



SAK S 36-06

Til: **Universitetsstyret**
Møtedato: 21.-22. juni 2006
Arkivref.: 200506171-24/SAS/011.5

STYRING, LEDELSE OG ORGANISERING AV TROMSØ MUSEUM, UNIVERSITETSMUSEET

1. Bakgrunn

I forbindelse med lovendringen i 2002 ble institusjonene bedt om å ”nullstille” organisasjonen og vurdere om styrings-, ledelses- og organisasjonsstrukturen var hensiktsmessig. I forrige studieår ble det foretatt en slik gjennomgang ved Universitetet i Tromsø for fakultetenes del.

I styremøte 7. april 2005 vedtok universitetsstyret i sak S 20-05 *Styrings- og ledelsesstruktur på fakultets- og instituttnivå* å innføre enhetlig, åremålstilsatt ledelse ved instituttene og å videreføre todelt ledelse ved fakultetene. Det ble videre vedtatt å la det være opp til fakultetene å bestemme hvorvidt det skal være instituttstyrer eller ikke. Instituttstyret ledes av instituttleder. Fakultetene avgjør selv om instituttlederstillinger skal lyses ut internt eller eksternt.

Tidligere har universitetsstyret også vurdert styrings- og ledelsesstrukturen ved Universitetsbiblioteket (UB) (jf. sak S 35-04). UB har et bibliotekstyre og faglig-administrativ bibliotekdirektør.

Etter gjennomgangen av fakultets- og instituttstrukturen nedsatte universitetsdirektøren et prosjekt høsten 2005 for å vurdere styring, ledelse og organisering ved Tromsø Museum (TMU). (*vedlegg 1*). Prosjektgruppen avga sin innstilling 15.02.06 (*vedlegg 2*), og denne er sendt fakultetene/enhetene på høring (*vedlegg 3*). Høringsuttalelsene er vedlagt (*vedlegg 6-12*).

Universitetsdirektøren har arbeidet ut fra å gi universitetsstyret grunnlag for å vurdere og treffe beslutning om endret/ny ledelses-, styrings- og organisasjonsstruktur ved TMU i styremøtet før sommeren. Gode grunner kan imidlertid tale for at beslutning i saken bør utsettes til neste møte.

I mai i år mottok UiTø NoU 2006:8 *Kunnskap for fellesskapet Universitetsmuseenes utfordringer*, heretter kalt Rogan-utvalgets innstilling (*vedlegg 4*). Kunnskapsdepartementet har bedt Universitetet om høringsuttalelse (*vedlegg 5*), og i etatsstyringsmøtet i april i år presiserte departementsledelsen at det forventes grundige uttalelser fra universitetene. Innstillingen er sendt fakultetene/enhetene på høring med høringsfrist 01.09.06, og universitetsdirektøren legger opp til å legge fram forslag til høringsuttalelse i universitetsstyrets første møte etter sommeren. Rogan-utvalgets innstilling problematiserer universitetsmuseenes rolle, funksjon og organisering. Blant annet foreslås det å vurdere å organisere universitetsmuseene i universitetenes randsone (utvalget er delt i dette synet). Noen av uttalelsene fra fakultetene/enhetene vedrørende UiTøs interne rapport om TMU reiser også spørsmål ved hvilke funksjoner universitetsmuseet skal fylle og om det er grunn nå til å gjøre større endringer i TMUs organisering i forhold til de øvrige fagmiljøer ved Universitetet. Dersom universitetsstyret ønsker å reise en grunnleggende debatt om hvilke funksjoner TMU skal fylle (formål, oppgaver mv) i forbindelse med spørsmålet om hvilken ledelses-, styrings- og organisasjonsstruktur TMU skal ha, foreslår universitetsdirektøren at

UNIVERSITETSDIREKTØREN
Personal- og økonomiavdelinga

beslutning i saken utsettes til samme møte som styret skal behandle UiTøs høringsuttalelse om Rogan-utvalgets ulike forslag.

Universitetsstyret kan imidlertid velge å fastsette ordning for ledelse, styring og organisering for TMU nå. Universitetsdirektøren vil derfor i dette saksframlegget gjøre de nødvendige vurderinger, slik at styret kan realitetsbehandle saken om ønskelig. Vurderingsdelen preges derfor av disse to mulighetene som her er skissert. Dersom universitetsstyret ønsker å utsette selve beslutningen vedrørende TMUs organisasjonsstruktur mv, ser universitetsdirektøren det som formålstjenlig for prosessen at styret uansett i møtet tar en første drøfting av saken, og eventuelt gir signaler for den videre saksforberedelse.

I det følgende gis en kort gjennomgang av rapporten fra arbeidsgruppen, og en kort oppsummering av høringsuttalelsene. Det gis deretter en oversikt over dagens ledelses-, styrings- og organisasjonsstruktur ved TMU og en kort oppsummering av anbefalingene i forbindelse med Reorganiseringsprosjektet. Videre gis en oversikt over organisering og ledelse ved universitetsmuseene i Norge. Deretter går vi kort inn på NOU 2006:8. Til slutt gis universitetsdirektørens vurderinger.

2. Prosjekt for gjennomgang av styrings-, ledelses- og organisasjonsstruktur ved Tromsø Museum

I brev fra universitetsdirektøren datert 26.09.05 ble TMU bedt om å etablere et prosjekt for gjennomgang av Museets styring, ledelse og organisasjon (vedlegg 1).

Prosjektgruppen som har vurdert styrings-, ledelses- og organisasjonsstrukturen ved TMU har bestått av to medlemmer fra TMU oppnevnt av museumsstyret, førsteamanuensis Geir Mathiassen og førstekonsulent Britt Sandstedt, ett medlem fra fakultetene ved Universitetet i Tromsø oppnevnt av universitetsdirektøren, professor Reidar Bertelsen, ett eksternt medlem oppnevnt av universitetsdirektøren, fylkeskultursjef Nina Badendyck, og ett medlem oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene, hovedtillitsvalgt i Norsk tjenestemannslag (NTL) Torill Nustad.

Prosjektgruppen fikk følgende mandat:

1. Prosjektgruppa skal vurdere ulike modeller for styrings- og ledelsesstruktur ved Tromsø Museum og anbefale en av modellene. Det skal vurderes hvorvidt Museet skal ha et eget styre. Foreslås det å videreføre museumsstyret, skal det vurderes hvorvidt styret skal ha eksterne representanter fra andre enheter/organisasjoner ved og utenfor Universitetet og hvorvidt det bør være valgt eller ansatt faglig-administrativ ledelse eller delt ledelse som i dag.
2. Prosjektgruppa skal foreslå modeller for organiseringen av Tromsø Museum, herunder hvilke faglige og administrative underavdelinger Museet skal ha og organiseringen av disse. Det skal gis en anbefaling av en av modellene.
3. Prosjektgruppa skal ha som premiss for arbeidet at samarbeidet og samhandlingen mellom Tromsø Museum og resten av Universitetet samt museer og kulturinstitusjoner i Tromsø skal styrkes.

Prosjektgruppen har vurdert dagens ordning med todelt ledelse opp mot enhetlig, faglig-administrativ ledelse, og anbefaler at TMU innfører enhetlig ledelse og ansetter museumsdirektør i åremålsstilling etter ekstern utlysning. Et mindretall foreslår å videreføre dagens ledelsesstruktur med valgt faglig leder.

Det anbefales at museumsstyret opprettholdes med samme antall medlemmer, men at sammensetningen endres ved tilføring av eksterne representanter. Det anbefales at to av representantene fra de ansatte ved TMU erstattes av én ekstern representant fra UiTø utenfor TMU og én ekstern representant utenfor UiTø.

Prosjektgruppen har vurdert fire nye modeller med hensyn til organisasjonsstruktur; gruppen anbefaler en modell med to fagenheter – natur og kultur – der formidling og administrasjon er stabs-/fellestjenester. Et mindretall foreslår at TMU organiseres i en seksjon for samlingsarbeid, og at administrasjonen får stabsavdelinger for administrasjon og formidling; virksomheten for øvrig organiseres som tidsavgrensede prosjekt.

3. Høringsuttalelser

Universitetsdirektøren sendte den 02.03.06 innstilling fra *Prosjekt for gjennomgang av styrings-, ledelses- og organisasjonsstruktur ved Tromsø museum* på høring til fakultetene/NFH, enhetene under universitetsstyret og hovedsammenslutningene (Forskerforbundet, NTL, Parat og Akademikerne), med svarfrist 12.05.06. NOU 2006:8 *Kunnskap for fellesskapet – Universitetsmuseene utfordringer* ble ettersendt til orientering til høringsinstansene den 20.04.06; svarfrist for høring av innstillingen (vedr. TMU) ble samtidig utvidet til den 26.05.06.

