

U-notat 9/95

Fristilling ved Universitetet i Bergen - et forsøk verdt videreføring?

En evaluering

Åse Gornitzka
Ingvild Marheim Larsen

Innhold

Hovedfunn	1
Innledning	3
Data og metode	4
Generelle vurderinger av fristillingsforsøket	5
Betydningen av fristillingen i økonomiske saker	8
Betydningen av fristillingen i personalsaker	10
Fristilling og det sosiale miljø ved instituttene	13
Omfanget av og tid brukt på administrative oppgaver	14
Burde instituttene vært fristilt på andre områder?	15
Effekter på forskning og undervisning	16
Virkninger på instituttlederrollen	17
Oppfatninger av instituttstyrervervet	17
Innvirkning på instituttlederrollen	18
Oppgavefordeling mellom styrer og kontorsjef	20
Endringer i forholdet mellom instituttstyrer og instituttråd?	23
Nye og endrete behov for administrativt tilsatte?	23
Samarbeidet mellom nivåene i forsøksperioden	24
Institutt - fakultet	25
Institutt - personalavdelingen	28
Institutt - økonomiavdelingen	30
Bør fristillingen videreføres?	31

Noen momenter for videre drøfting	33
Vellykket eller mislykket - premisser for å evaluere	33
Sammenheng mellom mål og midler?	34
Fristilling og innsparing - går det sammen?	35
Instituttledelse - person eller organisasjon?	36
Delegering=effektivisering?	36
Administrasjon og instituttstørrelse	37
Hvem vinner og hvem taper på fristilling?	37
REFERANSER	39
VEDLEGG	41

Hovedfunn

- * Fristillingsforsøket ved Universitetet i Bergen vurderes i hovedsak som en positiv ordning, men uten å være av stor betydning for instituttene virksomhet. Enkelte negative innslag er også å spore.
- * Fristillingen har størst betydning innen økonomi. Instituttene verdsetter den handlefrihet og fleksibilitet fristillingen gir i økonomiske saker, men understreker at dette klart er betinget av at instituttene har hatt ledige lønnsmidler.
- * Fristillingen har hatt relativt beskjedne effekter i personalsaker, men saksgangen i personalsaker oppgis å være noe enklere og raskere ved at man slipper å gå via fakultet i flere sakstyper og dermed unngår ett ledd.
- * Handlefriheten som er gitt prøveinstituttene gjennom fullmakter, er innskrenket på grunn av sammenfall i tid med budsjettkutt.
- * De ulike instituttene har utnyttet fristillingens muligheter noe ulikt.
- * Det sosiale miljøet ved instituttene er i liten grad påvirket av fristillingen.
- * Saksmengden ved prøveinstituttene har økt i prøveperioden.
- * Saksbehandlingstiden på de delegerte områdene er redusert.
- * Sett i relasjon til prosjektets formål om å bedre vilkårene for å drive forskning og undervisning, er inntrykket at forsøksinstituttene har merket få eller ingen direkte virkninger av det å være fristilt i så henseende. Men indirekte er det mulig å finne tendenser til slike effekter.
- * Fristillingen har medført at instituttstyrervervet er blitt viktigere og betyr større styringsmuligheter for instituttstyreren, men hvordan instituttstyreren fungerer er mer avhengig av hvem som innehar stillingen enn hvilke fullmakter som tillegges vervet.
- * Opprettelse av kontorsjefstilling er en langt viktigere endring for instituttledelsen enn fristillingen.

- * Instituttstyrer og administrativ leder ved instituttene samarbeider tett og rollefordelingen er stort sett uproblematisk.
- * Reformen har i første rekke betydning for instituttledelsen, i mindre grad synes det som at fristilling berører personale ellers.
- * Instituttene har de siste årene hatt behov for flere administrativt tilsatte. Dette kan ikke tilskrives fristillingen alene, men må også ses i sammenheng med den generelle økningen i arbeidsbelastningen på instituttnivå.
- * Opplæring innen de delegerte områdene har ikke vært tilstrekkelig.
- * Bildet av forholdet mellom prøveinstitutt og fakultet er noe sprikende, men fellestrekket er at det er tett kontakt mellom institutt og fakultet.
- * Ledelsen ved Personal- og organisasjonsavdelingen er positiv til fristillingen, men peker også på at personalsaker omfattes av et komplisert regelverk som på mange områder setter klare grenser for universitetets handlefrihet på dette området. Dette gjelder også spørsmålet om hvilke avgjørelser som kan delegeres til instituttene. Disse forholdene har prøveinstituttene opplevd som problematiske.
- * Personal- og organisasjonsavdelingens samordnings- og kontrollfunksjon har vært oppfattet som negativt ved prøveinstituttene, som etterlyser en større vektlegging av avdelingens opplæringsfunksjon overfor instituttene i personaladministrative bestemmelser og rutiner.
- * Samarbeidet mellom instituttene og økonomiavdeling er relativt godt. Inntrykket er også at det råder en positiv holdning til fristillingen i økonomiavdelingen.
- * Instituttene ser for seg reduksjon i bemanningen på overordnet nivå som følge av økt delegering og påpeker at utvidede fullmakter fra overordnet nivå må følges av overføring av personale fra samme nivå. Reduksjon i bemanningen avvises stort sett av overordnet nivå, man ser snarere for seg en dreining i arbeidsoppgavene mot strategi- og kontrolloppgaver.

Innledning

Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning ble i mai 1995 gitt i oppdrag å bistå Universitetet i Bergen i evalueringen av et prøveprosjekt om fristilling ved sju institutter. Forsøksvirksomheten har vært drevet i perioden 1993-95 og innebærer utvidede fullmakter til prøveinstituttene innen økonomi- og personalforvaltning. Dette notatet presenterer resultater fra evalueringen. Formålet med evalueringen er å kartlegge hvilken betydning fristillingen har hatt med sikte på en eventuell videreføring. Prosjektet er for Utredningsinstituttets del beregnet til ett månedsverk.

Rapporten bringer videre deltakernes synspunkter, vurderinger og erfaringer i sammenfattet form, og er ment som et grunnlag for videre drøfting av erfaringer. Den er dermed ikke å oppfatte som den hele og fulle historien om fristillingsforsøket. Rapporten er med andre ord ikke en klassisk evaluering i den forstand at våre egne vurderinger av prosjektet står i sentrum.

Som en introduksjon til fristillingsforsøket vil vi kort gjengi bakgrunnen og formålet med prosjektet. Det akademiske kollegium ved Universitetet i Bergen vedtok i 1992 å iverksette "Forsøksvirksomhet ved institutter. Ny ledelses- og fullmaktsstruktur. Prøveprosjekt for perioden 1993-1995" (DAK-sak 178). Prøveordningen startet fra 1.1.1993 og omfatter sju institutter (se tabell 1). Formålet med prosjektet har vært å:

"finne fram til nye ledelsesstrukturer som gjør instituttene bedre i stand til å drive forskning og undervisning på høyt nivå, samtidig som de tilsattes og studentenes behov for gode og produktive arbeidsmiljøer blir ivaretatt".

I korthet går delegasjonsfullmaktene til prøveinstituttene ut på følgende:

- * Instituttene har anvisningsfullmakt på store deler av budsjettpostene
- * Instituttene avgjør hvilke ledige stillinger som skal lyses ut
- * Instituttene har tilsettingsmyndighet for kortvarige tilsetninger (inntil 9 mnd. for vitenskapelig personale og 6 måneder for teknisk/administrativt personale)
- * Instituttene har fullmakt til å gi permisjoner

Delegasjonsfullmaktene er nærmere beskrevet i vedlegg 1.

Som nevnt inngår sju institutter i prøveordningen. Nedenfor gis en kort presentasjon av prøveinstituttene:

Tabell 1: Oversikt over prøveinstituttene i fristillingsforsøket

Institutt	Med fra:	Totalt antall ansatte*	Antall vit. ansatte	Teknisk/adm. personale
Fysikk	1.1.93	87	57	30
Historie	1.7.93	30	26	4
Biokjemi og molekylærbiologi	1.1.94	71	51	20
Informatikk	1.5.93	47	36	11
Medievitenskap	1.9.93	27	17	10
Økonomi	1.1.94	23	20	3
Nordisk	1.7.93	49	42	7

* Antall besatte stillinger. Tallene er fra 1994 og er hentet fra utvalgsinnstillingen "Frigjøring av tid til forskning", UiB, februar 1995.

Data og metode

Evalueringen er basert på to hovedkilder. For det første intervjuer med ansatte ved instituttene, fakultetene og i sentraladministrasjonen. I første rekke er instituttstyrer og kontorsjef/administrativ leder på forsøksinstituttene intervjuet. Til sammen utgjør dette 14 intervjuer. For å kunne vurdere om eventuelle endringer er relatert til fristillingsforsøket eller skyldes andre mekanismer, er det i tillegg foretatt intervjuer med tilsvarende personer i instituttledelsen ved to "kontrollinstitutter". Kontrollinstituttene er Engelsk institutt og Institutt for fiskeri og marinbiologi. Fakultetsdirektørene ved berørte fakultet er også intervjuet (4 personer), likeledes representanter for Personal- og organisasjonsavdelingen og Økonomiavdelingen (3 personer). Til sammen er det altså foretatt intervjuer med 25 personer. Intervjupersonene er plukket ut av oppdragsgiver. I tillegg har vi snakket uformelt med enkelte aktører som på ulike nivå har hatt en rolle i forsøket. Intervjuene ble styrt av intervjuguide som var tilpasset informantenes stilling. Guiden ble ikke fulgt slavisk, men snarere brukt som en huskeliste for momenter det var viktig å ha berørt. Intervjuene varte fra om lag en til halvannen time. Intervjuene foregikk i mai/juni 1995.

Den andre hovedkilden er en spørreskjemaundersøkelse som ble foretatt i juni 1995. Skjemaet var utformet spesielt til evalueringen av fristillingsprosjektet og ble sendt ut til ansatte på prøveinstituttene. Framfor å gjøre et tilfeldig utvalg blant ansatte på instituttene, valgte vi å sende spørreskjemaet til alle ansatte ved de sju prøveinstituttene. Det betyr at i alt 330 personer ble tilsendt spørreskjemaet. 172 besvarte skjemaet. Det gir en svarprosent på 52 prosent, 49 prosent blant vitenskapelig personale og 60 prosent blant

teknisk/administrativt personale. Erfaring fra tilsvarende undersøkelser viser at selv om svarprosenten er lav, vil tendensene i tallmaterialet gi et noenlunde riktig bilde av situasjonen. Vi må likevel ta forbehold om at de som ikke har besvart spørreskjemaet kan være de som ikke kjenner forsøket eller er negative til det. Sannsynligvis er det andre mer nærliggende årsaker til frafall i undersøkelsen som faglige reiser, tidspress (eksamenstid) og tid på året (semesterslutt).

Vi gjør oppmerksom på at prosentene i tabellene er avrundet til nærmeste hele tall; summen blir dermed ikke alltid hundre. Videre er det slik at de som ikke har besvart enkeltspørsmål er blitt inkludert i gruppen "vet ikke", unntatt i de tilfeller der antall utelatte er angitt i tabellen.

I tillegg til disse to datakildene har vi også hatt tilgang til dokumenter og referater fra møter i forbindelse med fristillingsforsøket.

Generelle vurderinger av fristillingsforsøket

På instituttnivå varierer intervjupersonenes vurderinger av fristillingsforsøket fra positivt til et forsøk uten særlig betydning. Langt de fleste mener ordningen har vært positiv, men påpeker samtidig at forsøket ikke har vært uten negative innslag. Av positive element som trekkes fram er økt handlefrihet og større fleksibilitet gjennomgangstema. Andre virkninger som trekkes fram som positive er økt "selvråderett" for instituttene, forenkling av rutiner og mindre byråkrati. Det understrekes også at effektene av fristilling er avhengig av den årlige budsjettssituasjonen og at instituttet har hatt ledige stillinger. Enkelte går så langt som å si at dersom alle stillinger hadde vært besatt og innsparingen hadde vært på samme nivå som de siste par årene, ville instituttet ønsket seg ut av fristillingen. Flere framhever at det ikke er grunnlag for å si at delegeringen har hatt stor effekt på instituttens hverdag. Det er særlig innen økonomi det gis uttrykk for at ordningen er positiv, på personalsiden har ordningen vært av mindre betydning.

Alle i ledelsen av instituttene (instituttstyrer/kontorsjef) var i utgangspunktet positive til fristillingsforsøket, men enkelte mener gode intensjoner ikke har blitt realisert på grunn av innsparinger. Som en uttrykker seg: "Ideen og intensjonen er bra, men gjennomføringen har sviktet noe fordi kompetanse og ressurser ikke er overført." (intervju). Selv om ikke alle er like godt fornøyd med resultatet av de økte fullmaktene, er det lite som peker i retning av at dette har vært en vanskelig prosess. Instituttens ve og vel har i større grad vært påvirket av økonomiske rammebetingelser enn av forsøket med fristilling.

Flere i instituttledelsen påpeker at de ikke var i nåværende posisjon før fristillingen. Disse uttrykker seg naturlig nok noe mer forsiktig fordi de mangler sammenligningsgrunnlag. Men selv om de ikke kan gi en før-etter vurdering, gir de uttrykk for at de setter pris på den frihet og fleksibilitet forsøket gir.

Ser vi på forsøket fra de øvrige ansatte ved instituttene side, kjenner de aller fleste til forsøket: 78 prosent har enten god eller litt kjennskap til det (tabell 3). Det er altså grunn til å konkludere med at prosjektet har blitt relativt godt publisert blant de ansatte ved de angjeldende instituttene.

Tabell 2: Kjennskap til fristillingsforsøket hos ansatte ved de fristilte instituttene. Prosent. N=170. Utelatt=2.

Svarkategori	
Jeg har god kjennskap til forsøket	36
Jeg har litt kjennskap til forsøket	42
Jeg har såvidt hørt om forsøket	13
Jeg kjenner ikke til forsøket	8

Selv om tretten av respondentene ikke har besvart spørsmålet og 29 prosent benytter kategorien "vet-ikke", bekrefter disse dataene det inntrykket vi har fått fra intervjuene med instituttledelsen ved de aller fleste av instituttene (se tabell 3). Det er et stort flertall som ser forsøket som positivt for sitt institutt. Den høye "vet-ikke" prosenten kan også tolkes som at forsøket er noe fjernt fra den vanlige ansatte ved prøveinstituttene, selv om de aller fleste er kjent med det. Ser vi svarene vi har fått på dette spørsmålet fordelt instituttvis, bekreftes også inntrykket fra intervjuundersøkelsen: Bare ved ett institutt er det et flertall av de som har en mening om dette spørsmålet som mener at forsøket har vært negativt for instituttet.

