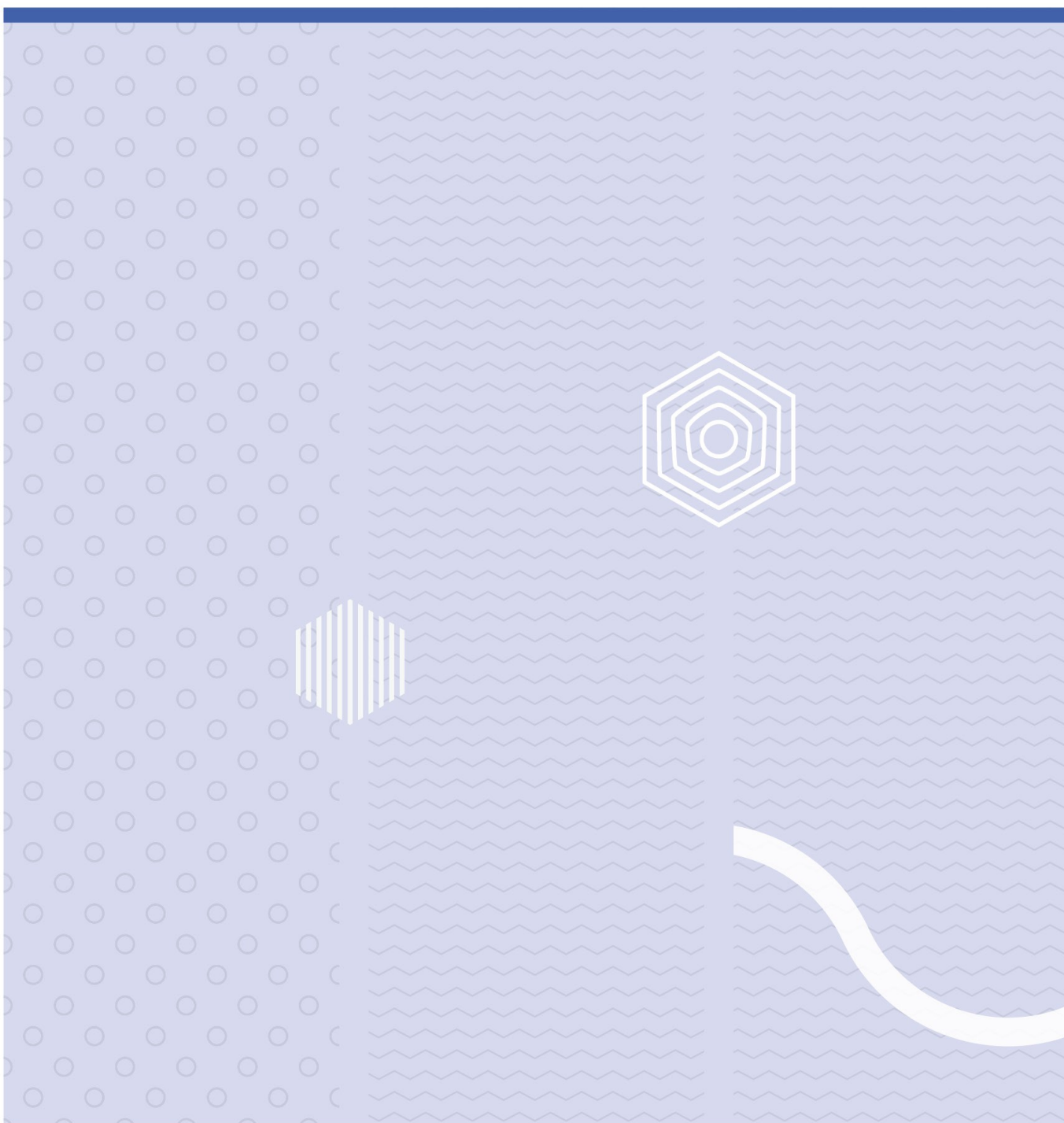




Demokrati og medbestemmelse ved USN

RAPPORT FRA PROSJEKTGRUPPE

09.11.20



Innhold

1 Sammendrag og tilrådinger	2
2 Bakgrunn	3
3 Prosjektets organisering og framdrift	4
Premisser	4
Mål, mandat og organisering.....	4
Framdrift og metode.....	5
4 Nåsituasjonsbeskrivelse og anbefalinger fra delprosjektene	5
Hovedbilde	5
Utfordringer og tiltak vedr partssamarbeid (DP1)	5
Utfordringer og tiltak vedr råd og utvalg (DP2)	7
Utfordringer og tiltak vedr medvirkning i linje/kollegiale organ (DP3)	7
5 Situasjonen i andre uh-institusjoner, beste praksis	8
6 Høringsinnspillene	9
7 Prosjektgruppens tilrådinger og forslag	10
Ledelse- og organisasjonsutvikling	12
Intern informasjon, kommunikasjon og transparens i beslutninger	12
Møteplasser for ledelse og ansatte på grunnenhetene	13
Fakultetsstyrer	13
Partssamarbeid samt involvering og organisering av vernetjenesten	14
Prosessdesign, kultur og arbeidsprosesser som fremmer medvirkning	15
Profesjonalisering av råd og utvalg	15
Vedlegg.....	17

1 Sammendrag og tilrådinger

Prosjektgruppen for Demokrati og medbestemmelse avgir med dette sin innstilling til rektor basert på arbeidet som har foregått i tre delprosjekter samt den interne høringen som er foretatt.

Hovedprosjektet har identifisert følgende utfordringer:

- De formelle strukturer og rutiner for partssamarbeid og lovpålagte råd og utvalg, er på plass ved USN og fungerer i hovedsak etter intensjonen, men det er likevel behov for justeringer.
- Intern informasjon er en utfordring: Ansatte og tillitsvalgte på ulike nivåer finner det vanskelig å holde seg tilstrekkelig informert om planer, pågående prosesser og beslutninger.
- Beslutningsprosesser, med unntak av beslutninger på styrenivå, kan oppleves som relativt lukkede, og det kan til tider være vanskelig å få oversikt over hva som er besluttet, de forutgående beslutningsprosessene (sakspapirer etc) og premissene som ligger til grunn.
- Tid til involvering er en utfordring: Mange som er involvert i høringsarbeid eller sitter i råd/utvalg/partssammensatte organ opplever at sakene kommer så sent og/eller at fristene er så korte at det ikke gir tilstrekkelig tid til en grundig nok behandling.
- Enkelte grupper av ansatte i USN opplever en avstand til fakultets- og institusjonsledelse og til beslutninger som fattes på disse nivåene.
- I deler av organisasjonen er det en opplevd mangel på involvering av ansatte både når det gjelder daglige driftsoppgaver av betydning for den enkeltes arbeidssituasjon og involvering av fagmiljøene i den langsiktige og overordnede utvikling av USN.
- Det er stor variasjon mellom instituttene ved USN når det gjelder arenaer for kollegiale drøftinger og medvirkning, det er ingen slike organ på fakultetsnivå.

Prosjektgruppen vil bemerke at strukturelle forhold setter rammer for medvirkning og medbestemmelse i det daglige (størrelsen på organisasjonsenhetene, geografisk spredning, lederspenet, hvilke formelle organ og møteplasser som er etablert).

Dette har også en prosessuell side som tilgangen til informasjon, hvordan saksbehandlings-, utrednings-, hørings- og beslutningsprosesser foregår, graden av transparens og forutsigbarhet i disse prosessene, tidsfrister etc.

Medvirkning og medbestemmelse handler i stor grad om kultur og ledelse: Hvordan ledelse utøves, i hvilken grad ledere på ulike nivåer lytter til sine ansatte og trekker dem med i viktige prosesser, hvorvidt de ansatte faktisk spiller inn og bruker de medvirkningsmuligheter som finnes, i hvilke saker de tillitsvalgte naturlig blir trukket inn, hvorvidt lederne inviterer til jevnlig møter for å informere og drøfte saker som er viktige for medarbeiderne.

Kultur og ledelse som fremmer involvering og medvirkning utvikles over tid. Strukturelle forhold og prosessdesign kan bidra til ønskede endringer også hva gjelder ledelse og medvirkningskultur.

Prosjektgruppen har følgende forslag:

1. Ledelse- og organisasjonsutvikling

Prosjektgruppen foreslår at ledere skoles og bevisstgjøres gjennom lederutviklingsprogrammet for å sikre at involvering og medvirkning blir en naturlig del av ledelsesutøvelsen ved USN.

Prosjektgruppen registrer at OU-prosessen er designet for å styrke og myndiggjøre lokale strukturer og ledelse nær studentene og i de lokale fagmiljøene. Vi støtter dette.

2. Intern informasjon, kommunikasjon og transparens i beslutninger

Prosjektgruppen foreslår at arbeidet med å styrke den interne kommunikasjonen ved USN videreføres i tråd med forslagene fra delprosjektene.

3. Møteplasser for ledelse og ansatte på grunnenhetene

Prosjektgruppen anbefaler at rektor formidler til ledere på fakultet, institutt og avdelinger at det forventes at alle ledere med personalansvar ved USN sørger for å innarbeide jevnlige møteplasser for ledere og ansatte i den enkelte enhet.

4. Fakultetsstyrer

Prosjektgruppen foreslår at rektor igangsetter en utredning av rammeverk for fakultetsstyrer før en framleggelse av forslag for styret om endring i styringsstruktur. Overføring av oppgaver fra andre organ samt råd/utvalg ved USN bør inngå i utredningen. Prosjektgruppen har en positiv grunnholdning til etablering av fakultetsstyrer forutsatt at utredningen viser at slik etablering vil bidra til å løse de utfordringer og innfri mål og premisser som er lagt til grunn for demokrati og medbestemmelsesprosjektet.

5. Justeringer relatert til partssamarbeid på fakultets- og institusjonsnivå samt involvering, innramming og organisering av vernetjenesten

Prosjektgruppen anbefaler rektor å foreta en utredning av juridiske sider og rammeverk (UH-loven, Hovedavtalen, Arbeidsmiljøloven og relevante forskrifter forankret i denne) før det trekkes konklusjoner om en eventuell mulighet for utvidelse av hvilke organisasjoner som skal ha partsrettigheter på USN nivå, rollefordeling mellom verneombud og tillitsvalgt, og organisering av vernetjenesten.

6. Prosessdesign, kultur og arbeidsprosesser som fremmer medvirkning

Prosjektgruppen foreslår at rektor igangsetter et arbeid for å utvikle en modell for design av utviklings-, utrednings- og høringsprosesser ved USN som sikrer brukerinvolvering og medvirkning for berørte ansatte og tilstrekkelig tid til nødvendige prosesser.

7. Profesjonalisering av råd og utvalg

Prosjektgruppen foreslår at rektor igangsetter en prosess for å profesjonalisere og standardisere saksbehandlingsarbeidet i råd og utvalg ved USN i tråd med forslagene fra delprosjekt 2. Det bør lages et opplæringsprogram for de som har sekretariatsfunksjoner for å sikre kvalitet og effektivitet i arbeidet.

