

Innholdsfortegnelse

1. Innledning og mandat.....	2
Mandat.....	2
2. Definisjoner og gruppens forståelse av mandatet.....	3
Styring og ledelse	3
Medvirkning og medbestemmelse	4
Prinsipper for god styring, ledelse og medvirkning.....	4
3. Ordninger for styring og ledelse ved UiT	5
Kunnskapsdepartementet og universitetsloven	5
Nivå 1 - Universitetsstyret.....	5
Universitetsledelsen - rektor og universitetsdirektør	6
Nivå II - styring og ledelse fakulteter	6
Fakultetsstyrer	6
Dekan og fakultetsdirektør	6
Nivå III -styring og ledelse institutter	7
Instituttstyrer.....	7
Instituttledere med og uten styrer	7
Øvrige ordninger for styring og ledelse på nivå 3	8
Likheter og ulikheter	8
Medvirkning og medbestemmelse ved UiT	9
Styring og ledelse av institutter ved andre norske universiteter	9
4 Ulike mulige ordninger for videre styring, ledelse og medvirkning på nivå 3 ved UiT	10
4.1 Ordninger for å ivareta styring	10
Styrer	10
Råd	11
Utvidet ledergruppe	12
Instituttleders instruks.....	12
4.2 Ordninger for ledelse	13
Instituttleder	13
Ledelsesstruktur – nivå 4	14
Utvidet ledergruppe	14
Ad hoc ordninger	15
4.3 Ordninger for medvirkning og medbestemmelse	15
Medvirkning.....	15
Medbestemmelse ved representasjon	16
Direkte medbestemmelse	16
5 Arbeidsgruppens vurderinger	17

Sammendrag

Det er stor variasjon for hvordan styring og ledelse organiseres og gjennomføres på nivå 3 på UiT. Hvordan ordninger anvendes ser ut til å være vel så viktig som hvordan strukturer og ordninger formelt er utarbeidet. Det er derfor ulike mulige modeller for hvordan styring og ledelse kan ivaretas. I henhold til mandatet, forslår arbeidsgruppen likevel mer gjennomgående ordninger.

I kapittel 1 redegjøres det for bakgrunn og mandat for arbeidet. I kapittel 2 defineres sentrale begrep i mandatet, og hvilke forståelser arbeidsgruppen har lagt til grunn for sine anbefalinger. I kapittel 3 redegjøres det for dagens ordninger ved UiT, samt hvordan andre norske breddeuniversiteter har løst styring og ledelse på instituttnivå. Deretter drøftes fordeler og ulemper med mulige ordninger for styring, ledelse og medbestemmelse i kapittel 4, før arbeidsgruppen til slutt gir sine anbefalinger i kapittel 5.

Arbeidsgruppen anbefaler at institutter og sentre ikke lenger skal kunne ha egne styrer, men at utvidet ledergruppe bør utgjøre kjernen i en gjennomgående ordning. Videre bør instituttleder drøfte de saksområdene som til nå har vært en del av instituttstyrenes instruks i et råd. Dette rådet bør bestå av utvidet ledergruppe, og suppleres med representanter fra grupper som vanligvis ikke innehar formelle lederfunksjoner, som for eksempel midlertidig ansatte og studenter. Ledere har et lovpålagt ansvar i å legge til rette for medvirkning uavhengig av styrings- og ledelsesstruktur. Arbeidsgruppen mener forbedring av slike prosesser vil kunne forsterkes i foreslåtte gjennomgående ordning.

Innledning og mandat

Universitetsstyret behandlet i styresak 29/17 den 29.6.2017 sak om *Faglig organisering ved UiT Norges arktiske universitet*, med vedtak om ny fakultetsstruktur. I saken ble det gitt en omtale av styring og ledelse ved institutter og sentre. Som foreslått i saksframlegget, etablerte universitetsdirektøren august 2018 en arbeidsgruppe med oppdrag å gi forslag knyttet til styring, ledelse og medvirkning på institutt- og senternivå i UiTs organisasjon.

Arbeidsgruppen har bestått av Martine Tennholm (Studentparlamentet), Olaf Styrvold (tjenestemannsorganisasjonene, Forskerforbundet), John McNicol (instituttleder, AHR, HSL), Gunbjørg Svineng (instituttleder, IMB, Helsefak) og Kathrine Tveiterås (dekan, BFE og leder av arbeidsgruppen). Lillian Abelsen og Svein Are Edøy (Avdeling for personal og organisasjon) har delt på rollene som deltaker og sekretærfunksjon for gruppa.

Gruppa har hatt fire møter i tillegg til et sharepointområde hvor dokumenter og utkast har blitt delt fortløpende. Rapporten er arbeidsgruppas svar på mandatet, som er gjengitt under.

Mandat

Arbeidsgruppa skal legge til grunn at ordningen med åremålsansatte instituttledere med helhetlig lederansvar skal videreføres. Det legges også til grunn at formell medbestemmelse etter Hovedavtalen gjennom tillitsvalgte skal ivaretas i tråd med Tilpasningsavtale for UiT.

Arbeidsgruppa skal se hen til hvordan disse spørsmålene er håndtert ved andre norske universiteter.

Målsettingen er at institutter og sentre skal ledes med god kvalitet og effektivitet, åpenhet, god informasjonsflyt, og muligheter for at ansatte og studenter kan medvirke til beslutningsprosesser og ha innflytelse på egen arbeids- og studiesituasjon.

Med dette utgangspunktet skal arbeidsgruppa vurdere og gi tilrådinger til hvordan institutter og sentre kan ivareta hensyn til styring, ledelse og medvirkning på gode måter. Gruppa skal beskrive hovedtrekkene i gjeldende ordning og praksis, belyse fordeler og ulemper ved dagens ordning for styring og ledelse på institutt-/senternivå, og gi forslag til alternative ordninger. Forslagene skal legge grunnlag for gode og mer gjennomgående ordninger ved hele UiT.

Virkemidler kan være både strukturelle tiltak og tilrådinger til god praksis. Blant temaene som arbeidsgruppa skal vurdere er:

- Fordeler og ulemper ved dagens ordning med valgfrie styrer. Hva er forutsetninger for at institutt-/senterstyrer skal fungere godt?
- Hva bør være ansvar og oppgaver for eventuelle styrer? Herunder avgrensning av styrers roller i forhold til fakultetsstyrer og campusråd
- Hva kan være alternativer til formelle styringsorganer/kollegiale organer? Her under belyse forholdet til fag-/forskningsgruppeledelse og utdanningsledelse
- Institutt-/senterleders funksjoner i forhold til styrer og alternative ordninger
- Gode praksiser for deling av informasjon, åpenhet og medvirkning til beslutningsprosesser

1. Definisjoner og gruppens forståelse av mandatet

Gruppen er bedt om å gi sine anbefalinger for å ivareta hensyn til styring, ledelse og medvirkning på gode måter. Dette krever flere avklaringer, både med tanke på hva som legges i begreper som styring og ledelse, og videre hva skiller gode måter fra mindre gode måter å utøve disse på. Arbeidsgruppen vil derfor innledningsvis gi sin forståelse av disse begrepene og sammenhengene. De øvrige delene av rapporten må leses på dette grunnlaget.

Styring og ledelse

Styring og ledelse handler om å koordinere en organisasjon til å nå sine mål. Et klassisk prinsipielt skille mellom styring og ledelse er at ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert.

Styring vil typisk omfatte virkemidler som mål- og resultatstyring, regelstyring og insentivstyring. I offentlige organisasjoner som universitetene, er styringsverktøy ofte basert på forskrifter og retningslinjer, samt i de statlige tildelingsbrevene og tilhørende utviklingsavtalene. Styringsmekanismer kan også være mer lokale og midlertidige. Ett eksempel er UiTs utlysning av midler til tematiske satsinger, som gis til miljøer som evner å samarbeide på tvers av fakulteter, og som har ambisjon og evne til å gjøre UiT ledende innen

våre satsingsområder. Universitetsstyret har da besluttet å anvende en del av vår tildeling for å fremme adferd de mener er viktig for at vi skal nå våre strategiske mål. Basert på dette er det utarbeidet et system for utlysning, evaluering og tildeling, slik at fagmiljøer kan vurderes på like vilkår.

