursbruk
- Praktisk tilrettelegging av undervisningstilbud
- Bistand i prosjektutvikling- søknader og rapportering
- Ulike former for rapportering
- Bistand i forskningsadministrasjon, forskningskoordinering
- Bistand i tilrettelegging av rammevilkår og materielle betingelser, som eksempelvis anskaffelse, tilrettelegging, koordinering av utstyr, infrastruktur og lignende
- Bindeleddsfunksjoner
- Bistand i nettverkskoordinering, etablering og vedlikehold av samarbeidsstrukturer

Tettere samspill mellom administrativt og faglig personale kan samtidig være et virkemiddel i forhold til å løse utfordringer med lav organisasjonsforståelse, svak kultur for samhandling og lite opplevelse av å «være på samme lag». Samlokalisering/fysisk nærhet mellom administrasjon og fagmiljøene vil gi felles referanserammer/ forståelse av lokale forhold, samt løpende informasjonsutveksling og samhandling. Integrering med kjerneaktiviteten kan også utvilsomt ha motivasjonseffekt, fordi tett interaksjon med forskning og undervisning bidrar til at administrasjonen lettere ser egne bidrag som del av en helhet.

6. Overordnede modeller

Kartleggingen har gitt tydelige signaler om at mye av årsaken til ineffektivitet ligger i sentraladministrasjonens uklare rolle. Grenseoppgang mellom ansvar knyttet til henholdsvis sentralt og lokalt nivå må dermed gis stort fokus i valg av fremtidig administrativ modell.

Notatets skisse av alternative modeller forsøker å illustrere en vekting mellom oppgave- og myndighetsutøvelse. Samtidig er det lagt til grunn at UiO skal operere som en samlet organisasjon. Nødvendig standardisering og sentralisering vil kunne bidra til økt grad av effektivisering og fokus på å styrke de faglige aspektene.

Modeller

Det er tre modeller som kan være aktuelle for videre vurdering, henholdsvis:

Modell 1 Nærhetsmodell

Økt lokalt selvstyre, og sentraladministrasjonen begrenses til en stab med oppgaver av overordnet strategisk karakter. Felles drifts- og serviceoppgaver organiseres i en ren fellestjeneste på siden av den ordinære linjen.

Modell 2 Utvikling av dagens modell

Fagavdelingene beholder inntil videre sin kombinerte rolle som støtte til UiO-ledelsen i overordnet styring og til enhetene i operativ drift. Det foretas en gjennomgang av hele

oppgaveporteføljen, og på sikt dreies organisasjonen gjennom at funksjons- og oppgavefordelingen konkretiseres.

Modell 3 Sentralisert administrativ modell

Fagavdelingene styrkes ved at lokale administrative funksjoner plasseres i linje under fagdirektørene. Saksbehandlere underlegges fagdirektørene organisatorisk, og geografisk stasjonering vurderes nærmere. Fagavdelingene leverer tjenester iht. avtaler som dels kan være standardiserte for hele UiO, dels tilpasset lokale forhold.

I utgangspunktet er det bare to alternative retninger, representert ved henholdsvis modell 1 og 3. Modellene kan imidlertid realiseres via to alternative løp. Vi kan enten velge en direkte vei, dvs skarpt brudd med dagens modell, eller en mer indirekte vei, via mer langsom utvikling. Sistnevnte alternativ vil være modell 2, som er en strategi for gradvis forskyvning mot enten sentralisert eller desentralisert plassering av oppgaver og ansvar, dvs. enten mot modell 1 eller 3.

Det tas i dette notatet ikke stilling til hvilken modell som bør velges, men gevinstpotensial, risikomomenter og forutsetninger knyttet til det enkelte alternativ skisseres (i tabeller under den enkelte modell). Likeledes forutsetninger knyttet til implementering. Detaljert utforming av modellenes ulike elementer må selvfølgelig utdypes mer konkret når overordnet retning er valgt.

Fagdirektørens rolle

I IHR-prosessen og i internrevisjonens rapport av 2010 har fagdirektørens rolle vært et sentralt tema. Det er naturlig å tenke seg et skille mellom to typer myndighetsutøvelse som fagdirektørene i praksis utøver (det vil selvsagt være noe overlapp mellom disse):

- Fagstrategisk og politisk på vegne av Rektor/Universitetsdirektør. Disse oppgavene har et naturlig fokus i dekangruppen.
- Administrasjon i form av forvaltning, drift og tjenesteleveranser på vegne av Universitetsdirektøren. Disse oppgavene har et naturlig fokus blant fakultetsdirektørene, men ligger innenfor dekanenes myndighetsområde.

Fagdirektørene har sine fullmakter delegert fra Universitetsdirektøren. At fullmakt som hovedregel utøves av fagdirektør, innebærer ikke at Rektor, henholdsvis Universitetsdirektør frasier seg ansvar. Instanser som delegerer myndighet kan til enhver tid tilbakekalle fullmakten, velge å selv fatte vedtak i enkelte tilfelle og kan instruere underordnede om hvordan en sak skal avgjøres. Det er viktig å skille delegerte fullmakter fra det å ha myndighet til å beordre på vegne av Rektor og Universitetsdirektør. Slik beordring/instruksjon bør i praksis bare utøves av den formelt overordnede. I andre tilfeller styres organisasjonen gjennom utarbeidelse av retningslinjer og prosedyrer som underordnede nivå forutsettes å følge.

Modellene forsøker også å beskrive hvordan større eller mindre grad av myndighetsutøvelse fra fagadministrativt hold kan tenkes. For eksempel er det mulig å se for seg at delegasjon skjer 'en bloc' etter en nærmere utredning av hvilke oppgaver som egner seg for slik delegasjon. Uformell maktutøvelse vil alltid ha stort spillerom i en organisasjon av UiOs politiske og kulturelle natur. Det er tatt utgangspunkt i at en planmessig tilnærming og forutsigbar organisering og beslutningsstruktur vil kunne bidra til mindre grad av myndighetsutøvelse eller politisering der det ikke er hensiktsmessig.

Spørsmål ved vurdering av konkret oppgavefordeling

Det tas forbehold om at hvert fagadministrative område må gjennomgå konkret etter at UiO har valgt overordnet retning, og at det i den forbindelse må vurderes nærmere hvilke funksjoner som egner seg for henholdsvis sentral og desentral plassering. Uavhengig av hvilken modell som velges, vil det være avgjørende å ta stilling til følgende spørsmål:

- Hvilke oppgaver *må* utføres likt av hensyn til lover/regelverk, felles faglig strategi eller likebehandling av studenter og ansatte?
- Hvilke oppgaver *bør* utføres likt av hensyn til administrativ effektivitet?
- Hvilke like oppgaver *kan* vi gjøre likere uten at det går utover reelle faglige behov?
- Hvilke oppgaver *bør* kunne utføres ulikt av hensyn til enhetens autonomi, behov for fleksibilitet og faglige forskjeller?
- Hvilket kvalitetsnivå *skal* ulike tjenester ligge på?
- Hvor mange, og hvilken rolle og funksjon *skal* ulike nettverk ha?
- Hvilke *ambisjoner* skal man ha for avlastning av det faglige personalet?

Internasjonal kontekst

I Europa er det flere andre universiteter som har gjort drastiske endringer i organiseringen de siste 10-20 årene. Sammenlignbare store forskningsuniversiteter er Aarhus, Amsterdam, Utrecht, Zürich og Wien. Det som skiller disse organisasjonsendringene fra vår situasjon er at endring er motivert ut fra behov for tilpassing til endret organisering av primæraktiviteter. Det vil si at endringen ved de nevnte universitetene har startet ved at man har stilt seg spørsmål til hvordan akademiske prestasjoner kan økes gjennom en mer effektiv organisering av de akademiske aktivitetene. Basert på den nye akademiske organisasjonsmodellen fulgte den administrative organiseringen etter.

Som del av den nye akademiske organiseringen har det blitt foretatt en del innovasjon, feks: På nederlandske universiteter er all undervisningsaktivitet lagt inn i skoler og all forskningsaktivitet er lagt inn i sentre. Administrasjonen foregår på fakultetsnivået.

I Wien har man introdusert interne ytelseskontrakter mellom rektoratet og fakultetene.

I Aarhus har man erstattet fakulteter og skoler med 4 akademiske områder med formål å å redusere internakademiske og administrative grenser og forskjeller, samt motivere til tverrfaglig samarbeid. Aarhus har en integrert administrasjon, men virksomheten er tilpasset lokale behov. Organiseringen kan sammenlignes med dette notatets modell 1, men deler av den passer også inn i modell 3.

De fleste har altså endret organisering i retning av dette notatets modell 1, men med variasjon avhengig av formen til den akademiske organiseringen. Wiens modell ligner mer på notatets modell 3 men har i senere tid blitt tilpasset mot mer autonomi og mer administrativt selvstyrende fakulteter.

Det alle disse har til felles, er at de prøver å skape en direkte link mellom finansiering og primæraktivitetene forskning og utdanning, noe amerikanske universiteter startet med allerede tidlig på 80-tallet. Også mange britiske universiteter har gjennomgått omorganiseringer og forandringer siden sent 80-tall.

Basert på erfaringene i USA og de nevnte europeiske universitetene kan det argumenteres med at modell 1 (i mange forskjellige varianter avhengig av den akademiske organiseringen) er mest effektiv for å stimulere til internasjonal konkurransedyktige akademiske ytelser. Modell 3 kan være mest effektivt i en overgangsfase (som den Universitetet i Wien har gjennomgått siden 2002), men i det lange løp ikke effektiv for et stort og omfattende universitet. De fleste universiteter har gått bort fra modell 2 skissert i dette notatet.