Tabell 3: Hovedinntrykk av fristillingsforsøket blant ansatte ved de fristilte instituttene. Prosent. N=159. Utelatt=13

Svarkategori	
Positivt	58
Ingen betydning for instituttet	3
Negativt	8
Vet ikke	29

Sett fra overordnet nivå er det delte erfaringer med fristillingsforsøket. Informantene skiller seg i to jevnstore grupper; fra de som mener dette har vært et positivt forsøk til de som mener det ikke har vært særlig merkbart. Ved Det matematisk naturvitenskapelige fakultetet og Det historisk filosofiske fakultetet, som hver har to institutter med i prøveprosjektet, er erfaringene i hovedsak positive. Fakultetsledelsen opplever at instituttene har tatt delegeringen på alvor. På Det medisinske fakultetet er holdningen at dette har vært et forsøk uten særlig stor betydning og at instituttene ikke har vært så flinke til å utnytte de mulighetene økt delegering gir. Fakultetsledelsen ved Det samfunnsvitenskapelige fakultetet ga uttrykk for tvil om forsøket hadde ført til så store resultat på det vesentligste felt, nemlig om det hadde gitt de vitenskapelige ansatte mer tid til forskning og undervisning. Det ble videre sagt at det er flere andre forhold de siste årene som har hatt minst like stor betydning som fristillingsforsøket. Her ble det blant annet pekt på opprettelse av kontorsjefstillinger ved instituttene, omlegging av budsjetteringsprosessen med større vekt på resultatsoppnåelse og en sterkere vekt på forskningsaktiviteter. Også på sentralt nivå er erfaringene delte. Det sies at dette har vært en verdifull ordning for 3-4 av instituttene, mens andre ikke har benyttet seg av mulighetene forsøket har gitt. I økonomiavdelingen er man veldig positiv til fristilling, mens det oppgis at fristillingen ikke har vært særlig merkbart for arbeidet i personalavdelingen.

De to "kontrollinstituttene" har også et noe blandet hovedinntrykk av forsøket. Begge instituttene har fulgt med i forsøket, og da spesielt prøveinstituttene ved samme fakultet. Begge instituttene ser fordeler ved fleksibilitet og mulighet til å prioritere selvstendig på instituttnivå, men spesielt Institutt for fiskeri- og marinbiologi stiller spørsmålstegn ved hvor "herre i eget hus" prøveinstituttene faktisk har vært i trange økonomiske tider. De ser at et stort institutt som Fysikk har fått til mye, men at det er betinget av at man har hatt mulighet til å holde stillinger ledige. Engelsk institutt har et noe mer positivt inntrykk av forsøket, men synes det er uheldig at man innenfor fakultetet har operert med to parallelle systemer, ett for prøveinstituttene og ett for de andre. Ingen av de to kontrollinstituttene har av ulike årsaker verken vært forespurt om eller ønsket å delta i forsøket.

Materialet gir grunnlag for å konkludere med at hovedinntrykket er at fristilling som forsøk har vært vellykket, men med visse modifikasjoner og forbehold (disse vil vi gå nærmere inn på under de ulike spesifikke punktene, se også side 31, 32). Karakteristikken "vellykket" er betinget av at instituttene har ledige lønnsmidler og av budsjettsituasjonen generelt.

Betydningen av fristillingen i økonomiske saker

Alle instituttene melder at fristillingen har hatt betydning for hvordan instituttene behandler sin økonomi og sine budsjett - av områder som fristillingen berører er det på dette punktet instituttene mener at ordningen har hatt mest å si. Med ett unntak har alle prøveinstituttene sett at fristillingen har gitt eller har potensiale for å skape økt handlefrihet og fleksibilitet i hvordan instituttene kan bruke sine penger fordi man har anledning til å omdisponere mellom instituttets budsjettposter. På den positive siden framhever flere den økonomiske ansvarliggjøring som fristillingen i budsjettsaker har skapt: Instituttene ser i sterkere grad sitt ansvar for ressursdisponering og -bruk. Dette var en av intensjonene bak reformen og det har i overveiende grad også vært en faktisk virkning av fristillingen. De som ventet seg økonomisk frihet i betydning videre økonomiske rammer, har blitt skuffet - den frihet man fikk var økonomisk disposisjonsfrihet innenfor rammene.

Innenfor dette hovedmønsteret er det imidlertid en del variasjon i hvordan instituttene vurderer effektene av fristillingen i økonomiske saker. I den ene enden finner vi Fysisk institutt som ser veldig positivt på den frihet de har oppnådd i økonomien og den muligheten de har fått og brukt til å se sine ressurser samlet. I den andre enden av skalaen er Institutt for biokjemi og molekylærbiologi som i overveiende grad ser negative effekter av fristillingen i økonomiske saker fordi fristillingen sammenfalt med økonomisk innstramning¹. Betydningen av budsjettkutt i fristillingssammenheng er et punkt som alle trekker fram, men som har hatt varierende grad av konsekvenser for de ulike instituttene. Hvordan sammenfallet mellom innstramning og fristilling har slått ut er spesielt avhengig av instituttens størrelse. For enkelte av instituttene har det vært temmelig problematisk å holde ledige stillinger åpne for å kunne takle innstramningen, og det har også bidratt til å redusere den økonomiske friheten, enkelte mener endog at denne friheten er blitt uthult av budsjettkutt. Altså: Den verdsatte økonomiske frihet som ligger i ordningen med rett til omdisponering har i varierende grad blitt motvirket av innstramning: Noen skatter den økonomiske friheten høyt, uansett budsjettkutt, en neste gruppe ser at innsparing reduserer friheten men ikke i for stor grad. Så er det de som mener at økonomisk frihet bare er interessant så lenge det ikke utelukkende er snakk om å fordele armod og til sist, det instituttet som ikke ser stort annet enn negative konsekvenser.

¹ På ett punkt kommer det på dette instituttet fram at det å være fristilt har hatt direkte negative konsekvenser for instituttets økonomi (ansatte har ikke lenger anledning til å søke om fakultetets pott for reisebevilgninger).

Et sentralt poeng som flere har kommet med er at man har fått muligheten til selv å ordne sine budsjetter og omprioritere mellom poster innenfor årsbudsjettene, men anledningen til å tenke langsiktig og planlegge i en lengre tidshorisont er ikke til stede. Dette er generelt et problem med offentlig regler for budsjettering, men det er også fra enkelte pekt på at det er mangler i den langsiktige tenkningen som bør foregå på sentralt og fakultetsnivå som bidrar til å undergrave instituttene evne til å planlegge og legge en økonomisk strategi.

Ett av kontrollinstituttene mener at fristilling i økonomiske saker ikke nødvendigvis er å ettertrakte: I kampen om midler på instituttet kan det være behagelig å sende avgjørelsen og dermed også konflikter ut av instituttet og opp på fakultetsnivå. Ser vi på uttalelser som fristilte institutter kommer med er det i enkelte tilfeller et noe økt konfliktnivå som følge av fristillingen, men ingen ser dette som en problematisk side i fristillingen i økonomiske saker.

At konfliktnivået har økt i budsjettsaker bekreftes derimot ikke av respondentene i spørreundersøkelsen. Flertallet mener at det er omtrent som før, både når det gjelder hvor stor andel av midlene som skal gå til ulike formål, og hva midler til undervisning og forskning skal brukes på, slik tabell 4 viser. En høy andel av respondentene har ikke noen mening om dette spørsmålet.

Tabell 4: Hvordan fristillingsforsøket har fungert i budsjettsaker - de ansatte ved de fristilte instituttene syn. Prosent. N=172.

Fristillingen har ført til større konflikt om.....	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
..hvor stor andel av midlene som skal brukes på de ulike formål	8	49	6	38
..hva midlene til undervisning skal brukes på	4	51	5	41
...hva midlene til forskning skal brukes på	5	47	6	42

Andre negative konsekvenser av fristillingen i økonomiske saker som har kommet fram i intervjuer med instituttledelsen, er knyttet til enkelte institutters erfaringer med Agresso-systemet. Av ulike grunner er det fremdeles institutter som opererer med skyggeregnskap fordi de ikke har tilgang til eller har problemer med tilgangen til systemet.

Informantene på fakultetsnivå understreker at fristillingen ikke har medført de store endringene for fakultetene i økonomiske saker, til det er antall fristilte institutter for få og fullmaktene for begrensede. Mesteparten av økonomisakene er fremdeles på

fakultetsnivå, sies det. Den mest åpenbare endringen er at instituttene selv må finne løsninger ved innsparinger. Av mer spesifikke erfaringer fakultetene har gjort med fristillingsforsøket, framheves det at UiBs regnskapssystem ikke gir instituttene god nok oversikt over budsjettssituasjonen til enhver tid. Dette har medført at enkelte institutter har brukt mer midler enn det har vært grunnlag for. På fakultetsnivå peker man derfor på at fristillingen krever personale på instituttene som er kvalifisert til å håndtere totalbudsjett. HF-fakultetet peker på at det er færre henvendelser fra prøveinstituttene i økonomi- og budsjettsaker om enkeltsaker i og med at de får en rundsumbevilgning. Samtidig stiller det krav til at fakultetet tidlig utarbeider endelige budsjetttrammer for instituttene og ikke som nå stadig endrer budsjettene i løpet av perioden.

Økonomiavdelingen sentralt forholder seg ikke direkte til instituttene, men kontakten går gjennom fakultetene og man er derfor noe forsiktig med å angi effekten av fristilling på instituttnivå. Økonomiavdelingen har opprettet en egen stilling for å lære opp instituttene i Agresso. Det framheves at fristillingsforsøket har gitt økonomiavdelingen generelle erfaringer om hvordan de skal gripe an en desentralisering og å dreie virksomheten mer mot kundeorientering. Økonomiavdelingen har også ønsket å få til et så godt system i Agresso at skyggeregnskap på instituttnivå blir overflødig og har jobbet med at alle skal få mulighet til å registrere direkte i regnskapet.

Betydningen av fristillingen i personalsaker

Sammenlignet med fristillingens effekt i økonomisaker, har fristillingen beskjedne virkninger i personalsaker. Dette er et område som i utgangspunktet er begrenset av et detaljert reglement og saker som er gjenstand for forhandlinger. Trass i dette sies det at fristillingen har lettet saksgangen i personalsaker noe fordi de fleste av instituttene slipper å gå via fakulteter i flere av sakene.

Det kan også se ut som de ulike instituttene har utnyttet fristillingens muligheter noe ulikt. Institutter som Nordisk, Fysikk og Økonomi har aktivt utnyttet muligheten til å ansette i midlertidige stillinger. De fleste instituttene mener at fristillingens adgang til tilsetting i vikariater både i tekniske, administrative og vitenskapelige stillinger er en reell forbedring, men etterlyser muligheten til å tilsette vitenskapelig personale i ett år. Bortsett fra dette trekker instituttene fram ulike problemer på personalområdet som ikke gjelder alle instituttene, men som er av betydning for hvordan det enkelte institutt opererer i personalsaker: Fysisk institutt savner å kunne gjøre om stillingsnivå både i tekniske og i vitenskapelige stillinger slik at det

blir større fleksibilitet med hensyn til å rekruttere personell i stillingsnivå som er tilpasset instituttets behov. Institutt for informatikk har hatt noen fortolkningsproblemer i forholdet til sitt fakultet². Institutt for biokjemi og molekylærbiologi er skuffet over at de ikke har fått mer innflytelse over stipendiatutlysning og -ansettelse. Noen av instituttene mener også at en hemske for effektiviteten i personalsaker ligger i hvordan personalavdelingen fungerer og at personalsaker derfor har vært veldig vanskelig å håndtere i forsøksperioden.

Hva mener så de øvrige ansatte ved prøveinstituttene om fristillingens virkning i slike saker? Det er veldig få av respondentene i spørreundersøkelsen som har søkt om permisjon i løpet av perioden (det er trolig også slik at en del av de som faktisk har søkt er ute i permisjon og av den grunn ikke er med i undersøkelsen), relativt få har heller ikke søkt om midler til vitenskapelig utstyr, mens nesten halvparten har søkt om midler til faglige reiser. Det er dermed grunn til å tro at spørsmålet om raskere saksbehandling som følge av fristillingen i størst grad berører saksbehandling i tilknytning til søknader om midler til reiser (se tabell 5). Av de som har søkt om permisjon, midler til vitenskapelig utstyr eller faglige reiser, er det et flertall som mener at slike søknader i stor grad eller noen grad har fått en raskere behandling enn før (henholdsvis 18 prosent og 24 prosent). Tjueseks prosent har enten ikke noen mening om dette eller de har ikke noe å sammenligne med. Det er likevel verd å merke seg at 27 prosent mener det tar omtrent like lang tid som før. Andelen som mener at det går tregere enn før er veldig liten. I henhold til de ansatte ved de fristilte instituttene ser det dermed ut til at fristillingen har ført til en viss effektiviseringsgevinst i slike saker.

Tabell 5: Vurderinger av saksbehandling i permisjonssøknader, søknader om midler til faglige reiser eller vitenskapelig utstyr blant ansatte som har søkt om dette i løpet av fristillingsperioden. Prosent. N=111.

"Går behandlingen av slike søknader raskere etter at instituttet ble med i fristillingsforsøket?"	
Ja, i stor grad	18
Ja, i noen grad	24
Nei, det er omtrent som før	27
Nei, det tar lengre tid	5
Vet ikke / Har ikke noe å sammenligne med	26

²

Dette gjelder utlysning av vitenskapelige mellomstillinger og betydningen av det at slike skal "fastsettes i samråd med fakultetet".

I utlysning av ledige stillinger ser det ikke ut til at å fristillingen i noen særlig grad har gitt en enklere saksbehandling slik den enkelte ansatte ser det, men igjen er det få som mener at fristillingen har bidratt til tregere saksgang. Flertallet av de som har en mening blant respondentene har til gjengjeld merket seg at saksgangen i ansettelse av vikarer har blitt enklere som følge av fristillingen. Dette samsvarer godt med det instituttledelsen ved forsøksinstituttene har sagt. Likevel er det slik at i begge disse spørsmålene er det mange som ikke har noe å sammenligne med eller av andre grunner ikke har noen formening om dette.

Tabell 6: Fristillingens virkning på saksgangen i tilsetningssaker. De ansatte ved de fristilte instituttene syn. Prosent. N=172.

"Har saksbehandlingen i følgende saker blitt enklere?"	Utlysning av ledige stillinger	Ansettelse av vikarer
Ja, i stor grad	5	14
Ja, i noen grad	24	29
Nei, det er omtrent som før	36	16
Nei, det tar lengre tid	4	1
Vet ikke / Har ikke noe å sammenligne med	32	40

Fakultetene opplyser at fristillingen har ført til noe avlastning innen personalforvaltning på fakultetsnivå. Men man har også inntrykk av at delegerte personalsaker behandles noe raskere enn før ved at sakene ikke går via fakultetene, men direkte til personalavdelingen. Men det uttrykkes tvil om det er grunnlag for ytterligere delegering innen dette feltet fordi man er usikker på om instituttene kan håndtere dette komplekse feltet på en tilfredsstillende måte. Som en uttaler seg: "Det er ikke mulig å ta snarveier i denne typen saker uten at det skaper sand i maskineriet" (intervju). Det framheves at dersom fullmaktene skal videreføres kreves det mye opplæring.

