



SAK S 04-03

Til: Universitetsstyret
Møtedato: 20.02.03
Arkivref.: 200300844-1/011.0

FRAMTIDIG ORGANISASJONS-, STYRINGS- OG LEDELSESSTRUKTUR VED UNIVERSITETET I TROMSØ

Innledning

I forbindelse med Kvalitetsreformen har *lov om universiteter og høyskoler* (univl.) § 4 nr. 4 blitt endret med ikrafttredelse fra 01.07.02. Etter bestemmelsen fastsetter nå styret selv virksomhetens interne organisering på alle nivåer. I ot.prp. nr. 40 (2001-2002) *Om lov om endringer i lov om universiteter og høyskoler* forutsettes at utdanningsinstitusjonenes styre, på bakgrunn av økt frihet og myndighet til å fastsette sin interne organisering, foretar en reel "nullstilling" av organisasjonen. Utdannings- og forskningsdepartementet understreker i brev datert 01.07.02 at de anser dette arbeidet som viktig, og ber om at arbeidet iverksettes så snart som mulig ved institusjonene. En "nullstilling" innebærer at universitetsstyret må vurdere hvordan den framtidige organisasjons- og styringsstrukturen ved Universitetet i Tromsø skal være. Dette innebærer at styret må vurdere hva som er eventuelle sterke og/eller svake sider ved dagens organisering og styringsstruktur, og på den bakgrunn fatte vedtak om framtidig struktur.

Universitetet i Tromsøs nåværende organisasjonsstruktur

Den faglige virksomheten ved Universitetet i Tromsø er i dag organisert i seks avdelinger: Det humanistiske fakultet, Det juridiske fakultet, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Det medisinske fakultet, Det samfunnsvitenskapelige fakultet og Norges fiskerihøgskole. Under avdelingene har vi i dag til sammen 26 grunnenheter, etter at antall institutter ved Det humanistiske fakultet i 2002 ble vedtatt redusert fra tolv til to. I tillegg til avdelingene har universitetet åtte enheter som er lagt direkte under universitetsstyret. Disse er: Program for læring og praktisk pedagogikk, Universitetets senter for etter- og videreutdanning, Tromsø museum, Universitetsbiblioteket, Senter for samiske studier, Senter for kvinneforskning og kvinner i forskning, Roald Amundsens senter for arktisk forskning og Senter for miljø og utviklingsstudier. Disse enhetene har egne styrever som oppnevnes av og rapporterer til universitetsstyret.

Universitetsstyrets ansvar for å fastsette intern organisasjons- og styringsstruktur

Det er noen sentrale og prinsipielle avklaringer som styret nå må ta stilling til. Videre arbeid med å utforme forslag til og regulering av intern organisasjons- og styringsstruktur er avhengig av at det er fattet vedtak på følgende sentrale områder:

- Skal faglig virksomhet, undervisning og forskning, fortsatt organiseres i avdelinger og grunnenheter (fakulteter/NFH og institutter)?
- Skal dagens styringsstruktur med to rapporteringslinjer, en administrativ og en faglig, ved avdelingene og grunnenhetene videreutvikles?
- Skal faglig leder eller leder med både faglig og administrativt ansvar, velges eller tilsettes (ev. på åremål)?

- Hvordan skal den framtidige råds- og utvalgsstrukturen være?

Nedenfor vil først hovedtrekkene i dagens ledelses- og styringsstruktur bli beskrevet, og hvilke endringer Kvalitetsreformen har resultert i på dette plan. Det vil også bli gjort rede for de hovedideer om ledelses- og styringsstruktur som er drøftet i "Mjøs-utvalget" NOU 2000: 14 *Frihet med ansvar*, st.meld. nr. 27 (2000-2001) *Gjør din plikt – Krev din rett*, departementets høringsbrev med forslag til endringer i lov om universiteter og høyskoler datert 10.09.01 og rapport utarbeidet høsten 2001 av *prosjektgruppen for ledelse* fra den interne administrasjonsgjennomgangen ved universitetet.

Øverste styringsorgan

Universitetsstyret var, og skal fortsatt være, det øverste organ ved institusjonen, jf. univl. § 4 nr. 1. Styrets ansvarsområder er videreført. Styret har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonen drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder og de rammer som gis av overordnet myndighet.

Det følger videre av univl. § 4 nr. 2 at styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings-, forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet, og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.

Styret har også ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av departementet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak, jf. univl. § 4 nr. 3.

Etter univl. § 4 nr. 5 skal styret hvert år, etter nærmere retningslinjer gitt av departementet, avgi årsregnskap med redegjørelse for resultatene av virksomheten og legge fram forslag til budsjett for kommende år.

Etter gammel ordning skulle i utgangspunktet flertallet av styrets medlemmer være tilsatte ved institusjonen. Nå utgjør to studentmedlemmer og fire eksterne medlemmer til sammen flertallet i styret. Styret ved Universitetet i Tromsø vedtok før sittende styret ble valgt/oppnevnt en sammensetning som er i overensstemmelse med den reviderte lovens krav til sammensetning.

Styremedlemmer som er tilsatt ved institusjonen, og varamedlemmer for disse, velges for fire år, mot tre år tidligere, jf. univl. § 11 nr. 1. Styremedlemmer fra studentgruppen, og varamedlemmer for disse, velges fortsatt for ett år. Departementet oppnevner på fritt grunnlag eksterne medlemmer og varamedlemmer for disse for fire år. Universitetsstyret frammer overfor departementet forslag til eksterne styremedlemmer. Før innstilte Rådet ved Universitetet i Tromsø og Troms fylkesting eksterne styremedlemmer.