Ledelse omhandler utøvelse av skjønn og autoritet, og vil typisk omfatte mer direkte og gjerne dialogbaserte virkemidler, som medarbeidersamtaler, prioritering og fordeling av arbeidsoppgaver. Ledelse kan være knyttet til personlige egenskaper som karisma og meritter, eller til formelle roller som instituttleder eller senterleder. God ledelse vil uansett format virke motiverende for handling.

Med denne forståelsen av styring og ledelse, mener arbeidsgruppen det er viktig å fremheve at styring og ledelse henger sammen og vil kunne overlappe. Dette innebærer også at styring ikke kan forstås synonymt med styrer, og at ledelse ikke bare er knyttet til person. Et styre vedtar prinsipielle rammer for enhetens virksomhet, for eksempel gjennom fastsettelse av lokale forskrifter. Et styre kan imidlertid også være utøvende av et gjeldende system, for eksempel ansettelser eller innvilgelse av forskningstermin, og fungerer da som en kvalitetssikring eller forlengelse av lederens skjønn. Likeledes kan en leder bekjentgjøre sine prinsipper, eksempelvis for fordeling av interne midler, og lager på den måten et system de ansatte kan forholde seg til.

Ledelse vil ha større betydning der systemet ikke detaljregulerer utfallet, og styring vil ha større betydning der utøvelse av skjønn kan bli for vilkårlig. Velfungerende organisasjoner har derfor en god balanse mellom styring og ledelse.

Medvirkning og medbestemmelse

Samarbeidet mellom partene i norsk arbeidsliv dekkes av ulike begreper som medbestemmelse, medvirkning, innflytelse, drøfting, informasjon og demokrati. Entydige definisjoner av disse begrepene er vanskelig å finne i lov- og avtaleverk, og anvendes ofte om hverandre.

Arbeidsmiljøloven sikrer at ansatte har rett til å bli hørt gjennom tillitsvalgte og verneombud. I tillegg til lovverk, inneholder hovedavtaler utvidede rettigheter til medbestemmelse. Hovedavtalen som er inngått mellom staten og tjenestemannsorganisasjonene, gir betydelig grad av medbestemmelsesrett og medvirkning gjennom forhandlinger, drøftinger og krav om informasjon. Universitetsloven sikrer at studentene er representert i alle kollegiale organ som tildeles beslutningsmyndighet, jf. Universitets- og høyskoleloven § 4-4. Kjønnssbalanse når det gjelder representasjon i råd og utvalg, er hjemlet i Likestillingsloven. Sentrale hensyn bak slike avtaler og bestemmelser er rettferdighet og produktivitet. Ved å bli involvert, sikres partene at det ikke foregår uvilkårlig forskjellsbehandling. Samtidig får partene større eierskap til beslutninger som tas, og vil derfor være mer lojale til organisasjonens måloppnåelse.

Selv om begrepene medvirkning og medbestemmelse ofte brukes om hverandre, har arbeidsgruppen operert med følgende forståelse. *Medvirkning* kan forstås som mulighet til å uttale seg på et informert grunnlag, mens *medbestemmelse* er når ansatte og studenter er

representert blant beslutningstakerne. Litt forenklet sagt, kan medvirkning relateres til ledelse, mens medbestemmelse relateres til styring. Når systemer skal utarbeides, eller store prinsipielle beslutninger vedtas, vil ansatte og studenter ha rett og plikt til å delta, ofte ved representasjon, for eksempel i program- eller instituttstyrer. I utøvelse av skjønn og autoritet, vil ledelse være mer effektivt om den det gjelder har blitt involvert og fått belyst sin side av saken, gjerne ved egen person. Den enkelte ansatte eller student vil i slike tilfeller likevel være underordnet arbeidsgivers styringsrett, og har ingen formell medbestemmelse.

Prinsipper for god styring, ledelse og medvirkning

Hva som oppfattes som *god* styring, ledelse og medvirkning vil avhenge av tradisjoner, idealer og erfaringer. Et detaljert styringssystem vil som nevnt ovenfor gi mindre rom for ledelse, og størst grad av medbestemmelse i utforming gjennom representasjon i beslutningsorganer. Et detaljert system kan også virke trenerende for endring og utvikling, og lett bli for byråkratisk. Åpne styringssystem vil gi mer rom og behov for ledelse, noe som krever økt medvirkning. Slike systemer kan virke udemokratiske dersom medvirkningen uteblir, og kan skape frykt fordi avgjørelser ikke forankres i organer som er underlagt medbestemmelse.

UiT har etablerte systemer for styring, ledelse og medvirkning, både som aktør i UH-sektoren og som resultat av egne bestemmelser. Generelt kan det sies at UH-sektoren er underlagt større grad av nasjonale styringssystemer enn tidligere, noe som ofte refereres til som «telleanter». Samtidig er disse systemene mål- og resultatorienterte, og skaper et større behov for ledelse på alle nivåer for at organisasjonen skal lykkes med å nå dem. For arbeidsgruppen har dette bakteppet gjort det relevant å vurdere om nivå 3 har behov for ytterligere styring enn det som er fastsatt nasjonalt, samt for nivå 1 og 2. Og videre, om formelle styringsmekanismer på nivå 3 egentlig dekker den funksjonen ledelse og medvirkning kan og bør ha i dagens universitetssystem.

Mandatet vektlegger effektivitet og kvalitet, samt at forslagene skal legge til rette for mer gjennomgående ordninger ved UiT. Arbeidsgruppen har derfor søkt løsninger som ikke krever økt administrasjon, byråkrati eller mer komplekse strukturer, og hvor mekanismer for god medvirkning kan ivaretas uavhengig av størrelse og etablert styringskultur.

2. Ordninger for styring og ledelse ved UiT

I dette kapitlet følger en kort redegjørelse for styrings- og ledelsesorganer og relevante lederfunksjoner ved UiT, fra departementsnivå til lovverk, styrings- og lederfunksjoner på nivå 1, 2 og 3 i organisasjonen. Til sist vises det til praksis ved de andre store norske universitetene.

Kunnskapsdepartementet og universitetsloven

Kunnskapsdepartementet (KD) fastsetter overordnede og langsiktige mål for høyere utdanning og forskning på nasjonalt nivå. Med bakgrunn i Stortingets behandling av statsbudsjettet, sender KD ut årlige tildelingsbrev med vedlagte fullmakter til statlige

utdanningsinstitusjoner. Tildelingsbrevet er et styringsdokument, og distribueres til alle medlemmer av institusjonens styre.

Universitets- og høyskoleloven (Uhl) bygger på prinsippet om utstrakt selvstyre for utdanningsinstitusjonene som skal ledes av et styre, jf Uhl, § 9 og § 12-1(1).

Nivå 1 - Universitetsstyret

Universitetsstyret er øverste organ ved UiT. Styret har ansvar for at virksomheten holder høy kvalitet, og for at institusjonen drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, samt de rammer og mål som er gitt av overordnet myndighet. Styret har 11 medlemmer, og velges for fire år av gangen.

Kunnskapsdepartementet oppnevner de eksterne representantene, mens studenter og ulike stillingskategorier av ansatte velger sine egne representanter i tråd med valgregler ved UiT. Studentrepresentantene og representant for vitenskapelig tilsatte i midlertidig stilling velges for ett år av gangen.

Styret fastsetter selv virksomhetens interne organisering på alle nivå. Organiseringen skal støtte opp under kjernevirksomheten, og sikre at studenter og ansatte blir ivaretatt. Alle beslutninger ved UiT som vedtas av andre enn universitetsstyret, skal treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegere sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av lov at Universitetsstyret_selv skal treffe vedtak, eller at det er andre begrensninger i adgangen til å delegere.