Det har kommet høringssvar fra Norges fiskerihøgskole, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Det juridiske fakultet, TMU, Universitetsbiblioteket (UB) og Norsk tjenestemannslag (NTL) ved Universitetet i Tromsø, hvorav to ikke har innspill i saken (Det juridiske fakultet og Norges fiskerihøgskole). Høringsuttalelsene følger vedlagt saken.

De fleste høringsinstansene støtter i det alt vesentlige innstillingens forslag om enhetlig ledelse ved Museet og ekstern representasjon i museumstyret. Når det gjelder organisasjonsmodellene, mener Mat-nat. fakultetet at det er behov for å slå sammen UiTøs små faggrupper, herunder at Fagenhet for geologi ved TMU og Institutt for geologi slås sammen. Mat.nat. og SV fakultetene mener at vitenskapelige ansatte ved TMU bør delta i undervisning og veiledning. SV fakultetet støtter prosjektgruppas mindretall, dvs at TMU bør organiseres etter en prosjektmodell. UB mener at det først må avklares hvilke funksjoner TMU skal fylle før det tas stilling til om TMU skal organiseres som en avdeling ved UiTø eller om det skal skilles ut fra Universitetet. Dersom TMU skal være en enhet ved UiTø, bør utstillingene være prosjektbaserte, og de vitenskapelige ansatte overføres til instituttene.

Styret ved TMU vedtok i møte 11. mai 2006 følgende høringsuttalelse:

Styring: Enstemmig vedtatt:

Museumsstyret slutter seg til den enstemmige innstillingen om å ta inn eksterne medlemmer i styret.

Ledelse: Vedtatt mot én stemme (A. C. Nilssen), én avholden (nestleder T. Alm)

Museumsstyret slutter seg til flertallets innstilling om enhetlig ledelse.

Mindretallet stemte for følgende forslag:

Museumsstyret slutter seg til mindretallets innstilling om å opprettholde todelt ledelse.

Organisering: Vedtatt mot 1 stemme (museumsleder M. A. Hauan)

Museumsstyret tar avdelingene ved Tromsø Museum sin faglige vurdering om nytten av omorganisering til etterretning og ber om at nåværende organisasjonsstruktur opprettholdes.

4. Tromsø Museum, universitetsmuseet – styring, ledelse og organisering i dag

TMU er organisert i seks fagavdelinger, en formidlingsavdeling og en administrativ enhet. Fagavdelingene omfatter Fagenhet for arkeologi, Fagenhet for nyere kulturhistorie, Fagenhet for samisk etnografi, Fagenhet for botanikk, Fagenhet for geologi og Fagenhet for zoologi. Formidlingsenheten er organisert som en enhet på linje med fagenhetene; administrasjonen er organisert som stab. Fagenhetene og formidlingsenheten har egne styrer, og fagenhetene har videre valgte avdelingsledere. Ved Formidlingsenheten er ansatt formidlingsleder styrets leder. TMU har ca. 55 fast ansatte og totalt ca. 75 ansatte inkl. midlertidig ansatte. Størrelsen på avdelingene varierer fra 5 til 17,5 årsverk.

TMU har todelt ledelse med valgt faglig museumsleder og ansatt administrativ avdelingsdirektør, som til sammen utgjør den daglige ledelse. Den faglige delegasjonslinjen går fra universitetsstyret til museumsstyret (valgt), og videre til styrer på fagenhetsnivå. Museumsleder er leder for museumsstyret, fører tilsyn med universitetsmuseets samlede virksomhet, har et særskilt ansvar for forskningsvirksomheten og er underlagt styrets beslutninger. Det er en mer uformell linje i den faglige ledelsen fra rektor via museumsleder til ledere for fagenhetene, med utgangspunkt i de fullmakter rektor har på vegne av universitetsstyret.

Den administrative linjen er hierarkisk og definert i forhold til det ansvar som universitetsdirektøren er tillagt i universitetsloven. I den administrative linjen går styringslinjen fra universitetsdirektøren til avdelingsdirektør. Ansvar og myndighet knyttet til iverksetting av styrevedtak ligger i denne linjen. Avdelingsdirektør har også ansvar for at disponeringen av ressurser og budsjett er i samsvar med de vedtak som er gjort av universitetsstyre, universitetsdirektøren eller museumsstyret.

TMU er siden 1. august 1997 en avdeling direkte underlagt universitetsstyret. Museumsstyret er Museets øverste organ, og behandler saker etter delegasjon fra universitetsstyret. Museumsstyret behandler budsjettforslag, fordeling av midler til fagenhetene, retningslinjer for den utadvendte virksomhet og de vitenskapelige samlingene og andre spørsmål av felles faglig interesse.

Museumsstyret består av 9 medlemmer med personlige varamedlemmer som velges blant medlemmer i gruppene fast tilsatte i vitenskapelige stillinger (fem medlemmer), andre vitenskapelig tilsatte i midlertidige stillinger, herunder stipendiater (ett medlem), og tilsatte i teknisk/administrative stillinger (tre medlemmer).

Styrene for fagenhetene består av tre representanter, herunder to vitenskapelig ansatte (valgt) – som er leder og nestleder – samt én valgt representant fra gruppen teknisk/administrativt ansatte. Styret for formidlingsenheten har samme antall medlemmer, som omfatter én fast ansatt leder, én vitenskapelig ansatt (valgt), som er nestleder i styret, og én valgt representant fra gruppen teknisk/administrativt ansatte.

5. Tidligere vurdering av Tromsø Museums organisering i forbindelse med Reorganiseringsprosjektet på 1990-tallet

I forbindelse med Reorganiseringsprosjektet (som blant annet endte med etablering av en fakultetsstruktur ved UiTø) la en utredningsgruppe fram forslag om tre mulige modeller for organisering av TMU. Etter modell 1 skulle TMU organiseres som et fakultet. Den faglige virksomheten ble foreslått organisert i to institutter, henholdsvis et kulturhistorisk og et naturhistorisk institutt. Formidlingsvirksomheten ble foreslått organisert i en felles avdeling for hele fakultetet.

Modell 2 var en variant av modell 1 som innebar at museet skulle videreføres som en organisatorisk enhet, men styrkes med vitenskapelige stillinger fra andre enheter slik at arkeologimiljøene ble samlet, sosialantropologi og etnografi forenet, samt deler av biologimiljøet.

Modell 3 innebar å tilknytte det vitenskapelige personalet ved Museet til henholdsvis Det matematisk-naturvitenskapelige, Det samfunnsvitenskapelige og Det humanistiske fakultet. Museumsenheten ville da bestå av administrativt og teknisk personale fordelt på en administrasjons- og en formidlingsavdeling.

Styringsgruppen for Reorganiseringsprosjektet anbefalte at TMU ble organisert etter modell 1, men som en ikke-fakultær enhet direkte underlagt universitetsstyret.

6. Universitetsmuseene i Norge – organisering og ledelse

Universitetsmuseene er organisert som egne enheter ved universitetene, direkte underlagt universitetsstyrene. Mellom museene er det enkelte variasjoner i hvordan de er organisert, styrt og finansiert, men generelt har de norske universitetsmuseene en relativt lik intern organisasjonsstruktur.

Fire av de fem universitetsmuseene har et styre med ni eller elleve medlemmer. Styrene er noe ulikt sammensatt med hensyn til ekstern representasjon og styreleders funksjon. Vitenskapsmuseet (VM) og Naturhistorisk museum (NHM) har en ekstern styre-/rådsleder. Kulturhistorisk museum (KHM) og Bergen Museum (BM) har som styreledere vitenskapelig ansatte fra andre deler av universitetet. Det er kun TMU som har en ordning med en rent intern styreleder – dvs. en vitenskapelig ansatt ved museet – som også er museums-/faglig leder. Museumsstyrene er styringsorganer for museene og direkte underlagt universitetsstyrene, og har ansvar for å fastlegge mål og prioriteringer for museene. Styrene skal også godkjenne årsplaner, budsjett, regnskap og rapportering fra museene.

Styret ved Kulturhistorisk museum i Oslo består av seks ansatte, herunder én representant fra ett av fakultetene ved UiO, to eksterne representanter samt to studentrepresentanter.

