



UiO : **Institutt for statsvitenskap**
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

SAB 4

29. september 2015

Organisasjon på topplan - europeiske mønstre og modeller



Styringsnivå

- Universiteter med to formelle styringsnivåer:
 - Ex NL, Sveits, AUT (sentral + fakulteter)
 - Aarhus (sentral/områder + lokal/institutter)
 - Gir bl.a. mer spillerom for nivå 2/‘fakultetet’ til å bestemme egen organisering
 - Gjør interdisiplinaritet lettere
 - Antas å stimulere mer integrert og effektiv administrasjon
- Universiteter med tre formelle styringsnivåer:
 - Ex Finland, DK/København, Sverige
- Universiteter med fem formelle styringsnivåer:
 - Ex KU Leuven

Sentralt styringsnivå

- Alle har (minst) et styre, men med variasjoner i sammensetning og roller
- Alle har 'daglig ledelse' (rektorat)
- Alle har tilleggsorganer (formelt eller uformelt, som råd, senat eller dekanngruppe)

Sentralt styringsnivå

Variasjoner mht. universitetsstyre:

- Sammensetning – eksterne versus interne medlemmer
- Utnevning av medlemmer – myndighet vs. 'selvutnevning' vs. internt valg – ulike kombinasjoner
- Ansvar, f.eks. utnevning av rektor

- Endring har sammenheng med autonomireformer

Styringsorgan – Uppsala Universitet

- Konsistoriet (universitets styre)
- Rektor: universitets *myndighetschef*
- Rektors *ledningsråd*: støtte og rådgivende organ med rektor, prorektor, viserektorer, universitetsdirektør, og 3 studentrepresentanter
- Rektors *beslutssammanträde*: gruppe med prorektor, universitetsdirektør, og studentrepresentant

Styringsorgan – Universitet i Leiden (Nederland)

- *Raad van Toezicht* (ekstern styre med 5 medlemmer)
- *College van Bestuur* (ledelsesgruppe: rektor, formann, og viserektor): kollegial ledelse
- *Bestuursraad*: uformelt rådgivende organ med alle dekaner
- Universitetsråd: rådgivende organ med representanter fra ansatte og studenter

Styringsorgan – Universitet i Helsinki (Finland)

- *Kollegium*: (50 medlem) internt, men med ansvar for å bestemme rammene for styret, bl.a. antall medlemmer, og utnevning av eksterne medlemmer.
- *Styret*: viktigste beslutningsorgan (13 medlem: 6 intern + 6 ekstern & rektor)
- *Rektor*
- *Chancellor*: seremoniell funksjon med noen formelt ansvar; ofte tidlige rektorer

Danmark – Aarhus Universitet

- Ansatt leder (på alle nivå)
- Styret (bestyrelsen)
 - Flertall av eksterne medlemmer (6/11)
 - Styrets mandat: fremme universitetets interesser
 - Styret fastsetter overordnet ramme for universitetets organisasjon
 - Eksterne medlemmer utpekes til styret – interne velges
- Rektor
 - Virker med utgangspunkt i retningslinjer gitt av styret
- Management team
 - Rektor, pro-rektor, univ.direktør, fire dekaner (HUM; S&T; HELSE; BUSINESS/SV)
 - Tverrgående ansvar for strategisk styring kvalitetssikring for hele universitetet
- Akademisk 'checks & balances'
 - Et akademisk råd per faglig hovedområde (med dekan, vit.pers, studenter – dekan kan ikke være formann), formennene utgjør formannsforsamling for rådgivning på AU nivå
 - 4 AU fora for hver kjerneaktivitet

Styringsorgan – KU Leuven BE (Flandern)

- Board of Trustees (interne repr., samfunn og kirke)
 - Utnevner medlemmer til BoG
 - Rektor er medlem
- Board of Governors
 - Eksternt og internt ansvar for budsjett/finans
 - Interne og eksterne medlemmer – eksternt flertall
 - Rektor er formann
- Academic Council
 - Medlemmer: rektor, medlemmer av Executive Board, dekaner, representanter for V/TA/S
 - Ansvarlig for akademiske saker
 - Rektor er formann
- Special Academic Council (ansvar for utnevning og opprykk til professor)
- University Council
 - Medlemmer: BoG og AC
- Executive board
 - Medlemmer: executive committee of BoG and AC

