



Evaluering av ordningen med fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger

Bjørn Stensaker
Agnete Vabø
Ingvild Reymert

Rapport 2016:7

NIFU

Evaluering av ordningen med fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger

Bjørn Stensaker
Agnete Vabø
Ingvild Reymert

Rapport 2016:7

Rapport	2016:7
Utgitt av Adresse	Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.
Prosjektnr.	12820635
Oppdragsgiver Adresse	Universitetet i Stavanger 4036 Stavanger
Trykk	Link Grafisk
Bilddesign Foto	Cathrine Årving Shutterstock
ISBN ISSN	978-82-327-0178-0 1892-2597 (online)

www.nifu.no

Forord

Universitetet i Stavanger (UiS) har hatt ulike styrings- og ledelsesmodeller siden etableringen av det nye universitetet i 2005. I 2011 ble det gjeninnført styrer på både fakultets- og instituttnivå ved universitetet, og denne rapporten evaluerer denne ordningen.

I evalueringsprosessen har ulike personer ved UiS bidratt til realiseringen av prosjektet, og en spesiell takk går til Tore Bjørn Hatleskog og Andreas Wolfgang Bjørnsen for deres innsats for å organisere intervjuer og legge til rette for den tekniske gjennomføringen av spørreskjemaundersøkelsen som ble gjennomført blant de ansatte. En takk går også til de mange som stilte opp på intervjuer og de mange som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen i en travel hverdag.

Rapporten er skrevet av Agnete Vabø, Ingvild Reymert og Bjørn Stensaker ved NIFU. Ingvild Reymert ved NIFU har i hatt et spesielt ansvar for å analysere dataene fra spørreskjemaundersøkelsen. Prosjektet er finansiert av Universitetet i Stavanger.

Oslo, 15. mars 2016

Sveinung Skule
Direktør

Nicoline Frølich
Forskningsleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Innledning	11
1.1 Rammeverk for analyse	12
1.2 Organisasjonsstrukturen ved UiS	14
1.3 Data og metode.....	15
1.4 Organisering av rapporten.....	16
2 Fakultetsstyrene	17
2.1 Innledning	17
2.2 Fakultetsstyrenes organisering	17
2.3 Fakultetsstyrenes funksjonalitet.....	18
2.4 Effekter av fakultetsstyrenes arbeid.....	22
3 Styrene på instituttnivå	28
3.1 Innledning	28
3.2 Instituttstyrenes organisering.....	28
3.3 Instituttstyrenes funksjonalitet	29
3.4 Effekter av instituttstyrenes arbeid.....	31
4 Konklusjoner og veien videre	38
4.1 Oppsummering av sentrale funn.....	38
4.2 Konklusjon og anbefalinger	40
Referanser	42
Tabellvedlegg	43

Sammendrag

Denne rapporten presenterer resultatene fra evalueringen av styrene på institutt- og fakultetsnivå ved Universitetet i Stavanger (UiS). Hovedkonklusjonen er at styrene har begrensede effekter for strategisk utvikling og ansattes innflytelse, men at styrene har en symbolsk funksjon som bidrar til en viss legitimitet rundt beslutningsprosessene og til overvåkning av virksomheten. Dagens styringsstruktur er komplisert og ansvars- og myndighetsforholdene uklare. På denne bakgrunn er anbefalingen at styrene på fakultets- og instituttnivået bør avvikles eller erstattes av en rådsstruktur.

Bakgrunn og tidligere evalueringer

Universitetet i Stavanger har siden midten av 2000-tallet hatt ulike styrings- og organiseringsmodeller. Ved etableringen av UiS i 2005 valgte universitetet en styringsordning uten styrer på fakultets- og instituttnivå. Etter ulike høringer og diskusjoner ved UiS bestemte imidlertid styret ved universitetet å innføre styrer både på fakultets- og instituttnivå fra og med januar 2011. Endringen innebar at de nye styrene fikk beslutningsmyndighet innenfor sitt virkeområde, og at styret selv velger styreleder. Styrene velges blant studenter og ansatte, og har også eksterne representanter. Representasjonen i styrene er organisert slik at ingen interessegruppe har flertall i styrene alene. Dekan og instituttleder er sekretær for styrene og har ansvar for saksforberedelse og at det foreligger forslag til vedtak.

I forbindelse med innføringen av styrer på fakultets- og instituttnivå ble det vedtatt at styreordningene skulle evalueres, og våren 2013 ba universitetsdirektøren NIFU om å bistå i evalueringen av hvordan de nye styrene på fakultets- og instituttnivå fungerte. De sentrale spørsmål som da ble reist var:

- Hva er styrenes funksjonalitet? Styrer er kollektive beslutningsorgan som er avhengig av god oppslutning, god intern kommunikasjon, god saksforberedelse og evne til å ta beslutninger. I hvilken grad kan dagens styrer sies å ha slike kjennetegn?
- Hva er effektene av styrenes arbeid ved Universitetet i Stavanger? I hvilken grad bidrar styrene til de målsettinger som var utgangspunktet for innføringen av styrene?

På bakgrunn av en spørreskjemaundersøkelse blant alle ansatte ved UiS, dokumentanalyser samt en rekke intervjuer med styrerepresentanter og personer som har tette relasjoner til styrearbeidet, beskrev NIFU i 2013 styrenes funksjonalitet og effekt på følgende måte:

- De som sitter i styrene eller har godt kjennskap til styrearbeidet som foregår, rapporterte stort sett om konstruktive møter, og en generell vilje til å finne konsensusløsninger. Styrerepresentantene reiste i svært liten grad egne saker, og var avhengig av den saksforberedelse som skjedde på fakultets- og instituttnivå. På instituttnivået synes saksforberedelse å være en utfordring, ettersom kvaliteten på forberedte saker ikke alltid var

som ønskelig. Samarbeidet mellom styrene og ledelsen på de ulike nivåene synes å fungere godt, men det kunne identifiseres enkelttilfeller på instituttnivå der det eksisterte store samarbeidsproblemer mellom styrene og ledelsen.

- De som satt i styrene rapporterte om liten kontakt med styreorgan på andre nivå – både vertikalt og horisontalt. Styrenes arbeid fremsto som i liten grad å være koordinert hvis vi så på UiS i stort.
- Når det gjelder spørsmål om effektene av styrenes arbeid, var tendensen at ansatte i liten grad så at styrene – både på fakultets- og instituttnivå – bidro til strategisk utvikling av forsknings- eller utdanningsvirksomheten.
- Ifølge spørreskjemaundersøkelsen mente mange ansatte at fakultets- og instituttstyrene i liten grad bidro til omstilling og endring ved universitetet, og at kontakten med næringsliv eller offentlig sektor heller ikke var blitt særlig styrket gjennom styrenes arbeid. Men gruppeintervjuene indikerte at styrene på begge nivåer bidro positivt til en bedre ledelse av fakultetene og instituttene, dog uten at dette ble gjenspeilt i synspunktene hos de ansatte.
- Mange ansatte mente også at verken fakultets- eller instituttstyrene hadde bidratt særlig til å øke ansattes innflytelse. Dette gjaldt både personalpolitikk/organisatoriske spørsmål, i overordnede strategiske spørsmål, og i økonomi og ressursfordelingsspørsmål.

NIFUs evalueringsrapport fra 2013 påpekte imidlertid at styrenes funksjonalitet og effektivitet også i stor grad var betinget av en rekke ytre faktorer som delvis var utenfor styrenes kontroll, og som kunne koples til et begrenset handlingsrom og liten grad av organisatorisk integrering i sentrale beslutningsprosesser. NIFU mente på det daværende tidspunkt at det var vanskelig å konkludere omkring styrenes funksjonalitet og effektivitet, og at de burde etableres i organisasjonen før det ble fattet en endelig beslutning omkring deres fremtidige rolle. UiS prolongerte styreordningene i etterkant av evalueringen og NIFU ble høsten 2015 bedt om å foreta en ny evaluering. Resultatene fra denne evalueringen beskrives i denne rapporten.

Resultater og konklusjoner fra den nye evalueringen

Denne evalueringen kan betraktes som en oppfølger av den forrige, og spørsmålene og perspektivene som er anlagt er derfor en videreføring av designet som ble anlagt i 2013. Samtidig er UiS også inne i en utredningsprosess knyttet til faglig organisering, og en del nye spørsmål knyttet til relasjonen mellom faglig organisering og styring ble derfor tatt med i den nye spørreundersøkelsen som ble utarbeidet, samt inkludert i intervjuene som ble foretatt.

Resultatene fra evalueringen tyder på at styrearbeidet ved UiS er blitt mer profesjonalisert. Saksforberedelse blir grundig ivaretatt, og saker koordineres bedre vertikalt i forhold til planene i årshjulet. For øvrig er det store forskjeller i styrenes funksjonsmåte, særlig instituttene imellom. På fakultetsnivå er Arkeologisk Museum i en spesiell stilling, noe som bør tas i betraktning i det videre arbeidet med utvikling av styringsstrukturen.

I likhet med forrige evaluering finner vi at styrene, både på fakultets- og instituttnivået – har begrensede effekter når det gjelder strategisk utvikling av forskning og utdanning og medarbeideres faktiske innflytelse på ulike sakfelt. Styrene i dag synes imidlertid å ha en viktig symbolsk rolle og en mer overvåkende funksjon i forhold til virksomheten. De synes å skape en viss legitimitet rundt ulike beslutningsprosesser på ulike nivå. Det kritiske spørsmålet som kan stilles er om de ekstra ressurser, tid og energi som brukes på styrearbeidet er verdt dette? Evalueringen påpeker at dagens styringsordninger ved UiS er så kompliserte at det er veldig uklart hva som faktisk er ansvars- og myndighetsfeltene til styrene og ledelsen på de ulike nivåene.

Evalueringen konkluderer med at UiS bør tilstrebe et bedre samsvar og sammenheng i styringsordningene. Dagens styringsstruktur bør tilpasses den overordnede ledelsesstrukturen slik at uklarhetene rundt ansvarsfordeling og myndighet i størst mulig grad elimineres. Dette kan enten gjøres ved at dagens styrer på fakultet og instituttnivået avvikles, eller at dagens styrer erstattes av en

rådsstruktur. Begrunnelsen for dette er at styrene synes å ha liten betydning for ansattes medbestemmelse og at styrene heller ikke har en sterk strategisk funksjon. Styrene fremmer i liten grad egne saker, opptrer reaktivt og utnytter ikke det handlingsrom de har innenfor de rammer som er satt.

Siden et eventuelt bortfall av styrenes formelle beslutningsmyndighet kan begrense ansattes medbestemmelse ved UiS, anbefales det at medbestemmelsen i større grad flyttes inn i faglige organ, som programråd, FoU-utvalg etc. Samtidig handler medbestemmelse også om tilgang til informasjon og kunnskap om beslutningsprosesser, og en avvikling av styrer vil måtte ha konsekvenser for hvordan informasjon formidles til ansatte, og hvilke prosedyrer som legges til grunn ved ulike ledelsesbeslutninger. Et fortsatt fokus på profesjonalisering av saksforberedelse vil kunne være et godt tiltak for å styrke dette informasjonsgrunnlaget. Videre kan eksempelvis opprettelse av egne utvalg for strategi på fakultetsnivå bidra til å utvikle helhetlige strategier, utvikle planer for synergieffekter på tvers av fag og skape bedre fundament for faglige felleskap.

I et mer langsiktig perspektiv, kan det likevel være grunn til å se med nye øyne på hele styringsstrukturen ved UiS. NIFU er kjent med at det er et pågående utredningsarbeid knyttet til faglig organisering ved UiS, og dette arbeidet kan legge nye føringer på hva slags styringsstruktur UiS bør utvikle på sikt.

1 Innledning

Universitetet i Stavanger (UiS) har siden midten av 2000-tallet arbeidet systematisk med å videreutvikle styrings- og organiseringsmodellene ved universitetet. I januar 2005 ble den tidligere Høgskolen i Stavanger Norges femte universitet. Den regionale høgscoletradisjonen er et viktig bakteppe for å forstå at UiS, i sammenlikning med øvrige universitet i Norge, kjennetegnes ved relativt sterk tradisjon for sentral ledelse av enhetene, samt for aktivt samspill med regionalt næringsliv og politiske myndigheter (Stensaker 2004). Etableringen av UiS i 2005 inkluderte ikke styrer på fakultets- og instituttnivå. Hensikten med å fjerne styrer på disse nivåene var å styrke ledelsen på de ulike nivåene gjennom større grad av desentralisering av ansvar og myndighet, der en sterk styringslinje, ansvars plassering og avbyråkratisering i organisasjonen var sentrale målsettinger. Ulike råd (fakultetsråd, kvalitetsutvalg og programutvalg) var tiltenkt å ivareta hensynet til medbestemmelse for studenter og ansatte. Siden 2005 har denne modellen nærmest blitt videreutviklet, ikke minst gjennom ulike organisasjonsutviklingstiltak der UiS har søkt å styrke rammebetingelsene rundt den eksisterende styringsmodellen.

For øvrig må reformene ved UiS sees i lys av internasjonale utviklingstrekk der universiteter og høyskoler har vært preget av betydelige endringer hva gjelder organisering, valg av styringsform og ledelsespraksis (Bleiklie, Enders, Lepori & Musselin 2011; Larsen 2007, Stensaker og Vabø 2013, Stensaker et al 2014). I Norge har endringsprosessene i kjølvannet av den såkalte Kvalitetsreformen vært preget av reduksjon og endring i sammensetning av styrerepresentanter på alle nivå i universitets- og høyskolesektoren, ideer om mer bevisst bruk av strategiske planer som styringsverktøy, samt ditto rekruttering og utvikling av lederkompetanse og styrking av de administrative funksjonene.

I dag kan universiteter og høyskoler velge mellom to styre- og ledelsesmodeller på øverste nivå/institusjonsnivå: Valgt rektor og tilsatt direktør, der rektor fungerer som styreleder og direktør er styrets sekretær og øverste administrative leder eller rektor tilsatt som øverste faglige og administrative leder og som også innehar rollen som styrets sekretær. I en slik modell peker Kunnskapsdepartementet ut styreleder blant de eksterne styremedlemmene. Over tid har flere læresteder gått over til en styringsmodell med ansatte rektor og ekstern styreleder, noe også Kunnskapsdepartementet anbefaler som normalmodellen. UiS praktiserer imidlertid styringsmodellen med valgt rektor som styreleder.

Eksterne representanter, og da fortrinnsvis politikere, utgjorde et betydelig innslag i hovedstyrene ved de tidligere regionale høyskolene. Innføring av bedriftsinspirerte styringsmodeller med vekt på mer samspill mellom høyere utdanning og samfunn, innebærer forøvrig økt bruk av eksterne styrerepresentanter, både ved universiteter og høyskoler. Hensikten har vært å styrke styrenes kompetanse gjennom rekruttering av eksterne representanter (Larsen 2006, 2007). Siden 2005 har

det vært lovpålagt at alle hovedstyrer i høyere utdanning skal ha fire eksterne representanter. Når det gjelder bruk av eksterne representanter i styrer på fakultet- og instituttnivå gir loven rom for varierende praksis mellom institusjoner.

I internasjonal, men også i nordisk sammenheng har norske universiteter og høyskoler vært kjennetegnet av en utpreget demokratisk og kollegial styringsform, og da særlig ved universitetene. Organisering av fag og disipliner i institutter med egne styrer var en utbredt organisasjonsform fra 1960 tallet og utover. I de senere årene har erstatning av styrer med råd vært utprøvd ved flere institusjoner, ikke bare UiS. Ved flere institusjoner har rasjonalisering av instituttstyrer også skjedd ved reduksjon i antall og endret sammensetning av representanter samt sammenslåing av flere institutter/avdelinger til større enheter.

