

UNIVERSITETET I BERGEN

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Arkivkode:

Saksnr.: 08/9438

Fakultetsstyresak: **96**

Møte: 3. november 2008

**STYRINGS- OG LEDELSESFORMER VED UNIVERSITETET I BERGEN –
INSTITUSJONSNIVÅ – HØRINGSUTTALELSE FRA DET MATEMATISK-
NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET****BAKGRUNN**

Fakultetsdirektøren legger fram denne saken for styret med bakgrunn i sak 2008/9438-HIB fra universitetsdirektøren, *Styrings- og ledelsesformer ved Universitetet i Bergen* (se vedlegg [\[1\]](#)). Fakultetene inviteres her til å komme med innspill innen 1. november 2008 om ledelsesformer på institusjonsnivå, og innen 30. januar 2009 om ledelsesformer på fakultets- og instituttnivå. Fakultetet har fått fristen 1. november utsatt til 3. november.

Opprinnelig var fristen for å komme med innspill til ledelsesformer på institusjonsnivå satt til 10. september. På bakgrunn av at mange av fakultetene ønsket mer tid har imidlertid universitetsdirektøren gitt utvidet frist.

Med bakgrunn i den opprinnelige fristen, behandlet fakultetsstyret en sak om ledelsesformer i september etter en knapp høringsrunde på instituttene. Se fakultetsstyresak 82/2008 av 10. september [\[2\]](#) samt fakultetets endelige høringssvar [\[3\]](#) til universitetsdirektøren (begge vedlagt).

Som ledd i den pågående drøftingen av styrings- og ledelseformer ved UiB har universitetsledelsen også gjennomført en spørreundersøkelse om ledelsesformer, i regi av Rokkansenteret, som alle ansatte har hatt anledning til å svare på. Det er videre oppnevnt en arbeidsgruppe [\[4\]](#) av universitetsdirektøren, som vil få tilgang til data fra spørreundersøkelsen, til utarbeiding av et drøftingsnotat. Ledelsesform på institusjonsnivå vil bli behandlet i universitetsstyret 20. november, mens ledelsesformer på fakultets- og instituttnivå behandles i universitetsstyret 19. februar 2009.

Temaet styrings- og ledelsesformer har for øvrig også blitt viet betydelig oppmerksomhet den senere tid både internt ved UiB og i BT [\[5\]](#).

Fakultetet befinner seg også midt i en egeninitiert prosess, påbegynt tidlig i 2008, med å evaluere vår ledelses- og styringsmodell. Prosessen kan kort oppsummeres slik:

- Fakultetsstyret behandlet i møte 27. februar 2008 saken *Overordnede rammer for evaluering av ledelses- og styringsmodellen ved fakultetet* [\[6\]](#). Fakultetsstyret gav med dette sin tilslutning til å evaluere fakultetets modell.
- Fakultetets årlige Solstrandseminar (9-10. april) for ledere og tillitsvalgte ble i stor grad viet til evalueringsprosessen, og en rekke synspunkter, problemstillinger og forslag til justeringer av modellen ble lagt fram fra ulike grupperinger og enkeltpersoner.
- Som en videre oppfølging behandlet fakultetsstyret 28. mai 2008 saken *Evaluering av ledelses- og styringsmodellen ved fakultetet – oppnevning av en styringsgruppe og mandat for denne* [\[7\]](#)

Styringsgruppen er i gang med sitt arbeid, og informasjon om prosessen kan leses her:
http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/evaluering_ledelsesmodell/

I henhold til mandatet skal styringsgruppen vurdere og komme med anbefalinger knyttet til ledelse- og styring på fakultets- og instituttnivå. Det er imidlertid ikke usannsynlig at styringsgruppen vil kunne komme til å berøre også institusjonsnivået, ettersom ledelsesform på de ulike nivåene nødvendigvis berøres av hverandre.

