



## Møteinnkalling

Det kalles inn til ekstraordinært møte i Universitetsstyret

**tirsdag 11.08.2015, kl. 10:00 i Kollegierommet**  
**C.G. Sundts hus, Muséplassen 1.**

Innkalling er sendt til:

Dag Rune Olsen, Thea Sofie J. Grastveit, Kjersti Fløttum, Peter M Haugan, Synnøve Fluge, Synnøve Myhre, Magnus B. Nygaard, Anne Kverneland Bogsnes, Kari Amble, Johan Fredrik Odfjell, Joakim Palme.

---

Saksliste og sakspapirer følger vedlagt.

Eventuelle forfall bes meldt snarest til Kollegiesekretariatet, telefon + 47 55 58 20 15 eller + 47 55 58 89 35.

Bergen, 5.8.2015

Dag Rune Olsen  
rektor

Kjell Bernstrøm  
universitetsdirektør

## Saksliste

<b>Styresak</b>	<b>Saker til behandling</b>	<b>U.off.</b>
S 70/15	Godkjenning av innkalling og saksliste	
S 71/15	Høring - endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven	

S Godkjenning av innkalling og saksliste /



**Styre:** Universitetsstyret

**Styresak:**

**Møtedato:** 11.08.2015

**Dato:** 21.07.2015

**Arkivsaknr:** 2015/7430

---

## Høring - endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven

---

### Bakgrunn

Kunnskapsdepartementet sendte 26. juni forslag til endringer i universitets- og høyskoleloven på høring. Her foreslår departementet endringer i lovens hovedmodell for styring og ledelse, endring i lovens bestemmelser om oppnevning av eksterne styremedlemmer i statlige høyskoler og endring i bestemmelser av styrets godtgjørelse. Høringsfristen er 15. august.

For å kunne foreta en mer grundig og god behandling av spesielt spørsmålet om hovedmodell for styring, ba Universitetet i Bergen om utsatt frist. Søknaden om utsatt frist var samordnet med Universitetet i Oslo. I brev av 6. juli avslo departementet å utsette høringsfristen. Rektor og universitetsdirektør har på dette grunnlag kalt inn til ekstraordinært styremøte 11. august for å behandle saken.

Forslaget fra departementet innebærer at hovedmodellen for styring og ledelse blir ansatt rektor, og at departementet utpeker ett av de eksterne styremedlemmene til styrets leder. Universitetsstyret skal fremdeles kunne velge en modell med valgt rektor som styrets leder.

Videre foreslår departementet at styret ved alminnelig flertall, mot to tredels flertall i dag, skal kunne endre styrings- og ledelsesmodell for universiteter og statlige høyskoler. Dette gjelder både i spørsmål om sammensetning av styret, jf. uhl. § 9-3 (2) og 9-3 (3) og i spørsmålet om valgt rektor som styrets leder. Forslaget innebærer også at departementet fastsetter styrets godtgjørelse.

Saken er sendt til orientering til fakultetene, Universitetsmuseet, Studentparlamentet og organisasjonene. Gitt den korte fristen, forventes det ikke en bred realitetsbehandling. For dem som har anledning til å komme med innspill, er fristen satt til 7. august. Universitetsledelsen er vel kjent med at det er ulike syn på spørsmålet om ansatt eller valgt rektor ved UiB. På grunn av den knappe høringsfristen – har det ikke vært mulig å behandle spørsmålet i de ulike fakultetsorganene, men de uttalelser som kommer inn innen den interne fristen 7. august, vil i sin helhet bli ettersendt styret.

### Vurdering av ledelsesmodeller

I Universitets- og høyskolelovens §10 nedfelles de formelle forskjellene mellom valgt og ansatt ledelse. Valgt rektor er styrets leder, men har også fullmakt til å avgjøre løpende saker mellom styremøter (§10-1). Universitetsdirektøren er styrets sekretær og skal, etter samråd

med rektor, forberede og gi tilrådning i saker for styret. Direktøren er øverste leder for den administrative staben (§10-3).

Etter universitetsledelsens oppfatning gir Universitets- og høyskoleloven valgt rektor en mer omfattende rolle enn kun å lede styrets arbeid slik vi kjenner det fra næringslivet. Universitetsledelsen mener denne rektorrollen heller kan sammenlignes med rollen som arbeidende styreleder. Selv om denne ledelsesformen er lite kjent i norsk næringsliv, har den lange tradisjoner blant annet i USA.