Tidligere skulle institusjonen ved siden av et styre, ledes av et representativt råd. Universitetsrådet var et rådgivende organ for styret i saker som vedrørte hovedlinjene for institusjonens virksomhet eller som var av stor prinsipiell betydning for denne. Rådet skulle fungere som informasjons- og kontaktorgan mellom styret og fagmiljøene, og mellom fagmiljøene. Lovkravet om at institusjonene skal ha et råd er opphevet.

Rektor

Rektors funksjoner og ansvarsområder er som tidligere. Rektor er universitetsstyrets leder, jf. univl. § 9 nr. 1. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor, og i dennes sted prorektor, har rett til å delta i møter i alle institusjonens styre, råd og utvalg. Rektor er institusjonens rettslige representant og

institusjonens talsperson overfor offentlige myndigheter og allmennheten. Rektor avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til styret kan komme sammen i møte.

Rektor og prorektor velges for fire år om gangen, jf. univl. § 10 nr 1. Valgperioden var tidligere på tre år. Valgbare som rektor og prorektor er institusjonens faste tilsatte i minst halv undervisnings- og forskerstilling. Åremålstilsatte i minst halv undervisnings- og forskerstilling eller i stilling som leder for avdeling eller grunnenhet er valgbare, dersom tilsettingsforholdet varer ut funksjonsperioden. Ingen kan gjenvelges som rektor eller prorektor hvis vedkommende vil ha fungert i dette vervet i et sammenhengende tidsrom på åtte år ved den nye valgperiodens begynnelse.

Administrerende direktør

Det skal være en administrerende direktør. Direktøren er den øverste leder for den samlede administrative virksomhet ved institusjonen, innenfor de rammer styret fastsetter. Direktøren er sekretær for styret, og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilråding i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen. Videre er direktøren ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsordninger, og for at disponering av ressurser og eiendom skjer i samsvar med de vedtak som er gjort i styret. Direktøren er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Direktøren utarbeider og legger fram for styret budsjettforslag og årsregnskap, og holder rektor og styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet, og om andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.

Studentorganene

Bestemmelsene i lov om universiteter og høyskoler kapittel 7 om studentorganene er i stor grad videreført uendret. Studentene ved utdanningsinstitusjonen kan opprette et studentorgan for å ivareta studentenes interesser og framme studentenes synspunkter overfor institusjonens styre og råd. Tilsvarende kan studentene ved den enkelte avdeling eller grunnenhet opprette studentorgan for denne. Institusjonen skal legge forholdene til rette slik at studentorganene kan drive sitt arbeid på en tilfredsstillende måte.

Tidligere fulgte det av univl. § 19 nr. 3 at studentene skulle ha minst to medlemmer i alle kollegiale organ som var tildelt beslutningsmyndighet. Denne bestemmelsen har blitt opphevet. I stedet følger det nå av univl. § 19 nr. 2 at studentene skal ha minst 20 prosent og aldri mindre enn to av medlemmene i alle kollegiale organer som tildeles beslutningsmyndighet, hvis ikke det delegerende organ enstemmig bestemmer noe annet. Det går også fram av univl. § 4 nr. 4 siste ledd at den interne organiseringen ved universitetet må sikre at studentene og de tilsatte blir hørt.

Styrets klagenemnd

Bestemmelsene i lov om universiteter og høyskoler kapittel 6 om styrets klagenemnd er også i stor grad videreført uendret. Klagenemnda skal etter univl. § 25 nr. 1 ha fem medlemmer med personlige varamedlemmer. To av medlemmene skal være studenter. Leder og varamedlem for leder skal fylle de lovbestemte krav for lagdommere.

Universitetsstyret vedtok i 1990 å oppnevne styrets klagenemnd. Klagenemndas saksområder er fastsatt i *Regler om styrets klagenemnd ved Universitetet i Tromsø*. Univl. § 24 nr. 1 gir nå styret mulighet til å delegere saker som gjelder disiplinære reaksjoner mot studenter som har fusket ved eksamen eller ved falsk vitnemål har skaffet seg adgang til å gå opp til eksamen, til styrets

klagenemnd. Universitetsdirektøren vil fremme en slik delegasjonssak for universitetsstyret i løpet av inneværende våsemester.

Avdelinger og grunnenheter

Lov om universiteter og høyskoler kapittel 3 har blitt vedtatt opphevet med virkning fra 01.01.03. Kapittel 3 i den tidligere loven inneholdt bestemmelser om organisering av institusjonens faglige virksomhet i avdelinger og grunnenheter. Av disse bestemmelsene gikk det fram at den faglige virksomheten ved institusjonene i utgangspunktet skulle være organisert i avdelinger.

Departementet fastsatte tidligere avdelingsinndelingen og betegnelsen på de enkelte avdelinger etter innstilling fra styret. Institusjonens styre kunne selv opprette grunnenheter underlagt den enkelte avdeling. Avdelingene skulle ledes av et avdelingsstyre og grunnenheter skulle ledes av et grunnenhetsstyre. Institusjonens styre fastsatte styrenes sammensetning innenfor rammer gitt i loven. Det skulle velges en faglig leder for avdelingen blant de fast tilsatte i undervisnings- og forskerstilling. Lederen av avdelingen var leder av avdelingens styre og førte på styrets vegne tilsyn med avdelingens virksomhet. Lovens regler om avdelingsleder gjaldt tilsvarende for leder av grunnenhet.