Rekruttering av toppledere – prosedyrer og praksis

1) Valgt rektor

- Eks. KU Leuven (4 år)

2) Utnevnt rektor

- NL (siden 1970-tallet) (4 år)
- Zürich



3) «Hybrider», dvs. utnevnt med (sterke) innslag av konsultasjon

- DK (siden 2003) (5 år)
- FI (5 år), Sverige, Britiske univ/Cambridge, Oxford,
- Tyskland (6 år), Wien (5 år)

Betydningen av en stillings-/kvalifikasjons beskrivelse

Candidates should have:

- **Strong academic credibility**, intellectual curiosity and sympathy for the values and culture of the University, including its students and their concerns;
- **Experience** of working, with a high degree of success, in a senior position in a large and complex organisation;
- Commitment to and substantial experience of **fundraising** and development activities, including internationally;
- The capacity to play a leading part in national and international **policy-making in higher education**.

Candidates should also be able to demonstrate:

- Outstanding and inspiring leadership with strong interpersonal and influencing skills. Leadership in this context will include the motivation of individuals, the senior team of officers and the University community as a whole;
- The ability to generate and develop trust in a diverse, devolved and collegiate academic institution;
- The ability to articulate and implement a strong sense of vision and purpose for the University as a whole and to frame strategies for its development that are purposeful, command broad support and which are designed to ensure its continued eminence over the next period;
- The ability and presence to promote the University to a diverse set of audiences regionally, nationally and internationally;
- The energy and stamina to cope with high personal and institutional demands;
- An enthusiasm and respect for the academic environment embodied in the University of XX along with a personal commitment to the values of fairness, transparency, diversity and equality.

Rekruttering av toppledelse – Aarhus DK

- Ansettelse foretas av 'bestyrelsen'
- Offentlig utlysning
- Må være anerkjent forsker, erfaring fra forskningsledelse/-organisering
- Legitimitet: "... forventes almindelig tilslutning på universitetet til bestyrelsens beslutning om besættelse af rektorstillingen"
- Prosedyren gjennomføres av styret eller utvalg (med styrets formann med medlemmer av 'alle sorter')
- Rådgivende gruppe (med rep fra V/S/AT fagområder)

- Rektor
 - Ansetter og avskjediger dekaner
 - Innstiller til styret mht. ansettelse og avskjedigelse og prorektor(er) og universitetsdirektør

Svenske universiteter – se L. Engwall 2014

- 1998 – «högskolelagen»
 - Rektor ikke lenger leder av universitetsstyret
 - Regjeringsutnevnte eksterne styrerepresentanter
 - Ikke påkrevd med «konsultasjonsordninger» for ansatte, studenter og fagforeninger ved tilsetting av rektor >> opp til universitetsstyret å designe egne konsultasjonsordninger
- 2010 – større frihet til å velge organisasjons- og styringsmodell

Rekruttering av ledere – Svensk praksis

- Ekstern rekruttering av ledere:
 - Nye læresteder rekrutterer mer utenfra, økende andel ekstern rekrutterte over tid
 - Eldre læresteder mer resistente mot ekstern rekruttering, men alle har hatt eller har eksternt rekrutterte rektorer med unntak av Karolinska
 - Få rektorer med erfaring fra industri
- Rektorer akademiske kvalifikasjoner (tjenestetid som professor):
 - Rektorer ved nyere læresteder har lavere kvalifikasjoner
 - Mindre vekt på akademiske kvalifikasjoner over tid ved eldre læresteder
- De eldre lærestedene har i økende grad rekruttert fra MatNat/Livsvit

«Sokrates i styrerommet»

- Amanda Goodalls studie av toppuniversiteters ledelse (2009)

- Ledet av akademikere med høy reputasjon
- Rektors reputasjon øker jo høyere opp i rankingen universitetene kommer
- Sammenheng mellom rektors akademiske meritter (målt som siteringer) og forskningsuniversiteters prestasjoner?
 - Positiv signifikant sammenheng (UK institusjoner)