Universitetsstyret har godkjent instruks utarbeidet av universitetsdirektøren for kollegiale organer og lederfunksjoner. Instruksene omtaler delegert ansvar, myndighet og oppgaver som ligger til det enkelte styringsorgan eller lederfunksjon på ulike nivå i organisasjonen

Universitetsledelsen - rektor og universitetsdirektør

Rektor er valgt av studenter og ansatte for fire år av gangen, leder universitetsstyret, og har dermed på styrets vegne det overordnede ansvar og ledelse av UiTs virksomhet.

Universitetsdirektøren har det øverste administrative ansvaret, og er sekretær for universitetsstyret. Rektor og universitetsdirektør utgjør sammen UiTs daglige ledelse, og skal bidra til en hensiktsmessig arbeidsdeling innenfor rammen av Uhl kapittel § 10 og gitte instruks.

Nivå II - styring og ledelse fakulteter

Dagens ordning for styring og ledelse ved UiT ble vedtatt av universitetsstyret i juni 2008 i sak 32-08, i forbindelse med fusjonen mellom Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø. Vedtaket omfattet styring og ledelse på institusjonsnivå, fakultets- og instituttnivå, samt ekstern styreleder og eksternt styremedlem på fakultetsnivå. Ordningen for fakultetene ble evaluert i 2012, og videreført slik de ble besluttet.

Fakultetsstyrer

Fakulteter og enheter på nivå 2 skal ha styrer, og funksjonstiden er satt til fire år.

Fakultetsstyrene varierer i størrelse basert på antall ansatte, men er alle satt sammen i tråd med lovverk og felles grunnleggende prinsipper vedtatt av universitetsstyret. Det skal være

minst to eksterne medlemmer der en er styreleder. Universitetsinterne vitenskapelige og administrative representanter velges for fire år, studentrepresentanter velges for ett år. Beslutninger som treffes i fakultetsstyret, treffes etter delegasjon fra universitetsstyret og på dettes ansvar.

Fakultetsstyret kan delegere sin beslutningsmyndighet til andre ved fakultetet i den grad det ikke følger av instruks fastsatt av universitetsstyret at fakultetsstyret skal fatte vedtak. Det er utarbeidet instruks for fakultetsstyrer ved UiT, der ansvar, myndighet og oppgaver er presisert.

Dekan og fakultetsdirektør

Fakultetene har enhetlig ledelse med tilsatt dekan som daglig leder for fakultetets faglige og administrative virksomhet. Dekan rapporterer til rektor i faglige saker og til universitetsdirektøren i administrative saker. Dekan kan oppnevne prodekaner. Dekan er sekretær for fakultetsstyret, og skal i samråd med styreleder gi tilråding i de saker som legges fram for styret. Det er utarbeidet instruks for stillingen, der ansvar, myndighet og oppgaver er presisert.

Fakultetsdirektør har dekan som nærmeste overordnede. Ansvar og oppgaver er etter delegasjon fra dekan. Dekan og fakultetsdirektør skal etablere en hensiktsmessig arbeidsdeling. Det er utarbeidet instruks for stillingen, der ansvar, myndighet og oppgaver er presisert.

Nivå III -styring og ledelse institutter

Dagens modell for styring og ledelse ved institutter har to hovedelementer. Instituttet ledes av en åremålstilsatt instituttleder med enhetlig ledelse, og eventuelt ett instituttstyre som ledes av instituttleder. Hvert fakultet kan selv avgjøre hvorvidt instituttene skal ha styrer eller ikke, og hvordan disse skal være sammensatt. Den valgfrie ordningen har medført at institutt- og senterstyrer praktiseres og fungerer svært ulikt ved UiT i dag.

Instituttstyrer

Universitetsdirektøren utarbeidet i 2008 instruks for instituttledere med og uten styrer, samt instruks for instituttstyrer, der ansvar, myndighet og sentrale oppgaver er omtalt. Det har ikke vært foretatt justeringer etter dette. I tillegg til tekstlig utdrag fra instruks for instituttstyrer under, er instruks for styring og ledelse på nivå 3 i sin helhet vedlagt rapporten.

«Instituttstyret har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og at instituttet drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de mål og rammer som er fastsatt av overordnet myndighet, universitetsstyret og fakultetstyret. Fakultetstyret og dekanen fastsetter nærmere hvilke typer saker som skal behandles og avgjøres henholdsvis i instituttstyret og av instituttleder.

- Instituttstyret skal følge opp mål og resultatkrav og rapportere til overordnet styringsorgan.*

- *Instituttstyret kan gi instituttleder fullmakt til å avgjøre saker som bør besluttes før neste ordinære styremøte, og som ikke er viktige nok til at ekstraordinært møte innkalles.*
- *Instituttstyret skal påse at økonomiske ressurser som instituttet forvalter, disponeres i henhold til forutsetninger i tildeling fra overordnet myndighet, universitetsstyret og fakultetstyret eller i tråd med avtaler inngått med eksterne parter.*
- *Instituttstyret er øverste organ ved instituttet i budsjett- og strategisaker, og eventuelt også tilsettingssaker etter fakultetsstyrets bestemmelse.*
- *Instituttstyret fastsetter årsplaner og budsjetter for instituttets virksomhet etter nærmere retningslinjer fra overordnet myndighet, universitetsstyret og fakultetstyret.*
- *Instituttstyret skal føre tilsyn med kvalitet og omfang av FoU virksomheten, herunder publisering, ekstern FoU finansiering og eksterne evalueringer.*
- *Instituttstyret skal sammen med programstyrene føre tilsyn med kvaliteten i emnene, og sørge for rapportering i henhold til kvalitetssikringssystemets retningslinjer».*

Instituttledere med og uten styrer

Instituttleder har ansvar for daglig ledelse av den samlede faglige og administrative virksomheten ved instituttet. Instituttleder er ansvarlig for at instituttet administreres i samsvar med de lover, forskrifter, reglement, avtaler og retningslinjer som gjelder for statsforvaltningen generelt, og for fakultetet og instituttet spesielt.

For institutter med styre, har instituttleder ansvar for sekretærfunksjon for instituttstyret, og gir tilrådning i de saker som legges frem for dette. Instituttleder er videre ansvarlig for å iverksette de vedtak som blir gjort av instituttstyret, andre styringsorganer ved instituttet eller av annen overordnet myndighet, universitetsstyret og fakultetsstyret.

Ved institutter med styre, har instituttleder myndighet til å avgjøre alle saker ved instituttet med unntak av saker som ved instruks og delegasjonsvedtak er lagt til instituttstyret å avgjøre. Instituttleder avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til instituttstyret kan komme sammen i møte. Fakultetsstyret og dekanen fastsetter nærmere hvilke typer saker som skal behandles og avgjøres i instituttstyret eller av instituttleder. Dette skal dokumenteres skriftlig.

Ved institutter uten styre, har instituttleder samme ansvar og oppgaver som er tillagt instituttstyrer, i tillegg til ansvaret for den daglige ledelsen som alle instituttledere har.

Øvrige ordninger for styring og ledelse på nivå 3

I tillegg til instituttstyrer og instituttleder, har de fleste institutter forsknings- eller faggrupper, og i tillegg ulike modeller for å ivareta utdanningsledelse, for eksempel programstyrer eller studieleder. Det er utarbeidet en veileder for forskningsgrupper ved UiT, men det er opp til hvert fakultet å fastsette mandat. Også innen utdanning er det noe variasjon i sammensetning og mandat for ulike ordninger. Arbeidsgruppen har ikke gått videre inn i de ulike modellene og deres styrker og svakheter. Det vises til øvrige prosesser ved UiT som har dette som fokus.

Et poeng i denne sammenheng, er likevel at det kun er programstyret som er et kollegialt beslutningsorgan hvor studentene har rett til å delta som medlemmer.