§ 10-4 omtaler ansettelse av rektor. Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.

Ansatt rektor er sekretær for styret og skal, i samråd med styrets leder, forberede og gi tilrådning i de faglige og administrative saker. Ansatt rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.

### **En vurdering av de to modellene**

Gjentatte ganger har det, for eksempel i Forskningsrådets fagevalueringer, vært pekt på svak faglig ledelse som en utfordring for norsk forskning. Andre har derimot hevdet at vår ledelseskultur er godt tilpasset ledelse av kunnskapsvirksomheter.

En av dem er professor Peter Scott, University of London, som i en årrekke har studert endringer i høyere utdanning og forskning. Han har spesielt interessert seg for hvordan ledelse av universiteter påvirkes av endringene i rammebetingelsene i sektoren, og da særlig økningen i antall studenter og omlegging til konkurranseutsatt finansiering. I en artikkel i tidsskriftet *International Journal of Leadership in Public Services* i 2011 slår han fast at universitetsledere fortsatt, i all hovedsak rekrutteres fra sterke akademiske miljøer.

Synet på de to hovedmodellene som nå diskuteres, er mange. Veldig forenklet kan det oppsummeres gjennom at valgte ledere ofte blir kritisert for manglende evne til å prioritere mens ansatte ledere gjerne kritiseres for å true institusjonens autonomi og den akademiske frihet.

Uansett hvilke hovedmodell som velges, vil ledelse av et universitet måtte være tungt faglig forankret for å lykkes. Ved UiB sikres faglig forankring ved at dekanene inngår i rektors ledergruppe og at dekanene for alle praktiske formål har samme fullmakter uavhengig av om de er valgt eller ansatt. På denne måten forankres faglige beslutninger i fagmiljøene. Samtidig sikres oppfølging og iverksetting nedover i organisasjonen. På samme måte inngår instituttlederne også i dekanenes ledergrupper uavhengig av om disse er valgte eller ansatte.

### **UiBs erfaringer med valgte og ansatte ledere**

Godt lederskap er viktig for UiB på alle nivåer i organisasjonen og arbeidet med å styrke lederskapsfunksjonen har høy prioritet.

Den sentrale ledelsen i en kunnskapsvirksomhet må evne å anspore ansatte av alle kategorier til målrettet virksomhet, slik at institusjonen i størst mulig grad kan lykkes med sine forsknings- og utdanningsoppgaver. Ledelse dreier seg derfor vel så mye om kultur som om struktur: Det handler om strategi, budsjetter og prioritering; men også om dialog, om å lytte og om å se den enkelte arbeidstaker

Ved UiB legges det vekt på å tilby lederutvikling og -kurs tilpasset den enkelte leders behov, uavhengig av om disse er valgt eller ansatt.

Ved Universitetet i Bergen har vi lenge hatt en blanding av ansatte og valgte ledere på institutt- og fakultetsnivå. Vi har således erfaring med begge modeller. Den vurderingen av valgte og ansatte ledere vi presenterer her, er ikke i særlig grad forskningsbasert, men bygger på empiriske observasjoner i egen organisasjon over tid. Utfra dette er det vanskelig å peke på klare forskjeller mellom valgte og ansatte ledere når det gjelder ledererfaring og -utdanning, eller lojalitet og motivasjon for å bli ledere. Om man stiller til valg eller søker en stilling synes det i begge tilfeller å dreie seg om personer som ønsker å bidra med sin kompetanse og energi til å lede en spesifikk virksomhet.

Intervjuer og tester gir nyttig innsikt i personlighet og forutsetninger for å lede. Men også en valgkamp viser frem lederegenskaper - for universitetet, lokal presse, byen og regionen - som er viktige for en kunnskapsvirksomhet.

Vår erfaring tilsier altså at det ikke er signifikante forskjeller på valgte og ansatte ledere ved fakultetene og instituttene. Men det er mange positive sider ved valgt rektor blant annet knyttet til intern legitimitet og til ivaretagelse av institusjonens autonomi som vi mener det er viktig å ta videre.

Ledelse handler om å fatte vedtak som angir hovedkurs, med sentrale mål, prioriteringer og anvisning av virkemidler; men ledelse handler også om gjennomføringsevne. Da er legitimitet i organisasjonen viktig, noe valgprosesser ofte bidrar til.