I personalavdelingen påpekes det at instituttene mangler forståelse for de juridiske aspektene i personalsaker og at dette har skapt problemer. Man er særlig bekymret for at instituttene håndtering i tilsetningssaker vil skape uforutsette varige forpliktelser for UiB. Noen forskjeller er det instituttene imellom, og personalavdelingen opplever at de største instituttene har høyest kompetanse og behersker feltet best. Men ledelsen i personalavdelingen erkjenner at avdelingen har sviktet sitt

opplæringsansvar overfor instituttene og at noen av problemene kan tilskrives manglende opplæring.

Fristilling og det sosiale miljø ved instituttene

Å gi en vurdering av hvordan fristillingsforsøket har virket inn på miljøet ved instituttene er vanskelig. Instituttene ser ut til å falle i to kategorier: De instituttene som mener fristillingen har bidratt til å forsterke den stemning som var ved instituttet før forsøket ble igangsatt og de instituttene som ser ingen eller bare små effekter av fristillingen. I den første kategorien er det slik at to institutter har brukt fristillingen i kombinasjon med andre endringsprosesser ved instituttet til å skape et enda bedre miljø. Her har fristillingen bidratt positivt ved at instituttets ansatte nå føler større ansvar for instituttet. Det er mer interesse og bevissthet knyttet til instituttets beslutninger. Der fristillingen har kommet på et ugunstig tidspunkt har forsøket bidratt til å forverre det sosiale klima ved ett institutt slik at forsøksperioden har vært frustrerende for instituttets ansatte. Noen peker også på at fristillingen har bidratt til noe økt konflikt ved instituttene. For de øvrige instituttene er det sosiale miljøet i stor grad uforandret (de fleste er godt fornøyde) eller det er vanskelig å se noen klar sammenheng mellom fristillingen og det sosiale miljø.

Andre faktorer som har vært trukket fram som bidragsyter til et bedre miljø er at man faktisk får raskere svar på sine søknader, f.eks. besvares permisjonssøknader før man går ut i permisjon, og at man vet at ledige midler kan brukes til et fornuftig formål framfor å bli trukket inn av fakultetet.

Tabell 7: Fristillingens innvirkning på sosiale miljøet ved instituttet. De ansattes vurderinger. Prosent. N=172.

"Har du inntrykk av at forsøket bedret det sosiale miljøet ved ditt institutt?"	
Ja, i stor grad	5
Ja, i noen grad	12
Nei, det er omtrent som før	56
Nei, det har blitt verre	4
Vet ikke / Har ikke noe å sammenligne med	23

Flertallet av de ansatte mener at fristillingsforsøket ikke har innvirket på instituttets sosiale miljø i noen nevneverdig grad. En relativt liten gruppe oppgir endring i positiv retning - til sammen er det 17 prosent av respondentene som mener at

forsøket har bedret det sosiale miljøet - mens bare fire prosent mener at forsøket har forverret situasjonen i så måte.

Omfanget av og tid brukt på administrative oppgaver

Med ett unntak oppgir alle de intervjuede at saksmengden ved forsøksinstituttene har økt i forsøksperioden. Dette både som følge av forsøket men også grunnet andre prosesser ved Universitetet. De fleste mener også at saksbehandlingstiden på de delegerte områdene er redusert. Ingen poengterer at det er problematisk at instituttene har fått flere saker å jobbe med: For det første har administrativ opprustning gjennom opprettelse av kontorsjefstilling bidratt til å at instituttene har hatt kapasitet til å behandle sakene. For det andre er dette saker som er "kjekkere" å jobbe med, som en av kontorsjefene sier det. Av andre forhold som har bidratt til økt saksmengde, er at det i perioden er blitt mer informasjon til og fra instituttene og det har skjedd generelle delegeringer, det vil si delegasjoner som omfatter også de ikke-fristilte institutter og som derfor ikke kan føres tilbake til ordningen ved de sju prøveinstituttene. Saksmengden har også økt som følge av tilvekst i studenttall som mange av instituttene har opplevd. Videre er hovedvurderingen at forsøksinstituttene har merket få eller ingen virkninger av det å være fristilt direkte på instituttets administrasjon av forskning og undervisning.

På spørsmålet om fristillingen har betydd at det totalt sett brukes mer tid på administrasjon, er svarene blandet. En del mener at den tiden instituttene bruker på administrative oppgaver klart har økt. De aller fleste poengterer at totalt sett har det skjedd en reduksjon i den tid sakene tar før de er ferdigbehandlet fordi visse saker ikke lenger skal innom fakultetsadministrasjonen. Henvendelser i småsaker og "forhandlinger" mellom fakultet og institutt er det også blitt mindre av, hevdes det. Færre mener at saksbehandlingstiden er redusert i saker som går mellom instituttene og sentraladministrasjonen. Noen peker på at stillingsutlysinger og ansettelser fremdeles går tregt, men at det skyldes indre saksgang i personalavdelingen og ikke instituttens behandling av sakene.

Vi vil peke på at spørsmålet ikke bare dreier seg om tid og ressurser brukt på administrasjon ved instituttene og mellom institutt og andre nivå ved universitetet - et liksom interessant spørsmål er hvem som bruker tid til administrasjon og saksbehandling. Hvordan fristillingen har virket inn på dette kommer vi tilbake til.

Burde instituttene vært fristilt på andre områder?

På spørsmål om fristillingen har vært en "papirdelegasjon" eller om den har medført reell merinnflytelse på instituttene, er det prøveinstituttene ved Matematisk-naturvitenskapelig fakultet som i størst grad ser at fristillingen har gitt reell merinnflytelse for instituttet, selv om man også her delvis oppfatter fristillingen som begrenset på grunn av de økonomiske rammene. Et av instituttene påpeker at delegeringen har vært reell, men at det ikke i så stor grad er snakk om økt innflytelse av den grunn, men snarere en forenkling i visse saker, som for eksempel permisjonssaker. En instituttstyrer er helt klar i sitt standpunkt: Fristillingen har gitt innskrenket frihet for instituttet på grunn av det sammenfallende budsjettkuttet.

Burde så fristillingen omfattet andre områder enn det som har vært tilfelle i denne omgang? De aller fleste mener at det ikke er noen opplagte saker eller områder som burde vært gjenstand for fristilling. Dette med unntak av muligheten til å ansette i midlertidig stilling i inntil 12 måneder og ikke 6 og 9 måneder slik det nå er. I samarbeid med representanter fra prøveinstituttene har Personalavdelingen tatt opp saken med organisasjonene flere ganger uten å få tilslutning til en utvidelse til 12 måneder. Ett institutt (Historisk institutt) kunne tenke seg å ha de aller fleste administrative oppgaver på instituttnivå, mens ett institutt (Biokjemi og molekylærbiologi) mener at så lenge målsetningen for denne fristillingen ikke er oppfylt må man være forsiktig med å inkludere andre områder i delegasjonsfullmaktene, i alle fall må man gå skrittvis fram. Mellom disse to standpunktene ligger de resterende fem institutter: Den generelle holdningen er at forsøket har omfattet tilstrekkelige områder i denne omgang. Noen momenter er det likevel verd å rapportere videre: I spørsmålet om opptak til doktorgradsstudiene bør ned på instituttnivå finner vi varierende svar i den grad det ytres en mening om dette: Ett institutt (Medievitenskap) kan tenke seg det, ett annet (Informatikk) vil ikke ha det og mener det er en klar oppgave for fakultetet, ett tredje (Fysikk) mener at de besørger det reelle opptaket og fakultetet har bare det formelle, uten at de synes det er noe problem. En del institutter peker også på at det er viktig å opprettholde fakultetsnivået og ikke tømme det for oppgaver og virkemidler til å legge og gjennomføre faglige og tverrfaglige strategier. Av den grunn bør ikke delegeringen trekkes for langt.

Instituttene selv mener ikke at de har oppført seg eller oppfattet seg som fristilt på andre områder enn det fullmaktsbrevet gir rom for. For to institutter har det i løpet av perioden vært problemer knyttet til å definere hva fristillingen innebar: Ett av disse mener at fakultetet tidvis har glemt at de er fristilt, mens det andre har vært i

diskusjon med sitt fakultet om fortolkning av fullmaktene. De to HF-instituttene mener at det er snakk om at de ikke har utnyttet muligheten i fristillingen fullt ut, snarere enn at de har "tatt seg til rette" på områder utenfor ordningen. Ett institutt har også brukt referanser til fristillingen som argument for å få andre saker igjennom i diskusjonen med sitt fakultet.

Effekter på forskning og undervisning

Vi henviste innledningsvis til at formålet med forsøket var å gjøre "instituttene bedre i stand til å drive forskning og undervisning". På bakgrunn av denne målsettingen ble det i intervjuene spurt om delegasjonsfullmaktene omfatter saksområder som er av reell betydning for instituttets hovedfunksjoner. Det er temmelig entydig at man har merket få eller ingen virkninger av det å være fristilt direkte på instituttets forskning og undervisning. Det er heller indirekte via de andre områdene som allerede er omtalt at fristillingen vil ha noe å si på instituttens hovedfunksjoner. Spesielt gjelder dette forskningssiden som i noen grad er påvirket av muligheten til å ansette assistenter i midlertidige stillinger eller å gi dyktige hovedfagsstudenter en midlertidig ansettelse i påvente av stipendiatstilling, eller noen måneder til en forskningsrådsstipendiat til å slutføre sin avhandling. Muligheten til å tilsette vikarer framfor timelærere innebærer også å styre ressurser inn på forskning. Mens timelærere bare dekker undervisningsdelen, omfatter en vikarstilling både forsknings- og undervisningsoppgavene. Selv om dette er en ordning som koster, betyr det mer midler til forskning. Ett institutt nevner at mulighetene til å toppfinansiere eksternt finansiert virksomhet er større når de selv kan disponere mellom budsjettpostene. Andre påpeker at større smidighet i systemet gjør at ressursene kan kanaliseres mot forskning og at fristillingen har skapt bedre forhold for å foreta strategiske valg i forskningsvirksomheten. Flere påpeker at hadde instituttene hatt hånd om rekrutteringspolitikken ville fristillingen i større grad hatt direkte effekt på hovedfunksjonene. Ser vi spesielt på effekter på undervisningen ved prøveinstituttene er den marginal.

Svært få av det vitenskapelige personalet som har svart på spørreskjemaet rapporterer at fristillingsforsøket har fått innvirkning på deres muligheter til å drive forskning og å gi god undervisning ved sitt eget institutt. Dette ser vi av tabellene 8 og 9.

Tabell 8: Fristillingens innvirkning på muligheten til å drive forskning ved eget institutt. Vurderinger fra det vitenskapelige personalet ved de fristilte instituttene. Prosent. N=117.

	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
Bedrede muligheter for å drive forskning fordi jeg bruker mindre tid på administrative oppgaver	10	50	9	32
De økonomiske rammer for forskning har blitt bedre som følge av fristillingen	20	38	10	33

Tabell 9: Fristillingens innvirkning på muligheten til å gi god undervisning ved eget institutt. Vurderinger fra det vitenskapelige personalet ved de fristilte instituttene. N=117.

	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
Bedrede muligheter for å gi god undervisning fordi jeg bruker mindre tid på administrative oppgaver	7	56	6	31
De økonomiske rammer for undervisning har blitt bedre som følge av fristillingen	6	51	7	36

Virksomheter på instituttlederrollen

Oppfatninger av instituttstyrevervet

Før vi går inn på de konkrete effektene fristillingsforsøket har hatt på instituttlederrollen, vil vi se hvordan instituttstyrerne oppfatter sitt verv. Tre arbeidsfelt kan sies å ligge til ledelsen: Faglig ledelse, økonomiansvar og personalansvar. Hvordan oppfatter instituttstyrerne på de sju prøveinstituttene sin rolle i forhold til disse ulike ansvarsområdene?

De fleste instituttstyrerne framholder at faglig ledelse er viktig. Dette betyr ikke at styreren skal legge forskningsstrategi for instituttet, men sørge for at miljøet har ideer om hvor man vil. Vervet innebærer ikke å ha en klar politikk på ulike områder, men snarere å fungere som en katalysator i den betydning at man passer på at instituttet har en politikk. Styreren skal også være en overordnet instans som sørger for at de ulike ledd fungerer. Instituttstyreren bør være aktiv i forhold til instituttets faglige profil sies det, men det understrekes at man ikke legger styring av enkeltforskeres arbeid i dette. Med mindre enkelte ikke gjør jobben sin, ser man ikke

behov for å gjøre inngrep i den enkeltes arbeid. Selv om flere mener at faglig planlegging er en del av styreroppgavene, sies det at dette er vanskelig fordi faget er sammensatt av ulike subdisipliner som man nødvendigvis ikke har noen kompetanse på. Arbeidet med å få instituttet til å framstå som en naturlig enhet hører også med til oppgaven, og arbeidet med å representere og profilere instituttet utad er en naturlig del av dette arbeidet. Det understrekes også at det er viktig at styreren har mulighet til selv å være faglig aktiv i styrerperioden.

Instituttstyrerne innser at de har det økonomiske ansvar for instituttets budsjett, men likevel hviler ikke dette ansvaret tungt på dem. Dette oppleves i stor grad som et formelt, men ikke reelt ansvar fordi kontorsjefen har det daglige ansvaret. Økonomiansvaret begrenser seg i hovedsak til at styreren går igjennom rapporter framlagt av kontorsjefen.

Personalarbeidet underslås heller ikke som en oppgave instituttstyrerne bør ha. Hva den enkelte legger i dette varierer noe. Blant annet oppfatter styrerne at de har som oppgave å løse opp i eventuelle konflikter. Mens enkelte har som intensjon å gjennomføre medarbeidersamtaler med hele det vitenskapelige personalet og er i gang med dette, ser ikke andre dette som en prioritert oppgave. Men som økonomisaker er ikke personaloppgaver høyt prioritert.

Det framheves videre at styrerens arbeid hele tiden må skje i samråd med instituttråd og innenfor de fullmakter som er fastsatt.

Instituttstyrervervet oppfattes i stor grad som et pliktarbeid som går på omgang. Enkelte opplever vervet som en "pest og plage" og ser fram til den dagen styrerperioden er over.

Innvirkning på instituttlederrollen

En gjennomgående tendens er at de intervjuede opplever at fristillingen har medført at instituttstyrervervet er blitt en viktigere jobb og at man er på vei til en situasjon hvor instituttstyrervervet er forbundet med en reell styringsmulighet. Fristilling innebærer blant annet en viss mulighet til å drive overordnet politikk på instituttnivå. Institutt for biokjemi og molekylærbiologi er unntaket fra denne hovedregelen; på grunn av innstramningene i lønnsbudsjettet ser man ikke at fristillingen har endret instituttstyrerrollen.