Denne opphevelsen av kapittel 3 i lov om universiteter og høyskoler medførte at lovkravene til organisering i og ved avdelingene (fakultetene og NFH) og grunnenhetene (instituttene) har falt bort. Universitetsstyret skal dermed selv fastsette hvordan den faglige virksomheten skal organiseres og ledes ved universitetet fra og med januar 2003.

Modeller for ledelse og styring ved avdelingene og grunnenhetene som har vært diskutert i de nasjonale utredningene

Bakgrunn

Ved valg av modell for ledelse og styring er det flere hensyn som gjør seg gjeldende. Viktigst er hensynet til effektiv styring og beslutningsevne, faglig legitimitet og innflytelse fra tilsatte og studenter. Det er en stor utfordring å sørge for at de ulike hensynene blir ivarettatt innenfor en modell for intern organisering ved institusjonene. Det er nødvendig å finne ledelses- og styringsformer som forener behovet for legitimitet i det faglige og vitenskapelige miljøet med behovet for profesjonell og handlingsrettet ledelse på alle nivåer ved institusjonene. Med økt krav til omstilling, økt myndighet og uavhengighet til overordnet myndighet, vil også kravene til institusjonenes administrative kompetanse tilta.

I NOU 2000: 14 "Mjøs-utvalget" s. 41 uttales det at det vil være fagmiljøene selv som best har forutsetninger for å vite hva som kan og vil framme en positiv utvikling av aktiviteter knyttet til utdanning og forskning. Av denne grunn bør de høyere utdanningsinstitusjonene fortsatt i stor grad være preget av kollegialt basert styring av avdelingene og grunnenhetene. Ledelsen på grunn- og avdelingsnivå ved institusjonene bør i stor grad kunne fastsettes av institusjonen selv. Det kan være at de ordninger som i dag (fram til 01.01.03) er beskrevet i lov om universiteter og høyskoler når det gjelder ledelse og styrer på disse nivåene, fungerer godt for institusjonene. I såfall bør de kunne videreføres. I noen tilfeller kan det likevel være behov for endringer. Dette gjelder særlig i fagmiljøer der det har vist seg å være vanskelig å velge ledere.

Utvalget understreker betydningen av god ledelse av avdelinger og grunnenheter, og ser institusjonens arbeid med å gjøre lederrollen mer attraktiv og å gi større muligheter for å utøve lederrollen, som viktig.

I St.meld. nr. 27 (2000-2001) side 57 foreslår departementet at ledere på institutts- og fakultets-/avdelingsnivå skal ansettes i åremålsstilling, og at de skal være både faglig og administrativt ansvarlige. Baggrunnen for forslaget er at det etter departementets vurdering vil være viktig å

etablere ordninger for god ledelse internt ved utdanningsinstitusjonene. Tilsetting og utforming av arbeidsoppgaver og resultatmål skal etter forslaget tilligge institusjonens sentrale ledelse, og vil utgjøre et viktig strategisk styringsmiddel for institusjonens styre.

I høringsbrev til institusjonene datert 10.09.01 foreslår departementet endringer i lov om universiteter og høyskoler i overensstemmelse med departementets forslag i St. meld. nr. 27. Høringen internt ved Universitetet i Tromsø viste at det var ulike synspunkter på forslaget om at leder med både faglig og administrativt ansvar for avdeling og grunnenhet, skal tilsettes på åremål. Et flertall av enhetene ønsket valgt leder i stedet for åremålstilsatt leder. Rådet for Universitetet i Tromsø drøftet spørsmålet i møte 06.12.01. Et flertall av rådets medlemmer ønsket imidlertid tilsatt leder. Høringsuttalelsen fra universitet om departementets lovendringsforslag ble drøftet og vedtatt av universitetsstyret i møte 13.12.01. Primært ønsket universitetsstyret at det var institusjonene selv som kunne bestemme ledelsesstrukturen ved institusjonen. Men under den forutsetning at det ble fastsatt at det skulle være leder med både faglig og administrativt ansvar, var et flertall av styrets medlemmer i mot å gi støtte til departementets forslag om åremålstilsetting av leder.

Helt sentrale utfordringer i Kvalitetsreformen har vært å gi institusjonene større grad av frihet og selvstyre, samt å styrke styrets posisjon som det overordnede styringsorgan ved institusjonene, jf. ot.prp. 40 (2001-2002) punkt 4.3.4. Departementet så derfor at det kunne være uheldig hvis institusjonene ble bundet opp av en obligatorisk styringsordning for avdeling og grunnenhet, uten muligheter for lokale tilpasninger. Departementet konkluderte på dette grunnlag at det beste ville være å gi institusjonene frihet også til å fastsette ledelses- og styringsform for avdelingene og grunnenhetene. Departementets forslag i høringsbrevet om lovfesting av avdelings- og grunnenhetsleders ansvar ble derfor ikke videreført i *lov om universiteter og høyskoler* da endringene ble vedtatt av Stortinget 28.06.2002. Følgende to hovedmodeller synes etter dette å være de mest aktuelle:

Modeller for den interne ledelse og styring

A. Videreføre dagens modell

Avdelingene ledes av et avdelingsstyre og grunnenheter ledes av et grunnenhetsstyre. Det velges en faglig leder for avdelingen, dekan, blant de fast tilsatte i undervisnings- og forskerstilling. Lederen av avdelingen er leder av avdelingens styre og fører på styrets vegne tilsyn med avdelingens virksomhet. Tilsvarende gjelder for faglig leder ved grunnenhet. Disse rapporterer til instituttstyrene. Avdelingene har også en administrasjon med en administrativ leder, fakultets-/høgskoledirektør. Administrativ leder vil rapportere til dekan i faglige spørsmål, men til universitetsdirektøren i økonomisk-administrative saker. Dette er også stadfestet ved siste lovendring hvor universitetsdirektøren er gitt ansvar for den samlede administrasjon ved institusjonen.