Et mye brukt argument mot rektor som arbeidende styreleder har vært at styret da vanskelig kan føre tilsyn med virksomheten på vegne av departementet som det etter loven er pålagt. Universitets- og høgskoleloven åpner imidlertid for at direktøren kan bringe styrevedtak inn for departementet dersom vedkommende mener vedtaket ikke er i samsvar med bestemmelser og forutsetninger gitt av departementet. Departementet vil også selv i stor grad kunne føre tilsyn med virksomheten gjennom årsrapporter, styrereferater og faste dialogmøter med styret og ledelsen. Detaljerte tildelingsbrev fra departementet, rapportering og etatsstyringsmøter gir staten som eier betydelig kontrollerende kraft. Men med rektor som styreleder taper man muligheten for den støtte og korleksjon som en ekstern leder kan gi.

Dagens lovverk åpner for at valgt rektor kan komme utenfra; det er heller ingen ting til hinder for at styret kan fremme kandidater i denne prosessen. Universitetsledelsen ønsker derfor å peke på en tredje styringsmodell for våre universiteter: valgt rektor og ekstern styreleder. En slik modell kombinerer behovet for ledere med forankring og legitimitet i universitets-samfunnet med samfunnets – og universitetets – behov for innsyn og kontroll.

### **Universitetsdirektørens kommentarer**

Med bakgrunn i anførte argumentasjon vil universitetsdirektøren komme med følgende bemerkninger:

Det er beklagelig at høringsprosessen i en så prinsipielt viktig sak håndteres med så stramme tidsfrister fra KD at det ikke gir grunnlag for en bred drøfting i organisasjonen. Samtidig har spørsmålet om valgt eller ansatt rektor vært gjenstand for diskusjoner og vurderinger ved en rekke tilfeller de senere årene. Styring og ledelse ble behandlet i flere runder i styret i 2008 og 2009, sak 100/08 og 4/09. I 2012 ble ledelses- og styringsform igjen

satt på dagsorden i sak 5/12 og hoved- ordningen med valgt rektor som normalmodell ble videreført. Universitetsdirektøren kan ikke se at det er kommet inn nye momenter som skulle endre på dette standpunktet.

Det sittende rektoratet har som del av sin valgplattform slått fast at de ønsker å holde fast ved modellen med valgt rektor. Samtidig har rektoratet i den offentlige debatt om Regjeringens strukturmelding- *Konsentrasjon for kvalitet* - tatt til orde for at det bør åpnes opp for å vurdere en tredje styringsmodell med valgt rektor og ekstern styreleder slik det er beskrevet ovenfor.

Prinsippet om valgfrihet knyttet til ledelsesmodell er viktig. Det at styret står fritt til å velge mellom 2 eventuelt 3 modeller bidrar til å fremme institusjonens autonomi. Etter vår oppfatning kan modellene være likestilte uten at den ene fremstår som hovedmodell. Universitetsdirektøren vil og anbefale at en slutter seg til prinsippet om simpelt flertall knyttet til denne type beslutninger. Samtidig vil universitetsdirektøren anbefale at styret gir sin tilslutning til at en tredje modell med valgt rektor og ekstern styreleder blir utredet.

Universitetsdirektøren har – som det fremgår av utkast til høring – ingen øvrige merknader til forslagene til endring i loven.

**vedtak:**

Styret slutter seg til forslag til uttalelse fra Universitetet i Bergen om høring om endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven

Kjell Bernstrøm  
universitetsdirektør

21.07.2015/Tore Tungodden/Oddmund Søylen



Kunnskapsdepartementet

Postboks 8119 Dep  
0032 Oslo

Deres ref

Vår ref

Dato

2015/7430-ODSØ

4.07.2015

## Høring om endring av modell for styring og ledelse med mer i Universitets- og høyskoleloven

Departementets høringsutkast ble behandlet av styret for Universitetet i Bergen (UiB) i ekstraordinært møte 11. august d.å. UiBs uttalelse omhandler kun de punkter som berører universitetene.

Forslaget fra departementet innebærer at hovedmodellen for styring og ledelse blir ansatt rektor, og at departementet utpeker ett av de eksterne styremedlemmene til styrets leder. De stedlige universitetsstyrer skal fortsatt kunne velge en modell med valgt rektor som styrets leder.