2 Bakgrunn

I saksutredningen til styret om demokrati og medbestemmelse i USN¹ understrekes det at universitetets høye ambisjoner krever gode prosesser for institusjonell utvikling og at man lykkes med å trekke ansatte og fagmiljøene med i utvikling av løsninger på institusjonelle utfordringer. Det vises til sektorens lange tradisjoner for medbestemmelse gjennom partsamarbeid mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte, diverse råd og utvalg og rådgivende eller styrende organer på institutt-

¹ Se sak 49/19 - 19/06320

og/eller fakultetsnivå. Akademisk autonomi og medbestemmelse/demokrati har vært mye omdiskutert i sektoren de senere årene. Det er økt fokus på strategi, virksomhetsstyring og ledelse i kjølvannet av strukturreformen samt en mer resultatbasert finansieringsmodell og styrket konkurranse mellom virksomhetene. I denne situasjonen er USN et ungt universitet som fortsatt har behov for utvikling av styring og ledelse. Vi har erfart at forankring av beslutningsprosesser og implementering av egne vedtak er krevende. I saken peker rektor på at institusjonelle strategiske problemstillinger, handlingsplaner og utviklingsprosesser, ikke har god nok forankring i organisasjonen.

Det er - og skal være - stor frihet i akademien. I en slik kontekst blir det avgjørende at det er en god forståelse for behovet for endring i alle deler av organisasjonen og at de ansatte selv ønsker å være med på de utviklingsprosessene og endringene som USN er avhengige av. Ledere, medarbeidere og tillitsvalgte har ulike roller og ulikt ansvar i organisasjonen. Dette må gjenspeiles i de løsninger og modeller som utformes. Tidligere kartlegging viser at det på flere områder er et forbedringspotensial, og styret har bedt rektor vurdere etablerte strukturer og prosedyrer, inklusive kollegiale organ, som kan styrke formelle medbestemmelsesprosesser ved USN.

3 Prosjektets organisering og framdrift

Premisser

Styret la i styresaken følgende premisser til grunn for videre arbeid med demokrati og medbestemmelse ved USN. Foreslåtte løsninger skal:

- sikre at strukturer og prosedyrer for medbestemmelse i henhold til Hovedavtalen i Staten ivaretas på en god måte og er knyttet til utviklingsprosessene ved universitetet
- styrke medarbeideres og arbeidsfellesskapenes mulighet til kollegial medvirkning og medbestemmelse på ulike beslutningsnivå
- styrke virksomhetens evne til utvikling i tråd med den retning og de rammer som fremgår av strategi og styrevedtak.
- ikke medføre vesentlig økte administrative kostnader.
- støtte gode vurderings, beslutnings og implementeringsprosesser - ikke medføre økt byråkratisering.

Mål, mandat og organisering

Med bakgrunn i styrets vedtak ble det i samarbeid med sentrale tillitsvalgte og etter drøfting i rektors ledergruppe, utarbeidet et prosessnotat godkjent av rektor 24.10.19² for et demokrati og medbestemmelsesprosjekt med bred deltakelse så vel i overordnet prosjektgruppe som i delprosjektene. Rektor er prosjekteier.

Prosjektets mandat er å gjennomføre et kartleggings- og utredningsarbeid i tråd med føringene i prosessnotatet. Arbeidet skal lede fram til en sluttrapport med godt avstemte og helhetlige anbefalinger som kan styrke demokrati og medbestemmelse ved USN i tråd med premissene i styresaken.

Arbeidet har vært organisert i et hovedprosjekt³ ledet av stabssjef Per Eirik Lund, og tre delprosjekter ledet av hhv. personal- og organisasjonsdirektør Elisabeth Borhaug (DP 1: partssamarbeid ved USN

² 19/06320-6

³ Referert til som hhv hovedprosjektgruppen eller bare prosjektgruppen i det foreliggende dokumentet

gjennom IDF- og ID-møter), viserektor for FOUI Jarle Bjerkholt (DP 2 råd og utvalg ved USN) og spesialrådgiver Kjetil Horgmo (DP 3: medvirkning i linjen/kollegiale organ ved fakultet og institutt)

For en beskrivelse av delprosjektenes mandat og sammensetning, se vedlegg 1 og 2.

Framdrift og metode

Prosjektet ble igangsatt med et felles oppstartsseminar for alle som er involvert i prosjektet 15.11.19. Delprosjektene valgte selv sin arbeidsform og kartleggingsmetode, se delrapportene for en beskrivelse av disse. Det er innhentet erfaringer fra andre institusjoner i sektoren.

Delprosjektene leverte sine innstillinger 17.02.20, og prosjektgruppen sendte delrapportene på intern høring 24.03. Koronasituasjonen gjorde det vanskelig å gjennomføre gode prosesser og drøftinger i de ulike enhetene, høringsfristen ble derfor utsatt til 15.09.20.⁴

Det har innkommet høringssvar fra alle fakulteter og avdelinger, samt fra fire fagforeninger, Studentdemokratiet, Hovedarbeidsmiljøutvalget og Vernetjenesten. Fra enkelte av fakultetene foreligger det separate uttalelser fra faggrupper og institutt.⁵

4 Nåsituasjonsbeskrivelse og anbefalinger fra delprosjektene

Hovedbilde

Hovedprosjektgruppen slutter seg i store trekk til det bildet delprosjektene hver for seg tegner av hovedutfordringene ved USN hva gjelder demokrati og medbestemmelse. Dette bildet samsvarer godt med, og utdyper, antagelsene som lå til grunn for etableringen av prosjektet. Hovedtrekkene er:

- De formelle strukturer og rutiner for partssamarbeid og lovpålagte råd og utvalg, er på plass ved USN og fungerer i hovedsak etter intensjonen, men det er likevel behov for justeringer.
- Intern informasjon er en utfordring: Ansatte og tillitsvalgte på ulike nivåer finner det vanskelig å holde seg tilstrekkelig informert om planer, pågående prosesser og beslutninger.
- Beslutningsprosesser, med unntak av beslutninger på styrenivå, kan oppleves som relativt lukkede, og det kan til tider være vanskelig å få oversikt over hva som er besluttet, de forutgående beslutningsprosessene (sakspapirer etc) og premissene som ligger til grunn.
- Tid til involvering er en utfordring: Mange som er involvert i høringsarbeid eller sitter i råd/utvalg/partssammensatte organ opplever at sakene kommer så sent og/eller at fristene er så korte at det ikke gir tilstrekkelig tid til en grundig nok behandling.
- Enkelte grupper av ansatte i USN opplever en avstand til fakultets- og institusjonsledelse og til beslutninger som fattes på disse nivåene.
- I deler av organisasjonen er det en opplevd mangel på involvering av ansatte både når det gjelder daglige driftsoppgaver av betydning for den enkeltes arbeidssituasjon og involvering av fagmiljøene i den langsiktige og overordnede utvikling av USN.
- Det er stor variasjon mellom instituttene ved USN når det gjelder arenaer for kollegiale drøftinger og medvirkning, det er ingen slike organ på fakultetsnivå.

Utfordringer og tiltak vedr partssamarbeid (DP1)

Partssamarbeidet ved USN foregår på to nivåer: institusjonsnivå (informasjon, drøfting og forhandlinger) og fakultetsnivå (informasjon og drøfting). Hovedavtalen i staten og den lokale tilpasningsavtalen regulerer dette arbeidet. Ut fra sammensetning av medlemsmasse, er det til dels ulike organisasjoner som har partsrettigheter på institusjonsnivå og fakultetsnivå.

⁴ Høringsbrevet er gjengitt i vedlegg 3.

⁵ En liste over hvem som har sendt inn høringssvar ligger i vedlegg 4.

På institusjonsnivå (USN-nivå) holdes det jevnlig informasjon- og dialogmøter med alle hovedtillitsvalgte, samt egne drøftingsmøter med de fire organisasjonene som har partsrettigheter etter hovedavtalen.⁶

I rapporten fra DP 1 heter det: «De hovedtillitsvalgte melder at dagens IDF-struktur på virksomhetsnivå gir mulighet for reell medbestemmelse, og at det er et godt samarbeid og tillit mellom partene. Mange peker likevel på de korte fristene for utsendelse av innkalling og saksdokumenter. Det blir kort tid til å sette seg inn i sakene, hvilket kan bety en svekket mulighet for reell medbestemmelse.»⁷

Det er enighet om at det er gode saksframlegg og et godt samarbeidsklima mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte på institusjonsnivå. Tillitsvalgte opplever imidlertid at de kommer sent inn i sakene og at det ofte er korte frister og liten tid til å sette seg inn i dokumentene. Dette begrenser de tillitsvalgtes mulighet til å ha interne prosesser i egen organisasjon i forkant av drøftingsmøter og dermed en bredere involvering.

Det er pekt på som et problem at hovedtillitsvalgte uten partsrettigheter på USN-nivå har mindre medbestemmelse enn de med partsrettigheter på begge nivåer, og at organisasjoner uten partsrettigheter på USN-nivå finner det vanskelig å holde seg orientert om saker som drøftes sentralt.

På alle fakultetene holdes det også jevnlig informasjons- og drøftingsmøter (ID-møter) mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte. Hvem som deltar fra arbeidsgiversiden, varierer noe. Ledere og tillitsvalgte rapporterer om utfordringer knyttet til den interne informasjonsflyten rundt sakene som behandles i de fakultetsvise ID-møtene og manglende kapasitet til saksforberedelse.

DP 1 rapporterer om varierende kunnskap om hovedavtalen og forståelse av partssamarbeid blant lederne ved USN. Det er trolig viktig både på institusjonsnivå og fakultetsnivå at det settes av tid på IDF/ID møter til en mer uformell dialog mellom partene for informasjon og dialog i en større kontekst enn de helt konkrete sakene.

Medvirkning og medbestemmelse er også en utfordring i de administrative fellestjenesteavdelinger, og det formelle partssamarbeidet hadde pr februar 2020 ennå ikke funnet sin form i administrative fellestjenester. Her er det klart forbedringsbehov.

De viktigste områdene oppsummeres slik i delrapporten⁸:

- «Informasjon tidlig nok i prosesser (sentralt for reell innflytelse)
- Tid til forberedelse (sentralt for reell innflytelse)
- Informasjonsflyt internt i fakultetet, mellom partene og til alle ansatte
- Kompetanse og samordning på tvers av enheter og nivå»

DP1 forslår ingen endringer i selve modellen for partssamarbeid, men en rekke konkrete justeringer bl.a. utvidelse av antall organisasjoner med partsrettigheter på USN-nivå, opplæring av ledere og

⁶ Etter at delrapportene er skrevet, har rektor i tillegg innført jevnlig dialogmøter.

⁷ Rapport fra arbeidsgruppe DP1 side 10

⁸ Rapport fra Delprosjekt 1, Sammendrag.

tillitsvalgte i hovedavtalen, endringer i saksflyt for å bidra til at de tillitsvalgte får bedre muligheter til saksforberedelse og eventuell involvering av egne medlemmer når det er ønskelig.

For en fullstendig oversikt over alle forslagene fra delprosjektet, se vedlegg 5. Hovedprosjektgruppen slutter seg til hovedtrekkene i delrapport 1 når det gjelder partssamarbeid ved USN.

Utfordringer og tiltak vedr råd og utvalg (DP2)

DP2 har vurdert den helhetlige råd-, utvalg- og nemndstrukturen ved USN, så vel lovpålagte som ikke-lovpålagte, og mener gjeldende struktur ivaretar kravene til medbestemmelse på en hensiktsmessig måte. Gruppen foreslår ingen endringer i denne strukturen eller i sammensetningen av rådene og utvalgene. Ikke alle råd, nemnder og utvalg kan sies å være en del av medvirkningsstrukturen. Prosjektgruppen støtter delprosjektets vurdering av at demokrati og medbestemmelse i størst grad utøves der hvor det skjer en oppnevning eller valg uavhengig av funksjon. Ut fra en slik logikk kan Hovedarbeidsmiljøutvalget, Læringsmiljøutvalget, Forskningsutvalget, Kvalitetsråd, Programutvalg, Utvalg for utdanningskvalitet og Likestillings- og inkluderingsutvalget sies å være arenaer for medvirkning og medbestemmelse.