I etterkant av Kvalitetsreformen er en velkjent effekt av mer bedriftsinspirerte styringsideal at mange ansatte opplever redusert medinnflytelse og involvering i beslutningsprosesser de opplever som viktige (Bleiklie et al 2006, Frølich & Stensaker 2008, Ramberg & Vabø 2009, Vabø et al 2010). Dette var også viktige argumenter for at styret ved UiS besluttet å innføre styrer både på fakultets- og instituttnivå fra og med januar 2011.

Mandatene for de nye styrene var i hovedsak å fastsette overordnede mål, prioriteringer og strategier for enheten innenfor rammer gitt i regelverk og overordnede nivåers beslutninger. Endringen innebar at de nye styrene fikk beslutningsmyndighet innenfor sitt virkeområde, og selv valgte sin styreleder. Styrene velges blant studenter og ansatte, og har også eksterne representanter. Representasjonen i styrene er organisert slik at ingen interessegruppe har flertall i styrene alene. Dekan og instituttleder er sekretær for styrene og har ansvar for saksforberedelse og at det foreligger forslag til vedtak.

I forbindelse med innføringen av styrer på fakultets- og instituttnivå ble det vedtatt en evaluering av de nye styringsordningene som da ble gjennomført i 2013. Resultatene fra denne var imidlertid vanskelige å tolke, ikke minst ut fra at styringsordningene på det tidspunkt hadde hatt kort funksjonstid. Det ble derfor bestemt at det skulle gjennomføres en ny evaluering på et senere tidspunkt. Høsten 2015 kontaktet universitetsdirektøren ved UiS NIFU med spørsmål om å gjøre en ny evaluering av hvordan de nye styrene på fakultets- og instituttnivå fungerte. De sentrale spørsmål i denne evalueringen er identiske med de som ble formulert i den tidligere evalueringen:

- Hva er styrenes funksjonalitet? Styrer er kollektive beslutningsorgan som er avhengig av god intern kommunikasjon, god saksforberedelse og evne til å ta beslutninger. I hvilken grad kan dagens styrer sies å ha slike kjennetegn?
- Hva er effektene av styrenes arbeid ved Universitetet i Stavanger? I hvilken grad bidrar styrene til de målsettinger som var utgangspunktet for innføringen av styrene?

En fordel med identiske evalueringsspørsmål i to evalueringsrunder er at man kan benytte et tilsvarende empirisk design for å kartlegge eventuelle endringer over tid, og at dette designet kan gi et mer solid grunnlag for å konkludere om styrenes funksjonalitet og effektivitet.

1.1 Rammeverk for analyse

En styringsordning er i utgangspunktet et redskap for å oppnå bestemte målsettinger. Innen kunnskapsorganisasjoner som universiteter er det imidlertid mange ulike målsettinger som en styringsordning skal ivareta. I forbindelse med evalueringen er *to målsettinger* spesielt sentrale. I tråd med økende nasjonal og internasjonal konkurranse er handlekraft og omstillingsevne en viktig målsetting som gjerne impliserer en styringsordning der raske beslutninger og der *behovet for strategisk utvikling* er tilgodesett. Rasjonalisering av styringsstrukturen og en bevegelse mot mer bedriftsinspirerte styringsidealer (Larsen 1999) har endret på prinsippet om representativitet og kollegialitet. Styrene har færre medlemmer, de faglig ansatte har færre representanter og det legges mer vekt på eksterne representanter. Tanken bak er at færre representanter vil bidra til mer effektive beslutningsprosesser, med rom for helhetlig tenkning, strategiske prioriteringer snarere enn

interessekamp mellom representanter for ulike fag og grupper. Ansatte ledere skal bidra til at lederskapet ikke fungerer som en form for «tillitsvalgte».

Samtidig er universiteter også avhengig av å ivareta engasjementet og synspunktene til studenter og ansatte. Et slikt engasjement og en *medvirkning i beslutningsprosesser* er ikke nødvendigvis bare et uttrykk for et demokratisk behov, men kan også ha viktige kunnskapsmessige implikasjoner. Styringsordninger handler også om legitimitet, både innen organisasjoner, og utad mot omverden. Styringsordninger som oppfattes som lite legitime – enten eksternt eller internt – er uheldige fordi de kan bidra til å svekke de reelle styringsmulighetene i organisasjonen og bidra til en situasjon der prosedyrediskusjoner rundt selve beslutningsprosessene blir viktigere enn innholdet i sakene det skal besluttes om. Dagens styringsordning ved UiS kan sies å være et forsøk på å balansere behovene for sterk styring og god medvirkning gjennom at fakultets- og instituttledere utreder og legger frem sakene, tar initiativ og legger premisser. Medvirkningen er ikke minst tenkt ivaretatt ved at studenter og ansatte er representert i styrene, og at slik representasjon kan tenkes å lette kommunikasjonen mellom styrene og øvrige ansatte og studenter.

Evalueringen tar sikte på å vurdere to sentrale spørsmål: For det første hvordan styringsordningen fungerer internt. For det andre hvilke effekter ordningen har.

Situasjonen ved UiS etter innføring av bedriftsinspirerte styringsmodeller blant annet med vekt på enhetlig ledelse av fakultets- og instituttnivået (ansatte ledere) og gjeninnføring av styrer på disse nivåene er karakteristisk for hybride organisasjonsformer. Hensynet til å balansere ulike interesser er viktig for at institusjoner i høyere utdanning, i likhet med offentlig sektor for øvrig, gjerne preges av ulike prinsipper for organisering av styrer og myndighetsstruktur (Egeberg 1989, Larsen 1999). Slike hybride organisasjonsformer kan typisk medføre usikkerhet og flertydighet med tanke på styrenes funksjoner og ledernes rolle.

Dagens styringsordninger kan tenkes å fungere på svært ulike måter (Maassen & Olsen 2007, Stensaker & Vabø 2013). For det første kan det forhold at dekan og instituttleder sitter med mye kunnskap og informasjon og har resultatansvar oppover i linjen, gjøre at «styringshensyn» blir overordnet andre hensyn i det daglige. For det andre siden kan vi også tenke oss en situasjon der stor grad av medvirkning også resulterer i en fragmentering av strategiske utviklingsprosesser og der ledelsen mister handlekraft og retning som konsekvens. I et styre vil alltid formelle oppgaver og formelt ansvar utfordres av uformelle strukturer, personlige kjennetegn og gruppedynamikk. For det tredje kan en kapasitetsøkning og en større spesialisering i universitetsadministrasjonen bidra til at styringsarbeidet profesjonaliseres mer enn tidligere. Her kan administrative rutiner og etablering av prosedyrer og krav knyttet til saksforberedelse og saksfremstilling ha stor betydning. Et sentralt forhold knyttet til funksjonaliteten til styrer er å undersøke om rammene rundt styrets arbeid er gode.

Vurdering av en styringsordning bør ideelt sett også romme en kartlegging av dens effekter i organisasjonen. I streng kausal forstand er dette vanskelig å gjøre innen de rammer som er trukket opp for evalueringen. Et viktig aspekt her er også at en del effekter kan skyldes andre forhold enn beslutninger fattet av styret. Ikke minst kan eksterne krav og reguleringer ha betydning for endringer internt ved lærestedene og hvilke aktiviteter som settes i gang. Mange av dagens evalueringrutiner ved lærestedene har eksempelvis sitt utspring i slike eksterne krav (Stensaker & Vabø 2013).

Samtidig kan ulike effektvariabler undersøkes nærmere både gjennom de vedtak som formelt er fattet av styrene på ulike nivåer, hvilken legitimitet styrene har ved UiS, og ikke minst, gjennom de synspunkter dagens fakultets- og instituttledere har på styrene. Oppfattes de som støttende for ledelsen i utviklingen av UiS eller som et organ som hemmer utviklingen av universitetet?

Ved siden av nevnte dimensjoner vil en evaluering av styringsordninger også kunne avdekke andre forhold som kan ha betydning for styringen av UiS. Dette kan være forhold rundt delegering av myndighet og ansvar mellom ulike nivåer, faglig organisering og kjennetegn ved utdannings- og forskningsvirksomheten for øvrig. Styrer er ikke isolerte organ ved det enkelte fakultet eller institutt,

men en del av en organisatorisk styringsordning der også forhold utenfor styrene, ikke minst økonomiske, påvirker deres arbeid positivt og negativt. Evalueringen tar derfor sikte på å være åpen for å inkludere slike forhold i den grad de er relevante for styrene på de ulike nivåene.

UiS har vært preget av sterk vekst i de seinere år, både i form av vitenskapelige og administrative stillinger, og i antall studenter. I 2016 har UiS cirka 10.700 studenter og 1560 ansatte.

1.2 Organisasjonsstrukturen ved UiS

UiS er organisert i tre fakultet og ett museum: Det humanistiske fakultet, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet og Arkeologisk Museum.

Universitetet har også knyttet til seg tre nasjonale forskings- og kompetansesentra – Lesesenteret (Nasjonalt senter for leseopplæring og Leseforskning), Læringsmiljøsentret (Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning), samt det nasjonale IOR senteret (i samarbeid med IRIS og IFE) – i tillegg til flere andre forskningssentre.

UiS eier 50 prosent av forskningsinstituttet International Research Institute of Stavanger AS (IRIS), samt et Technology Transfer Office, Prekubator AS.

Det humanistiske fakultetet er delt inn i fire institutter og to nasjonale kompetansesentre:

- Institutt for barnehagelærerutdanning
- Institutt for grunnskoleutdanning, idrett og spesialpedagogikk
- Institutt for kultur og språkvitenskap
- Institutt for musikk og dans
- Lesesenteret
- Læringsmiljøsentret

Det samfunnsvitenskapelige fakultet er delt inn i fem institutter:

- Handelshøyskolen ved UiS
- Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
- Norges hotellhøgskole
- Institutt for helsefag
- Institutt for sosialfag

Det teknisk-naturvitenskapelige fakultetet er delt inn i fem institutter, og ett nasjonalt senter. Fakultetet er også vertskap for en rekke mer tverrfaglige forskningssentre.

- Institutt for petroleumsteknologi
- Institutt for industriell økonomi, risikostyring og planlegging
- Institutt for data- og elektroteknikk
- Institutt for matematikk og naturvitenskap
- Institutt for konstruksjonsteknikk og materialteknologi
- Det nasjonale IOR senteret

Instituttstrukturen preges av at UiS langt på veg er et resultat av fusjon mellom tidligere profesjonshøgskoler og en distriktshøgskole. Ved humanistisk og samfunnsvitenskapelig fakultet er strukturene preget av profesjonsutdanninger som lærer, sykepleie og sosionomutdanning. Norges hotellhøgskole er organisert som et eget institutt. Ved universitetet finnes også egne enheter for forskning, som eksempelvis Lesesenteret. Instituttene varierer i størrelse, samt grad av utdannings- og forskningsmessig sammensetning og tyngde, i hvor mange og ulike studieprogram som tilbys og i hvilken grad forskningen er preget av tematiske, teoretiske, metodiske og andre fellesnevner.

Universitetet har nylig satt i gang en faglig utviklingsprosess der man ønsker å se nærmere på hensiktsmessigheten knyttet til dagens organisering.

1.3 Data og metode

I samråd med oppdragsgiver er evalueringen av styreordningene basert på intervjuer med personer som i dag sitter i styrene på ulike nivåer, personer som har mye med styrene å gjøre i det daglige, representanter for sentraladministrasjonen, stabsdirektørene samt tillitsvalgte og studentrepresentanter. I hovedsak er utvalget av personer relativt likt det som ble gjort i forbindelse med evalueringen i 2013.

En spørreskjemaundersøkelse blant alle vitenskapelige og administrativt ansatte har også blitt gjennomført. Den var ute i januar og februar 2016. Det ble sendt ut to purringer. Utvalget bestod av samtlige vitenskapelige, administrativt og teknisk ansatte, og svarprosenten endte på 38 prosent. Dette er noe lavere enn svarprosenten ved siste evaluering (43 prosent). De fleste grupper har en svarprosent rundt dette snittet. Det er ingen betydelig forskjell i svarprosent mellom vitenskapelige og teknisk og administrativt ansatte. En moderat svarprosent svekker påliteligheten til resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen. Datagrunnlaget for undersøkelsen styrkes imidlertid av et omfattende intervjumateriale, samt resultatene kan sammenlignes med tilsvarende undersøkelse i 2013.

I alt 11 gruppeintervju ble gjennomført parallelt, over to dager, i begynnelsen av februar 2016. Intervjuene omfattet nøkkelpersoner ved UiS som har et ansvar for overordnet styring og ledelse ved universitetet, (dekaner, instituttstyreledere, fakultetsstyreledere, ulike styrerepresentanter på ulike styrenivåer – teknisk og administrativt, vitenskapelig ansatte, samt eksterne representanter) samt representanter for fagorganisasjoner, studentorganisasjoner, verneombud og ulike ledere i sentraladministrasjonen. I tillegg til gruppeintervjuene ble det senere også foretatt enkeltintervjuer over telefon, eksempelvis med representanter for institusjonsledelsen og noen utvalgte eksterne styremedlemmer. Grepene med å intervjuer i grupper er begrunnet både med hensyn til å fange opp det store mangfoldet i organisasjonen, samt utforske ulike ståsteder og synspunkter på styrenes arbeid og funksjoner. Til sammen ble drøyt 40 personer invitert til intervjuene. Med litt frafall intervjuet vi 31 personer.

Som de fleste institusjoner i høyere utdanning er UiS en sammensatt organisasjon. De ansatte ved UiS har veldig ulike arbeidsoppgaver- og betingelser. Et viktig skille går mellom vitenskapelige og teknisk og administrativt ansatte. Men også innenfor hver av disse stillingskategoriene er det betydelige forskjeller mellom grupper etter på hvilket nivå i organisasjonen de arbeider, hvilket fag/faglig avdeling de tilhører, og om de er fast eller midlertidig tilsatt. Ledelsen ved UiS anså det som viktig at alle ansatte ble invitert til å svare på spørreskjemaet. Samtidig kan man ikke forvente at alle ansatte har like stor kjennskap til eller interesse for styringsordningene. Man kan anta at dette er en viktig forklaring for den relativt høye andelen personer som har svart "vet ikke" på mange av spørsmålene. Samtidig kan mange andre mønstre også koples til posisjoner, arbeidsoppgaver og roller: Ansatte som sitter i styrene har mer større oppmerksomhet og mer engasjement i styrearbeidet enn ansatte som ikke sitter i styrene. De vitenskapelige ansatte er mer positive i sin vurdering av styrenes rolle enn teknisk og administrativt ansatte som i større grad svarer "vet ikke". Personer i lederstillinger er også noe mer negative til styrenes funksjon og effekter enn personer som ikke innehar lederstillinger (se tabellvedlegget til rapporten).

En del av respondentene arbeider i sentrale enheter uten en formell tilknytning til de ulike styrene. Dette kan også ha bidratt til høy andel av «vet ikke» svar. Siden personer i sentrale enheter ikke har anledning til å verken fremme kandidater til fakultets- og instituttstyrene, stemme på kandidater eller delta i disse styrene selv, kan det bidra til at denne gruppen personer ikke føler at de har et tilstrekkelig engasjement for styrenes arbeid noe som igjen kan ha forårsaket dette svarmønstret. De er likevel inkludert i de tabeller som er laget av to årsaker. For det første kan disse personene likevel ha god kontakt med og kunnskap om styrene på ulike nivåer, ikke minst i saksforberedelsesprosesser.

For det andre kan man prinsipielt argumentere for at dagens styringsordninger er et institusjonelt anliggende der alle ansatte bør kunne si sin mening om deres hensiktsmessighet.

