

UNIVERSITETET I BERGEN

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Arkivkode:

Saksnr.:

Fakultetsstyresak: **108**

Møte: 8. november 2004

**ORGANISASJONSTILPASNINGER, STYRINGS- OG LEDELSESFORMER VED
UNIVERSITETET I BERGEN - HØRING**

Fakultetet har fått oversendt til høring [universitetsstyresak 81/2004](#), *Organisasjonstilpasninger, styrings- og ledelsesformer ved Universitetet i Bergen*, sammen med et [notat fra universitetsdirektøren](#). Dette har sin bakgrunn i en sak som ble lagt fram for universitetsstyret 21. oktober 2004, men som ble vedtatt utsatt til november, blant annet for å få inn uttalelser fra fakultetene. Alle dokumentene i saken finnes som vedlegg til dette saksforelegget.

Notatet fra universitetsdirektøren (av 25. oktober 2004) avsluttes med følgende formulering: *I forhold til de fremlagte forslag til vedtak vil universitetsdirektøren ut i fra de kommentarer som er gitt i dette notatet og avhengig av de synspunkter som kommer inn fra fakultetene vurdere om og i hvilken grad forslagene til vedtak skal endres.*

Når det gjelder forslagene til vedtak i universitetsstyresak 81/2004, er det følgende momenter som angår fakultetet (mye angår spesifikt andre fakultet):

- *Alle fakultetene bes om å utarbeide forslag til utlysning av stilling som dekanus med tiltredelse 01.08.05. Forslagene legges frem for styret senest 20.01.05.*
- *Institutter som tilsetter leder m.v.f. 01.08.05 skal ikke velge nytt instituttstyre. Fakultetene skal heller ikke velge fakultetsstyre. Styret forutsetter at det etableres tilfredsstillende ordninger for medbestemmelse i h.h.t lov og avtaleverk på både institutt- og fakultetsnivå, og ber om å bli holdt orientert om hvilke ordninger de ulike institutter og fakulteter etablerer. (Dette har fakultetet gjennomført allerede)*
- *Styret ber om at det etter Stortingets lovbehandling i 2005 legges frem egen sak om utformingen av rektorrollen ved UiB.*

Som [vedlegg 1](#) finnes et forslag til høringsuttalelse fra fakultetsstyret.

FAKULTETSDIREKTØRENS KOMMENTARER TIL SAKSBEHANDLINGEN

Fakultetet har fått meget kort tidsfrist på denne saken (10. november), da den skal opp allerede i universitetsstyrets novembermøte. Dette har medført at en bred behandling ikke har vært mulig. Forslaget til høringsuttalelse har imidlertid vært sendt ut på e-post til instituttledergruppen, med dessverre meget kort svarfrist. De som har uttalt seg innen dette saksforelegget ble ferdig, støtter de fremlagte synspunkter (følger som vedlegg, GEO, BIO og II). Det som måtte komme av synspunkter i etterkant, innen fakultetsstyrets behandling, vil bli fremlagt i møtet.

FORSLAG TIL VEDTAK:

Fakultetsstyret vedtok enstemmig, med de merknader som framkom i møtet, det fremlagte forslaget til høringsuttalelse i forbindelse med universitetsstyresak 81/ 2004 *Organisasjonstilpasninger, styrings- og ledelsesformer ved Universitetet i Bergen.*

Bergen, 4. november 2004

KB

Kjell A. Sælen
fakultetsdirektør

G:\DOKUMENT\KRISTIN\styringsstruktur\styringsstruktur_uib_fakstyresak081104.doc

- 1) [Forslag til høringsuttalelse](#)
- 2) [Universitetsdirektørens høringsbrev av 25.10.2004](#)
- 3) [Universitetsdirektørens styringsnotat av 25.10.2004](#)
- 4) [Saksforelegg til UST-sak 81, møtet 21.10.2004](#)
- 5) Instituttuttalelser
- 6) Dokumenter ifm. sammenslåing av institutter ved Det med. fak.
- 7) Brev fra Det kongelige utdannings- og forskningsdepartementet av 8.10.2004 vedr. ny lov om universiteter og høyskoler.

Vedlegg 4, Universitetsstyresak 81/2004

UNIVERSITETET I BERGEN
UNIVERSITETSSTYRET

Arkivkode:

Sak nr.: 03/8485

Styre-sak:

Møte: 21.10.04

ORGANISASJONSTILPASNINGER, STYRINGS- OG LEDELSESFORMER VED
UNIVERSITETET I BERGEN

1. Innledning

1.1. Utviklingstrekk

Institusjonene for forskning og høyere utdanning er under sterk omstilling, noe som også har vært tema for flere saker som har vært behandlet av Kollegiet/ universitetsstyret de senere år.

Omstillingene er en følge av de store endringer i de norske universitetenes rammebetingelser som vi nå har sett over noe tid. Viktige stikkord er globalisering, internasjonalisering, harmonisering, kvalitet og konkurranse. Konkret har dette gitt seg utslag i en nasjonal undervisningsreform, ny finansieringsordning der konkurranseelementet er langt mer fremtredende enn tidligere og endringer som ble foretatt i gjeldende universitets- og høyskolelov som en følge av Mjøs-utvalgets innstilling.

Viktige faktorer i utviklingen de senere år kan beskrives slik:

- Kvalitetsreformen ble innført ved UiB 01.07.03 etter et godt gjennomført planarbeid. Reformen har krevd en betydelig innsats fra alle ledd i organisasjonen og har båret preg av et institusjonelt "løft" der ikke minst instituttene har en stor del av æren for en gjennomføring som må karakteriseres som vellykket i forhold til forutsetningene.
- En økende andel av forskningsmidlene fordeles gjennom store institusjoner som EU og NFR. Universitetet i Bergen har valgt å la Unifob AS være operativ enhet på deler av den eksternt finansiert virksomheten (DAK-sak: 83/02; Organisering av eksternt finansiert virksomhet). Dette innebærer store endringer som krever betydelig omstillingsevne i organisasjonen.
- Den nye finansieringsmodellen innebærer et økt fokus på oppnådde resultater både når det gjelder forskning og undervisning, og det arbeides med å utvikle parametere for også å kunne måle resultater knyttet til institusjonenes formidlingsvirksomhet. Det er gjort rede for den interne oppfølgingen av finansieringsmodellen i DAK-sak 77/02.
- I styresak 29/04 gjennomgås behovet for omstilling av universitetets tekniske og administrative funksjoner, der styret slutter seg til de prinsipper som er lagt til grunn for omstilling av de administrative og tekniske tjenestene, og ber universitetsdirektøren iverksette spesifikke tiltak med sikte på å sikre effektiv ressursbruk.
- Ved alle fakultetene er det satt i gang, og til dels gjennomført, endringer i den interne instituttstrukturen – der en nå ser fremveksten av større og mer slagkraftige enheter med økt fokus på faglige strategier og faglig ledelse.

Moderne universiteter er store, komplekse organisasjoner som rommer mange kryssende interesser og hensyn og med stor faglig og menneskelig spennvidde. Medregnet både studenter og tilsatte er UiB en

organisasjon som rommer og i ulike relasjoner har et ansvar for ca. 20.000 mennesker og forvalter et budsjett på ca. 2 milliarder kroner pr. år. Det må nødvendigvis stilles store krav til hvordan disse menneskelige og økonomiske ressursene blir ledet og forvaltet, og det er behov for en tydeliggjøring og avklaring av innholdet i og ansvaret knyttet til lederrollen.