Men tross endringer som har fulgt med fristillingen, tror man fremdeles få oppfatter instituttstyrervervet som attraktivt. Men på sikt er det enkelte som mener at fristillingsforsøket vil være bestemmende for hvordan instituttstyrervervet vil bli oppfattet i framtida. Gjennom de sju fristilte instituttene gis det signaler til hele UiB om at styrerrollen skal rustes opp. Man tror dette vil gjøre det mer attraktivt å bli styrer i kommende perioder.

Ikke alle de intervjuede styrerne var i denne posisjonen før fristillingen og mangler sammenligningsgrunnlag til å kunne peke på endringer. Likevel framhever flere av disse at de setter pris på den handlefrihet og innflytelse man har på instituttnivå som tidligere var lagt til fakultetsnivå. Frustrasjonen over å inneha vervet ville ha vært større om man skulle fungere i det ordinære systemet hvor sakene i større grad må gå om fakultetsnivået, sies det.

Selv om flesteparten av de intervjuede på instituttene påpeker endringer i styrervervet som følge av fristillingen, framheves det at hvordan instituttstyrervervet utøves er mer avhengig av person enn hvilke fullmakter som tillegges vervet. Fristillingen gir mulighet til økt handlefrihet, men om man tar muligheten avhenger av person.

De ansatte ved instituttene har i stor grad sett at styreren har fått økt handlefrihet gjennom fristillingen - hele 62 prosent mener dette er tilfelle. Samtidig er det få (10 prosent) som mener at dette har gitt ham for stor makt. Det er i forhold til instituttstyrerens handlefrihet at forsøket har betydd mest, i følge de ansatte. I de øvrige spørsmålene som ble stilt respondentene om forsøkets virkning på instituttstyreren er det relativt få som ser noen endring eller som har noen mening.

Tabell 10: Oppfatninger om forsøkets innvirking på styrerrollen blant ansatte ved de fristilt instituttene. Prosent. N=172

Svarkategori	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
Styrer har fått større handlefrihet enn før	62	8	1	30
Styrer har fått større innflytelse på instituttets faglige profil	20	37	-	42
Styrer bruker mer tid på administrative oppgaver	24	12	10	54
Styrer har fått for mye makt ved instituttet	10	45	7	38
Styrer har tatt større personalpolitisk ansvar	28	26	6	42

Hvordan institutt-lederrollen omtales ved de to kontrollinstituttene skiller seg ikke fra oppfatningen vi finner ved de fleste fristilte instituttene. Ved begge disse instituttene er det bevissthet rundt ledelsesansvaret. Her kommer det også fram at hvordan styrer fungerer er veldig personavhengig. Samtidig viser intervjuene her at det har skjedd ting utenom forsøket som har skapt mer oppmerksomhet rundt styrers ledelsesfunksjon. Institutt for fiskeri og marinbiologi er verken fristilt eller har fått kontorsjefstilling, men også her omtales styrerfunksjonen i positive termer og er ikke preget av noen "vaktmestertankegang". Her framheves Mat.nat. fakultetets ledelsesprogram som en faktor som har skapt en ny type instituttledelse.

Oppgavefordeling mellom styrer og kontorsjef

Alle prøveinstituttene har kontorsjef/administrativ leder. Enkelte institutter hadde kontorsjefstilling på plass før fristilling ble vedtatt, andre opprettet stillingen i forbindelse med deltakelse i prøveprosjektet. Kontorsjefstilling er ikke lenger forbeholdt prøveinstituttene, i dag har mange institutter av en viss størrelse kontorsjefstilling.

Opprettelse av kontorsjefstilling trekkes fram som en langt viktigere endring for instituttene og instituttstyrerne enn selve fristillingen. Det poengteres at uten kontorsjefstilling ville ikke fristillingsforsøket hatt noen mening. Mens instituttstyrerne mener behovet for kontorsjef klart er til stede og kontorsjefstillingen har særlig stor betydning for hvordan instituttstyreren fungerer, har meningene om denne stillingen vært noe mer delte blant andre vitenskapelig ansatte. I enkelte fagmiljøer er det uttrykt skepsis til stillingen. Men styrerne opplyser at denne type stilling helt klart avlaste styreren for oppgaver. I motsetning til den tidligere instituttsekretærstillingen er kontorsjefstillingen tillagt mye større selvstendighet. For det første har instituttene i større grad utviklet seg mot en situasjon hvor styrer har det faglige ansvaret, mens kontorsjefen har det daglige ansvaret for personal- og økonomi. Arbeid med rapportering, årsplan og høringsuttalelser har økt på instituttnivå og det understrekes at slike større sakskompleks ville ha vært vanskelig å håndtere uten en kontorsjef. Kontorsjefens arbeid som saksforbereder for styringsorganene framheves også som viktig. Ved at kontorsjefen tar seg av de administrative detaljene og styrer administrasjonen og teknisk stab, gis instituttstyreren mulighet til å jobbe strategisk. Av saker av økonomisk karakter er anvisningsretten lagt til kontorsjefen, hvilket innebærer en avlastning av styreren for løpende økonomisaker. Ordningen med anvisningsrett tillagt kontorsjefen omtales som udelt positiv på alle instituttene, og har uten tvil avlastet styrerne. Men enkelte

uttrykker at det kan være personavhengig hvordan dette fungerer og lanserer forslag om at anvisningsfullmakten til administrativ leder ikke bør være en permanent ordning som følger stillingen automatisk, men heller være tidsavgrenset.

Når det gjelder personalansvaret for vitenskapelig personale er dette tillagt instituttstyrer, mens kontorsjefen har ansvar for administrativt ansatte.

Det påpekes at den avlastning kontorsjefstillingen gir, kan gjøre styrerjobben mer attraktiv. I tillegg til å ha avlastet styreren for oppgaver, framheves det at kontorsjefstillingen har betydd at instituttene kan ta fatt i saker som tidligere ble forsømt. Mens noen opplever at arbeidspresset på instituttstyreren har blitt mindre etter opprettelsen av kontorsjefstillingen, beskriver andre sin situasjon som like arbeidskrevende, men med til dels nytt innhold. Andre innrømmer at de forsømmer styrerjobben fordi andre faglige oppgaver må gis prioritet. Kontorsjefstillingen har også gitt styreren mulighet til å drøfte ulike saker med en som ikke er del av det faglige kollegium.

Kontorsjefen ved Institutt for medievitenskap skiller seg ut fra kontorsjefene ved de andre prøveinstituttene ved at den som har stillingen er rekruttert fra det vitenskapelige personalet. Institutt for medievitenskap er godt fornøyd med denne ordningen og ønsker også framover å legge vekt på å ha en kontorsjef som kjenner faget. Styreren på Institutt for medievitenskap påpeker at en slik kontorsjef også fungerer som en fagadministrativ leder. Man mener ordningen skaper mer reell avlastning fordi en kontorsjef med en slik bakgrunn også kan ta faglige avgjørelser. Også ved andre institutt har det blitt diskutert om kontorsjefen burde ha bakgrunn i faget, og meningene om dette er noe delte. De som ikke har sans for å rekruttere fagpersoner mener en slik bakgrunn ikke samsvarer med arbeidsoppgavene som er tillagt stillingen.

Institutt for økonomi har en førstekonsulent som leder av administrativ stab. Bakgrunnen for at instituttet ikke har kontorsjef er at den som leder administrasjonen ikke fyller kvalifikasjonskravene til kontorsjefstilling på instituttnivå ved UiB. Instituttet har likevel ønsket at denne personen skal fylle den administrative lederfunksjonen ved Institutt for økonomi. Et av kontrollinstituttene, Institutt for fiskeri og marinbiologi, har ikke kontorsjefstilling - med noe av den samme begrunnelsen: Instituttet mener det ikke var nødvendig i og med at man hadde dyktige folk i administrasjonen i utgangspunktet. Dette instituttet har også fått en arbeidsdeling mellom administrativ leder og instituttstyrer som ligner det vi finner

ved instituttene som har kontorsjef. Instituttet selv framhever at man får til dette fordi det er tillit mellom styrer og administrativ stab. Engelsk institutt derimot fikk en egen kontorsjefstilling og mener det har betydd enormt mye for styrers arbeidsbelastning og funksjoner, selv om stillingen ikke opererer under de samme betingelsene som ved de fristilte instituttene. Men her har man merket skepsis fra administrativt personale som var usikre på egne oppgaver og karrieremuligheter når stillingen ble introdusert med andre krav til formell kompetanse enn de tradisjonelle administrative stillingene ved instituttet. Dette er et poeng å ta med i drøftingen av en videre delegering og administrasjon ved instituttet, selv om det ikke har dukket opp i særlig grad i intervjuene med styrer og kontorsjef ved de fristilte instituttene. Kombinasjonen av endrete arbeidsoppgaver og kompetanse i tillegg til opprettelsen av nye typer stillinger ved instituttene, kan være problematisk for det eksisterende administrative personalet. Vi har sett i spørreundersøkelsen at administrativt personale har fått mer å gjøre samtidig som de opplever endrete krav til kompetanse.

Et av punktene evalueringen berører er om rollefordelingen mellom styrer og kontorsjef oppleves som tilstrekkelig eller om det er behov for ytterligere avklaring. Hovedinntrykket er at instituttstyrer og administrativ leder ved instituttene jobber tett sammen og at arbeidsfordelingen dem imellom er uproblematisk. Bare et fåtall av de intervjuede ser behov for rolleavklaring mellom styrer og kontorsjef. Enkelte institutter har utarbeidet stillingsinstrukser for å skape klare linjer mellom kontorsjef og instituttstyrer. Behovet for en slik skriftlig rolleavklaring varierer fra institutt til institutt. Mens kontorsjefen på Institutt for informatikk godt kunne tenke seg en slik stillingsinstruks, ser Institutt for medievitenskap fordeler ved noe diffus rolleavklaring. Instituttet har riktignok utarbeidet stillingsinstruks hvor hovedansvarsområder er plassert, men det er bevisst lagt inn noe overlapping for å kunne overta i hverandres fravær. Det framheves at en slik uklar rollefordeling er betinget av at kontorsjefen har fagbakgrunn. Men til tross for manglende formalisering av oppgavene virker det som om kontorsjef og instituttstyrer på de fleste instituttene har funnet fram til en hensiktsmessig arbeidsfordeling seg imellom og at dette er forhold som går seg til underveis.

I spørreskjemaet ble de ansatte spurt om hvilket inntrykk de hadde av hvordan stillingen som kontorsjef har fungert. Mange av de ansatte har ikke noen mening om disse spørsmålene, og det er interessant i seg selv: Andelen "vet ikke" varierer fra 36 til 49 prosent. Vel 40 prosent er enige i at kontorsjefstillingen har gitt mer profesjonelle administrative tjenester ved instituttet og en mer hensiktsmessig arbeidsdeling mellom administrasjonen og styrer.

Tabell 11: De ansattes vurderinger av hvordan kontorsjefstillingen har fungert.
Prosent. N=172.

Svarkategori	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
Mer profesjonelle administrative tjenester ved instituttet	42	21	2	36
Raskere saksbehandling	30	27	5	38
Mer administrasjon ved instituttet	28	21	5	46
Mer hensiktsmessig arbeidsdeling mellom administrasjon og styrer	41	8	1	49

Endringer i forholdet mellom instituttstyrer og instituttråd?

Det er lite som peker i retning av at det har skjedd endringer i forholdet mellom instituttstyrer og instituttråd som kan tilbakeføres til fristillingen. Hovedinntrykket er at rådsmøtene forløper som tidligere og at det ikke har skjedd økt delegering fra råd til styrer som følge av fristillingen. Men det er viktig å fram at de fullmaktene som er gitt fra tidligere av har større virkeområde etter fristillingen fordi det er flere budsjettposter som instituttet selv kan styre. Likeledes påpekes det at kontorsjefstillingen har endret rådsmøtene noe; gjennom kontorsjefstillingen har saksforberedelsene til rådsmøtene blitt bedre og gjennom dette har instituttrådet fått større mulighet til å drive reell planlegging.

Den generelle holdningen blant instituttstyrerne er at møtevirksomheten i instituttrådet bør kunne innskrenkes og at rådet kunne gå lenger i retning av delegasjon til instituttstyrer. Målet bør være å legge mer myndighet til styrer, visestyrer og kontorsjef, sies det.

Nye og endrete behov for administrativt tilsatte?

De fleste av instituttstyrerne og kontorsjefene påpeker økt behov for administrativt ansatte som følge av økt arbeidsbelastning på instituttnivå. Enkelte av instituttene har fått økt administrativ kapasitet ved blant annet å opprette konsulentstillinger innen økonomi- og undervisning. Det påpekes at disse behovene nok ville ha eksistert uavhengig av fristillingen, men at fristillingen har hjulpet enkelte institutter til å få disse stillingene. Studentveksten de seinere årene trekkes fram som vel så viktig som fristillingen for å forklare behovet for å styrke administrasjonen. Behov for forskningskonsulent, prosjektsekretær og konsulent i internasjonale saker er

andre eksempler som nevnes når spørsmålet om udekket administrativt behov reises. Likeledes administrasjonskonsulent for å avlaste kontorsjefen. Fysisk institutt påpeker at Forskningsadministrativ avdeling føles fjern og at denne type ressurser i større grad burde vært lagt til instituttnivå. Man ser for seg desentralisering av prosjektadministrasjon som en ønsket vei å gå, men påpeker at dersom slike oppgaver skal legges til instituttnivå må det følge med personale fra sentralt nivå.

Samtidig som det er behov for større administrasjon, påpekes det at vel så viktig er behovet for en annen type administrasjon enn hva instituttene har per i dag. Instituttadministrasjon har også endret karakter fra i overveiende grad å bestå av kontorpersonale til at saksbehandlersjiktet blir stadig større. På enkelte institutter ser man for seg at kontorstillinger bør oppgraderes til saksbehandlere. Blant annet krever regnskapsdelen større kompetanse enn før.

Institutt for økonomi er atypisk i denne sammenheng ved at de oppgir å være godt dekket administrativt.

Kontrollinstituttene mener at hvis fristillingsfullmaktene også skal gjelde dem, vil det ikke kunne gjøres uten administrativ opprustning og mer administrativ arbeidshjelp. Institutt for fiskeri og marinbiologi mener at også prosesser utenom delegeringsproblematikken retter søkelyset mot administrativ kompetanse og service. Spesielt gjelder dette som følge av omstillinger rundt instituttet og universitetet - med endringer i Forskningsrådet og EU-midler til forskning. Det krever veiledning for søknader om forskningsmidler og kontakt med eksterne instanser som verken fakultet eller institutt nå ivaretar.

Deler av dette bildet støttes også opp under det som har kommet fram i spørreundersøkelsen. Det er 18 administrativt ansatte ved prøveinstituttene som har svart på spørreskjemaet. Blant disse har halvparten fått endrete oppgaver som følge av fristillingen. Endringen består i første rekke av at de har fått mer å gjøre, samt at de har fått større ansvar og endret krav til kompetanse.