6.1 Modell 1 – Nærhetsmodellen, desentral modell med større grad av lokal selvstendighet

Modellen baserer seg på nærhetsprinsipper og at en beslutning best fattes på lavest mulige effektive nivå. En modell som i større grad erkjenner at heterogenitet er vanskelig å forene med sterk grad av enhetlige rammer. Modellen tar hensyn til at lokal kontroll med forvaltning og drift er et viktig styringsverktøy. Enhetene får utvidet handlingsrom, men da også utvidet ansvar for selvstendig behandling og slutføring av saker. Større grad av selvstyre følges av større grad av «sjølbergingsplikt».

Modellen forutsetter at flest mulig av driftsoppgavene delegeres til fakultetene, eller legges i fellestjenester som fakultetene kan hente tjenester fra. Fakultetene vil følgelig overta en del ansvar som i dag er knyttet til sentraladministrasjonen. Løsningen antas dermed å få konsekvenser for fordelingsmodellen til UiO, ved at større ressursandel fordeles til fakultetene.

Det er grunn til å tro at delegering og større grad av selvstendighet forutsetter etablering av gode standarder på overordnet nivå for å avløse dagens detaljerte praksis. Styrings- og nettverksstrukturen må ivareta disse standardene for at effektiviseringsgevinsten skal kunne tas ut. UiO som institusjon har ufravikelige forpliktelser overfor myndigheter og andre eksterne instanser, og det må ivaretas via en gjennomgående standard. Det betyr at universitetsledelsen kun setter i verk det som er nødvendig for helheten, det vil si overordnede hensyn som har effekt for alle enhetene.

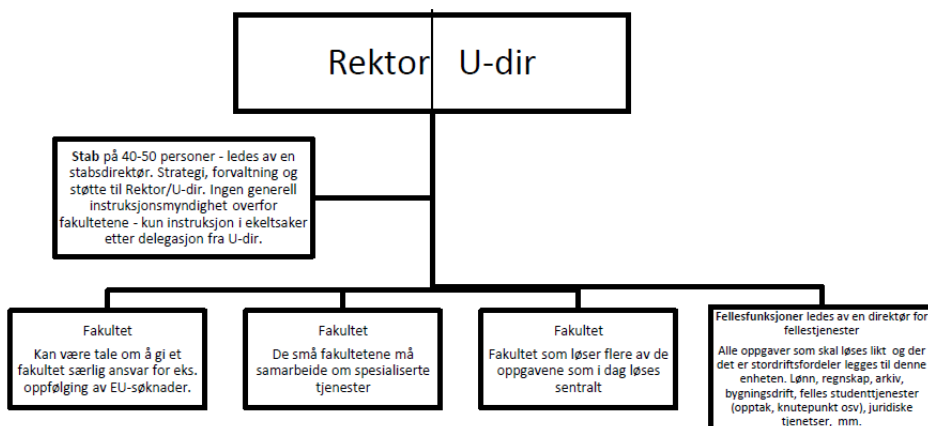
I modellen er det en stabsenhet knyttet til UiO-ledelsen, med ansvar konsentrert om strategisk styring og ledelse. Enheten kan ledes av en stabssjef som rapporterer til Universitetsdirektør. Enheten får ansvar for universitetets strategioppgaver, UiO-overgripende policy og rammer, overordnet ansvar for eksempelvis systemdrift, økonomistyring, kommunikasjonsstrategi, reglementer, avtaler, HMS. Stabsenheten har ingen instruksjonsmyndighet overfor miljøene. Grovkartlegging (eksl TA og USIT) har vist at sentraladministrasjonen i dag bruker ca 10 % på strategi og overordnet forvaltning. Stabsenheten kan dermed begrenses til ca 10 % av nåværende bemanning, dvs. ca 50 personer totalt, til tross for at disse oppgavene per i dag er fordelt på adskillig flere personer.

Det er avgjørende med en tett kobling mellom de fagnære driftsområdene og strategiutviklingen. Med manglende kobling mellom strategiutvikling og -rådgivning fra den fagnære driften kan vi i beste fall risikere at strategier blir irrelevante; i verste fall utsette organisasjonen for stor skade. I tillegg er det avgjørende at UiO samlet styrkes som institusjon og at man unngår at fakultetene blir løst forbundne spesialiserte høyskoler. Modellen avhenger fremfor alt av en tett kobling mellom stabsenheten og fakultetene, men, avhengig av område, også i noen grad til fellestjenestene. Ved behov vil stabsenheten kunne trekke inn

ressurspersoner fra resten av organisasjonen i nettverk og på prosjektbasis. Dette for å kunne øke kapasiteten når det gjelder oppgaver som er avgrenset i tid og rom, men også for å sikre tilstrekkelig kontakt og samspill mellom nivåene i overordnede og tverrgående strategiske spørsmål.

Generell administrasjon og tjenesteleveranser kan organiseres som fellestjenester, der det er hensiktsmessig med lik praksis ved UiO og/eller gir stordriftsfordeler med lavere marginalkostnader eller bedre kompetanseutnyttelse. Det samme gjelder virksomhetsspesifikke oppgaver der fellesorganisering gir stordriftsfordeler, eller er hensiktsmessig for å sikre høy administrativ spisskompetanse. Fellesenheten kan ledes av en driftssjef, med rapporteringslinje til Universitetsdirektøren, og med tett dialog med strategisk stab.

Fellesenheten ligger ikke i styringslinjen mot enhetene og kan følgelig ikke instruere miljøene uten at det er på direkte delegasjon fra Universitetsdirektøren. Fakultetene skal rekvirere tjenester fra fellesenheten, noe som vil begrense størrelsen på fellesenheten ut fra reelt behov for tjenester.



MODELL 1: DESENTRAL ADMINISTRATIV MODELL.

Modellen er basert på at flere oppgaver skal løses på fakultetene. Dvs. fakultetene har ansvar og myndighet innen sitt område.

Alle oppgaver som skal løses likt og der det er stordriftsfordeler samles i en egen enhet = fellestjenester under ledelse av en direktør. Fakultetene har avtaler med fellestjenesterat de skal kjøre lønn, holde arkiv osv.

Det skiller ut en relativt liten stab (ca 50 personer) som skal arbeide med strategi, forvaltning og støtte til Rektor/U-dir. Ved større prosjekter må det trekkes inn resursspersoner fra fakultetene. Det må arbeides i nettverk – de som arbeider med økonomi i staben må ha et nettverk som består av økonomimedarbeiderne ute på enhetene. Staben har ikke instruksjonsmyndighet overfor fakultetene uten i enkelttilfeller på direkte delegasjon fra U-dir.

