

SAKSFRAMLEGG

Til:
Universitetsstyret

Møtedato:
13.03.2019

Sak:

Styring, ledelse og medvirkning på nivå 3 ved UiT Norges arktiske universitet

Innstilling til vedtak:

1. Det etableres utvidede ledergrupper ved institutter og sentre på UiT
2. Instituttråd kan etableres i tråd med kriterier beskrevet i saksframlegget
3. Universitetsledelsen gis fullmakt til å fastsette nærmere rammer for etablering av instituttråd
4. Universitetsstyret forventer at det arbeides aktivt med å oppnå gode praksiser for ledelse og medvirkning på nivå 3

Begrunnelse

På Universitetsstyrets møte 7. februar 2019 ble rapport om styring, ledelse og medvirkning på nivå 3 ved UiT lagt fram for styret til diskusjon. Bakgrunn for saken og kort sammendrag av rapportens anbefalinger er å finne i denne saken¹. Styrets hadde i møtet en innledende diskusjon av rapporten og dens problemstillinger og fattet følgende vedtak:

«Universitetsstyret ber universitetsdirektøren legge fram sak om styring, ledelse og medvirkning ved UiTs institutter og sentre til styremøte i mars 2019, basert på styrets diskusjoner i denne saken.»

I styrets diskusjoner fremkom det ulike perspektiver på rapporten og det ble lagt fram et ønske om ytterligere redegjørelse for hvordan medvirkning- og medbestemmelsesperspektivet ivaretas i innenfor de ulike modellene som ble presentert for styret.

Denne saken har blitt behandlet bredt i organisasjonen gjennom både arbeidsgruppe, formell høring, innledende runde med diskusjon i universitetsstyret, samt diskusjon og anbefalinger fra utvidet ledermøte. Det er kommet opp ulike synspunkter på alle disse arenaene og det er ikke en entydig retning på valg av ledermodell for nivå tre som trer fram. Universitetsdirektøren har imidlertid en ambisjon om å fastsette en ordning for styring og ledelse på nivå 3 som kan brukes ved hele UiT, som er gjenkjennbar og forutsigbar, og samtidig ivaretar instituttenes ulikheter.

¹ Rapporten er tilgjengelig her:

<https://uit.no/Content/604205/cache=20182211101742/Styring%2C%20ledelse%20og%20medvirkning%20-%20rapport.pdf>

Universitetsdirektøren vil på bakgrunn av de innspill som har kommet fram både skriftlig og i diskusjoner redegjøre for sine vurderinger og presentere en anbefaling for styring og ledelse av nivå 3. Før forslagene presenteres gis det en redegjørelse for hvordan ledelse, medvirkning og medbestemmelse praktiseres ved UiT, uavhengig av styringsordningene på institutt- og senternivå. Dette ble etterlyst i styrets første behandling av saken og utgjør et viktig bakteppe for de påfølgende forslagene.

Ledelse, medvirkning og medbestemmelse ved UiT

UiT har omfattende regel- og avtaleverk som regulerer medvirkning og medbestemmelse for ansatte og studenter. Vedlegg 1 gir en beskrivelse av beslutningsorganer ved UiT, lov- og avtaleverk knyttet til medvirkning og medbestemmelse, samt ordninger knyttet til studentmedvirkning. De tilsammen ni formelle styringsorganene ved UiT på nivå 1 og 2 (universitetsstyre, fakultets-/avdelingsstyrer) er kollegiale organer med felles beslutnings- og saksbehandlingsregler (forretningsorden), og har alle et flertall av interne representanter valgt fra alle ansattgrupper og studenter. Det omfattende regel- og avtaleverket knyttet til student- og ansattmedvirkning sikrer også at ansatte og studenter i ulike ledd og deler av organisasjonen skal høres og involveres i saker som er relevante for dem. Dette bidrar til at UiT må anses som en demokratisk institusjon med høy grad av medbestemmelse i styrende organer.