Samarbeidet mellom nivåene i forsøksperioden

I fristillingsprosjektet er det særlig tre overordnede instanser som er sentrale for instituttene. Disse tre er økonomiavdelingen, personal- og organisasjonsavdelingen og det fakultetet det enkelte institutt sorterer under. Det er særlig to punkter i relasjon til overordnet instans som er aktuelt i denne sammenheng: Hvordan er instituttene behov for opplæring og støtte på de delegerte områdene ivaretatt? Og:

Hvordan har samarbeidsklima mellom instituttene og nivåene over vært i prøveperioden?

Ser vi generelt på opplæringsdelen framheves det at fristilling er mer krevende administrativt, og at det er et naturlig behov for opplæring på de delegerte områdene. Opplæringen har vært preget av at det er et prøveprosjekt ved at den formelle opplæringsdelen har vært relativt beskjedne. Hovedinntrykket er at opplæringen ikke har vært tilstrekkelig og at de fleste kunne ønske mer kursvirksomhet innen de delegerte saksområdene. På den andre siden sies det at ved henvendelser til overordnet nivå har det stort sett vært greit å få informasjon om hvordan sakene skal håndteres.

Skiller vi mellom de ulike overordnede instanser, er inntrykket videre at forholdet mellom sentraladministrasjonen og instituttene er mer problematisk enn hva som er tilfelle mellom fakultetene og instituttene. En forklaring som lanseres på dette er at sentraladministrasjonen har dårlig kontakt med primærvirksomheten ved universitetet, mens fakultetsadministrasjonen i større grad befinner seg på instituttens "banehalvdel". Mens fakultetene har en "kultur" som tilsier at de er til for instituttene sin del, kan ikke tilsvarende spores i sentraladministrasjonen, sies det. Enkelte i instituttene savner en mer initierende holdning fra sentraladministrasjonens side, eksempelvis ønskes det at både personalavdelingen og økonomiavdelingen hadde vært mer inviterende ved skifte av instituttstyrer.

Det er i store trekk kontorsjefen ved instituttene som ivaretar den løpende kontakten med overordnet nivå, men det kan synes som om instituttstyreren er noe mer involvert i forhold til fakultetene enn til sentraladministrasjonen.

Sett fra fakultetene og sentraladministrasjonens ståsted vurderes forholdet til prøveinstituttene med få unntak som godt. Men det er ingen ting som tyder på at prøveinstituttene skiller seg fra de øvrige i så måte eller at forsøket har påvirket samarbeidsforholdene mellom nivåene på ledelsesplan. Nedenfor vil forholdet mellom instituttene og de ulike nivåene bli behandlet mer detaljert.

Institutt - fakultet

Bildet er noe sprikende når det gjelder hvordan instituttledelsen ser på fakultetet de er en del av. I alt fire fakulteter er involvert i fristillingsforsøket. Et gjennomgående fellestrekk er at instituttledelsen kjenner fakultetssekretariatet godt og det mangler heller ikke på støtte fra fakultetet ved henvendelser fra instituttnivå.

Fysisk institutt er godt fornøyd med hvordan Det matematisk naturvitenskapelige fakultetet har fungert i prøveperioden. Institutt for informatikk som sorterer under det samme fakultetet oppgir også å ha en god dialog med fakultetet. Kontorsjefene på begge disse instituttene er rekruttert fra fakultetssekretariatet og den betydning dette har for det gode samarbeidsklimaet mellom instituttledelsen og fakultetet skal ikke underslås. Institutt for informatikk understreker den betydningen Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet sitt lederutviklingsprogram for instituttstyrere og kontorsjefer/-ledere har hatt for samarbeidet mellom institutt og fakultet, samt instituttene imellom. Det påpekes videre at programmet i tillegg har økt kontakten mellom instituttledelsen ved de ulike instituttene, noe som sies å ha hatt stor verdi. På dette grunnlaget framheves det at lederutviklingsprogrammet klart har påvirket fristillingsforsøket, og vært med på å gi et mer vellykket resultat enn man ellers kunne vente.

Historisk institutt opplyser at til tross for noe usikkerhet i startfasen om hva fristillingen skulle innebære, har forholdet til HF-fakultetet gått greit. Fakultetet har ikke lagt seg unødige opp i instituttets indre anliggender. Arbeidet med å foreta grensdragninger om hva som er instituttets ansvar og hva som er fakultetets ansvar har vært uproblematisk, likeledes har fakultetet gitt klare svar i saker der instituttet har vært usikre. For øvrig er antall henvendelser til fakultetet redusert betraktelig etter fristillingen, og forhandlinger om småting er i stor grad blitt borte. Men Historisk institutt savner langsiktighet i planleggingen fra fakultetet. Når ledige lønnsmidler dras inn opplever instituttene at grunnlaget for deres planer rives ned. Instituttet har intensjoner om å drive langsiktig planlegging, men dette arbeidet er vanskelig å gjennomføre når pålegg om innsparing kommer midt i en periode. Instituttledelsen trekker fram et par punkter som gjør forholdet til fakultetet problematisk. Disse har ikke bare med fristillingen å gjøre, men er relatert til fristillingens videre framtid og er blitt mer synlige i forsøksperioden. Instituttet reagerer på fakultetets ønske om å markere en forskningsprofil gjennom stipendiatpolitikken og gjennom tildeling av ressurser til forskningsprosjekter. Instituttstyreren anser dette profileringsarbeidet som en motsetning til den pågående fristillingen og kunne tenke seg dette ansvaret lagt til instituttnivå. Instituttet opplever også at fakultetets myndighet til å fastsette antall studenter skaper bindinger som vanskeliggjør instituttets planlegging. Nordisk institutt som også er en del av HF-fakultetet opplever i store trekk forholdet til fakultet som uproblematisk. Likevel sies det at man synes kontroll-linjen er for dominerende i fakultetets arbeid, og at støttefunksjonene i forholdt til instituttene snarere bør utvikles.

To av instituttene i prøveprosjektet forholder seg til to fakulteter. Institutt for medievitenskap ligger under Det Historisk-Filosofiske fakultetet og under Det samfunnsvitenskapelige fakultetet. Instituttet opplever det som problematisk å forholde seg til to fakulteter og at fristillingen har ikke gjort problemene med dobbel fakultetstilknytning mindre. Ulik praksis fra fakultet til fakultet skaper vanskeligheter internt på instituttet. Instituttledelsen oppgir å være godt trukket med i beslutningsprosessen på SV-fakultetet og har følgelig et godt forhold til dette fakultetet. Ved HF-fakultetet er ikke Institutt for medievitenskap med i fakultetsrådet og man opplever å bli utelatt i forskjellige sammenhenger. Institutt for biokjemi og molekylærbiologi sorterer under Det medisinske fakultetet, men gir undervisning for realfagstudenter og må derigjennom også forholde seg til Det matematisk naturvitenskapelige fakultetet. Det oppstår uklarheter om hvem som skal ha ekspertisen og ivareta realistenes behov. Institutt for biokjemi og molekylærbiologi opplever å være en kasteball mellom Med.fak. og Mat.nat. Ordningen med dobbel fakultetstilknytning er altså ikke problemfri. Disse problemene er ikke bare relatert til fristillingen, men det sies at man merker de bedre etter at instituttet ble fristilt.

Ved Institutt for økonomi, som også er underlagt SV-fakultetet, sies det at forholdet mellom institutt og fakultet er godt og at de opplever fakultetet som serviceinnstilt.

Hvordan vurderer så fakultetene selv samarbeidsrelasjonene mellom fakultet og prøveinstituttene? Det matematisk naturvitenskapelige fakultetet oppgir at til tross for budsjettkutt, har samarbeidsforholdene vært gode både til Fysisk institutt og Institutt for informatikk. Man kunne forvente mindre kontakt mellom nivåene som følge av fristilling, men det sies at dette ikke har skjedd. Det medisinske fakultetet, som Institutt for biokjemi og molekylærbiologi er en del av, sier at forventningen om et mer selvstendig institutt som følge av fristillingen ikke er innfridd. De opplyser at når instituttet møter problemer sender de som før sakene opp til fakultetsnivå. I de fleste sammenhenger behandler derfor fakultetssekretariatet Institutt for biokjemi og molekylærbiologi på samme måte som de andre instituttene. Fra Det medisinske fakultet sies det at fristillingsforsøket kanskje har ført til mer arbeid fordi det kommer flere henvendelser fra instituttet om regelverk og prosedyre. Generelt har dette ført til at det har blitt stilt spørsmålsteget ved om kompetansen ved instituttene er god nok til å ivareta de delegerte områdene. Man er i tvil om saksmengden på instituttnivå er stor nok til at kompetansen vedlikeholdes fra sak til sak.

Fakultetsledelsen ved Det historisk filosofiske fakultetet oppgir at samarbeidet mellom fakultet og prøveinstituttene nordisk, historie og medievitenskap stort sett er bra, men at man kunne tenke seg noe mer systematisk kontakt. SV-fakultetet betegner også forholdet til prøveinstituttene som rimelig greit, men fakultetet har lagt vekt på å være imøtekomende overfor prøveinstituttene og har faktisk gått inn og dekket mer enn det instituttene har hatt krav på som fristilte. SV-fakultetet mener de har behandlet prøveinstituttene gunstig, men understreker at denne linjen ikke kan fortsette dersom fristilling utvides til å gjelde alle instituttene. Budsjettkutt ved UiB de siste par årene har som nevnt blant annet skapt problemer for prøveinstituttene. På fakultetsnivå er tanken om at forsøksinstituttene burde skjermes for kutt diskutert, men er avvist ut fra at instituttene ikke må gis urealistiske levevilkår og fordi en slik strategi ville skapt reaksjoner blant de ikke fristilte instituttene. SV-fakultetet peker også på en viktig endring i forholdet mellom institutt og fakultet som kom i kjølvannet av fristillingen, nemlig at den interne ressursfordelingen ved fakultet ble endret: Mindre del av midlene ble holdt tilbake som reserve på fakultetsnivå og derigjennom fikk instituttene økt økonomisk handlefrihet. Dette anses nå som en permanent ordning uavhengig av fristillingsforsøket.

Institutt - personalavdelingen

I personalsaker rettes de fleste henvendelser direkte til Personal- og organisasjonsavdelingen, blant annet på grunn av at regelverket er komplisert og fordi personalsaker i motsetning til økonomisaker, i liten grad er lagt til fakultetene.

Med noen unntak opplever de fleste informantene i instituttledelsen samarbeidet med personalavdelingen som problematisk. Karakteristikk som lite hjelpsomme og kontrollorienterte går igjen. Her må det understrekes at Personal- og organisasjonsavdelingen oppgir at kontroll er en av avdelingens viktigste funksjoner, og at det derfor er å forvente at avdelingen er "kontrollorientert". Instituttene har inntrykk av at til tross for at personaldirektøren har vært velvillig innstilt til prosjektet, har ikke dette vært tilfelle i møte med saksbehandlerne i personalavdelingen. Man opplever at disse til dels har strittet i mot fristillingen. Enkelte går til og med så langt som å si at personalavdelingen ikke fungerer. Saksgangen er treg, noe som skaper tidsnød på instituttens prosjekter. Likeledes nevnes det eksempler på feil gjort i personalavdelingen med påfølgende uheldige konsekvenser for instituttet. På instituttnivå har man også inntrykk av at det er en frykt i personalavdelingen for at det faglige fundamentet i personalsakene vil være skadelidende når instituttene tar hånd om dem, og at de derfor verner om arbeidsoppgavene og kompetansen. Enkelte ser for seg at en naturlig konsekvens av

fristillingen er at personalavdelingen utvikler seg mer mot en stabsenhet, men man ser ingen vilje til slik endring internt i avdelingen.

Men ikke alle de fristilte instituttene er like negative til personalavdelingen. Et par av instituttene synes forholdet til avdelingen er ganske godt og at det ikke er noe å utsette på responsen instituttene får når de henvender seg til personalavdelingen.

Ledelsen i Personal- og organisasjonsavdelingen er enig i at opplæringen i personaladministrasjon overfor prøveinstituttene ikke har vært så god som ønskelig. Dette har sammenheng med at personaladministrative funksjoner er regulert av et komplisert regelverk som det er tidkrevende å gi fullgod opplæring i. På en del områder kreves det også en viss saksmengde dersom en skal kunne beherske feltet. Den opplæring som har vært gitt har skjedd både i grupper og individuelt, noe som har ført til ekstraarbeid for en del av personalet ved avdelingen. Avdelingen måtte også tilrettelegge "doble" rutiner fordi en del saker fra prøveinstituttene skulle behandles forskjellig fra tilsvarende saker fra andre institutt. Personal- og organisasjonsavdelingen har hatt faste kontaktmøter med prøveinstituttene hvor instituttene tok opp det de til enhver tid har oppfattet som problematisk. Disse møtene ga også en viss opplæringseffekt.

Ledelsen i avdelingen er positiv til fristilling, men peker samtidig på at personalsaker omfattes av et komplisert regelverk som på mange områder setter klare grenser for universitetets handlefrihet på området. Dette gjelder også spørsmålet om hvilke avgjørelser som kan delegeres instituttene. Det kompliserte regelverket har ført til at opplæring i personalforvaltning alltid har vært en tidkrevende og langsiktig prosess. Forholdet mellom personalavdelingen og instituttene er av den grunn ikke så godt som det kunne ha vært. Prøveprosjektet har ikke medført endringer i Personal- og organisasjonsavdelingens måte å utføre sine funksjoner på i forhold til prøveinstituttene, sies det. Det eneste merkbare er at antall henvendelser har økt, noe som i stor grad skyldes at avdelingen ikke i tilstrekkelig grad har gitt opplæring.

Om alle instituttene får de samme fullmaktene innen personalforvaltning som prøveinstituttene, ser ikke Personaldirektøren for seg noen reduksjon i bemanningen i personalavdelingen, men heller en dreining mot oppfølgings- og utviklingsoppgaver som er forsømt i dag. Det vil fortsatt være behov for en sentral instans i personalpolitiske spørsmål.

Institutt - økonomiavdelingen

I økonomisaker forholder instituttene seg i første rekke til fakultetene og kontakten mellom instituttene og økonomiavdelingen er følgelig mindre enn med personalavdelingen hvor saksfeltet i langt mindre grad er delegert til fakultetsnivå.

Sammenlignet med forholdet mellom instituttnivå og personalavdelingen, går samarbeidet mellom instituttene og økonomiavdelingen glattere. Ansatte i økonomiavdelingen får skryt for å være engasjerte, gode rådgivere, godt orienterte og til å gi god respons ved henvendelser. I motsetning til personalavdelingen sies det at økonomiavdelingen har vist evne til å gå inn i stabsfunksjoner på sitt område. Økonomiforvaltningen ble for flere år siden delegert til fakultetene, noe som ikke har skjedd i samme grad i personalsaker. Økonomiavdelingen har derfor hatt større muligheter for å gå inn i stabsfunksjoner sammenlignet med personalavdelingen.