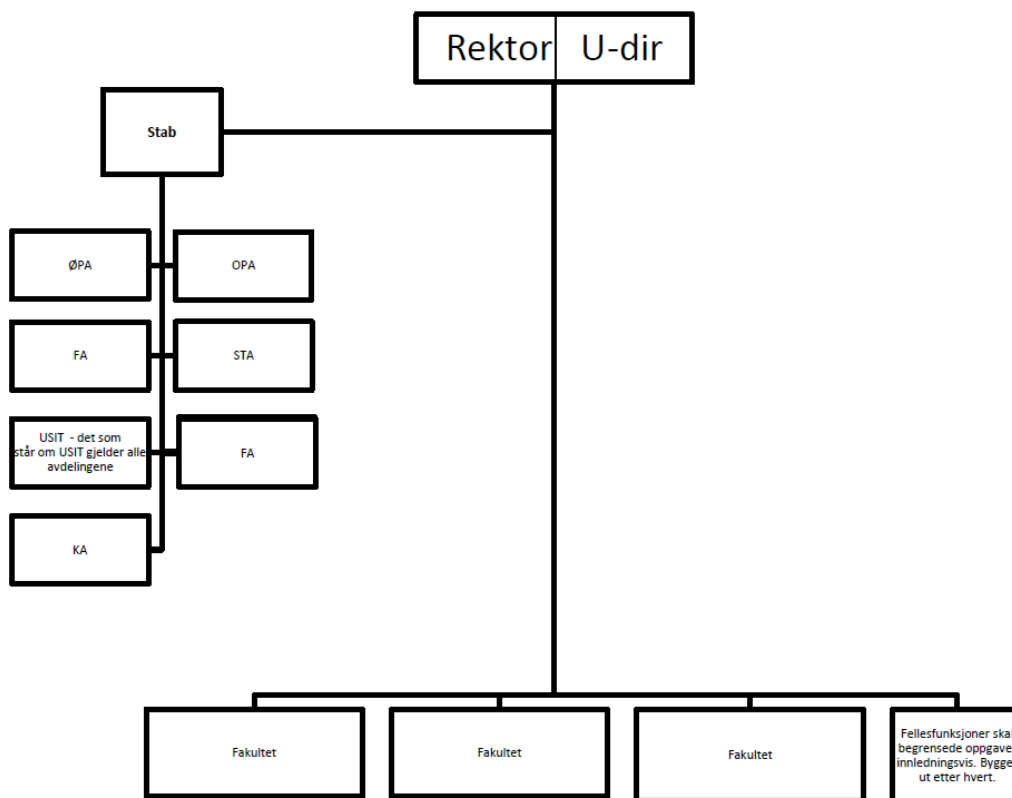
Antatte effekter av modellen

Gevinstpotensial	Risikomomenter	Forutsetninger
Dobbeltarbeid/dublering reduseres, i det mange saksbehandlere i SA i dag supplerer lokalmiljøenes eget saksbehandlerapparat	Modellen kan medføre fragmentert forvaltning, med ineffektivitet som følge av at ulike enheter etablerer ulike rutiner.	Modellen krever godt utviklet samspill mellom operasjonell drift og strategisk styring. Ved utviklingsoppgaver bør stabsenheten styrkes midlertidig med personer fra fakultetene, for å sikre brukerperspektiv og nødvendig kobling mellom strategi og drift
Det lokale arbeidsgiveransvaret presiseres, og problemstillinger og løsninger får eierskap lokalt	Det kan bli utfordringer knyttet til fagadministrativ oppfølging av saksbehandlerne, fordi mindre miljøer ikke gir samme mulighet som større til å ivareta kompetanseutvikling og -deling	Bruk av nettverk blir nødvendig for å ivareta kompetansedeling og for å få ut effektene av beste praksis. Nettverk må få konkret definert ansvar, myndighet, resultatkrav og plassering i styringslinjen.
Samsvar mellom ansvar og myndighet blir tydelig.	Muligheten for å ta overordnede grep fra UiOs ledelse kan reduseres. Et avgrenset rådgiverkorps for rektor vil oppleves som mer distansert fra kjernevirksomheten med risiko for at avstanden mellom sentralt og lokalt nivå vil forsterkes.	
Strategifunksjonene skiller ut, ved at SAs oppgaveportefølje rendyrkes til beslutningsstøtte overfor UiO-ledelsen	Større lokal autonomi kan medføre tettere rapporteringskrav, og mulighet for at internrevisjon rustes opp	
Mulighet for raskere og smidigere saksbehandling	Risiko for at UiO som en felles institusjon svekkes.	

6.2 Modell 2 –Utvikling av dagens modell

Denne modellen innebærer en form for videreføring av dagens modell, men med justeringer og tydeliggjøringer hva gjelder roller og ansvar for fagdirektørene og fagavdelingene, blant annet ved et tydeligere skille mellom drifts- og strategioppgaver. Omstillingskostnadene ved store organisatoriske endringer kan være potensielt høye. Endring av rutiner eller endring av måte å jobbe på kan være tilstrekkelig for å ta ut gevinst.

Modellen er mer en prosess, der man gradvis nærmer seg ny organisasjonsform samtidig som man planmessig fordeler oppgaver og funksjoner mellom nivåene. Prosessen tar utgangspunkt i at vi allerede har en organisering som på mange områder fungerer godt, men at det finnes områder som trenger gjennomgang. I tillegg tar den utgangspunkt i at en bærekraftig organisasjonsutvikling best gjøres organisk ved en gjennomgang og analyse av hver hovedaktivitet. Gjennomgangen kan eksempelvis gjøres med utgangspunkt i at hovedretningen er nærhetsprinsippet beskrevet i modell1 og ta utgangspunkt i spørsmålene under pkt 6, «Spørsmål ved vurdering av konkret oppgavefordeling».



MODELL 2: UTVIKLING AV DAGENS MODELL

Modellen baserer seg på dagens modell som gradvis skal utvikles enten i retning av modell 1 eller i retning av modell 3.

Alle fagavdelingene beholdes, men underlegges en stabsdirektør. Noern funksjoner skiller ut i Fellesfunksjoner. I oppstarten vil de gamle fagavdelingene dekke alle deler av virksomheten. Staben ligger i styringslinjen og har dagens delegerte myndighet – dvs. de kan instruere fakultetene i saker der de har fått myndighet delegert fra U-dir.

På sikt skal Fellesfunksjoner styrkes slik at det meste av de gamle fagavdelingenes driftsoppgaver legges til denne enheten. Det skal vurderes i hvilken grad oppgaver skal løses likt og har stordriftsfordeler – disse oppgavene skal overføres fra de gamle fagavdelingene til fellesfunksjoner. Denne enheten vil i oppstarten være liten og kun inneholde lønn, arkiv og regnskap. Senere skal det vurderes om andre områder kan overføres.

Antatte effekter av modellen

Gevinstpotensiale	Risikomomenter	Forutsetninger
Minimalt inngripende for personalet.	Uten formelle organisatoriske endringer kan det være uklart «hvor vi skal», og det kan svekke troverdigheten av prosessen.	Ansvars- og rollefordeling mellom fagdirektør og desentral ledelse må tydelig defineres, forankres og kommuniseres.
I gjennomgangen av arbeidsoppgaver vil man få mulighet til å benytte effekten med en gang ved at det etableres (skapes momentum for) endringskraft, gode idéer og initiativ	Kan oppleves som uforpliktende. Medfører fare for å «skli tilbake» til de gamle rutinene.	Definere funksjons- og oppgavefordeling, og skille ut strategioppgaver.
Gir god kobling mellom strategi og drift – innsikt i mål og utførelse.	Slitsom kartleggingsprosess for personalet. Risikerer lavere implementeringskraft.	En aktiv vurdering av hvilke områder som egner seg for standardisering, innenfor gitte betingelser.
Begrensede endringskostnader	Lav beslutningskraft på alle nivåer i organisasjonen.	Konsekvent oppfølging av nye rutiner – krever vedvarende langsiktig fokus fra ledere.
	Lite egnet til å endre kulturelt betingede årsaker til ineffektivitet, dersom lederoppfølgingen ikke strekker til.	Beslutninger bør ligge på lavest mulig nivå.

6.3 Modell 3 Sterkere sentral ledelse av den administrative funksjonen

Modell 3 innebærer styrking av sentraladministrasjonens posisjon, ved at UiOs fagadministrative ansvar samles i fagavdelingene. Fagdirektørene får da det fulle ansvar for kvaliteten på leveranser innenfor sitt fagområde. Prinsippet om sammenfall mellom ansvar og myndighet vil i så fall tilsi at fagdirektørene skal ha instruksjonsmyndighet innenfor sitt definerte fagområde, dvs. på nærmere definerte felt opptre i universitetsdirektørens sted. Delegasjon bør foregå 'en bloc' og kan trolig gå lengre innenfor generell administrasjon (som personal, økonomi) enn innen fagnære områder.

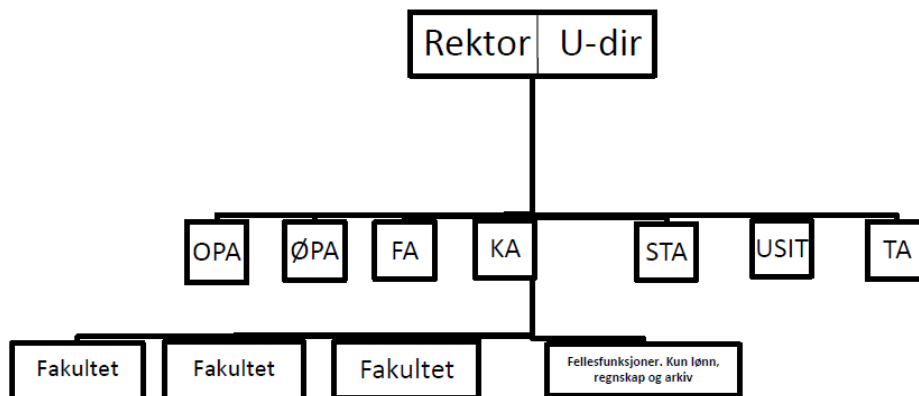
«Fagadministrativt ansvar» vil innebære at fagdirektør har ansvar for å sikre at lokale enheter tilbys tilfredsstillende fagadministrativ kompetanse, og fagdirektør må da også ha ansvar for rekruttering og personaloppfølging for det personell som betjener den aktuelle enheten. Med en slik modell vil saksbehandlere underlegges fagdirektørene organisatorisk. Hvor de geografisk skal plasseres må vurderes nærmere. Modellen baseres altså på at lokale miljøer mottar tjenesteleveranser fra sentraladministrasjonen.

Ansatte innen de respektive fagadministrative områder er formelt tilknyttet en fagavdeling og utfører tjenester på oppdrag fra lokale miljøer. Fagdirektøren overtar personalansvaret for

ansatte på institutt- og fakultetsnivå, innenfor sitt ansvarsområde, og vil ha instruksjons- og oppfølgingsansvar for ansatte innen sitt felt.

Løsningen vil kunne få konsekvenser for UiOs budsjettfordeling, ved at ressurser til dekning av lønn for saksbehandlere omfordeles fra lokale miljøer til sentraladministrasjonen. Man kan også tenke seg en modell der midlene i sin helhet tildeles fakultetene/museene, som så kjøper tjenester fra den administrative organisasjonen. Dette vil tydeliggjøre forholdet mellom hva fakultetene/museene får av tjenester og hva man betaler for dem.

Også for denne modellen vil det kunne være aktuelt med intern reorganisering av sentraladministrasjonen, for å få tydeligere skille med strategi og drift. Dessuten er det aktuelt å differensiere mellom oppgaver som krever generell fagadministrativ kompetanse og oppgaver som kjennetegnes av krav om særlig innsikt i faglige eller miljø-spesifikke forhold. For administrasjon som krever direkte integrasjon med vitenskapelig aktivitet kan det være mer hensiktsmessig med organisatorisk tilknytning til lokalmiljøer.