Prosjektgruppen deler DP2s oppfatning av at det i et medvirkningsperspektiv er viktig hvordan ansatte og studenter rekrutteres, velges og/eller utnevnes til råd, utvalg og nemder og at disse prosessene er transparente og bygger på kjente kriterier og kompetansekrav. Dette særlig for råd og utvalgt hvor hvem som deltar er direkte styrt av ansattes stilling og funksjon. DP2 peker på at det er rom for forbedringer når det gjelder informasjon om arbeidet og beslutninger i ulike råd og utvalg.

DP2 beskriver informasjonen rundt arbeidet i råd og utvalg som en utfordring. Etter prosjektgruppens vurdering er dette i ferd med å komme på plass på det nye intranettet hvor råd og utvalg ved USN har fått en egen side hvor møteinnkallelser, referater etc legges ut.

DP2 understreker også at tidsfaktoren er avgjørende for reell medbestemmelse, f.eks. at det settes av tilstrekkelig med tid til å gjennomføre gode høringsprosesser.

Det er videre DP2s vurdering at student-/stipendiatandelen bør økes i ulike utvalg for å sikre også deres mulighet til medbestemmelse på relevante områder.

Se vedlegg 5 for en fullstendig oversikt over de konkrete forslagene fra delprosjektet.

Hovedprosjektgruppen slutter seg til det generelle bildet som tegnes i rapporten fra delprosjekt 2.

Dersom det etableres fakultetsstyrer, mener vi det kan være grunn til å vurdere det totale antall råd-, utvalg- og nemnder ved USN og oppgavefordeling mellom dem for om mulig å forenkle råd- og utvalgsstrukturen og overføre flere oppgaver til fakultetstyrene. Det vises til drøfting lenger ned.

Utfordringer og tiltak vedr medvirkning i linje/kollegiale organ (DP3)

DP3 peker på at måten USN er organisert på, størrelsen på enheter, lederes kontrollspenn, flercampusorganisering, samt styrings- og ledelsesmodell utgjør viktige forutsetninger for medbestemmelse og medvirkning i organisasjonen. Forventninger til lederrollene og tydelighet i roller og ansvar utgjør sammen med lederes kompetanse viktige faktorer av betydning for medvirkning i linje.

Medvirkning og medbestemmelse forutsetter en viss forutsigbarhet og planmessighet i prosesser, og at prosessene designes slik at det rent faktisk er en mulighet for - og tid til - involvering fra de berørte gruppene. Et avgjørende spørsmål i denne sammenheng er hvilke kanaler som finnes fra fagmiljøene og opp til de strategiske beslutningsorgan i organisasjonen.

DP3 peker på at det er behov for å styrke medvirkningsprosessene ved USN både når det gjelder daglige prosesser, spørsmål og beslutninger tett på den operative driften, og når det gjelder fagmiljøenes mulighet til å påvirke strategiutforming og andre overordnende anliggender av stor betydningen for den faglige virksomheten. USNs strategi om å være et moderne arbeidslivsrettet og innovativt universitet, forutsetter en organisering og ledelse som stimulerer og ivaretar dialogen der hvor faget utøves og utvikles.

DP3 hevder at grupper av ansatte i det daglige kan føle seg fremmedgjort overfor beslutninger som fattes både på fakultets- og institusjonsnivå. Dette får trolig konsekvenser både for motivasjon, strategiutforming og organisasjonens evne til omstilling og implementering av strategi.

Når det gjelder kollegiale organ og møteplasser er praksis ulik fra fakultet til fakultet, og fra institutt til institutt, og graden av medvirkning kan dermed synes noe tilfeldig.

Det er ingen formaliserte kollegiale beslutningsorgan på fakultetene i dag. Beslutninger fattes av lederne i linje, ev av ledergrupper på forskjellige nivåer.

Et flertall i DP 3 mener det bør etableres styrer som strategiske organ på fakultetsnivå, et mindretall mener styrket medvirkning og medbestemmelse kan oppnås uten et slikt nytt organ. Det foreslås også at det bør opprettes formaliserte kollegiale medvirkningsforum på nivå 3 eller 4.

Hovedprosjektgruppen slutter seg til hovedtrekkene i rapporten fra DP3.

Prosjektgruppen støtter delprosjektets påpekning av at det er behov for å utvikle organisasjon og ledelse for å styrke nivåene nærmest studentene og de ansatte. Det er behov for å tydeliggjøre lederverdier og forventninger til ledere på alle nivåer.

Prosjektgruppen støtter også tiltakene som foreslås for bedre informasjonsflyt og transparens i beslutninger.

Prosjektgruppen er av den oppfatning at en sterkere involvering av fagmiljøene i strategiske vurderingen og beslutninger, vil gi bedre forankring og trolig bedre gjennomføringsevne i organisasjonen

5 Situasjonen i andre uh-institusjoner, beste praksis

Delprosjektene har foretatt en enkel kartlegging i sektoren hva gjelder partssamarbeid, utvalgsstruktur og kollegiale beslutningsorgan/råd på fakultet og/eller instituttnivå. Hovedinntrykket er at mange har organisert seg relativt likt som USN, bortsett fra når det gjelder formelle kollegiale medvirkningsorgan på fakultetsnivå. Delprosjektene peker på at man ved enkelte institusjoner har fått til bedre informasjonsflyt. I rapportene fra delprosjektene er det også beskrevet gode eksempler fra USN.

Det synes imidlertid ikke som om det er identifisert en beste praksis som enkelt kan appliseres på hele USN.

En stor forskjell mellom USN og sektoren for øvrig, er fraværet av kollegiale beslutningsorgan på nivå 2 ved USN. Foruten Nord er USN det eneste universitetet som ikke har et slikt organ. Også internasjonalt synes det å være relativt vanlig å ha formelle styrer på fakultetsnivå. Måten fakultetsstyrene er organisert og ledet på, varierer imidlertid. Tre hovedmodeller synes å gjøre seg gjeldende:

- Fakultetsstyre med ekstern styreleder og dekanen som sekretær, i linje til institusjonens styre
- Fakultetsstyre ledet av dekan, i linje til rektor
- Fakultetsstyre med ekstern styreleder, delt ansvar styret og dekan, i linje til rektor

Det foreligger to norske rapporter fra de senere år som er av særlig relevans for spørsmålet om fakultetsstyrer. NIBR gjorde i 2018 en evaluering av ordningen med fakultetsråd ved OsloMet⁹. NIFU leverte i 2016 en evaluering av ordningen med fakultets- og instituttstyrer ved Universitet i Stavanger (UIS)¹⁰.

NIBR oppsummerer i sin rapport om OsloMet med at makt har blitt flyttet fra fagene og instituttene til fakultet, fellesadministrasjon og rektorat og at styringslinjene er blitt lenger og beslutningsstrukturen mer komplisert. I sin anbefaling foreslår de bl.a. at fakultetsrådene bør erstattes med fakultetsstyrer, og at det bør være økt skriftlighet, gjennomsiktighet og forutsigbarhet i beslutningsprosessene som grunnlag for engasjement og deltakelse. De tilrår også at det skal være fungerende instituttråd ved alle grunnenheter.¹¹ Styret ved OsloMet besluttet i mai 2019 å innføre fakultetsstyrer ledet av dekan som erstatning for fakultetsrådene.

NIFU gjorde i 2016 en empirisk undersøkelse ved UIS og intervjuet styremedlemmer, ansatte og studenter for å kartlegge hvordan styringsordningen fungerer internt og hvilke effekter den har. Deres konklusjoner var at fakultetsstyrene hadde begrensede effekter når det gjelder strategisk utvikling og medarbeidernes innflytelse. De framhevet imidlertid at styrene har en symbolsk og overvåkende rolle og at de skaper legitimitet rundt beslutningsprosesser. Evalueringen medførte ikke store endringer i styringsformen ved UIS.

På Høgskulen på Vestlandet har man etablert Campusråd på hver campus som skal være rådgivende overfor strategisk ledelse i saker som støtter målet om levende campus. Rådet skal ha et særskilt fokus på behov innen utdanning, forskning og formidling relevant for den aktuelle campusen/nærregionen. Rådet ledes av prorektor for nærregionen og er sammensatt av folk fra fakulteter og administrative enheter som har ansatte på campus foruten studentrepresentanter. Dette er ikke et medbestemmelsesorgan eller et medvirkningstiltak, men det kan være et tiltak som fanger opp særskilte behov ved en flercampusorganisasjon.

6 Høringsinnspillene

Prosjektgruppen valgte å sende rapportene fra delprosjektene i sin helhet til høringsinstansene med følgende hørings spørsmål:

1. Hvilke tiltak er viktigst og bør gis prioritet?
2. Hvilke tiltak oppleves problematiske og/eller anbefales ikke gjennomført?
3. Et flertall i delprosjekt 3 foreslår at det innføres styrer på fakultetsnivå ledet av dekanene med interne-, eksterne- og studentrepresentanter. Hvordan stiller høringsinstansen seg til dette forslaget? Hva er de viktigste argumentene for og imot en slik løsning?
4. Har høringsinstansen andre forslag som vil kunne styrke demokrati og medbestemmelse ved USN? I så fall hvilke?

En liste over hvem som har avgitt høring ligger i vedlegg 4.

⁹ NIBR 2018: 20 Et spørsmål om universitetsdemokrati

¹⁰ NIFU 2016:7: Evaluering av ordningen med fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger

¹¹ Braathen 2019: Hvorfor innføre fakultetsstyre. Presentasjon holdt på HIU 11.12.19

Responser fra høringsinstansene indikerer betydelig engasjement og interesse for problemstillingene som reises i prosjektet. Slik prosjektgruppen leser høringsinnspillene, er det i overveiende grad en positiv holdning til tiltak som kan fremme medvirkning og medbestemmelse ved USN og de foreslåtte tiltakene fra delprosjektene.

Samtidig framkommer det en engstelse i fakultetene for byråkratisering, inklusive standardisering og formalisering av prosesser og en bekymring for vekst i administrative oppgaver og kostnader på bekostning av faglige satsninger.

Det synes å være et gjennomgående ønske i fakultetene og fagorganisasjonene om at makt og beslutningsmyndighet i større grad enn i dag bør delegeres til ledere og organ nær primærvirksomheten, men det er altså ulike syn på hvorvidt innføring av fakultetsstyrer er et riktig grep.

Det er gjennomgående stor grad av enighet om at det ved USN fremdeles er behov for å styrke den interne kommunikasjonen og lette ansattes tilgang til viktig informasjon. Å ha tilgang til relevant informasjon og kunne holde seg orientert om pågående prosesser, planer og arbeid i ulike råd, utvalg og ledergrupper, er en forutsetning for deltakelse og involvering.

Medvirkning og medbestemmelse handler i betydelig grad om ledelse og organisasjonskultur. Det framkommer ingen uenighet om forslagene knyttet til innretningen på organisasjonsutviklingsprosjektet og arbeidet med lederutvikling ved USN.

Flere av høringsinnspillene fra de administrative avdelingene samt et par av høringssvarene fra fagforeninger etterlyser en nærmere analyse av situasjonen i de administrative avdelinger samt tiltak rettet mot å styrke involvering og medbestemmelse i disse avdelingene.