Ankepunktet er at instituttene kunne ønsket mer opplæring innen budsjettering for å få til samme type tenkning mellom nivåene og på tvers av instituttene. Tidlig i forsøksperioden opptok problemer med Agresso-systemet instituttene, men nå framheves ikke dette i stor grad i intervjuene med prøveinstituttene. Institutt for informatikk, som ikke har direkte tilgang til regnskapssystemet Agresso på grunn av at instituttet har annet edb-system, synes det tar for lang tid før instituttet får oversendt månedlige utskrifter fra systemet. Institutt for informatikk presiserer at problemene med tilgang til Agresso ikke alene skyldes valg av annet edb-system enn økonomiavdelingen, og at det burde være mulig for ansatte ved IT-avdelingen å løse problemet.

I økonomiavdelingen er man positive til forsøket og opplever samarbeidet med de fristilte instituttene som godt. Økonomiavdelingen har større kontakt med prøveinstituttene i budsjettsammenheng enn hva som er vanlig. I startfasen av forsøket var det ifølge økonomiavdelingen en del fortolkningsproblemer i forhold til delegasjonsvedtakene, men dette er tatt opp og løst underveis. Avdelingen opplyser at prosjektet har gitt mye nyttig erfaring som kan brukes i det videre arbeidet med organisasjonsutvikling ved Universitetet i Bergen.

Økonomiavdelingen opplever også at behovet for samordning, rapportering og kontroll er tilstrekkelig ivaretatt i fristillingsforsøket. Fristillingen har ikke fritatt økonomiavdelingen for oppgaver, snarere gjort bildet litt mer komplisert. Mye av dette skyldes at man nå opererer med doble systemer; ett for fristilte institutter og ett for ordinære. Dersom alle instituttene ble fristilt ser økonomiavdelingen for seg at

den kan konsentrere sitt arbeid om kontrolloppgaver. En beskjeden reduksjon i bemanningen er også tenkelig, men omleggingen ville i tillegg til økte kontrolloppgaver medføre mer innsats i opplæring overfor instituttene i økonomisaker.

Bør fristillingen videreføres?

Alle instituttene som har deltatt i forsøket mener selv at fristillingen enten bør fortsette eller de tar det som et fait accompli at det kommer til å fortsette. Som en institutt-styrer sier det: "Nå er det ingen vei tilbake, i alle fall ikke for oss!". En annen oppfatter at "noe annet vil være å rygge inn i framtida." Men som vår gjennomgang viser har ikke alt vært like uproblematisk i denne prosessen. I det følgende vil vi formidle noen stikkord fra hva prøveinstituttene selv har pekt på av erfaringer når vi har spurt dem direkte om hva man kan lære av forsøksperioden. Igjen gjentas poenget om hvordan fristillingen virker i kombinasjon med kutt i budsjettene. Dette er trolig det viktigste punktet for Universitetet å ta tak i, i en eventuell prosess mot at alle instituttene får de samme fullmakter. I tillegg peker noen av instituttene på at de har lært hvor viktig det er å være klar over hvilke forpliktelser instituttene påtar seg, og at dette bør gjøres klarere i utgangspunktet når institutter får delegert fullmakter. Likeledes mener de fleste instituttene at hvis ordningen skal gjelde store deler eller alle deler av UiB må dette få konsekvenser for bemanningen ved sentraladministrasjonen og i noen tilfeller også ved fakultetsadministrasjonen. Delegering av saker må følges av "delegering" av administrative årsverk. Dette poengteres sterkt av noen av instituttene. I tillegg ser enkelte på dette nivået at det å leve med doble systemer over lengre tid ikke er særlig effektivt. To av instituttene - hvorav ett institutt har veldig gode erfaringer med ordningen og ett har dårlige - mener at ordningen bør gradvis trappes opp og ikke gjøres gjeldende får alle på en gang.

HF-fakultetet ser for seg at fristillingen skal gå over til alle instituttene stort sett etter samme lest, selv med innstramminger. Fra fakultetshold framheves det at dersom videreføring er aktuelt, er det viktig at spillereglene for budsjettet defineres bedre. Likeledes at større disposisjonsrett krever evaluering og oppfølging av instituttets aktivitet. Det matematisk naturvitenskapelige fakultet ser for seg at ordningen bør gjelde halvparten av instituttene. Selv om det er et poeng at alle får samme behandling, er det vanskelig å tenke seg fristilling på de minste instituttene. Det påpekes også at det er viktig at fristillingen ikke tar vekk muligheten for overordnet styring av instituttene. Det medisinske fakultetet mener fristillingen bør omfatte alle og at det ikke er mulig å ha to parallelle system. Behovet for opplæring og å sørge for tilstrekkelig kompetanse på instituttnivå framheves som viktig for å lykkes i

fristillingsarbeidet. Det samfunnsvitenskapelige fakultetet er også av den mening at tiltaket bør videreføres.

I sentraladministrasjon er man noe delt i sine vurderinger om dette bør fortsette. Personaldirektøren er for videreføring og mener at "universitetet må ta denne ballen" (intervju). En videreføring er mulig for de aller fleste institutter fordi det er få små institutter igjen etter tidligere sammenslåingsprosesser. Men om noen ikke vil få/ha fullmaktene og de medfølgende oppgavene, ser man det ikke som noe stort problem å leve med en dobbel struktur. Ved en videreføring må det imidlertid legges større vekt på opplæring og informasjon, sies det. Likeledes framheves det at det er viktig å kople fristillingen til intern organisering på UiB og det igjen med instituttene primæraktiviteter. Andre i personalavdelingen ser ingen gode grunner til at fristillingen bør fortsette og har vansker med å forestille seg omlag 90 fristilte institutter. I økonomiavdelingen mener informantene at det er et spennende prosjekt og at flere institutter bør få fullmaktene. Men samtidig innser man at det er nødvendig med en viss størrelse på instituttene for å kunne nyttiggjøre seg friheten. Heller ikke i denne avdelingen anses det som umulig med parallelle systemer.

Som påpekt ovenfor ser instituttene for seg "slankere" fakultetssekretariat og sentraladministrasjon som følge av økt delegering. Denne holdningen blir imøtegått av informanter på overordnet nivå; ingen her ser for seg at de blir uten oppgaver. Det sies at uansett grad av delegering vil det alltid være mye igjen. På fakultetsnivå anses reduksjon i bemanningen som uaktuelt. De nevner her flere områder som de ønsker å gripe fatt i om kapasiteten bedres. Man ser for seg en dreining mot mer strategiske oppgaver. Av aktuelle og forsømte felt nevnes forskningspolitikk, Norgesnett og kompetanseoppbygging overfor instituttledelsen. Heller ikke i personalavdelingen ser man for seg en reduksjon i bemanningen, men at arbeidet vil domineres av andre oppgaver som oppfølging og utvikling som til dels er forsømt. Informanten i økonomiavdelingen er den eneste som ikke er totalt avvisende til at økt delegering til en viss grad kan bety redusert bemanning på andre nivå. Men snarere enn færre ansatte framheves det at delegering heller vil bety en omlegging av økonomiavdelingen mot nye behov. Man ser for seg at kontrolloppgavene så vel som opplæringsbehovene ville øke og dermed økonomiavdelingens engasjement i forhold til disse oppgavene.

Noen momenter for videre drøfting

Vellykket eller mislykket - premisser for å evaluere

De fleste evalueringer har som et sentralt evalueringskriterium hvorvidt et prosjekt, tiltak eller lignende har nådd de mål som i utgangspunktet var knyttet til det. For å kunne si noe om et tiltak er vellykket eller ikke vil dermed i de fleste tilfeller innebære at det finnes 1) identifiserbare mål, 2) mål som kan gjøres operasjonelle 3) et datatilfang som gjør det mulig å vurdere om målene er nådd og finne ut om det er en sammenheng mellom tiltak og måloppnåelse (Narud og Søgner 1990).

Fristillingsforsøket har et uttalt formål og gjennom det framstår forsøket som ambisiøst og vidtrekkende hva mål angår (se side 1 og vedlegget). En rimelig fortolkning av formålet er at det skal ha som siktemål å positivt virke inn på instituttens forskning, undervisning og arbeidsmiljø gjennom endrete ledelsesstrukturer. En evaluering er avhengig av hvilke kriterier man skal vurdere prosjektet eller tiltaket etter, og det gjelder også for fristillingsforsøket ved Universitetet i Bergen. Oppsummeringsvis kan vi si at

- A: Vurderer vi etter formelt formål har prosjektet bare delvis vært vellykket, tatt i betraktning de målemulighetene vi har hatt. Som påpekt er det vanskelig å se noen direkte sammenheng mellom fristillingsforsøket og instituttens forskning, undervisning og arbeidsmiljø.
- B: Vurderer vi prosjektet og tar med en "evaluering" av mål-middeltankegangen i prosjektet slik det har kommet fram i dokumentene og vi senker ambisjonsnivået: Ja, så må prosjektet anses å være vellykket. Som vist har fristillingen betydning for instituttledelsen og behandlingen av økonomien, samt at det har gitt en noe enklere håndtering av enkelte personalsaker. Dette kan igjen ha konsekvenser for instituttens primær-aktiviteter, uten at vi her direkte kan slå fast at så er tilfelle.

Når man måler effekter av tiltak er også en sentral faktor i en evaluering. Stikker man "målepinnen" ned rett etter innføring av en reform er det muligheter for at ordningen ikke har "satt seg" (Larsen og Gornitzka 1995). I dette tilfellet har prøveinstituttene vært med i ordningen i maksimalt to og et halvt år (Fysisk institutt), de fleste kom med for ca 2 år siden, mens de to siste ble del av forsøket fra 1.1.94. Det er et relativt tidlig tidspunkt å gjennomføre en evaluering på - muligens er en del av de momentene vi har tatt opp i dette notatet en del av "barne-sykdommene". Den relativt høye andelen som har benyttet kategorien "vet-ikke" i

spørreundersøkelsen kan tyde på at en del finner det vanskelig å vurdere forsøket på et så tidlig tidspunkt. På den andre side - det er nå UiB trenger å vite noe om hvordan prøveordningen har virket, så får vi heller ta noen forhold om tidsaspektet.

Ledelsesstrukturer, forskning, undervisning og sosialt miljø - dette kan i seg selv være størrelser som er vanskelig å operasjonalisere. Dette notatet har tatt de involvertes syn og vurderinger som utgangspunkt, enten i form av intervjuer eller gjennom spørreskjema-data. Dette notatet har inneholdt vår syntetisering av de synspunkter og erfaringer som har kommet fram på denne måten. Vurderingene som disse gir av prosjektet må ikke bare ses i lys av de erfaringene deltakerne har hatt, men også av den posisjon og de interesser disse har hatt og vil ha fremover. Vellykket eller mislykket er avhengig av den som ser.

Vi anser at den nyttigste informasjon å bringe videre er ulike sider av erfaringene og vurderingene - enten disse er indirekte koplet til eller uavhengige av det som var uttalt som mål og midler da forsøket ble satt i gang. Vi har vurdert det slik at en streng eksersis i mål-middel analyse ikke er nyttig som et bidrag til videre vurdering og diskusjon om forholdet mellom nivåene ved universitetet (PAI), diskusjonen rundt instituttledelse og en vurdering av eventuell videreføring og utvidelse av fristillingsordningen. Vi har oppfattet dette som poenget med at det ble valgt å gjennomføre en evaluering av forsøket på dette tidspunktet. I et prøveprosjekt av denne typen vil dessuten "mål" oppdages underveis, i den forstand at man gradvis finner ut hva som er viktig gjennom å prøve seg fram.

Resten av notatet inneholder en kort drøfting av fristillingsforsøket i lys av andre studier av administrasjon og ledelse ved universiteter, og er ment som momenter i en videre diskusjon.

Sammenheng mellom mål og midler?

Slik vi oppfatter dette fristillingsforsøket er dette et prosjekt med store ambisjoner og begrensede virkemidler. Hvis de som satte i gang prosjektet tenkte seg at virkningene av å bli tildelt et fullmaktsbrev innen økonomi- og personalforvaltning skulle være et viktig bidrag til bedret forskning, undervisning og arbeidsmiljø er det i utgangspunktet grunn til å spørre om ambisjonene står i samsvar med de midlene man har stilt til rådighet.

Generelt er dette et felt der man så langt innenfor faglitteraturen har funnet sammenhengene vanskelige og diffuse (se for eksempel Foss Hansen 1988); ikke

minst er det slik at flere faktorer virker sammen. Andre tiltak og endringer har preget UiB i samme periode som fristillingsforsøket har pågått, som Mat.nat.fakultetets ledelsesprogram og generelle endringer i budsjettsaker. Det er derfor vanskelig å tilbakeføre endringer til et tiltak framfor andre. Slik sett er det vanskelig å se tiltakene og dets effekter isolert fra andre endringsprosesser.

Likeledes er det andre momenter man må være klar over i en evaluering av denne type:

- Hva er effekten av virkemidlet, i dette tilfellet delegering?

- Hva er effekten, ikke av virkemidlene i seg selv, men av forsøket?

Dette siste kan være snakk om en slags "placebo-effekt", det vil si at de som er med i forsøket får ekstra oppmerksomhet og selv blir spesielt oppmerksomme på de aspekter som forsøket dekker. Samtidig er det helt klart at de som er med i forsøket ikke er tilfeldig valgt; de aller fleste av de syv instituttene hadde spesielle forutsetninger for å delta. Det ser ut til at man i utgangspunktet har valgt ut relativt store og veldrevne institutter med bevisste og motiverte personer i ledelsen - slik har de i alle fall framstått for oss i intervjuene.

Selv med den oppmerksomhet de aller fleste av de involverte aktørene har gitt dette forsøket, så er det likevel kommet fram behov for mer opplæring og støtte. Uten en mer bevisst holdning til dette vil de positive effektene av fristilling sannsynligvis bli vanskeligere å få til hvis ordningen blir utvidet til å omfatte både institutter og instituttledere uten de spesielle forutsetningene som de fleste prøveinstituttene ser ut til å ha hatt.

Fristilling og innsparing - går det sammen?

Legger vi til grunn et mer beskjedent ambisjonsnivå enn formålet ved prosjektet bokstavelig talt tilsier, er vår vurdering at det på den økonomiske siden er en del muligheter for forbedring av instituttene drift gjennom delegering hvis man ikke samtidig skrur tommene til og kun lar instituttene få frihet til å "slanke seg". Som det ble sagt i et intervju: "frihet til å fordele armod er ikke noe vi ønsker". Instituttene må lære å prioritere og ta økonomisk ansvar for egen virksomhet - og læring foregår ikke best med kniven på strupen. Samtidig bør en i en eventuell videreføring ikke forlede instituttene til å tro at det i fristillingen ligger et løfte om gode økonomiske rammer. En eventuell utvidelse av prosjektet må "markedsføres" ut fra realistiske forutsetninger.

Instituttledelse - person eller organisasjon?