MODELL 3: SENTRALISERT ADMINISTRATIV MODELL

Modellen baserer seg på å beholde dagens fagavdelinger men bedre å skille strategi/forvaltning og drift fra hverandre. Det lages en liten Fellesfunksjoner bestående av lønn, regnskap og arkiv. Fagavdelingene får totalansvar for sine fagområder og kan instruere fakultetene innen sitt område.

Personale eks. innen økonomi eller OPA sitt område er "eid" av fagavdelingene, men de er utplassert på fakultetene.

Antatte effekter av modellen

Gevinstpotensial	Risikomomenter	Forutsetninger
Styrker rom for standardisering	En stor sentral administrasjon kan risikere å generere oppgaver som består i å administrere seg selv	Som «rekvirenter» er lokalmiljøene avhengig av å utvikle god bestillerkompetanse, og det må foreligge tydelige leveranseavtaler
Modellen ivaretar kobling mellom overordnet styring og drift	Modellen innebærer «to-delt ledelse», hvor saksbehandlere skal forholde seg til fagdirektører i administrasjonsfaglige spørsmål og lokal linjeledelse i den løpende aktiviteten. Det kan gi utfordringer knyttet til ledelse og personaloppfølging, eksempelvis risiko for at saksbehandlere utsettes for krysspress og lojalitetskonflikter.	Gode leveranser krever høy brukerorientering
Felles forankring av all administrasjon i SA gir et helhetsperspektiv, og dermed plattform for koordinert og enhetlig forvaltning og drift.	Sterk sentral styring vil gi mindre rom for fleksibilitet og lokale tilpasninger.	Modellen krever at det må tas konkret stilling til hvilke leveranser henholdsvis universitetsledelsen og enhetene har reelt behov for, og hva slags dimensjonering tjenestene krever.
Modellen gir bedre vekstvilkår for spisskompetanse, fordi tett tilknytning til et stort fagadministrativt miljø gir større mulighet for løpende oppbygging, oppdatering og vedlikehold av spesialisert kompetanse.	Dekan, og instituttleder har et kontrollspenn som omfatter enhetens totale aktiviteter, og det kan være vanskelig å forene med sterkere sentral innflytelse.	Grense mellom stabsfunksjoner og operative tjenesteleveranser må gås opp.
Større grad av mobilitet blant medarbeidere, som kan gi kompetanseutvikling og overføring av kunnskap på tvers i organisasjonen	Risikerer å bygge dobbel kompetanse i organisasjonen.	

VEDLEGG

Vedlegg 1 – Plangruppens mandat, vedtatt 24. oktober 2011

Vedlegg 2 - Nåsituasjonsbeskrivelse

Vedlegg 3 - Beslutningsstruktur ved UiO

Vedlegg 4 – Illustrasjon på konsekvenser av modell 1 og 3

Vedlegg 5 – Utvikling i UiOs årsverk

Vedlegg 6 – Årsverk i sentraladministrasjonen

Vedlegg 7 – Deltakere i arbeidsgrupper

Vedlegg 8 – UiOs organisasjonskart

IHR: Mandat for plangruppen for roller og ansvar – administrative nivåer

Vedtatt 24. oktober 2011

Bakgrunn

IHR-prosjektets hovedmål er å frigjøre administrative ressurser for å styrke kjerneaktivitetene: forskning og utdanning. I arbeidet med roller og ansvar – administrative nivåer skal alle forslag til løsninger ses opp mot dette hovedmålet.

Målet med arbeidet er å utvikle en organisasjon som er handlingsdyktig og skaper muligheter for effektivisering og kvalitetsheving. Det er viktig at brukerperspektivet settes i fokus og endringene i organisasjonen skjer gjennom gode prosesser.

I notatet til styrebehandlingen 21. juni 2011 står det følgende om roller og ansvar: Spørsmål om roller og ansvar kom opp i alle plangruppene og på møtene universitetsledelsen hadde med enhetene. Universitetet i Oslo har tre administrative nivåer: sentraladministrasjonen, fakultet/museum og instituttene. De ulike administrative nivåene medfører flere utfordringer. Det er for eksempel en risiko for at samme oppgave gjøres på flere nivåer – altså at det gjøres dobbeltarbeid. I tillegg kan flere administrative nivåer skape uklarhet med hensyn til hvem som har myndighet til å treffe beslutninger. Den administrative organiseringen av UiO har ligget relativt fast de siste 25 årene – til tross for at det i samme periode er blitt innført en rekke elektroniske datasystemer. Dersom man ser på utviklingen de siste 5 årene, har veksten i sentraladministrasjonen vært sterkere enn veksten i administrative stillinger på fakultetene og instituttene. Dette gir grunn til å vurdere om oppgavefordelingen mellom nivåene er optimal. Gevinstpotensial: Redusert dobbeltarbeid, klarere beslutningslinjer og en hensiktsmessig fordeling av administrative årsverk mellom sentraladministrasjonen og enhetene.

Plangruppen skal drøfte følgende temaer:

1. Oppgaver skal - om mulig - samles på færre administrative nivåer. (Ulike oppgaveområder kan løses på ulike nivåer.)
2. Om det er hensiktsmessig å desentralisere oppgaver og beslutningsmyndighet. Dette skal vurderes opp mot dagens oppgaver i sentraladministrasjonen. Disse oppgavene er:
 - a. strategisk støtte til universitetsledelsen,
 - b. faglig rådgivning og støtte til enhetene i spørsmål der det er hensiktsmessig å samle spisskompetanse i SA som for eksempel arbeidsrettslig kompetanse,
 - c. være klageinstans for beslutninger fattet ved fakulteter/museer/andre enheter
 - d. Følge opp lovpålagte oppgaver.

- e. Drifts- og utvikleroppgaver på vegne av enhetene der det er hensiktsmessig ut fra eksempelvis effektivitet eller forvaltningsmessige hensyn.
3. Kontroll- og rapportoppgaver skal reduseres, gjelder både systematiske og ad hoc. Selvpålagte kontrolloppgaver skal fases ut, dersom de ikke konkret kan begrunnes i behov for kvalitetskontroll godkjent av U-ledelsen.
4. Alle administrative IKT-systemer skal forvaltes på en likeartet måte – eksempelvis vedr. brukergruppe, endringsprosedyre og opplæring.

Hovedoppgaver

Plangruppen skal:

1. *Vurdere den overordnede organiseringen av administrasjonen både i SA og ved fakultetene/museene ved Universitetet i Oslo, med fokus på administrasjon innen ansvars og fagområdene til FA, STA, OPA, KA, USIT og ØPA.*
2. *Oppgavene skal fortrinnsvis kategoriseres etter artene; strategi, drift, service/rådgivning og kontroll/oppfølging. Hvert av de administrative fagområdene deles i kun 3-6 hovedområder/prosesser, slik at fokus ikke blir for detaljert og uoversiktlig.*
3. *Ha et overordnet ansvar for å vurdere mulige organisatoriske endringer som følge av de andre plangruppenes arbeid, også de problemstillingene som er knyttet til IT.*
4. *Vurdere økt grad av standardisering der dette anses som et egnet virkemiddel for å arbeide mer effektivt, eventuelt økt skreddersøm og flere lokale tilpassinger der det ansees nødvendig for å arbeide mer effektivt.*
5. *Gjennomføre en kartlegging og analyse av dagens administrative organisering, som et supplement til de kartlegginger som allerede er gjennomført. Kartleggingen skal synliggjøre hva som fungerer bra med dagens modell og hva som fungerer mindre bra. Det er viktig at berørte i organisasjonen blir konsultert i en slik kartlegging. Rapporten fra EiR er ett av bidragene til beskrivelsen av dagens situasjon.*
6. *Motivere for kontinuerlig utvikling og forbedring i UiOs administrative ledd.*

Leveranser

Hovedleveransene fra plangruppen vil være

1. *Et forslag til fordeling av ansvar, myndighet og oppgaver mellom sentraladministrasjonen, fakultetene og instituttene, samt internt i sentraladministrasjonen. Forslaget skal inneholde beskrivelser av innhold i ansvar og myndighet, samt konsekvensvurdering av endringene med hensyn på grad av*

effektivisering, krav til offentlig forvaltning og endring av kvalitet. Konsekvensvurdering må også foreligge i forhold til påvirkning på kultur, kommunikasjon og kompetansekrav.

- 2. Synliggjøring av hvordan gruppens forslag vil resultere i effektivisering i tråd med IHR-prosessens overordnede målsetting om 10-30 % effektiviseringsgevinst, samt bidra til økt tilfredshet med administrativ støtte.*
- 3. En beskrivelse av hvordan berørte ansatte best kan medvirke med tanke på fremtidig utvikling og gjennomføring av endringer.*

Arbeidsform

I prosessen skal man sikre god fasilitering der alle nivåer blir hørt. Det etableres en koordineringsgruppe med plangruppeledere og IHR-direktør med formål å sikre kunnskapsoverføring mellom gruppene og gode samordnede løsninger.

Plangruppen skal organisere arbeidet i to faser:

- **Fase 1:** *Lage et overordnet sett av definisjoner, også til bruk i de andre plangruppene*
- **Fase 2:** *Ta opp i seg innspill fra de andre plangruppene og konkretisere og finne fram til en hensiktsmessig standardisering ut fra de forslag til rolledefinisjoner som spilles inn*

Plangruppen vurderer selv omfanget av bruk av undergrupper i det konkrete kartleggingsarbeidet, samt fremgangsmåte (work-shops, seminarer, nettverk, osv.).