For å kunne styre og lede en kompleks organisasjon som et universitet i dag er, trengs det også et administrativt apparat som kan gi støtte til ledelsen i styring av denne kompleksiteten. Dette krever høy kompetanse på ulike administrative fagfelt, både når det gjelder studier, forskning og formidling så vel som personal, økonomi og IT. Universitetet i Bergen er midt oppe i en utvikling der de administrative støttesystemene dels er under videreutvikling og dels under implementering noe som igjen skjerper kompetansekravene.

Totalt sett innebærer ovenstående at universitetene nå står midt oppe i den største endringsprosessen sektoren noen gang har stått overfor. I tillegg kommer endringer i de alminnelige regler som regulerer forholdene i arbeidslivet – bl.a. ny arbeidslivslov med harmonisering mellom statlig og privat sektor, endringer i tjenestemannslovgivningen samt endringer i pensjons- og trygdelovgivning.

1.2. Forslag om ny universitets- og høyskolelov

Ved Ot.prp. nr. 79 (2003-2004) la Utdannings- og forskningsdepartementet frem forslag om ny lov om universiteter og høyskoler. Forslaget er ment å gi et felles rammeverk for universiteter og høyskoler i både privat og offentlig sektor "med hensyn til faglige fullmakter, kvalitetssikring av utdanningstilbud og studentenes rettigheter og plikter". Lovforslaget vil bli behandlet av Stortinget våren 2005.

Hovedpunktene i UiB's uttalelse til lovutkastet når det gjelder styresammensetning og rektors relasjon til styret kan oppsummeres slik:

- En styresammensetning etter samme linjer som i dag, der ingen grupper har flertall alene, vil være godt egnet til å møte framtidens utfordringer, og vil gi god legitimitet både innad og utad. Et eksternt styreflertall vil være problematisk i forhold til institusjonens autonomi og vil svekke styrets innsikt i institusjonens faglige virksomhet.
- En modell med (som hovedregel) en valgt rektor som er styrets leder, er best egnet til å opprettholde rektors muligheter til å være en sentral aktør i overordnede faglige og strategiske spørsmål. En slik modell vil sikre at både rektor og styret som helhet har legitimitet i forhold til hele institusjonen.

Det kan konstateres at det lovforslaget som nå er fremmet gjennom Ot.prp. nr 79 innebærer et prinsipielt og vesentlig brudd med den tradisjonelle måten å styre norske universiteter på og er ikke i samsvar med de uttalelsene UiB har avgitt i denne sammenheng. Selv om UiB i sine uttalelser til lovforslaget har stilt seg kritisk til sentrale trekk ved de fremlagte forslag, vil det i det følgende imidlertid bli lagt til grunn at den endelige loven i hovedsak får en utforming som nå foreslått.

Lovforslaget er basert på at all beslutningsmyndighet er delegert fra styret. Det vil derfor være naturlig å tilsette styrere og dekaner. Spørsmålet om tilsatte styrere og dekaner har allerede lenge vært under intern drøfting i forbindelse med at en rekke fagevalueringer peker i retning av et behov for en styrking av den faglige ledelse ved institutter og fakulteter.

Gitt det tidspress som her vil kunne oppstå i forbindelse med iverksetting av nødvendige tiltak, vil det være uforvarlig om ikke styret og universitetsledelsen trekker opp enkelte prinsipielle retningslinjer som seinere kan legges til grunn for de aktuelle organisatoriske endringer. En konkretisering av endringer i ledelses- og styringsstruktur med et slikt utgangspunkt vil også være egnet for å synliggjøre de praktiske følger som det fremlagte lovforslag vil kunne få.

2. To styringsmodeller

Den tradisjonelle måten å styre et universitet på, kan beskrives som en "demokratimodell" basert på valg og legitimitet nedenfra i organisasjonen. Lovforslaget legger mer opp til det vi kan kalle en "bedriftsmodell" med styring og delegasjon basert på en enhetlig styringslinje fra styret via rektor og nedover til grunnivået i organisasjonen.

Universitetet er en kompleks og sammensatt organisasjon som er sterkt avhengig av og preget av enkeltpersoners kompetanse, deres kreativitet og evne til entreprenørskap. Universitetets målsettinger er mange og sammensatte. Det er store interne forskjeller i forskningstradisjonene basert på så vel faglige kulturforskjeller som ulike krav til teknologi og infrastruktur. Det kan med god grunn derfor stilles spørsmål om i hvilken grad en ren "bedriftsmodell" er et egnet utgangspunkt for å fremme universitetets virksomhet. Vi må likevel erkjenne at modellen med valgte ledere som universitetet de tre siste tiår har vært styrt og ledet etter, ikke er godt nok tilpasset de nye rammebetingelsene og den konkurransesituasjonen som er beskrevet innledningsvis. Spesielt har dette dreiet seg om svakheter knyttet til ledelse på det forsknings- og undervisningsutførende nivå. Disse forhold har vært påpekt i en lang rekke internasjonale fagevalueringer, og det er også i samsvar med våre egne erfaringer at vurdert opp mot spørsmål om strategisk ledelse så vel som en mer aktiv personalledelse, har dagens ledelsesformer store svakheter.

Lovforslaget innebærer at det etableres en mer enhetlig ledelsesstruktur der ansvar og fullmakter er entydig definert og lagt til en leder, som har delegerte fullmakter lagt til grunn for sitt arbeids- og ansvarsfelt. Dette innebærer at de kollegiale organene avvikles som formelle beslutningsorganer. Det legges opp til at den som har et lederansvar må bygge strukturer som sikrer de tilsatte medbestemmelse slik dette er fastsatt i lov- og avtaleverk, og bygge en kultur preget av åpenhet og tillit. En gjennomføring av en ledelsesform som ikke ivaretar hensynet til faglig legitimitet vil neppe vise seg levedyktig ved et aktivt forskningsuniversitet.

En slik ledelsesform vil kreve et visst handlingsrom og visse ressurser for å kunne fungere. Det er også viktig at våre fagmiljøer har tilstrekkelig størrelse og tyngde til at de kan operere effektivt i en situasjon med økt nasjonal så vel som internasjonal konkurranse. De fleste av instituttene vil etter hvert utvikle seg til å bli større enheter, og det må derfor etableres en tilfredsstillende struktur rundt den faglige leder slik at denne har en mulighet til å utøve faktisk ledelse i relasjon til de utfordringer og krav som er beskrevet tidligere i saken. Støtteapparatet kan organiseres på ulike måter, og det vises i denne sammenhengen til styresak 29/04, "Omstilling av universitetets administrative og tekniske funksjoner", som ble behandlet av universitetsstyret i møte 29.04.04. Her forutsettes det at universitetets administrasjon skal innrettes mest mulig effektivt, og organiseres på en måte som gir tilstrekkelig administrativ støtte for den faglige virksomheten.

3. Behov for organisasjonsutvikling

3.1. Utgangspunkt

Både som en følge av de svakheter som de ulike fagevalueringer har påvist og som en følge av de endrete rammebetingelser, må UiB sørge for å videreutvikle egen organisasjon for aktivt å forholde seg til utviklingstrekk på det nasjonale så vel som det internasjonale nivå. Et organisatorisk grep vil være å stimulere utviklingen i retning av å opprette større, mer slagkraftige faglige enheter som gir rom for strategiske prioriteringer som også har tilstrekkelige og kompetente administrative ressurser for å løse de oppgaver som bør løses lokalt. Flere av fakultetene har påbegynt dette arbeidet. Samtidig som vi ser en utvikling mot større, faglige enheter, er det også åpenbart at forholdet mellom de tre forvaltningsnivåene er under endring. De tendenser vi ser til at det på den ene siden skjer en desentralisering og på den andre side en sentralisering av viktige funksjoner, vil trolig forsterkes i tiden som kommer.