Styret ved Naturhistorisk museum på Tøyen består av representanter for de ansatte og studenter, Matematisk-naturvitenskapelig fakultet ved UiO samt én ekstern representant.

Styret ved Bergen Museum består av seks representanter fra de ansatte, to studentrepresentanter og tre eksterne representanter, herunder to representanter fra andre fakultet ved UiB og én ekstern representant.

Museumsrådet ved Vitenskapsmuseet i Trondheim består av fem av museets ansatte, to studenter og to eksterne representanter.

Tabell 8.6 oppsummerer styresammensetningen ved de fem universitetsmuseene (fra NOU 2006 : 8, s. 56):

Tabell 8.6 Universitetsmuseenes styrestruktur

Representasjon	VM	NHM	KHM	BM	TMU
Styreleder (ekstern el. vitenskapelig)	1 (ee*)	1 (ee)	1 (ie*)	1 (ie)	1 (iv)
Vitenskapelig ansatte	4	2	4	5	5
Teknisk-adm. ansatte	1	2	2	2	3
Eksterne	2	2	2	1	–
Studenter	2	2	2	2	–
Samlet	10	9	11	11	9

* Det skilles her mellom såkalte ekstern-eksterne (ee), som er hentet utenfra universitetet, intern-eksterne (ie), som kommer fra universitetet og intern-vitenskapelige (iv), som er vitenskapelig ansatte fra museet eller universitetet.

Bergen Museum har styrer også på fagseksjonsnivå; medlemmene er valgt blant gruppene vitenskapelig og teknisk/administrativt ansatte slik at de vitenskapelig ansatte utgjør den største gruppen. Ved Vitenskapsmuseet, NTNU, er det kun råd både på museums- og seksjonsnivå. Kulturhistorisk museum og Naturhistorisk museum, UiO, har ikke seksjonsstyrer; kun museumsstyrer.

Vitenskapsmuseet, Naturhistorisk museum og Kulturhistorisk museum har enhetlig ledelse, hvilket innebærer at museumsdirektøren ivaretar den faglige og administrative ledelsen av museet. I tillegg til TMU har også Bergen Museum per i dag delt ledelse. Bergen Museum har valgt faglig leder og tilsatt avdelingsdirektør, men faglig leder er ikke styreleder. Bergen Museum er i gang med å utarbeide et avtaleverk mellom museet og Universitetet i Bergen (UiB) knyttet til forsknings- og undervisningssamarbeid mellom det vitenskapelige personalet ved museet og instituttene ved UiB. Museets vitenskapelig ansatte inngår også i noen grad i forskningsgrupper ved UiB, og deler av den vitenskapelige staben ved museet er samlokalisert med de vitenskapelig ansatte ved to institutter ved UiB (primært botanikere og geologer).

7. NOU 2006 : 8 Kunnskap for fellesskapet : Universitetsmuseenes utfordringer

Utdannings- og forskningsdepartementet oppnevnte 15. september 2004 et offentlig utvalg for å utrede universitetsmuseenes virksomhet innenfor samlingsforvaltning, formidling og forskning. Utvalget ble også bedt om å utrede universitetsmuseenes rolle og organisering i den nasjonale museumssektoren. Universitetsmuseene har ikke tidligere vært gjenstand for en egen offentlig utredning, og det var fra flere hold pekt på behovet for å utrede universitetsmuseenes spesielle situasjon og oppgaver. I en rapport fra Riksrevisjonen høsten 2003 ble universitetsmuseene kritisert for utilstrekkelige oppbevaringsforhold, svakheter ved styringen, og at rapporteringen til universitetsledelsen og departementet er mangelfull.

Utvalget avga sin innstilling til Kunnskapsdepartementet 31. mars 2006.

Utvalget tilrår at universitetsmuseene legger økt vekt på forskningsledelse og utvikler klare prioriteringer og planer for FOU-arbeidet. Et delt utvalg (5 av 10 medlemmer) mener at universitetsmuseene bør organiseres med en annen tilknytning til universitetene enn dagens, og i større grad inngå i Museumsreformens konsolideringsprosess. Det bør vurderes å organisere universitetsmuseene inn under universitetenes randsoneaktiviteter. Et mindretall (4 av 10 medlemmer) mener at universitetsmuseene bør fortsette som aktive deltakere i det brede, tverrfaglige kunnskapsnettverket som finnes ved universitetene.

Utvalget peker videre blant annet på behovet for styrking av samlingsforvaltningen gjennom en helhetlig samlingspolitikk, tydeligere styringssignaler og oppgradering av bygningsmessige forhold. Museenes formidling bør styrkes gjennom oppgradering av basisutstillinger, sterkere satsing på digital og nettbasert formidling og tettere samarbeid med vitensentrene og satsing på formidling av real- og naturfag.

Kunnskapsdepartementet har, som tidligere nevnt, sendt utredningen ut på en bred høring med svarfrist 1. oktober 2006. Utredningen vil bli lagt fram for universitetsstyret til behandling i september.

8. Universitetsdirektørens vurderinger

8.1. Utsettelse

Som nevnt innledningsvis har universitetsdirektøren arbeidet ut fra at universitetsstyret i juni-møtet skulle treffe beslutning om endret/ny ledelses-, styrings- og organisasjonsstruktur ved TMU. Særlig på bakgrunn av Rogan-utvalgets innstilling, men også noen av høringsuttalelsene som ligger ved denne saken, tilrår universitetsdirektøren at universitetsstyret har en første drøfting av saken nå, og utsetter beslutningen til møtet etter sommeren. Universitetsstyret kan da vurdere den interne prosjektrapporten sammenholdt med Rogan-utvalgets innstilling med fakultetenes/enhetenes syn på sistnevnte.

Rogan-utvalget tar opp sentrale problemstillinger mht universitetsmuseenes oppgaver, formål, utfordringer og deres organisatoriske tilknytning til universitetene og samarbeid med øvrige museer i regionen. Det gis en gjennomgang av universitetsmuseenes ulike oppgaver i dag, og det pekes blant annet på behovet for sterkere forskningsledelse og klarere prioriteringer, herunder at det synes å være et behov for en mer systematisk arbeidsdeling mellom universitetsmuseene og mellom det enkelte universitetsmuseum og universitetsinstituttene. Som nevnt foreslår en del av utvalget at universitetsmuseene skal ha en annen tilknytning til universitetene enn dagens forvaltningsmodell (randseorganisering). Også noen av høringsuttalelsene reiser tilsvarende problemstillinger, jf tilbakemeldingene fra Mat-nat. fakultetet, SV fakultetet og UB. Dersom en vedtar organisasjonsstruktur nå, fastsetter ny lederstruktur og tilsetter museumsdirektør, legges det bindinger for en eventuell senere diskusjon med hensyn til spørsmålet om den organisatoriske tilknytningen TMU skal ha til Universitetet, samt hvilke funksjoner TMU skal dekke.

I universitetsdirektørens mandat for prosjektgruppen som har vurdert TMUs organisering mv, er det ikke særskilt bedt om en vurdering av hvilke funksjoner TMU skal fylle. Det er heller ikke særskilt nevnt at det bør utredes å knytte de vitenskapelige ansatte til instituttene, slik noen av høringsinstansene foreslår. I forbindelse med behandlingen av Rogan-utvalgets innstilling foreslår universitetsdirektøren at styret har en grunnleggende diskusjon om universitetsmuseets formål, funksjoner og oppgaver og i denne sammenheng vurderer hvilken ledelses-, styrings- og organisasjonsstruktur som er tjenlig.

Fakultetene/enhetene er gitt frist til 1. september med å avgi høringsuttalelse vedrørende Rogan-utvalgets innstilling. Universitetsdirektøren foreslår at enhetene innen samme frist også bes uttale seg om hvilke funksjoner de mener at Tromsø museum bør/skal fylle og om Museet skal organiseres som en avdeling ved Universitetet med vitenskapelige stillinger som i dag, eller om andre organisasjonsformer anbefales, jf forslagene fra Mat.nat. og SV fakultetene og UB. I neste møte vil styret få et godt vurderingsgrunnlag både når det gjelder Rogan-innstillingen, Tromsø museums funksjon mv, Museets organisering innen Universitetet samt dets interne ledelse, styring og organisering.

Selv om saken etter dette utsettes, ber universitetsdirektøren styret om å ta en første drøfting av saken, og eventuelt gi signaler for den videre saksforberedelse.