Flere av høringsinstansene kommenterer bredden og omfanget av foreslåtte tiltak, og anbefaler at det foretas en prioritering slik at man ikke setter i gang flere ting samtidig enn det organisasjonen klarer å håndtere uten betydelig administrativ vekst.

Fakultetene, dekanene og fagmiljøene (instituttene) er delt i spørsmålet om oppretting av styrer på fakultetsnivå. Det samme er fagorganisasjonene, studentene og lederne av de administrative avdelingene. De største fagforeningene argumenterer for innføringen av fakultetsstyrer som et sentralt virkemiddel i styrkingen av demokratisering og medbestemmelse ved USN.

Så vel DP3 som høringsinstansene peker på at en eventuell innføring av fakultetsstyrer forutsetter at det skjer en reell delegasjon til disse styrene og at de gis mandat som bidrar til å styrke USNs strategiske kraft. Flere forhold knyttet til deltakelse, ledelse, sammensetning etc må være avklart.

Gjennom høringsrunden har det også kommet nye forslag som supplerer forslagene fra delprosjektene. Disse er beskrevet i vedlegg 5.

7 Prosjektgruppens tilrådinger og forslag

Prosjektgruppen ønsker å bemerke at demokrati og medbestemmelse kan sies å ha minst tre sider:

Det har åpenbart en strukturell side som setter rammer for involvering, så som størrelsen på organisasjonsenheter, enhetenes geografiske plassering, lederspenet, hvilke formelle organ og møteplasser som er etablert mellom ledere og ansatte etc.

Demokrati og medbestemmelse har også en prosessuell side som tilgangen til informasjon, hvordan saksbehandlings-, utrednings-, hørings- og beslutningsprosesser foregår, graden av transparens og forutsigbarhet i disse prosessene, tidsfrister etc.

I tillegg dreier demokrati og bestemmelse seg også om kultur og ledelse: Hvordan ledelse utøves, i hvilken grad ledere på ulike nivåer lytter til sine ansatte og trekker dem med i viktige prosesser, hvorvidt de ansatte faktisk spiller inn og bruker de medvirkningsmuligheter som finnes, i hvilke saker de tillitsvalgte naturlig blir trukket inn, hvorvidt lederne inviterer til jevnlig møter for å informere og drøfte saker som er viktige for medarbeiderne.

Disse forhold vil i praksis henge sammen, men de krever ulike typer tiltak. Kultur og ledelse som fremmer involvering og medvirkning, kan ikke vedtas, men utvikles gradvis over tid. Strukturelle forhold og prosessdesign, kan på sikt også bidra til kulturelle endringer og muliggjøre en involverende ledelsesform.

Prosjektgruppen har gjennomgått og vurdert forslagene fra de tre delprosjektene samlet samt de høringsuttalelser som er kommet inn. Det er et betydelig sammenfall i delprosjektene vurdering og forslag til tiltak, og flere av forslagene overlapper og drar i samme retning. Det synes å være bred tilslutning om behovet for å styrke demokrati og medbestemmelse ved USN. Høringsinstansene gir støtte til mange av de foreslåtte tiltakene som dermed framstår som lite kontroversielle, men likevel potensielt viktige. Høringsinstansene er delt i synet på fakultetsstyrer.

En rekke av forslagene innebærer justeringer og forbedringer i arbeidsmåter som kan besluttes og implementeres uten store organisatoriske endringer. En del av forslagene er allerede gjennomført. Den nye intranettløsningen som ble innført i juni 2020, inneholder f.eks. en felles møtekalender, en nettside for alle råd og utvalg, forbedret mulighet for fakultetene til å legge ut fakultetsintern informasjon og uformelle dialogmøter mellom rektor og tillitsvalgte er innført.

Det er utarbeidet et mandat for den forestående OU-prosessen og planer for lederutvikling, som begge har tatt opp i seg målet om å styrke medarbeiderinvolvering og ledelse i organisasjonens førstelinje.

Forslagene fra delprosjektene overlapper i betydelig grad, og prosjektgruppen har derfor foretatt en gruppering av dem. Vi foreslår en oppfølging knyttet til seks områder slik det er redegjort for under. På hvert område viser vi til de aktuelle forslagene i delprosjektrapportene og til prosjektgruppens vurdering av de konkrete tiltakene i vedlegg 5.

Etter vår vurdering er det avgjørende at det ikke settes i gang for mange prosesser parallelt. Organisasjonsutviklingsprosessen som er lansert, vil innebære et betydelig merarbeid i mange deler av organisasjonen i de kommende måneder. Dette bør gis høy prioritet. Videre utrednings- og oppfølgingsarbeid knyttet til demokrati og medbestemmelse, bør tilpasses framdriften og ressursbruken i OU-prosessen.

Enkelte av tiltakene som er foreslått fra delprosjektene, er allerede gjennomført. Andre vurderes som gode og vil være uproblematisk å vedta/implementere. En del forslag bør utredes nærmere før de evt. vedtas. Det ligger ikke til prosjektets mandat å foreslå implementering. Dette mandatet ligger til rektor. Likevel er det prosjektets anbefaling at rektor i sitt arbeid med implementeringsplan legger følgende momenter til grunn:

- Tiltakene bør fases inn i et tempo som organisasjonen evner å håndtere og implementere.
- Effekten av tiltak som allerede er gjennomført eller som ivaretas gjennom egne prosesser (f.eks. OU) bør vurderes før en igangsetter nye tiltak på samme område.
- Flere av tiltakene må utredes nærmere med tanke på administrative kostnader, fare for økt byråkratisering mv. før de eventuelt vedtas og implementeres.

Prosjektgruppen foreslår med bakgrunn i overstående følgende tiltak og tiltaksområder:

1. Ledelse- og organisasjonsutvikling
2. Intern informasjon, kommunikasjon og transparens i beslutninger
3. Fakultetsstyrer
4. Møteplasser for ledelse og ansatte på grunnenhetene¹²
5. Justeringer relatert til partssamarbeid på fakultets- og institusjonsnivå samt involvering, innramming og organisering av vernetjenesten
6. Prosessdesign, kultur og arbeidsprosesser som fremmer medvirkning
7. Profesjonalisering av råd og utvalg

Disse er drøftet og konkretisert i det følgende.

Ledelse- og organisasjonsutvikling¹³

Målet med tiltaket: God medvirkning i det daglige mellom leder og ansatte og en organisasjonsstruktur og kultur som fremmer en involverende ledelse og tydeliggjør de ulike lederrollene i virksomheten.

Etter prosjektgruppens vurdering, er skoloring og bevisstgjøring av ledere samt utvikling av en organisasjon med styrking og myndiggjøring av lokale strukturer nær studentene og de lokale fagmiljøene, viktige tiltak for å fremme demokrati og medbestemmelse.

De foreslåtte tiltakene og perspektivene er spilt inn til prosjektgruppene som jobber med hhv. lederutvikling og organisasjonsutvikling, og gjenspeiles i mandatet for OU-prosessen og planene for lederutvikling. Prosjektgruppen foreslår også at videre strategisk utvikling ved USN planlegges og gjennomføres på måter som sikrer en sterkere deltakelse fra fagmiljøene for å ivareta styrets forutsetning om instituttene som «omdreiningspunkt i oversettingsarbeidet og implementeringen av den institusjonelle strategien».¹⁴

Intern informasjon, kommunikasjon og transparens i beslutninger¹⁵

Målet med tiltaket: Mulighet for ansatte å holde seg orientert om pågående prosesser som grunnlag for involvering i forkant av beslutninger.

Intern informasjon og transparens i beslutninger er sentralt for medvirkning. Prosjektgruppen anbefaler rektor å be Kommunikasjonsavdelingen lede det videre arbeidet med å implementere forslagene som delprosjektene har fremmet for å styrke intern informasjon og kommunikasjon ved USN og omsette dem i praktiske tiltak. Det nye «minusn» som ble lansert i juni 2020 er et skritt i riktig retning, og flere av tiltakene som er foreslått, er allerede innført, men kanskje ikke så godt kjent.

I høringen er det kommet et forslag om at institusjonsledelsen bør ha digitale nettmøter lik det som ble holdt i forbindelse med koronapandemien, for å informere når det arbeides med saker av spesielt stor viktighet for de ansatte. Prosjektgruppen anbefaler at rektor arrangerer slike møter når det skjer ting av særlig viktighet i organisasjonen.

I høringsrunden er det fremmet forslag om en egen høringsside på minusn med oversikt over de interne høringer som til enhver tid er aktuelle, samt en egen side med oversikt over alle pågående

¹² Med grunnenhet forstår vi her enheten på nivå 3 eller 4 som utgjøres av en leder og de medarbeidere han/hun er leder for, f.eks. en seksjon, en faggruppe eller et institutt.

¹³ Ref forslagene 15, 16 og 17 i rapporten fra delprosjektene

¹⁴ Side 7 i styresak om Strategisk og organisatorisk utvikling i USN 2020 – 2021 (20/00994)

¹⁵ Ref forslagene 3c, 5, 10 og 18

utviklingsprosjekter. Prosjektgruppen foreslår at disse forslagene vurderes sammen med øvrige foreslåtte informasjonstiltak.

Vi viser for øvrig til våre vurderinger og kommentarer til de konkrete forslagene fra delprosjektene i vedlegg 5.

Møteplasser for ledelse og ansatte på grunnenhetene¹⁶

Målet med tiltaket: Arenaer for informasjon og dialog mellom ledere og ansatte på alle grunnenheter.

Prosjektgruppen mener alle enheter bør ha jevnlig møteplasser for informasjonsutveksling og dialog mellom leder og medarbeidere. Disse kan ha form av personalmøter, faggruppemøter, seksjonsmøter eller lignende. Enhetene bør ha betydelig frihet til å finne lokale løsninger ut fra organisering, størrelse og geografi, men det bør være en viss regularitet og forutsigbarhet i møtene.

Prosjektgruppen råder rektor til å gi en generell føring til fakultetene og avdelingene om at det forventes at alle ledere med personalansvar sørger for å innarbeide slike møter i sin enhet.

Fakultetsstyrer¹⁷

Målet med tiltaket: Sterkere strategisk utviklingstakt ved fakultetene, større legitimitet for beslutninger, samt flere arenaer for kollegial medbestemmelse. Utrede konkrete rammer for fakultetsstyrer ved USN som grunnlag for endelig beslutning i USNs styre.

Flertallet i DP3 foreslår at det ved USN opprettes fakultetsstyrer ledet av dekanene. Fakultetene, studentene, fagorganisasjonene og de administrative avdelinger er splittet i synet på dette.

Prosjektgruppen mener at å etablere kollegiale beslutningsorgan på fakultetsnivå kan være et godt virkemiddel for å styrke strategisk utviklingskraft, strategisk utvikling og medvirkning i organisasjonen. Prosjektgruppen stiller seg derfor positiv til at spørsmålet om fakultetsstyrer utredes videre og konkretiseres før det eventuelt legges fram for styret. Tillitsvalgtrepresentantene og hovedverneombudet i prosjektgruppen støtter flertallet i DP3 sitt forslag om å innføre fakultetsstyrer.

De viktigste argumentene for å opprette fakultetsstyrer er at det kan:

- Bidra til en tydeligere strategisk rolle og en sterkere strategisk utvikling ved fakultetene.
- Gi økt legitimitet til beslutninger blant ansatte
- Styrke USNs arbeidslivsprofil ved at eksterne trekkes med direkte i strategiske beslutninger å fakultetsnivå
- Sikre en profesjonalisering av saksbehandling og større forutsigbarhet og transparens i beslutninger
- Gi en bredere involvering av ansatte og studenter i beslutninger
- Muliggjøre overføring av myndighet til beslutningsnivå nærmere den operative virksomheten
- Forenkle råd- og utvalgsstruktur ved at oppgaver overføres til fakultetsstyrer

Det er flere risikomomenter forbundet med - og argumenter mot - å etablere fakultetsstyrer.

