



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN

ORIGINAL

(U2015/03779/UH)
Utbildningsdepartementet
103 33 Stockholm

REMISSVAR

Yttrande över betänkandet *Utvecklad ledning av universitet och högskolor* (U2015:92)

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, har tagit del av rubricerat betänkande och vill härmed framföra följande.

Övergripande kommentarer

IVA anser att utredningen ger en god överblick över universitets- och högskolesektorns ledningsstrukturer och problematik, samt har utfört en omfattande kartläggning av lärosätena och en internationell omvärldsanalys. Betänkandet påvisar på ett förtjänstfullt sätt att linjestyrning och kollegiala processer inte bör ses som motsatser utan är komplementära. Utredningen ger många goda förslag.

Utredningen poängterar att mycket, men inte allt, av de policyförändringar som är nödvändiga rör processer som enligt den nuvarande Högskolelagen och Högskoleförordningen ägs av lärosätena. Därmed faller ett stort ansvar på dessa att utföra viktiga förändringar.

Betänkandet innehåller dock inte några större jämförelser med lednings- och organisationsaspekter vid andra sorters kunskapsorganisationer som exempelvis forskningsinstitut. Eventuellt skulle det vara av intresse att även studera sådana i detalj. IVA har inom projektet *Utsiktsplats forskning* gjort detta med fokus på styrelser, och bidrar gärna med information.

Det är viktigt för excellens i forskning och för rekrytering av högt kvalificerade forskare att forskare kan ha stora externa forskningsbidrag, men det illustrerar samtidigt svårigheterna med strategisk styrning vid lärosäten. De olika mekanismerna måste vara väl avvägda så att lärosätena både ger stor vetenskaplig handlingsfrihet för sina forskare och samtidigt kan agera strategiskt som organisation. Lärosätena ska varken vara "forskarhotell" eller företagsliknande linjeorganisationer.

IVA anser vidare att regeringen bör utreda om fleråriga utvecklingskontrakt mellan staten och lärosätena ska införas. Sådana kontrakt skulle kunna tydliggöra statens avsikter för respektive lärosäte och bidra till profileringen av dessa, samtidigt som lärosätenas autonomi säkerställs och ägaren inte är involverad i det löpande arbetet.

IVA har tidigare, den 2 november 2015, lämnat ett yttrande avseende *Delrapport från Ledningsutredningen* (U2014:11) varför de frågor som diskuterades där till största del inte berörs i denna text.

IVA välkomnar och stödjer de flesta av de väl avvägda och genomtänkta förslagen. Nedan kommenteras förslagen i den ordning de framförs i betänkandet.

Specifika synpunkter på betänkandet

Ekonomiska förutsättningar för ledning och styrning

Utredningen föreslår:

- *att regeringen inleder en översyn av finansieringsystemet för utbildning på grundnivå och avancerad nivå i syfte att skapa bättre förutsättningar för långsiktig planering av utbildningen och profilering av lärosätena.*

Med tanke på att systemet länge sett likartat ut anser IVA att en sådan översyn är lämplig, inte minst för att stimulera till ökad kvalitet i utbildningarna. IVA vill också betona vikten av en långsiktig, stabil och förutsägbar finansiering av högre utbildning.

Utredningen föreslår:

- *att regeringen vidtar åtgärder för att öka basanslagets andel av den totala statliga forskningsfinansieringen i syfte att öka lärosätenas ekonomiska förutsättningar för strategisk ledning och profilering samt att regeringen instruerar statliga forskningsfinansiärer att minska kraven på samfinansiering av forskningsprojekt.*

IVA anser att en höjning av basanslaget kan övervägas för att öka möjligheterna till strategisk ledning och profilering av lärosätena samt för att kompensera för ökad medfinansiering. IVA anser dock att de sakliga underlagen för att öka basanslagen är bristfälliga. Vi kan dessutom notera från Vetenskapsrådets inspel till forskningspropositionen 2016 (Vetenskaprådet, december 2015) att samtliga jämförbara länder som tas upp i rapporten faktiskt minskar basanslagens andel av den totala statliga forskningsfinansieringen. En eventuell höjning av basanslagen bör åtminstone inte ske så att de externa forskningsanslagen från offentliga finansiärer minskar, utan genom en ökning av de totala anslagen. IVA arbetar för närvarande med att förbättra kunskapsläget om de effekter en sådan förändring av anslagsstrukturen kan komma att medföra

Kollegialitet och linjestyrning

Utredningen beskriver på ett förtjänstfullt sätt vikten av ett system med inslag av såväl kollegialt beslutsfattande som linjestyrning. Dessa olika processer anser IVA, i likhet med utredningen, vara komplementära och utformningen av ett lärosätes beslutsprocesser är komplex.