Det er også et poeng at forsknings- og utdanningsledere oppnevnes på ulike måter. Det praktiseres ikke tilsetning av forskningsgruppeledere, de utpekes av instituttleder eller av forskningsgruppen selv, eller som resultat av et samarbeid mellom disse. Innen utdanning praktiseres det tilsetning av studieledere, mens programstyrer oppnevnes, og ledes i noen tilfeller av instituttleder, og i andre tilfeller av en vitenskapelig ansatt.

Likheter og ulikheter

Fra å være et breddeuniversitet lokalisert i Tromsø har de senere års fusjoner medført at UiT i dag er et av Norges største universiteter med mer enn 16 000 studenter og over 4000 ansatte. Institusjonen er spredt over fire campuser i fire nordnorske byer og har ti studiesteder.

Sammenligner vi oss med andre institusjoner, har UiT mange kollegiale organer som er spredt på tre organisatoriske nivå. Fra 1.1.2019 vil det ved UiT være seks fakulteter, med ulik størrelse både når det gjelder antall ansatte, studenter, studieprogram og antall institutter/sentre med og uten styrer. Institutter er organisatoriske overbygninger for beslektede fagområder. Det innebærer faglig kompleksitet, noen ganger overlappende studieprogram, geografisk spredning, og ikke minst ulik størrelse både når det gjelder ansatte, studenter og andel eksterne inntekter. Det medfører igjen ulikt kontroll- og lederspenn, som innebærer ulike ledelsesbehov ved enhetene. Flere campusoverskridende enheter har tatt konsekvensen av dette og styrket ledelsen ved å ansette assisterende instituttleder.

For å dokumentere kompleksiteten og størrelsesorden, har arbeidsgruppen satt sammen en enkel oversikt over ulike parametere for alle enheter på nivå 3 ved UiT, se vedlegg til rapporten. Oversikten viser at vi fram til 1.1.2019 har 16 institutter eller sentre med styrer, og 21 institutter og sentre uten styrer. Sentre og institutter ved fusjonerte fakulteter er i overvekt i gruppen uten styrer. Utover dette er det vanskelig å identifisere et mønster eller felles kjennetegn (for eksempel antall ansatte, antall studenter el andel av ekstern finansiering), som skiller enheter med og uten styrer fra hverandre. Fakultetene ser med andre ord ut til å ha kommet fram til løsninger rundt styringsorgan løsrevet fra størrelsesparametere. Ser vi på våre største fakulteter, så er fordelingen ved Helsefak 5 enheter med styrer, og 5 uten styrer. Ved BFE-fak har ingen institutter styrer. Ved HSL-fak er fordelingen 6 enheter uten styrer og 4 med styrer. Ved UiTs realfaglige fakulteter, NT-fak og IVT-fak ved UiT i Narvik har alle institutter ved NT-fak instituttstyrer, mens ingen ved IVT-fak har styrer.

Fakultetsstyrene har i tråd med tidligere vedtak i universitetsstyret fritt kunnet avgjøre instituttenes størrelse samt styrings og ledelsesordning innenfor universitets- og høgskolelovens rammer. Noen felles kriterier eller prinsipper for fakultetenes oppnevning av styrer er vanskelig å finne. En kan anta at medbestemmelse har vært førende i denne sammenheng.

Medvirkning og medbestemmelse ved UiT

I en arbeids og miljøundersøkelse i 2012 (DIFI-UiT) ga ansatte ved UiT gjennomgående gode tilbakemeldinger på spørsmål om medbestemmelse, åpenhet og forutsigbart i beslutningsprosesser. Ansattes vurderinger var ikke vesentlig forskjellig ved institutter med og uten styre. Analysen av resultatet viste at kollegiale organer med ansatterepresentasjon ble vurdert som en måte å ivareta medbestemmelse på, men at også andre forhold har betydning for medvirkning og medbestemmelse, og dermed også medvirker til et reelt universitetsdemokrati.

I 2017 ble det gjennomført en arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse (ARK-UiT), men da med ulik indeks/indikatorer enn i undersøkelsen i 2012. I denne undersøkelsen ble det fokusert på samspillet mellom ansatte og strukturelle forhold i organisasjonen. Spørsmålene berørte blant annet myndiggjørende ledelse, tillit, rettferdighet, autonomi og pålitelighet, både til ledelse ved egen enhet og overliggende enhet. Heller ikke denne undersøkelsen viser vesentlige forskjeller mellom institutter med og uten styrer.

Styring og ledelse av institutter ved andre norske universiteter

Arbeidsgruppen skal i henhold til mandatet også se til ordninger for styring og ledelse ved andre breddeuniversiteter i UH-sektoren, og har sett på regelverk ved UiO, UiB og NTNU. Disse tre institusjonene har alle valgt alternative styringsløsninger til instituttstyrer, og samtidig ivaretatt medvirkning for ansatte og studenter.

Ved Universitetet i Oslo er institutters organer nedfelt i *Normalregler for institutter UiO*. Institutter skal ha et 1) Instituttstyre eller et 2) Rådgivende råd som skal uttale seg om saker som ellers ville vært gjenstand for vedtak i et styre. Myndighetsområder, ansvar og sammensetning er nærmere beskrevet i regelverk. Studenter og ansatte skal være representert.

Ved NTNU er det åpnet for alternative medvirknings- og medbestemmelsesorganer som, 1) Utvidet ledergruppe, 2) Instituttstyre og 3) Instituttråd. Fakultetstyret, eller dekan der det er fakultetsråd, godkjenner ordningen ved instituttene etter forslag fra instituttleder. Studenter og ansatte skal være representert uavhengig av type styringsorgan; utvidet ledergruppe, instituttråd eller instituttstyre.

Ved Universitetet i Bergen skal institutter med tilsatt eller valgt instituttleder *ha instituttråd*. UiB har både valgte og tilsatte instituttleder med enhetlig ledelse. Fakultetstyret avgjør rådets størrelse og sammensetning. Ansatte og studenter skal være representert i rådet.

4 Ulike mulige ordninger for videre styring, ledelse og medvirkning på nivå 3 ved UiT

Som det framkommer av kapittel 3, er nivå 3 på UiT svært ulikt sammensatt, både med tanke på størrelse, antall studenter, faglig diversitet og geografisk spredning – og også hvilke ordninger som fins for styring og ledelse. Selv om det er spredning mellom instituttene i hvordan de ansatte opplever styring, ledelse og medvirkning, synes ikke dette å henge

sammen med hvilke formelle organer enheten har. Dette kan tas til inntekt for at det sentrale ikke er hvilke strukturer en enhet har, men hvorvidt de er velfungerende.

I dette kapitlet drøftes ulike mulige ordninger for styring, ledelse og medvirkning. Alle disse ordningene kan fungere godt, gitt at de brukes på hensiktsmessige måter. Det er også et poeng at ulike ordninger vanskelig kan vurderes i isolasjon, men må sees i sammenheng med hvilke øvrige ordninger som fins på enheten.

4. 1 Ordninger for å ivareta styring

Styrer

Den mest formaliserte måten å ivareta styring på nivå 3 er gjennom styrer. Instituttstyrets instruks vil fastsettes av universitetsstyret, og vil være utfyllende til fakultetsstyrets, dekanens og instituttleders instruks, jf. kapittel 3. Det mest sentrale i instituttstyrenes instruks er knyttet til strategi og økonomi. Ettersom styrer er et kollegialt organ, skal ansatte og studenter være representert. Hvilke medlemmer som sitter i styret bestemmes gjennom valg.

Fordelen med styrer er flere. Det sikrer at større beslutninger ved enheten tas kollektivt, og basert på den saksutredning og åpenhet som hører med til styrets arbeid. Ansatte og studenter har direkte medbestemmelse gjennom representasjon i styret, og bidrar med sine perspektiver på hvordan ulike saker forstås i gruppene de representerer. Vedtak som er truffet i styret kan på denne måten ha større legitimitet i enheten, og på den måten sikre bedre implementering. På samme måte kan styrer oppleves som en «sikkerhetsventil», der styret fungerer som en kontrollpost for instituttledelsens vurderinger før beslutninger iverksettes.