Etablering av slike styrer kan:

¹⁶ Se forslag 21 fra delprosjekt 3.

¹⁷ Se forslag 20 fra delprosjekt 3

- Skape klarhet i den faglige linjen og myndighetsforhold på fakultet
- Medføre lengre beslutningsveier og redusert endringstakt
- Bli en arena for særinteresser og omkamper
- Ta fokus bort fra den enkelte fagpersons mulighet for direkte medvirkning
- Være kostnadsdrivende gjennom behov for styrket administrativ kapasitet, eventuelt trekker administrative ressurser fra andre funksjoner

Det er i tillegg anført at det kan være krevende å sikre bred og god representasjon i store fakultet med virksomhet på mange campus, og at det å etablere fakultetsstyrer, kan ta oppmerksomheten bort fra andre medvirkningstiltak som kan være vel så viktige for den enkelte ansatte.

Prosjektgruppen råder rektor til å nedsette et utvalg som skal utrede følgende forhold knyttet til fakultetsstyrer:

- Organisering av fakultetsstyrene: Linje-, ansvars- og myndighetsforhold mellom dekan og fakultetsstyre, modell for ledelse av fakultetsstyret, fakultetsstyrenes mandat, myndighet og oppgaver
- Hvorvidt det er mulig å overføre oppgaver og myndighet fra andre organ (råd og utvalg) ved USN til dette nye nivået, ev konkret hvilke oppgaver fra hvilke organ
- Sammensetningen av fakultetsstyrene, inklusive forholdstallet mellom interne og eksterne representanter, samt antall studentrepresentanter
- Utforme et valgreglement for interne representanter samt studentrepresentanter (prosedyrer, valgkretser, valgbarhet etc), og beslutte hvem som velger/utnevner eksterne representanter
- Forholdet mellom fakultets ID (partssamarbeid på fakultetsnivå) og fakultetsstyrer
- Organisering av et styresekretariat (samordnes med mandatet for delprosjekt 3 i OU-prosjektet)
- Økonomiske konsekvenser
- Nødvendige revisjoner i USNs styrings- og delegasjonsreglement, prinsippene for styringsdialog og tilhørende styringsdokumenter

Prosjektgruppen mener fakultetsstyrene må få en reell myndighet til å ta beslutninger.

Prosjektgruppen foreslår at rektor igangsetter en utredning av fakultetsstyrer for å belyse overstående spørsmål før saken eventuelt legges fram for USNs styre.

[Partssamarbeid samt involvering og organisering av vernetjenesten](#)¹⁸

Målet med tiltaket: Et velfungerende partssamarbeid i alle deler av organisasjonen og en tydeligere rolleforståelse, arbeidsdeling og samarbeid mellom vernetjeneste og tillitsvalgte.

Prosjektgruppen er av den oppfatning at det formelle partssamarbeidet i administrative fellestjenester må styrkes for å sikre reell medbestemmelse og god informasjonsflyt også i disse avdelingene. Vi mener det bør gis høy prioritet å få på plass velfungerende ID-møter i fellestjenestene med om lag samme hyppighet som ID-møtene på fakultetsnivå. Dette kan gjøres umiddelbart og trenger ingen videre utredning.

¹⁸ Se forslagene 1, 2, 3 b, 4, 6, 7

Felles opplæring i Hovedavtalen for ledere og tillitsvalgte bør også kunne gjennomføres årlig uten særlig videre utredning. Slik opplæring kan med fordel tilbys ledere og tillitsvalgte i fellesskap slik at de har den samme kunnskapen og dermed så langt mulig, deler den samme forståelsen av partssamarbeidet. Prosjektgruppen anbefaler at rektor ber personal- og organisasjonsdirektøren følge opp dette.

DP1 har foreslått endringer hva gjelder partssamarbeid og partsrettigheter, og anbefaler en sterkere involvering av vernetjenesten i ulike sammenhenger. Jevnlige dialogmøter mellom ledelse og tillitsvalgte samt verneombud på institusjonsnivå, er allerede innført. Det foreligger et forslag om utvidelse av antall organisasjoner med partsrettigheter og en endring i organisering av vernetjenesten. Prosjektgruppen mener det er behov for en utredning av juridiske sider (UH-loven, Hovedavtalen, Arbeidsmiljøloven og relevante forskrifter forankret i denne) for å skape en omforent forståelse av disse, før en trekker konklusjoner bl.a. om en eventuell utvidelse av hvilke organisasjoner som skal ha partsrettigheter på USN nivå, rollefordelingen mellom verneombud og tillitsvalgt, og organisering av vernetjenesten. Det anbefales at PO leder dette utredningsarbeidet. Dette bør ses sammen med en framtidig revisjon av lokal tilpasningsavtale.

Prosessdesign, kultur og arbeidsprosesser som fremmer medvirkning¹⁹

Målet med tiltaket: Utviklings- og utredningsprosesser ved USN som sikrer involvering av dem med legitime interesser og kompetanse i en sak.

Prosjektgruppen mener det er behov for å utvikle en felles tenkning, retningslinje/veiledning eller modell for design av utviklings- og utredningsprosesser ved USN, særlig prosesser som involverer flere enheter. Modellen må sikre involvering av dem som har legitime interesser og kompetanse i en sak. Det handler om å klargjøre mål og premisser for prosessen, sikre at de som har relevante erfaringer blir trukket med og hørt, at det settes av tilstrekkelig tid til involvering, at prosessen planlegges med nødvendige sløyfer innom de relevante personer, fora eller organ etc. Bruk av interne høringer bør inngå i dette. Arbeidet kan med fordel ta utgangspunkt i Utredningsinstruksen i staten.²⁰ USNs prosjektveiviser har et format som kan stå modell. Prosjektgruppen foreslår at rektor på sikt igangsetter et arbeid for å utvikle en modell for design av utviklings-, utrednings- og høringsprosesser ved USN som sikrer brukerinvolvering og medvirkning for berørte ansatte. Arbeidet har etter vår vurdering ikke topp prioritet og bør ses i sammenheng med annet utviklingsarbeid.

Profesjonalisering av råd og utvalg²¹

Målet med tiltaket: Effektivitet, kvalitet og transparens i USNs råd og utvalg.

Måten rekrutteringen til ulike råd og utvalg skjer på, er et demokratisk anliggende. Sekretariatsfunksjonen for råd og utvalg er viktig for disse organenes funksjon. I likhet med DP2 foreslår prosjektgruppen at det igangsettes et arbeid for å profesjonalisere og standardisere arbeidet i råd og utvalg. Det bør lages et opplæringsprogram for de som har sekretariatsfunksjoner for å sikre kvalitet og effektivitet i arbeidet. USN bør ta et sterkere ansvar for at studentrepresentantene som velges til råd, utvalg og nemder, får nødvendig opplæring i forbindelse med at de tiltrer sin funksjon.

Arbeidet vil måtte involvere og vil få konsekvenser for flere avdelinger. Prosjektgruppen foreslår derfor at rektor nedsetter en arbeidsgruppe som får i oppdrag å følge opp forslagene knyttet til

¹⁹ Se forslagene 13, 14 og 19

²⁰ Se f.eks. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/instruks-om-utredning-av-statlige-tiltak-utredningsinstruksen/id2476518/>

²¹ Se forslagene 8, 9, 10e, 11,12

profesjonalisering av råd og utvalg inklusive utvikling av et opplæringsprogram.

Etter prosjektgruppens vurdering, er dette ikke tiltak som har topp prioritet som et virkemiddel for å styrke demokrati og medbestemmelse, og framdriften bør tilpasses kapasiteten i de avdelinger som må involveres.

Vedlegg

Vedlegg 1 Prosjektmandat gitt av rektor 24.10.19

Oppfølging av styresak 19/06320-om demokrati og medbestemmelse

Innledning

Det vises til sak om demokrati og medbestemmelse i USN som ble behandlet i universitetets styre 13.6.19. Følgende fremstilling er å lese i styresaken:

«Gjennom fusjonsprosesser og universitetsakkreditering har fagmiljø og administrasjon i USN hatt betydelig positiv utvikling de senere årene. Samtidig viser tilstandsrapporten for høyere utdanning, shotundersøkelsen og studiebarometeret for 2019 mv. at USN fortsatt har behov for utvikling på flere områder. Våre egne prognoser viser dessuten at USN allerede i nær fremtid må forholde seg til en rekke utfordringer:

- KD er entydige på at vi i likhet med sektoren for øvrig ikke kan forvente flere studieplasser eller styrket bevilgning.
- En videreføring av ABE-reformen vil legge ytterligere press på USNs finansielle situasjon. Vi har allerede den slankeste administrasjonen i u-sektoren og ytterligere kutt vil ramme primærvirksomheten.
- SSB-tall viser at befolkningsutviklingen i relevante alderssegment vår region flere steder er i stagnasjon/tilbakegang. Dette vil kunne ramme fremtidig rekruttering.
- Mangelfull politisk/finansiell oppfølging av strukturreformens ambisjoner om å sikre desentralisert utdanningstilbud som gir tilgang til høyere utdanning av høy kvalitet over hele landet, styrke institusjonenes regionale rolle som kunnskapsaktør og styrke kontakten med arbeidsliv og næringsliv setter universitetets strategiske handlingsrom under press.
- Den digitale utviklingen skaper økt tilbud og konkurranse fra internasjonale universitet

Samlet sett er USN i en situasjon der en realisering av styrets ambisjon om videre utvikling av universitetet vil kreve mye av institusjonens fagmiljø og ledelse. En slik situasjon må møtes både med god strategisk ledelse, men også gjennom gode prosesser og reell medbestemmelse på alle nivå i organisasjonen. Rektor har registrert at institusjonelle strategiske problemstillinger, handlingsplaner og utviklingsprosesser ikke har god nok forankring i organisasjonen. Pr. dato meldes det fra både ledere, tillitsvalgte og ansatte at det ikke er tilstrekkelig lagt til rette for internkommunikasjon og aktiv deltakelse i institusjonelle utviklingsprosesser. Det er på denne bakgrunn behov for en utredning av hvordan demokrati og medbestemmelse kan styrkes generelt, herunder vurdering av aktuelle modeller for kollegiale organ i USN.»

Universitetets styre fattet flg. vedtak 13.6.19:

Styret slutter seg til saksfremstillingen med de innspill som kom i styret, og ber rektor vurdere etablerte strukturer og prosedyrer som skal styrke formelle medbestemmelsesprosesser hjemlet i Hovedavtalen i Staten, og utrede egnede modeller for kollegiale organ innenfor premissene som

fremgår av saken. Vurderingen og utredningen av opprettelse av kollegiale organ med rektors forslag til modeller, mandat, sammensetning, kostnader mv., legges fram for styret til behandling i høstsemesteret.

Det ligger i sakens natur at arbeidet frem mot ny styresak må underlegges en bred prosess som involverer studenter og ansatte innenfor de premissene som fremgår av styresaken. Dette notatet beskriver forslag til slik prosess. Det er behov for noe mer tid, slik at saken ikke kan presenteres for styret før i vårsemesteret 2020.