Utredningen föreslår:

- *att lärosätena klargör principerna för ansvars och mandatfördelning mellan kollegiala organ och linjeorganisationen samt att de kollegiala organens uppdrag utformas så att kollegiets och medarbetarnas kompetens och kunskap kan tillvaratas i ledningen av lärosätet.*

IVA stödjer dessa förslag.

Beredning och beslutsbefogenheter i linjeorganisationen och kollegiala organ

Utredningen föreslår

- att beslut i regel fattas i linjeorganisationen, viktigare beslut först efter beredning i kollegiala organ, att kollegiala organ ges ansvar för granskning och bedömning av kvaliteten i utbildningen och forskningen och att beslut om resursfördelning fattas i linjeorganisationen, efter beredning i kollegiala organ.
- att lärosätena säkerställer kollegialt inflytande och studentinflytande genom tydliga och formaliserade beredningsprocesser och att lärosätena utformar en beslutsstruktur där formellt och reellt mandat på ett tydligt sätt överensstämmer.
- att de universitet som har beslutande institutionsstyrelser överväger att införa prefektstyre.

IVA stödjer samtliga dessa förslag men vill poängtera att det kollegiala inflytandet är betydelsefullt (exempelvis bör institutioner med prefektstyre ha någon form av kollegialt rådgivande organ). Samtidigt är det mycket viktigt att högskolestyrelserna ansvarar för att godkänna budget, och kopplade verksamhetsmål.

Beredning och beslut i strategiska frågor

Utredningen föreslår:

- att styrelserna tydligare tar ansvar för att skapa en ändamålsenlig och lämpligt avgränsad organisationsstruktur, även om eventuella förändringar inte tillstyrks av alla berörda parter och att lärosätetsledningarna bevakar enbetydighet i administrativa rutiner mellan fakulteter och institutioner så att variationer inte försvårar samarbeten över gränserna.

IVA stödjer förslaget men vill också påpeka att styrelsernas ansvar behöver konkretiseras. Bland annat måste en styrelse, även om den inte ska fatta beslut i rena forskningsfrågor, säkerställa att det finns rutiner för att hantera exempelvis etikprövningar, misstankar om forskningsfusk, bisysslor m.m. Lärosätets övergripande strategier och prioriteringar måste ingå i styrelsens ansvar.

Utredningen föreslår:

- att universitet och högskolor utformar tydliga principer för och följer upp den interna resursfördelningen och att resurser avsätts till de akademiska ledarnas förfogande, inte enbart till rektor utan även till dekaner och prefekter.

IVA stödjer förslaget men vill påpeka att styrelsen ska godkänna budget och att resursfördelningen bör vara rektors ansvar.

Utredningen föreslår:

- att lärosätena använder rekryteringar som ett verktyg för strategisk utveckling av verksamheten mot de uppsatta målen och att strategiska rekryteringar betraktas som en viktig uppgift för ledningsorganen samt att ämnesinriktning vid strategiska rekryteringar utformas med utgångspunkt i lärosätets strategi och på tillräckligt hög nivå i organisationen för att eliminera påverkan av olika personliga kopplingar till eventuella interna kandidater och öka antalet externa rekryteringar.

IVA stödjer förslaget men vill påpeka vikten av samråd vid bestämmande av utlysningar, tjänstetillsättningar m.m. Sådana samråd är av stor betydelse för att kunna identifiera vilka strategiska rekryteringar som behövs samt för att skapa legitimitet för processerna och för rekryterade personer.

De akademiska ledarnas situation

Utredningen föreslår:

- att akademiska ledare som prefekter och dekaner ges ett tydligt akademiskt uppdrag och tillräckliga beslutsbefogenheter vad avser till exempel bemanning, arbetsledning och ekonomi och att ekonomiska resurser avsätts till dessa ledares förfogande
- att lärosätena säkerställer att akademiska ledare, särskilt prefekter, ges ett adekvat administrativt stöd, framför allt vad gäller arbetsgivarrollen och personaladministration.
- att ledarna ges utbildning och tydliga personliga villkor och att personliga villkor rörande uppdragstilläggets storlek och förlängning samt andra former av stöd, till exempel extra forskningstid, förhandlas och beslutas i samband med utnämningen.
- att lärosätena utarbetar former för ansvarsutkrävande, till exempel genom någon form av bedömning eller utvärdering inför omförordnande av ledare som prefekter och dekaner.