Bryter vi opp grupper etter posisjon og fakultetstilhørighet blir gruppene ganske små. Siden svarprosenten i tillegg er ganske lav, har vi derfor valgt ikke å foreta mer differensierte analyser av dette materialet. Samlet sett vurderer vi at det samlede materiale gir et tilstrekkelig grunnlag for å gi et godt bilde av synspunktene hos ulike aktører ved UiS.

1.4 Organisering av rapporten

I kapittel 2 gjennomgås synspunktene på styrene på fakultetsnivå, og der spørreundersøkelsen fylles ut med informasjon og synspunkter fra intervjuene. I kapittel 3 gjøres det samme i forhold til instituttnivået. I de to kapitlene presenteres de ansattes vurderinger av styrenes arbeidsform ved UiS, og hvorvidt de selv er engasjert i styrenes arbeid og virke. Derneft vil ansattes syn på effektene av styrenes arbeid redegjøres for. Kartleggingen er i hovedsak organisert ut fra den spørreskjemaundersøkelse som har vært foretatt ved UiS, og oppsettet er relativt likt det som ble gjort i 2013. Presentasjonen av data fra spørreskjemaundersøkelsen er komplettert med data fra intervjuene som har vært foretatt i forbindelse med evalueringen.

I kapittel 4 trekkes analysene sammen i en overordnet konklusjon og med noen anbefalinger knyttet til mulige veier videre.

2 Fakultetsstyrene

2.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi presentere og drøfte data fra spørreskjemaundersøkelsen og gruppeintervjuene som viser hvordan faglig og administrativt ansatte vurderer fakultetsstyrenes funksjoner ved UiS. Gitt de ambisjoner UiS hadde når det gjelder medbestemmelse og ansattes innflytelse, er en viktig dimensjon ved styrenes virke at de engasjerer de ansatte og at ansatte er interessert i styrenes arbeid. Motsatt vil også styrenes kontakt utad være en viktig indikator på styrenes funksjonalitet. Tabellene som er gjengitt inkluderer også resultatene fra evalueringen i 2016, slik at vi kan finne indikasjoner på eventuelle endringer over tid.

2.2 Fakultetsstyrenes organisering

Som arena for medvirkning er fakultetsstyret å regne som en form for interesseorganisering. Det er viktig hvem som er representert, hvem som møter og hvilket mandat de har. Ved UiS er sammensetningen av fakultetsstyrene som følger:

- 4 vitenskapelig ansatte, hvorav 1 kan være midlertidig ansatt
- 2 studenter
- 1 teknisk-administrativt ansatt (2 tekn./adm. ansatte i museumsstyret)
- 2 eksterne medlemmer, hvorav 1 kan være fra en annen intern enhet

Fakultetsstyret velger selv sin leder blant medlemmene.

Fakultetsstyret skal ha fullmakt til å legge de overordnede, faglige og økonomiske rammene og gjøre strategiske prioriteringer, mens dekanen skal ha fullmakt til å fatte beslutninger innenfor disse rammene og de rammene som trekkes opp av institusjonsledelsen.

Fakultetsstyrenes mandat innebærer ansvar for å "*fastsette overordnede mål, prioriteringer og strategier for enheten innenfor rammer gitt i regelverk og overordnede nivåers beslutninger*"¹. Dette skal i følge teksten ivaretas ved at styret tar stilling til og vedtar:

- a. enhetens strategi og overordnede faglige prioriteringer
- b. budsjett og hovedfordeling med vekt på strategiske prioriteringer
- c. saker av stor strategisk eller prinsipiell betydning
- d. oppnevne eksterne medlemmer til egne institutt-/senterstyrer

¹ US 53/10 Mandat for og sammensetning av fakultetsstyrer, museumsstyret, instituttstyrer og senterstyrer. Stillingsbeskrivelse for dekaner, museumsdirektør, instituttledere og senterledere. Innstillingsutvalg.

Mandatet og styrevedtakets pkt. 2 om å unngå byråkratisering og økte kostnader er operasjonalisert slik at fakultetsstyret er tenkt å konsentrere arbeidet i 4-6 møter i året knyttet opp mot årshjulet og viktige prioriteringer og vedtak. Det er - i samme dokument - også presisert at fakultetsstyret skal inngå i "institusjonelle prosesser rundt universitetets overordnede strategi og fakultetets handlingsplaner"

2.3 Fakultetsstyrenes funksjonalitet

Et viktig mål på funksjonaliteten til styrer på både fakultets- og instituttnivå handler om den oppslutning de klarer å skape, ikke minst gjennom valgene til styrene. Spørreundersøkelsene både i 2013 og 2016 har derfor inneholdt spørsmål om valgdeltakelse.

Tabell 2.1 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	46	262	58	347
Nei	32	179	23	137
Vet ikke / Ikke aktuelt	22	125	19	110
Total	100	566	100	594

Tabell 2.1 viser oppslutningen rundt de siste to fakultetsvalgene ved Universitetet i Stavanger for alle ansatte. Generelt synes deltakelsen å være relativt god ved valgene til fakultetsstyrene, relativt lik valgdeltakelsen ved mange andre norske universiteter. Sett i forhold til 2013 har valgdeltakelsen økt blant respondentene i surveyen.

Tabell 2.2 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	13	73	15	88
Nei	70	396	70	419
Vet ikke / Ikke aktuelt	17	97	15	82
Total	100	566	100	589

At andelen som fremmer forslag til kandidater til fakultetsstyrene er langt lavere enn valgdeltakelsen er ingen overraskelse ut fra at kandidaturer til ulike styrer gjerne fremmes mer organisert via fagorganisasjoner, gjennom sammenslutninger av ansatte o.l. At 88 personer av de som har svart har fremmet kandidater til styrene på fakultetsnivå må derfor sies å være et relativt høyt antall, og også her kan man se at antallet personer som har fremmet forslag på kandidater har økt noe fra 2013 til 2016. Denne endringen er likevel ikke signifikant.

Tabell 2.3 Leser du styrepapirene i forkant av fakultetsstyremøtene?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	28	161	34	194
Nei	57	321	50	291
Vet ikke / Ikke aktuelt	15	84	16	94
Total	100	566	100	579

Den vanligste måten ansatte kan orientere seg om styrenes arbeid er gjennom å lese sakspapirer i forkant og eventuelt lese referater fra styremøtene i etterkant. På spørsmål om hvorvidt de ansatte leser styrepapirer fra fakultetsnivået svarer 34 prosent av de ansatte positivt på dette i 2016, en svak men signifikant økning fra 2013. Gitt at styrearbeidet på fakultetsnivået ofte kan være knyttet til saker av mer generell karakter, der ikke alle saker har direkte konsekvenser for det enkelte institutt, må dette sies å være en relativt høy andel.

Tabell 2.4 Leser du referatene fra fakultetsstyremøtene?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	42	238	46	265
Nei	48	270	43	249
Vet ikke / Ikke aktuelt	10	58	11	64
Total	100	566	100	578

Sammenlignet med hvor mange av de ansatte som leser styrepapirer i forkant av styremøtene, er andelen som leser referater i etterkant langt høyere, noe som kan tyde på at mange ser på referatene som viktige kilder til informasjon. Hele 46 prosent av de som har respondert på spørreskjemaundersøkelsen svarer at de leser styrereferater.

Tabell 2.5 Har du tatt direkte kontakt med personer i fakultetsstyret i forhold til enkeltsaker det siste året?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	25	139	24	137
Nei	68	384	68	389
Vet ikke / Ikke aktuelt	8	43	8	43
Total	100	566	100	569

Rundt en fjerdedel av de ansatte har tatt direkte kontakt med styrerepresentanter det siste året, og denne andelen er stabil fra 2013 til 2016. Siden mange saker i fakultetsstyrene omhandler økonomi og ressursfordelingsproblemer, er det sannsynlig at slik direkte kontakt mellom ansatte og styrerepresentanter ofte dreier seg om økonomi. Intervjuer med styrerepresentanter i ulike fakultetsstyret gir sterke antydninger om at dette var det vanligste saksfeltet man snakket om både i 2013 og 2016. Måten kontakt opprettes på synes å variere: e-post, telefon og personlige møter er de mest vanlige formene for kontakt.

Tabell 2.6 Har personer i fakultetsstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	20	113	19	109
Nei	71	401	74	423
Vet ikke / Ikke aktuelt	9	52	7	37
Total	100	566	100	569

På spørsmål om hvorvidt personer i fakultetsstyrene også tar direkte kontakt med ulike ansatte, svarer rundt 20 prosent av respondentene at de har hatt slik kontakt i de siste årene. Når vi spør styrerepresentantene om hvorfor slik kontakt opprettes, begrunnes det på ulike måter. For en del representanter handler kontakt om at ansatte tar kontakt for å orientere om saker som de mener angår ansatte og som de bør være orientert om. Det kan handle om å skaffe seg informasjon om hva de som styrerepresentanter skal mene om ulike saker, og der kontakt opprettes for å klargjøre sakskompleks med den eller de saken kan angå.

Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen gir inntrykk av at fakultetsstyrenes arbeid engasjerer relativt mange ved UiS. Likevel kan det her understrekes at andelen personer som svarer at de ikke vet eller at spørsmålet er ikke aktuelt, gir indikasjoner på at engasjementet for fakultetsstyrene er svært delt blant de ansatte. At eksempelvis 42 prosent av de ansatte ved UiS enten ikke stemte ved fakultetsvalget eller ikke vet om de stemte er en sterk indikasjon på at fakultetsstyret ikke betyr mye for dem, og at de i liten grad er engasjert i styrets arbeid. At 66 prosent av de ansatte ikke har lest styrepapirer i forkant eller ikke vet om de har lest dem, er heller ikke en sterk indikasjon på engasjement. Ei heller at 54 prosent av de ansatte ikke leser referat fra styremøter eller ikke vet om de har lest slike referater.

Positive tilbakemeldinger fra informanter vedrørende kvaliteten på saksdokumenter til styrene levner liten tvil om at det har vært en utvikling mot en mer profesjonalisert administrasjon, ikke minst hva gjelder forberedelsen til styresaker.'

Når det gjelder relasjonen mellom styrerepresentanter og ansatte synes data fra spørreskjemaundersøkelsen å gi indikasjoner på en regelmessig kontakt mellom styrene og et mindre antall ansatte - en kontakt som går begge veier. På den ene siden skaper en slik kontakt en mulighet en «grasrot» kontakt der enkeltansatte kan reise saker og argumentere overfor styrerepresentantene i ulike saker. Samtidig kan en slik kontakt også gi indikasjoner om mer organisert interesseartikulering og mer systematiske forsøk på påvirkning.

Intervjuene gir indikasjoner på at styrerepresentantene selv i liten grad fremmer saker i styret – dette gjelder både de eksterne og de interne representantene. Mange styrerepresentanter betoner at de i hovedsak følger og responderer på de saker som blir fremlagt til styrebehandling. Noen informanter omtalte dagens fakultetsstyrer som «skinndemokrati» - og mente at styreordningen ikke blir tatt nok alvorlig i UiS som organisasjon. Skal det fungere i tråd med intensjonene bør det følges bedre opp: Det ble eksempelvis argumentert at dagens mandat for styrene er uklart. Forståelsen av hva som ligger i begreper som strategi og økonomi synes eksempelvis å være svært forskjellig på ulike styringsnivåer og mellom ulike aktører. Det ble også foreslått at mandatet kan skille mellom orienteringssaker og beslutningssaker. Det ble også argumentert med at man ved UiS ikke klarer å følge opp strategien med økonomiske bevilgninger. For lite ressurser til styrelederrollen, 60 timer i året er også et signal om hvor lite viktig denne oppgaven regnes for å være, ble det sagt.

Andre informanter fremhevet styrenes legitimerende funksjon. I intervjuene ble det argumentert at valgte styrer er viktig for å «lime sammen en organisasjon», og ansvarliggjøre styret med tanke på de

beslutninger som fattes. Slik sett synes styrearbeidet på fakultetsnivået å være relativt reaktivt, og det er grunn til å tro at den kontakt som skjer mellom styrerepresentanter og enkeltansatte også handler om ulike avklaringer av saker som er til behandling. Mange informanter fra fakultetsstyrene understreker at styrene på dette nivået ofte får saker fremlagt der påvirkningsmuligheten er relativt begrenset. Erfaringene er likevel svært delt mellom representanter fra de ulike fakultetene. En del interne og eksterne styrerepresentanter vi intervjuet oppfattet også fakultetsstyret som et strategisk organ der viktige saker ble diskutert både når det gjaldt intern faglig organisering og eksterne relasjoner som spørsmål om eventuell fusjon med andre institusjoner og UiS. Det nevnes også konkrete eksempler der forberedte saker og forslag til vedtak har blitt endret i styret. Dette synes likevel å skje svært sjelden, og det er ikke avdekket noen store forskjeller i endringshyppighet i perioden mellom 2013 og 2016. Intervjuer med personer sentralt ved UiS antyder at fakultetsstyrene heller ikke bringer saker oppover i organisasjonen – til universitetsstyret.

Når det gjelder styrets indre arbeid understreker informantene at dialogen internt i fakultetsstyrene har vært god i perioden mellom 2013 og 2016. Arbeidet i styrene synes i hovedsak å være konsensusorientert, og bildet er generelt at styrene bruker mye tid til å komme til enighet i de tilfeller der det er uenighet. Både i 2013 og i 2016 understrekes det at de eksterne representantene ofte gir positive bidrag inn, og at de er verdifulle når det gjelder å løfte saker opp på et mer prinsipielt nivå. De kan stille spørsmål ved «etablerte sannheter» ble det sagt, og bidrar til å dempe de verste utfall av partiskhet som noen gang kjennetegner praksis blant de internt valgte styrerepresentantene.

Også studentrepresentanter oppleves som verdifulle i styrearbeidet, og de føler at de lyttes til i styrearbeidet. Selv ønsket studentrepresentantene tilbud om mer opplæring i styrearbeid og med begrunnelse i at ansatte kan legges styrearbeid inn i sitt arbeidsregnskap, og at eksterne medlemmer honoreres, klaget studentene over manglende honorering av sin innsats i styrene.

Når det gjelder spørsmålet om ulike aktører opptre som interesserepresentanter kan slik adferd observeres i alle styrer. En informant understreket eksempelvis at det i hele perioden har vært personer i styret som har sittet «med hatten på» i forhold til hvor de kommer fra. Dette oppleves å være en utfordring på fakultetsnivået da ikke alle institutter «er representert» på fakultetsnivået. Enkelte informanter hevder derfor at dagens styrerepresentasjon på fakultetsnivået bidrar til forskjellbehandling mellom ulike interesser og fagområder. Her synes det ikke å ha skjedd store endringer i perioden mellom 2013 og 2016, og interesseagitasjon synes ikke å dominere styrenes indre liv, det oppleves mer som en type «støy» som personer i styrene både identifiserer og nærmest tar for gitt. I denne type saker synes de eksterne representantene å ha en viktig rolle som en mer uavhengig stemme. På spørsmål om interesseagitasjon gir seg uttrykk i form av bestemt «blokk» - stemmegivning, er inntrykket fra intervjuene at man ser ulik stemmegivning både blant vitenskapelige ansatte og blant studentrepresentanter. De interne styrerepresentantene synes derfor å ha en noe begrenset uavhengighet.

På spørsmål om styrerepresentantene har tilstrekkelig kompetanse samlet, er det et hovedinntrykk at styrene på fakultetsnivå mangler kompetanse innen økonomi og regnskap. Dette var et synspunkt som både ble fremmet i 2013 og i 2016. Mange av sakene i fakultetsstyrene dreier seg imidlertid nettopp om disse spørsmålene, og en effekt av den manglende kompetansen er at saker som omhandler økonomi, budsjett og regnskap ikke i like stor grad drøftes og belyses like kritisk og inngående som andre saker.