Uavhengig av modell for styring og ledelse anser universitetsdirektøren disse regelverk, instruksjer og avtaleverk som bærere av noen av de mest sentrale kjerneverdiene ved UiT. Det er i den sammenhengen viktig å trekke fram at det er instituttene som er det virksomme leddet i organisasjonen og at det er her driverne for utvikling og innovasjon ligger. Det er derfor helt avgjørende at UiTs prinsipper om medvirkning og medbestemmelse har gode rammer for å settes ut i praksis nettopp på instituttnivået. Universitetsdirektøren ønsker med dette å trekke fram noen prinsipper som spesielt sentrale, og som bør være gjeldende uavhengig av hvilken modell for styring og ledelse av nivå 3 universitetsstyret lander på:

- Ansattes og studenter rett og plikt til medvirkning er omfattende beskrevet i hovedavtalen og i kvalitetssystemet - det skal etableres gode ordninger for etterlevelse av disse rettighetene.
- Det forventes god praksis for medvirkning. Det skal være arenaer der man kan koble seg på og delta aktivt i debatt og dialog om utvikling og retning for det enkelte institutt.
- Det forventes at ledere aktivt bruker arenaer og mekanismer som allerede er etablert, uavhengig av hvilken modell for styring og ledelse som velges.
- Det skal være både individuelle og kollektive arenaer for medvirkning gjennom direkte dialog, medarbeidersamtaler, diskusjonsforum, arbeidsgrupper med mer for ansatte.
- Det må sikres at alle medvirkningsarenaer for studenter er operative og at det er jevnlig møter mellom instituttledelsen og studentrepresentanter.
- Sentrale beslutnings- og styringsdokumenter skal være tilgjengelige. Prosessene skal være åpne og transparente, informasjon om relevante styrings- og beslutningssaker skal være tilgjengelige og det skal finnes arenaer der man kan medvirke i diskusjonen.
- Fakultetsstyrene skal være det viktigste beslutningsorganet ved fakultetet og ha gode praksiser for åpenhet, transparens og medvirkning.

Disse prinsippene er hverken nye eller nyskapende, men kan gjenfinnes i både regelverk, instruksjer og avtaleverk som regulerer ansatte og studenter rett og plikt til medvirkning og medbestemmelse. Fastsetting av slike prinsipper fører ikke til direkte endringer i hverken instruksjer eller hovedavtale, men legger en føring for at institusjonsledelsen har et spesielt ansvar

for å påse og legge til rette for at ledelse ved UiT drives i henhold til disse prinsippene. Det legger også føringer for at det fra institusjonsnivå må satses på lederopplæring og lederutvikling, og at ledere på alle nivå i organisasjonen får tilgang på nødvendige utviklingsarenaer.

Operativ ledelse av 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 (annet enn det som ligger i kvalitetssystemet om ledelse av studieprogrammene). Rapporten om styring, ledelse og medvirkning på nivå 3 peker på at hva som vil være en 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 studieprogrammer fungerer på ulike måter ved UiT, men det pekes i rapporten på at hvordan slike funksjoner ivaretas og organiseres påvirker behov for ytterligere ledelsesstruktur på nivå 3.

Universitetsdirektøren mener at det fortsatt er viktig å bevare diversiteten i hvordan dette nivået i organisasjonen ledes. Det bør ikke være en ens måte å gjøre dette på, men det forutsettes imidlertid å være en transparens og tydelighet i hvordan ledere utpekes og hvilket mandat de har for å utøve sitt lederoppdrag. Det må også fremgå noen krav om å legge til rette for medvirkning (slik som det per i dag gjør for ledelse av studieprogrammene) uavhengig av modell og styringsordning.

Dette må følges opp av universitetsledelsen opp mot hvert enkelt fakultet.