Proessen gjennomføres som et prosjekt med følgende innholdspunkter:

1. Mål og mandat
2. Prosjektorganisering
3. Milepælsplan for prosjektet
4. Prosjektets faser
5. Ferdigstillelse og evaluering

1. Premisser og mål

Prosjektets premisser

Det fremgår følgende premisser i styresaken fra 13.06.2019:

«Foreslåtte løsninger må:

- sikre at strukturer og prosedyrer for medbestemmelse i henhold til Hovedavtalen i Staten ivaretas på en god måte og er knyttet til utviklingsprosessene ved universitetet
- styrke medarbeideres og arbeidsfellesskapenes mulighet til kollegial medvirkning og medbestemmelse på ulike beslutningsnivå.
- styrke virksomhetens evne til utvikling i tråd med den retning og de rammer som fremgår av strategi og styrevedtak.
- Ikke medføre vesentlig økte administrative kostnader
- støtte gode vurderings, beslutnings og implementeringsprosesser - ikke medføre økt byråkratisering»

Prosjektets mål

Utarbeide tydelige anbefalinger for å styrke demokrati og medbestemmelse ved USN i tråd med premissene i styresaken.

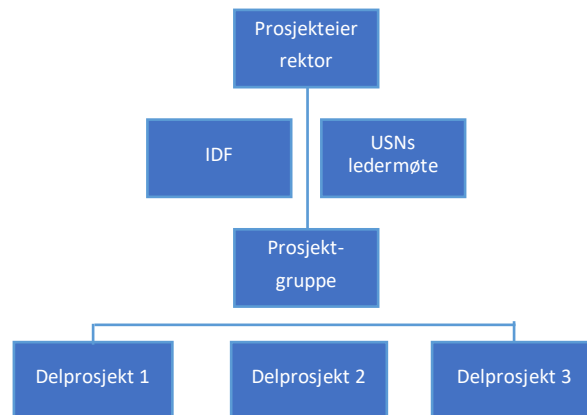
Prosjektets mandat

Prosjektets mandat er å igangsette og gjennomføre et kartleggings- og utredningsarbeid i tråd med føringene i dette prosessnotatet. Arbeidet skal lede fram til en sluttrapport med godt avstemte og helhetlige anbefalinger ref. pkt 1

2. Prosjektorganisering

Rektor er prosjekteier og er ansvarlig overfor styret. Rektor beslutter prosjektets og delprosjektenes mandat etter drøfting med de tillitsvalgte. Rektors ledergruppe involveres gjennom sine regulære møter. Formell drøfting av styresak skjer i IDF.

Prosjektets organisering er som følger:



Det opprettes en prosjektgruppe (PG) og tre delprosjektgrupper (DP). Prosjektgruppen består av:

- Stabssjef ved rektors kontor (prosjektleder)
- Personal- og organisasjonsdirektør (prosjektmedarbeider)
- To representanter for fakultetene (prosjektmedarbeider)
- To hovedtillitsvalgte (prosjektmedarbeidere)
- Én representanter for studentene (prosjektmedarbeider)
- Hovedverneombud (prosjektmedarbeider)
- Spesialrådgiver rektors stab (sekretær)

Prosjektgruppens mandat er å sikre framdrift og gjennomføring i prosjektet gjennom å godkjenne delprosjektene framdrifts- og milepælsplaner og utarbeide sine anbefalinger til rektor med godt avstemte og helhetlige anbefalinger basert på rapportene fra delprosjektene.

Delprosjekt 1: Partssamarbeid ved USN gjennom IDF- og ID-møter

Delprosjekt 2: Råd og utvalg ved USN

Delprosjekt 3: Medvirkning i linjen/kollegiale organ ved fakultet og institutt

Det er redegjort for sammensetningen av delprosjektgruppene samt deres mandater i punkt 3 og 4.

3.Milepælsplan

Prosjektet startes opp 1.oktober 2019. Sluttrapporten skal sendes rektor innen 1.4.2020.

Prosjektgruppen skal etablere en milepælsplan med minimum følgende punkter:

- Prosjektstart – prosjektgruppe og delprosjektgrupper er etablert.
- Mandat og tidsrammer gjennomgått og akseptert
- Kartlegging av nåsituasjonen gjennomført
- Evaluering av nåsituasjonen gjennomført
- Erfaringer fra andre virksomheter etc er innhentet
- Begrunnede løsninger er foreslått
- Sluttrapport er utarbeidet og oversendt

Det skal utarbeides en møteplan og et ansvarskart. Det utarbeides framdrifts- og milepælsplan for hvert av delprosjektene. Ledergruppen skal holdes løpende orientert om det pågående arbeidet.

4. Prosjektets faser

Fase 1: Kartlegging, analyse og endringsforslag

Delprosjekt 1 – Partssamarbeid ved USN gjennom IDF- og ID-møter

Delprosjekt 1 har fått i mandat å:

- kartlegge og beskrive hvordan demokrati og medbestemmelse i hht Hovedavtalen/USNs tilpasningsavtale praktiseres i virksomheten, dvs. på institusjonsnivå og på fakultet- og avdelingsnivå pr i dag.
- evaluere hvordan partssamarbeidet fungerer, om dagens modell er dekkende slik at medbestemmelse ivaretas, eller om det bør gjøres endringer/forbedringer.
- innhente modeller og erfaringer fra andre virksomheter i sektoren som det er naturlig å sammenligne seg med og presentere en evt «best practice» modell.
- legge fram begrunnede endrings- og forbedringsforslag som er i tråd med det formelle rammeverket, samt premissene for prosjektet

Arbeidet som gjøres i delprosjekt 1 vil danne grunnlag for evaluering og revisjon av USNs tilpasningsavtale som skal skje i løpet vinteren slik at revidert tilpasningsavtale kan ferdigstilles i etterkant av fremforhandlet Hovedavtale for arbeidstakere i staten for perioden 01.01.2020-31.12.2022.

Delprosjektgruppe 1 har følgende sammensetning:

- personal- og organisasjonsdirektør (delprosjektleder)
- 2 representanter fra fakultetene (delprosjektmedarbeidere)
- 1 representant fra fellestjenestene (delprosjektmedarbeider)
- 2 tillitsvalgte (delprosjektmedarbeidere)
- 1 representant for vernetjenesten (delprosjektmedarbeider)
- Personal- og organisasjonsavdelingen stiller med sekretariatstøtte

Tidsfrister og fremdrift:

Sluttrapporten fra DP1 vil utgjøre underlag for styresaken om demokrati og medbestemmelse og følge saken som vedlegg. Frist for leveranse er 01.02.2020.

Det må i styresaken tas høyde for at revisjon av Tilpasningsavtalen er en forhandlingssak mellom likeverdige parter.

Partene vil forhandle fram revidert Tilpasningsavtale, alternativt prolongere gjeldende Tilpasningsavtale dersom det drøyer med oversendelse av ny Hovedavtale i staten.

Delprosjekt 2 (DP2) – Råd og utvalg ved USN

Delprosjekt 2 har fått i mandat å:

- kartlegge, undersøke, beskrive og evaluere hvordan tilsettingsorganene, arbeidsmiljøutvalget, læringsmiljøutvalg, forskningsutvalg, kvalitetsutvalg, programutvalg, utvalg for utdanningskvalitet, redelighetsutvalg arbeider ved USN
- innhente erfaringer og modeller fra andre virksomheter
- presentere «best practice»
- foreslå begrunnede løsninger og vurdere nye modeller i lys av det formelle rammeverket samt premissene i saken

Delprosjektgruppe 2 har følgende sammensetning:

- viserektor FOUI (delprosjektleder)
- 1 representant fra AUS (delprosjektmedarbeider)
- 1 representant fra AFI
- 1 uff-medarbeider (fakultet)(delprosjektmedarbeider)
- 1 tillitsvalgt (delprosjektmedarbeider)
- 1 studentrepresentant (delprosjektmedarbeider)
- hovedverneombud/verneombud (delprosjektmedarbeider)
- PO stiller med sekretariatsstøtte

Tidsfrister og fremdrift:

Sluttrapporten fra DP2 er underlag for styresaken om demokrati og medbestemmelse og følger saken som vedlegg.

Tidsplan: 1.10.2019-1.2.2020

Delprosjekt 3 (DP3) – Medvirkning i linje/kollegiale organ på fakultet og institutt

USN er avhengig av å skape et institusjonelt fellesskap rundt utvikling og virkeliggjøring av den institusjonelle strategien. Ledere på alle nivåer har et særlig ansvar for dialog og medvirkning rundt strategiske og operasjonelle spørsmål som grunnlag for valg og beslutninger som fremmer måloppnåelse. Ledere, tillitsvalgte og medarbeidere i virksomheten melder at det mangler tilstrekkelig gode strukturer og arenaer for kommunikasjon, meningsbrytning og medvirkning internt. Dette påvirker både arbeidsmiljøet og tempoet i den institusjonelle utviklingen.

Delprosjekt 3 har fått i mandat å:

- kartlegge, analysere og vurdere hvordan kollegial medvirkning (ut over det som følger av Hovedavtalen og Tilpasningsavtalen og som dekkes av DP1) praktiseres på fakulteter og institutter
- innhente erfaringer og modeller for å sikre slik medvirkning fra andre virksomheter
- presentere «best practice»
- foreslå begrunnede løsninger og vurdere fakultetsråd/styrer og evt instituttråd/styrer relatert til formelle rammeverket og ut fra premissene som ligger til grunn for prosjektet

Delprosjektgruppen har følgende sammensetning:

- spesialrådgiver rektor stab (delprosjektleder)
- 4 faglige ansatte fra fakultetene (oppnevnt av organisasjonene), gjerne ansatte med spesiell kompetanse på området (delprosjektmedarbeider)
- 4 ledere fra fakultetene (delprosjektmedarbeider)

- 1 studentrepresentant (delprosjektmedarbeider)
- rektors stab stiller med sekretariatsstøtte

Organisasjonene foreslår fire ansatte gjerne med spesiell kompetanse eller interesse for feltet, fakultetene utnevner en leder hver. I den endelige sammensetningen av delprosjektgruppen skal begge kjønn og alle fakultetene være representert. Deltakerne i delprosjektgruppen må ha avsatt tid til å delta i prosjektarbeidet.

Tidsfrister og fremdrift:

Sluttrapporten fra DP3 er underlag for styresaken om demokrati og medbestemmelse og følger saken som vedlegg.

Tidsplan: 1.10.2019-15.2.2020

Fase 2 – Samordning av forslag/utarbeidelse av høringsutkast og styresak

Prosjektgruppen samordner innspillene fra delprosjektene i en felles anbefaling til rektor som understøtter prosjektets mål, reflekterer USNs verdigrunnlag og er i tråd med premissene for prosjektet.

Rektors stab sender prosjektgruppens anbefalinger på høring til fakultetene, avdelingene, vernetjeneste og tjenestemannsorganisasjonene.

På bakgrunn av prosjektgruppens anbefalinger og høringsuttalelsenes utarbeider rektor en styresak med forslag til vedtak. Forutsatt at det ikke fremstår som åpenbart unødvendig, vil høringen bli supplert med allmøter ledet av rektor. Styresaken drøftes med organisasjonene i hht Hovedavtalen bestemmelser og ev kommentarer fra organisasjonene følger saken til styret

Ansvar: Stabssjef Per Eirik Lund

Tidsplan: 15.2.2020- 15.3.2020

Fase 3 – Implementering

På rektors vegne utarbeider stab plan for implementering etter styrets vedtak.

Fase 4 – Evaluering

Prosjektets implementering og måloppnåelse evalueres av arbeidsgiver og hovedtillitsvalgte i IDF senest ett år etter styrevedtak.