Parallelt med styringsgruppens arbeid, må fakultetet forholde seg til at universitetsledelsens drøftingsprosess griper inn i mange av de samme problemstillingene. For at fakultetet skal ha størst mulig påvirkningsgrad på avgjørelser som skal fattes av universitetsstyret (om ledelsesformer på *institutt-* og *fakultetsnivået*) i februar 2009, vil styringsgruppen framskynde sitt arbeid slik at anbefalinger kan legges fram for fakultetsstyret tidlig i januar 2009.

Leder av styringsgruppen har informert fakultetsledelsen om at det ikke vil bli gitt anbefalinger eller signaler fra styringsgruppen om ledelsesformer på *institusjonsnivå* innen fristen fakultetet må forholde seg til (3. november).

FAKULTETSDIREKTØRENS KOMMENTARER

Fakultetsstyret har behandlet spørsmål om styrings- og ledelsesformer ved flere anledninger i de seinere årene:

- I 2002 sluttet fakultetsstyret seg til innstillingen *Tiltak for å styrke faglig ledelse, fristilling av grunnenhetene og fakultets rolle* ^[8]. Utvalget gikk inn for enhetlig ledelse med tilsatte ledere på instituttnivå, og fakultetsstyret vedtok implementering i tråd med denne. Utvalget gikk inn for samme modell for fakultetsnivået (tilsatt dekan med utvidede fullmakter). Utvalget anbefalte imidlertid å avvente UiBs planer for ledelsesformer ved institusjonen som helhet, ettersom de så det som ønskelig med samme ledelsesform på alle fakultetene.
- Fakultetet foretok en grundig behandling av spørsmålet omkring institusjonsledelse da Ryssdalutvalgets innstilling var på høring i 2003 (NOU 2003:25 Om ny lov om universiteter og høyskoler ^[9]). En arbeidsgruppe ble den gang oppnevnt med dekanus som leder. Gruppen leverte en enstemmig høringsuttalelse ^[10], hvorpå et enstemmig fakultetsstyre sluttet seg til denne ^[11]. I høringsuttalelsen går fakultetet inn for enhetlig ledelse, med faglige ledere som ansvarlig for den samlede virksomheten, på alle nivåene i organisasjonen. Fakultetet anbefalte tilsatte instituttledere, tilsatte dekaner og tilsatt rektor, sistnevnte etter en bred nominasjonsprosess.
- Fakultetsstyret behandlet ledelses- og styringsformer i 10. september 2008, og høringsuttalelsene fakultetet fikk inn i forkant støttet alle prinsippet om enhetlig ledelse på alle nivå ^[12].

Ettersom den grundigste og mest spesifikke behandlingen av ledelsesform *på institusjonsnivå* ble foretatt i forbindelse med behandlingen av Ryssdalutvalgets innstilling, og et enstemmig fakultetsstyre sluttet seg til høringsuttalelsen, vil fakultetsdirektøren sitere følgende formuleringer om institusjonsledelse fra denne:

Om enhetlig versus todelt ledelse

”Mindretallet og flertallet (i Ryssdalsutvalget) har ulikt syn på todelt ledelse. Flertallet mener at dagens todelte ordning er uklar og vil avvikle denne med den nye loven. Mindretallet mener at dagens ordning fungerer og viser til at rektors rolle er å betrakte som en ”arbeidende styreleder”

slik som finnes i næringslivet. En kan imidlertid stille spørsmål om hvor nødvendig det er med en arbeidende styreleder når direktørstillingen er besatt og denne samtidig rapporterer til universitetsstyret hvor rektor er styreleder.”

”På sikt er det mulig at det uansett vil etablere seg et system med enhetlig ledelse på de fleste institusjoner, da todelingen av ledelsesfunksjonen kan skape uklarhet med hensyn til hvem som har det operative ansvaret for institusjonens ledelse.”