8.2. Vurdering av TMUs ledelse, styring og organisering

Dersom universitetsstyret ønsker å ta stilling til ledelses-, styrings- og organisasjonsstrukturen ved TMU nå, vil universitetsdirektøren innstille på følgende:

Ledelse

1. Tromsø Museum Universitetsmuseet skal ha en åremålstilsatt museumsdirektør, som leder Museets faglige og administrative virksomhet.
2. Stillingen som museumsdirektør utlyses eksternt med krav om høy vitenskapelig kompetanse samt kompetanse innen ledelse og administrasjon. Museumsdirektøren tilsettes for fire år med mulighet for inntil to nye perioder à fire år.

Styre

1. Tromsø Museum Universitetsmuseets øverste og eneste styringsorgan er museumsstyret, og består av 7 medlemmer:
 - En representant valgt av og fra gruppen vitenskapelig ansatte ved Tromsø Museum
 - En representant valgt av og fra gruppen teknisk-administrativt ansatte ved Tromsø museum
 - To vitenskapelig ansatte fra fakultetene ved UiTø, som oppnevnes av universitetsstyret
 - To eksterne representanter utenfra UiTø, som oppnevnes av universitetsstyret
 - En studentrepresentant, som oppnevnes av Studentstyret.Styreleder er en av representantene fra fakultetene og utpekes av universitetsstyret.
2. Det utarbeides instruks for universitetsmuseets styre og museumsdirektør som klargjør ansvars- og oppgavefordeling.

Organisasjonsstruktur

1. Tromsø Museum Universitetsmuseet organiseres i to fagseksjoner: Seksjon for naturhistorie og Seksjon for kulturhistorie.
2. Seksjonene ledes av seksjonsleder. Seksjonsleder for hver seksjon tilsettes etter intern utlysning. Museumsstyret gjør vedtak om tilsetting.

I det følgende gis en begrunnelse for dette.

8.2.1. Ledelsesstruktur ved Tromsø Museum

Prosjektgruppen anbefaler at todelt ledelse erstattes av enhetlig ledelse på avdelingsnivået med ansatt faglig-administrativ museumsdirektør i åremålsstilling, og at valgt faglig ledelse på seksjonsnivået videreføres.

Prosjektgruppen har listet opp følgende argumenter *for* modell med todelt ledelse med valgt faglig leder:

- faglig leder er demokratisk valgt og kan ha stor legitimitet
- åpner for bred deltakelse fra de ansatte i interne beslutningsprosesser
- sikrer faglig leders deltakelse i dekanmøtene
- både faglig leder og avdelingsdirektør har rett til å fremme saker for museumsstyret
- universitetsmuseet TMU bør ha samme ledelsesstruktur som fakultetene

Følgende argumenter er fremmet *mot* modell med todelt ledelse:

- uklarhet om ansvarfordelingen mellom valgt faglig leder/styreleder og avdelingsdirektør
- det skapes rom for uklarheter med hensyn til hvem som har øverste myndighet og ansvar for iverksetting av vedtak i ulike situasjoner
- uklarheter omkring rollefordelingen kan føre til uklart forhold mellom økonomi og faglig strategi
- valgt lederskap betinger vilje og engasjement til å påta seg ledervervet

Den løsningen prosjektgruppen anbefaler, avviker fra den modellen som er valgt ved fakultetene og instituttene der todelt ledelse på fakultetsnivået er videreført og ansatt faglig-administrativ ledelse

på instituttnivået er innført. Dersom TMU skal være inndelt i seksjoner, noe gode grunner taler for, finner universitetsdirektøren det ikke naturlig at TMU, som den eneste enheten ved Universitetet, skal ha valgt ledelse på dette nivået. TMUs seksjoner kan sammenlignes med fakultetenes institutter og Universitetsbibliotekets avdelinger.

Prosjektgruppen gjør flere sammenligninger mellom TMU og fakultetene og trekker fram noen særegne trekk ved Museet. TMU har samlinger og utstillinger som innebærer ”en mangesidig praktisk virksomhet”, oppdragsvirksomhet, formidlingsarbeid og funksjon som landsdelsmuseum (rapporten side 19). Videre påpekes det at TMUs særstilling vises både i samfunnsoppdrag og stillingsstruktur. Ved Museet utgjør de vitenskapelige ansatte mindre enn halvparten av den totale arbeidsstokken. Universitetsdirektøren mener at disse forholdene snarere taler for tilsatt ledelse ved seksjonene enn valgt ledelse. De nevnte forholdene gjør det også naturlig å sammenligne TMU med UB, som også har faglige ansatte (universitets- og førstebibliotekarere). Ved UB er det tilsatt ledelse på alle nivå. De argumenter som taler for tilsatt faglig-administrativ ledelse ved instituttene, og som ble vektlagt av universitetsstyret i fjor, gjør seg like sterkt gjeldende for Museets seksjoner: Ansatte ledere vil først og fremst ha sitt mandat fra tilsettingsorganet og være ansvarlig overfor og hente sin legitimitet fra dette. Dette mener universitetsdirektøren vil styrke ledelsen av seksjonene.

Spørsmålet om valgt eller tilsatt ledelse har sammenheng med hvor mange seksjoner TMU skal ha. Skal dagens struktur med 6 seksjoner videreføres, vil en ordning med tilsatte ledere trolig bli en for kostbar struktur. Uansett vil det ikke kunne være tale om heltids lederstillinger. Med to seksjoner, som universitetsdirektøren anbefaler, jf. nedenfor, må lederstillingene være heltidsstillinger. Men også dette vil, av økonomiske årsaker, betinge – som et utgangspunkt – intern rekruttering til stillingene.

En ordning med åremålstilsatt faglig-administrativ museumsdirektør, som prosjektgruppa foreslår, avviker fra ledelsesordningen som gjelder for fakultetene, men tilsvarer UBs ledelse, som har en tilsatt bibliotekdirektør med høy vitenskapelig kompetanse. Som det framgår ovenfor, har flere universitetsmuseer en slik lederstruktur.

Hovedargumentet for å beholde en modell med todelt ledelse på avdelings-/museumsnivå, er det demokratiske aspektet ved en slik ordning, og muligheten for bred deltakelse fra de ansatte i interne beslutningsprosesser. En valgt leder *kan* i kraft av å være valgt av og blant de ansatte oppnå høy legitimitet i organisasjonen. Videreføring av dagens todelte ledelsesstruktur vil falle sammen med ledelsesstrukturen ved fakultetene. Et slikt utfall vil gjøre det nødvendig med klargjøring av ansvars- og myndighetsforhold for faglig leder, administrativ leder og styre, slik det er gjort for fakultetenes og instituttenes vedkommende.

Prosjektgruppen har satt fram følgende argumenter *for* modell med enhetlig ledelse:

- ansvar og myndighet plasseres i en linje slik at økonomi og faglig strategi følges ad
- tydeliggjøring av lederrollen
- de andre universitetsmuseene har enhetlig ledelse, og Universitetsmuseet Tromsø Museum bør derfor organiseres på samme måte

Følgende argumenter er fremmet *mot* modell med enhetlig ledelse:

- modellen sikrer ikke bred deltakelse i beslutningsprosesser på samme måte som dagens struktur
- den administrativt ansvarlige har ikke selvstendig rett til å fremme saker for museumsstyret
- avviker fra fakultetenes ledelsesstruktur

Det er stor oppslutning fra høringsinstansene om en løsning med enhetlig ledelse på institusjonsnivået med faglig-administrativ museumsdirektør. Universitetsdirektøren slutter seg til dette og mener det er gode argumenter *for* å innføre enhetlig ledelse. Uklarhet om ansvarsfordeling

mellom valgt faglig leder og administrativ leder og rollekonflikt for faglige ledere mellom myndighetsutøvelse og lojalitet til velgerne er viktige argumenter mot en todelt løsning. Når det gjelder argumentet om at TMU bør ha samme struktur som fakultetene, vil universitetsdirektøren vise til forskjellene mellom Museet og fakultetene, jf ovenfor. Avgjørende for universitetsdirektøren er at det er viktig at Museet har en slagkraftig ledelsesstruktur som er rustet til å møte de utfordringer og krav Museet står overfor. Det vises blant annet til at Rogan-utvalget trekker fram behovet for styrket ledelse og evne til klare prioriteringer. Enhetlig faglig-administrativ ledelse innebærer en entydig plassering av ansvar og myndighet, og dermed en tydeligere og sterkere lederfunksjon, og universitetsdirektøren støtter tilråningen om å tilsette museumsdirektør.