B. Avdelings- og grunnenhetsleder med både faglig og administrativt ansvar

I ot.prp. 40 (2001-2002) foreslo departementet at avdelingene og grunnenhetene skulle ha en leder med både faglig og administrativt ansvar. Lovforslaget innebar en ny ordning i forhold til dagens ordning med en faglig leder og en administrativ leder ved avdelingene og grunnenhetene. Leder for avdeling vil være ansvarlig for en helhetlig oppfølging av styringssignaler fra institusjonens øverste styringsorgan.

Departementets opprinnelige forslag var at leder for avdeling og grunnenhet *skulle* tilsettes på åremål. I stedet har loven blitt endret slik at institusjonene *kan* tilsette leder for avdeling og grunnenhet på åremål, jf. lov om universiteter og høyskoler § 30a. Med andre ord har ikke utdanningsinstitusjonene plikt til å tilsette leder på åremål, men styret har anledning til det hvis det ønsker en slik ordning. Hvis leder først tilsettes på åremål, skal styret ved institusjonen foreta utlysning og tilsetting. Åremålsperioden skal være fire år og ingen kan være tilsatt på åremål som leder i mer enn til sammen tolv år. Ett alternativ er at leder skal velges, i stedet for å tilsettes på

åremål. Den valgte leder får da både det administrative og faglige ansvar ved enheten. En slik modell vil kunne bidra til at leder for større legitimitet blant de faglige tilsatte og studentene ved enheten enn tilsatt leder.

Endring av styringsstruktur etter departementets opprinnelige forslag innebærer at dagens ordning med avdelings- og grunnenhetsstyre må revurderes og sannsynligvis avvikles. I prinsippet kan universitetsstyret opprettholde disse styringsorganene da styret fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer, jf. univl. § 4 nr. 4. Men da det nettopp er en målsetning ved denne integrerte styringsmodellen å legge til rette for en mer synlig, enhetlig og ansvarlig ledelse, vil det være et paradoks å binde lederens handlekraft og ansvar med et overordnet styre ved enheten. Dette er pekt på av prosjektgruppen for ledelse (se nærmere omtale nedenfor), som i stedet foreslår opprettelse av et rådgivende organ ved enhetene.

C. Andre modeller

Ett forslag som har vært nevnt er å ha forskjellig styringsstruktur fra avdeling til avdeling, alt etter hva den enkelte avdeling selv ønsker. Faren med en slik modell er at dette vil kunne skape uklarheter i ansvars- og arbeidsforhold. Det vises til at det er mål med Kvalitetsreformen å skape klarere styrelinjer ved utdanningsinstitusjonene. Hensynet til en klar styringsstruktur taler for at hovedtrekkene i styringsstrukturen ved universitetet må være lik for alle avdelinger. Under den forutsetning at selve styringsstrukturen er den samme ved avdelingene, kan det kanskje overveies om det skal tillates at noen avdelinger har valgt leder mens andre har tilsatt leder på åremål.

Universitetsstyret har i stor grad frihet til å fastsette andre, eller varianter av, styrings- og ledelsesmodellene enn som er nevnt under punkt A og B. Styret må realitetsbehandle den samlede organisasjonens endringsbehov og velge styrings- og ledelsesstruktur ved avdelingene og grunnenhetene ut fra dette.

Den interne prosjektgruppens forslag til framtidig styrings- og ledelsesmodell ved Universitetet i Tromsø

I 1998 gjennomgikk Universitetet i Tromsø en omfattende intern og ekstern evaluering. På bakgrunn av funn under evalueringen ble det vedtatt å gjennomgå den totale administrasjonen. En prosjektgruppe fikk i oppgave å vurdere nærmere ledelses- og styringsstrukturen ved universitetet. Prosjektgruppen for ledelse kom til at de funnene som ble gjort under evalueringen med hensyn til ledelse og styring, i stor grad er identiske med de problemområdene som er beskrevet i St.meld. nr. 27. Prosjektgruppen for ledelse uttaler i sin rapport at det derfor ikke er grunn til å tro at de problemområdene som trer fram i evalueringen er unike for Universitetet i Tromsø.

Prosjektgruppen sammenfattat de definerte problemområdene i følgende punkter:

- Universitetet har vanskeligheter med å formulere en strategi som nedfeller klare styringsgrep og prioriteringer. Dette gjør lederrollen, på lavere nivå i organisasjonen, uklar og åpen for flere fortolkninger.
- Universitetet har ikke tydelig nok trukket opp grensene med hensyn til ansvar- og oppgavefordeling mellom den faglige/valgte leder og den administrative leder på avdelings- og grunnenhetsnivå. Dette medfører variasjoner mellom enhetene med hensyn til oppgave- og ansvarsfordeling.
- Det er stor variasjon i størrelse på avdelingene og grunnenhetene. Dette påvirker hvordan lederrollen defineres og fortolkes på disse nivåene i organisasjonen.

Prosjektgruppen foreslo en ny styringsmodell, basert på de endringer som ble foreslått i St.meld. nr. 27 om å slå sammen det faglige og administrative ansvaret ved enhetene. Etter prosjektgruppens forslag til ny styringsmodell skal dekan være øverste besluttsende myndighet i avdelingen, med både det faglige og administrative ansvaret. Dekan skal tilsettes av og rapportere til universitetsstyret.

