

SAKSFREMLEGG

Strategisk utvikling ved USN – orientering om arbeidet med utredning av fakultetsstyrer

Saken i korte trekk

Det vises til orienteringssak i styret i desember 2020 (sak 28/20) med informasjon om igangsatt utredningsarbeid om eventuelle nye kollegiale organ ved USN. Dette var en oppfølging av det daværende styrets vedtak i sak 49/19. I ordskiftet som fulgte ba styret om å få saken til en prinsipiell drøfting før vedtakssak legges frem på et senere tidspunkt.

Saksopplysninger

Det har over tid vært en erkjennelse i USN at realisering av universitetets høye ambisjoner og implementering av strategi, forutsetter at vi lykkes bedre med å trekke de ansatte og fagmiljøene med i operasjonalisering av strategien og utvikling av løsninger på institusjonelle utfordringer. Dette ligger til grunn for flere initiativ og styresaker de siste årene. Bla. vises det til sak om strategisk og organisatorisk utvikling av USN 2020 – 2021 (sak 10/20), den igangsatte organisasjonsutviklingsprosessen forankret i styresak 19/20 og det reviderte strategikonseptet som er under utvikling. I styresak 10/20 heter det at

«Hovedstrategien må med andre ord «oversettes» og operasjonaliseres i de ulike fagmiljøene. Dette forankrings- og implementeringsarbeidet er ikke godt nok ivarettatt i dagens strategimodell og tilhørende virksomhetsstyring.»

Disse perspektivene lå også til grunn for beslutningen i det daværende styret ved USN i juni 2019 (sak 49/19) om å igangsette en gjennomgang av etablerte strukturer og prosedyrer for medbestemmelse etter Hovedavtalen i staten, samt utrede egnede modeller for kollegiale organ. Det ble derfor gjennomført et bredt institusjonelt prosjekt fra oktober 2019 til november 2020, prosjekt Demokrati og medbestemmelse. Styret er tidligere orientert om arbeidet i oktober og desember 2020. I tråd med planlagt fremdrift vil en utredning om kollegiale organ på fakultetsnivå bli lagt fram for styret i juni 2021.

En vektlegging av faglig styring gjennom kollegiale organ skiller universitets- og høyskolesektoren fra de fleste andre offentlige forvaltningsorgan, jfr Universitet- og høyskolelovens bestemmelse i kapittel 9 om at universiteter skal styres av et kollegialt organ. I styresak 49/19 vises det til uh-sektorens lange tradisjoner for kollegiale organ også på fakultets- og instituttnivå som et supplement til partssamarbeidet etter Hovedavtalen i staten (HA). Kollegiale organ på fakultetsnivå er ikke lovbestemt, men alle statlige høyskoler og universiteter i Norge, bortsett fra Nord universitetet og USN, har slike organ på fakultetsnivå som en del av sin styringsform. Fakultetsstyrer, som handler på delegert myndighet fra universitetets styre, er den vanligste formen for kollegialt organ under institusjonsstyret.

Det har vært arbeidet organisatorisk med prosjekt Demokrati og medbestemmelse ved USN i en periode på snart to år. Ett av prosjektets mål var nettopp å styrke virksomhetens evne til utvikling i tråd med den retning og de rammer som fremgår av strategidokument og andre styrevedtak. Pandemiutbruddet i mars 2020, gjorde det vanskelig å samle ansatte til gode prosesser, så prosjektarbeidet har strukket noe ut i tid. Prosjektrapporten ligger vedlagt.

Da USN har arbeidet med dette i en lengre tidsrom, og det har skjedd endringer i styresammensetningen i denne perioden, har vi valgt å presentere tidslinjene for arbeidet nedenfor for å gi sittende styre god oversikt over prosessen.

Det følgende utgjør de viktigste milepælene i prosjektet og prosessen til nå.

- | | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 13.06.19 | Styret ved USN vedtar å be rektor foreta en gjennomgang av strukturer og prosedyrer for formell medbestemmelse etter Hovedavtalen i staten samt utrede kollegiale organ på fakultetsnivå for å styrke utviklingstakt og implementering av strategi. | Sak 49/19 |
| 24.10.19 | Rektor nedsetter et prosjekt Demokrati og medbestemmelse organisert i tre delprosjekter (dp) med bred deltakelse fra tillitsvalgte, ansatte, ledere og studentrepresentanter. Dp 1: Vurdering av partssamarbeid etter Hovedavtalen, dp 2: vurdering av råd og utvalg ved USN, dp 3: medvirkning i linje og kollegiale organ. | |
| 20.02.20 | Rapporter fra delprosjektene foreligger. De inneholder en rekke forslag til tiltak knyttet til bl.a. bedre rutiner rundt partssamarbeidet, styrket intern informasjon, større transparens i beslutninger og profesjonalisering av arbeidet i råd og utvalg. Et flertall i ett av delprosjektene foreslår innføring av fakultetsstyrer. | |
| 08.03.20 | Styret behandler og vedtar USNs årsrapport til KD. I denne pekes det på utfordringer med implementering av strategi, og det orienteres om at det vil bli gjort en vurdering av om hvorvidt USN bør etablere styrer eller råd på fakultets- og instituttnivå. | Sak 17/20 |
| 27.03.20 | Delrapportene sendes på intern høring til fakulteter, avdelinger, arbeidstakerorganisasjoner, verneorganisasjon og studentdemokratiet. | |
| 15.09.20 | Høringsfrist utløper – høringsinstansene er hovedsak positive til de foreslåtte tiltakene, men er delt i synet på fakultetsstyrer. Høringsinstansene tilbakemeldinger vil framgå av utredningen som er planlagt lagt fram i juni. | |
| 23.10.20 | Styret får en foreløpig orientering om prosjektet av rektor hvor det heter «Når det gjelder saker som krever styrebehandling (endringer i styringsstruktur), vil rektor når sluttrapport fra prosjektet foreligger, igangsette de utredninger som er nødvendig for at et konkret forslag kan fremmes for styret.» | O-sak 19/20 |
| 09.11.20 | Endelig rapport fra hovedprosjektet foreligger og styringsgruppen støtter de mange tiltak som er foreslått. Styringsgruppen foreslår at rektor igangsetter en utredning av rammeverk for fakultetsstyrer før en ev framleggelse av forslag om nye formelle kollegiale organ (fakultetsstyrer). | |

- 17.12.20 Rektor orienterer styret om det videre arbeid med utredning av fakultetsstyrer. Styret ber om å få saken på nytt, før det ev legges fram en vedtakssak på et senere tidspunkt. O-sak 28/20
- 02.01.21 Rektor gir sin stab et foreløpig mandat om å lage en oppfølgingsplan for videre medvirkning og medbestemmelse ved USN inklusive en videre utredning av fakultetsstyrer.
- 27.01.21 Rektor beslutter oppfølgingsplan for prosjekt Demokrati og medbestemmelse i 7 punkter med diverse underpunkter, inklusive utredning av rammer for ev fakultetsstyrer som grunnlag for en styresak.
- 21.05.21 Styret får en ny orientering om tilrådingene fra prosjekt Demokrati og medbestemmelse samt planene for videre oppfølging inklusive utredning av rammer for ev fakultetsstyrer.

Bakgrunnen for styrets beslutning om å utrede kollegiale organ, var altså todelt: Dels et ønske om å styrke virksomhetens evne til strategisk utvikling og strategisk endring innenfor de rammer USNs styre trekker opp, og dels et prinsipielt anliggende om å styrke kollegial og faglig medvirkning og medbestemmelse ved USN.

De kartlegginger som ble foretatt i prosjektet, tegner i grove trekk følgende bilde av situasjonen ved USN pr februar 2020 når det gjelder formell og uformell medvirkning og medbestemmelse:

- 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 behov for visse justeringer og forbedringer i rutiner og saksforberedelse.
- Intern informasjon er en utfordring: Ansatte og tillitsvalgte på ulike nivåer finner det vanskelig å holde seg tilstrekkelig informert, dvs å skaffe seg informasjon om planer, pågående prosesser og beslutninger. På dette området er det gjennomført vesentlige forbedringstiltak.
- Beslutningsprosesser, med unntak av beslutninger på styrenivå, oppleves som relativt lukkede, og det kan til tider være vanskelig å få oversikt over beslutninger, den forutgående saksforberedelsen (sakspapirer etc) og premissene som ligger til grunn for beslutningene. Uformell saksbehandling og lukkede beslutninger kan utgjøre en risiko både knyttet til kvalitet i beslutninger og i implementeringen.
- 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 formelle og uformelle arenaer for kollegiale drøftinger og medvirkning, det er ingen slike organ på fakultetsnivå

En rekke av disse forholdene er fulgt opp og rektor har vedtatt en handlingsplan som fordeler ansvar for de ulike tiltakene (rektornotat av 27.01.21). Mange av tiltakene er igangsatt og gjennomført. I den kommende strategiprosessen ved USN planlegges det for en langt sterkere involvering av fagmiljøene på instituttene. Organisasjonsutviklingsprosessen som er igangsatt og lederutviklingsprogrammet som er lansert, er designet for å støtte opp under implementering av strategi og for å etablere strukturer for styrket ledelse nær studentene og de fagansatte.