IVA instämmer i samtliga dessa förslag men vill påpeka att konsekvenserna av de ofta alltför korta mandatperioderna för exempelvis prefekter, och den alltför magra avsättningen av tid för ledaruppdrag, också behöver belysas och diskuteras.

Utredningen föreslår:

- att akademiska ledare utnämns av överordnad chef och att utnämningen föregås av någon form av samråd med överordnad chef, eller eventuellt ett rådgivande hörande av kollegiet/medarbetare.

IVA stödjer förslaget men vill återigen påminna om vikten av samråd, exempelvis med en institutions kollegium och organ, vid tillsättandet av en prefekt eller annan befattningshavare.

Jämställdhet bland akademiska ledare

Utredningen föreslår:

- att lärosätena intensifierar ansträngningarna att öka andelen kvinnor bland professorerna i syfte att säkerställa framtida jämställdhet bland de akademiska ledarna.

IVA instämmer i förslaget.

Styrelsens uppgifter och sammansättning

Utredningen föreslår:

- att nya styrelseordförande inbjuds till åtminstone ett samtal med ministern eller statssekreteraren samt att rektor varje år inbjuds till ett enskilt samtal med statssekreteraren, alternativt ministern eller chefen för universitets- och högskoleenheten.
- att varje styrelse under inledningen av sin mandatperiod tar upp styrelsens beslutsmandat till diskussion, särskilt vilka frågor som kan anses vara av principiell vikt och att regeringen tar upp och diskuterar styrelsens och rektors inbördes roller och befogenheter under utbildningen av nya rektorer, styrelseordförande och styrelseledamöter.
- att formuleringarna i högskoleförfattningarna om att lärarna och studenterna har rätt att vara representerade i styrelsen ersätts med formuleringar om att lärarna och studenterna har rätt att utse ledamöter i styrelsen.

IVA stödjer ovanstående förslag.

Utredningen föreslår dessutom:

- att styrelsen ska omfatta 7 till 15 ledamöter inklusive ordföranden och rektor.

IVA stödjer förslaget men vill påpeka att de externa ledamöterna alltid bör vara i majoritet i styrelserna.

Utredningen föreslår dessutom:

- att regeringen utser en nomineringsgrupp för varje lärosäte, att varje nomineringsgrupp ska bestå av två personer; en person utses direkt av regeringen och en person efter förslag från respektive lärosätes styrelse; den av styrelsen föreslagna personen till nomineringsgruppen ska ha god kännedom om lärosätets verksamhet men får inte vara styrelseledamot eller ha sin dagliga verksamhet vid lärosätet.

IVA anser att storleken på nomineringsgruppen bör kunna vara två eller tre personer, anpassat efter de behov som råder vid lärosätet i fråga. Styrelsens ordförande bör ingå i gruppen. Förslagsvis kan den dessutom kompletteras med en person med god nationell överblick. Vi hänvisar till IVAs tidigare lämnade yttrande avseende *Delrapport från Ledningsutredningen* (U2014:11) för ytterligare synpunkter om högskolors och universitets styrelser.

Förslag till och anställning av rektorUtredningen föreslår:

- att styrelsen endast lämnar en rektorskandidat till hörande och att omröstning med redovisning av röstr resultat i siffror inte ska förekomma samt att lärare, övriga anställda och studenter antingen involveras i rekryteringskommittén eller får tillfälle att lämna sina synpunkter innan kandidaten presenteras för hörande.
- att sekretess ska gälla vid rektorsrekrytering på samma sätt som vid rekrytering av myndighetschefer vid andra statliga myndigheter, samtidigt som sekretessen ska kunna hävas för den eller de kandidater som lämnas till hörande.
- att regeringen ändrar avgångsförmånsförordningen så att den behandlar rektorerna på samma sätt som övriga myndighetschefer.

IVA stödjer förslagen.

Ärendets hantering

Ärendet har handlagts av Martin Wikström, forsknings- och utbildningspolitisk expert vid IVAs kansli. Ledamöterna Christina Ullenius (ordförande i avdelningen för utbildning och forskning) samt Gunnar Svedberg (ordförande i IVAs projekt Utsiktsplats forskning) har lämnat synpunkter på betänkandet och beslut i ärendet har tagits av IVAs verkställande direktör Björn O. Nilsson.

Stockholm den 28 februari 2016



Björn O. Nilsson
Verkställande direktör