”Styringsstrukturen bør etter fakultetets oppfatning etableres med den *faglige* virksomheten i fokus. Således må det faglige ledesperspektivet være overordnet det administrative perspektivet. Som en logisk konsekvens av dette bør også øverste operative leder for virksomheten være en faglig leder, men hvor administrative oppgaver delegeres på en hensiktsmessig måte. For at denne lederposisjonen skal være reell er det da nødvendig at administrativ linje (som ganske sikkert vil omfatte en administrativ leder/direktør) rapporterer til øverste leder for virksomheten og ikke direkte til universitetsstyret som i dag.”

Om styresammensetning og rektors rolle

”Hvis rektor skal være øverste operative leder for institusjonen gir det seg selv at rektor ikke kan være medlem av styret, men være underordnet dette. Hvorvidt styreleder da oppnevnes av departement/statsråd/regjering eller velges blant styret selv har ikke fakultetet sterke meninger om. I rekrutteringen av rektor bør kompetanse i ”academic leadership” vektlegges langt sterkere enn ”management”. Styret må legge opp en nominasjonsprosess som sikrer stor legitimitet i institusjonen og som gjerne må lovfestes.”

Ut i fra tidligere fakultetsstyrebehandlinger framkommer ”en rød tråd” i fakultetets mål om enhetlig og styrket faglig ledelse som kan spores tilbake til 2002. Dette synet ligger til grunn for vår nåværende instituttledermodell. Synet gjenspeiles også i uttalte prinsipielle vurderinger fra fakultetsstyret om at det er ønskelig med tilsatt ledere også på fakultetsnivå og på institusjonsnivå.

Etter det fakultetsdirektøren kjenner til er erfaringen med tilsatte instituttledere i alt overveiende positive ved instituttene og har medført gode faglige resultater for UiB. Dette baserer seg blant annet på følgende:

- Signaler fra styringsgruppen tilsier at gruppen med overveiende sannsynlighet vil anbefale videreføring av ordningen med tilsatte instituttledere.
- De *foreløpige* resultatene av styringsgruppens spørreundersøkelse (Nifu-undersøkelsen) viser klare tall i forhold til de ansattes ønske om fortsatt tilsatte instituttledere (65%) ^[13]. Fakultetsnivået vil bli behandlet i gruppeintervjuer som Nifu Step skal foreta 30. oktober.
- Et flertall av ansatte ved fakultetet har i undersøkelsen gjennomført av Rokkansenteret svart at de ønsker tilsatte instituttledere (53%, mot 33% som ønsker valgte instituttledere).

Fakultetets pågående evalueringsprosess vil med stor sannsynlighet resultere i justeringer for å styrke modellen ytterligere, med blant annet videreutvikling av instituttrådets rolle og funksjon og noen endringer i prosedyrene knyttet til rekruttering av instituttledere.

Ordningen med enhetlig ledelse og tilsatte ledere på instituttnivå ser altså ut til å ha fungert etter hensikten. Slik fakultetsdirektøren ser det, innebærer det en bekreftelse av at fakultetets grep for å styrke den faglig ledelsen på instituttnivået har svart på mange av de behovene for ledelse som eksisterer i en institusjon som vår.

Når det gjelder hvilke modeller vi kan velge mellom på institusjonsnivå, stiller nåværende lov om

universiteter og høyskoler klare begrensinger. Dette innebærer pr i dag at enhetlig ledelse på institusjonsnivå forutsetter at rektor tilsettes og at styreleder er ekstern. Det er mulig at lovendringer i framtiden vil kunne åpne for flere alternativer, og at disse vil kunne imøtekomme det ønsket mange ansatte har om at rektor skal kunne velges, også i en enhetlig ledelsesmodell.

Det fakultetet som forskningsmessig er mest likt vårt fakultet, Det medisinsk-odontologiske fakultet, har fakultetsstyrebehandlet sin høringsuttalelse i møte 15. oktober 2008, og går enstemmig inn for enhetlig ledelse på alle nivå, med tilsatte ledere. Uttalelsen inkluderer en grundig gjennomgang av mange av de utfordringene universitetene har, og som medfører behov for en ledelsesform der totalansvar for virksomheten bør samles hos rektor, og ikke i en todelt og uklar modell slik vi har i dag. Fakultetsdirektøren vil anbefale at fakultetsstyret slutter seg til de momenter som trekkes fram i argumentasjonen fra Det medisinsk-odontologiske fakultet om behovet for *enhetlig faglig ledelse på alle nivåene i organisasjonen*.