Demokratiseringen av universitetene fra 1960-tallet og framover innebærer blant annet at instituttets ene professor er erstattet med flere, samtidig som vervet som instituttstyrer går på omgang blant vitenskapelig personale (Kyvik og Larsen 1993). Tidligere undersøkelser har vist at vervet som instituttstyrer oppfattes som lite attraktivt blant vitenskapelig ansatte og at rotasjonsprinsippet benyttes for å få kandidater til vervet (Kyvik, Tvede, Ødegård 1989). Behovet for å styrke ledelsen av instituttene har gjentatte ganger blitt diskutert og tiltak foreslått (se blant annet NOU 1988:28). Sammenlignet med tidligere studier av personer i denne rollen, virker ikke styrervervet fullt så frastøtende på de vi har snakket med ved de syv prøveinstituttene. Likevel må det hevdes at instituttstyrerne ved de to kontrollinstituttene også viser en type identitet og oppfatning av rollen som skiller seg ganske betraktelig fra det som hittil har vært forbundet med det å være instituttstyrer. Det er i alle fall tre faktorer som kan ha påvirket denne viktige rollen ved universitetet: 1) En mulig generell trend mot større bevisstgjøring rundt dette (påvirket av ledelsesprogram ved fakultet og universitetet som helhet), 2) Person - de vi har snakket med har veldig ofte framhevet hvor personavhengig denne rollen er, 3) Fristillingsforsøket rommer begge de to forutgående, samt et eget selvstendig element som gir virkemidler til å fungere i rollen på en annen måte enn dersom instituttet ikke er fristilt. Hvis det er slik at effektene av slike ordninger er personavhengige, er det enda større grunn til at videre fristilling bør akkompagneres med en bevisstgjøring av ledelsesansvar ved instituttene. Det kan altså spørres om de effektene vi har pekt på når det gjelder ledelse også er et resultat av hvem som var plukket ut til å være med. Kan man forvente eller kreve at 90 instituttstyrere og 90 administrative ledere skal være like motiverte?

Delegering=effektivisering?

Vi har sett at det på visse av de delegerede områdene har forekommet en effektivisering i den forstand at sakene får en raskere og enklere behandling. Kan man vente en effektiviseringsgevinst fra fristilling ved UiB i form av at færre av de totale ressurser går med til administrering? Vi tror det vil kreve ganske bevisste virkemidler for å reduere administrasjonen totalt sett eller ikke skape vekst her gjennom full fristilling, hvis det er en forventning eller ønske. For det første har vi sett at viljen til å redusere bemanningen på fakultetene og på sentralt nivå som følge av delegering er heller liten. En eventuell plan om reduksjon i administrasjonen på overordnet nivå som følge av økt delegering, vil derfor ventelig møte motstand. Samtidig har vi sett at instituttledelsen påpeker behov for flere administrativt ansatte i grunnenhetene. Det er derfor ikke overraskende om økt delegering vil føre

til økt administrativ bemanning ved Universitetet i Bergen totalt sett. Økt administrativt bemanning kan på den andre siden tenkes å redusere den administrative belastningen for vitenskapelig personale, selv om denne sammenhengen ikke er dokumentert i faglitteraturen.

Administrasjon og instituttstørrelse

Spørsmål knyttet til instituttstørrelse har ved gjentatte anledninger dukket opp i intervjuene og i dokumentene som følger forsøket. Det dreier seg for det første om at instituttene som skulle være med i prosjektet måtte være av en viss størrelse for å kunne ta på seg oppgaver man mente ville komme gjennom fristillingen. For det andre har flere pekt på at hvis instituttene blir for små vil det ikke ligge effektiviseringsgevinster i fristilling fordi ulike typer personalsaker er omfattet av et komplisert regelverk (som for eksempel "tidskonto-ordningen" i forbindelse med svangerskapspermisjon) vil dukke opp så sjelden at instituttene ikke vil kunne opparbeide seg kompetanse eller rutine i slike spørsmål.

I fristillingssammenheng er dette trolig et viktig argument for å ha relativt store institutter, men når det gjelder sammenhengen mellom instituttstørrelse og administrasjon generelt er bildet mer sammensatt. De siste årene har mange universitetsinstitutter gjennomgått reorganisering i form av sammenslåing av institutter til større enheter ut fra begrunnelsen om antatte stordriftsfordeler ved større enheter. En undersøkelse av norske universitetsinstitutter viser at administrative kostnader ved institutter målt i antall årsverk brukt på administrasjon både av administrativt og vitenskapelig personale, er lavere ved store institutter enn ved små. Stordriftsfordelene stopper imidlertid opp når instituttene når en grense på ca 10 vitenskapelige og tekniske ansatte (Kyvik 1995a og 1995b). Stordriftsfordeler i form av lavere utgifter til administrasjon kan dermed ikke sies å være noe godt argument for å lage enda større institutter. "Større er ikke alltid bedre" heller ikke i instituttadministrativ sammenheng. På den annen side kan det, som fristillingen har vist, være andre grunner til å ha større institutter ved et universitet, som for eksempel at store institutter har større muligheter til å holde stillinger ledige og dermed oppnå større økonomisk fleksibilitet.

Hvem vinner og hvem taper på fristilling?

En del av budskapet i intervjuene, spesielt på fakultetsnivå, går på at man ved delegering både kan oppnå større innflytelse over og ansvar for egen virksomhet på instituttnivå, samtidig som nivåene over også øker sitt styringspotensiale i organisasjonen ved større grad av overordnet og strategisk styring. Dette er en

velkjent tanke som man finner igjen også i andre organisatoriske reformer ved universitetene (Gornitzka 1989; Christensen 1991). Det er imidlertid grunn til å peke på at en slik tanke ikke nødvendigvis er like gjennomførbar i alle sammenhenger. Ved å delegerer "det trivielle" og behandlingen av enkeltsaker, gir man muligens også fra seg noen styringsredskap. Dette kan representere et "tap" som muligens ikke uten videre kan kompenseres ved "økt strategisk styring"(Christensen 1990). Ikke alle nivåer trenger å vinne mer innflytelse ved delegering, uansett om dette gjentas ofte i 1980- og 90-årenes styringsfilosofi.

Evalueringen har vist at ett av de fristilte instituttene opplever at de har gått glipp av bevilgninger fra fakultetet som de tidligere fikk. Dette illustrerer et mer generelt poeng i fristillingssammenheng: Enkelte institutter er sikkert i dagens situasjon flinkere til å "spille spillet" om enkeltbevilgninger fra fakultetet og mer effektive i appeller om ekstra bevilgninger. De som er vant til dette har lite å vinne på å få en fast budsjetttramme.

REFERANSER

Christensen, T. (1990): Målstyringskonseptets begrensninger. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 1/90, s.33-39

Christensen, T. (1991): *Virksomhetsplanlegging i forsknings/utdanningsinstitusjoner - myteskaping eller instrumentell problemløsning?* Oslo:Tano

Foss Hansen, H. (1988): *Organisering og styring af forskning - en introduktion til forskning om forskning*, København, Nyt fra samfundsvitenskaberne

Gornitzka, Å. (1989) *Organisasjonsreformer ved Universitetet i Oslo i 1980-årene*, Universitetet i Oslo, Institutt for statsvitenskap, Hovedfagsoppgave

Gornitzka, Å (1991): 1980-årene: Universitetetsadministrasjonens tiår? i H. Skoie og P.O. Aamodt: *Søkelys på høyere utdanning i Norge*. NAVFs utredningsinstitutt, rapport 3/91.

Kyvik, S.; O. Tvede; E. Ødegård (1989): *Universitetsinstituttene i fokus. Styrings-, ledelses- og størrelsesforholds betydning for faglig virksomhet*. NAVFs utredningsinstitutt, melding 1989:4.

Kyvik, S. (1995a): Department Size and Resources for Administration, i *Tertiary Education and Management*, Vol. 1, No. 1, 1995, 107-108.

Kyvik, S. (1995b): Hva betyr instituttstørrelse? I *Forskning* 3/95.

Kyvik, S. og I.M. Larsen (1993): *Nye styringsformer på instituttnivå - Universitetspersonalets vurderinger av reformer og endringsforslag*, Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning. Rapport 8/93.

Larsen, I.M. og Å. Gornitzka (1995): New Management System at Norwegian Universities - The Interface between Reform and Institutional Understanding, i *European Journal of Education*, in press.

Leslie, L.L. og G. Rhoades (1995): Rising Administrative Costs - Seeking Explanations, *Journal of Higher Education*. Vol. 66 No 2:188:212.

Narud, H.M. og R.Søgnen (1990): *Evalueringsopplegg for hovedinnsatsområdene*. NAVFs utredningsinstitutt. Melding 1990/1.

NOU (1988:28): *Med viten og vilje*, Oslo, Kultur- og vitenskapsdepartementet.



UNIVERSITETET I BERGEN

Universitetsdirektøren

Bergen, 7. januar 1994
Sak 92/1195 A/AM -

Til
 Institutt for økonomi, og
 Det samfunnsvitenskapelige fakultet

FORSØKSVIRKSOMHET VED INSTITUTTER. DELEGERING AV FULLMAKTER.**Bakgrunn:**

Kollegiet vedtok den 26.11.92 (sak 178) å iverksette "Forsøksvirksomhet ved institutter. Ny ledelses- og fullmaktstruktur. Prøveprosjekt for perioden 1993 - 1995", på bakgrunn av de forslag som fremkom i den fremlagte innstilling, og de justeringer av innstillingens forslag som ble gitt i universitetsdirektørens saksforelegg.

Tilrettelegging av fullmakter

Kollegiet har bedt Universitetsdirektøren arbeide videre med å konkretisere fullmaktsoverføringer og rutiner som kan sikre nødvendig forvaltningskontroll.

Nedenfor konkretiseres de fullmaktene som overføres til prøveinstituttene, og formelle begrensninger i disse.

I vedlegg 1 beskrives nødvendige rutiner og kontrollordninger for personalsaker som omfattes av prøveordningen.

I vedlegg 2 gis en oversikt over regelverket for de permisjonsaker som delegeres til prøveinstituttene.

Prøveordningen startet 1.1.93 og vil fra 1.1.94 omfatte følgende institutt:

- Fysisk institutt
- Historisk institutt
- Institutt for biokjemi og molekylærbiologi
- Institutt for informatikk
- Institutt for massekommunikasjon
- Institutt for økonomi
- Nordisk institutt

Formål

Formålet med prosjektet er at en gjennom en prøvevirksomhet skal finne fram til nye ledelsesstrukturer som gjør instituttene bedre i stand til å drive forskning og undervisning på høyt nivå, samtidig som de tilsattes og studentenes behov for gode og produktive arbeidsmiljøer blir ivaretatt i årene fremover.

Rammebetingelser:

Prøveinstituttens disposisjoner må til enhver tid ligge innenfor de rammer og retningslinjer for personaladministrasjon og økonomiforvaltning som gjelder ved Universitetet i Bergen.

Alle fullmakter i henhold til dette brev opphører ved prøveperiodens utløp den 31. desember 1995, dersom kollegiet ikke har fattet vedtak om noe annet.

A) ANVISNINGSFULLMAKT OG BUDSJETTPOSTER

Anvisningsretten for de bevilgninger Institutt for biokjemi og molekylærbiologi får til rådighet er fra 1.1.94 overført til konsulent Inger Grønningssæter. Anvisningsretten gjelder følgende konti:

02610111, 1yyyy, 00000, xxxxx - Lønn, faste stillinger
 02610114, 1yyyy, 00000, xxxxx - Lønn, faste bistillinger
 02610135, 1yyyy, 00000, xxxxx - Lønn, timeundervisning m.v.
 02610191, 1yyyy, 00000, xxxxx - Lønn, vikar ved stipendpermisjon
 02611161, 1yyyy, 00000, xxxxx - Annuum
 02611161, 1yyyy, 00000, xxxxx - Vitenskapelige reiser
 0261451x, 1yyyy, 00000, xxxxx - Vitenskapelig utstyr

Nærmere orientering om ny kontoplan m.m. er gitt i Rundskriv nr. 4/92 av 20. november 1992 om overgang til nytt økonomisystem.

Fullmakten omfatter også bruk av annuum til utenlandsreise og til bevertning.

Når den som har anvisningsfullmakt har lengre fravær (sykdom, ferie, reise) kan instituttstyreren, eventuelt visestyreren anwise regninger. Reiseutgifter for den som har anvisningsfullmakt skal alltid godkjennes og anvises av instituttstyrer. Reiseutgifter for instituttstyrer skal godkjennes og anvises av fakultetsdirektør.

Utgifter til eventuell bevertning må ligge innenfor de-rammer som er fastsatt i Personelhåndboken.

Overføring av anvisningsretten til lederen for instituttadministrasjonen fører ikke med seg andre endringer i økonomiforvaltningen ved instituttet. Som før skal instituttstyreren og de andre instituttorganene ha ansvar for forvaltningen av instituttet sine disponible ressurser.

Universitetsdirektøren minner ellers om at bevilgningene er en del av fakultetets totale drifts- og investeringsbudsjetter og at fakultetsdirektøren fortsatt har hovedansvaret for forvaltningen av midlene. Eventuelle overskridinger må dekkes innenfor fakultetets budsjettammer.

Dersom fakultetet ønsker å utvide fullmakten til å omfatte flere formål og konti må forslag om dette tas opp med Universitetsdirektøren og Økonomiavdelingen.

B) UTLYSING AV LEDIGE STILLINGER

Hjemmel:

Kunngjøring av ledige stillinger ved universitetet følger reglene fastsatt i Lov om statens tjenestemenn m.m., universitetsloven og personalreglementene for Universitetet i Bergen. For vitenskapelige mellomstillinger fastsettes kunngjøringen av fakultetet. For tekniske og administrative stillinger fastsettes kunngjøringens innhold og form av Personal- og organisasjonsavdelingen, etter samråd med institutt/fakultet.

Fullmakt:

Instituttet avgjør hvilke av instituttets ledige stillinger som skal lyses ut, innenfor de rammer som er gitt av fakultetet og kollegiet. Utlysning av vitenskapelige mellomstillinger fastsettes

etter samråd med fakultetet. Utlysning av tekniske og administrative stillinger fastsettes etter samråd med Personal- og organisasjonsavdelingen.

Såfremt det er grunnlag for å tro at tilsettingsforholdet kan vare lenger enn henholdsvis 9 og 6 måneder, bør stillingen kunngjøres offentlig.

Begrensninger:

Fullmakten gjelder ikke professorat. Utlysning av professorat avgjøres av kollegiet, etter forslag fra fakultetet.

Fullmakten er betinget av at:

- Instituttet har full økonomisk dekning innenfor eget lønnsbudsjett, også for senere budsjettår.
- Instituttet følger opp eventuelle innsparingspålegg gitt av fakultetet/kollegiet.
- Utlysingen ligger innenfor den stillingsstruktur eller andre personalpolitiske retningslinjer som er gitt av fakultetet eller universitetet sentralt.

Spørsmål om omgjøring av en ledig stilling til en annen stillingskode må forelegges Personal- og organisasjonsavdelingen for drøfting med organisasjonene, og for endelig godkjenning. Fakultetet må gi uttalelse om saken.