Tilsvarende skal instituttleder, etter prosjektgruppens forslag, være øverste besluttsende myndighet ved grunnenheten. Avdelingene og grunnenhetene skal ha et råd som uttaler seg i prinsipielle saker eller etter ønske fra dekan eller instituttleder. Rådet skal ha en sammensetning som tilsvarer det avdelings- og grunnenhetsstyrene har i dag. Det er imidlertid viktig å presisere at prosjektgruppens forslag ble utarbeidet med grunnlag i forslaget i St.meld. nr. 27 om å innføre en ledelse ved enhetene med både faglig og administrativt ansvar.

Universitetsdirektørens vurdering

Hensyn som må ivaretas

Formålet med den ”nullstillingen” av organisasjonen som styrene nå blir bedt om å foreta, er å etablere ordninger for organisering, styring og ledelse som kan møte de nye utfordringer som vil komme i kjølvannet av den omfattende Kvalitetsreformen. Samtidig har det lenge fra mange hold vært pekt på at det er problemer med manglende enhetlig styring ved institusjonene.

De viktigste utfordringene i tiden som kommer vil være:

- Den nye finansieringsmodellen med vekt på resultatbaserte tildelinger vil bl.a fordre økte krav til ”produksjon” av studiepoeng, kandidater og publiserte forskningsresultater. I tillegg vil institusjonene møte krav om større egeninntjening
- Utdanningsreformen vil føre til at kravene til kontinuerlig overvåking og forbedring av kvaliteten på studieprogrammene, undervisningen og eksamen må skjerpes
- Omleggingen til nye gradsstruktur og flerfakultære/flerfaglige studieprogrammer vil øke behovet for klar arbeids- og ansvarsdeling mellom de ulike nivåene i organisasjonen og mellom ulike fakulteter og institutter. Studieprogrammene må vurderes i et institusjonsperspektiv både når det gjelder faglig profil, kvalitet og med hensyn til god ressursutnyttelse
- Det vil bli økt konkurranse om studenter og forskningsmidler, som en følge av finansieringsmodellen og økt frihet for alle institusjoner, også høgskolene, til å opprette/nedlegge studietilbud etter behov og etterspørsel
- Økt forpliktelse og nærmere samarbeid med samfunns- og næringsliv blir forventet av alle institusjoner.

Institusjonene har fått økt frihet, men like klart er det at ansvaret for strategisk og god styring kombinert med optimal ressursutnyttelse vil også øke tilsvarende. I en slik situasjon må Universitetet i Tromsø være en organisasjon som på sikt kjennetegnes ved at den:

- legger til rette for høy faglig kvalitet, også ved at ressurser blir frigjort til Universitetets primæraktiviteter i størst mulig grad
- har evne og kraft til omstilling
- har en intern struktur med klare rapporteringslinjer og klar arbeids- og ansvarsfordeling
- har rask beslutningsvei
- har gode kommunikasjonslinjer internt
- har evne og vilje til faglig samarbeid om undervisning og forskning på tvers av fakulteter/NFH og institutter
- sikrer studenters og tilsattes medinnflytelse.

Nytt lovutvalg i arbeid

Regjeringen oppnevnte 06.12.02 et offentlig utvalg som skal utrede og komme med forslag til et felles lovverk for all høgre utdanning, både for statlig og privat sektor. Lov om universiteter og høgskoler og lov om private høyskoler gjennomgikk i 2002 endringer for å legge til rette for gjennomføring av Kvalitetsreformen i høgre utdanning. Selv om lovgivningen for henholdsvis

statlig og privat høgre utdanning i dag har mange fellestrekk, er regelverket til dels ulikt formulert. Det utvalget som nå er oppnevnt, skal foreta en mer prinsipiell gjennomgang av hvordan et felles lovverk for høgre utdanningsinstitusjoner bør utformes.

Det er også under utvalgets mandat å utrede ny tilknytningsform for statlige universiteter og høgskoler. Ny tilknytningsform skal vurderes i forhold til spørsmålet om institusjonell autonomi og akademisk frihet, spørsmålet om institusjonenes handlingsrom i økonomiske og administrative spørsmål og deres mulighet for samarbeid med andre aktører i samfunns- og næringsliv. Spørsmålet om noen eller alle utdanningsinstitusjonene skal organiseres som særlovselskaper, vil bli vurdert etter at utvalget har levert sin innstilling 01.09.03.

Dette lovarbeidet indikerer at det ganske raskt vil kunne komme nye, store endringer i rammevilkårene for organisering og styring av norsk, høgre utdanning. Kjennskapen til dette lovarbeidet er av stor betydning for de anbefalinger universitetsdirektøren i det følgende vil gi universitetsstyret i spørsmålet om hvilke endringer i organisasjonsstruktur, ledelses- og styringsprinsipper som bør gjennomføres nå.

Fakultetsstrukturen

Universitetsdirektøren er av den oppfatning at den faglige virksomheten knyttet til undervisning og forskning fortsatt må organiseres i avdelinger (fakulteter/NFH) med underliggende grunnenheter (institutter). Tidligere var dette nedfelt i loven. Nå må denne organiseringen vedtas av styret.