Modeller for styring og ledelse på nivå 3

I rapporten fra arbeidsgruppen ble det presentert tre modeller for styring og ledelse av instituttene. Det ble også drøftet fordeler og ulemper ved de disse modellene. Universitetsdirektøren har oppsummert noen av fordelene og ulempene i følgende tabell:

Modell	Fordeler	Ulemper
Instituttstyre	<ul style="list-style-type: none">- Formell medbestemmelse- Representasjon fra studenter og ansatte- Legitimitet for vedtak/avgjørelser i styret- Kontroll- Omfattet av UiTs forretningsorden – legger til rette for åpenhet i saksbehandlingen	<ul style="list-style-type: none">- Administrativt merarbeid- Ressursbruk- Styrets medlemmer har ikke nødvendigvis løpende oversikt over øvrige beslutninger og prioriteringer utover enkeltsakene.- Valgordningen sikrer ikke faglig bredde i deltakelse i viktige beslutninger, i det medbestemmelse ivaretas gjennom styrerepresentasjon- Valgordningen gir ingen garanti for at ansatte generelt blir involvert og inkludert i beslutningsprosessene

Institutttråd	<ul style="list-style-type: none"> - Mindre omfattende saksforberedelse - Gir legitimitet for avgjørelser - Ivaretar i noen grad demokratihensyn - Representasjon - Kan gi leder råd og bedre beslutningsgrunnlag 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke formelle vedtak (sml. med et styre) - Gir ikke leder formell forankring - Har ikke kontrollfunksjon som et styre
Utvidet ledergruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over sentrale problemstillinger, kjenner enheten og dens utfordringer - Bedre koordinering og integrering av de faglige aktivitetene - Mindre administrativt merarbeid - Klarere (personlig) ansvar for instituttlederen som kun rapporterer til dekan (og ikke til både dekan og et eget styre/råd) - Kan tilpasses instituttets størrelse og være campustilpasset 	<ul style="list-style-type: none"> - Sikrer ikke representasjon for alle ansatte- og studentgrupper - Forplikter ikke lederen

Rapporten fra arbeidsgruppen ga en kort omtale av ordninger for styring og ledelse ved andre norske breddeuniversiteter. For å gi styret en bedre forståelse av hvilke ordninger som praktiseres ved UiB, UiO og NTNU er det i vedlegg 3 laget en enkel oversikt. Man gjenfinner her varianter av alle de tre ordningene som er omtalt ovenfor.

Universitetsdirektørens vurderinger

Universitetsdirektøren er av den oppfatning at graden av medbestemmelse og medvirkning ved UiT er høy. Det gjennomføres valg både til fakultetsstyrene og universitetsstyret, og interne representanter er i flertall både i fakultetsstyrene og i universitetsstyrene. Rektoratet er også valgt. Mange sentrale saker for instituttene behandles i fakultetsstyrene og sentrale studiesaker har lovpålagt behandling både her og i universitetsstyret (oppretting/nedlegging av studieprogram, endringer, sentrale evalueringer mm). Undersøkelser viser at UiT kommer godt ut på nasjonalt nivå når det gjelder oppfatning av åpenhet rundt beslutningsprosesser, og det er ikke merkbar forskjell mellom institutter med og uten styrer som påvirker denne opplevelsen².

Dagens ordning ved UiT åpner for at instituttene kan velge mellom å ha instituttleder uten styre og instituttleder med et styre. Som kjent, er det halvt om halvt med og uten styre. Vedlegg 2 viser en oversikt over valgdeltakelse og styremøter for de instituttene som har styrer de to siste årene. Dette viser at variasjonen er stor og at det ikke kan identifiseres en ens måte å benytte styreordningen på.

Ut over de krav til medvirkning som dekkes gjennom regel- og avtaleverk ligger det i dagens ordning ingen føringer for faste medvirkningsarenaer for instituttledere som ikke har et styre. I så måte kan spennet mellom utøvelse av ledelse ved instituttene i dag være svært stor, større enn

² Se rapport for styring, ledelse og medvirkning på nivå 3:
<https://uit.no/Content/604205/cache=20182211101742/Styring%2C%20ledelse%20og%20medvirkning%20-%20rapport.pdf>

variasjonen i størrelse og oppdrag for instituttene skulle tilsi. Universitetsdirektøren anbefaler en ordning for styring og ledelse av nivå tre som stiller flere krav til ledelse enn de vi har i dag, og som i større grad sikrer god medvirkning.. Som nevnt innledningsvis anser universitetsdirektøren det som en ambisjon å fastsette en ordning for styring og ledelse på nivå 3 som kan brukes ved hele UiT, som er gjenkjennbart og forutsigbart, og samtidig ivaretar instituttenes ulikheter. Ledelse av instituttene må likevel være behovsbasert og det må være rom for ulik praksis innenfor gitte rammer.