Styrer er imidlertid ikke uten ulemper. De medfører administrativt merarbeid knyttet til saksforberedelser, referat og protokollføring. Valgte representanter har heller ikke nødvendigvis den løpende oversikten over øvrige beslutninger i sektoren og organisasjonen, slik at styret også må informeres om øvrige saker og prosesser. Dette kan være tidkrevende, og også frustrerende for et styre som ikke opplever å ha ønsket handlefrihet. En annen ulempe kan være at valgordningen ikke sikrer at den faglige bredden i et institutt eller styre ivaretas, kun at ulike ansatte- og studentgrupper er representert. Videre involveres nødvendigvis ikke øvrige ansatte og studenter enn de som sitter i styret i ulike prosesser, ettersom medbestemmelse er ivaretatt gjennom styrerepresentasjon. Det å være valgt av ansatte og studenter kan også hindre representantene fra å se helhetsperspektivet, eksempelvis av lojalitetshensyn til gruppen de representerer. Av slike årsaker kan styrer virke trenerende for nødvendige beslutninger, eller som et «sandpåstrøingsorgan» fordi instituttledelsen allerede har vurdert hvilke løsninger som gir mest mening.

For at styrer skal være velfungerende er det viktig at det er de strategisk viktige sakene styret bruker tid på, og på den måten bidrar til bedre beslutninger og retningsvalg. Hva som er de strategisk viktige sakene bestemmes delvis av instruks, og delvis av instituttledelsens vurderinger av hvilke saker bør komme til styrets bord. Videre er det sentralt at medlemmene er bevisste at et styre skal styre hele enheten, og ikke kun ivareta delhensyn.

Råd

Som vist i kapittel 3 praktiseres ordninger med råd både på UiT og ved andre norske universiteter. Ved UiT er ikke dette en formalisert praksis. Ordet råd brukes også noe ulikt. Arbeidsgruppen har valgt å bruke begrepet råd om organer som er sammensatt etter lignende prosess som ved styrer, der representantene er valgt, men som har en rådgivende funksjon og ikke er et beslutningsorgan. Dette til forskjell fra utvidede ledergrupper, hvor «rådet» er sammensatt av ulike lederfunksjoner, se under. Et råd kan velges etter valgforskrift, alternativt kan hver gruppering (for eksempel forskningsgruppe, studieretning, administrasjon el etc) velge hver sin representant for å sikre at rådet er representativt sammensatt.

Råd vil i denne forståelsen også være et kollegialt organ med reell medvirkning fra ansatte og studenter. I og med at det ikke er et beslutningsorgan, vil riktignok studenter ikke ha lovfestet krav på å være representert, men det er selvfølgelig ingen praktiske hindre for likevel å inkludere dem. Fordelene vil derfor på samme måte som ved styrer være bredde i vurderingene, og på den måten at saker blir bedre opplyst før sentrale beslutninger tas. En annen fordel med råd kan være at saksforberedelser ikke nødvendigvis er like omfattende. Eksempelvis kan rådet informeres løpende om relevante prosesser i universitetsstyret, fakultetsstyret og lederorganer, og på den måten være beredt til å gi innspill og råd til instituttledelsen, eller foreslå egnede prosesser ved enheten.

Ulempene ved råd kan være knyttet til at rådet ikke treffer beslutninger. I velfungerende råd og instituttledelse, vil instituttledelsen lytte til essensen i tilbakemeldinger og trolig treffe beslutninger i tråd med hva enheten er moden og motivert for. I mer kontroversielle saker, der også rådet kan være delt i sine tilbakemeldinger, vil instituttledelsen måtte treffe beslutningen alene. Ledelsen vil heller ikke ha formelle forankringer for å treffe beslutninger på tvers av rådets anbefalinger. Et råd vil med andre ord ikke kunne inneha kontrollfunksjonen et styre har.

For at et råd skal fungere godt, vil det være viktig at de som er representert der ønsker å bidra til det beste for hele enheten, og at instituttledelsen bruker rådet for faktisk å få råd og et bedre beslutningsgrunnlag, og ikke for eksempel kun til å spre informasjon eller orientere om beslutninger lederen allerede har tatt.

Utvidet ledergruppe

En tredje ordning for å vareta styring på nivå 3 er gjennom en utvidet ledergruppe. Dette ligner råd slik det er presentert over, men medlemmene bestemmes i kraft av øvrige lederfunksjoner de har ved enheten, for eksempel nestleder, kontorsjef, forskningsgruppeleder, programstyreleder eller studieleder. Sammensetningen av en utvidet ledergruppe vil derfor avhenge av hvilken ledelsesstruktur enheten har, dette kommer vi tilbake til under ordninger for ledelse.

Som styringsorgan kan en utvidet ledergruppe fungere på samme måte som et råd. En vesentlig forskjell er at ingen av medlemmene er valgt, og at alle har et ansvar for større eller mindre deler av drift og implementering. Fordelene med dette er at gruppen til

sammen vil ha god oversikt over sentrale problemstillinger, både basert på utvikling i sektor og overliggende enhet, samt kjenne muligheter og utfordringer på sitt område ved enheten godt. Dette kan bidra til god opplysning slik at beslutninger blir helhetlige og sees i sammenheng, samt til bedre koordinering og integrering av de faglige aktivitetene. Utvidete ledergrupper vil heller ikke medføre administrativt merarbeid slik styrer gjør, og i mindre grad enn for råd.

Ulempen ved å bruke utvidet ledergruppe som styringsorgan, er at ansatte som ikke er ledere og studenter ikke er representert. En mellomleder vil ha god kjennskap til sine saker, og vil også kunne bidra med motargumenter til en instituttleders vurderinger. Mellomledere kan likevel være fanget «mellom barken og veden», med lojalitet til sitt område, men samtidig måtte forholde seg til at instituttlederen også forventer en større lojalitet fra sine nærmeste medarbeidere. Å bruke utvidet ledergruppe som styringsorgan kan med andre ord svekke medvirkning fra øvrige ansatte. I noen ledergrupper vil dette kunne medføre at saker ikke opplyses godt nok, eller at beslutningen favoriserer smale hensyn.

Utvidete ledergrupper er ofte velfungerende for utøvelse av ledelse. For at de også skal fungere godt som styringsorgan, vil det være hensiktsmessig at større prosesser knyttet til organisasjonsendringer, budsjett og strategi gjennomføres med åpenhet og medvirkning. Dette kommer vi tilbake til.

Instituttleders instruks

En fjerde måte å ivareta styring ved nivå 3 er å regulere instituttleders fullmakt gjennom instruks. Den ene enden av skalaen vil være at alt ansvar og alle fullmakter ligger hos instituttleder. Uten organer som styrer, råd eller utvidete ledergrupper vil slike fullmakter gi bredt handlingsrom, der kvaliteten på de fleste beslutninger avhenger av hvordan instituttleder utøver sitt lederskap gjennom skjønn og autoritet.

Den andre enden av skalaen vil være at instruksjonen innskrenker ansvar og fullmakt som ligger på nivå 3, eksempelvis ved at lønnsbudsjett, strategi eller andre større saker skal vedtas i fakultetsstyret. Dette vil kunne bidra til at de ulike enhetene på nivå 3 ved samme fakultet sees i større sammenheng i viktige beslutninger, at medbestemmelse ivaretas gjennom valgte ansatt- og studentrepresentanter i fakultetsstyret, samt at sakspapirer og innsynsrett vil gi enheten generelt kjennskap til vurderinger og beslutningsgrunnlag. Ulempene med en slik innsnevring av instituttets ansvar og fullmakt er at det begrenser instituttledelsens handlingsrom, og fører til en maktoverføring til fakultetsnivået. Det kan også være svært utfordrende for de store fakultetene på grunn av saksmengden. En annen variant er at instruksjonen kan bestemme at enkeltområder, eksempelvis programledelse, skal ha egne programstyrer for på den måten å ivareta fordelene med styrer for noen utvalgte områder.