Det er også viktig at UiB forholder seg til de organisatoriske utfordringer på en offensiv måte og så langt mulig selv søker å finne frem til tjenlige organisasjons- og ledelsesformer basert på egne tradisjoner og kultur. Gode eksempler på dette finner vi i det utviklingsarbeidet som nå foregår ved flere av fakultetene.

3.2. Sentralisering – desentralisering

Instituttene er universitetets utøvende enheter som skal produsere forskning, undervisning og formidling med høy kvalitet. Det er ved instituttene institusjonens verdiskapning skjer. Universitetets administrasjon må hele tiden tilpasses de oppgavene som skal løses og plasseres på det nivå oppgavene er lagt til. Når det tilligger instituttene å løse universitetets primæroppgaver, må de administrative ressursene forvaltes slik at de støtter opp om disse oppgavene. En forutsetning for dette er selvsagt at de også råder over tilstrekkelige fullmakter og virkemidler.

Dette må balanseres mot at det også stilles økte krav mot universitetets sentrale nivå der universitetsstyret skal forvalte en rekke strategiske og også driftsmessige oppgaver som krever høy administrativ kompetanse og ressurser. Dertil kommer at det er hensiktsmessig at universitetet løser en rekke administrative oppgaver på sentralt nivå fordi dette sikrer en enhetlig standard og er mest kostnadseffektivt. Hensynet til at UiB

overfor omverdenen fortsatt skal fremstå som en organisatorisk enhet vil også være et viktig element i vurderingen av hvor oppgaver skal løses. Kort oppsummert kan det sies slik: Fagnære oppgaver skal løses lokalt og felles oppgaver som kan standardiseres skal normalt løses sentralt.

3.3. Fakultetenes rolle

Den utviklingen vi ser, setter fakultetene under press. På kort sikt er fakultetene helt nødvendige medspillere i de organisasjonsmessige tilpasninger som nå skjer, mens på lengre sikt vil fakultetene kunne få sin hovedoppgave mer knyttet til forvaltning og koordinering på utdanningssiden. Dette stiller fakultetene overfor krevende utfordringer. På den ene siden skal de ha tilstrekkelige ressurser til å løse dagens oppgaver og til fortsatt å være bindeledd mellom instituttene og det sentrale nivå så lenge det er behov for det. På den andre side skal de ha blikket rettet fremover for å kunne klare å tilpasse kompetanse og dimensjonering til den situasjonen som ventelig vil være en realitet i et noe lengre tidsperspektiv. Fakultetenes fremtidige rolle og antall vil bli drøftet nærmere i pkt 4.3.

3.4. Gjennomførte endringer

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet er kommet lengst i arbeidet med å videreutvikle egen organisasjon. Etter en prosess preget av medvirkning og med et strategisk fokus, har fakultetet redusert antallet institutter til 8 der alle nå har tilsatt instituttledere på åremål etter ekstern kunngjøring. Det medisinske fakultet har redusert antall institutter først fra 17 til 8, og anmoder nå om at antallet reduseres til 6. Fakultetsstyret har også truffet vedtak om å be universitetsstyret å få anledning til å tilsette styrere på åremål ved samtlige av sine storinstitutter fra 01.08.05. Ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet har det nye, store instituttet for Informasjons- og medievitenskap, tilsatt styrer på åremål.

4. Styrings- og ledelsesreform ved UiB

4.1. Valgt eller tilsatt ledelse

Universitets- og høyskoleloven åpner i dag for at ledere på alle nivåer kan velges eller tilsettes på åremål. For ledere på institutt- og fakultetsnivå ligger kompetansen til å bestemme dette hos universitetsstyret. Da loven ble endret i 2002, valgte Universitetet i Bergen å prøve ut ulike modeller ut fra fagmiljøenes egne ønsker. Resultatet har vært at Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ønsket å prøve ut en ordning med tilsatte ledere på instituttnivå, og har nå iverksatt dette. Fakultetet la opp til en bred, intern prosess med stor grad av medvirkning, på basis av "Strategisk plan for omstilling og kvalitet" fra 2001. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet har lagt stor vekt på tydeliggjøring og avklaring gjennom sin strategiprosess og prosessene med å tilsette instituttstyrerne. For UiB har prosessen ved dette fakultetet vært nyttig lærdom som vil komme det videre utviklingsarbeidet ved hele institusjonen til gode.

Erfaringene fra Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet er så langt positive, selv om styringsordningen ikke har vært underlagt en strukturert evaluering. Tilbakemeldinger fra instituttene og fra fakultetet tyder på at dette har vært en riktig vei å gå for dette fakultetet. Instituttstyrerne blir av de tilsatte oppfattet å være ansvarlige beslutningstaker innenfor sine fullmakter, instituttstyret er avviklet som beslutningsorgan og er omdannet til et instituttråd som fungerer som et dialogforum mellom instituttstyrer, representanter for de ulike grupper tilsatte og representanter for studentene.

En mer entydig definering av ansvar og roller vil være et godt grunnlag for å utvikle en felles oppfatning av forventninger, hva som er virksomhetens mål og hvilke resultater som skal leveres. Det vil også bidra til at UiB oppfattes som en samlet organisasjon, både internt og i forhold til våre omgivelser.

4.2. Instituttnivå

Det vil være nødvendig å fortsette arbeidet med å tilpasse instituttstrukturen til rammebetingelser, konkurranse samt krav og forventninger fra myndighetene. Instituttene bør i fremtiden ha en størrelse og en kompetanse både faglig og administrativt som gir dem tilstrekkelig slagkraft i konkurransen om forskningsmidler, studenter og kvalifisert personale. Ut fra de erfaringer vi gjennom mange år har hatt med

ordningen med valgte instituttstyrere, bør UiB nå ta sikte på at alle instituttstyrere ved UiB skal tilsettes på åremål etter ekstern utlysning. Det må internt legges til rette for at gode interne kandidater kan hevde seg i konkurransen om disse stillingene, og det må legges opp til en utlysnings- og tilsetningsprosess som ivaretar hensynet til faglig legitimitet.

Flere av fakultetene vil trenge noe tid på å tilpasse sin instituttstruktur og utvikle et støtteapparat som kan løse de oppgaver som blir lagt til instituttene. Det legges derfor opp til en overgangsordning som ivaretar behovet for at prosessene skal kunne gjennomføres på en forsvarlig måte. Overgangsperioden kan likevel ikke være for lang, og det må være et siktemål at pr. 01.08.07 vil universitetet ha en tilpasset instituttstruktur i tråd med de utfordringer som er skissert over, med tilsatte instituttstyrere på alle instituttene.

4.3. Fakultetsnivå

Som nevnt over, er også fakultetenes rolle i endring. Fra å være overbygninger over et faglig fellesskap som tradisjonelt har vært relativt homogent, utvikler instituttene seg nå i retning av langt større enheter med tilsvarende økt ansvar for sitt indre liv, ikke minst den strategiske utforming av forskningsaktivitetene. Dette vil både på kort og lang sikt få konsekvenser for fakultetene.

Nye, moduliserede studieprogrammer, ofte med tverrfaglig karakter, stiller universitetet overfor nye krav m.h.t. studieadministrasjon. Undervisningstilbudet vil være et institusjonelt ansvar der instituttene blir leverandører av undervisning mens fakultetene vil ha en "bestillerrolle". Fakultetene vil i økende grad få ansvar for å utvikle og drive studieprogram og sørge for å definere hvilken undervisning instituttene må utføre for at fakultetet skal kunne oppfylle sine forpliktelser. Dette krever at programmene får en sterk og enhetlig organisering og at "bestilling" av undervisning rettet mot instituttene hele tiden er i samsvar med de vedtatte programmene. Fakultetene må også se til at kapasiteten så langt mulig er i samsvar med den faktiske etterspørsel. I tillegg vil fakultetene få et større ansvar for å kontrollere at instituttens planlegging og utføring av undervisningsoppgavene er i samsvar med det som er bestilt når det gjelder omfang og kvalitet i henhold til den "kvalitetsplan" som er vedtatt.