Vi ber fakultetet og Personal- og organisasjonsavdelingen tilrettelegge sine rutiner slik at ovennevnte fullmakt fungerer i samsvar med intensjonen i kollegiets vedtak om forsøksvirksomhet ved institutter, og slik at unødige forsinkelser unngås.

C) TILSETTINGSMYNDIGHET FOR KORTVARIGE TILSETTINGER

Hjemmel:

Universitetets myndighet til å foreta tilsettinger er hjemlet i universitetsloven og i personalreglementene for Universitetet i Bergen.

Personalreglement for vitenskapelige stillinger, §§3 og 13, fastsetter at universitetets øverste administrative ledelse (jfr. §2), etter innstilling fra grunnenheten, kan tilsette i kortvarige tilsettingsforhold inntil 9 mndr. Forenklet innstillingsprosedyre mht. bedømming fastsettes etter nærmere drøftinger mellom partene. Det kan ved slike kortvarige tilsettingsforhold også gjøres unntak fra regelen om offentlig utlysning. Stillingen skal imidlertid, så langt mulig, kunngjøres internt.

Denne bestemmelsen gjelder ikke professorat.

Tilsvarende er det fastsatt i Personalreglement for tekniske og administrative stillinger, §§ 3 og 10 at universitetets øverste administrative ledelse kan foreta tilsetting i arbeidsforhold med varighet inntil 6 mndr. Det kan ved slike kortvarige tilsettingsforhold gjøres unntak fra regelen om offentlig utlysning. Stillingen skal imidlertid, så langt mulig, kunngjøres internt.

Fullmakt:

Universitetet kan ikke gjøre endringer i personalreglementenes bestemmelser uten godkjenning fra organisasjonene og fra departementet.

Organisasjonene har i møte 10. mars 93 sluttet seg til universitetets forslag om å gi fullmakt til prøveinstituttene til å tilsette i midlertidige tilsettingsforhold i inntil 9 måneder og 6 måneder når det gjelder henholdsvis vitenskapelige stillinger og tekniske og administrative

stillinger. Saken er i brev av 5. mai 1993 forelagt Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet for godkjenning.

Under forbehold om departementets godkjenning gis prøveinstituttene fullmakt til å tilsette midlertidig i henhold til ovenstående retningslinjer.

D) PERMISJONER

Hjemmel:

Denne fullmakten omfatter permisjoner i medhold av Lønnsregulativets fellesbestemmelser og Hovedavtalen i staten, og i medhold av avtale med organisasjonene ved Universitetet i Bergen. I tillegg kommer retningslinjer for tildeling av forskningstermin for vitenskapelige stillinger, gitt av Kollegiet 21.2.91 (med tilføyelse av 23.1.92.)

Fullmakt:

Instituttstyrer får fullmakt til å innvilge permisjoner i henhold til følgende reglementer:

1. Hovedtariffavtalen for perioden 1.5.92 - 30.4.94, fellesbestemmelsenes §10: Rettigheter ved fødsels-, omsorgs- og velferdspemisjoner
2. Personalthåndboken pkt. 214.40-2: Permisjon med lønn for å avlegge eksamen
3. Personalthåndboken pkt, 214.43-3: Permisjon i forbindelse med prøveforelesning
4. Personalthåndboken pkt. 214.5: Permisjon for å utføre offentlige verv og organisasjonsmessige oppdrag (unntatt pkt. 214.50-9)
5. Personalthåndboken pkt. 214.6: Velferdspemisjoner
6. Personalthåndboken pkt. 214.8-0: Tillitsverv i funksjonshemmedes interesseorganisasjoner
7. Personalthåndboken pkt. 214.80.11: Deltaking i Røde Kors Hjelpkorps m.v.
8. Personalthåndboken pkt. 214.80-12: Arbeidstakeres rett til fri i forbindelse med feiring av religiøse høytidsdager
9. Adgang til å forskyve arbeidstiden for å studere universitetsfag for tilsatte ved Universitetet i Bergen
10. Regler for permisjon uten lønn ved Universitetet i Bergen. Retningslinjer for behandling av søknader.

Universitetsdirektøren ber dessuten fakultetet delegerer fullmakten til å innvilge forskningstermin, i henhold til "Retningslinjene for tildeling av forskningstermin for

vitenskapelige stillinger", til instituttstyrer. Dette er naturlig sett i sammenheng med at anvisningsmyndigheten over post 01-9 er lagt til instituttet.

Begrensninger til pkt. D) Permisjoner:

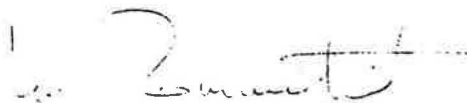
Fullmakten er avhengig av at instituttet, innenfor de bevilgninger det har til disposisjon, kan dekke alle utgifter som følger av permisjonen.

For øvrig gjelder følgende begrensninger for professorer og fungerende instituttstyrer: Permisjon for professorer avgjøres av kollegiet, med unntak for fødsels-, omsorgs- og velferdspermisjoner som kan innvilges av instituttet. Permisjonssøknad fra fungerende instituttstyrer skal forelegges instituttråd/styre. Tilråding sendes deretter via fakultetet til Personal- og organisasjonsavdelingen som tar standpunkt til søknaden på bakgrunn av instituttets og fakultetets uttalelse.

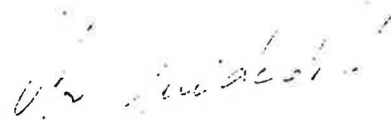
Alle ekstraordinære permisjonssøknader og tvilstilfeller avgjøres av Personal- og organisasjonsavdelingen (med unntak av søknader fra professorer som skal behandles av kollegiet), etter uttalelse fra instituttstyrer og fakultetet.

Permisjonsbrev undertegnes av instituttstyrer og paraferes av leder av instituttadministrasjonen. Ved instituttstyrers fravær har visestyrer fullmakt til å undertegne slike brev.

Vedlagt følger rutinebeskrivelser (vedlegg 1) og oversikt over regelverket for de permisjonssaker fullmakten omfatter (Vedlegg 2).



Kåre Rommetveit
universitetsdirektør



Olav Vindedal
personaldirektør

GJENPART:

Avdeling for intern forvaltningskontroll
Økonomiavdelingen
Revisor

VEDLEGG:

1. Rutinebeskrivelser for personalsaker som omfattes av prøveordningen.
2. Oversikt over regelverket for de permisjonssaker som delegeres til prøveinstituttene.

Dok: Utvalg/Fullm10
7.1.94/AM

Liste over intervjupersoner:

På instituttnivå:

Sigurd Meldal, instituttstyrer, Institutt for informatikk
Cecilie Ohm, kontorsjef, Institutt for informatikk
Trond Olsen, instituttstyrer, Institutt for økonomi
Inger Grønningsæter, 1.konsulent, Institutt for økonomi
Jørgen Chr. Meyer, instituttstyrer, Historisk institutt
Britt Kristin Holsen, kontorsjef, Historisk institutt
David Halten, kontorsjef, Institutt for biokjemi og molekylærbiologi
Ian Prym, instituttstyrer, Institutt for biokjemi og molekylærbiologi
Asbjørn Aarseth, instituttstyrer, Nordisk institutt
Trond Lygre, kontorsjef, Nordisk institutt
Olav Vaagland, kontorsjef, Institutt for medievitenskap
Helge Østbø, instituttstyrer, Institutt for medievitenskap
Jan R. Lien, instituttstyrer, Fysisk institutt
Kjell Trengereid, kontorsjef, Fysisk institutt

"Kontrollinstitutter":

Orm Øverland, instituttstyrer, Engelsk institutt
Astri Moe, konsulent, Engelsk institutt
Dag Møller, instituttstyrer, Institutt for fiskeri og marinbiologi
Karen M. Kleiven, konsulent, Institutt for fiskeri og marinbiologi

På fakultetsnivå:

Johs. Teigland, fakultetsdirektør, Det medisinske fakultet
Edmund Utne, fakultetsdirektør, Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Asbjørn Bjørnseth, fakultetsdirektør, Det historisk filosofiske fakultet
Kjell Sælen, fakultetsdirektør, Det matematisk naturvitenskapelige fakultet

Økonomiavdelingen:

Geir Strøm, kontorsjef

Personalavdelingen:

Olav Vindedal, personaldirektør
Georg Antonesen, kontorsjef



Evaluering av fristillingsforsøket ved UiB

1. Hvilket institutt er du ansatt ved? ¹

- 1 Historisk institutt
 2 Nordisk institutt
 3 Fysisk institutt
 4 Institutt for informatikk
 5 Institutt for medievitenskap
 6 Institutt for økonomi
 7 Institutt for biokjemi og molekylærbiologi

2. Hvilken stilling har du? ^{2,3}

- 1 Professor
 2 Førsteamanuensis
 3 Amanuensis
 4 Stipendiat
 5 Forskningsassistent
 6 Forsker
 7 Vitenskapelig assistent
 8 Konsulent/ 1.konsulent
 9 Ingeniør/ Avdelings-/Overingeniør
 10 Forskningstekniker
 11 Laborant
 12 Sekretær/Fullmektig/ 1.fullmektig

3. Hvor lenge har du vært ansatt ved instituttet?

4-5 år 6-7 måneder

4. Er du medlem av instituttstyre og /eller instiuttråd? ⁸

0 Nei 1 Ja

5. Kjenner du til fristillingsforsøket ved ditt institutt? ⁹

- 1 Ja, jeg har god kjennskap til forsøket
 2 Ja, jeg har litt kjennskap til forsøket
 3 Ja, jeg har så vidt hørt om det
 4 Jeg kjenner ikke til forsøket

6. Hva er ditt hovedinntrykk av fristillingsforsøket? ¹⁰

- 1 Positivt
 2 Ingen betydning for instituttet
 3 Negativt
 4 Vet ikke

7. Har du inntrykk av at fristillingsforsøket har påvirket instituttstyres funksjon som leder på følgende måter:

	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
	1	2	3	4
Styresen har større handlefrihet enn før	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 11
Styresen har fått større innflytelse over instituttets faglige profil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 12
Styresen bruker mer tid på administrative oppgaver ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 13
Styresen har fått for mye makt ved instituttet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 14
Styresen har tatt større personalpolitisk ansvar for instituttets ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 15

VEND!

8. Har du inntrykk av at stillingen som kontorsjef har fungert på følgende måter:

	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
	1	2	3	4
De administrative tjenestene ved instituttet har blitt mer profesjonelt utført	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 16
Saksbehandling i administrative saker har gått raskere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 17
Stillingen har skapt mer administrasjon ved instituttet ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 18
Gitt en mer hensiktsmessig arbeidsdeling mellom styresen og instituttets administrasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 19

9. Har du inntrykk av at fristillingsforsøket har fungert i budsjettsaker på følgende måter:

	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
	1	2	3	4
Ført til større konflikt om hvor stor andel av instituttets midler som skal brukes på de ulike formål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 20
Ført til større konflikt om hva instituttets midler til <u>undervisning</u> skal brukes på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 21
Ført til større konflikt om hva instituttets midler til <u>forskning</u> skal brukes på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 22

10. Har du i løpet av forsøksperioden gjort følgende:

- 23 Søkt om permisjon Nei Ja
- 24 Søkt instituttet om midler til faglige reiser Nei Ja
- 25 Søkt instituttet om midler til vitenskapelig utstyr Nei Ja

Hvis ja: Har du inntrykk av at behandling av denne typen søknader går raskere etter at instituttet ble med i fristillingsforsøket? 26

- 1 Ja, i stor grad
- 2 Ja, i noen grad
- 3 Nei, det er omtrent som før
- 4 Nei, det tar lengre tid enn før
- 5 Vet ikke/ Har ikke noe å sammenligne med

11. Har du inntrykk av at saksbehandlingen har blitt enklere når ledige stillinger skal lysnes ut? 27

- 1 Ja, i stor grad
- 2 Ja, i noen grad
- 3 Nei, det er omtrent som før
- 4 Nei, det tar lengre tid enn før
- 5 Vet ikke/ Har ikke noe å sammenligne med

12. Har du inntrykk av at saksbehandlingen har blitt enklere når vikarer skal ansettes? 28

- 1 Ja, i stor grad
- 2 Ja, i noen grad
- 3 Nei, det er omtrent som før
- 4 Nei, det tar lengre tid enn før
- 5 Vet ikke/ Har ikke noe å sammenligne med

13. Har du inntrykk av at fristillingsforsøket har bidratt til å bedre det sosiale miljøet ved ditt institutt? 29

- 1 Ja, i stor grad
- 2 Ja, i noen grad
- 3 Nei, det er omtrent som før
- 4 Nei, det sosiale miljøet ved vårt institutt har blitt verre som følge av at instituttet ble fristilt
- 5 Vet ikke/ Har ikke noe å sammenligne med

14. **Har fristillingen hatt noe å si for dine muligheter til å drive forskning ved instituttet?**
(Besvares bare av vitenskapelige ansatte)

	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
	1	2	3	4
Mulighetene har blitt bedre fordi jeg bruker mindre tid på administrative oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 30
De økonomiske rammene har blitt bedre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 31
Av andre grunner (<i>spesifiser</i>):				
.....				
.....				

15. **Har fristillingen hatt noe å si for dine muligheter til å gi god undervisning ved instituttet?**
(Besvares bare av vitenskapelige ansatte)

	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
	1	2	3	4
Mulighetene har blitt bedre fordi jeg bruker mindre tid på administrative oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 32
De økonomiske rammene har blitt bedre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 33
Av andre grunner (<i>spesifiser</i>):				
.....				
.....				

16. **Har fristillingen medført endringer i dine arbeidsoppgaver?** 34
(Besvares bare av administrativt personale)

Nei Ja

Hvis ja: Har det ført til følgende:

	Ja	Nei, som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke
	1	2	3	4
Jeg har fått større ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 35
Det har endret kravene til kompetanse i min stilling ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 36
Det har ført til merarbeid for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 37
Kontorsjefsstillingen har gjort at jeg har mindre ansvarsfulle og mer rutinepregete arbeidsoppgaver ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 38

Hvis ja: Hvordan vurderer du opplæring, informasjon og støtte innenfor de delegerte områdene? 39

1 Meget god 2 Tilfredsstillende 3 Dårlig

17. **Hvordan har ditt samarbeide med fakultetet vært i forsøksperioden?** 40
(Besvares bare av administrativt personale)

1 Meget godt

2 Tilfredsstillende

3 Dårlig

4 Har ikke hatt noe samarbeide med fakultetet i perioden

18. **Hvordan har ditt samarbeide med Personal- og organisasjonsavdelingen vært i forsøksperioden?** 41

(Besvares bare av administrativt personale)

1 Meget godt

2 Tilfredsstillende

3 Dårlig

4 Har ikke hatt noe samarbeide med Organisasjons- og personalavdelingen i perioden

Takk for innsatsen!

Har du kommentarer til fristillingsforsøket eller evalueringen, så kom gjerne med dem på baksiden av arket eller på et eget ark.