4.2 Ordninger for ledelse

Instituttleder

Den mest sentrale ordningen for ledelse av nivå 3, er enhetens leder og hvordan vedkommende utøver sitt lederskap. Selv om instituttleders formelle myndighet reguleres av

lov og instrukser, vil ordningens effekt i stor grad likevel avhenge av vedkommendes kompetanse og egenskaper.

Ledere av nivå 3 kan i utgangspunktet velges av de ansatte eller tilsettes av fakultetet. Ved UiT har det siden 2005 vært praktisert kun tilsetting. Dette gir mulighet til å vurdere og vektlegge lederegenskaper hos de som søker seg til en slik stilling, og kan dermed forhindre at lederrollen fungerer som en «tillitsvalgt» blant sine medarbeidere. Å tilsette ledere kan imidlertid på samme måten også bidra til større avstand mellom ansatte og ledelsen. Lederen er ikke nødvendigvis «en av oss», og vil måtte jobbe for å skape tillit i organisasjonen for å få gjennomslag.

Instituttledere, både med og uten kombinasjonen med formelle styringsorganer, har et bredt ansvarsområde som strekker seg fra faglig ledelse og personalansvar, til økonomi, HMS og oppfølging av ulike endringer og vedtak i sektoren eller på høyere nivå i organisasjonen. For at ledelse skal fungere godt på nivå 3 er kompetanse innen slike områder sentrale. I tillegg kommer egenskaper som kommunikasjon og det å kunne samhandle, både med medarbeidere, studenter og øvrige ledere ved fakultet og universitet. I og med at det kreves førstestillingskompetanse for instituttledere¹ innen et relevant fagfelt, er det ikke gitt at nye instituttledere også har erfaring innen de relevante kompetanseområdene. Opplæring i form av lederkurs, erfaringsoverføring, for eksempel ved overlapp mellom forrige og ny leder, samt veiledning, eksempelvis i form av mentorordninger for nye ledere, kan bidra til at instituttleders kompetanse tilpasses de muligheter og utfordringer stillingen innebærer.

Ledelsesstruktur – nivå 4

Avhengig av størrelse og kompleksitet på enheten, kan institutter ha behov for en større ledelsesstruktur enn instituttleder alene. Det foreligger ikke et formelt krav til øvrige lederfunksjoner enn instituttleder ved UiT i dag. De fleste institutter som er ved flere campuser har i tillegg en assisterende instituttleder på de campus hvor instituttleder ikke har sin faste tilstedeværelse. Med unntak av instituttene ved IVT har alle instituttene ved UiT også kontorsjef, noen har to, og noen institutter har også nestleder.

Hva som vil være en videre hensiktsmessig ledelsesstruktur på nivå 3 er avhengig av momenter som størrelse, faglig diversitet, og hvorvidt enheten primært driver forskning, utdanning eller begge deler. Forskningsgrupper, faggrupper og undervisningsgrupper praktiseres og fungerer på ulike måter ved UiT. Det faller utenfor arbeidsgruppens mandat å gå nærmere inn på hva som skal til for å ivareta god forsknings- og utdanningsledelse, men det er åpenbart at hvordan slike funksjoner ivaretas og organiseres påvirker behov for ytterligere ledelsesstruktur på nivå 3.

UiT har ikke et formelt nivå 4. Dette innebærer at instituttleder kan ha personalansvar for svært mange, ettersom personalansvar ikke kan delegeres til personer som ikke er ansatt for å ha slikt ansvar. Personalledelse innebærer ikke bare ressursplanlegging, men også god

¹ kan fravikes dersom spesielle rekrutteringshensyn eller faglig hensyn tilsier dette

dialog med medarbeidere, støtte og veiledning til utvikling av den enkeltes karriere, forebygge og bidra til å løse konflikter og generelt skape og ivareta et sunt arbeids- og læringsmiljø ved enheten. Utøvelse av denne typen ledelse er ikke bare avhengig av lederens kompetanse og egnethet, men også av kapasitet. Kvaliteten på ledelse av nivå 3 kan med andre ord avhenge av hvordan instituttene har forholdt seg til et stort antall medarbeidere og studenter.

Selv om det ikke er et formelt nivå 4 ved UiT, utnyttes de eksisterende strukturene også noen steder til å delegere personal- og økonomiansvar. Det er vanskelig å gi en generell vurdering av om hvorvidt dette er hensiktsmessig. På den ene siden er noe annet umulig, særlig ved de største instituttene. Det er også et poeng at forsknings- og utdanningsledelse fordrer godt samarbeid og karriereutvikling, og på den måten i stor grad involverer personalledelse. På den andre siden kan de øvrige aspektene ved personalansvar, som HMS, sykemeldingsoppfølging og personalkonflikter, bidra til å vanne ut fokuset slike faglige ledere skal ha på kjernevirksomheten. Dette kan bidra til at også forskningsgruppeledere får flere administrative funksjoner, og tiltrekker seg ikke nødvendigvis de som er mest egnet til å lede fagområdet videre framover.

Utvidet ledergruppe

Som nevnt under ordning for styring, kan det å ha en utvidet ledergruppe være formålstjenlig, ikke bare for å ivareta styring ved enheten, men også for å kunne utøve ledelse. Eksempler på dette kan være at en instituttleder bruker ledergruppen til å veie ut resonnementer eller handlingsalternativer uten at dette nødvendigvis er knyttet til styringssystemet, eller munner ut i en formell beslutning.

En utvidet ledergruppe kan være hensiktsmessig for å binde de ulike områdene ved enheten bedre sammen, se muligheter og utfordringer på tvers av instituttet, og på den måten kunne forløse synergier. En utvidet ledergruppe fungerer med andre ord ofte som et rådgivende organ, ikke nødvendigvis bare ovenfor instituttleder men for hele gruppens medlemmer. Godt fellesskap og samarbeid er gjerne karakteristikk ved velfungerende ledergrupper.

Ad hoc ordninger

En fjerde ordning for å ivareta ledelse på nivå 3 er at det opprettes midlertidige grupper for særlige store og krevende prosesser hvor medvirkning og medbestemmelse er av stor betydning. Et nærliggende eksempel er ved fusjoner der institutter må reorganiseres på tvers av geografiske steder eller ved andre større eventuelle endringsprosesser der legitimitet blant ansatte og studenter er særlig viktig for god gjennomføring. Ad hoc ordninger kan sammenlignes med saksforberedende arbeidsgrupper.

Ad hoc ordninger kan ivareta fordelene med styrer i tider hvor det er særlig bruk for dem, men samtidig begrense ulempene knyttet til administrasjon og sandpåstrøingsfunksjoner i tider preget av mer ordinær drift. Ad hoc ordninger vil likevel ikke inneha valgordninger, men være basert på oppnevning. Ulempene kan være at det blir tilfeldig når slike ordninger blir brukt, og at det i stor grad vil være opp til ledelsen å bestemme seg for å oppnevne en slik arbeidsgruppe. Ledere som ser verdien av medvirkning og forankring vil derfor være mer

tilbøyelig til å benytte slike virkemidler, mens de som ikke ser slik verdi, og derfor i større grad burde bruke slike ordninger, kan velge det bort.

4.3 Ordninger for medvirkning og medbestemmelse

Medvirkning

Som definert i kapittel 2, kan medvirkning forstås som en lettere form for medbestemmelse, der den ansatte eller studenten skal høres i saker som angår dem. Dette kan forekomme i ulike former, for eksempel gjennom mail eller møter. Nærliggende eksempler er høringsprosesser, arbeidsgrupper, direkte dialog eller andre involverende prosesser. Felles for dem alle er at det fordrer god og riktig informasjon, åpenhet og innsyn i relevante dokumenter og prosesser, samt plausibel tid til å respondere.

Fordelene med ulike mekanismer for medvirkning er flere enn at det er nedfelt i lov. Å kunne medvirke til hvordan arbeidsplassen utvikler seg, skaper tilhørighet og anerkjennelse av at sine synspunkter teller. Jo mer direkte effekt en ev. endring eller vedtak vil ha på den enkelte, jo viktigere er det å legge til rette for reell medvirkning.