I intervju om fakultetsstyrenes rolle ble Arkeologisk museum fremhevet som et særegent «fakultet». Museet har ikke studietilbud og studenter, det har mange fagfolk i teknisk-administrative stillinger, forskning får hovedfokus på styremøter selv om mye oppdrag kommer utenfra og styrer aktivitetene (eksempelvis fra Riksantikvaren). På grunn av krav om representativitet finnes studentrepresentant likevel i styret, men dette ble sett på som noe kunstig. De ansatte er mye ute på feltarbeid, noe som bidrar til manglende kontinuitet og dermed mindre interesse for styrets arbeid. Arkeologisk museum er ikke representativt for aktivitetene ved de andre fakultetene ved UiS. Vi skal ikke foregripe en nærmere drøfting av styringsutfordringer ved dette fakultetet men påpeke at Arkeologisk museums

erfaring som fakultet, aktualiserer hvorvidt det er hensiktsmessig at alle fakulteter skal styres etter samme lest? Også mellom de øvrige fakultetene er det store forskjeller i prinsipper og praksis for organisering av fag, forskning og utdanning. Faglig heterogenitet kan tilsi at UiS kan tjene på å utforske en mer fleksibel tilnærming i valg av styringsmodell fremover.

2.4 Effekter av fakultetsstyrenes arbeid

Effektene av styrenes arbeid er et forhold mange respondenter ser som utfordrende å svare på. Dette er forståelig ut fra at det er vanskelig å identifisere direkte kausale sammenhenger mellom beslutninger fattet i ulike styre og konkrete endringer ved UiS. At det i spørreskjemaundersøkelsen er en større andel som svarer vet ikke på spørsmål om effekter av styrenes arbeid enn i forhold til hvordan styrene engasjerer og aktiviserer ansatte er derfor ikke overraskende.

Nettopp fordi det er stor usikkerhet rundt svarene omkring effekter av styrenes arbeid, er det sannsynlig at svarene på disse spørsmålene også reflekterer mange ansattes generelle holdninger til styrene og deres effekter. Slike synspunkter kan det imidlertid også være nyttige å avdekke, ikke minst siden dette kan gi antydninger om hvilken oppmerksomhet fakultetsstyrene skaper blant ansatte.

Nedenfor presenteres ansatte synspunkter på ulike dimensjoner ved styrenes virksomhet, både knyttet til medbestemmelse, styring og organisatorisk endring.

Tabell 2.7 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	19	4	23
I stor grad	21	117	24	136
I liten grad	19	108	17	93
I svært liten grad	11	64	9	51
Vet ikke	46	258	46	255
Total	100	566	100	558

Som det fremgår av tabellen over er synspunktene svært delt blant de ansatte når det gjelder fakultetsstyrets strategiske rolle for utdanningsvirksomheten. Mens rundt 28 prosent er positive til den effekt som fakultetsstyrene har på strategisk utvikling i 2016 er 26 prosent negative i forhold til det samme spørsmålet. Andelen som svarer «vet ikke» er imidlertid på hele 46 prosent. Sammenlignet med 2013 er det noen flere som er positive til betydningen av fakultetsstyret i 2016, men forskjellen er ikke signifikant. Samtidig understreker informantene under intervjuene at mange saker i fakultetsstyrene omhandler studiespørsmål, og der styrene på dette nivået dermed kan ha en reell effekt på den strategiske utviklingen ved UiS. At mange ansatte er delt i synet på om styrene bidrar positivt eller negativt henger sannsynligvis sammen med at ansatte kan ha ulikt syn på innholdet i de beslutninger som fattes i fakultetsstyrene om studie- og utdanningsvirksomheten.

Tabell 2.8 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	15	3	19
I stor grad	15	83	23	122
I liten grad	21	119	19	102
I svært liten grad	15	83	10	54
Vet ikke	47	266	45	241
Total	100	566	100	538

Sammenligner vi fakultetsstyrenes rolle når det gjelder forskning i 2013 og 2016 synes disse styrene å ha fått en noe mer strategisk rolle når det gjelder forskningsvirksomheten de siste tre årene. I 2016 er det 26 prosent av de ansatte som mener at styrene har en positiv effekt på forskningsvirksomheten, mot 18 prosent i 2013. En signifikant endring. Samtidig viser svarene at 29 prosent mener at styrene har liten påvirkning på dette området. Denne andelen er mindre enn i 2013, da 36 prosent svarte det samme. Vet ikke prosenten er relativt konstant for hele perioden, og svært høy.

Tabell 2.9 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?

	Første undersøkelse		Nye tall	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	1	4	2	11
I stor grad	12	66	16	85
I liten grad	21	119	18	96
I svært liten grad	16	90	14	76
Vet ikke	51	287	50	271
Total	100	566	100	539

På spørsmål om fakultetsstyrene fremmer endrings- og omstillingsevnen ved UiS, er tendensen også her at styrene synes å ha bedret omdømmet noe blant ansatte i perioden. Fremdeles er imidlertid hovedbildet at fakultetsstyrene bidrar i svært liten eller liten grad til omstilling (32 prosent i 2016). Kun 18 prosent mener at styrene bidrar i stor eller svært stor grad til omstilling i 2016.

Funnene over kan ses i sammenheng med at styrene i hovedsak synes å være reaktive snarere enn proaktive i forhold til de saker som behandles. Styrerepresentantene synes i liten grad å fremme egne saker, og styrets rolle blir dermed å være medspiller på saker som allerede er i prosess. Selv om styrene på fakultetsnivået absolutt synes å bidra konstruktivt til slike saker, er det kanskje ikke så merkelig hvis styrets selvstendige bidrag til prosessen kanskje er begrenset.

Tabell 2.10 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	2	9	2	11
I stor grad	8	47	12	62
I liten grad	15	86	18	96
I svært liten grad	15	86	13	70
Vet ikke	60	338	55	293
Total	100	566	100	532

Et viktig argument for innføringen av styrer i høyere utdanning har vært å knytte tettere kontakt mellom lærestedene og omgivelsene rundt (Larsen 2006, 2007). Eksterne representanter i styret kan være et viktig element i denne forbindelsen, ikke minst ved at styret potensielt kan bidra med synspunkter og innspill til hvordan et godt samspill mellom akademisk og næringsliv/offentlig forvaltning kan utvikles. Det er imidlertid få av de ansatte som mener fakultetsstyrene har en slik pådriverrolle i forhold til eksternt kontakt. I 2016 er det kun 14 prosent av respondentene som mener at styrene har et stort eller svært stort bidrag for å skape en slik kontakt. 31 prosent av respondentene i 2016 mener at rollen til fakultetsstyrene er svært liten eller liten i denne sammenhengen. Det er en signifikant, men relativt liten grad av endring mellom 2013 og 2016.

Et viktig poeng i denne sammenhengen, og som ble understreket i intervjuer med eksterne styrerepresentanter, er at disse ikke alltid inntar en brobyggerrolle. De eksterne styrerepresentantene ser heller på seg selv om personer som skal bringe kompetanse «inn» til UiS. En utfordring i forhold til å ta en brobyggerrolle er også at mange eksterne styrerepresentanter understreker at de ikke har god nok kjennskap til fagmiljøer og aktiviteter internt ved UiS, noe som selvfølgelig vanskeliggjør at et samspill oppstår.

Tabell 2.11 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	14	6	30
I stor grad	12	67	18	93
I liten grad	22	123	18	95
I svært liten grad	19	108	16	87
Vet ikke	45	254	42	221
Total	100	566	100	526

Et annet sentralt aspekt ved innføringen av styrer på ulike nivå har vært knyttet til muligheten for de ansatte til å få innflytelse på ulike saker som angår dem. I de neste tre tabellene er tre ulike saksfelt konkretisert der de ansatte er spurt om styrenes bidrag til en slik økt medvirkning og innflytelse fra de ansatte side. Svarene som gis er generelt på linje, og hovedtendensen er at styrene i liten eller svært liten grad bidrar til økt innflytelse, selv om utviklingen er svakt positiv – og signifikant – i perioden mellom 2013 og 2016. Mens 34 prosent av de ansatte mener styrene i liten eller svært liten grad bidrar til økt innflytelse i personalpolitikk og organisatoriske spørsmål i 2016, er det kun 24 prosent som mener styrene har en svært stor eller stor rolle i forhold til disse spørsmålene.

Tabell 2.12 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	1	8	5	26
I stor grad	15	86	18	94
I liten grad	21	120	18	91
I svært liten grad	19	109	17	88
Vet ikke	43	243	42	219
Total	100	566	100	518

Som nevnt tidligere har UiS en overordnet strategi som synes å legge begrensninger på styrenes handlingsrom på lavere nivåer. Det er derfor ikke overraskende at 35 prosent av de respondentene i 2016 svarer at fakultetsstyrene i liten eller svært liten grad bidrar til økt innflytelse av de ansatte i strategiske spørsmål. 23 prosent av respondentene mener det motsatte. Samtidig er det noen flere i 2016 enn i 2013 som svarer bekreftende på at fakultetsstyrene har stor eller svært stor innflytelse på disse spørsmålene.

Tabell 2.13 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	2	9	3	18
I stor grad	12	66	17	88
I liten grad	22	123	19	98
I svært liten grad	21	119	19	98
Vet ikke	44	249	42	219
Total	100	566	100	521

Som antydte tidligere, er mange saker i fakultetsstyrene knyttet tett opptil økonomi og regnskap, og man skulle derfor tro at de ansatte mente at styrene kan bidra positivt til økt ansattinnflytelse i de nevnte spørsmålene. Tabellen over viser imidlertid et svarmønster som er relativt identisk med svarene på andre spørsmål innen dette temaet. Nesten 40 prosent av de ansatte mener at styrene på fakultetsnivået i liten eller svært liten grad bidrar til økt innflytelse fra de ansatte i økonomi og ressursfordelingsspørsmål i 2016. 20 prosent er av motsatt oppfatning. Svarmønstrene kan ha sammenheng med at UiS har vedtatt en økonomistyringsmodell som i stor grad er indikator og resultatbasert, og der mye av inntekts- og fordelingsprofilen er knyttet opp til denne. Intervjuer med styrerepresentanter innen de ulike fakultetsstyrene tyder på at det er relativt små midler igjen til fordeling, men at man er blitt noe mer bevisst hvordan selv små midler kan brukes strategisk. Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor det er flere respondenter som svarer at styrene har stor eller svært stor innflytelse i økonomi og ressursfordelingsspørsmål i 2016 (20 prosent) enn i 2013 (14 prosent).

Tabell 2.14 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	17	4	23
I stor grad	17	94	23	118
I liten grad	19	105	15	78
I svært liten grad	13	75	14	73
Vet ikke	49	275	44	225
Total	100	566	100	517

Selv om lederstøtte ikke var det mest sentrale argumentet for å opprette styre på fakultetsnivå, kan det likevel tenkes at styrene kan ha en funksjon nettopp i å gi dekanene og andre ledere på fakultetsnivået ryggdekning og legitimitet i forhold til de beslutninger som fattes, alternativt at styrenes eksistens bidrar til en bedre og mer grundig saksbehandling og saksforberedelse. Det synes da også å være noen flere ansatte som ser det positive bidraget fra styrene i denne sammenhengen ved at 27 prosent av de respondentene i 2016 svarer at fakultetsstyret bidrar positivt til ledelsen av fakultetet, mens 29 prosent svarer at styrets bidrag er av liten eller svært liten betydning. Det er en positiv og signifikant utvikling å spore fra 2013.

Intervjuene med styrerepresentanter og andre aktører gir tydelige indikasjoner på at saksforberedelsen har blitt forbedret fra 2013 til 2016. Innføringen av en del administrative rutiner som årshjul og økt profesjonalitet hos administrasjonen er forhold som trekkes frem i den forbindelse. I perioden mellom 2013 og 2016 synes det i liten grad å ha vært markante konflikter mellom styrene og dekanene.

Tabell 2.15 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	2	13	3	17
I stor grad	13	75	22	111
I liten grad	24	136	21	106
I svært liten grad	19	105	16	85
Vet ikke	42	237	38	196
Total	100	566	100	515

Som vist tidligere er det relativt mange ved UiS som både leser sakspapirer til fakultetsmøtene i forkant og referater fra styremøtene i etterkant. På spørsmål om styrene bidrar positivt til informasjonsflyten på fakultetsnivået synes bidraget til fakultetsstyrene å være noe mindre. Samtidig er det verd å merke seg at 25 prosent av respondentene i 2016 mener at styrene i stor eller svært stor grad bidrar til god informasjonsflyt, mens kun 15 prosent mente det samme i 2013 (en signifikant endring). Samtidig bør det også understrekes at 37 prosent av respondentene i 2016 mener at styrene i liten eller svært liten grad bidrar til god informasjonsflyt. Andelen som mente det samme i 2013 var noe større.

Styrene synes delvis å fylle et informasjonsbehov blant de ansatte ved UiS. I surveyen fremkommer det at relativt mange leser referater fra styremøtene (46 prosent), og det er en økende andel som mener at styrene bidrar positivt til informasjonsflyt (25 prosent).

Forskerforbundet har siden 2013 arrangert kurs for styremedlemmer. Det var stor interesse for å delta, også fra ledelsens side.

Når vi har spurt personer som sitter i fakultetstyrene om hvilken rolle de ser at styrene inntar, nevnes det at styrene har bruker mye tid på økonomispørsmål og ressursfordeling, og at styret representerer «grasrotas innsyn» i styringen av UiS. Det er dette innsynet som synes å skape en legitimering av styrene hos mange informanter.

Sammenlignet med 2013 er det færre av de NIFU har intervjuet som trekker frem den strategiske rollen til styrene på dette nivået. Styrerepresentantene hevder at mange strategiske føringer er lagt når saker fremmes i styret, og at den strategiske rollen er begrenset. En del informanter hevder at dette imidlertid også kan skyldes «den tradisjonelle» måten ressurser fordeles på mellom ulike formål, og at det over tid har satt seg et fordelingsmønster som styrene ikke alltid bidrar til å utfordre. Noen få informanter påpeker at styrene på fakultetsnivået lar seg påvirke av universitetsstyret overordnede strategi – de prøver å fortolke og tilpasse denne til de lokale forhold.

Fakultetsledelsen synes å ha mindre behov for styrenes støtte i 2016 enn i 2013, noe som kan henge sammen med at dagens styringsordninger har satt seg mer i organisasjonen og at styrene har tilpasset seg de føringer som legges fra sentralt hold. Det ble riktignok innvendt fra et par informanter at linjeledelsen ikke alltid viste at de forstod forskjell på en bedrift og et universitet. I 2016 synes det likevel å være lite konflikter i styrene og mellom styrene og dekanene, men dette kan være et resultat av en mer innarbeidet arbeidsform mellom styrene og dekanene.

I 2013 ble representanter i fakultetsstyrene spurt om hvorvidt de utvekslet informasjon og synspunkter med styret på andre fakulteter, noe som på det tidspunkt ikke syntes å være en veldig utstrakt praksis. Det samme bildet gjelder også i 2016. Også kommunikasjonen vertikalt – både oppover og nedover i organisasjonen – synes å være begrenset. Selv om fakultetsstyrenes agenda et stykke på vei bestemmes av hovedstyret, er graden av kontakt meget lav, selv på et uformelt nivå gjennom styreseminarer og lignende. Fakultetsstyrene synes heller ikke å ta et ansvar for å styrke kontakten med styrene med instituttnivået. Samlet sett er inntrykket at styrenes arbeid i dag fremdeles foregår noe isolert, og at organisatorisk samhandling synes å være en stor utfordring. Denne tematikken vil vi komme tilbake til i det avsluttende kapittelet.