Rokkanundersøkelsen viser at et flertall av de ansatte både ved fakultetet og ved UiB ønsker å velge rektor (henholdsvis 65 og 69%). Det at så mange ønsker dette, viser at mange positive assosiasjoner er forbundet med det å ha mulighet til å velge institusjonens øverste leder. Det medisinsk-odontologiske fakultet argumenterer på sin side for hvorfor en tilsettingsprosess vil kunne fremme en mer profesjonell institusjonsledelse enn en kan risikere med dagens valgordning.

Diskusjoner i offentlige utredninger, ved universitetene og i media har gjennom flere år stilt spørsmål ved om samfunnet og universitetene selv trenger ledere som kan anses som "tillitsvalgte" mer enn "ledere" og profesjonaliserte forvaltere av betydelige samfunnsinstitusjoner. I tråd med den store veksten i sektoren (ikke minst knyttet til den eksternt finansierte forskningen), institusjonenes økte autonomi, belønningsmekanismer, mål- og resultatkrav etc, er det i disse vurderingene fra flere hold hevdet at behovet for ledelsesformer ved universitetene har endret seg vesentlig. På den andre siden har det også vært fremmet en rekke innspill i debatten knyttet til behovet for innflytelse, medbestemmelse og deltakelse fra den enkelte i felles anliggender.

Slik fakultetsdirektøren ser det er det ønsket om en enhetlig ledelse ved institusjonen som er det vesentlige i denne uttalelsen. Loven setter i dag begrensinger på rekrutteringsmåten. Fakultetsdirektøren vil anbefale at UiB-ledelsen arbeider politisk for å avklare mulighetene for å få endret loven på dette punkt slik at institusjonene kan stilles friere.

FORSLAG TIL VEDTAK

Fakultetsstyret slutter seg enstemmig til synspunktene som framkommer i saksforelegget og går inn for enhetlig ledelse på institusjonsnivå ved UiB

Bergen, 29. oktober 2008

Bjørn Åge Tømmerås
fakultetsdirektør

U:\DOKUMENT\KRISTIN\organisasjon\LedelseOgStyring\UiB\styresak031108_styrings_og_ledelsesformer_uib_institusjonsniva_endeligversjon_II.doc

[1] http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/uib/styring_ledelsesformer_opplegg_drofting240908.pdf

[2] http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/uib/styresak100908_styrings_og_ledelsesformer_uib.pdf

[3] http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/uib/ledelseogstyring_horingssvarMN_fak100908.pdf

[4]

http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/uib/arbeidsgruppe_styring_ledelse_uib170908.pdf

[5] På høyden har etablert en samleside for debatten som pågår; se http://nyheter.uib.no/?modus=vis_nyhet&id=41648

[6] http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/evaluering_ledelsesmodell/styresak270208_mn_evaluering.pdf

[7] http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/evaluering_ledelsesmodell/styresak280508_mn_evaluering.pdf

[8] http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/fagligledelse/

[9] <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/NOUer/2003/NOU-2003-25.html?id=148008>

[10] http://www.uib.no/mnfa/fakstyret/sakslister/2003/12_10/sak169vedl.htm

[11] http://www.uib.no/mnfa/fakstyret/sakslister/2003/12_10/169.htm

[12] Uttalelsene finnes på følgende webadresse: http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/uib/

[13] Foreløpig resultat: 65% er helt eller delvis enig i at instituttleder bør tilsettes på åremål etter søknad, mens 23% er helt eller delvis uenig.

Lenke til ”styre-sak: xx/08”, behandlet i fakultetsstyret ved Det medisinsk-odontologiske fakultet 15. oktober 2008:

http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/organisasjon/uib/MEDodont_institusjonsledelse.pdf