Ulempen med å legge til rette for medvirkning er at det raskt kan være mange saker som angår mange ansatte og studenter. Det kan derfor ta lang tid å gjennomføre slike prosesser, og kan virke trøttende på organisasjonen. I større saker som vedrører mange, vil det også kunne være mange som opplever at sine synspunkt ikke telte når alt kom til alt. Dette kan virke demotiverende på ytterligere medvirkning, og generelt på motivasjonen.

For at medvirkning skal fungere etter hensikten, er det sentralt at ansatte og studenter involveres på rett tid og med riktig type spørsmål. Dersom en beslutning i realiteten allerede er truffet, eksempelvis fordi KD eller Universitetsstyret har gitt tydelige føringer, bør ikke ansatte eller studenter oppfordres til å respondere på det, men heller for eksempel hvordan man som enhet best kan implementere det som har blitt bestemt. God praksis for medvirkning krever derfor at ledelsen er flinke til å sortere informasjon, videreformidle så direkte som mulig, og involvere der det faktisk er anledning til innflytelse.

Ved store enheter som nivå 3 gjerne er, kan omfanget av kollegiale medvirkningsprosesser likevel bli stort. Det kan derfor være hensiktsmessig å bruke arenaer hvor ansatte og studenter kan medvirke via representasjon.

Medbestemmelse ved representasjon

Kollegiale organ med beslutningsmyndighet skal ha ansatt- og studentrepresentanter. Fordelene med dette er allerede nevnt flere steder, det begrunnes både av rettferdighet og at involvering skaper større eierskap til organisasjonen og dets beslutninger. Medbestemmelse ved representasjon kan imidlertid også ha noen utfordringer. Representantene kjenner ikke nødvendigvis alle sine kollegaer og medstudenters behov og meninger. Videre er siktemålet i kollegiale organer å finne de beste løsningene i henhold til målsettingen. Dette innebærer at ansatt- og studentrepresentanter nettopp *ikke* skal

representere sin gruppe. Medbestemmelse ved representasjon vil likevel kunne bidra til gode og legitime beslutninger ved at representantene evner å opplyse saken fra ansatte eller studenters perspektiver.

En annen utfordring der det praktiseres medbestemmelse ved representasjon, kan være at ledelsen ikke legger vekt på andre måter å involvere organisasjonen på. For at medbestemmelse ved representasjon skal fungere godt er det viktig at ansatte og studenter kan påvirke hvem som representerer dem, for eksempel gjennom valg, og at ledelsen legger til rette for øvrig deltakelse i større saker, for eksempel arbeidsgrupper eller høringer.

Direkte medbestemmelse

Det er flere tilfeller hvor ansatte har rett på direkte medbestemmelse, for eksempel i forbindelse med oppfølging ved sykemelding, eller knyttet til planlegging av arbeidsoppgaver. For vitenskapelige stillinger kan arbeidsgiver pålegge ansatte visse undervisnings- og veiledningsoppgaver. Den ansatte vil likevel ha rett og plikt til å samarbeide om å finne gode løsninger. Forskningstid er et område hvor ansatte ofte har stor grad av bestemmelse knyttet til verdien som ligger i akademisk frihet. Men også innen forskningstiden kan arbeidsgiver forvente aktivitet og produksjon, og den ansatte vil ha rett og plikt til å medvirke gjennom planer for FoU-tiden.

Fordelen med direkte medbestemmelse, er at den ansatte får påvirke og utforme sitt eget arbeide. Vitenskapelig arbeid er i stor grad skapende, og fordrer at ansatte får anledning til å utforske. Ulempen kan være at organisasjonens ressurser til sammen ikke utnyttes hensiktsmessig, for eksempel ved at den ansatte ikke bruker tiden godt, eller sitter fast uten å be om hjelp.

For at direkte medbestemmelse skal fungere hensiktsmessig, er det nyttig å vektlegge gjensidig samarbeid, og ikke havne i grøftene med «ordrer» og «full frihet» på hver sin side. Ledelsen og ansatte trenger hverandre, og respekt og tillit må ligge i bunnen for at enheten skal fungere og nå sine mål.

5 Arbeidsgruppens vurderinger

Som det fremkommer i kapittel 4 er det fordeler og ulemper med de fleste ordninger for styring, ledelse og medvirkning. Dette henger naturligvis sammen med at det ikke bare er et spørsmål om hvilke ordninger en enhet har, men hvordan de brukes. Svært formaliserte strukturer kan fungere godt eller dårlig, det samme kan mer uformelle praksiser.

Det er likevel et sentralt poeng at sammensetningen av ulike ordninger spiller en rolle. Dersom en enhet har et styre, kan dette redusere behov for områdestyrer som for eksempel programstyrer, fordi de relevante sakene kan løftes til enhetens felles styre. På samme måte kan et institutt uten styre være velfungerende, eksempelvis fordi enheten har gode og inkluderende prosesser.

Arbeidsgruppens mandat er å foreslå gode ordninger som også kan legge grunnlag for mer gjennomgående ordninger for styring, ledelse og medvirkning på nivå 3. Selv om arbeidsgruppen ser at det mange mulige løsninger, er det med andre ord et poeng å identifisere noen felles trekk som enhetene kan organiseres etter.

Som vist i kapittel 3 er det størst variasjon mellom institutter og sentre når det kommer til styrer. For ledelse gjelder enhetlig ledelse ved alle enheter, og prinsipper for medvirkning og medbestemmelse er nedfelt i lov og avtaler. Arbeidsgruppen anerkjenner at styrer kan ha en viktig funksjon på de enhetene hvor dette er etablert praksis. Det kan henge sammen med at det er en kjent ordning, at den bygger på UiT som en flat demokratisk organisasjon, at det er legitimerende for hvordan beslutninger kan gjennomføres, og at det i noen tilfeller kan virke som en sikkerhetsventil for en ev. lite funksjonell instituttleder. Det er likevel vanskelig å se at institutt- og senterstyrer har så gode egenskaper at det er grunnlag for å anbefale det som en gjennomgående ordning ved UiT. I denne sammenheng er også administrative ressurser et moment. UiT gjennomfører adm2020 hvor det etableres flere fellestjenester på nivå 1 og 2. En effekt av dette er at det blir færre administrative ressurser igjen på nivå 3 for å løse lokale oppgaver. Det er vanskelig å se at forberedelse av styresaker til instituttstyre er av de mest prekære områder som bør prioriteres. Viktigere er det at det er vanskelig å se at institutter og sentre med styrer fungerer bedre enn institutter uten styrer, at flere av de sentrale styringsbeslutningene ligger over instituttnivå, samt at for stort fokus på styring kan fjerne fokuset på behovet for å utvikle funksjonelle lederstrukturer. **Arbeidsgruppen vil derfor anbefale at institutter og sentre på nivå 3 ikke skal ha egne styrer.**

Arbeidsgruppen mener det er gode grunner til at enhetene i stedet ser nærmere på ledelsesstrukturen på nivå 3. Også her er det store variasjoner, og de strukturene som eksisterer er i stor grad resultat av pragmatiske løsninger for å organisere arbeidet. En godt definert lederstruktur som er tilpasset instituttets størrelse og behov vil gi enheten mange flere fordeler enn et styre kan oppnå. Eksempelvis vil en slik struktur også skissere arbeidsdeling, og definere hvilke team som må jobbe sammen ved enheten for å nå organisasjonens mål. Dette er ikke det samme som at arbeidsgruppen anbefaler UiT å ansette flere ledere. Det handler om å jobbe videre med pågående prosesser om hva som er god forsknings- og utdanningsledelse, og videre hvordan dette kan bindes sammen ved enheten. Av disse årsakene vil **arbeidsgruppen anbefale at UiT fokuserer på utvidede ledergrupper som kjerne i gjennomgående ordning for styring og ledelse.** Hvor stor en slik utvidet ledergruppe bør være, vil være avhengig av instituttens størrelse og nedslagsfelt. For små institutter eller sentre vil den nærmeste ledergruppen (instituttleder, assisterende- og nestledere samt kontorsjef) være enhetens eneste ledergruppe, mens større enheter gjerne har flere forsknings- og utdanningsledere som sammen med den nærmeste ledergruppen vil utgjøre en utvidet ledergruppe.