Fremveksten av tverrfakultære masterprogram vil by på nye utfordringer når det gjelder bestilling og koordinering av undervisningstjenester. Arbeidet med en hensiktsmessig organisering av og tilknytning for disse programmene er ennå ikke ferdigstilt, og det bør diskuteres om det vil være hensiktsmessig med en sentral forankring for disse. De ulike programstyrene eller -utvalgene vil uansett tilknytning måtte samhandle med fakultetene når det gjelder utvikling og drift av studieprogrammene.

Med et mindre antall store, mer selvstendige institutter, og med et endret innhold i fakultetenes oppgaver, kan det også reises spørsmål om det er hensiktsmessig med et så stort antall fakulteter som vi har i dag. Forslag om et felles helsefakultet har vært reist ved flere anledninger, og tiden synes nå moden for igjen å reise dette spørsmålet. I denne omgang bør et helsefakultet omfatte Det medisinske og Det odontologiske fakultet. En forutsetning for dette, må være at en finner frem til en hensiktsmessig organisering av og tilknytning for klinikkene ved Det odontologiske fakultet. En løsning kan være å knytte klinikkene til den offentlige tannhelsetjenesten og inngå en avtale om kjøp av klinikkjenester for undervisningsformål etter modell fra medisinerutdanningen. Det har vært utredet om det vil være hensiktsmessig å innlemme Det psykologiske fakultet i et helsefakultet, men universitetsdirektøren finner det ikke hensiktsmessig å forfølge et slikt forslag på det nåværende tidspunkt. Spørsmålet om etablering av et helsefakultet vil bli lagt frem for styret i løpet av våren 2005.

Også andre organisasjonsmessige tilpasninger på fakultetsnivå kan være aktuelt å drøfte, men dette bør utstå til instituttstrukturen har gjennomgått nødvendige tilpasninger over hele universitetet.

En enhetlig styrings- og ledelsesstruktur vil imidlertid også måtte omfatte lederne på fakultetsnivå. Det bør legges opp til at nye, åremålstilsatte dekaner tiltrer når inneværende valgperiode går ut pr. 01.08.05. Dersom det viser seg vanskelig å få alle disse på plass når inneværende valgperiode løper ut, kan dette løses ved å forlenge perioden for dekanen på de(t) aktuelle fakultet gjennom en konstituering foretatt av styret. Selv om også stillingene som dekaner skal lyses ut eksternt, er det svært ønskelig at godt kvalifiserte interne kandidater melder seg i disse prosessene.

4.4. Sentralt nivå

Som nevnt innledningsvis, har UiB avgitt en uttalelse som går i mot de foreslåtte endringer knyttet til rollene som styreleder og rektor. I den videre saksfremstillingen legges det likevel til grunn at den nye universitets- og høgskoleloven blir vedtatt slik som foreslått når det gjelder universitetets øverste styring og ledelse. Dersom den endelige stortingsbehandling i februar 2005 resulterer i at institusjonene kan videreføre det nåværende styrings- og ledelsesmønster, vil dette selvsagt bli lagt til grunn for det videre arbeid ved UiB.

Lovforslaget legger opp til at departementet skal utpeke en av fire eksterne medlemmer som styrets leder. I en slik modell vil rektor ikke ha en plass i styret, men vil gå inn i en rolle som institusjonens faglige og administrative leder med ansvar for å operasjonalisere styrets vedtak. Det vil være opp til styret å bestemme om rektor skal velges eller tilsettes på åremål.

En situasjon med en valgt rektor som ikke samtidig er styrets leder, fremstår med flere problematiske sider. En valgt rektor vil hente sin legitimitet nedenfra blant de som velger ham eller henne. Like fullt må styret, i den modell som lovforslaget legger opp til, kunne avsette rektor dersom en alvorlig konfliktsituasjon med manglende tillit skulle oppstå. En slik situasjon ville sette styret i en vanskelig situasjon med den mulighet som ligger her for en tillitskrise mellom organisasjonen og styret. For å unngå at en slik situasjon skal kunne oppstå, vil en naturlig løsning være å tilsette rektor på åremål. En tilsettingsprosess må legges opp slik at den sikrer at rektor har den nødvendige legitimitet i forhold til alle grupper tilsatte, studentene og universitetsstyret og at vedkommende også har de øvrige kvalifikasjoner som kreves for en slik stilling.

Når det gjelder den ledelsesstruktur som må etableres rundt rektorrollen, vil denne eventuelt måtte bygges opp gjennom en dialog mellom styret og den som tilsettes. Det vil være viktig å legge opp til en struktur som tar hensyn både til den kompleksitet og de krav til kompetanse som preger dagens universitet og som også gir tilstrekkelig rom for fylling instrumentelle oppgaver og også viktige symbolfunksjoner i interne så vel som eksterne sammenhenger. Disse problemstillingene bør lede til en diskusjon om hvordan universitetet på tjenlig vis kan etablere en sammensatt ledergruppe der både de faglige og de administrative sidene er tilstrekkelig ivaretatt. Universitetets ledelse må organiseres slik at det blir etablert klare styringslinjer som ivaretar hensynet til strategisk faglig ledelse og administrativ kompetanse og på en slik måte at styrets rolle som overordnet ansvarlig og strategisk organ får gode arbeidsvilkår. Spørsmål om en mer konkret utforming av det sentrale apparat bør imidlertid vente til etter Stortingets behandling av lovforslaget og til vedtak om en ny rektorrolle eventuelt er fattet.

5. Prosessen videre

Som nevnt over, vil det være behov for overgangsordninger for en del institutter. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet har allerede vært gjennom en prosess med å tilpasse instituttstrukturen, og instituttstyrene der har fortsatt flere år igjen av sine første åremålsperioder. Det medisinske fakultet har også endret sin instituttstruktur, og ber i brev av 18.06.04 om at antallet institutter reduseres til seks. I brev av 22.06.04 ber fakultetet om å få tilsette nye instituttstyrere fra 01.08.05 for en periode på fire år og med mulighet for opp til to nye tilsettingsperioder. Fakultetet foreslår også at instituttstyret utgår og erstattes av et instituttråd. Dette er samme modell som Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet har valgt.

Når det gjelder overgangsordninger for Det odontologiske fakultet, vil dette bli behandlet i saken som blir lagt frem for styret våren 2005 om etablering av et helsefakultet.

Det juridiske fakultet har ingen institutter, og trenger således ingen overgangsordning for dette nivået.

Det psykologiske fakultet har i dag fire institutter, og har nylig vært gjennom en prosess med å etablere et institutt for utdanning og helse. Fakultetet må vurdere om det er grunnlag for en ytterligere forenkling på kort sikt, slik at det vil være behov for overgangsordninger. I motsatt fall må fakultetet starte en prosess som tar sikte på å tilsette instituttstyrere når inneværende valgperiode løper ut.

Det historisk-filosofiske og Det samfunnsvitenskapelige fakultet har i dag hhv. 11 og 7 institutter i tillegg til sentre og andre faglige enheter. Prosesser med tanke på forenkling av instituttstrukturen er påbegynt ved begge fakulteter og bør videreføres i tråd med det som er sagt over. Dette innebærer at det må settes opp tidsplaner som sikrer at arbeidet er slutført og instituttstyrere tilsatt senest pr. 01.08.07. Det vil være behov for tydelig ledelse på instituttene gjennom disse prosessene, og de to fakultetene må sørge for at det avholdes valg våren 2005. Valgperioden må settes til 01.08.05 – 01.08.07.