Den teoretiske forankringen til ulike alternative organisasjonsmodeller bør beskrives. Beskrivelsen av alternative organisasjonsmodeller må inneholde vurderinger av hvordan samhandling, kommunikasjon og kultur mellom nivåene blir påvirket. Erfaringene fra økonomiprojektet og personalrutineprosjektet er viktig input til videre kartlegging og arbeidsmåte.

Gruppen skal lage en plan for arbeidet. Denne skal drøftes av organisasjonene, og planen må spesielt synliggjøre hvordan de ansatte skal sikres medvirkning.

Plangruppen organiserer selv arbeidet innenfor et hensiktsmessig antall arbeidsgrupper.

Alle arbeidsgrupper skal ha en leder på minst 20 % tid, og det skal være en dokumentasjonsansvarlig på minst 20 % tid.

De ansatte skal sikres medvirkning i prosessen i henhold til avtaleverk og gjeldende praksis.

Plangruppen rapporterer til prosjektleder for IHR.

Det skal foreligge en overordnet framdriftsplan for arbeidet innen 1.11.2011.

Sammensetning av plangruppen

Plangruppens sammensetning er:

Anita Sandberg, leder

Ingar Pettersen

Ellen Dalen, hovedtillitsvalgt

Øvrige medlemmer oppnevnes som en del av den pågående planprosessen.

Ved oppnevning av ytterligere medlemmer forutsetter styret bred deltakelse fra fakulteter, institutter og studenter.

Fra: Arbeidsgruppe - Nåsituasjonsbeskrivelse

Dato: 21.03.2012

IHR: Roller og ansvar – nåsituasjonsbeskrivelse

I UiOs langtidsplan er det en overordnet ambisjon å utvikle UiO til et internasjonalt toppuniversitet. Et viktig premiss for å klare dette vil være å tilpasse administrasjon til målsettingen. Arbeidsgruppens mål har vært å finne rotårsakene til ineffektivitet i administrasjonen som er med på å forhindre UiO i å realisere sine ambisjoner. Formålet har vært å beskrive disse fordomsfritt og saklig slik at dette skrevet kan bidra til å videreutvikle UiO som en lærende organisasjon basert på likeverd, respekt og åpenhet.

Arbeidsgruppen har etter beste evne prøvd å kartlegge eksisterende forestillinger, samt sette ord på disse. Sannhet er subjektiv og kontekstuell. Det er derfor sannsynlig at noen kjenner seg igjen i deler av fremstillingen men kanskje ikke hele.

For at ledelsesfunksjonene på alle nivåer skal kunne bidra til effektivitet kreves det en tydeliggjøring av roller og ansvar, slik at det er forutsigbart hvor og av hvem beslutninger treffes. Kartleggingen viser at det er uklarheter knyttet til ansvar og myndighet; både til den enkelte lederrolle og mellom de forskjellige ledernivåene. Ansvar og myndighet er ikke tydelig plassert eller praktisert. Kartleggingen viser at uklar oppgavefordeling og ledelsesutøvelse i universitetsledelsen får ringvirkninger nedover i rekkene. Dette legger til rette for stort privat handlingsrom, privatiserte agendaer og fragmenterte beslutningsprosesser, i tillegg til ubalansert ledelse i de sentraladministrative avdelingene.

Kartleggingsarbeidet har vist at det foreligger en opplevelse av at endring er nødvendig, men at det utvilsomt er vanskelig å gjennomføre endringer i UiO som organisasjon. Endringskreftene er oftest eksternt motivert ved for eksempel større økonomiske nedskjæringer, eksterne myndighetspålagte krav eller lovendringer. I forlengelsen av dette perspektivet er det arbeidsgruppens forhåpning at denne kartleggingen vil kunne bidra til ønsket endring. Det vil være nødvendig å etablere en felles forståelse for at endring er nødvendig. Ved en slik etablering vil forholdene kunne bli lagt til rette for en effektiv administrasjon som samtidig gir profesjonell støtte til primærvirksomheten.

Mandatets avgrensning

Universitetsdemokrati og medbestemmelse er grunnlaget i UiOs organisasjonskultur. Det er lagt til grunn at fakultetene har – og ønsker å ha – en stor grad av autonomi. Universitetet er mangfoldig i sin natur. Dersom administrasjon, arbeidsoppgaver og organisering i stor grad strømlinjeformes er det avgjørende at universitetets særpreg og faglige diversitet ikke utfordres i alt for stor grad. Det vil alltid være behov for tilpasninger, men det står ikke i konflikt med å lage

definisjoner på hvor vi skal og hvor vi ikke skal være like og samordnede på det administrative planet.

Arbeidsgruppen har blitt bedt om å beskrive de 5 – 7 viktigste **hindre** for mer effektiv administrasjon og drift. «Hindrene» skal i størst mulig grad være «rotårsaker». Beskrivelsen av hindrene kan være knyttet til kultur, kommunikasjon, styringssystem, regelverk (internt bestemt), kompetanse, arbeidsdeling og arbeidsmetoder. Arbeidsgruppen har i sin avgrensning hatt fokus på følgende lederroller; fagdirektører, fakultetsdirektører, instituttledere og kontorsjefer.

I arbeidet med å beskrive nåtilstanden har arbeidsgruppen testet påstander om ineffektivitet på tre ansattgrupper hhv.: a) administrative ledere, b) direktørnettverket og c) vitenskapelig ansatte (flesteparten i lederstillinger). I workshops har administrative ledere og direktørnettverket blitt oppfordret til å kommentere og korrigere arbeidsgruppens påstander og komme med supplerende påstander de mener har større relevans. I tillegg ble tjenestemannsorganisasjonene invitert til en tilsvarende workshop. Den avtalte workshopen ble avlyst av tjenestemannsorganisasjonene og disse ønsket å komme med skriftlig innspill. Innspillet ligger vedlagt. Et utvalg vitenskapelig ansatte ble dybdeintervjuet i semistrukturerte intervjuer.

I innhenting av data har følgende aktiviteter blitt gjennomført:

- Initierende workshop i arbeidsgruppen; definisjon av nedslagsfelt
- Arbeidsgruppemøter; løpende oppdatering av påstandslisten og videre metodikk
- Workshop i direktørnettverket; dreining og verifisering av påstandslisten inklusive innhenting av eksempler
- Workshop i kontorsjefsnettverket; dreining og verifisering av hypoteselisten inklusive innhenting av eksempler
- Mottak av skriftlig innspill fra tjenestemannsorganisasjonene
- Semistrukturerte intervjuer med vitenskapelig ansatte, nåværende eller tidligere ledere
- Bearbeiding av de innhentede data

Underlagsmateriale

Arbeidsgruppen har lagt ved følgende underlagsmateriale:

- 1) Bearbeidet påstandsliste etter innspill fra workshops og intervjuer
- 2) Beskrivelse av UiOs ledelses og styringsmodell
- 3) Forslag til differensiering av administrative oppgaver
- 4) Samlet oversikt over styringsorganer, råd, faste utvalg, komitéer, og andre faste fora ved UiO
- 5) Oversikt over potensielle valg som UiO kan ha i løpet av en 4-års periode
- 6) Invitasjon, avbud og innspill fra tjenestemannsorganisasjonene
- 7) Oversikt over deltakere i arbeidsgruppen

I den vedlagte påstandslisten vil årsaker og symptomer være listet opp. Påstandslisten skal ses på som en stor del av arbeidsgruppens leveranse.

Rotårsaker

Materialet har dannet grunnlag for at arbeidsgruppen har definert fem rotårsaker. Rotårsakene er de underliggende faktorer som resulterer i negativ innvirkning på effektiviteten ved UiO. Ønsket har vært å gi et grunnlag for å avgjøre hva som kan og bør korrigeres uten at det går på bekostning av UiOs egenart og grunnleggende verdier. Rotårsakene er følgende:

1. *Ledelseskultur under utvikling*
2. *Lav og ulik organisasjonsforståelse*
3. *Manglende tillit*
4. *Sammenblanding av drift og strategi*
5. *Uavklart forhold til betydning og konsekvens av organisasjonens størrelse og heterogenitet*

Arbeidsgruppen er på det rene med at fremstillingen fremstår som utpreget negativ. Formuleringene er valgt fordi det er viktig å få frem synlige poenger, da respondentene har gitt uttrykk for at det er viktig å 'kalle en spade en spade'. I materialet fremkommer det også positive betraktninger. Disse er i liten grad utdypet da det ikke er definert inn i mandatet.

I mandatet er arbeidsgruppen bedt om gi en beskrivelse av de viktigste hovedprosessene i fagavdelingene i sentraladministrasjonen. Arbeidsgruppen har foretatt en kartlegging men datakvaliteten samlet er for lav for at det er mulig å trekke konklusjoner. Det er derfor arbeidsgruppens anbefaling at denne kartleggingen blir gjort grundigere som en videreføring av denne rapporten i lys av de funn som er gjort.

Rotårsaker

1. Ledelseskultur under utvikling

Ledelseskulturen ved UiO har gjennomgått dramatiske endringer de siste fem til ti årene. Det er nå en høyere grad av bevissthet rundt hva det innebærer å være leder, hvordan utøvelsen best ivaretas og hva som er det juridiske grunnlaget for utøvelse av ledelse. Til tross for en meget positiv utvikling i de senere år ser arbeidsgruppen at det er grunnlag for å peke på at det fortsatt er en vei igjen å gå.

a) Det er få sanksjoner ved ledelsesunntatelser.