Arbeidsgruppen ser at en utvidet ledergruppe har svakheter når det kommer til medbestemmelse og medvirkning av de årsaker som er nevnt tidligere i rapporten. Arbeidsgruppen har derfor vurdert om et råd vil kunne være en bedre løsning enn en utvidet ledergruppe for å ivareta styring. Et slikt råd må ikke bli et «styre light», med formelle valgordninger og omfattende saksforberedelser. En mer hensiktsmessig løsning vil være at en utvidet ledergruppe suppleres med representanter fra grupper som ikke er ledere, for

eksempel midlertidig ansatte, teknisk ansatte og studenter. Disse kan oppnevnes av gruppene selv, i samarbeid med institutt- eller senterleder. Fast vitenskapelig og administrativt ansatte vil gjerne være representert gjennom sine faglige ledere.

Arbeidsgruppen anbefaler at de områdene som i dag ligger til instituttstyrenes instruks, blir områder som instituttleder er pålagt å drøfte i et råd bestående av utvidet ledergruppe samt representanter fra ansatte- og studentgrupper.

Samtidig vil rådet kun være rådgivende, og ansatte- og studenter vil kunne oppleve at deres medbestemmelse med arbeidsgruppens forslag blir svekket. Ledere vil imidlertid fortsatt ha et lovpålagt ansvar for å tilrettelegge for ansatte og studenter medvirkning. Det fins mange virkemidler som kan utnyttes for å gjøre dette på bedre måter, eksempelvis gjennom god informasjon, transparens i beslutningsprosesser, dialogmøter med studenter og aktiv involvering i ad hoc grupper for områder som vil ha stor påvirkning på ansatte og studenter. **Arbeidsgruppen mener slike prosesser for medvirkning bør forbedres**, og vil trolig kunne få større oppmerksomhet når ledere ikke lenger kan vise til at ansatte og studenter har sin medbestemmelse gjennom styrepresentasjon.

For særlig å ivareta studenters medvirkning, kan programstyrer være en god ordning. Arbeidsgruppen har imidlertid ikke gått inn på utdanningsledelse som sådan, og viser til det pågående arbeidet ved UiT med å evaluere og utvikle hensiktsmessige modeller for studieprogramledelse. Poenget i denne sammenhengen må være at dersom programmer skal ledes uten egne styrer, må instituttene påse at studentene likevel involveres systematisk.

Som det framkommer i rapporten, er alle ordninger avhengig av hvordan de brukes, og her har lederen et særlig ansvar. God og hensiktsmessig opplæring og veiledning vil være nyttig her. UiT har fra 2018 etablert et eget lederprogram. Kanskje kan en oppfølging være en mentorordning for nye instituttledere. Til sist vil arbeidsgruppen derfor oppfordre UiT til å fortsette å innarbeide gode standarder og praksis for god ledelse.

Tromsø 1. november 2018

Vedlegg 1: [Instrukser ved UiT](#)

Vedlegg 2: [UiO Normalregler for institutter](#)

Vedlegg 3: [NTNU Styringsreglement pkt 4](#)

Vedlegg 4: [UiB Regler for grunnenhetene Kap 2](#)

Vedlegg 5: Oversikt over ulike størrelsesparametere ved institutter og sentre ved UiT

Vedlegg 5: størrelses parameter ved institutter med og uten styrer ved UiT

	FAK	ENHET/INSTITUTT	STYRE R	ÅRSVER K	STUD .	% BOA ²	FLER CAMP ³
1	HSL-FAK	INST. FILOSOFI FØRSTESEM.ST.	JA	42,0	40	11 %	
2	NT-FAK	INST. MAT. OG STAT.	JA	29,6	45	13 %	
3	NT-FAK	INST. KJEMI	JA	90,9	50	49 %	
4	HELSEFAK	INST. SAMF.MED	JA	135,9	80	53 %	JA
5	NT-FAK	INST. GEOVITENSKAP	JA	85,8	150	56 %	
6	HSL-FAK	INST. ARKEOL.,HIST.,RELEGION.,TEOLOGI	JA	61,7	185	34 %	
7	HELSEFAK	RKBU	JA	45,3	200	93 %	
8	NT-FAK	INST. FYSIKK OG TEKN.	JA	76,7	205	52 %	
9	HELSEFAK	INST. KLINISK ODONT.	JA	32,9	230	2 %	
10	NT-FAK	INST. INFORMATIKK	JA	33,9	245	16 %	
11	NT-FAK	INST. ING. VIT OG SIKKERHET NT-FAK	JA	70,2	305	8 %	JA
12	HSL-FAK	INST. SPRÅK OG KULTUR	JA	126,7	425	13 %	
13	HSL-FAK	INST. SAMF.VIT.	JA	62,6	630	11 %	
14	HELSEFAK	INST. PSYK.	JA	72,2	680	16 %	
15	HELSEFAK	INST. HELSE OG OMSORG	JA	194,9	1765	6 %	JA
16	HSL-FAK	INST. LÆRERUTD.,PEDAGOGIKK	JA	203,4	1825	14 %	JA
17	HSL-FAK	SENER FREDSSST.	NEI	7,9	0	4 %	
18	HSL-FAK	SENER KVINNFORSK.	NEI	4,5	0	17 %	
19	HSL-FAK	SENER SESAM	NEI	11,4	0	18 %	
20	HSL-FAK	BARENTSINST.	NEI	7	0	10 %	
21	KUNSTFAK	KUNSTAKAD	NEI	7,9	40	0 %	
22	KUNSTFAK	MUSIKK KONSERV.	NEI	43,9	125	2 %	
23	IVT-FAK	INST. ING. VIT OG SIKKERHET IVT-FAK	NEI	19,4	155	10 %	JA
24	BFE-FAK	INST. ARKTISK MARIN BIOL.	NEI	134,9	165	48 %	JA
25	HSL-FAK	INST. REISELIV NORDL. STUDIER	NEI	23,8	180	27 %	JA
26	HELSEFAK	INST. KLINISK MED.	NEI	127,8	195	36 %	
27	HELSEFAK	INST. MED. BIOL.	NEI	157,3	195	29 %	

² Bidrags og oppdragsfinansierte inntekter. Omtales som ekstern finansiering eller eksterne midler.

³ Definert ut fra registrert campus/location vitenskapelige ansatte.

1 2	IVT-FAK	INST. ELEKTROTEKN.	NEI	20,3	195	9 %	
1 3	IVT-FAK	INST. INDUSTRIELL TEKN.	NEI	30,7	195	14 %	
1 4	HELSEFAK	INST.FARMASI	NEI	60,2	215	20 %	
1 5	HELSEFAK	IDRETTSHØGSK.	NEI	36,8	220	5 %	JA
1 6	IVT-FAK	INST. DATATEKN OG BEREGNSOR.FAG	NEI	31,8	275	1 %	
1 7	BFE-FAK	NORGES FISKERIH.	NEI	108,9	340	46 %	
1 8	IVT-FAK	INST. BYGG ENERGI OG MATR.TEKN.	NEI	25,9	375	12 %	
1 9	HELSEFAK	VERNEPLEIE	NEI	27,9	460	0 %	JA
2 0	HSL-FAK	INST. BARNEVERN SOSIALT ARB.	NEI	50,2	460	7 %	JA
2 1	BFE-FAK	HANDELSH.SK	NEI	112,1	2180	8 %	JA

Kilde: DBH og Agresso 2017

Det er i tillegg registrert studenter på tre fakultetsnivå:

		Studenter
NT-FAK	NT-FAKULTET	60
HSL-FAK	HSL-FAKULTET	535
HELSEFAK	HELSEFAK	670