3 Styrene på instituttnivå

3.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi presentere og drøfte data fra spørreskjemaundersøkelsen og gruppeintervju som viser hvordan vitenskapelige og teknisk og administrativt ansatte vurderer instituttstyrenes funksjoner ved UiS. Gitt UiS ambisjoner om medbestemmelse og ansattes innflytelse, er en viktig dimensjon ved styrenes virke at de engasjerer de ansatte og at ansatte er interessert i styrenes arbeid. Motsatt vil også styrenes kontakt utad være en viktig indikator på styrenes funksjonalitet.

3.2 Instituttstyrenes organisering

En målsetting med innføring av instituttstyrene er å styrke studenters og ansattes innflytelse på utviklingen av universitetet og eget institutt/senteret. Tilsvarende som på fakultetsnivå er myndigheten knyttet til beslutninger av overordnet strategisk og økonomisk betydning, mens den daglige driften innenfor de rammene instituttstyrene og ledelsen på nivåene over trekker opp, ivaretas av instituttleder. UiS har som nevnt 14 institutt fordelt på tre fakultet, fem på Det samfunnsvitenskapelige og Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet og fire ved Det humanistiske fakultet. I tillegg kommer ulike sentre. Arkeologisk Museum har fakultetsstatus i organisasjonsmodellen til UiS, men har ikke institutter.

Instituttene varierer i størrelse, samt grad av utdannings- og forskningsmessig sammensetning, i hvor mange og ulike studieprogram som tilbys og i hvilken grad forskningen er preget av tematiske, teoretiske og metodiske fellesnevner.

Ved UiS har hvert av instituttstyrene følgende sammensetning (sentrene har en noe forskjellig representasjon):

- 3 vitenskapelig ansatte, hvorav en kan være midlertidig ansatt
- 2 studenter
- 1 teknisk-administrativt ansatt
- 1 eksternt medlem

Instituttstyrene velger selv sin leder blant medlemmene.

Mandatet innebærer ansvar for å *"fastsette overordnede mål, prioriteringer og strategier for enheten innenfor rammer gitt i regelverk og overordnede nivåers beslutninger"* (UiS 53/10 Mandat og sammensetning, side 7.) Dette skal i følge teksten ivaretas ved at instituttstyret tar stilling til og vedtar:

- a. enhetens strategi og overordnede faglige prioriteringer

- b. budsjett og hovedfordeling med vekt på strategiske prioriteringer
- c. saker av stor strategisk eller prinsipiell betydning
- d. foreslå medlemmer til eget styre

Det er (i samme dokument) også presisert at instituttstyret skal inngå i ”*institusjonelle og fakultære prosesser rundt universitetets overordnede strategi og fakultetets handlingsplaner*”.

Institutt/senterleder er sekretær for styret og har ansvaret for saksutredning og å fremme forslag til vedtak. Det innkalles til møter 4-6 ganger i året.

Instituttleder er ansvarlig for den daglige driften ved instituttet. Lederen har anvisningsfullmakt for instituttets budsjettenheter og myndighet til å fatte beslutninger som ikke eksplisitt er lagt til instituttstyret.

3.3 Instituttstyrenes funksjonalitet

Som arena for medvirkning er instituttstyret, i likhet med fakultetsstyret, å regne som en type interesseorganisering. Det er viktig hvem som er representert, hvem som møter og hvilket mandat de har. Siden forrige evaluering i 2013 har det imidlertid ikke vært avholdt valgt til instituttstyrene, de sittende styre har fått forlenget sitt mandat i påvente av evalueringen av styreordningene generelt. Det er derfor ikke mulig å gjøre vurderinger av endringer i valgdeltakelse og i nominering av kandidater til styrene slik som for fakultetsnivået. Generelt var imidlertid valgdeltakelsen i 2013 på linje med valgdeltakelsen på fakultetsnivå, og siden valgene ble samkjørt er det grunn til å anta at valgdeltakelsen for instituttstyrene ville vært på linje med valgdeltakelsen for fakultetsstyrene.

Når det gjelder ansattes oppmerksomhet på styrets arbeid så viser tabell 3.1 at et flertall av respondentene leser styrepapirene i forkant av styremøtene. Det mest interessante er imidlertid at andelen som ikke leser styrepapirer er redusert fra 2013 til 2016.

Tabell 3.1 Leser du styrepapirene i forkant av instituttstyremøtene?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	39	220	42	243
Nei	44	247	36	209
Vet ikke / Ikke aktuelt	18	99	22	126
Total	100	566	100	578

Veldig mange leser også referatene fra styremøtene i etterkant av styremøtene, men her synes andelen å være svakt redusert fra 2013 til 2016. Andelen som leser referater fra styremøter tyder på at det er et relativt stort informasjonsbehov hos ansatte. Forskjellen mellom fakultetsstyrene og instituttstyrene er relativt liten når det gjelder i hvor stor grad man leser referater fra styremøtene. Dette kan indikere at det er relativt lik interesse for styrenes arbeid på de ulike nivåene.

Tabell 3.2 Leser du referatene fra instituttstyremøtene?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	54	308	50	289
Nei	32	180	35	201
Vet ikke / Ikke aktuelt	14	78	15	90
Total	100	566	100	577

En gjennomgang av et utvalg referater fra instituttstyremøtene viser at de er relativt viktige som arenaer for faglig diskusjon og utvikling av studieprogramvirksomheten. Dette synes å være det viktigste saksfeltet i perioden 2013 til 2016. Orienteringssaker om driftsvirksomheten og økonomi tar også en god del plass. Gjennomgangen av instituttstyrereferatene viser også at det er svært ulik praksis mellom instituttene med tanke på antall møter som avholdes og omfang og karakter av saker som tas opp. Dette kan henge sammen med instituttens profil og kjennetegn. Mens noen institutter er store og sammensatte med ulike faggrupper, studietilbud og følgelig flere saker som må følges opp, er andre mindre i størrelse og mer homogene faglig sett. Ifølge intervjuer med ulike informanter har instituttene ulik grad av administrativ kapasitet å trekke veksler på i styrearbeidet. Sammenlignet med fakultetsnivået synes graden av administrativ kapasitet og kompetanse å være ulik. Det rapporteres også om svært ulike holdninger til styrearbeidet, og veldig varierende grad av samarbeidsklima og engasjement rundt instituttstyrenes arbeid.

Når det gjelder direkte kontakt mellom styrene og ansatte ser man at andelen som har tatt slik kontakt – begge veier – er noe redusert i perioden mellom 2013 og 2016 (signifikant endring). Som for fakultetsstyrene kan man anta at slik kontakt ofte handler om klargjøring av ulike saksforhold, men også om forsøk på å informere og påvirke styrets arbeid. Her synes initiativet til en slik kontakt å gå begge veier. Et interessant aspekt ved slik kontakt ville vært å klargjøre om den kontakten som eksisterer er regelmessig eller mer tilfeldig, samt hvorvidt det eksisterer spesielle kontaktnettverk. Mens kontakt kan ses på som et uttrykk for medvirkning og en mulighet for medbestemmelse, kan spesielle nettverk også ses på som en mulighet for at særinteresser muligens kan dominere den kommunikasjonen som finner sted. Her har vi imidlertid ikke data som kan kaste lys over dette forholdet.

Tabell 3.3 Har du tatt direkte kontakt med personer i instituttstyret i forhold til enkeltsaker det siste året?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	38	212	32	183
Nei	50	284	56	314
Vet ikke / Ikke aktuelt	12	70	12	70
Total	100	566	100	567

Tabell 3.4 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
Ja	32	180	28	157
Nei	56	315	61	344
Vet ikke / Ikke aktuelt	13	71	11	65
Total	100	566	100	566

3.4 Effekter av instituttstyrenes arbeid

I det følgende presenteres ansattes synspunkter på effekter av instituttstyrets arbeid for utvikling av forsknings- og utdanningsvirksomhet, for organisasjonen og for de ansattes medinnflytelse.

Tabell 3.5 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	6	35	8	46
I stor grad	20	111	24	131
I liten grad	21	121	16	91
I svært liten grad	13	72	14	77
Vet ikke	40	227	38	208
Total	100	566	100	553

Tabell 3.6 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	4	23	5	28
I stor grad	15	85	20	109
I liten grad	21	120	19	100
I svært liten grad	17	96	15	81
Vet ikke	43	242	41	217
Total	100	566	100	534

Ser vi på utdannings- og forskningsvirksomheten samlet, er det en signifikant tendens at styrene i perioden 2013 til 2016 har styrket sin rolle som strategiske utviklingsorgan. Det er noen flere av respondentene i 2016 enn i 2013 som mener at instituttstyrene bidrar i stor eller svært stor grad til strategiske utvikling av utdannings- og forskningsvirksomheten. Samtidig er det et flertall av respondentene som fortsatt mener at betydningen av styrene for strategisk utvikling er liten eller svært liten. Sammenligner vi med fakultetsnivået er andelen som mener at styrene har strategisk betydning relativt lik.

Intervjuene med ulike respondenter tyder på at det eksisterer svært store forskjeller mellom styrene i hvilken rolle de tar i strategisk sammenheng. Mens en del styrerepresentanter uttrykker at styrene er et svært viktig organ for strategiutvikling, hevder andre at betydningen er marginal. Slik sett kan gjennomsnittstallene som oppgis i tabellene skjule veldig store variasjoner.

I spørsmålene om styrenes bidrag til strategisk utvikling oppgis en relativt stor andel "vet ikke" som svaralternativ. Som nevnt tidligere er det rimelig å forvente en viss usikkerhet omkring et slikt spørsmål som jo er vanskelig å svare på blant annet fordi kunnskapen om og interessen for styrenes arbeid kan variere etter stillingskategori og hvor man er ansatt ved UiS. Hos personer i lederposisjon på instituttnivået synes det å være enighet om saker også bearbeides godt i ulike utvalg og utdannings- og forskningsorgan, og at dette er en vel så viktig arena for påvirkning som det som skjer i styrene. Mange av de samme lederne påpeker også at det skjer mye aktivitet på det en kan kalle «nivå 4» - på forskergruppe og programområdenivå – som ofte legger sterke føringer på de beslutninger som tas.

Tabell 3.7 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	16	6	30
I stor grad	15	84	19	100
I liten grad	20	111	16	84
I svært liten grad	18	100	16	88
Vet ikke	45	255	43	229
Total	100	566	100	531

På spørsmål om styrenes bidrag til omstillingsarbeid er det i 2016 relativt få, 25 prosent, som sier seg enig i at instituttstyrene fremmer endrings- og omstillingsevne (se tabell 3.7). Enda færre, 16 prosent sier seg enig i at instituttstyret i stor eller i svært stor grad bidrar til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor (tabell 3.8). Samtidig er det en signifikant tendens at noen flere er positive til styrenes bidrag både når det gjelder omstilling og kontakt med næringslivet i 2016 enn i 2013. Flertallet av respondentene mener imidlertid at styrene i svært liten eller liten grad bidrar til omstilling og til styrket ekstern kontakt. Gitt at styrene også har ekstern representasjon synes dette i liten grad å ha bidratt til god ekstern kontakt. Her bør det likevel understrekes at instituttstyrene kun har ett eksternt styremedlem.

Tabell 3.8 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	19	3	16
I stor grad	11	63	13	70
I liten grad	18	100	20	105
I svært liten grad	16	93	16	84
Vet ikke	51	291	48	252
Total	100	566	100	527

Ifølge intervjuene kan likevel eksterne styrerepresentanter være viktige for fagenes nettverks- og omdømmebygging, selv om det ofte uttrykkes at det kan være vanskelig å rekruttere de personer man kanskje aller helst ville hatt.

Som i 2013 ble det også i 2016 understrekes at de eksterne styrerepresentantene ofte bidrar med «internt» til styrenes arbeid enn hva de bidrar med «eksternt». I likhet med fakultetsstyrenivået sees de eksterne styrerepresentantene ofte på som nøytrale representanter som bidrar til å løfte de mer prinsipielle sidene ved ulike saker som behandles. Samtidig viser intervjuene igjen store forskjeller mellom styrene. Både interne og eksterne styrerepresentanter løfter sjelden frem egne saker i styrene. Her synes det ikke å ha skjedd en signifikant utvikling fra 2013 til 2016.

Hva er så effektene av instituttstyrene på ansattes innflytelse på ulike saksfelter innen personalpolitikk, strategi og økonomispørsmål? (se tabellene 3.9 – 3.11).

Tabell 3.9 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	5	27	9	47
I stor grad	18	104	18	95
I liten grad	19	106	18	94
I svært liten grad	18	101	17	86
Vet ikke	40	228	38	194
Total	100	566	100	516

Tabell 3.9 viser at rundt 27 prosent av respondentene i 2016 mener at instituttstyrene bidrar til svært stor eller stor innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål. Tendensen er at det er noen flere som mener dette i 2016 enn i 2013. Samtidig viser også tabellen at 35 prosent av respondentene svarer at styrene i svært liten eller liten grad bidrar mye i slike spørsmål.

Tabell 3.10 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	17	6	33
I stor grad	17	97	21	106
I liten grad	21	117	18	92
I svært liten grad	18	101	17	90
Vet ikke	41	234	38	194
Total	100	566	100	515

De samme tendensene som kan avleses i tabell 3.9 synes å gjelde for svarfordelingen i tabell 3.10. Tabellen viser at 27 prosent av respondentene mener at styrene i svært stor grad eller stor grad har et positivt bidrag i strategiske spørsmål – en svak men signifikant økning fra 2013. Samtidig er også her majoriteten av respondentene (35 prosent) av den oppfatning at styrene i liten eller i svært liten grad bidrar positivt til strategiutviklingen.

Tabell 3.21 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	14	6	33
I stor grad	15	84	16	82
I liten grad	22	126	20	104
I svært liten grad	21	116	20	103
Vet ikke	40	226	38	192
Total	100	566	100	514

Også tabell 3.11 viser det samme stabile mønsteret. Mens 24 prosent av respondentene i 2016 mener at styrene gir ansatte stor eller svært stor innflytelse i økonomi- og ressursfordelingsspørsmål, er 40 prosent av respondentene av den oppfatning at de samme styrer har liten eller svært liten betydning. Som for mange andre variabler, kan vi se en svak men signifikant tendens til at styrene oppfattes å ha hatt et mer positivt bidrag i perioden mellom 2013 og 2016.

Gjeninnføring av instituttstyrer var et grep som det i sin tid var stor grad av tilfredshet med blant ansatte ved UiS – i alle fall i følge intervjuer med representanter for ansatte. Instituttstyrene skapte en mer ryddig struktur, og ble sett på som et fremskritt fra de tidligere instituttrådene som var preget av svak legitimitet og dårlig oppmøte. Også i 2016 er det flere av de som er intervjuet som understreker at styrene bidrar til mer legitime prosesser og ro i organisasjonen, selv om disse også påpeker at den reelle forskjellen i påvirkning sammenlignet med den gamle rådsstrukturen kanskje ikke er så stor i praksis. Mange fremhevet at instituttstyret er det styringsnivået som bidrar til størst legitimitet rundt faglige beslutninger i organisasjonen. Samtidig har instituttstyrene fremdeles liten makt til å gjennomføre sine egne strategier.

Instituttstyrets mandat blir fremdeles oppfattet som uklart med hensyn til myndighet, hvorvidt instituttstyret eller instituttlederen skal lede instituttet. I praksis har instituttstyret lite reell beslutningsmyndighet ble det sagt, ettersom lederen ikke må ta hensyn til de beslutninger som fattes der. Hvordan dette i praksis fungerer, avhenger av relasjonen mellom leder og styret. Men, i intervjuer ble det også påpekt at instituttleders makt også begrenses av at instituttstyrene har liten makt. Det skal likevel understrekes at synspunktene på dette blant informantene NIFU har intervjuet er svært delt.