Eksempel: Dårlig ledelse blir ikke tatt tak i. En dårlig leder blir aldri avsatt ved UiO. Andre ansatte må ta ansvar og ordne situasjonen, eller det forventes det at problemet forsvinner med tid. Særlig viser dette seg ved nødvendige endringsprosesser.

b) Styringsretten praktiseres i liten grad. Ved motstand avstår ledere ofte fra å ta en beslutning.

Eksempel: Om en leder, mot formodning velger å bruke styringsretten er opplevelsen at man ikke får tilstrekkelig støtte personalfaglig, juridisk og økonomisk.

Eksempel: Alderspensjonering oppleves som eneste dimensjonerende faktor.

c) Manglende opplæring og oppfølging

Eksempel: Det er ikke et strukturert opplæringstilbud ved interne opprykk til kontorsjefer innen økonomi, personal etc. , - forvaltningsområder som er avgjørende for å gjøre en god og lovlydig jobb og ha trygghet i forhold til egne beslutninger.

d) Mange uformelle ledere/beslutningstakere.

Eksempel: Manglende gjennomsiktighet ved at beslutninger tas av innflytelsesrike personer, på alle nivåer, utenfor de besluttende fora.

e) Uklare ansvars- og rollebeskrivelser

Eksempel: De fleste av fagdirektørene mangler i dag en beskrivelse av ansvar, rolle og myndighet. Det er ikke gjort forsøk på å beskrive ansvar og myndighet, til tross for UiO styrets vedtakssak 5 02/9301.

Eksempel: Det er uklart om fagdirektørene har instruksjonsmyndighet overfor fakultetene, og hvordan dette eventuelt skal utøves. På fakultetene er det også usikkerhet knyttet til om andre ledere enn dekan på fakultetet har instruksjonsmyndighet overfor ansatte på instituttnivå.

Eksempel: Det er uklart hvem i Universitetsledelsen som gjør hva og hvem som har ansvar for hvilket område

f) Det er ikke tilstrekkelig heterogenitet i sammensetningen av kompetanseprofiler i organisasjonen.

Eksempel: Det er liten tradisjon for å ansette personer utenfra.

Eksempel: Ansatte rekrutteres med samme kompetanse og personlighetsprofil som allerede eksisterende ansatte eller sosialiseres inn i den samme administrative kulturen etter en tid.

Lav og ulik organisasjonsforståelse

Grenseflaten mellom krav og forventinger om felles praksis for alle enheter ved UiO på den ene siden, og enhetenes faglige autonomi på den andre siden, er ofte uklar. Dette gir seg uttrykk i:

g) Manglende forståelse for de ulike nivåenes prioriteringer og fokus

Prioriterings-, utviklings- og koordineringsarbeidet skjer i en sentral fagavdeling, mens selve implementeringen skjer i hele organisasjonen. Det er ofte langt fra det instituttnivået definerer som sine primæroppgaver.

Eksempel: Implementering av nye nettsider.

(Til dels vellykket)eksempel: Innføring av nytt innkjøpssystem. Involvering av brukernivået førte til at implementeringen tok lang tid, men mange av barnesykdømmene var fjernet etter at pilot var gjennomført.

h) Manglende felles referanserammer og stor avstand mellom grunneheter og sentraladministrasjon. Det skaper en ond selvforsterkende sirkel og en kultur preget av "oss" og "dem".

Eksempel: HR-portalens. Instituttnivåets ansatte har ikke blitt informert om de lovpålagte kravene som implementeringen begrunnes i.

Eksempel: Sentraladministrasjonen innehar alle roller i HR-portalens livsløp: beslutningspremisser, systemutvikling, funksjonalitet, opplæring, brukermedvirkning, implementering, drift og forbedring.

i) Lav grad av brukerorientering.

Eksempel: Instituttledere får ikke riktig mengde informasjon, eller informasjon av god nok kvalitet til å kunne bruke økonomi som et styringsverktøy uten utstrakt grad av lokale tilpassinger.

j) Krysspress mellom ivaretagelse av enhetenes autonomi og UiOs overordnede planer.

Eksempel: Ildsjeler på instituttnivå setter en egen agenda som er i målkonflikt med overordnede strategier.

k) Ikke tilrettelagt for samhandling på tvers av fakultetene og vertikalt.

Eksempel: Det finnes ikke gode nok systemer for bytte av person-resurser mellom enhetene – uavhengig av perspektiv som kan legges til grunn for eksempel karriereløp, planlagt kompetansebygging, og overtallighet.

l) Spisskompetanse utnyttes ikke til det beste for fellesskapet.

Eksempel: UiO samlet sett sitter på bred kompetanse innen tunge personalsaker. Det er ikke lagt til rette for at andre kan trekke vekslers på eller få opplæring av disse.

Manglende tillit

Graden av tillit mellom de administrative nivåene og fagavdelingene i mellom er varierende, og lojaliteten går i ulike retninger:

m) Kontroll og rapportering

Eksempel: Enheter i SA ber om innrapportering av data for å sikre seg datakvalitet eller for å unngå å bruke av egen tid til innsamling og analyse.

Eksempel: Enheter i SA stoler ikke på saksbehandlere på enhetene og overprøver enkeltoppgaver i stedet for å ta stikkprøver.

n) Ulike retninger av lojalitet på ulike nivåer

Eksempel: Rapporteringssystemene er tilpasset for å levere data til KD fremfor å ivareta enhetenes behov.

Eksempel: Uklarhet knyttet til ansvar og myndighet samt mange uformelle ledere bidrar til ulike retninger av lojalitet.

o) Negative erfaringer fra tidligere år bidrar til usikkerhet

Eksempel: Manglende planmessighet ved at en ny leder enkelt kan forandre strategien til tidligere ledere/styrer uten konsekvens eller begrunnelse.

Eksempel: Fagforeningene beskrives som en uutnyttet ressurs fordi det i varierende grad utøves tillitsfullt samspill. På lokalt nivå beskrives samspillet oftest som godt, men på sentralt nivå fremstår det som uhensiktsmessige og lite konstruktive isfronter.

Eksempel: Det oppleves at manglende personalledelse over tid bidrar til resignasjon og liten tro på endring..

p) Ulike svar fra ulike saksbehandlere i samme avdeling bidrar til usikkerhet

Eksempel: Ulike svar på hva som er god nok saksbehandling i for eksempel en tung personalsak

Eksempel: Ulike svar på hva som er riktig tolkning av en intern retningslinje avhengig av hvem du spør.

q) Liten kultur for positive og negative tilbakemeldinger

Eksempel: En ansatt kan, hvis vedkommende er uheldig, gå årevis uten hverken positiv forsterking eller korreksjon på uønskede handlinger eller adferd. Dette gjelder også ledere.

Sammenblanding av drift og strategi

Styrings- og beslutningsstrukturene ved UiO er komplekse. Per i dag er det sammenblandet hva som er nødvendige overordnede beslutninger med konsekvenser for helheten, og hva som er utførelsen og forvaltningen av disse i daglig drift. De samme personene skal løse avgrensede driftsoppgaver samtidig som de skal utarbeide langsiktige strategier og målsettinger for UiO som helhet. Mangel på helhetlig tilnærming vanskeliggjør kvalitetsheving og resursinnsparing:

r) Saksbehandling skjer på alle nivåer

Eksempel: Alle administrativt må bruke ePhorte uten at det er gjort en vurdering om det er hensiktsmessig ut fra saksbehandlerens oppgaver.

Eksempel: Personer som er ansatt til å jobbe strategisk blir sakte men sikkert tvunget inn i mer driftsrettede oppgaver uten planmessig forankring.

s) Uavklarte roller for fagdirektører – både for direktørene selv og for resten av organisasjonen

Eksempel: I hvor stor grad kan en fagdirektør pålegge enhetene endringer, og i hvor stor grad er dette forankret i driftsperspektiv fremfor langsiktige strategiske løsninger.

- t) **«Administrativ frihet» - i form av at administrasjonen kan utfordre faglige prioriteringer.** Administrativt personale har en tendens til å "imitere" vitenskapelig ansatte i arbeidsform. Dette skaper ineffektivitet fordi det nødvendigvis må være forskjell på vitenskapelig arbeidsform og administrativ arbeidsform.

Eksempel: Personlige agendaer eller interesseområder overstyrer de strategiske prioriteringene

Eksempel: Skriver langt og omstendelig med høyt presisjonsnivå (Ikke "godt nok er best") i stedet for å finne "det gode kompromiss".

Eksempel: Søker forankring for beslutninger ved å ha dem opp i flere fora som minner om behandling i kollegiale organer.

Det er ikke tatt stilling til hvilken betydning og hvilke konsekvenser organisasjonens størrelse og heterogenitet gir

UiO er en stor organisasjon med et stort spenn og kompleksitet. Heterogeniteten er mer omfattende enn ved de fleste andre virksomheter.

- u) **Silo-organisering – lav samhandling mellom de ulike forvaltningsområdene**

Eksempel: Universitetsdirektørens ledergruppe fremstår ikke samkjørt. Den enkelte fagdirektør fremmer sitt eget forvaltningsområde og egen avdeling.

Eksempel: Ledere på instituttnivå melder om at avstanden til sentraladministrasjonen er lang særlig når man ønsker å finne en løsning på problemer som strekker seg over flere fagområder. For eksempel ses lønn og økonomi i sammenheng på lokalt nivå.