Universitetsdirektøren mener museumsdirektørstillingen bør lyses ut eksternt for å sikre bred rekruttering, selv om dette vil kunne medføre økte kostnader. TMU har i dag valgt faglig leder som fristilles fra en rekke av sine plikter i sin ordinære stilling. Det vanlige vil være at dette må medføre behov for å tilsette vikar. Universitetsdirektøren legger til grunn at tilsetting av museumsdirektør ikke vil medføre kostnader tilsvarende 1/1 stilling, men trolig ½ stilling. Dette må dekkes innenfor TMUs ordinære rammer.

Etter universitets- og høyskolelovens § 6-4 (d) kan åremålsperioden settes til fire eller seks år, med en maksimal åremålsperiode på tolv år. Universitetsdirektøren foreslår at perioden settes til fire år med mulighet for inntil to nye perioder à fire år.

8.2.2. Styringsstruktur ved Tromsø Museum

Museumstyret ved TMU er Museets øverste organ, og behandler saker etter delegasjon fra universitetsstyret. Prosjektgruppen har i liten grad vurdert alternativ til museumsstyret, men er enstemmig i sin tilråning om å videreføre museumsstyret ved TMU. Ordningen med valgte styrer anbefales beholdt også på seksjonsnivå. En vurdering av styrefunksjonen ved UiTø har vært grundig diskutert tidligere, og i forbindelse med organisasjonsgjennomgangen og fastsettelse av ledelses- og styringsstruktur for fakultetene og instituttene ble ordningen videreført på alle nivå, men slik at fakultetene avgjør selv om en skal ha styrer ved instituttene. Universitetsdirektøren anser ordningen med styre som en viktig understrekning av at de ansatte deltar i et forpliktende fagfellesskap. Deltakelse i styre bidrar videre til større legitimitet for de vedtak som fattes enn beslutninger fattet av lederen alene, og kan styrke lederens posisjon og ansvarliggjøre de ansatte. Slik universitetsdirektøren vurderer det, er TMU på dette punkt likestilt med fakultetene. På bakgrunn av ovennevnte, prosjektgruppens tilrådninger samt de samstemmige høringsuttalelsene finner universitetsdirektøren det riktig å anbefale at TMU fortsatt skal ledes av et museumsstyre.

Et alternativ til et styre kunne være et råd. Et rådgivende organ vil imidlertid ikke ha noen formell beslutningsmyndighet, hvilket vil kunne gjøre rådets anbefalinger mindre forpliktende både for rådet selv og for museumsdirektøren. Arbeidet i rådet vil trolig også bli mindre interessant for medlemmene enn det ville vært i et styre, og tilråningene vil kunne få mindre legitimitet enn om de er gjort av et styre med beslutningsmyndighet. En ytterligere innvending er at innføring av et museumsråd ikke vil gi vesentlig – om noen – innsparing i tidsbruk, sammenlignet med å ha et styre etter dagens modell.

Spørsmålet er hvem som skal lede museumsstyret. Prosjektgruppen anbefaler at styret ledes av museumsdirektøren. Ved de øvrige universitetsmuseene er det ekstern styre-/rådsleder ved to museer (Vitenskapsmuseet og Naturhistorisk museum), mens de to øvrige museer har som styreledere vitenskapelig ansatte fra andre deler av universitetet (Kulturhistorisk museum og Bergen Museum). Det er altså kun TMU som har en ordning med en rent intern styreleder – dvs. en vitenskapelig ansatt ved museet – som samtidig er museums-/faglig leder. Prosjektgruppen har i liten grad problematisert spørsmålet knyttet til styreleder. Alternative løsninger ved TMU kan være

at styreleder hentes fra et av fakultetene, slik tilfellet er ved styret ved Universitetsbiblioteket, eller utenfra universitetsmiljøet. En kan også tenke seg en mulig løsning med en intern styreleder som er valgt blant de ansatte ved TMU. Dette siste er imidlertid ikke å anbefale: En vitenskapelig ansatt, som i det daglige er underordnet museumsdirektøren, vil som styreleder være overordnet direktøren. Dette vil føre til uheldig rolleblanding.

Universitetsdirektøren mener det kan være grunn til å stille spørsmål ved om en løsning der museumsdirektøren er styreleder er heldig. Ved gjennomgangen av styringsstrukturen ved fakultetene/instituttene i fjor ble problemstillinger knyttet til det at flere ulike roller er samlet i én og samme person, vurdert. Dersom museumsdirektøren også er styreleder vil han/hun ha ansvaret for saksforberedelse, møteledelse, iverksetting og ledelse av styrets kontroll av den virksomheten han/hun selv leder. Ved å dele rollen som daglig leder/museumsleder og styreleder mellom to personer unngår man en mulig rollekonflikt, og universitetsdirektøren finner derfor grunn til å anbefale at museumsdirektøren ikke er styreleder. Dette samsvarer så vel med ordningen ved de andre universitetsmuseene som for UB.

Rogan-utvalget anbefaler bred ekstern representasjon i museumsstyrene, inkludert eksterne styreledere. Dette har sammenheng med de utfordringer universitetsmuseene står overfor, samt hensynet til at disse museene har et potensial for å bedre samhandlingen med eksterne aktører: øvrige museer og andre kulturinstitusjoner. Universitetsdirektøren mener dette har gode grunner for seg. Styreleder fra et av fakultetene er også et godt alternativ. Dette er den løsningen som er valgt for styret ved Universitetsbiblioteket, og som vi finner igjen ved de to universitetsmuseene i landet foruten TMU som ikke har ekstern styreleder utenfra universitetsmiljøet. En slik løsning vil videre kunne bidra til bedre samarbeid og samhandling mellom TMU og Universitetets øvrige fagmiljø. Dersom en vektlegger behovet for samhandling med og orientering mot eksterne aktører sterkest, kan det være naturlig å velge en ordning med UiTø-ekstern styreleder. Hvis behovet for bedre samarbeid og samhandling internt ved UiTø mellom TMU og øvrige fagmiljø vektlegges i større grad, kan det være mer nærliggende å utpeke styreleder fra et av fakultetene. Universitetsdirektøren vurderer det slik – blant annet på bakgrunn av høringsuttalelsene – at det er særlig viktig nå å styrke det interne samarbeidet fagmiljøene imellom. Det foreslås derfor at styreleder er en utpekt vitenskapelig ansatt fra et av fakultetene.

Når det gjelder sammensetningen av styret for øvrig, tilrår prosjektgruppen at det totale antall på ni medlemmer videreføres, men at to interne representanter erstattes av to eksterne. Museumsstyret har per i dag ikke studentrepresentasjon. Dette anbefales heller ikke innført av prosjektgruppen. Størrelsesmessig er dagens styre ved TMU på linje med styrene ved de øvrige universitetsmuseene, som alle har mellom ni og elleve medlemmer, men styret ved TMU skiller seg klart fra disse ved å være det eneste universitetsmuseet uten ekstern styrerepresentasjon og uten studentrepresentasjon. Tabell 8.6 oppsummerer styrestrukturen ved de fem universitetsmuseene (fra NOU 2006 : 8, s. 56):

Tabell 8.6 Universitetsmuseenes styrestruktur

Representasjon	VM	NHM	KHM	BM	TMU
Styreleder (ekstern el. vitenskapelig)	1 (ee)	1 (ee)	1 (ie)	1 (ie)	1 (iv)
Vitenskapelig ansatte	4	2	4	5	5
Teknisk-adm. ansatte	1	2	2	2	3
Eksterne	2	2	2	1	–
Studenter	2	2	2	2	–
Samlet	10	9	11	11	9

Det skilles her mellom såkalte ekstern-eksterne (ee), som er hentet utenfra universitetet, intern-eksterne (ie), som kommer fra universitetet og intern-vitenskapelige (iv), som er vitenskapelig ansatte fra museet eller universitetet.

Universitetsdirektøren mener det er viktig at styret ved TMU får ekstern representasjon og støtter prosjektgruppens tilrådning om at det innføres ekstern representasjon i museumsstyret – blant annet

som et skritt i retning av mange tiltak som er nødvendige for å bedre samarbeidet med de øvrige fagmiljøer. Universitetsdirektøren mener videre det er vesentlig også med ekstern representasjon utenfra universitetsmiljøet. Dette vil bl.a. gi mulighet til å tilføre styret en bestemt kompetanse, tilføre verdifulle perspektiver vedrørende museets strategi og veivalg samt stimulere til nettverksbygging og samarbeid eksternt.