Mange, ikke minst personer i ledelsesposisjoner, har ikke et veldig positivt inntrykk av styrenes funksjonalitet og effekter (se også tabellvedlegget i rapporten) – de påpeker at styrene er blitt arenaer for særinteresser og at de i liten grad bidrar til substansielle endringer i de saker som behandles. Noen steder bidrar splittelse mellom personalet i ulike faglige grupperinger til at instituttstyrene fungerer dårlig. Samtidig påpeker personer fra teknisk/administrativ side at styrene for dem representerer en viktig arena for medvirkning siden de ofte er utelatt fra mange andre typer råd og utvalg som eksisterer på instituttnivået. Instituttstyrenes funksjon som tilsynsorgan ble også fremhevet.

Det begge grupper imidlertid synes å være enige om er at instituttstyrene i stor grad opererer i et styringsmessig vakuu – deres formelle rolle er svært uklar, spesielt i forhold til instituttledelsen. Her synes det å ha skjedd lite i perioden 2013 til 2016. For det første synes instituttstyrene å ha liten innflytelse på utvikling av faglige strategier. Informantene hevder at instituttstyrenes ofte blir et sandpåstrøingsorgan der dagsorden domineres av orienteringssaker, samt vedtakssaker der muligheten for reelle endringer er svært begrenset Økonomi er en gjenganger her. Både i 2013 og i 2016 rapporterer personer i styrene at lite tid brukes på strategiske spørsmål som omhandler den langsiktige utviklingen av fagmiljøene. Representanter føler saker som kommer til behandling allerede

er «avgjort». Som følge av den budsjettfordelingsmodellen som praktiseres ved UiS er det budsjettmessige handlingsrommet på instituttnivået for lite til å stimulere diskusjon og utvikling av egne strategier. Her må det likevel understrekes at budsjettfordelingsmodellen neppe kan ta all skyld for dette da økonomien hos mange institutter synes å være bundet opp i lønnsutgifter og at det er lite midler tilgjengelig til fri fordeling.

For det andre handler dette vakuumet ifølge mange informanter, om at kompetansen til å drive styrearbeid er for dårlig ved UiS. Styrearbeid krever administrativ kapasitet til å organisere møtene og forberede saker, fremskaffe underlagsmateriale. Flere informanter hevdet at den administrative kapasiteten på instituttnivå bemanningsmessig er for svak til å ivareta styrets behov. NIFU påpekte dette også i evalueringen som ble gjort i 2013, men lite synes å ha vært gjort for å styrke kompetansen i denne perioden. Mange av de saksforberedende dokumentene er preget av å ha varierende kvalitet, og samarbeidet i administrasjonen om saksforberedelse er lite utviklet og inneholder lite bakgrunnsinformasjon slik at sakene ikke oppleves å ha en god kontekstuell forankring. Det er først og fremst på fakultetsnivå, ikke på instituttnivå, at den administrative styreforberedende kompetansen er blitt styrket. Ikke minst synes den administrative kommunikasjonen langs den vertikale dimensjonen – mellom fakultets- og instituttnivåene – fremdeles å være svakt utviklet. Opplæring av styremedlemmer på instituttnivået ble prioritert i oppstartsfasen, men har i liten grad vært fulgt opp i perioden mellom 2013 og 2016.

Tabell 3.32 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	7	37	7	38
I stor grad	18	104	20	101
I liten grad	18	104	16	80
I svært liten grad	17	94	18	90
Vet ikke	40	227	39	198
Total	100	566	100	507

På spørsmålet om instituttstyrene bidrar til god ledelse av instituttet viser tabell 3.12 et etter hvert relativt kjent mønster: 27 prosent av respondentene i 2016 er mer eller mindre positivt til dette, men 34 prosent i liten eller i svært liten grad mener at styrene bidrar positivt i så måte. Det er imidlertid et relativt stabilt svarmønster hvis man sammenligner 2013 og 2016.

I intervjuene som er foretatt har det både i 2013 og i 2016 fremkommet at det eksisterer uklare forventninger mellom instituttlederne og instituttstyrene/lederne. Instituttlederen er ansatt i åremålsstillinger (fire års perioder). Vedkommende er ansvarlig for instituttets daglige drift, rapporterer til dekanen, har anvisningsfullmakt for instituttets budsjettenheter, samt myndighet til å fatte beslutninger som ikke eksplisitt er lagt til instituttstyret. I perioden mellom 2013 og 2016 har det ifølge våre informanter vært flere eksempler på at det har oppstått uklarheter mellom instituttleders ansvar og myndighet i forhold til instituttstyret.

Spørsmålet om informasjonstilgangens betydning for de ansattes medbestemmelse har vært aktualisert ved mange universiteter og høyskoler i kjølvannet av rasjonalisering av styringsstrukturen. I mange tilfeller kan det reises kritiske spørsmål om både omfang av og kvaliteten ved den informasjon som formidles (Se Vabø et al 2010). Hva synes så ansatte ved UiS om dette forholdet (se tabell 3.13)?

Tabell 3.43 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet?

	2013		2016	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	4	22	7	34
I stor grad	20	112	23	114
I liten grad	22	124	18	94
I svært liten grad	17	94	16	81
Vet ikke	38	214	36	184
Total	100	566	100	507

Blant respondentene er det 30 prosent som i 2016 mener at instituttstyret i svært stor eller i stor grad bidrar til god informasjonsflyt ved instituttet (se tabell 3.13). Det er en svak, men signifikant, positiv økning å spore i perioden mellom 2013 og 2016. Andelen som mener at styrene i liten eller svært liten grad bidrar til god informasjonsflyt er på 34 prosent, en nedgang fra 39 prosent i 2013.

Som vi har vært inne på tidligere synes styrene å være en viktig kilde til informasjon blant de ansatte. Samtidig er det grunn til å tro at de mange som svarer at styrene i mindre grad bidrar til informasjonsflyt gjerne bruker andre informasjonskilder. Personalmøter, intranett, internaviser og den uformelle kontakten mellom ansatte, kan her være viktige alternative informasjonskanaler.

Hvis man skal oppsummere synspunktene fra de mange intervjuene som er foretatt er et hovedinntrykk at det er stor grad av enighet om at instituttstyrene ofte befinner seg i et styringsvakuum som ifølge informantene skyldes liten grad av koordinering mellom de ulike styringsnivåene – og svært uklare ansvars- og myndighetsområder i skjæringspunktet mellom styrene og instituttledelsen. Ifølge mandatet for sammensetning av styrer ved UiS (US 53/10) skal instituttstyret "*selvsagt også inngå i institusjonelle og fakultære prosesser rundt universitetets overordnede strategi og fakultetets handlingsplaner*". Fakultetsstyrene synes imidlertid i liten grad å hente innspill og synspunkter fra instituttstyrene, og instituttstyrene er heller ikke alltid veldig godt orientert om hva fakultetsstyrene har besluttet og tenker omkring ulike spørsmål. Ifølge informantene er det også svakt samspill instituttstyrene imellom – innenfor fakultetsgrensene – og det potensial som NIFU i 2013 påpekte eksisterte for bedre koordinering horisontalt av saker med felles interesser, samt mellom styreledere på tvers, synes i liten grad å være tatt ut. Som en informant uttrykte det: *Styrene blir hengende i luften uten god organisatorisk definisjon.*

Å skape en god indre organisatorisk sammenheng mellom initiativ fra fagmiljøene, strategiske satsninger, økonomiske og andre prioriteringer er utfordrende og krever mye oppmerksomhet. Ikke bare situasjonen ved UiS, men også reorganisering av fag- og styringsstruktur ved en rekke andre universiteter og høyskoler, også internasjonalt, er illustrerende for slike utfordringer. Ikke minst som følge av fusjoner pågår det nå omfattende prosesser for endring av faglig organisering, styring og ledelse ved mange universiteter og høyskoler i Norge. Informasjon, kommunikasjon, fordeling av ekspertise i organisasjonen, eksempelvis administrativ kompetanse, utvikling og oppfølging av faglige prosjekter i vid forstand er viktige aspekter ved styrenenes funksjoner som kan bidra til en god intern og ekstern integrasjon av aktivitetene (Se eksempelvis Kirkland 2005). Vi har eksempelvis sett at styringsstrukturen ved UiS bidrar til et godt samspill med samfunnsrelasjoner, gjennom bruk av eksterne styrerepresentanter. Ved UiS synes det imidlertid å være en svak koordinering av saker både vertikalt og horisontalt i styringsstrukturen. Dette fremgikk også av intervjuene. En viktig skille mellom disse to nivåene som ble fremhevet i intervju var at forskningsaktiviteter, som i stor grad diskuteres strategisk på fakultetsnivå, i liten grad diskuteres på instituttnivå, som først og fremst befatter seg med utdanningsiden. Å ivareta og utvikle en dynamisk forskningsorganisasjon synes i det hele tatt å være lite i fokus i spørsmålet om styringsstrukturen. Prinsipp for styring er sterkest forankret i UiS rolle som utdanningsinstitusjon, selv om ledere av studieprogram ikke nødvendigvis er

representert i instituttstyrene. Noen informanter stilte også spørsmål ved hvorfor UiS ikke har en egen prorektor for forskning?

Det ble også påpekt at det heller ikke var tilrettelagt organisatorisk/økonomisk for at instituttene kunne samarbeide mer på tvers om utdanningstilbud, dette til tross for faglig beslektethet og andre muligheter for synergi med tanke på studieprogramportefølje som eksisterer på tvers av instituttene ved UiS. Det ble argumentert for å finne modeller for «delingsøkonomi» for å unngå de sedvanlige «siloeer» og for å stimulere til felles produksjon av utdanningstilbud på tvers av fag/institutt. Manglende insentiv for å samarbeide på tvers bidrar både til at UiS ikke får utnyttet sitt faglige potensial og til at ansatte ble mindre opptatt av helheten ble det sagt.

I intervju ble det også pekt på de mange faglige utfordringer UiS er stilt overfor i årene som kommer, i forhold til et endret arbeidsmarked for kandidatene, endring i forskningsfokus eksempelvis med større vekt på helsefaglig forskning og i forhold til endrede krav fra sentrale myndigheter, herunder innføringen av et femårig løp i lærerutdanningen. Selv om vi kunne spore en viss resignasjon rundt eksisterende styringsordning, ble det argumentert at styring av UiS vil være tjent med at faglig ansatte utnyttes tilstrekkelig som ressurs og deltar aktivt i den utvikling av forskning og utdanningstilbud som institusjonen er stilt ovenfor i årene som kommer. Som det også ble argumentert i intervjuene er styrene for de ansatte en viktig *formell* kanal for påvirkning. Medbestemmelse er dessuten viktig for at ansatte skal være motivert, føle tilhørighet og ivareta sin faglige autonomi.

4 Konklusjoner og veien videre

4.1 Oppsummering av sentrale funn

Et sentralt utgangspunkt for innføringen av styrer på fakultets- og instituttnivå var å styrke medarbeiderinnflytelsen til ansatte samtidig som at de strategiske ambisjonene til UiS også skulle ivaretas. Som nevnt innledningsvis i denne rapporten, er de nye styrene slik sett en hybrid styringsform. Slike hybride styringsformer bidrar gjerne til relativt uklare og sprikende effekter, noe som også kan avleses i dataene fra spørreskjema og i de intervjuer som er foretatt. Svarmønstrene fra surveyene som ble foretatt i 2013 og i 2016 er relativt stabile, og tyder på at verken funksjonaliteten til eller effektene av styrene er markant endret i perioden. Samtidig ser man en tendens i surveymaterialet til at noen flere respondenter i 2016 enn i 2013 er positive til styrenes bidrag, vurdert langs ulike dimensjoner.

I forhold til styrenes funksjonalitet og effektivitet i perioden 2013 til 2016 er følgende funn sentrale:

- Over halvparten av de som svarte på spørreskjema stemte ved siste fakultetsvalg. Dette er en valgdeltakelse omtrent på linje med hva som er normalt ved norske universiteter og høyskoler.
- Rundt halvparten av de som svarte på spørreskjemaet leser referater fra styremøtene både på fakultets- og instituttnivået. Dette må sies å være høyt. Samtidig svarer langt færre respondenter at styrene bidrar til god informasjonsflyt på fakultets- og instituttnivået.
- Det eksisterer en viss dialog mellom fakultets- og instituttstyrene og enkeltansatte. En slik kontakt kan gå begge veier. Kontakten er relativt lik på institutt- og fakultetsnivået.
- Engasjementet og oppslutningen om, og synspunkter på effektiviteten til styrene på begge nivåer er relativt lik. Det er mulig å se en relativt sterk todeling i synspunkter blant ansatte. Mens et stort mindretall er positive til styrene, er et flertall mer negative til styrene. Samtidig er det veldig mange respondenter som ikke vet noe om eller ikke vil uttrykke sin mening om styrene.
- De som sitter i styrene eller har godt kjennskap til styrearbeidet, rapporterer stort sett om konstruktive møter, og en vilje til å finne konsensusløsninger. Styrerepresentantene reiser i svært liten grad egne saker, og er avhengig av den saksforberedelse som skjer på fakultets- og instituttnivå. Mange viser til at kvaliteten på saksforberedelsen har forbedret seg. På instituttnivået synes saksforberedelse å være en større utfordring, der kvaliteten på forberedte saker ikke alltid er som ønskelig. Her har det skjedd lite i perioden fra 2013 til 2016, noe som kan forklares ved mindre administrative ressurser på instituttnivået sammenlignet med fakultetsnivået. Samarbeidet mellom styrene og ledelsen på de ulike nivåene synes å fungere greit, men det kan identifiseres enkelttilfeller på instituttnivå der det eksisterer samarbeidsproblemer mellom styrene og ledelsen.

- De som sitter i styrene rapporterer om liten kontakt med styreorgan på andre nivå – både vertikalt og horisontalt. Styrenes arbeid ved UiS synes dermed i liten grad å være koordinert. Også her er det i liten grad skjedd en forbedring i perioden siden siste evaluering.
- Når det gjelder spørsmål om effektene av styrenes arbeid, er tendensen at respondentene i spørreskjemaundersøkelsen i liten grad ser at styrene – både på fakultets- og instituttnivå – bidrar til strategisk utvikling av forsknings- eller utdanningsvirksomheten. Intervjuene gir inntrykk av at styrene har en viss betydning, men det er store forskjeller i strategisk betydning mellom fakultet og institutt på den ene siden og mellom institutt på den andre.
- Mange respondenter mener også at fakultets- og instituttstyrene i liten grad bidrar til omstilling og endring ved universitetet, og at kontakten med næringsliv eller offentlig sektor heller ikke er blitt særlig styrket gjennom styrenes arbeid. Intervjudataene indikerer at styrene på begge nivåer bidrar positivt til en bedre ledelse av fakultetene og instituttene, ikke minst ved bidrag fra de eksterne styrerepresentantene, dog uten at dette gjenspeiles i synspunktene hos de ansatte generelt.
- Mange ansatte mener også at verken fakultets- eller instituttstyrene har bidratt særlig til å øke ansattes innflytelse. Dette gjelder både i forhold til personalpolitikk/organisatoriske spørsmål, i overordnede strategiske spørsmål, og i økonomi og ressursfordelingsspørsmål.