- v) **Det er ikke avklart hvor i organisasjonen det er hensiktsmessig at administrative løsninger og kompetanse er likeartet, og hvor det bør være ulikt av hensyn til virksomhetens egenart og størrelse.** Hvor er det grunnlag for standardisering og hvor tilpassede løsninger skal etterstrebese? Hvor er det behov for generalister og hvor skal spesialistkompetanse plasseres?

Eksempel: Kontorsjefer er ofte generalister. Hvis de ønsker svar på et problem er det ofte slik at de må ringe til flere saksbehandlere, som er spesialister, for å få ulike svar for å deretter lage en analyse og finne frem til riktig svar.

Eksempel: Det lages felles maler for hele UiO innen økonomi. Malene blir derfor komplekse, må ta hensyn til for mange ulikheter, og derved vanskelig å bruke i praksis. Mange enheter utvikler egne rapporter.

Eksempel: Det at enhetene er av ulik størrelse, og et institutt kan være større enn ett fakultet, får ofte ingen konsekvenser i tilnærmingen.

Vedlegg 3 - Beslutningsstruktur ved UiO

Notat til arbeidsgruppe «nåsituasjon» under «Roller og ansvar» 9. januar 2012

Formell beslutningsstruktur og prinsipper for delegering ved UiO

Det er dokumentert en del uklar rolle- og ansvarsfordeling mellom de som forvalter myndighet ved UiO, og det kan tilsi behov for presisering av formell beslutningsstruktur og delegeringsprinsipper.

All myndighet ved UiO er som utgangspunkt forankret hos universitetsstyret. Universitetslovens § 9-1 nr 2 slår fast at «*Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar*».

Ved delegering må fullmakter overføres i tråd med den hierarkiske styringspyramiden, dvs til direkte underordnede ledd. Den som får delegert fullmakt opptrer på vegne av den som delegerer, og er dermed underlagt instruksjonsmyndighet og har rapporteringsansvar i forhold til delegerende instans.

Universitetsstyret kan delegerer myndighet til styrene på fakultets/museumsnivå, og har i utstrakt grad gjort det gjennom UiOs vedtatte normalregler. Videre delegering fra fakultære styringsorgan kan skje til kollegiale organer på grunnenhetsnivå, blant annet gjennom fakultetenes/museenes lokale administrasjonsreglement. At myndighet delegeres til fakultetsstyret, og evt videre til underliggende ledd, beskjerer imidlertid ikke universitetsstyrets ansvar. Hvis eksempelvis en grunnenhet handler på tvers av myndighetenes styringspremisser kan universitetsstyret som UiOs øverste organ stilles til ansvar, jf uhl § 9-1 nr 2. Underliggende ledd som får delegert myndighet er dermed forpliktet til å sikre at saksbehandling og beslutninger skjer innenfor gjeldende rammevilkår.

Delegering fra kollegiale styringsorgan kan også skje til enhetens/nivåets øverste linjeledelse. På sentralt nivå ved UiO er det to styringslinjer, representert ved henholdsvis rektor som særlig har ansvar i faglige spørsmål og universitetsdirektøren i økonomisk-administrative spørsmål. På underliggende nivåer har vi derimot en enhetlig lederakse representert ved dekan/museumsdirektør og instituttleder, som har både faglig og administrativt ansvar integrert i sin portefølje.

Ansvarsområder knyttet til enhetlig ledelse er definert i UiOs «Veiledende kompetansekrav for dekan og instituttleder» og i UiOs normalregler for fakulteter, institutter og museene. All myndighet ved fakultetet som ikke uttrykkelig er lagt til fakultetsstyret eller overordnet instans er formelt forankret hos dekan. Dekanen er på vegne av fakultetsstyret ansvarlig for forvaltning av virksomheten og har formelt et kontrollspenn som omfatter fakultetets totale aktiviteter. Dekanfunktjonen skal imidlertid primært ivareta "de store linjene", ansvar av mer overordnet, strategisk karakter. Operativ ledelse av lokalmiljøer delegeres til instituttleder som innen sin

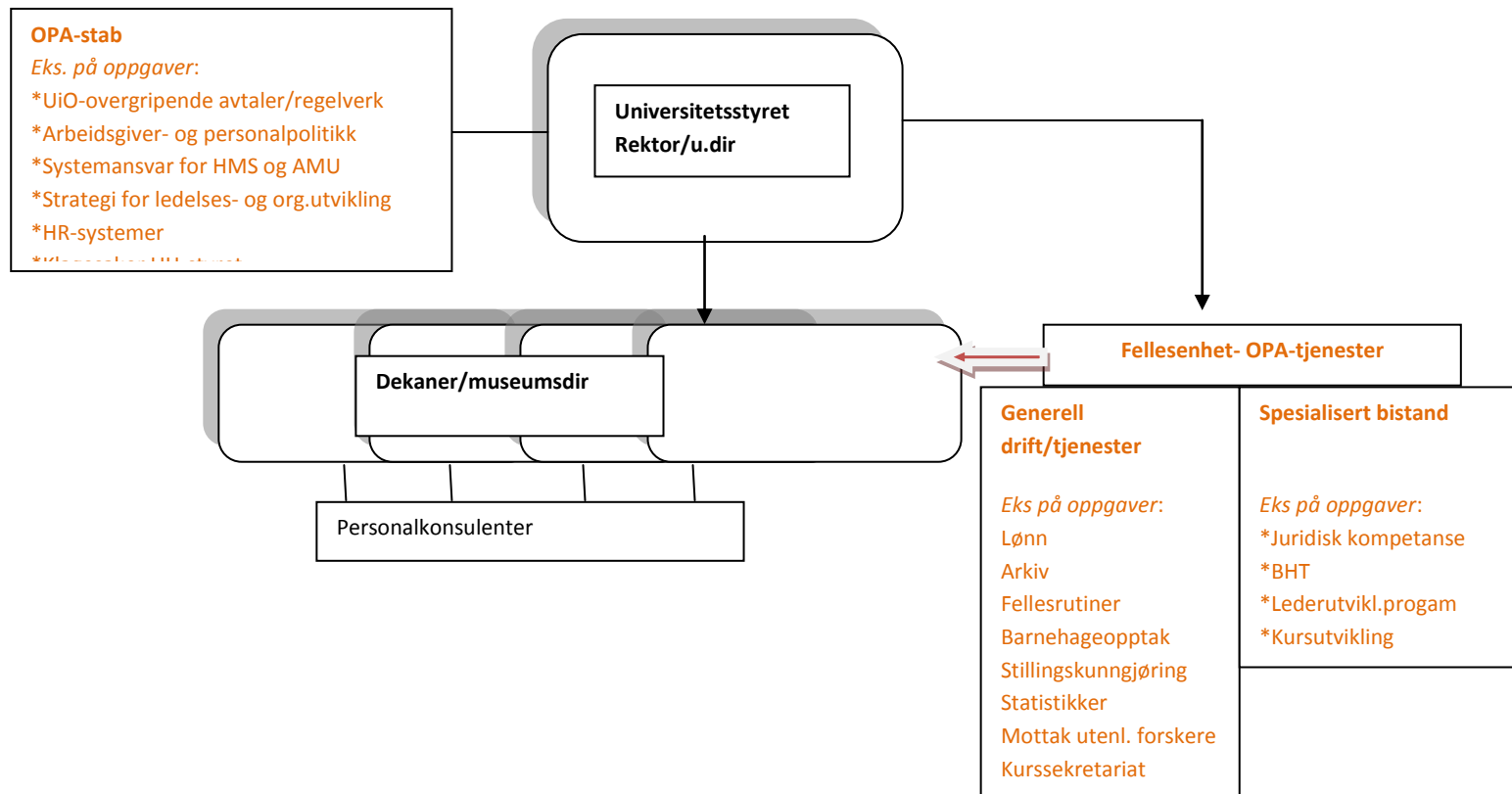
enhet har formelt ansvar for både faglig og strategisk -, personal- og økonomisk-administrativ ledelse.

Enhetlig leder bistås av administrative ledere, dvs fakultetsdirektør og kontorsjef. De er direkte underlagt hhv dekan og instituttleder, og kan få overført fullmakter knyttet til administrative oppgaver. Samarbeidet mellom den enhetlige lederaksen og administrasjonen vil i stor grad være preget av tett integrering, men effektiv samhandling forutsetter operativ funksjonsdeling og innbyrdes presisering av fullmaktsforhold. Administrativ leder kan defineres som "forvalter" av støttetjenester, med operativt ansvar for teknisk-administrative tjenester, og for at dekan/instituttleder, ansatte, brukere og samarbeidspartnere tilbys relevant bistand innen slike områder. Videre skal administrativ leder påse at virksomhet utøves i samsvar med lover, avtaler og retningslinjer gitt av overordnet myndighet.