Studentrepresentasjon i Universitetets organer er regulert i universitetsloven § 4-4, og innebærer at studentene skal ha minst 20 prosent av medlemmene i alle kollegiale organ som tildeles beslutningsmyndighet *med mindre det enstemmig er bestemt noe annet*. Etter universitetsdirektørens vurdering bør det innføres studentrepresentasjon i museumsstyret. Flere av høringsinstansene påpeker at ansatte ved TMU bør delta i undervisningen og veiledningen. Studentrepresentasjon i styret kan være ett virkemiddel for å knytte TMU tettere til undervisningsvirksomheten.

Universitetsdirektøren mener hensynet til behovet for ekstern representasjon er avgjørende i forbindelse med sammensetningen av et nytt styre ved TMU, bl.a. i tråd med Rogan-utvalgets tilrådninger. I tillegg til sammensetning mener universitetsdirektøren det er viktig å finne fram til en størrelse på styret som vil sikre effektivitet samtidig som tjenlig representasjon ivaretas. Dersom museumsdirektøren ikke er medlem/leder av styret, bør selvsagt heller ikke seksjonslederne være det

Med tanke på antall medlemmer i styret og styrets sammensetning vil universitetsdirektøren skissere to alternativer; det kan naturligvis tenkes flere muligheter, særlig hvis styret utvides til både 9 og 11 medlemmer. Et alternativ med fem medlemmer kan settes sammen på følgende måte – foruten styreleder:

- Representant fra gruppen vit.ansatte ved TMU
- Representant fra gruppen vit.ans. ved UiTø
- Ekstern representant utenfra UiTø
- Studentrepresentant

Med denne sammensetningen vil styret tilføres tre eksterne representanter, hvorav to fra det øvrige universitetsmiljøet. TMUs representasjon omfatter ett internt medlem. Videre innebærer forslaget én studentrepresentant. Universitetsdirektøren anser dette alternativet som godt mht. størrelse, og mener sammensetningen tilfredsstillende ønsket om ekstern representasjon samt ønske om studentrepresentasjon.

Denne styresammensetningen er ikke ulik Universitetsbibliotekets. Bibliotekstyret er sammensatt av én student, én ansatt ved UB samt tre vitenskapelig ansatte fra fakultetene ved UiTø. Styreleder er en vitenskapelig ansatt ved et av fakultetene. Representantene fra fakultetene og styreleder oppnevnes av universitetsstyret.

Dette alternativet kan utvides til syv medlemmer ved å tilføye én representant fra gruppen tekn./adm. ansatte ved TMU og ytterligere én ekstern representant utenfra UiTø.

Universitetsdirektøren vil anbefale dette alternativet. De tekn./adm. ansatte utgjør en så stor del av TMUs stab at det er naturlig at også denne grunnen er representert i styret. Med to UiTø-eksterne representanter er det mulig å hente styrekandidater fra ulike miljø utenfor Universitetet og ulike deler av landsdelen. Universitetsdirektøren mener det er tilstrekkelig med én studentrepresentant siden TMU ikke er en undervisningsenhet. For en avdeling med TMUs størrelse mener universitetsdirektøren at et styre med 7 medlemmer er tilstrekkelig stort til å ivareta nødvendig representasjon. Det vises igjen til bibliotekstyrets sammensetning. Som for UB mener universitetsdirektøren at det også for TMU er viktig at ikke et flertall i styret kommer fra avdelingen selv. Et viktig premiss for gjennomgangen av TMUs ledelse, styring og organisering har vært at

samarbeidet og samhandlingen mellom TMU og resten av Universitetet samt museer og kulturinstitusjoner i Tromsø/landsdelen skal styrkes. TMU-eksternt styreflertall er et virkemiddel som kan bidra til dette.

Alternativt kan man tenke seg et styre på syv medlemmer der styresammensetningen i kulepunktene ovenfor suppleres med to eksterne representanter hvorav én vit.ansatt fra et av fakultetene og én utenfra UiTø.

Prosjektgruppen anbefaler at også styrene ved seksjonene videreføres. Universitetsdirektøren savner en grundigere gjennomgang av spørsmålet om styrer på seksjonsnivå. Som nevnt ovenfor er TMU en organisasjon med en stab på ca. 75 ansatte totalt, hvorav ca. 55 fast ansatte. Organisasjonen er delt inn i 6 fagenheter og én formidlingsenhet, som alle har leder og styre. En oversikt over stillinger ved TMU viser fordelingen per enhet fordelt på fast ansatte og totalt:

Tromsø Museum (15.02.2006)	Adm.	Tekn.	Vit.	Midl./eng.	Tot.faste	Totalt
Administrasjonen	6,5	1		1,6		9,1
Formidlingsenheten	6,5	1,75			8,25	8,25
Fagenhet for arkeologi	1	1	4	11,5	6	17,5
Fagenhet for nyere kulturhistorie	1,5	2,75	4	1	8,25	9,25
Fagenhet for samisk etnografi	0,5	0,5	4	1	5	6
Fagenhet for botanikk	0,5	2,5	5	2	8	10
Fagenhet for geologi		2	2	1	4	5
Fagenhet for zoologi	1	2	3	4,2	6	10,2
Totalt Tromsø Museum	17,5	13,5	22	22,3	53	75,3

På seksjonsnivå består styrene av valgt leder og nestleder fra gruppen vitenskapelig ansatte og én valgt representant fra gruppen teknisk/administrativt tilsatte. Universitetsdirektøren mener denne strukturen innebærer en uforholdsmessig stor administrativ ressursbruk. På den minste fagenheten innebærer dette at over 50% av staben er medlem i styret. Selv om en kan tenke seg at de minste styrene har lav møtefrekvens, er det totalt tale om en stor andel av ansatte som er bundet opp til styreverv. Seksjonsstyrene og styret for formidlingsenheten kommer i tillegg til museumsstyret, som opptar ni ansatte. Universitetsdirektøren mener det er et stort potensial for rasjonalisering knyttet til seksjonsstyrene ved TMU, og anbefaler – enten dagens struktur med 6 fagenheter og en formidlingsenhet skal videreføres eller det velges en struktur på 2 fagenheter – at styrene på seksjonsnivå ikke videreføres. Dette sammenfaller også med styrestrukturen ved Kulturhistorisk museum og Naturhistorisk museum i Oslo, samt Universitetsbiblioteket.

8.2.3. Organisasjonsstruktur ved Tromsø Museum

I henhold til mandatet var prosjektgruppen bedt om å foreslå modeller for organiseringen av TMU, og anbefale en av modellene. Prosjektgruppen har presentert fire nye organisasjonsmodeller for TMU der inndelingen er basert på henholdsvis (modell 1) fire funksjoner (forskning, formidling, bevaring/konservering og administrasjon) som hver organiseres som egen enhet, (modell 2) tre seksjoner hvorav to fagavdelinger (natur og kultur) i tillegg til formidlingsseksjonen, (modell 3) to fagseksjoner med formidling og administrasjon som stabsenheter, og til slutt (modell 4) en fleksibel organisasjon der virksomheten organiseres i tidsavgrensede prosjekt.

Slik universitetsdirektøren ser det, er det naturlig å skille mellom en formidlingsfunksjon og de faglige enhetene. På dette grunnlag finner universitetsdirektøren modell 2 lite hensiktsmessig ettersom denne modellen likestiller fagenhetene med formidlingsenheten. Modell 1 har fått liten oppslutning blant høringsinstansene, og universitetsdirektøren finner ikke grunn til å gå nærmere inn på denne.

Universitetsdirektøren finner modell 4 interessant. Blant noen av høringsinstansene får modellen en viss støtte, deriblant SV-fakultet, til en viss grad UB og noen fagmiljøer ved TMU, som mener en prosjektbasert modell bygget opp omkring funksjoner framfor fag gir bedre grunnlag for tverrfaglig samarbeid og vil styrke arbeidet med samlinger, forskning og formidling. Modellen innebærer såpass store forandringer i forhold til dagens organisering at dens ulike implikasjoner bør utredes nærmere enn hva som er tilfelle i prosjektgruppas rapport. Vurdering av denne organisasjonsformen kan også sies å berøre spørsmålet om hvilke funksjoner TMU faktisk skal fylle og hvor de vitenskapelige ansatte skal ha sin organisatoriske tilknytning, og som universitetsdirektøren anbefaler at fakultetene/enhetene bes uttale seg om. Dersom styret *nå* ønsker å treffe beslutning om TMUs ledelse, styring og organisering, anbefales ikke denne modellen.