Fakultetene er ulike i størrelse, og dermed oppstår asymmetri i styringsstruktur og beslutningsvei mellom de ulike fakultetene. Ytterpunktene er Det juridiske fakultet, som ikke har institutter og dermed kun ett beslutningsnivå, og Det medisinske fakultet, med fire store institutter og med avdelinger under instituttene som et tredje beslutningsnivå på fakultetet. På sikt må det vurderes om det er heldig med så store interne forskjeller på enheter på samme nivå i organisasjonen. I representative fora vil det for eksempel være en stemme fra hvert fakultet, uavhengig av hvor mange ansatte og studenter vedkommende representerer. Slik er det for eksempel i dag i forskningsutvalget.

Det store reorganiseringsprosjektet på 90-tallet fokuserte på fakultetenes størrelse og sammensetning. Ulike alternativer til reorganisering av fakultetsstrukturen ble grundig utredet over flere år. Selv om de endelig vedtak i universitetsstyret i 1996 ikke resulterte i store endringer, bør det være av interesse flere år senere og se nærmere på de forslag som ble arbeidet fram gjennom dette prosjektet. Universitetsdirektøren vil konkret foreslå at fakultetsstrukturen forblir uendret inntil videre, men vil sammen med rektor ta initiativ til å drøfte problemstillingene med ledelsen ved fakultetene for å vurdere eventuelle endringer i fakultetsstrukturen på litt lengre sikt.

Instituttstrukturen

Universitetet har ut fra størrelsen på fagmiljøene mange institutter (grunnenheter). Antall ansatte knyttet til instituttene varierer også. Forrige styre satte fokus på nødvendigheten av å redusere antall institutter. Dette resulterte i at antall institutter ved Det humanistiske fakultet er vedtatt redusert fra tolv til to, og antall institutter ved Norges fiskerihøgskole har blitt redusert fra fem til fire. Ved de øvrige fakultetene er instituttstrukturen forblitt uendret. Det vil si at det totalt er 26 institutter i dag. Dersom det skal åremålstilsettes faglig/administrative ledere på fakultetene og instituttene, vil det kunne bli en dyr struktur. Det vil også være et stort spørsmål om slike stillinger vil være interessante for kvalifiserte søkere siden instituttene vil være små. Universitetsdirektøren vil derfor foreslå at styret fortsatt gir et klart signal til fakultetene/NFH om at instituttstrukturen fortsatt skal være under vurdering.

Enheter direkte under styret

I styresak S 99/02 ble organiseringen av Senter for miljø og utviklingsstudier, Roald Amundsens senter for arktisk forskning og Senter for kvinneforskning og kvinner i forskning vurdert. Styret vedtok å organisere disse sentrene direkte under universitetsstyret. Et fellestrekk ved sentrene er at de er etablert for å synliggjøre og koordinere forskningsaktiviteter innen områder som universitet særlig vektlegger. Sentrene skiller seg fra fakultetene/NFH, ved at de ikke har egne studieporteføljer. I tillegg til disse tre nevnte sentrene er også Senter for samiske studier organisert direkte under universitetsstyret. Senter for samiske studier skal bidra til økt forskning og undervisning om samiske forhold ved Universitetet i Tromsø, med vekt på rekruttering, tverrfaglig, nasjonalt og internasjonalt samarbeid.

Etter universitetsdirektørens vurdering må linjene fra styresaken i 2002 videreføres. Sentrene som er organisert direkte under universitetsstyret skal normalt ikke drive faglig virksomhet i konkurranse med de etablerte fagmiljøene. Den faglige virksomheten, forskning og undervisning, må være organisert i avdelinger og grunnenheter underlagt den enkelte avdeling.

Universitetets senter for etter- og videreutdanning (UVETT) og Program for læring og praktisk pedagogikk (PLP) er også organisert som grunnenheter direkte underlagt universitetsstyret. UVETT koordinerer videreutdanningsvirksomheten ved Universitetet, men den faglige forankringen av studietilbudene ligger ved fakultetene. PLP skiller seg fra de andre ved at de har egne studieporteføljer og vitenskapelige tilsatte. Enheten er imidlertid også ulik fakultetene/NFH ved at de ikke forvalter og tildeler egne grader. Det ansvar og de arbeidsoppgaver som normalt tilligger fakultetene skal styret selv ivareta når det gjelder den faglige aktiviteten ved PLP. Organisasjonsmodellen for disse to enhetene bør vurderes i forhold til beslektede administrative og faglige miljø ved Universitetet, og et eventuelt sterkere faglig og/eller administrativt samarbeid med Høgskolen i Tromsø.

Universitetsbiblioteket og Tromsø museum er ikke organisert som egne avdelinger eller grunnenheter. Disse enhetene ledes av egne styrer som er direkte underlagt universitetsstyret. Universitetsdirektøren ser ingen gode grunner til å foreslå endringer i dette på nåværende tidspunkt, men også for disse enhetene kan andre organisatoriske løsninger bli vurdert senere.

Styring og ledelse ved avdelingene og grunnenhetene

Etter universitetsdirektørens vurdering vil det beste for Universitetet i Tromsø på nåværende tidspunkt være å bygge videre på den eksisterende lederstrukturen ved avdelingene og grunnenhetene.

I en tid hvor bl.a institusjonenes styrings- og ledelsesstruktur og tilknytningsform til Utdannings- og forskningsdepartementet skal vurderes, mener universitetsdirektøren det nå vil være lite hensiktsmessig å foreta fundamentale og store endringer i ledelses- og styringsstrukturen ved Universitetet. Dersom Stortinget ved behandlingen av en ny lov bestemmer seg for å endre eksisterende ordninger på disse feltene, vil endringer Universitetet måtte foreta nå, kunne ha kort levetid. Universitetsdirektøren ønsker heller å tilrå at fokus og arbeidsressurser settes inn på å gjennomgå fakultets- og instituttstrukturen slik at den er mest mulig hensiktsmessig i lys av de endringer som følger av kvalitetsreformen og institusjonenes rammebetingelser for øvrig.