Ingen av fakultetene har i dag tilsatte dekaner. I den styrings- og ledelsesstruktur det nå legges opp til, vil

den beste løsningen være at dekanene tilsettes allerede fra neste periode – altså med virkning fra 01.08.05.

Etter gjeldende lov er det styret selv som skal foreta utlysning av stillinger som ledere for institutter og fakulteter, jfr. uhl. § 30a nr. 2. Siden en tilsettingsprosess normalt vil ta noe tid, vil det være nødvendig at styret blir forelagt forslag til utlysningstekster for stillingene som instituttstyrere og dekaner allerede på første møte over nyttår. Fakultetene må derfor starte opp prosessene med å konkretisere oppgaver som legges til disse stillingene og utforme de nødvendige kvalifikasjonskrav.

Styrets endelige vedtak knyttet til utforming av rektorrollen og eventuell utlysning av denne stillingen, vil måtte vente til etter Stortingets behandling i februar 2005. Hvis en skal gå videre ut fra en ordning der rektor går ut av styret, kan det sittende styret lyse ut stillingen som rektor og foreta tilsetting. Det nye styret vil måtte utforme instruks for rektor og etablere en hensiktsmessig lederstruktur rundt denne. I dette tilfettet er det ønskelig at ny rektor tiltrer 01.08.05. Dersom dette ikke er mulig, vil det være anledning til å konstituere i stillingen inntil tiltredelse kan skje.

6. Oppsummering

Fremstillingen over peker på behovene for endringer i organisasjonsutforming så vel som styrings- og ledelsesformer ved Universitetet i Bergen. I tillegg til de generelle utviklingstrekk, krav fra overordnede myndigheter sist konkretisert gjennom forslaget til ny lov, peker ulike fagevalueringer også i retning av at det er behov for en grundig organisasjonsmessig gjennomgang.

NIFU STEP har gått gjennom alle fagevalueringer som er foretatt av Norges forskningsråd de senere årene og peker på at utfordringene fortsatt er store innenfor en rekke fagområder, særlig med henblikk på faglig ledelse og langsiktig planlegging. I årets statsbudsjett legger departementet til grunn at institusjonene følger opp fagevalueringene med konkrete tiltak og understreker at institusjonene må styrke den faglige ledelsen av forsknings- og utviklingsarbeidet. Det stilles også krav om at institusjonene må formulere mål, krav og forventninger til alle forskningsledere ved institusjonen og identifisere hvilke virkemidler den enkelte råder over.

På mange måter kan vi snakke om at en ny instituttlederrolle er i støpeskjeen. Vi har bak oss 25 år der universitetsledelse har vært basert på en "demokratimodell" med valgte ledere. Gjennomgående har de valgte lederne hatt høy legitimitet ved at de har vært ansett som "først blant likemenn", mens en svakhet ved det samme aspektet har vært at det har vært vanskelig å utøve ledelse i vanlig forstand gjennom en valgt posisjon. Et viktig aspekt ved en lederfunksjon vil alltid være å ivareta arbeidsgiverforpliktelser og utøve personalledelse, noe det i en del tilfeller har vist seg vanskelig for valgte ledere å gå helt inn i.

Mye av det fremlagte lovforslag og modellene dette bygger på bærer etter universitetsdirektørens vurdering en overdreven tro på virkningen av strukturelle endringer i organisasjonen. Likeledes synes det som en har en noe enkel oppfatning av utformingen av lederrollen innen en organisasjon som et universitet. Universitetet i Bergen har en intern kultur som det er viktig å bygge videre på også innenfor nye organisatoriske rammer. Beslutninger basert på medvirkning og legitimitet kombinert med aksept for beslutninger er en viktig del av kulturen ved UiB. Det samme gjelder evnen til å bygge opp og trekke veksler på ledergrupper med bredde og variasjon i kompetanseområdet.

Universitetsdirektøren viser til ovenstående og legger frem følgende forslag til

vedtak:

1. I tråd med anbefaling fra Det medisinske fakultet foretas følgende endringer i fakultetets instituttstruktur:
 - Institutt for farmakologi inkluderes i Institutt for indremedisin
 - Psykiatrisk institutt inkluderes i Institutt for klinisk medisin
 - Institutt for klinisk medisin og molekylærmedisin endrer navn til Institutt for klinisk medisin
2. Det medisinske fakultet gis anledning til å lyse ut lederstillingene for samtlige institutter for en åremålsperiode på fire år. Styret ber om å få forelagt forslag til utlysninger senest 20.01.05.
3. Det psykologiske fakultet utreder behov for eventuelle overgangsordninger. Under forutsetning av at slikt behov ikke foreligger, bes fakultetet om å forelegge forslag til utlysning av lederstillingene for sine institutter senest 20.01.05.

4. Det samfunnsvitenskapelige og Det historisk-filosofiske fakultet bes videreføre igangsatte prosesser med sikte på en forenkling av instituttstrukturen. Styret ber om å bli holdt orientert om dette arbeidet. Fakultetene bes om å gjennomføre valg på instituttstyrene og instituttstyrer ved sine institutter for perioden 01.08.05 – 01.08.07.
5. Alle fakultetene bes om å utarbeide forslag til utlysning av stilling som dekanus med tiltredelse 01.08.05. Forslagene legges frem for styret senest 20.01.05.
6. Styret ber om at det utarbeides en sak om etablering av et helsefakultet som skal behandles av styret i løpet av våren 2005.
7. Institutter som tilsetter leder m.v.f. 01.08.05 skal ikke velge nytt instituttstyre. Fakultetene skal heller ikke velge fakultetsstyre. Styret forutsetter at det etableres tilfredsstillende ordninger for medbestemmelse i h.h.t lov og avtaleverk på både institutt- og fakultetsnivå, og ber om å bli holdt orientert om hvilke ordninger de ulike institutter og fakulteter etablerer.
8. Styret ber om at det etter Stortingets lovbehandling i 2005 legges frem egen sak om utformingen av rektorrollen ved UiB.

13.10.07/KR/EG

Vedlegg:

1. Brev fra UFD av 08.10.2004 vedr. ny lov om universiteter og høyskoler
2. Brev fra Det medisinske fakultet datert 18.06.04
3. Brev fra Det medisinske fakultet datert 22.06.04

Vedlegg 3, notat fra universitetsdirektøren av 25. oktober 2004

Styringssak – notat til sak 81/04

På styremøte 21. oktober ble sak om ”Organisasjonstilpasninger, styrings- og ledelsesformer ved UiB” i sin helhet utsatt til neste styremøte 25. november. Både ut fra de spørsmål som ble stillet på styrets møte og ut fra den diskusjon som har funnet sted innad ved UiB og i media, finner universitetsdirektøren det ønskelig å gi noen presiseringer og tilleggskommentarer i forhold til saksforelegget til møtet 21.10.04.

Det er åpenbart igjen nødvendig å gjenta at UiB’s primære mål er å opprettholde dagens styringssystem knyttet til rektors rolle som styrets leder. Om dette standpunkt synes det å være samlet oppslutning. Dette standpunkt er klart uttrykt i alle eksterne uttalelser som er kommet fra UiB, og er selvsagt retningsgivende for universitetets videre arbeid i forhold til lovforslaget.