Styret ved UiB har behandlet disse spørsmålene ved en rekke anledninger i de senere årene, i 2008 og 2009, sak 100/08 og 4/09. I 2012 ble ledelses- og styringsform igjen satt på dagsorden i sak 5/12, og ordningen med valgt rektor ble videreført.

### Vurdering av ledelsesmodeller

Departementet påpeker at universitetene og høyskolene forvalter store ressurser for fellesskapet som krever godt og profesjonelt lederskap for å kunne håndteres på en best mulig måte. Universitetet i Bergen ser behovet for styrket ledelse i universitets- og høyskolesektoren, men mener at denne målsettingen kan ivaretas også med andre modeller enn den departementet anfører som hovedmodell. Uansett hvilke modell som velges, vil ledelse av et universitet måtte være tungt faglig forankret for å lykkes.

Det er delte syn på spørsmålet om ansatt eller valgt rektor ved UiB. Det sittende rektorat er valgt på en valgplattform som går for videreføring av ordningen med valgt rektor: «Akademisk frihet og demokratisk medvirkning vil være særdeles viktig for oss i ledelsen av universitetet». Slik rektoratet ser det, ivaretar valgt rektor best universitetenes autonomi.

Departementet fremhever at ordningen med valgt rektor innebærer "i realiteten" at han/hun "skulle føre tilsyn med eget arbeid". Universitets- og høyskoleloven åpner imidlertid for at universitetsdirektøren kan bringe styrevedtak inn for departementet dersom vedkommende mener vedtaket ikke er i samsvar med bestemmelser og forutsetninger gitt av departementet.



Departementet vil også i stor grad kunne føre tilsyn med virksomheten gjennom årsrapporter, styrefeferater og faste dialogmøter med styret og ledelsen. Detaljerte tildelingsbrev fra departementet, rapportering og etatsstyremøter gir den sentrale statsforvaltningen betydelig kontrollerende kraft.

Departementet fremføres flere gode argumenter for å skille funksjonene styreleder og daglig leder utover tilsyns- og kontrollfunksjonen. Mye myndighet samles på én hånd: Som styrets leder er valgt rektor ansvarlig for forberedelse av styresaker, ledelse av styremøter, gjennomføring av styrets vedtak og delegert myndighet til å treffe beslutninger mellom styremøter. Med rektor som styreleder taper man også muligheten for den støtte og korreksjon som en ekstern styreleder kan gi.

UiB ønsker derfor å peke på en tredje styringsmodell som mulig aktuell: Valgt rektor og ekstern styreleder. En slik modell kombinerer behovet for ledere med forankring og legitimitet i universitetssamfunnet med samfunnets – og universitetets – behov for innsyn og kontroll. Samtidig ivaretar modellen på en tilfredsstillende måte universitetenes behov for autonomi. UiB foreslår derfor at departementet utreder en modell med valgt rektor og ekstern styreleder før forslag til nye lovbestemmelser blir tilsendt Stortinget

Prinsippet om valgfrihet knyttet til ledelsesmodell er særdeles viktig. Frihet for et styre til å velge mellom to, eventuelt tre, styringsmodeller bidrar til å fremme institusjonenes autonomi. Slik UiB ser det, bør alternativene være likestilte.

I høringsnotatet foreslår departementet at vedtak om å endre styrings- og ledelsesmodell kan gjøres med alminnelig flertall, på linje med andre beslutninger styret treffer; og ikke som etter gjeldende rett, der endring må gjøres med minst to tredels flertall. UiB ser departementets endringsforslag på dette punkt som en bestemmelse som gir styret økt innflytelse over valg av modell for styring og ledelse av universitetene, og støtter derfor departementets forslag.

### **Andre spørsmål**

UiB har ingen innsigelser mot departementets forslag om å gjeninnføre numeriske varamedlemmer for eksterne styremedlemmer istedenfor dagens ordning med personlige varamedlemmer.

Notatet peker også på den prinsipielt uheldige bestemmelse at styret fastsetter egen godtgjørelse. UiB ser gode grunner for å legge myndighet til fastsettelse av styrehonorar til departementet.

Vennlig hilsen

vedtaksfullmektigs navn  
vedtaksfullmektigs stilling

paraferers navn  
paraferers stilling

*Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ingen håndskrevne signaturer.*