Det synes lite hensiktsmessig at fakultetene og instituttene selv får velge styrings- og ledelsesmodell. Dersom noen institutter og fakulteter velger enhetlig ledelse og andre velger å beholde dagens styringsmodell, vil styringslinjene fra universitetsstyret, rektor og universitetsdirektør til de ulike fakultetene og instituttene bli ulike, alt etter hvilket styringssett den enkelte enhet velger. Det vil også i så tilfelle måtte utarbeides forskrifter, valgereglement og styringsordninger for flere modeller. Dette vil være administrativt ressurskrevende. Det som institusjonen kan vinne av erfaringer med å gi adgang til enhetlig ledelse på noen

fakulteter/institutter, kan sannsynligvis oppnås ved erfaringsutveksling med de universiteter som prøver en blandet styringsordning.

Uavhengig av hvilken styringsmodell Universitetet vil benytte seg av, må nye regler om ledelses- og styringsstrukturen utarbeides fordi dagens lovbestemmelser om dette ble opphevet med virkning fra 01.01.03. Dette arbeidet vil ikke bli så komplisert dersom dagens modell legges til grunn. Her vil det være naturlig å ta utgangspunkt i bestemmelsene som var nedfelt i lov om universiteter og høyskoler før denne ble vedtatt endret i juli 2002. I det nye reglementet vil eksempelvis organisering i avdelinger og grunnenheter og sammensetning av avdelings- og grunnenhetsstyre bli regulert. Studentene skal ha minst 20 prosent og aldri mindre enn to av medlemmene i alle kollegiale organer ved universitetet, såfremt det delegerende organ enstemmig bestemmer noe annet. Dette medfører at flere avdelings- og grunnenhetsstyrer må få ny sammensetning. Hvordan dette skal gjøres i praksis, må klargjøres. Universitetets eksisterende regler om valg og funksjonstid for medlemmer av avdelingens og grunnenhetens styringsorganer må også gjennomgås, og om nødvendig revideres.

Hvis styret ønsker å utvikle en styringsordning hvor lederen har både faglig og administrativt ansvar, må helt nye retningslinjer utarbeides. Mange viktige spørsmål trenger da å avklares. Blant annet må det tas stilling til om leder skal velges eller tilsette på åremål, om avdelingene eller grunnenhetene skal ledes av et avdelings-/grunnenhetsstyre eller om det ved avdelingene skal være et organ/råd som skal bistå lederen i faglige saker. Da en slik styringsmodell vil innebære store endringer i forhold til dagens modell, vil det naturligvis også være nødvendig å etablere nye administrative rutiner, samt å utrede hvordan overgangen til ny styringsmodell skal skje.

Universitetsdirektøren vil på bakgrunn av en samlet vurdering rå universitetsstyret til å beholde dagens styrings- og ledelsesstruktur inntil det er kjent hvordan styrings- og ledelsesstrukturen for statlige utdanningsinstitusjoner blir i framtiden. Av dette følger at dagens fakultetsstyrer og instituttstyrer sitter ut den perioden de nå er valgt for, og at det deretter foretas nyvalg. Administrasjonen vil starte arbeidet med å lage forslag til reglement for den interne organiseringen og valgreglementet, slik at nye reglement kan vedtas i universitetsstyret i løpet av inneværende semester.

Valg eller åremålstilsetting av avdelingsleder eller grunnenhetsleder

Som nevnt ovenfor har det i lov om universiteter og høyskoler § 30a blitt gitt adgang til å åremålstilsette leder for avdeling og grunnenhet. Åremålsperioden skal være fire år og ingen kan være tilsatt på åremål i stilling som avdelingsleder eller grunnenhetsleder i mer enn til sammen tolv år. Etter lovbestemmelsen skal styret selv foreta utlysning og tilsetting av leder. Spørsmålet om leder for avdeling og grunnenhet skal velges eller åremålstilsettes er aktuell uavhengig av om lederen bare skal ha det faglige ansvaret eller både det faglige og administrative ansvaret ved enheten. Universitetsdirektøren mener på grunnlag av de samme momenter som anført i sammenheng med spørsmålet om styring og ledelse av avdelingene og grunnenhetene at dagens ordning med valg av avdelingsleder skal videreføres. Avdelingsleder bør fortsatt benevnes dekan og leder for grunnenhetene bør benevnes instituttleder.

Råds- og utvalgsstruktur

Den nye studiestrukturen innebærer at de tidligere fritt organiserte studiene skal inngå i helhetlige studieprogrammer. Flere av disse programmene vil være flerfaglige/flerfakultære. Dette vil innebære nye og vanskelige problemstillinger i grads- og studieprogramforvaltningen. Det vil være nødvendig å etablere programkomiteer som har tilsynsansvar med hele studieprogrammer. I løpet av vårsemesteret vil universitetsdirektøren legge fram en egen sak for universitetsstyret der den framtidige ansvars- og arbeidsfordeling mellom fakultetene, instituttene og programkomiteene gjennomgås.

Uavhengig av hvilken styringsmodell universitetet vedtar på avdelings- og grunnenhetsnivå, vil det være et spørsmål om universitetet skal ha et eller flere råd/utvalg og hvilket mandat de eventuelt skal inneha.