I perioden fra 2013 til 2016 har respondentenes synspunkter på styrene på begge nivåer blitt mer like. Resultatene åpner for ulike fortolkninger, og et stort problem utgjøres av at svært mange svarer at de ikke vet noe om styrenes funksjonalitet og effekter. Dette er kanskje ikke veldig overraskende, da slik kunnskap kanskje ikke kan forventes i en stor organisasjon, samt at det kan være vanskelig å vurdere effektene av styrenes arbeid. At mange svarer at de ikke vet noe om styrene kan midlertid også fortolkes som en mangel på interesse for styrenes arbeid. At relativt mange stemmer ved valg til fakultetsstyrene, samt leser styrepapirer på begge nivåer kan samtidig tyde på at enkelte grupper av ansatte har et betydelig engasjement og interesse for styrene, alternativt at vi her ser et potensielt informasjonsbehov som styrenes arbeid dekker.

Styringsstrukturene ved UiS synes i liten grad å ha endret seg i perioden siden siste evaluering. En del nye rutiner, så som årshjul og en styrket forutsigbarhet er det som flest nevner som et positivt bidrag. Samtidig kan slik strammere styring også oppleves som en innskrenkning i det handlingsrom styrene opplever. Når mange ansatte eksempelvis mener at styrene i liten grad bidrar til strategisk utvikling eller til endring og omstilling, synes dette delvis å være et uttrykk for at styrene både på fakultets- og instituttnivået opplever å ha svært begrenset makt og myndighet i forhold til den overordnede strategien, til økonomistyringssystemet og til andre føringer som eksisterer. Mange saker som legges frem i styrene er rene orienteringssaker, og de beslutningssaker som fremmes har begrensninger knyttet til hva som kan endres. Et gjentakende problem i styrenes arbeid - spesielt på instituttnivået - er at saksforelegg på budsjettetsiden er lagt frem på måter som kan være vanskelig å forstå og tolke. Siden viktige aspekter ved styrets arbeid nettopp omhandler økonomi betyr dette i realiteten at styrenes påvirkningsmulighet ytterligere begrenses.

Det synes - ut fra hva informanter med lang erfaring fra UiS hevder – at mange av de nåværende styrene ikke fungerer så veldig forskjellig fra den tidligere rådsstrukturen som eksisterte ved universitetet. Intervjuer med styrerepresentanter og protokoller og referater fra styremøter synes å indikere at styrene sjelden endrer radikalt på forslag til beslutninger, og at det søker konsensus i mange saker. Mange saker er av ren orienteringskarakter. Slik sett synes styrene i dag å fungere mer reaktivt og samlende, der den mest markante forskjellen fra de tidligere rådene er at dagens styrer har en formell vetofunksjon, selv om denne altså sjelden brukes.

4.2 Konklusjon og anbefalinger

På bakgrunn av de data som foreligger kan vi konkludere med at funksjonaliteten til og effektene av styrer på fakultets- og instituttnivå ved UiS, oppleves svært ulikt, og at det ikke synes å være en stor grad av konsensus blant ansatte om viktigheten av styrer på fakultets- og instituttnivå. Introduksjonen av fakultets- og instituttstyrer har derfor ikke blitt den samtlende ordningen man kunne ha håpet på når disse ble innført, selv om mange respondenter er mer positive til styrenes bidrag i 2016 enn i 2013. De tidvis livlige diskusjoner omkring styrings- og ledelsesstrukturen som UiS opplevde før innføringen av styrer på fakultets- og instituttnivået synes imidlertid å ha blitt borte. UiS har derfor i dag mer ro rundt sine styringsstrukturer. Hvorvidt dette kun skal vurderes som en positiv effekt er likevel usikkert. Diskusjoner rundt beslutninger fattet internt ved UiS kan også ses på som et uttrykk for et levende universitetsdemokrati, og fraværet av slike diskusjoner kan signalisere manglende engasjement og interesse rundt de beslutningene som fattes. En viss resignasjon kom også til uttrykk i intervjuene

Ut fra både spørreundersøkelsen og intervjuer med ulike informanter, synes en relativt entydig konklusjon å være at dagens styrer - både på fakultets- og instituttnivået – har begrensede effekter når det gjelder strategisk utvikling av forskning og utdanning og medarbeideres faktiske innflytelse på ulike saksfelt. Dette forklares langt på vei ut fra forhold utenfor styrenes kontroll som legger sterke føringer på både funksjonalitet og effekter.

Det kan synes som et paradoks at debatten omkring styringsstrukturene og beslutningsprosessene ved UiS synes å ha stoppet opp samtidig som dagens styrer på fakultets- og instituttnivået synes å ha liten innflytelse på strategiske beslutningsprosesser ved UiS. Dette kan imidlertid forklares ved at styrene i dag synes å ha en viktig symbolsk rolle og en mer overvåkende funksjon i forhold til virksomheten. De synes å skape en viss legitimitet rundt ulike beslutningsprosesser på ulike nivå. Det kritiske spørsmålet som kan stilles er om de ekstra ressurser, tid og energi som brukes på styrearbeidet er verdt dette?

Som understreket tidligere, er dagens styringsordning et forsøk på å balansere mange ulike prinsipper og verdier i en organisasjon. Dette er ikke uvanlig, men samtidig er dagens styringsordninger ved UiS også såpass kompliserte at det er veldig uklart hva som faktisk er ansvars- og myndighetsfeltene til styrene og ledelsen på de ulike nivåene. Styreordningene kan slik sett ikke sies å bidra til en tydelig ansvars- og myndighetsfordeling. Sett ut fra de utfordringer som sektoren står overfor når det gjelder endring og utvikling i årene som kommer, synes det å være påkrevet at det foretas en opprydding i den formelle beslutningsstrukturen. I prinsippet kan dette gjøres på to måter; enten at styrestrukturen endres og tilpasses ledelsesstrukturen, eller at ledelsesstrukturen endres og tilpasses styreordningene.

Gitt den begrensede rollen og betydningen til styrene på fakultets- og instituttnivå er anbefalingen at dagens styrestruktur tilpasses den overordnede ledelsesstrukturen slik at ukklarhetene rundt ansvarsfordeling og myndighet reduseres. Dette kan enten gjøres ved at dagens styrer på fakultet og instituttnivået avvikles, eller at dagens styrer erstattes av en rådsstruktur. Begrunnelsen for dette er at styrene i realiteten har liten betydning for ansattes medbestemmelse og at styrene heller ikke har en sterk strategisk funksjon. Styrene fremmer i liten grad egne saker, opptrer reaktivt og utnytter ikke det handlingsrom de har innenfor de rammer som er satt.

Samtidig kan et eventuelt avvikling av styrenes formelle beslutningsmyndighet oppfattes som en begrensning av ansattes medbestemmelse ved UiS. Her er imidlertid vurderingen at det finnes en rekke ordninger og tiltak som kan motvirke dette. For det første vil fagorganisasjonene og deres kontakt med UiS ikke berøres av en avvikling av styrer. For det andre finnes det en rekke andre organer innen utdannings- og forskningsvirksomheten som allerede i dag har stor innflytelse på den strategiske utviklingen ved UiS, eksempelvis forskergrupper. En avvikling av styrene kan innebære at mer av medbestemmelsen kan flyttes inn i ulike faglige organer. Her kan et alternativ være å styrke formaliseringen og innflytelsen til denne type organer (programråd, FoU-utvalg etc.). For det tredje handler medbestemmelse også om tilgang til informasjon og kunnskap om beslutningsprosesser, og

en avvikling av styrer vil måtte ha konsekvenser for hvordan informasjon formidles til ansatte, og hvilke prosedyrer som ligger til grunn for ulike ledelsesbeslutninger. Et fortsatt fokus på profesjonalisering av saksforberedelse vil kunne være et godt tiltak for å styrke dette informasjonsgrunnlaget. Videre kan eksempelvis opprettelse av egne utvalg for strategi på fakultets nivå bidra til å utvikle helhetlige strategier, planer for synergieffekter på tvers av fag og et bedre fundament for faglige felleskap.

I et mer langsiktig perspektiv, kan det likevel være grunn til å se med noe nye øyne på hele styringsstrukturen ved UiS. Som også påpekt i første evaluering av styringsstrukturen (Stensaker og Vabø 2013), er de faglige enhetene og aktivitetene ved UiS organisert på måter som gjør at det kan være vanskelig å komme skikkelig i inngrep fra styrenes side. NIFU er kjent med at det er et pågående utredningsarbeid knyttet til faglig organisering ved UiS, og dette arbeidet kan sannsynligvis legge nye føringer på hva slags styringsstruktur som UiS bør utvikle på sikt. Selv om NIFU ikke ønsker å forskuttere hva som vil være konklusjonene i et slikt faglig utviklingsarbeid, er det grunn til å anta – ikke minst i lys av dagens strukturreformer i norsk høyere utdanning – at eksisterende universiteter vil øke markant i størrelse i årene som kommer. En slik økt organisasjonsstørrelse kan ha stor betydning for faglig organisering og for styringsordningene. Ikke minst er det vanlig ved mange store universiteter å delegere relativt mye ansvar og myndighet ned på styringsnivå 2 (Fakulteter eller «schools»). I en tid hvor samarbeid om forskning, forskerutdanning og utvikling av studieprogrammer på tvers av fag neppe vil få mindre betydning kan det innebære at organiseringen av fag og faglig virksomhet, samt styringen på dagens styringsnivå 3 blir mer mangfoldig enn hva situasjonen i dag er på mange læresteder. Store fakulteter og/eller «schools» som delegeres mer ansvar og myndighet, vil kunne tenkes å ha behov for egne styringsorgan som tillater dem å operere mer autonomt i forhold til lærestedet for øvrig. «Schools» modellen fordrer også en bevisst avklaring av prinsipper for organisering av faglige enheter og aktiviteter innad, ikke minst med tanke på deling av ressurser. En eventuell reorganisering av UiS mot flere autonome fakulteter og/eller «schools» vil imidlertid også kunne ha konsekvenser for dagens ledelsesstruktur. Sett i lys av slike utviklingstrekk kan det også være hensiktsmessig å se den videre utviklingen av styringsmodell i lys av eventuelle organisatoriske endringer ved UiS.

Referanser

- Bleiklie, I., Ringkjøb, H.E og K. Østergren 2006. *Nytt regime i variert landskap. Evaluering av Kvalitetsreformen*. Delrapport 9. Oslo/ Bergen. Norges forskningsråd, Rokkansenteret, NIFU STEP
- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B., & Musselin, C. 2011. New Public Management, Network Governance and the University as a changing professional organization, in T. Christensen, & P. Lægneid (eds.), *The Ashgate research companion to New Public Management*. Farnham: Ashgate Publishing Limited
- Egeberg, M. 1989. Om å organisere konkurrerende beslutningsprinsipp inn i myndighetsstrukturen, i M. Egeberg (red.): *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling*, Oslo: TANO
- Frølich, N. og Stensaker, B. 2008. *Produktivitet, pragmatisme og polarisering Evaluering av styrings- og ledelsesmodellen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen*. Rapport 47/2008. Oslo: NIFU STEP
- Gornitzka, Å., Marheim Larsen, I. og H. Gunnes 2009. *Universitetsadministrasjonen i Kvalitetsreformens tiår*. Rapport 15/2009 Oslo: NIFU STEP
- Kirkland, J. (2005). Towards an integrated approach: university research management in an institutional context. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 4(3), 155-166
- Larsen, I. Marheim 1999. *Høgskolestyrets styringsrolle og høgskolerådets rådgivningsrolle*. Delrapport nr. 5. Oslo: Norges forskningsråd
- Larsen, I. Marheim 2006. *Ekstern relevans og eksterne aktører i høyere utdanning* Arbeidsnotat 5. Oslo: NIFU STEP
- Larsen, I. Marheim 2007. *Om styring og ledelse av universiteter og høgskoler. Mellom fagfelleskap, politikk, hierarki og marked*. Universitetet i Oslo: Institutt for statsvitenskap/Det samfunnsvitenskapelige fakultet.
- Maassen, P.A.M. & Olsen, J. P. (eds.) 2007. *University Dynamis and European Integration*. Springer. Dordrecht
- Møthe, S., Ballangrud, B. & Stensaker, B. 2015. The values and visions of the professional department head: Not so different from the past? *The International Journal of Educational Management*, 29(3), 298-308
- Olsen, J.P. 1988. *Statsstyre og institusjonsutforming*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Stensaker, B. 2004. *The transformation of organisational identities*. Enschede: University of Twente.
- Stensaker, B., Frølich, N., Huisman, J., Waagene, E., Scordato, L. & Botás, P. 2014. Factors affecting strategic change in higher education. *Journal of Strategy and Management* 7(2), pp. 193-207.
- Stensaker, B. & Vabø, A. 2013. Re-Inventing Shared Governance – implications for the academic leadership. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 256-274
- Stensaker, B. & Vabø, A. 2013 Universitetet i Stavanger. NIFU rapport.
- Vabø, A. og I. Ramberg 2009. *Arbeidsvilkår i norsk forskning*. Rapport 9/2009. Oslo: NIFU STEP
- Vabø, A., C. Tømte og B. Stensaker 2010. *Evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen*. Rapport 41/2010 Oslo: NIFU STEP

Tabellvedlegg

Kjennetegn ved respondentene

Tabell V.1 Er du ansatt i en...

	Andel (%)	Antall
Vitenskapelig stilling?	57	345
Teknisk/administrativ stilling?	43	260
Total	100	605

Tabell V.2 Hvis vitenskapelig ansatt, hva er din stillingskategori?

	Andel (%)	Antall
Professor/dosent	26	89
Førsteamanuensis/førstelektor	35	121
Universitetslektor/amanuensis	16	56
Postdoktor/stipendiat	16	55
Annen stillingskategori	7	22
Total	100	343

Tabell V.3 Hvis teknisk og administrativt ansatt, hva er din stillingskategori?

	Andel (%)	Antall
Lederstilling	19	50
Administrativ stilling	60	156
Teknisk stilling/ingeniørstilling	17	44
Bibliotekarstilling	3	7
Drifts-/renholdsstilling	0	1
Total	100	258

Tabell V.4 Ved hvilken enhet ved UiS har du din formelle tilknytning?

	Andel (%)	Antall
Sentral enhet	20	122
Det samfunnsvitenskapelige fakultet	24	143
Det humanistiske fakultet	26	157
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet	24	142
Arkeologisk museum	6	36
Total	100	600

Tabell V.5 Er du i dag leder med personalansvar?

	Andel (%)	Antall
Ja	12	73
Nei	88	526
Total	100	599

Tabell V.6 Sitter du i dag i et fakultets- og/eller instituttstyre?