Dette innebærer at vi står igjen med to hovedalternativer mht. organisasjonsstruktur, dvs. modell 3, som et flertall i prosjektgruppen anbefaler, eller å opprettholde dagens organisasjonsstruktur ved TMU, slik de fleste ledere ved fagenhetene ønsker. Universitetsdirektøren registrerer at valg av organisasjonsform er det punkt som det synes å være minst enighet omkring blant ledere og ansatte ved TMU, og som i mindre grad blir kommentert av de øvrige høringsinstansene.

I uttalelsene fra fagenhetene/ansatte ved TMU påpeker noen at dagens organisasjonsstruktur er god. Disse peker på at fagmiljøene er uensartet og representerer et såpass stort faglig mangfold og bredde, og stiller derfor spørsmålstegn ved hvorvidt det finnes nok fellestrekk ved avdelingene til at en sammenslåing er naturlig. Andre stiller spørsmål ved hvorvidt en faktisk vil oppnå en styrking av samarbeidet mellom avdelingene gjennom en sammenslåing, eller om det bare vil bety opprettelse av et nytt ledelsesnivå.

På samme tid blir det pekt på av flere at dagens organisasjon er lite tilfredsstillende, og mange ansatte uttrykker ønske om og vilje til endringer i organisasjonsstrukturen. Som nevnt trekkes det fram at dagens organisering er et hinder for samarbeid mellom avdelingene og fører til mye byråkrati. En sammenligning med de øvrige universitetsmuseene viser at de norske universitetsmuseene har en relativt lik intern organisasjonsstruktur. En administrativ seksjon eller avdeling har det administrative ansvaret. Videre er museenes enheter delt inn etter fagområder og funksjoner. Tabellene 8.1 til 8.5 viser organiseringen av de fem museene, fordelt etter fellestjenester, fagenheter og enheter med eksternfinansiert virksomhet (NOU 2006 : 8, s. 54-55):

Tabell 8.1. Vitenskapsmuseets organisasjonsstruktur

VM	Fellestjenester	Fagenheter	Enheter med eksternfinansiert virksomhet
	Administrativ seksjon	Seksjon for naturhistorie	Seksjon for arkeometri
	Seksjon for formidling	Seksjon for arkeologi og kulturhistorie ¹	

¹ De arkeologiske enhetene ved Vitenskapsmuseet og Tromsø Museum omfatter også gjennom kulturminneforvaltningen eksternfinansiert virksomhet.

Tabell 8.2 Naturhistorisk museums organisasjonsstruktur

NHM	Fellestjenester	Fagenheter	Enheter med eksternfinansiert virksomhet
	Administrasjon	Seksjon for geologi	Seksjon for eksternfinansiert virksomhet
	Seksjon for konserverings- og forskningsteknikk	Seksjon for zoologi	
	Seksjon for utadrettet virksomhet	Seksjon for botanikk	
		Botanisk hage	

Tabell 8.3 Kulturhistorisk museums organisasjonsstruktur

KHM	Fellestjenester	Fagenheter	Enheter med eksternfinansiert virksomhet
	Administrasjon	Etnografisk seksjon	Fornminneseksjonen
	Dokumentasjonsseksjonen	Arkeologisk seksjon	
	Konserveringsseksjonen		
	Utstillings- og publikumsseksjonen		

Tabell 8.4 Bergen Museums organisasjonsstruktur

BM	Fellestjenester	Fagenheter	Enheter med eksternfinansiert virksomhet
	Administrasjon	De kulturhistoriske samlinger ²	Seksjon for ytre kulturminnevern
	Foto og IT	De naturhistoriske samlinger	
	Publikumsseksjonen		

Tabell 8.5 Tromsø Museums organisasjonsstruktur

TMU	Fellestjenester	Fagenheter	Enheter med eksternfinansiert virksomhet
	Administrativ enhet	Fagenhet for botanikk	
	Formidlingsenheten	Fagenhet for geologi	
		Fagenhet for zoologi	
		Fagenhet for nyere kulturhistorie	
		Fagenhet for arkeologi	
		Samisk-etnografisk fagenhet	

Som oversikten viser, har både Vitenskapsmuseet og Bergen Museum en faglig todelt organisasjonsstruktur – kulturhistorie og/eller arkeologi og naturhistorie. TMU er det minste universitetsmuseet, men ivaretar likevel flere fagområder enn noen av de andre universitetsmuseene. Hensynet til effektivisering og redusert byråkrati (ressursbruk til styreverv, styremøter, administrering av alle enhetene og koordinering mellom disse osv) tilsier at det er behov for organisasjonsmessige forenklinger ved TMU. Med en inndeling i seks fagenheter på

² Bergen Museum har separate avdelinger for de kulturhistoriske og de naturhistoriske samlingene. Under De kulturhistoriske samlinger (DKS) ligger fagområdene arkeologi, antropologi, konservering og kunst- og kulturhistorie. Under De naturhistoriske samlinger (DNS) ligger fagområdene botanikk, geologi og zoologi. De to samlingsavdelingene har egne styreverv.

mellom 5 og 17,5 årsverk per enhet samt en formidlingsenhet, som alle har eget styre og seksjonsleder, er det etter universitetsdirektøren vurdering potensial for effektivisering.

Rapporten peker videre på at små fagmiljøer er sårbare i forbindelse med sykdom og avgang. Andre ulemper ved små fagmiljøer er de store krav disse står overfor mht. å forvalte, sikre, bevare og utvikle samlingene samtidig som de skal opprettholde en aktiv formidlings- og forskningsvirksomhet. Det medfører dessuten tunge økonomiske utfordringer ved å holde de ulike fagenhetene med adekvat forsknings- og laboratorieutstyr. Universitetsdirektøren mener dette er momenter som taler for en endring av organisasjonsstrukturen ved TMU.

Også faglige hensyn og behovet for økt tverrfaglighet taler for endringer. Forskingen ved Universitetsmuseet henger nøye sammen med museets ansvar for å forvalte og formidle store samlinger av landsdelens og nordområdenes natur- og kulturarv. Det er nødvendig med høy vitenskapelig kompetanse for å kuratere, utvikle og formidle samlingene. På naturvitenskapelig side er det vesentlig å holde fast ved og utvikle en tydelig forskningsprofil konsentrert rundt biosystematikk og taksonomi. De tre naturvitenskapelige fagenhetene ved Universitetsmuseet har i dag fra 2-4 vitenskapelige ansatte - til sammen 10 faste stillinger. For å styrke og spisse den særskilte forskningskompetanse som er enestående for museumsmiljøene og som er relatert til oppgaven som forvalter av naturarven, må det etableres større faggrupper. På kulturvitenskapelig side er det tre fagenheter som utforsker folkelig kultur og samfunn i nordområdene i fortid, nær fortid og samtid. Skillene her går langs kronologiske (arkeologi) og etniske (samisk etnografi) linjer. For å kunne utvikle sterke formidlingsforskningsmiljø og spisse fagkompetanse, bør avdelingene samles. Universitetsdirektøren mener det er viktig å komme fram til organisatoriske løsninger som bidrar til større forskningssamarbeid, på tvers av seksjonene og utad, og det er viktig å få i stand ordninger som gjør at man utvikler samarbeid omkring forvaltning av samlingene. Universitetsdirektøren mener dette og momentene ovenfor taler for en sammenslåing av fagenhetene ved TMU.

Rogan-utvalget peker på viktigheten av å se helhetlig på kompetansen ved universitetsmiljøet og mulige problemstillinger knyttet til universitetsmuseenes faglige virksomhet. Den vitenskapelige kompetansen ved universitetsmuseene er dels unik ved det enkelte museum, dels overlappende med andre universitetsmuseer og dels overlappende med fagmiljøer ved universitetsinstituttene. Et godt samarbeid mellom beslektede fagmiljøer kan føre til utvikling av komplementær kompetanse på en måte som kommer et fagfelt som helhet til gode. Imidlertid forekommer det også eksempler på at forskningsambisjoner i enkelte museumsmiljøer blir oppfattet som konkurrerende snarere enn som komplementært av beslektede universitetsmiljøer. Universitetsmuseene er en del av et universitet, og det er lite hensiktsmessig at museumsmiljøer og instituttmiljøer utvikler kompetanse og tjenester som står i et gjensidig konkurranseforhold. Opprettholdes en tilnærmet fagdisiplinær orientert seksjonsinndeling som f.eks. Seksjon for geologi og Seksjon for arkeologi, kan dette forsterke oppfatningen/opplevelsen av konkurranseforhold internt ved UiTø.