Følgende områder inngår i handlingsplanen for oppfølging av Demokrati og medbestemmelse.

1. Tiltak knyttet til ledelse- og organisasjonsutvikling.
Målet med tiltakene: God medvirkning i det daglige mellom leder og ansatte og en organisasjonsstruktur og kultur som fremmer involverende ledelse og tydeliggjør de ulike lederrollene i virksomheten.

2. En rekke tiltak knyttet til intern informasjon, kommunikasjon og transparens i beslutninger.
Målet med tiltakene: Gi god mulighet til å holde seg orientert om pågående prosesser som grunnlag for involvering i forkant av beslutninger.
3. Møteplasser for ledelse og ansatte på grunnenhetene.
Målet med tiltaket: Sikre arenaer for informasjon og dialog mellom ledere og ansatte på alle grunnenheter.
4. Utrede fakultetsstyrer.
Målet med tiltaket: Høyere strategisk utviklingstakt ved fakultetene, bedre beslutninger, større legitimitet for beslutninger, samt flere arenaer for kollegial medbestemmelse. Utrede konkrete rammer for fakultetsstyrer ved USN som grunnlag for eventuell endelig beslutning i USNs styre.
5. Justeringer relatert til partssamarbeid på fakultets- og institusjonsnivå samt involvering, innramming og organisering av vernetjenesten.
Målet med tiltakene: Et velfungerende partssamarbeid i alle deler av organisasjonen og en tydeligere rolleforståelse, arbeidsdeling og samarbeid mellom vernetjeneste og tillitsvalgte.
6. Prosessdesign, kultur og arbeidsprosesser som fremmer medvirkning
Målet med tiltaket: Utviklings- og utredningsprosesser ved USN som sikrer involvering av dem med legitime interesser og kompetanse i en sak.
7. Profesjonalisering av råd og utvalg
Målet med tiltakene: Effektivitet, kvalitet og transparens i arbeidene i USNs ulike råd og utvalg.

Når det gjelder behovet for nye kollegiale organ på fakultetsnivå heter det i rapporten fra delprosjekt 3 i Demokrati og medbestemmelse:

“Et flertall i DP3 anbefaler at det etableres styrer som kollegiale strategiske organ på fakultetsnivå. (...) Basert på USNs profil, bør styrene ha eksterne deltakere fra fagfeltene fakultetet utdanner for og studentrepresentasjon i tillegg til interne medlemmer. Vi er av den oppfatning at de interne representantene i styrer på dette nivået, bør være i flertall. Vi mener styrene bør ledes av fakultetets dekan, og rapportere via dekanen til rektor. Vi forutsetter at det utarbeides et klart mandat for styrene som spesifiserer hvilken myndighet som legges til dette organet.

Når vi anbefaler styrer framfor råd på dette nivået, er det ut fra risikoen for at et råd uten beslutningsmyndighet kan få en noe uklar rolle i organisasjonen, og ikke få nødvendige tillit og legitimitet (...). Å innføre et nytt besluttsende organ, vil kreve en høyere grad av formalisering av saksbehandling, saksframlegg og beslutningsgrunnlag, noe vi anser som en fordel i et medvirkningsperspektiv. Profesjonalisert saksbehandling og saksframstilling vil kunne bidra til bedre medvirkning og transparens i beslutningsprosesser.(...)

Flertallet vil understreke at slike styrer forutsetter at det skjer en reell bemyndigelse av disse organene innenfor sektorens regelverk og det institusjonelle rammeverk og de strategier USNs styre trekker opp. I et medvirknings- og medbestemmelsesperspektiv, og trolig også i et effektivitetsperspektiv, er det bra at beslutninger kan tas av instanser som er tett på primærvirksomheten. At eksterne representanter, studenter og representanter for fagmiljøene trekkes direkte med i viktige beslutninger, mener vi kan gi bedre kvalitet og større legitimitet til beslutningene.»

Styringsgruppen for prosjektet sluttet seg til vurderingen fra delprosjektet og anbefalte rektor å gjennomføre en utredning av rammeverk for kollegiale beslutningsorgan på fakultetsnivå for å klargjøre om en slik etablering vil bidra til å styrke utviklingstakten og den strategiske implementeringen ved USN. Avhengig av utredningens konklusjoner og anbefalinger vil rektor vurdere å legge frem evt. vedtakssak i styrets møte i juni. Det vil imidlertid styrke arbeidet dersom styret ønsker å komme med styringssignaler eller føringer for utredningsarbeidet som nå skal igangsettes.

Vedlegg:

1. Demokrati og medbestemmelse ved USN, rapport fra prosjektgruppe (sak 19/06320-21)

Petter Aasen
Rektor