Forskningsutvalget er i dag et sentralt utvalg som har en del saksfelt delegert fra universitetsstyret. Det må vurderes om dette utvalget skal bestå og eventuelt om sammensetning og delegasjonsmyndighet skal revideres. Det må i samme sammenheng vurderes om det er behov for nye sentrale utvalg, for eksempel studieutvalg og/eller utvalg for internasjonal virksomhet. Like så vil det være naturlig å vurdere om IT-rådet fortsatt skal eksistere etter at IT-avdelingen, som tidligere var underlagt styret, nå inngår som en avdeling i sentraladministrasjonen. Universitetsdirektøren foreslår at det i løpet av våren fremmes en egen sak for universitetsstyret med forslag om hvilke rådgivende organer universitetet skal ha og hvilken sammensetning og funksjoner de eventuelt skal gis.

På grunnlag av ovennevnte gis følgende innstilling til

vedtak:

1. Den faglige virksomheten ved universitetet skal være organisert i avdelinger. Universitetsstyret fastsetter avdelingsinndelingen og betegnelsen på de enkelte avdelinger.
2. Universitetsstyret oppretter grunnenheter underlagt den enkelte avdeling. Grunnenhetene er etter styrets bestemmelse ansvarlig for undervisning, forskning, faglig utviklingsarbeid og annen faglig virksomhet på bestemte fagområder.
3. Universitetsdirektøren legger i løpet av våren 2003 fram for styret forslag til reglement for styring og ledelse ved avdelingene og grunnenhetene basert på den nåværende ordningen med valgt faglig ledelse.
4. Universitetsdirektøren legger i løpet av våren 2003 fram for styret en administrasjonsordning som klargjør ansvarsfordelingen mellom valgt leder og administrativ leder ved avdeling og grunnenhet og ansvarsfordelingen mellom styringsnivåene.
5. Universitetsdirektøren legger i løpet av våren 2003 fram for styret et forslag til valgreglement til universitetets kollegiale organer.
6. Universitetsdirektøren legger i samme sak fram forslag til regler for valg til faglig leder ved avdelingene og grunnenhetene.
7. Det holdes nyvalg til fakultets- og instituttstyrene og dekan og instituttledere når dagens periode går ut.
8. Leder og nestleder for hver avdeling og grunnenhet skal velges blant de fast ansatte i undervisnings- og forskerstilling. Tittelen dekan skal brukes for avdelingsleder og leder for grunnenhetene skal benevnes instituttleder.
9. Universitetsdirektøren legger i løpet av våren 2003 fram for styret forslag til hvilke råd og utvalg Universitetet i Tromsø skal ha.
10. Universitetsstyret skal i de nærmeste årene særlig vurdere endringer i dagens fakultets- og instituttstruktur, samt organisering av enheter under styret.

11. Fakultetene bes om å fokusere på aktuelle organisasjonsspørsmål i forlengelsen av de vurderinger som er gitt i dette saksframlegget.

Tromsø, 11.februar 2003

Arne Benjaminsen
universitetsdirektør

Ingrid Bergslid Salvesen
studiedirektør

saksbehandler: Joakim Bakkevold, juridisk rådgiver

VEDTAK I SAK S 4-03

FRAMTIDIG ORGANISASJONS-, STYRINGS- OG LEDELSESSTRUKTUR VED UNIVERSITETET I TROMSØ

Møtedato: 20.02.03

Arkivref.: 200300844-1/011.0

Styret gjorde slikt enstemmig vedtak:

- ” 1. Den faglige virksomheten ved universitetet skal være organisert i avdelinger. Universitetsstyret fastsetter avdelingsinndelingen og betegnelsen på de enkelte avdelinger.*
- 2. Universitetsstyret oppretter grunnenheter underlagt den enkelte avdeling. Grunnenhetene er etter styrets bestemmelse ansvarlig for undervisning, forskning, faglig utviklingsarbeid og annen faglig virksomhet på bestemte fagområder.*
- 3. Universitetsdirektøren legger i løpet av våren 2003 fram for styret forslag til reglement for styring og ledelse ved avdelingene og grunnenhetene basert på den nåværende ordningen med valgt faglig ledelse.*
- 4. Universitetsdirektøren legger i løpet av våren 2003 fram for styret en administrasjonsordning som klargjør ansvarsfordelingen mellom valgt leder og administrativ leder ved avdeling og grunnenhet og ansvarsfordelingen mellom styringsnivåene.*
- 5. Universitetsdirektøren legger i løpet av våren 2003 fram for styret et forslag til valgreglement til universitetets kollegiale organer.*
- 6. Universitetsdirektøren legger i samme sak fram forslag til regler for valg til faglig leder ved avdelingene og grunnenhetene.*
- 7. Det holdes nyvalg til fakultets- og instituttstyrene og dekan og instituttledere når dagens periode går ut.*
- 8. Leder og nestleder for hver avdeling og grunnenhet skal velges blant de fast ansatte i undervisnings- og forskerstilling. Tittelen dekan skal brukes for avdelingsleder/høgskoledirektør for NFH og leder for grunnenhetene skal benevnes instituttleder.*
- 9. Universitetsdirektøren legger i løpet av våren 2003 fram for styret forslag til hvilke råd og utvalg Universitetet i Tromsø skal ha.*
- 10. Universitetsstyret skal i de nærmeste årene særlig vurdere endringer i dagens fakultets- og instituttstruktur, samt organisering av enheter under styret.*
- 11. Fakultetene bes om å fokusere på aktuelle organisasjonsspørsmål i forlengelsen av de vurderinger som er gitt i dette saksframlegget.*