Som Rogan-utvalget påpeker har universitetsmuseenes forsknings- og utviklingsarbeid en annen profil enn i de fleste øvrige universitetsmiljøene – dette på bakgrunn av museenes forpliktelser innen for samlingsforvaltning og formidling samt sikring av et best mulig kunnskapsgrunnlag for kulturminneforvaltning og naturforvaltning. En organisering med to seksjoner som foreslås vil, slik universitetsdirektøren ser det, i sterkere grad styrke og legitimere universitetsmuseenes spesielle FoU-virksomhet rettet mot samlinger og samlingsforvaltning, kunnskapsformidling og kulturminne- og naturforvaltning.

På bakgrunn av dette foreslår universitetsdirektøren at TMU organiseres i to fagseksjoner: Seksjon for naturhistorie og Seksjon for kulturhistorie.

Forslag til vedtak:

I forbindelse med behandlingen av NOU 2006:8 *Kunnskap for fellesskapet. Universitetsmuseenes utfordringer* bes fakultetene/enhetene også uttale seg om hvilke funksjoner Tromsø museum skal fylle og om Museet skal organiseres som en avdeling ved Universitetet med vitenskapelige stillinger, eller om andre organisasjonsformer anbefales. Tromsø museums organisering, styring og ledelse, samt hvilke funksjoner det skal fylle, behandles i neste styremøte.

Tromsø, 12.06.2006

Lasse Lønnum
universitetsdirektør

Håvard Bekkelund
personal- og
økonomidirektør

Vedlegg:

1. Brev til Tromsø Museum datert 26.09.2005 vedr. opprettelse av prosjekt for gjennomgang av styrings-, ledelses- og organisasjonsstruktur ved Tromsø Museum
2. Innstilling fra *Prosjekt for gjennomgang av styrings-, ledelses- og organisasjonsstruktur ved Tromsø museum* (DL 200506171-8)
3. Høringsbrev datert 02.03.06 vedr. innstilling om styrings-, ledelses- og organisasjonsstruktur ved Tromsø museum
4. NOU 2006 : 8 *Kunnskap for fellesskapet. Universitetsmuseenes utfordringer*
5. Høringsbrev datert 05.05.06 fra Kunnskapsdepartementet
6. Høringsuttalelse fra Norges fiskerihøgskole (NFH)
7. Høringsuttalelse fra Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (Mat.nat.fak.)
8. Høringsuttalelse fra Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV.fak.)
9. Høringsuttalelse fra Det juridiske fakultet (Jur.fak.)
10. Høringsuttalelse fra Tromsø Museum (TMU)
11. Høringsuttalelse fra Universitetsbiblioteket (UB)
12. Høringsuttalelse fra Norsk tjenestemannslag (NTL)

Vedtak i sak S 36-06

Styring, ledelse og organisering av Tromsø Museum, Universitetsmuseet

Møtedato: 21. juni 2006

Journalnummer: 200506171-24

Direktøren trakk sin innstilling til vedtak og fremmet følgende forslag:

1. Tromsø Museum Universitetsmuseet skal ha en åremålstilsatt museumsdirektør, som leder Museets faglige og administrative virksomhet.
2. Stillingen som museumsdirektør utlyses eksternt med krav om høy vitenskapelig kompetanse samt kompetanse innen ledelse og administrasjon. Museumsdirektøren tilsettes for fire år med mulighet for inntil to nye perioder à fire år.
3. Tromsø Museum Universitetsmuseets øverste og eneste styringsorgan er museumsstyret, og består av 7 medlemmer:
 - En representant valgt av og fra gruppen vitenskapelig ansatte ved Tromsø Museum
 - En representant valgt av og fra gruppen teknisk-administrativt ansatte ved Tromsø museum
 - To vitenskapelig ansatte fra fakultetene ved UiTø, som oppnevnes av universitetsstyret
 - To eksterne representanter utenfra UiTø, som oppnevnes av universitetsstyret
 - En studentrepresentant, som oppnevnes av Studentstyret.
 - Styreleder er en av representantene fra fakultetene og utpekes av universitetsstyret.
4. Tromsø Museum Universitetsmuseet organiseres i to fagseksjoner: Seksjon for naturhistorie og Seksjon for kulturhistorie.
5. Seksjonene ledes av seksjonsleder. Museumsstyret gjør vedtak om tilsetting i seksjonslederstillingene etter intern eller ekstern kunngjøring.
6. Endringene i styrings-, ledelses- og organisasjonsstrukturen trer i kraft 1. august 2007.
7. Universitetsdirektøren bes legge frem egen sak for universitetsstyret om instruks for universitetsmuseets styre, museumsdirektør og seksjonslederne som klargjør ansvars- og oppgavefordeling.

Karlstad satte fram følgende forslag til pkt. 3:

Styret består av 9 medlemmer:

2 vitenskapelig ansatte fra Tromsø Museum
2 teknisk/administrativt ansatte fra Tromsø Museum
2 vitenskapelig ansatte fra Universitetet i Tromsø
2 eksterne representanter
1 student

Arbo satte fram følgende forslag:

Universitetsstyret ønsker å komme tilbake til en nærmere diskusjon om Tromsø Museums oppgaver og de gjensidige forpliktelsene i forholdet mellom Tromsø Museum og resten av Universitetet i Tromsø i forbindelse med høringen av Roganutvalgets innstilling.

Rindahl og Bjørsvik satte fram følgende forslag til pkt. 3, 5. kulepunkt:

En studentrepresentant og en studentrepresentant med observatørstatus, oppnevnt av Studentstyret.

Karlstads forslag til pkt. 3 falt mot 1 stemme (Karlstad).

Bjørsvik og Rindahls forslag til pkt. 3 ble vedtatt med 7 mot 3 stemmer (Arbo, Fossland, Aarbakke).

Innstillingens øvrige punkt ble enstemmig vedtatt.

Arbos forslag ble enstemmig vedtatt som nytt pkt. 8.

Styrets vedtak ble dermed slik:

1. Tromsø Museum Universitetsmuseet skal ha en åremålstilsatt museumsdirektør, som leder Museets faglige og administrative virksomhet.
2. Stillingen som museumsdirektør utlyses eksternt med krav om høy vitenskapelig kompetanse samt kompetanse innen ledelse og administrasjon. Museumsdirektøren tilsettes for fire år med mulighet for inntil to nye perioder à fire år.
3. Tromsø Museum Universitetsmuseets øverste og eneste styringsorgan er museumsstyret, og består av 7 medlemmer:
 - En representant valgt av og fra gruppen vitenskapelig ansatte ved Tromsø Museum
 - En representant valgt av og fra gruppen teknisk-administrativt ansatte ved Tromsø museum
 - To vitenskapelig ansatte fra fakultetene ved UiTø, som oppnevnes av universitetsstyret
 - To eksterne representanter utenfra UiTø, som oppnevnes av universitetsstyret
 - En studentrepresentant, og en studentrepresentant med observatørstatus, oppnevnt av Studentstyret.
 - Styreleder er en av representantene fra fakultetene og utpekes av universitetsstyret.
4. Tromsø Museum Universitetsmuseet organiseres i to fagseksjoner: Seksjon for naturhistorie og Seksjon for kulturhistorie.
5. Seksjonene ledes av seksjonsleder. Museumsstyret gjør vedtak om åremålstilsetting i seksjonslederstillingene etter intern eller ekstern kunngjøring. Seksjonslederne tilsettes for fire år med mulighet for inntil to nye perioder á fire år.
6. Endringene i styrings-, ledelses- og organisasjonsstrukturen trer i kraft 1. august 2007.
7. Universitetsdirektøren bes legge frem egen sak for universitetsstyret om instruks for universitetsmuseets styre, museumsdirektør og seksjonslederne som klargjør ansvars- og oppgavefordeling.
8. Universitetsstyret ønsker å komme tilbake til en nærmere diskusjon om Tromsø Museums oppgaver og de gjensidige forpliktelsene i forholdet mellom Tromsø Museum og resten av Universitetet i Tromsø i forbindelse med høringen av Roganutvalgets innstilling.