1. Lovforslaget innebærer en ny rektorrolle.

Den rektorrollen som er foreslått i lovforslaget er en helt annen rolle en dagens. Lovforslaget innebærer at departementet oppnevner en ekstern styreleder – at rektor ikke lenger er medlem av styret – og at rektor i tillegg til sin faglige lederrolle også overtar oppgavene som i dag ligger til universitetsdirektørrollen. Dermed slår lovforslaget fast at den interne styring og ledelse av universitetet skal baseres på delegasjon av fullmakter fra rektor og nedover i systemet. Som påpekt i saksframlegg 81/04 bryter dette systemet radikalt med universitetenes tradisjonelle måte å tenke organisasjon på som er basert på legitimitet gjennom valg nedenfra i organisasjonen. Etter forslaget fremlagt fra statsråd Clemet er det imidlertid viktig å være klar over at lederrollene er forutsatt å være basert på faglig legitimitet – riktignok også tillagt administrativt ansvar. Kravene til administrativ kompetanse er lite omtalt og diskutert i lovforslaget.

Lovforslaget slår fast prinsippet om såkalt ”enhetlig ledelse” på alle nivåer – underforstått at dagens system ikke innebærer en slik samlet ledelse. Forslaget innebærer således at de administrative rollene formelt innordnes under den faglige leder på det enkelte nivå. Fakultetsdirektørene (om denne tittelen beholdes) underordnes dekanene – mens de i dag formelt har en instruksjonslinje som relaterer seg til universitetsdirektøren. Dekanene er igjen underlagt instruksene fra rektor. Universitetsdirektørrollen utgår fra loven, og det vil være opp til rektor og det nye styret å sette sammen et apparat og en bemanning knyttet til den sentrale ledelse som ivaretar de administrative behov som må møtes.

Rektor som styrets leder er i dag gjennom styrearbeidet både formelt og reelt overordnet universitetsdirektøren, slik at det på dette nivået allerede i dag klart er en enhetlig ledelse i praksis. Universitetsdirektøren ser at det kan være et behov for en klargjøring av de formelle relasjonene mellom dekan og fakultetsdirektør – og tilsvarende mellom instituttstyrer og kontorsjef. I praksis er det likevel slik at også i dag er dekanen å oppfatte som ”overordnet” fakultetsdirektøren – og ved de nye instituttene ved MN-fak. er instituttlederen også formelt gitt nye fullmakter i forhold til instituttadministrasjonen. De uklarheter som her måtte eksistere lar seg altså klargjøre allerede innen rammene av dagens lov.

2. Iverksetting av ny lov.

Selv om lovforslaget ennå ikke er behandlet i Stortinget, er institusjonene i brev datert 08.10.04 fra departementet, pålagt å starte arbeidet med å forberede en iverksetting av loven pr. 01.08.05. I brevet heter det at dette innebærer at ”institusjonene må iverksette en prosess med tanke på å få på plass nye styremedlemmer, herunder fremme forslag til eksterne styremedlemmer og ekstern styreleder, med tanke på dette implementeringstidspunktet”. Departementet ser at ”det kan være hensiktsmessig om de eksisterende styrer tar stilling til på hvilken måte rektor skal rekrutteres – gjennom valg eller ved ansettelse”. Departementet ser videre for seg den praktiske løsingen på et eventuelt valg om å tilsette rektor slik at ”de sittende styrene må sørge for å forberede og iverksette den praktiske rekrutteringsprosessen i forkant av at ny lov trer i kraft, men ... det vil være det nye styret som foretar en ansettelse der denne løsningen velges”.

Det er med utgangspunkt i lovforslagets logikk – og med den uttrykkelige forutsetning av at den nye rektorrollen er en radikalt endret rolle i forhold til dagens – at problemene med valgt vrs. ansatt ledelse i de ulike lederrollene oppstår. Og det er i denne sammenheng dilemmaet og konfliktene mellom autoritet og legitimitet basert på valg versus autoritet basert på delegert fullmakt fra nivået over oppstår. Universitetsdirektøren har i sitt saksframlegg til møtet 21.10 ment at disse problemstillingene vil ha så alvorlige innebygde svakheter at en ikke bør blande de to formene for lederroller – under forutsetning av at loven blir vedtatt som foreslått. Ut fra den diskusjonen som har funnet sted, bør det i hvert fall være klart at en bevisst velger å etablere et system som har med seg denne type dilemmaer og konfliktmuligheter.

Stortingets utdannings- og forskningskomite vil først legge fram sin innstilling til lovforslaget 8. februar 2005, og det enda er uklart når Stortinget endelig vil behandle lovforslaget. I påvente av Stortingets vedtak er det i styresak 81/04 derfor foreslått at styret ikke tar stilling til spørsmålet om valgt eller ansatt rektor, kfr. pkt. 8 i forslag til vedtak. Universitetsdirektøren ser imidlertid at ordleggingen i vedtaksforslaget kan gjøres mer presis.

3. Behov for organisasjonsendringer ut fra faglige vurderinger.

Noe av problemet med den diskusjon som har funnet sted er at premissene for organisatoriske endringer som følger av lovforslaget kanskje ikke er skilt tydelig nok fra et annet sett av premisser – nemlig de som følger av en lang rekke faglige evalueringer og også erfaringer som er gjort innad ved UiB med dagens styringsstruktur.

Disse problemene knytter seg primært til ledelse på instituttnivå – knyttet til så vel forskningsledelse som undervisningsspørsmål og administrative gjøremål som har med personalledelse og økonomiforvaltning å gjøre.

3.1 Instituttnivå.

Et gjennomgangstema i en lang rekke internasjonale fagevalueringer de siste ti årene knyttet til svært ulike miljøer ved UiB er fraværet av faglig ledelse på det utøvende nivå. I en situasjon der fagmiljøene må forholde seg til nye finansieringsordninger for så vel forskningsprosjekter som undervisningstiltak, er kravene til sterkere faglig koordinering og styring påtakelig. I særlig grad vil dette selvsagt gjelde utstyrstunge miljøer innen MN og Med. fak., men også evalueringer innen helt andre fagområder påpeker det samme behovet. Kravene til omfattende søknader for eksempel i SFF-prosessen og i forhold til EU-søknader illustrerer problemene vi her står overfor.

Våre egne erfaringer med dagens instituttstyrerordning understreker noe av det samme poenget – men fra en litt annen synsvinkel. Valgte styrere med en kort tidshorison for sin styregjerning har ikke medført en ledelse som ivaretar behovene spesielt knyttet til oppfølging av personale. Selv om vi i en lang rekke tilfeller har hatt samvittighetsfulle og dyktige enkeltpersoner som styrere, er erfaringene over tid likevel entydige i retning av at vi trenger en større grad av profesjonell faglig ledelse på instituttnivå. Dette er selvsagt også bakgrunnen for at MN og Med fak. enten allerede har innført ordninger - eller også er i ferd med å innføre ordninger - med større institutter og en tydeligere instituttlederrolle med utvidete fullmakter i forhold til den tradisjonelle rollen.

Innen de nye instituttene er det i større grad lagt opp til ulike forskningsgrupper/ prosjekter der både gruppenes faglige innretning og de ansattes tilknytning til disse, kan variere over tid. Universitetsdirektøren antar at det i den interne organiseringen av et institutt vil være betydelige variasjoner mellom de ulike fagmiljøer – men det er viktig å understreke at det her ikke vil være rom for ”seksjoner” i tradisjonell forstand, som har permanente administrative fullmakter i relasjon til universitetets øvrige formelle organer. Når det gjelder instituttråd og -styrets rolle er disse i hvert fall ved MN-fakultetet betydelig endret og redusert i retning av å gi instituttstyrerne endelig beslutningsmyndighet.

På dette punkt peker derfor våre erfaringer og vår interne utvikling i samme retning som det lovens intensjoner legger opp til: en tydeligere faglig ledelse med utvidete fullmakter i forhold til dagens ordninger – som igjen innebærer ansettelse av styrere på åremålskontrakt. Styreren vil selv ha ansvaret for det administrative apparat som må etableres – men også her må det sterkt understrekes at det må stilles sterkere krav til kompetanse innen personal- og ikke minst også økonomi- forvaltning. Skal en slik ledelsesform gi mening og kunne iverksettes innen forsvarlige økonomiske rammer, er det i neste omgang viktig å vurdere instituttstørrelse – og dermed også antall institutter.