Universitetsdirektøren tilrår derfor at instituttene som hovedregel skal ha utvidede ledergrupper. Kun på enheter som har færre enn 20 ansatte bør det være anledning til å ha instituttleder uten ledergruppe. Videre bør det åpnes for bruk av instituttråd som tilleggsmodell i de tilfeller der instituttets størrelse og kompleksitet gjør dette formålstjenlig (se under). Universitetsdirektøren mener at det gjennom en ordning med utvidede ledergrupper som hovedmodell og instituttråd som tilleggsmodell i større grad vil sikres kollegiale arenaer og medvirkningsprosesser enn det som er tilfelle med dagens modell der valget står mellom instituttleder med eller uten styre. Universitetsdirektøren vil i det følgende begrunne sin anbefaling ytterligere.

Utvidet ledergruppe

Universitetsdirektøren er av den oppfatning at en utvidet ledergruppe vil kunne sikre god faglig koordinering og medvirkning i lederoppdraget, samt bidra til økt legitimitet og styringskraft i strategiske beslutninger. Sammenlignet med de som i dag hverken har styre eller utvidet ledergruppe, vil dette kunne utgjøre en betydelig forskjell.

Universitetsdirektøren anbefaler følgende føringer for bruk av utvidede ledergrupper:

- Utvidede ledergrupper skal benyttes med den hensikt å sikre et bredere spekter av synspunkter i saker med høy strategisk viktighet, eller oppnå bedre koordinering, samhandling og forankring.
- Etablering av utvidet ledergruppe skal skje i samråd med fakultetsledelsen
- Ledergruppene skal ikke erstatte krav om representasjon som følge av bortfall av instituttstyret

Ledergrupper på alle institutt forventes å ha faste møter med studentrepresentanter.

Instituttråd

Den store variasjonen i instituttenes størrelse og oppdrag vil, slik universitetsdirektøren ser det, føre til at noen institutt har behov som ikke vil kunne dekkes ved bruk av utvidet ledergruppe. Dette gjelder for eksempel institutt som i stor grad er eksternt finansiert, som har en stor og kompleks fag- og studieportefølje eller som har tverrfaglige, institusjonsovergripende og/eller nasjonale oppdrag som forutsetter medvirkning fra aktører som ikke naturlig inngår i en utvidet ledergruppe.

Det er imidlertid nødvendig å ha noen fastsatte kriterier for denne ordningen.

Universitetsdirektøren anbefaler at disse er som følger:

- Størrelse og kompleksitet
Det må gjøres vurderinger av om instituttet er av en slik størrelse eller kompleksitet at det er nødvendig med et råd i tillegg til fungerende og operativ ledergruppe. Kriterier som skal være avgjørende er
 - stor grad av tverrfaglighet i studie- og forskningsportefølje

- omfattende studie- og emneportefølje
 - aktivitet på flere campus
 - Eksterne interessenter
- Dersom instituttet har stor grad av eksterne interessenter og bidragsytere skal også ordning med instituttråd vurderes. Det samme gjelder dersom instituttet har et overordnet nasjonalt/internasjonalt ansvar for et fagområde.

Rådet skal bestå av inntil ti personer. Det skal alltid være deltakere fra alle ansattgrupper, studenter. Eksterne representanter kan oppnevnes ved behov. Rådet skal møtes 1-2 ganger per semester og skal være et overordnet organ for å diskutere sentrale strategiske og styringsorienterte saker som strategi, budsjett, nye satsingsområder osv. Rådene vil altså behandle flere av de samme sakene som et styre gjør i dag, men vil ha som oppgave å belyse sakene gjennom spørsmål, diskusjon og argumentasjon, heller enn å avgjøre dem gjennom votering.