	Andel (%)	Antall
Ja	18	110
Nei	82	488
Total	100	598

Om styrene bidrar til en styrket kontakt med næringsliv og offentlig sektor

Tabell V.7 Bidrar *fakultetsstyret* til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? Etter fakultet blant vitenskapelige ansatte. Prosent

	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (N=131)	3	5	14	20	58	100
Det humanistiske fakultet (N= 145)	0	9	17	10	64	100
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (N=121)	5	23	23	12	37	100
Arkeologisk museum (N=29)	0	21	28	10	41	100
Totalt (N=426)	3	12	19	14	52	100

Tabell V.8 Bidrar *instituttstyret* til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? Etter fakultet blant de vitenskapelige ansatte. Prosent

	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (N=130)	7	12	21	16	44	100
Det humanistiske fakultet (N= 146)	1	11	25	19	43	100
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (N=120)	4	22	23	17	34	100
Arkeologisk museum (N=25)	0	8	0	4	88	100
Totalt (N=421)	4	14	21	17	44	100

De som sitter i fakultets- og eller instituttstyrer

Tabell V.9 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=109)	86	7	7	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=485)	52	27	21	100
Totalt (N=594)	58	23	19	100

Tabell V.10 Stemte du ved siste instituttstyrevalg? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=110)	78	8	14	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=481)	35	30	35	100
Totalt (N=591)	43	26	31	100

Tabell V.11 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=109)	33	63	4	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=480)	11	73	16	100
Totalt (N=591)	15	71	14	100

Tabell V.12 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=110)	34	52	14	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=479)	7	68	25	100
Totalt (N=589)	12	65	23	100

Tabell V.13 Har personer i fakultetsstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=105)	38	59	3	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	15	78	7	100
Totalt (N=569)	19	74	7	100

Tabell V.14 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=106)	63	25	12	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=460)	20	69	11	100
Totalt (N=566)	28	61	11	100

Oppfatninger av styrenes innflytelse

Tabell V.15 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=67)	36	40	24	100
Ikke leder (N=491)	28	24	48	100
Totalt (N=558)	28	26	46	100

Tabell V.16 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=67)	25	59	16	100
Ikke leder (N=486)	33	26	41	100
Totalt (N=553)	32	30	38	100

Tabell V.17 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	30	47	23	100
Ikke leder (N=474)	26	27	47	100
Totalt (N=538)	26	29	45	100

Tabell V.18 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	19	59	22	100
Ikke leder (N=471)	27	30	43	100
Totalt (N=535)	26	34	40	100

Tabell V.19 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=66)	24	50	26	100
Ikke leder (N=473)	17	30	53	100
Totalt (N=539)	18	32	50	100

Tabell V.20 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=65)	24	54	23	100
Ikke leder (N=466)	25	29	46	100
Totalt (N=531)	24	33	43	100

Tabell V.21 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	20	47	33	100
Ikke leder (N=468)	13	29	58	100
Totalt (N=532)	10	30	60	100

Tabell V.22 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=65)	23	55	22	100
Ikke leder (N=462)	15	33	52	100
Totalt (N=527)	16	36	48	100

Tabell V.23 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=63)	32	40	28	100
Ikke leder (N=463)	23	34	43	100
Totalt (N=526)	24	35	41	100

Tabell V.24 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=63)	30	46	24	100
Ikke leder (N=453)	27	33	40	100
Totalt (N=516)	27	35	37	100

Tabell V.25 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=62)	30	48	22	100
Ikke leder (N=456)	23	32	45	100
Totalt (N=518)	23	35	42	100

Tabell V.26 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=62)	31	50	19	100
Ikke leder (N=453)	27	33	40	100
Totalt (N=515)	27	35	38	100

Tabell V.27 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=65)	31	46	23	100
Ikke leder (N=456)	19	37	45	100
Totalt (N=521)	20	38	42	100

Tabell V.28 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=65)	31	51	18	100
Ikke leder (N=449)	21	39	40	100
Totalt (N=514)	22	40	38	100

Tabell V.29 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	36	38	26	100
Ikke leder (N=453)	26	28	46	100
Totalt (N=517)	27	29	44	100

Tabell V.30 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=62)	26	56	18	100
Ikke leder (N=445)	28	30	42	100
Totalt (N=507)	28	33	39	100

Tabell V.31 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	31	45	24	100
Ikke leder (N=451)	24	36	40	100
Totalt (N=515)	24	36	40	100

Tabell V.32 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	30	47	23	100
Ikke leder (N=443)	29	33	38	100
Totalt (N=507)	29	35	36	100

Om styrene bidrar til en styrket kontakt med næringsliv og offentlig sektor

Tabell V.33 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? Etter fakultet blant vitenskapelige ansatte. Prosent

	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (N=131)	4	4	14	20	58	100
Det humanistiske fakultet (N= 145)	0	9	17	10	64	100
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (N=121)	5	23	23	12	35	100
Arkeologisk museum (N=29)	0	21	28	10	41	100
Totalt (N=426)	2	12	18	13	55	100

Tabell V.34 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? Etter fakultet blant de vitenskapelige ansatte. Prosent

	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (N=130)	7	12	21	16	44	100
Det humanistiske fakultet (N= 146)	1	11	25	19	43	100
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (N=120)	4	22	23	17	34	100
Arkeologisk museum (N=25)	0	8	0	4	88	100
Totalt (N=421)	3	13	20	16	88	100

De som sitter i fakultets- og eller instituttstyrer

Tabell V.35 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=109)	86	7	7	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=485)	52	27	21	100
Totalt (N=594)	58	23	19	100

Tabell V.36 Stemte du ved siste instituttstyrevalg? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=110)	78	8	14	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=481)	35	30	35	100
Totalt (N=591)	43	26	32	100

Tabell V.37 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=109)	33	63	4	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=480)	11	73	16	100
Totalt (N=589)	15	71	14	100

Tabell V.38 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=110)	35	52	13	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=479)	7	68	25	100
Totalt (N=589)	12	65	23	100

Tabell V.39 Har personer i fakultetsstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=106)	57	40	3	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=463)	17	75	8	100
Totalt (N=569)	24	68	8	100

Tabell V.40 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året? Etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=105)	70	19	11	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=462)	24	64	12	100
Totalt (N=567)	32	56	12	100

Oppfatninger av styrenes innflytelse

Tabell V.41 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=67)	36	40	24	100
Ikke leder (N=491)	27	24	49	100
Totalt (N=558)	28	26	46	100

Tabell V.42 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	26	58	16	100
Ikke leder (N=492)	33	26	41	100
Totalt (N=566)	32	30	38	100

Tabell V.43 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	30	47	23	100
Ikke leder (N=474)	25	27	48	100
Totalt (N=538)	26	29	45	100

Tabell V.44 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	19	59	22	100
Ikke leder (N=471)	27	30	43	100
Totalt (N=535)	44	34	43	100

Tabell V.45 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=66)	24	50	26	100
Ikke leder (N=473)	17	29	54	100
Totalt (N=539)	18	32	50	100

Tabell V.46 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=65)	23	54	23	100
Ikke leder (N=466)	25	29	46	100
Totalt (N=531)	24	32	43	100

Tabell V.47 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	21	47	32	100
Ikke leder (N=468)	13	29	58	100
Totalt (N=532)	14	31	55	100

Tabell V.48 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=65)	23	55	22	100
Ikke leder (N=462)	15	33	52	100
Totalt (N=527)	16	36	48	100

Tabell V.49 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=63)	31	40	29	100
Ikke leder (N=463)	22	34	44	100
Totalt (N=526)	24	34	42	100

Tabell V.50 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=63)	30	46	24	100
Ikke leder (N=453)	27	33	40	100
Totalt (N=516)	27	35	38	100

Tabell V.51 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=62)	29	48	23	100
Ikke leder (N=456)	23	32	45	100
Totalt (N=518)	24	34	42	100

Tabell V.52 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=62)	31	50	19	100
Ikke leder (N=453)	27	33	40	100
Totalt (N=515)	28	34	38	100

Tabell V.53 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=65)	31	46	23	100
Ikke leder (N=456)	19	37	44	100
Totalt (N=521)	20	38	42	100

Tabell V.54 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=65)	31	51	18	100
Ikke leder (N=449)	22	38	40	100
Totalt (N=514)	22	40	38	100

Tabell V.55 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	36	38	26	100
Ikke leder (N=453)	26	28	46	100
Totalt (N=517)	27	29	44	100

Tabell V.56 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=62)	26	56	18	100
Ikke leder (N=445)	28	30	42	100
Totalt (N=507)	28	33	39	100

Tabell V.57 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	30	46	24	100
Ikke leder (N=451)	24	36	40	100
Totalt (N=515)	25	37	38	100

Tabell V.58 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet? Etter lederansvar. Prosent

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=64)	30	47	23	100
Ikke leder (N=443)	30	32	38	100
Totalt (N=507)	30	34	36	100

Tabell V.59 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	103	40	244	72	347	58
Nei	68	27	69	21	137	23
Vet ikke / Ikke aktuelt	85	33	25	7	110	19
Totalsum	256	100	338	100	594	100

Tabell V.60 Stemte du ved siste instituttstyrevalg?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	52	20	201	60	253	43
Nei	83	33	68	20	151	25
Vet ikke / Ikke aktuelt	120	47	67	20	187	32
Totalsum	255	100	336	100	591	100

Tabell V.61 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	24	9	64	19	88	15
Nei	167	66	252	75	419	71
Vet ikke / Ikke aktuelt	64	25	18	6	82	14
Totalsum	255	100	334	100	589	100

Tabell V.62 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	14	6	55	17	69	12
Nei	148	58	236	71	384	65
Vet ikke / Ikke aktuelt	94	36	42	12	136	23
Totalsum	256	100	333	100	589	100

Tabell V.63 Leser du styrepapirene i forkant av fakultetsstyremøtene?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	75	30	119	37	194	34
Nei	117	46	174	53	291	50
Vet ikke / Ikke aktuelt	61	24	33	10	94	16
Totalsum	253	100	326	100	579	100

Tabell V.64 Leser du styrepapirene i forkant av instituttstyremøtene?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	72	29	171	52	243	42
Nei	102	40	107	33	209	36
Vet ikke / Ikke aktuelt	79	31	47	15	126	22
Totalsum	253	100	325	100	578	100

Tabell V.65 Leser du referatene fra fakultetsstyremøtene?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	107	42	158	49	265	46
Nei	101	40	148	45	249	43
Vet ikke / Ikke aktuelt	45	18	19	6	64	11
Totalsum	253	100	325	100	578	100

Tabell V.66 Leser du referatene fra instituttstyremøtene?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	82	32	204	63	286	50
Nei	108	43	93	29	201	35
Vet ikke / Ikke aktuelt	63	25	27	8	90	15
Totalsum	253	100	324	100	577	100

Tabell V.67 Har du tatt direkte kontakt med personer i fakultetsstyret i forhold til enkeltsaker det siste året?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	47	19	90	28	137	24
Nei	165	67	224	69	389	68
Vet ikke / Ikke aktuelt	34	14	9	3	43	8
Totalsum	246	100	323	100	569	100

Tabell V.68 Har du tatt direkte kontakt med personer i instituttstyret i forhold til enkeltsaker det siste året?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	47	19	136	43	183	32
Nei	146	59	168	52	314	56
Vet ikke / Ikke aktuelt	53	22	17	5	70	12
Totalsum	567	100	321	100	567	100

Tabell V.69 Har personer i fakultetsstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	49	20	60	19	109	19
Nei	173	70	250	78	423	74
Vet ikke / Ikke aktuelt	26	10	11	3	37	7
Totalsum	248	100	321	100	569	100

Tabell V.70 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	57	23	100	31	157	28
Nei	144	58	200	63	344	61
Vet ikke / Ikke aktuelt	46	19	19	6	65	11
Totalsum	247	100	319	100	566	100

Tabell V.71 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	6	3	17	5	23	4
I stor grad	48	20	88	28	136	24
I liten grad	40	17	53	17	93	17
I svært liten grad	20	8	31	10	51	9
Vet ikke	126	52	129	41	255	46
Totalsum	240	100	318	100	558	100

Tabell V.72 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	9	4	37	11	46	8
I stor grad	34	14	97	31	131	24
I liten grad	32	13	59	19	91	16
I svært liten grad	34	15	43	14	77	14
Vet ikke	129	54	79	25	208	38
Totalsum	238	100	315	100	553	100

Tabell V.73 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	5	2	14	5	19	3
I stor grad	41	18	81	26	122	23
I liten grad	40	18	62	20	102	19
I svært liten grad	19	8	35	11	54	10
Vet ikke	124	54	117	38	241	45
Totalsum	229	100	309	100	538	100

Tabell V.74 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	7	3	21	7	28	5
I stor grad	21	9	88	29	109	20
I liten grad	33	14	67	22	100	19
I svært liten grad	31	14	50	16	81	15
Vet ikke	137	60	80	26	217	41
Totalsum	229	100	306	100	535	100

Tabell V. 75 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	5	2	6	2	11	2
I stor grad	26	11	59	19	85	16
I liten grad	43	19	53	17	96	18
I svært liten grad	37	16	39	13	76	14
Vet ikke	120	52	151	49	271	50
Totalsum	231	100	308	100	539	100

Tabell V.76 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	5	2	25	8	30	6
I stor grad	22	10	78	26	100	19
I liten grad	29	13	55	18	84	16
I svært liten grad	43	19	45	15	88	16
Vet ikke	129	56	100	33	229	43
Totalsum	228	100	303	100	531	100

Tabell V.77 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	4	2	7	2	11	2
I stor grad	27	12	35	11	62	12
I liten grad	39	17	57	19	96	18
I svært liten grad	26	11	44	14	70	13
Vet ikke	130	58	163	53	293	55
Totalsum	226	100	306	100	532	100

Tabell V.78 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	3	1	13	4	16	3
I stor grad	27	13	43	14	70	13
I liten grad	28	12	77	26	105	20
I svært liten grad	34	15	50	17	84	16
Vet ikke	133	59	119	39	252	48
Totalsum	225	100	302	100	527	100

Tabell V.79 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	6	3	24	8	30	6
I stor grad	31	14	62	20	93	17
I liten grad	47	21	48	16	95	18
I svært liten grad	31	14	56	19	87	17
Vet ikke	109	49	112	37	221	42
Totalsum	224	100	302	100	526	100

Tabell V.80 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	9	4	38	13	47	9
I stor grad	23	10	72	24	95	18
I liten grad	38	17	56	19	94	18
I svært liten grad	33	15	53	18	86	17
Vet ikke	118	54	76	26	194	38
Totalsum	221	100	295	100	516	100

Tabell V.81 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	5	2	21	7	26	5
I stor grad	30	14	64	21	94	18
I liten grad	48	22	43	15	91	18
I svært liten grad	30	13	58	20	88	17
Vet ikke	108	49	111	37	219	42
Totalsum	221	100	297	100	518	100

Tabell V.82 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	8	4	25	8	33	6
I stor grad	26	12	80	27	106	21
I liten grad	33	15	59	20	92	18
I svært liten grad	35	16	55	19	90	17
Vet ikke	117	53	77	26	194	38
Totalsum	219	100	296	100	515	100

Tabell V.83 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	7	3	11	4	18	3
I stor grad	26	12	62	21	88	17
I liten grad	48	22	50	16	98	19
I svært liten grad	34	15	64	21	98	19
Vet ikke	106	48	113	38	219	42
Totalsum	221	100	300	100	521	100

Tabell V.84 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	9	4	24	8	33	6
I stor grad	24	11	58	20	82	16
I liten grad	35	16	69	23	104	20
I svært liten grad	38	17	65	22	103	20
Vet ikke	113	52	79	27	192	38
Totalsum	219	100	295	100	514	100

Tabell V.85 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	7	3	16	5	23	4
I stor grad	46	21	72	24	118	23
I liten grad	35	16	43	15	78	15
I svært liten grad	27	12	46	16	73	14
Vet ikke	105	48	120	40	225	44
Totalsum	220	100	297	100	517	100

Tabell V.86 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	8	4	30	10	38	7
I stor grad	32	15	69	24	101	20
I liten grad	24	11	56	19	80	16
I svært liten grad	40	19	50	17	90	18
Vet ikke	109	51	89	30	198	39
Totalsum	213	100	294	100	507	100

Tabell V.87 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	6	3	11	3	17	3
I stor grad	38	17	73	17	111	22
I liten grad	40	18	66	18	106	21
I svært liten grad	36	16	49	16	85	17
Vet ikke	100	46	96	46	196	38
Totalsum	220	100	295	100	515	100

Tabell V.88 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet?

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært stor grad	8	4	26	9	34	7
I stor grad	30	14	84	29	114	22
I liten grad	30	14	64	22	94	19
I svært liten grad	35	16	46	16	81	16
Vet ikke	114	53	70	24	184	36
Totalsum	217	100	290	100	507	100

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no