Ved ansettelse av instituttstyrere er det selvsagt at en må sikre seg prosedyrer som ivaretar kravene til faglig legitimitet. Ulike typer nominasjonsordninger og formelle krav til prosedyrer vil her måtte utarbeides og iverksettes.

3.2. Fakultetsnivå.

De mulige lovendringene som i utgangspunktet sterkest berører universitetets sentrale organer og styreleder/rektorrollen på den ene siden, og de to typer begrunnelser som ligger til grunn for endringene på instituttnivå på den annen side, fører til at fakultetene kommer i en ny situasjon så vel i forholdet til de sentrale organer som instituttene.

Fakultetenes endrete rolle henger også sammen med endringer på undervisningssiden som følger av kvalitetsreformen - der behovet for planlegging av og samordning av undervisningsprogrammene er blitt kraftig forsterket. Dette dreier seg om det som i saksforelegget er kalt fakultetenes "bestillerrolle" i forhold til fagmiljøene ved instituttene. Fakultetene vil her både være det sentrale planleggende organ og også måtte ha et "driftsansvar" for undervisningsprogrammene. Langt på veg er dette en endring som allerede er godt i gang ved de fleste av fakultetene - men der det er nødvendig å understreke at universitetet enda har en lang veg å gå før vi kan si at kvalitetsreformen er iverksatt og fulgt opp på en fullgod måte. En forutsetning for dette er selvsagt også universitetets økonomiske rammebetingelser i årene som kommer.

På forskningssiden vil fakultetene i noe større grad komme i en stilling mellom universitetets sentrale organer og instituttene. Uten at dette på noe måte kan sies å være avklart, er det etter universitetsdirektørens oppfatning mye som peker i retning av at fakultetsnivået og spesielt dekanrollen fortsatt vil ha en viktig rolle med å knytte forskningsmiljøer sammen på tvers av institutt- og fakultets- grenser og som koordinator av større tverrfaglige initiativ. Det vil i langt større grad være instituttene som har det driftsmessige ansvar for forskningsvirksomheten. På fakultetsnivå bør en ut fra dette være tilbakeholden med å etablere forskningsadministrativ kompetanse og kapasitet.

Utformingen av dekanrollen og fremgangsmåte for å besette denne bør sees på bakgrunn av denne type vurderinger. Ut fra lovforslagets premisser og ut fra hensynet til å unngå konflikter mellom de to autoritetsformer som er beskrevet innledningsvis, er det universitetsdirektørens vurdering at dekanene bør ansettes. Dette standpunkt kan i noen grad også begrunnes ut fra den samme type vurderinger som gjelder erfaringene med instituttlederrollen. På den annen side vil kravene til legitimitet i utøvelsen av ledelsesfunksjonene her kunne åpne for en valgmodell.

Ved innføring av et system med ansatte dekaner ville det være nødvendig med fastlegging av nominasjonsprosesser som gjør at fakultetets egne vurderinger og prioriteringer blir ivarettatt. Ut fra en vurdering av de prosesser som i dag fører frem til valg/utpeking av dekaner, er det ikke gitt at det blir vesentlige forskjeller mellom de to måtene å besette dekanrollen på.

4. Konkluderende betraktninger.

Universitetsdirektøren vil igjen understreke at begrunnelsen for endringer på instituttnivå er forskjellig fra de vurderinger som bør legges til grunn for overordnet styringsnivå. Når det gjelder styreleder/rektorrollen, er både forslaget i det opprinnelig saksforelegg og konklusjonen i dette notatet at denne beslutningen bør utstå til etter stortingskomiteens innstilling foreligger/ evt. til etter endelige behandling.

For styring og ledelsesformene på instituttnivå gjelder ikke nødvendigvis de samme vurderinger. Disse endringene er ikke primært begrunnet ut fra lovforslaget, men i like stor grad ut fra våre interne erfaringer. Store forskjeller i faglig kultur og også infrastruktur gjør imidlertid at flere av fakultetene her må ha lengre tid på seg for å vurdere og eventuelt iverksette endringer.

Endringene på fakultetsnivå kommer i en mellomstilling - i det opprinnelige forslaget til vedtak er det her forutsatt at dekanene bør ansettes. Dette krever selvsagt et eget vedtak - og avhengig av de synspunktene som nå kommer inn vil universitetsdirektøren på ny vurdere om også dette punktet i vedtaksforslaget bør utsettes til etter Stortingets behandling av lovforslaget. En slik utsettelse vil imidlertid medføre at spørsmålet om ytterligere forlengelse av nåværende dekaners funksjonsperiode /evt. konstitusjoner/ kan bli aktuelt.

Universitetsdirektøren vil igjen peke på at den utløsende faktor for utformingen av rektorrollen - og dermed også spørsmålet om tilsettingsform for rektor - ligger i spørsmålet om ekstern styreleder. Dersom institusjonene på dette punkt kan få valgfrihet m.h.t. intern/ekstern styreleder, vil spørsmålet om valg eller tilsetting i den nye rektorrollen

komme i et annet lys. Ut fra styrets tidligere vedtak vil en da fortsatt kunne velge rektor – og UiB vil kunne videreføre sentrale elementer også i forholdet mellom rektor og den sentrale administrative ledelse. Oppmerksomheten og den videre debatt bør derfor i stor grad rettes mot disse spørsmål.

I forhold til de fremlagte forslag til vedtak vil universitetsdirektøren ut fra de kommentarer som er gitt i dette notatet og avhengig av de synspunkter som kommer inn fra fakultetene vurdere om og i hvilken grad forslagene til vedtak skal endres.

25.10.2004/KR

Vedlegg 1

FORSLAG TIL HØRINGSUTTALELSE:**1. Instituttnivå**

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet har allerede, på instituttnivå, foretatt de endringer som nå foreslås gjennomført på alle institutter ved hele institusjonen. Dette har omfattet:

- Etablering av sterkere faglig ledelse ved instituttene ved å tilsette faglige ledere på åremål og avvikling av instituttstyrene som organ *overordnet* instituttlederen. Videre er instituttlederen gitt ansvar for å utforme instituttets strategi, disponere instituttets samlede ressurser, samt å ha ansvar for instituttets faglige kvalitet.
- Sammenslåing av institutter der hvor det er naturlig at disse sorterer under samme faglige strategi og ledelse (Biofag og geofag).

Fakultetets strategi er inngående beskrevet i planen "Fra detaljstyring til fristilling - Strategisk plan for omstilling og kvalitet ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet", vedtatt i desember 2001. Videre er utredningen "Sterkere faglig ledelse, fristilling av grunnenheter og fakultetets rolle" sentral i gjennomføringen av en styrking av den faglige ledelsen ved instituttet [\[1\]](#).

2. Fakultetsnivået og dekanens rolle

Saksforelegget til universitetsstyret (sak 81/2004) peker på at fakultetsnivåets funksjoner vil kunne komme til å endre seg med etablering av større og mer autonome institutter. Vi er enig i påpekningen av at fakultetsnivået må ha et overordnet ansvar for kvalitet og innhold i utdanningsprogrammene. Utdanningsprogrammer ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet inneholder moduler fra ulike disipliner, og en modell med fakultetsansvar har lenge vært anvendt ved fakultetet. Vi ser også et behov for å videreutvikle og å konkretisere en "bestillerrolle" i forhold til instituttene slik det diskuteres i saksforelegget.