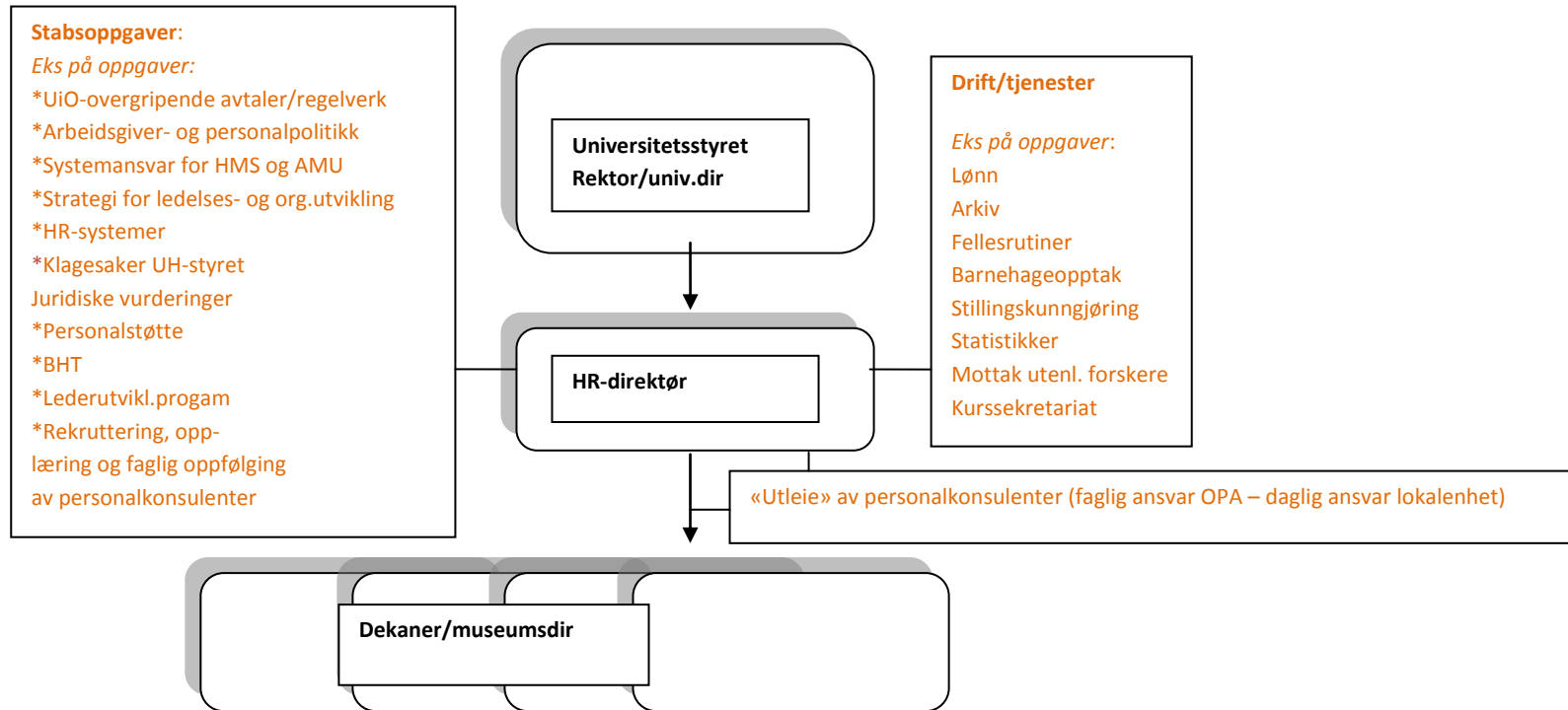
Reorganisering av Organisasjons- og personalavdelingen

Merknad: Uavhengig av modell vil en del HR-oppgaver inngå som del av den enkelte linjeleders portefølje. Det gjelder eksempelvis HMS-relaterte oppgaver, sykefraværsoppfølging m.m.

Modell 1 – Sterkere grad av selvstyre for lokale enheter



Modell 3 – Styrking av sentraladministrasjonen



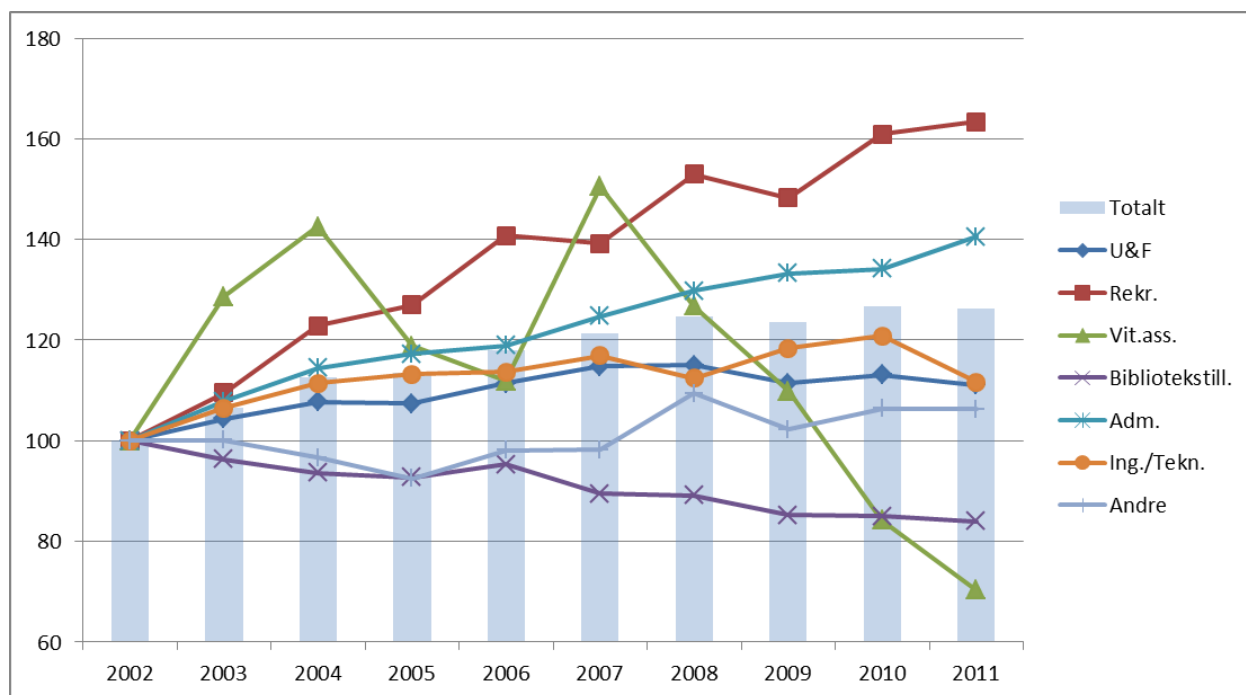
Vedlegg 5 – Utvikling i årsverk ved UiO

DBH-tall

Utvikling 2002-2011 Ulike stillingsgrupper v/UiO, all finansiering

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
U&F	1 483	1 549	1 598	1 593	1 653	1 703	1 705	1 653	1 678	1 648
Rekr.	916	1 003	1 125	1 163	1 289	1 275	1 402	1 358	1 474	1 497
Vit.ass.	101	130	144	120	113	152	128	111	85	71
Biblietekstill.	125	120	117	116	119	112	111	106	106	105
Adm.	1 111	1 198	1 272	1 303	1 321	1 386	1 441	1 480	1 491	1 561
Ing./Tekn.	758	808	845	858	862	886	853	898	916	847
Andre	273	273	263	252	267	268	298	279	290	290
Totalt	4 766	5 080	5 364	5 405	5 624	5 781	5 939	5 885	6 040	6 017

Prosentvis utvikling:



Vedlegg 6 – Årsverk sentraladministrasjonen

DBH-tall

Oversikt pr 01/05_2012				
Avdeling i SA	Ant. hoder	Årsv Fast	Årsv Midl.	Årsverk totalt
EIR	4	4,0	0,0	4,0
FA	37	32,5	3,0	35,5
KA	28	25,6	1,0	26,6
OPA	108	90,1	6,5	96,6
STA	99	81,0	11,2	92,2
TA	236	218,5	9,8	228,3
U-dir	15	11,4	1,0	12,4
USIT	250	226,8	13,3	240,1
ØPA	74	69,5	2,5	72,0
Totalsum	851	759,3	48,3	807,6

Merknad:

Tallene inkluderer en del ansatte som ikke uten videre omfattes av målgrupper for IHR, som eksempelvis lærlinger, tillitsvalgte, studentrepresentanter, styremedlemmer og lignende. De fleste av disse inngår i OPAs årsverksmasse

Deltakere i arbeidsgrupper under plangruppen «Roller og ansvar»

Arbeidsgruppe 1 – Målbilde

Anita Sandberg, HR-direktør (leder)
Peter Maassen, professor
Trond Schumacher, instituttleder
Inger-Ann Faye, ass. fakultetsdirektør
Eva Mjelde, kontorsjef
Bjørn Haugstad, forskningsdirektør
Ole Martin Nodenes , tillitsvalgt
Anne Ma Eide, fakultetsdirektør
Wenche Hanneborg, rådgiver

Arbeidsgruppe 2 – Nåsituasjonsanalyse

Jenny Nornes, prosjektleder (leder)
Sissi Valmot, OU-konsulent
Marianne Mancini , øk.direktør
Jan Halvor Undlien, kontorsjef
Leif Jensen, ass fak.dir
Astrid Waaler-Kaas, kontorsjef
Wenche Hanneborg, rådgiver

Arbeidsgruppe 3 – Løsningsalternativer

Jenny Nornes, prosjektleder (leder)
Wenche Hanneborg , rådgiver
Leif Jensen , fakultetsdirektør
Astrid Waaler Kaas, kontorsjef
Bård Kjos, fakultetsdirektør
Ragnar Lie , seniorrådgiver
Ragnhild Hennum , viserektor

Dokumentarist i arbeidsgruppe 2 og 3 har vært Kent Inge Grødem, student

Plangruppen retter en stor takk til alle deltakere for innsatsen i prosessen

Vedlegg 8 – UiOs organisasjonskart