Vedlegg 2 Deltakere i prosjektet

Hovedprosjektgruppe

Per Eirik Lund - prosjektleder	Rektors stab
Elisabeth E Borhaug	Personal- og organisasjonsavdelingen (PO)
Thomas Bogen	Fakultetsrepresentant HH
Annette Bischoff	Fakultetsrepresentant HIU
Berit Bratholm	Tillitsvalgt Forskerforbundet (FF)
Øyvind Bakke Reier	Tillitsvalgt NTL
Karoline Lie	Studentrepresentant, studentnestleder
Anette N Fredly	Hovedverneombud (HVO)
Vara: Mari Pran	Fakultetsrepresentant TNM
Kjetil Horgmo - sekretariat	Rektors stab

Delprosjekt 1 – Partssamarbeid ved USN gjennom IDF- og ID-møter

Elisabeth E Borhaug - delprosjektleder	PO-avdelingen
Bent Kristiansen	Fakultetsrepresentant HIU
Ramona Lorentsen	Fakultetsrepresentant HS
Tobias Brokhaug Persson	Fellestjenestene (Økonomiavdelingen)
Inger Lise Bergan	Tillitsvalgt FF
Anne Katrine Malme	Tillitsvalgt NSF
Helle Friis Knutzen	Verneombud Bø, stedfortredende HVO
Bente Sundbø – sekretariat	PO-avdelingen

Delprosjekt 2 – Råd og utvalg ved USN

Jarle T Bjerkholt - delprosjektleder	Avd. for forskning- innovasjon og internasj. AFI
Synnev A Aaby	Avdeling for utdanning og studiekvalitet AUS
Mette Kammen	AFI
Pål Augestad	Fakultetsrepresentant HIU
Grethe Eilertsen	Fakultetsrepresentant HS
Tonje Harbek Brokke	Tillitsvalgt Parat
Unni Stamland Kaasin	Tillitsvalgt NTL
Kim Hellevammen	Studentrepresentant, studentleder
Iben Brinch Jørgensen	Verneombud (HIU)
Terje Dehli Jacobsen - sekretariat	PO-avdelingen

Delprosjekt 3 – Medvirkning i linje/kollegiale organ på fakultet og institutt

Kjetil Horgmo - delprosjektleder	Rektors stab
Lars Erik Øy	Faglig representant TNM
Anne Wangensten Norstrand	Faglig representant HIU
Jan Thomas Kobberrød	Faglig representant HH
Anne Thronsen	Faglig representant HS
Helge Kaasin	Fakultetsrepresentant HH
Mari Pran	Fakultetsrepresentant TNM
Nina Blegen	Fakultetsrepresentant HS
Arild Hovland	Fakultetsrepresentant HIU
Jill Eirin Undem	Org.konsulent, studentreprensentant,
Irene Kongsvik – sekretariat	Stab, sekretariat

Vedlegg 3

Høringsbrev sendt 24.03.20

Høring - prosjekt demokrati og medbestemmelse

Det foreligger tre utredninger vedrørende demokrati og medbestemmelse ved USN som med dette sendes på høring. **Høringsfristen er 01. juni** og høringsvarene legges på saken i p360 eller sendes postmottak@usn.no

Etter behandling i styret 13.06.19 (19/06320-1) etablerte rektor et prosjekt som har som mål å utarbeide tydelige anbefalinger for å styrke demokrati og medbestemmelse ved USN i tråd med premissene i styresaken (19/06320-6):

- *«sikre at strukturer og prosedyrer for medbestemmelse i henhold til Hovedavtalen i Staten ivaretas på en god måte og er knyttet til utviklingsprosessene ved universitetet*
- *styrke medarbeideres og arbeidsfellesskapenes mulighet til kollegial medvirkning og medbestemmelse på ulike beslutningsnivå.*
- *styrke virksomhetens evne til utvikling i tråd med den retning og de rammer som fremgår av strategi og styrevedtak.*
- *ikke medføre vesentlig økte administrative kostnader*
- *støtte gode vurderings, beslutnings og implementeringsprosesser - ikke medføre økt byråkratisering»*

Prosjektet har vært organisert i form av tre delprosjekter med bred representasjon: Delprosjekt 1: Partssamarbeid ved USN gjennom IDF- og ID-møter, delprosjekt 2: Råd og utvalg ved USN, delprosjekt 3: Medvirkning i linjen/kollegiale organ ved fakultet og institutt. Forslagene fra delprosjektene er gjengitt lenger ned i dette høringsbrevet.

Prosjektgruppen som leder arbeidet sender med dette forslagene fra delprosjektene på høring. Vi ber om at høringsinstansene gir begrunnede svar på følgende:

5. Hvilke tiltak er viktigst og bør gis prioritet?
6. Hvilke tiltak oppleves problematiske og/eller anbefales ikke gjennomført?
7. Et flertall i delprosjekt 3 foreslår at det innføres styrer på fakultetsnivå ledet av dekanene med interne-, eksterne- og studentrepresentanter. Hvordan stiller høringsinstansen seg til dette forslaget? Hva er de viktigste argumentene for og imot en slik løsning?
8. Har høringsinstansen andre forslag som vil kunne styrke demokrati og medbestemmelse ved USN? I så fall hvilke?

Høringen blir sendt til alle fakulteter og avdelinger, samt til tjenestemannsorganisasjonene, studentenes organisasjoner og vernetjenesten. Vi ber om at innspill fra fakulteter og avdelinger synliggjør synspunktene og argumentene fra underliggende enheter. Det vil også bli mulighet å gi innspill fra enkeltpersoner direkte i den aktuelle kanal under USNs diskusjonsforum i teams.

Etter høringsfristens utløp 01.juni vil prosjektgruppen basert på høringsinnspillene utarbeide en anbefaling til rektor. Forslag som krever styrebehandling vil bli lagt fram for styret i september 2020 eller knyttet til en eventuell styrebehandling av resultatet av strategi- og organisasjonsutviklingsprosessen.

Vedlegg i dokumentet:

Oversikt over forslag fra delprosjektene

Øvrige vedlegg:

Rapporter fra delprosjektene

Vedlegg 4

Mottatte høringsuttalelser

FAKULTETER
Fakultet for helse- og sosialvitenskap
USN Handelshøyskolen inkl • Institutt for økonomi, markedsføring og juss • Fagmiljøet innen økonomi, IT og revisjon, Vestfold • Fagmiljøet innen historie Bø og Vestfold • Institutt for økonomi og IT • Fakultetsadministrasjonen
Fakultet for teknologi, natur og maritime fag
Fakultet for humaniora, idrett og utdanningsvitenskap
AVDELINGER
Økonomiavdelingen
Avdeling for utdanning og studiekvalitet
Personal- og organisasjonsavdelingen
Infrastrukturavdelingen
Avdeling for forskning, innovasjon og internasjonalisering
Avdeling for kommunikasjon og marked
FAGFORENINGER
Bibliotekarforbundet
Forskerforbundet
Norsk sykepleierforbund
Utdanningsforbundet
ANDRE
Vernetjenesten
HAMU
Studentdemokratiet

Vedlegg 5 Foreslåtte tiltak med tilråding fra prosjektgruppen

	Kostnader/konse-kvenser	Hvem tar beslutning	Tilråding fra prosjekt-gruppen
DELPROSJEKT 1 – PARTSSAMARBEID (FORSLAG 1 – 7)			
Forslag til tiltak på virksomhetsnivå			
1. Endre tidspunkt for utsending av saker på virksomhetsnivå a) Informasjonsmøtet (I-møtet) som i dag gjennomføres mandag 1 ½ uke før styremøtet, legges til fredagen før, dvs. 13 dager før styremøtet. b) Interne frister i saksbehandlerprosessen med styresaker fremskyndes med én dag fra tirsdag til mandag. c) Tidspunktet for utsending av saksdokumenter fremskyndes med én dag fra torsdag til onsdag.	Arbeidspro-sesser må legges noe om, men det krever ingen ekstra ressurser.	Rektor (a – c)	Prosjektgruppen anbefaler at arbeidsrutinene endres slik at de tillitsvalgte får én ekstra dag til å sette seg inn i dokumentene.
2. Bedre informasjonsflyt a) Det etableres felles uformelt dialogmøte/semestermøte for hovedtillitsvalgte og rektor/ledelsen der dialog, samarbeid og generell informasjon står i fokus. b) Det etableres en ordning der hovedtillitsvalgte kan ha med seg en bisitter, uten talerett, i I-møtene og IDF-møtene på virksomhetsnivå. c) Flere hovedtillitsvalgte gis partsrettigheter og deltagelse i IDF-møtene. d) Rutinen for medvirkning i studieporteføljesaker revideres. e) Rektor ser nærmere på om referatet kan legges fram for styret på en måte som gjør at det blir tydeligere at tillitsvalgtes merknader er en del av styrets beslutningsgrunnlag.	a. Noe mer ressurser vil gå med, men relativt marginalt. b. Det vil innebære at tidsbruk i møtene vil doubles	a. Rektor b. Rektor c. Arb.giver og partene med drøftingsrett i dag d. rektor/ studiedirektør e. rektor	a. Dette tiltaket er allerede iverksatt. b. Prosjektgruppen er i tvil om dette tiltaket, det bør uansett konsekvensutredes c. Prosjektgruppen mener dette bør utredes juridisk før beslutning. d. Prosjektgruppen er usikre på hva problemet er. AUS bør vurdere tiltak for å gjøre rutinen bedre kjent. e. Prosjekt-gruppen er usikker på hva som ligger i dette forslaget, men foreslår at rektor gjør en vurdering.
Forslag til tiltak på fakultetsnivå			
3. Bedre informasjonsflyt a) Det settes ned en arbeidsgruppe bestående av fakultetsdirektørene og ressurs fra PO-avdelingen som utarbeider en kort veiledning/referatmal og et årshjul for behandling av saker og gjennomføring av ID-møter på fakultetene. b) Fakultetet etablerer uformelle dialogmøter en gang i semesteret i tillegg til de formelle ID-møtene.	a – d; marginalt merarbeid	a. PO-direktør b. dekanene c. rektor, kommunika-sjonsdir, dekaner	a. Prosjektgruppen støtter tiltaket og forutsetter at PO trekker inn SDI når det gjelder utforming av malverk. b. Prosjektgruppen støtter dette.