Når det gjelder forskningsvirksomheten antyder saksforelegget at instituttene sammen med UiBs sentralledelse vil bli de viktigste fagstrategiske instansene, og at fakultetsnivået vil få en mindre rolle her. På den annen side pekes det på at dekanene vil kunne få en større fagstrategisk rolle. Dette peker i så fall i retning av at dekanenes strategiske rolle må forankres på sentralnivået. Det gir sannsynligvis konsekvenser for dagens ordning hvor universitetsstyrets forskningsutvalg har forskningsstrategi som sitt saksefelt.

I dag har fakultetsnivået en viktig strategisk rolle når det gjelder å dimensjonere instituttene (gjennom rammebevilgninger til instituttene), utarbeide resultatbaserte incentiver for virksomheten og å fremme faglig satsinger ved fakultetet (gjennom strategiske midler). Så lenge UiBs ressursflyt opererer med fakultetsvise rammetildelinger er det vanskelig å se for seg at fakultetenes rolle vil endre seg vesentlig fra hva det den er i dag. Skulle en ved UIB gå over til en ordning hvor sentralnivået allokere rammebevilgninger o.a. direkte til instituttene vil imidlertid fakultetsnivået fagstrategiske rolle kunne bli vesentlig endret. Det er også slik at fakultetsnivået i dag har ansvar for alle tilsetninger i faste vitenskapelige stillinger. Endringer her vil derfor kunne påvirke fakultetsnivået i betydelig grad.

Med tilsatt dekan og avvikling av fakultetsstyret (slik det legges opp til i forslaget) må det utarbeides en funksjonsbeskrivelse for dekanstillingen som inneholder en klar presisering av ansvar og fullmakter i forhold til universitetets sentralnivå, fakultetsnivået, instituttene og i forhold til den eksternt finansierte virksomheten. Uavhengig av om rektor måtte forbli styreleder (slik UiB ønsker) eller daglig leder (slik nåværende utkast til lov legger opp til) synes det å være full enighet om at rektor skal være institusjonens øverste leder. Etter MN-fakultetets oppfatning må dette bety at:

- Rektor er den nærmeste overordnede til dekanene
- Dekanene inngår i institusjonens ledergruppe som ledes av rektor

Dekanen må gis konkret ansvar og fullmakter, men disse vil blant annet måtte avhenge av hvordan ressursflyten ved UiB organiseres. I det følgende forutsetter vi at universitetsstyret ønsker å opprettholde fakultetsvise rammebevilgninger. Med avvikling av fakultetsstyret vil det da være nødvendig å gi dekanen ansvar for anvendelse av fakultetets rammebevilgning. Samtidig vil dekanen da måtte gis ansvaret for fakultetets virksomhet og resultater:

- Dekanen har ansvaret for fakultetets virksomhet og resultater.
- Dekanen gis fullmakt til å disponere fakultetets ressurser i henhold til universitetets målsettinger

Ved Høgskolen (Universitetet) i Stavanger er tilsvarende formulert i forbindelse med utlysning av dekan for Det humanistiske fakultet:

”Dekanen har det totale ansvaret for fakultetets virksomhet og resultater og inngår i høgskolens ledergruppe..... Han eller hun skal sørge for at ressursene utnyttes godt i samsvar med høgskolens målsettinger, og skal arbeide med utvikling av fakultetets strategi og initiere endringer som er nødvendig for gjennomføring av strategien.”

Behovet for å tilpasse UiBs organisering av eksternt finansiert virksomhet til ny ledelsesmodell

Universitetets virksomhet favner i dag over den eksternt finansierte, så vel som den bevilgningsfinansierte, virksomheten. Ved etablering av ansvarsområder og utlysning av lederstillinger må en, i sterkere grad enn det som er tilfelle i dag, presisere hva som faktisk ligger innenfor virksomheten som skal ledes og hva slags fullmakter og virkemidler en rår over i forhold til denne. Endringer i organisasjonsstruktur og ledelsesmodell nødvendiggjør således en tilpassing av hvordan den eksternt finansiert virksomheten ledes.

Forskning og doktorgradsutdanning ved MN-fakultetet er betinget av omfattende eksternt finansiering, og denne finansieringen vil trolig spille en stadig sterkere rolle for den faglige utviklingen ved instituttene i årene framover. Universitetsstyret har da også nylig gitt fakultetene og instituttene et større ansvar for at universitetet skal nå sine målsettinger når det gjelder eksternt finansiert virksomhet.

I dag er den eksterntfinansierte virksomheten delvis organisert i Bergensmodellen og delvis i UNIFOB. På noen områder er forskningsvirksomheten ved UNIFOB og instituttene sterkt sammenfallende. Ved MN-fakultetet gjelder det i særlig grad i disiplinavdelingen Avdeling for naturvitenskap, men delvis også for de tematiske avdelingene. Dette henger sammen med at UNIFOB har fått i oppdrag å være universitetets hovedredskap for eksternt finansiert forskning. Med tilsatte instituttledere og tilsatt dekan oppstår det et behov for å tilpasse modellen for eksternt finansiert virksomhet.

Det er et spørsmål om det under den framtidige ledelsesmodellen er ønskelig, og mulig, å organisere eksternt finansiert forskning, som er initiert av instituttene og som skal gjennomføres der, i UNIFOB - med mindre de enkelte resultatenehetene (instituttene eller fakultetene) gis anledning til å opprette egne institutt- og eller fakultetsspesifikke UNIFOB-avdelinger. Med dagens modell for eksternt finansiering er det vanskelig å gi instituttleder/ dekan et reelt ansvar, med tilhørende resultatkrav, som favner over både den interne og den eksterne finansierte virksomheten.

Konsekvenser av organisasjonsendringer for administrasjonen

Konsekvenser for administrasjonen er lite berørt i saksforelegget og bør i fremtiden legges inn som en del av det pågående omstillingsarbeidet ved UiB. Det vil her være behov for ulike rolleavklaringer alt etter hvilke fullmakter som blir gitt fra de forskjellige nivåene, rektor, dekan og instituttleder.

[1] For informasjon om fakultetets omstillingsarbeid se: http://www.uib.no/mnfa/strategi_omstilling/

Vedlegg 2, høringsbrevet

Bergen,
Sak nr. 2003/8485 A /HHB

Fakultetene
UB
Bergen Museum
Studentrådet

ORGANISASJONSTILPASNINGER; STYRINGS- OG LEDELSESFORMER VED UIB

Vi viser til styresak nr 81/04 som ble lagt frem for styret til møte 21.10.2004, men utsatt til neste styremøte 25.11.2004.

Vedlagt oversendes saksforelegget samt et tilleggsnotat datert 25.10.2004 utarbeidet av universitetsdirektøren.

Vi ber om at synspunkter, innspill og kommentarer sendes elektronisk til postmottak@uib.no så snart som mulig, og senest innen 10. november, slik at de kan tas med i utformingen av saken til styremøtet 25.11.

Kåre Rommetveit

Hilde Hvidsten Bretvin

Gjenpart:
Styrets medlemmer

Bergen,
Sak nr. 2003/8485 A /HHB

Forskerforbundet
2fo

NTL

ORGANISASJONSTILPASNINGER; STYRINGS- OG LEDELSESFORMER VED UIB

Vi viser til styresak nr 81/04 som ble lagt frem for styret til møte 21.10.2004, men utsatt til neste styremøte 25.11.2004.

Vedlagt oversendes saksforelegget samt et tilleggsnotat datert 25.10.2004 utarbeidet av universitetsdirektøren.

Vi ber om at synspunkter, innspill og kommentarer sendes elektronisk til postmottak@uib.no så snart som mulig, og senest innen 10. november, slik at de kan tas med i utformingen av saken til styremøtet 25.11.

Kåre Rommetveit

Hilde Hvidsten Bretvin

Gjenpart:
Styrets medlemmer