Anvendelsen og praktiseringen av ordningen må imidlertid kunne drives med tilpasningsevne og fleksibilitet i organisasjonen. For å sikre at det ikke blir uforholdsmessig vanskelig for fakultetene å skille mellom hvilke institutt som møter kriteriene for råd, og at dette forutsetter en viss likhet for UiT som helhet, bør dette besluttet av universitetsledelsen etter forslag fra fakultetene. Det anbefales videre at universitetsledelsen gis ansvar for å fastsette en nærmere praktisering av rådsmodellen i samråd med fakultetene når det kommer til blant annet prosedyrer for oppnevning av rådsmedlemmer.

Universitetsdirektøren anser UiT for å ha gode og tilstrekkelige formelle arenaer for medvirkning og medbestemmelse, og mener at det sentrale spørsmålet for valg av modell for styring og ledelse på nivå 3 ikke er knyttet til å skulle tilføre utfyllende arenaer for formell medbestemmelse, men knyttet til hva instituttene trenger for å sikre kollegiale prosesser og arenaer der medvirkning står i sentrum.

Universitetsdirektøren mener det skal legges vekt på å ivareta formelle og reelle former for medbestemmelse gjennom avtaleverk, og gjennom ordningen for styringsorganer på nivå 1 og 2 i organisasjonen, hvor UiTs ansatte og studenter er i flertall. Universitetsstyret har nylig revidert instruks for fakultetsstyrer (sak S 31/17), som sammen med daglig ledelse er gitt et samlet ansvar for fakultetets faglige virksomhet og disponering av ressurser. Med bortfall av instituttstyrer forventes det at fakultetsstyret skal utøve et gjennomgående strategisk ansvar for fakultetet.

Både i høringen og under universitetsstyrets diskusjon av rapporten fra arbeidsgruppen ble det fra enkelte hold uttrykt bekymring for at instituttleders makt vil bli for stor dersom ordningen med instituttstyrer avvikles, og at dagens styrer utgjør et nødvendig og viktig korrektiv til leders maktutøvelse. Universitetsdirektøren mener dels at denne bekymringen er uberettiget gitt de kravene til medbestemmelse som gjelder uavhengig av de ulike styringsordningene på nivå 3 (se ovenfor). Ansatte og studenter ved UiT har, som vi har sett, mange kanaler for medvirkning og instituttleders makt er begrenset av så vel regelverk som rapporteringskrav, uansett om instituttet har et styre eller ikke. I tillegg er selve oppstillingen av en mer eller mindre enerådig instituttleder vis a vis et demokratisk valgt styre en tilsøring av de alternativene universitetsstyret reelt sett er forelagt i saken. Om lag halvparten av dagens enheter ved UiT har ikke et styre, og det er dagens ordning som innebærer et valg mellom instituttleder med og uten styre. Forslaget fra administrasjonen er at denne skal erstattes av ordninger med utvidede ledergrupper og råd. Samlet

sett vil dette forslaget etter universitetsdirektørens vurdering innebære større, ikke mindre grad av involvering fra ansatte og studenter enn det dagens modell legger opp til. På de stedene i organisasjonen hvor råd erstatter styrer, vil rådene formelt sett ikke kunne binde og kontrollere instituttleder på samme måte som instituttstyrene kan i dag. Til gjengjeld vil alle instituttledere under den nye foreslåtte ordningen sikres råd og beslutningsstøtte fra et bredere tilfang av ansatte og studenter enn tilfellet er i dag. Dessuten vil ekstern kompetanse kunne trekkes inn i diskusjonene der det er relevant. At den foreslåtte ordningen også vil være mindre ressurskrevende rent administrativt er utvilsomt en fordel gitt de innsparingskravene styret har fastsatt for Adm2020, men dette er likevel ikke et avgjørende moment sett fra universitetsdirektørens side.

Jørgen Fosslund
universitetsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Saksbehandler: Odd Arne Paulsen og Julia Holte Sempler