	Kostnader/konse-kvenser	Hvem tar beslutning	Tilråding fra prosjekt-gruppen
c) Det etableres et område på intranettet der saksdokumenter og referater fra ID-møtene kan gjøres tilgjengelig. Kommunikasjonsavdelingen tar initiativ overfor fakultetene for å etablere nettside for dette. d) Fakultetsdirektørene tar ansvar for å videreformidle referat fra ID-møtene til rektor og personal- og organisasjonsdirektøren. Referatene fra ID-møtene følger fakultetenes høringssvar til virksomhetsnivået i aktuelle saker.			c. Dette tiltaket er allerede gjennomført, fakultetene har slike nettsider nå d. Den første delen av dette ligger allerede i tilpasningsavtalen, men gjennomføres ikke. Prosjektgruppen er usikker på effekten. Uttalelser fra ID-møter bør følge saken videre.
4. Medvirkning på instituttnivå Instituttledere inkluderes i ID-møtene på fakultetsnivå.	Dette vil innebære en liten økningen i medgått tid.	rektor og dekaner	Prosjektgruppen støtter i prinsippet dette. Det bør innarbeides i tilpasningsavtalen.
Andre fellestiltak			
5. Øke bevisstheten om hovedavtalens formål Arbeidsgiver legger ut nyhetssaker på intranett med fokus på medbestemmelse og partssamarbeid som et viktig redskap for samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det bør vurderes om ID-/IDF-møtene bør endre navn, for å kommunisere bedre til alle ansatte.		PO-direktør	Prosjektgruppen støtter intensjonen med mer informasjon om partssamarbeid, men er usikker på tiltaket. Prosjektgruppen anbefaler ikke navneendring på ID/IDF-møter da dette er generelle innarbeide navn.
6. Opplæringsprogram for tillitsvalgte og ledere PO-avdelingen tar ansvar for at det gjennomføres et samarbeidsseminar jevnlig med tema knyttet til partssamarbeid og medbestemmelse, rolleforståelse, verdsetting mv. Tiltaket bør rette seg mot tillitsvalgte og ledere på fakultetsnivå og virksomhetsnivå.	Ved innleie, en direktekostnad + medgått tid	PO-direktør	Prosjektgruppen støtter forslaget. En slik opplæring bør kjøres minimum én gang hvert fjerde år.
7. Vernetjenesten og tillitsvalgte De lokale verneombud gis mulighet til å delta med talerett i ID-møtene på fakultetene og administrasjonen. DP1 foreslår å se nærmere på om det kan være hensiktsmessig å slå sammen lokale arbeidsmiljøutvalg og fakultetenes ID-møter enkelte steder.	Kan innebære krav om ytterligere frikjøp.	Dekaner Dekaner og PO-direktør	Prosjektgruppen mener dette krever ytterligere utredning juridisk (AML vs HA). Det er en utfordring i dag at verneorganisasjon ikke samsvarer med øvrige organisasjon. Tiltaket forutsetter endringer i vernetstruktur slik at den i større grad samsvarer med org. struktur.

	Kostnader/konse-kvenser	Hvem tar beslutning	Tilråding fra prosjekt-gruppen
			PO bør få i oppdrag å utrede dette nærmere .
DELPROSJEKT 2 – RÅD OG UTVALG (FORSLAG 8 – 14)			
8. Struktur på institusjonsnivå USN beholder nåværende struktur for råd, utvalg og nemnder på institusjonsnivå, eventuelt med mindre justeringer i mandat og prioritering av oppgaver.		Styret/rektor	Prosjektgruppen foreslår at det lages en modell over dagens struktur som styret kan få presentert. Hvis det etableres fakultetsstyrer, bør det vurderes å overføre oppgaver til dette organet med en tilsvarende forenkling i råd og utvalgstruktur. Dette krever en konkret utredning.
9. Nominasjon og oppnevning Nominasjonsprosessene ved valg/oppnevning forbedres ved at det i større grad legges opp til åpne nominasjonsprosesser hvor ansatte har mulighet til å fremme kandidater, og at det om mulig blir felles tidspunkt for oppnevning og like funksjonsperioder for flest mulig organ.		Rektor	Prosjektgruppen støtter en mer åpen prosess rundt oppnevning til råd og utvalg der hvor dette ikke følger av stillingsfunksjon.
10. Informasjon på nett Informasjonen om aktuelle råd/utvalg/nemnder på intranett/internett forbedres ved : a) å utvikle en felles portal for råd/utvalg/nemnder b) å ha en felles møtekalender for alle råd, utvalg og nemnder som fastlegges for hele studieåret ev. for hvert semester c) at det vurderes større grad av samordning av informasjonen til studenter og ansatte d) at det opprettes/synliggjøres hvilke muligheter det er for å komme med innspill til e) saker f) at det legges opp til åpenhet rundt nominasjonsprosessen og prinsipper for sammensetning og representasjon i det enkelte utvalget		Rektor	Prosjektgruppen støtter disse forslagene. Løsningen (opengov) er i dag allerede til dels på plass på minusn. Kan utvides til å inkludere flere råd og utvalg.
11. Standardisering/felles maler Det utarbeides felles maler for: a) retningslinjer/mandat b) forretningsorden c) mottak av henvendelser til organet; ønsker om å få behandlet saker ol. d) sjekkliste for sammensetning (kjønn, mulighet for deltakelse av eksterne, studentrepresentasjon osv.) e) innkallinger	Vil kreve noe arbeid å utarbeide dette, men vil kunne bidra til effektivisering i drift.	Rektor	Prosjektgruppen støtter dette tiltaket. Aktuelt med en prosjektgruppe som gjør dette. Må tilpasses de ulike organenes behov. Etter prosjektgruppes vurdering bør ikke dette gis topp prioritet.

	Kostnader/konse-kvenser	Hvem tar beslutning	Tilråding fra prosjekt-gruppen
f) protokoll/referat g) dokumentasjon på håndtering av innkomne henvendelser			
12. Sekretariatsfunksjonene Det gjennomføres et arbeid for å harmonisere arbeidet i sekretariatene blant annet ved: a) at felles maler tas i bruk b) at utvalgssekretærene gis felles opplæring i å skrive saksframlegg og referater c) at utvalgssekretærene bidrar til oppdatert informasjon på nettsidene ift. møteplan, tilgjengeliggjøring av referater mm			Prosjektgruppen erfarer at noe av dette allerede er på plass (SDI holder kurs for utvalgssekretærer). Det må presiseres hvilke utvalg det er tale om. Det er aktuelt med nettverk som møtes et par ganger i året. Det må være klart hvem som har ansvar for initiativ og innkalling.
13. Høringer Det igangsettes et arbeid for å øke bruken av interne høringer som redskap for medbestemmelse, utover høringer knyttet til formelle lovprosesser i medhold av forvaltningsloven og offentlige høringer fra departementene. Denne praksisen foreslås bedret ved: a) å utarbeide interne retningslinjer for gjennomgang og vurdering av relevante høringsinstanser og saker som skal underlegges intern høring b) å planlegge slik at det blir tilstrekkelig lange høringsfrister slik at medbestemmelse rent faktisk kan skje c) å sørge for at resultatene av høringsprosessene blir kommunisert tilbake til høringsinstansene på en adekvat måte		Rektor	Aktuelt med en prosjektgruppe som ser på dette. Ses sammen med forslag 19. Bruk av questback e.l. Skal alle høringer gå i , og/eller med mulighet for enkeltansatte til å spille inn? En felles policy rundt dette.
14. Tidsaspektet Det må settes av tilstrekkelig tid og planlegges slik at det kan gjennomføres beslutningsprosesser knyttet til demokrati og medbestemmelse i praksis.		?	Se sammen med prosessarkitektur 19 og 13.
DELPROSJEKT 3 – MEDVIRKNING I LINJE OG KOLLEGIALE ORGAN (15 – 21)			
15. Kollegial medvirkning og styrking av "bottom up"-prosesser bør inngå som et premiss i den igangsatte OU-prosessen	Ingen merkostnad	Rektor	Prosjektgruppen erfarer at dette er lagt inn som premiss i mandatet for OU-prosessen.

	Kostnader/konsekvenser	Hvem tar beslutning	Tilråding fra prosjekt-gruppen
16. Medvirkning bør inngå som sentralt mål og tema i lederutviklingen ved USN	Ingen merkostnad	PO-direktør	Inn i arbeidet med lederutvikling
17. Det bør utvikles en forpliktende plattform for ledelse ved USN som tydeliggjør USNs lederverdier og forventninger til ledere på alle nivåer	Ingen merkostnad	Rektor og PO-direktør	
18. Det bør utvikles bedre kanaler, systemer og rutiner for intern informasjon og kommunikasjon som grunnlag for medvirkning og transparens i beslutninger		Rektor	Se sammen med flere av forslagene over. Fakultetssider, Opengov, Nytt intranett
19. Det bør utvikles et system som fremmer en kultur for bedre prosess-styring og prosessdesign	Noe utviklingskapasitet. Noe mer formalisering av prosesser og adm.ressurser.	Rektor	Prosessarkitektur. Kan vi bruke Utredningsinstruksen som mal?
20. Et flertall mener det bør etableres styrer som strategiske organ på fakultetsnivå, et <u>mindretall</u> mener styrket medvirkning og medbestemmelse kan oppnås uten et slikt nytt organ	Vil kreve styrket adm kapasitet på fakultet. Mer formalisering. Honorarkostnader til eksterne og studenter.	USN-styret	Prosjektgruppen mener dette må utredes før framlegg til styret.
21. Det bør opprettes formaliserte kollegiale medvirkningsforum på nivå 3 eller 4.	Mer formalisering. Vil kreve noe adm ressurser	Rektor (og dekaner)- de nye fakultetsstyrene	Prosjektgruppen støtter at det gjennomføres jevnlige møter for leder og ansatte på alle grunnenheter.

Forslag som er kommet fram i høringene	Foreslått av		Status
Egen høringsside på intranett	AUS,		Prosjektgruppen støtter dette
Egen prosjektside på intranett	PO		Prosjektgruppen støtter dette
Jevnlige digitale allmøter med rektor	PO, AFI, HAMU		Prosjektgruppen støtter dette
Arbeidsmiljø, kontorplass til alle slik at de ønsker å være på campus	HIU		Ikke vurdert
Eget styre for fellestjenestene /administrativ enhet	FF		Ikke vurdert
Fakultetene få medvirke når det gjelder grenseflateavklaringer mellom fakultet og fellestjenestene	HIU		Prosjektgruppen støtter dette
Krav til årlig evaluering av støttetjenestene.	TNM		Ikke vurdert
Ev avvikssystem knyttet til interne forhold	TNM		Ikke vurdert
Kvalitetsforbedringsfunksjon i kvalitetssystemet for å sikre videreutvikling av selve systemet	TNM		Ikke vurdert
Flere formelle dialoger/møter mellom ledelse og fagmiljøene/forskere.	HS		Er innbakt i flere andre forslag
Krav til ledelseskompentanse for person i lederstillinger	HS		Prosjektgruppen mener dette allerede gjelder
Synliggjøring av utdanningslederne, lage en entydig beskrivelse av forholdet mellom faglig ledelse i fakulteter og institutter og administrative enheter/driftsenheter	HS		Kan inngå i OU-arbeidet og mer gjennomgående rollebeskrivelser.
Prioritere og styrke mangfoldet blant ansatte ved USN – mangfoldsrekruttering	FF		Bør følges opp av PO-avdelingen
Forbedre og utvikle stillingsannonser til rekruttering av søkere som reflekterer verdibevisthet om mangfold	FF		Bør følges opp av PO-avdelingen
Eget nyhetsbrev om aktiviteten i USN organer, råd og utvalg.	Bibl.		Vurderes sammen med øvrige informasjonstiltak
Mindre bruk av fremmedgjørende forkortelser	Komm		Trolig en god ide, men ikke spesifikt vurdert.
Offentlig streaming av styremøter	Komm		Ikke vurdert av prosjektgruppen
Informasjon som et viktig lederansvar	Komm		Kan spilles inn i lederutviklingen.
Utarbeide en ledelses og styringspolitikk ved USN	ØK		Ikke vurdert av prosjektgruppen
AFI i større grad være representert i aktuelle utvalg (LMU; UFU og ev programutvalg)	AFI		Ikke vurdert.
Formalisere møter på nivå 3/4 for representanter fra AFI og institutt/fakultet	AFI		Kan muliggjøres ved etablering av kollegiale organ på nivå 3 el 4.
Omorganisere vernetjenesten slik at den i større grad knyttet til linjen (organisering på nivå 2)	Verne-tjenesten		Bør konsekvensvurderes.