

# Fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger

En evaluering

Bjørn Stensaker  
Agnete Vabø

Rapport 30/2013

**NIFU**



# Fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger

En evaluering

Bjørn Stensaker  
Agnete Vabø

Rapport 30/2013

Rapport 30/2013

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning  
Adresse PB 5183 Majorstuen, NO-0302 Oslo. Besøksadresse: Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Oppdragsgiver Universitetet i Stavanger  
Adresse 4036 Stavanger

Trykk Link Grafisk

ISBN 978-82-7218-936-4  
ISSN 1892-2597 (online)

[www.nifu.no](http://www.nifu.no)

---

# Forord

Universitetet i Stavanger (UiS) har som mange andre norske læresteder gjort forsøk med ulike styrings- og ledelsesmodeller. I denne rapporten gjøres det en evaluering av funksjonaliteten og effektene av styrene som ble innført ved UiS i 2011.

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

Rapporten er skrevet av Agnete Vabø og Bjørn Stensaker ved NIFU. Erica Waagene og Bjørn Magne Olsen ved NIFU har analysert dataene fra spørreskjemaundersøkelsen.

Oslo, 28. juni 2013

Sveinung Skule  
Direktør

Jannecke Wiers-Jenssen  
Forskningsleder



# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>11</b>
1.1 Rammeverk for analyse .....	12
1.2 Organisasjonsstrukturen ved UiS .....	14
1.3 Data og metode.....	14
1.4 Organisering av rapporten.....	16
<b>2 Fakultetsstyrene</b> .....	<b>17</b>
2.1 Innledning .....	17
2.2 Fakultetsstyrenes organisering .....	17
2.3 Fakultetsstyrenes funksjonalitet.....	18
2.4 Effekter av fakultetsstyrenes arbeid .....	20
<b>3 Styrene på instituttnivå</b> .....	<b>27</b>
3.1 Innledning .....	27
3.2 Instituttstyrenes organisering.....	27
3.3 Instituttstyrenes funksjonalitet .....	28
3.4 Effekter av instituttstyrenes arbeid.....	30
<b>4 Konklusjoner og veien videre</b> .....	<b>37</b>
4.1 Oppsummering av sentrale funn.....	37
4.2 Konklusjoner og anbefalinger .....	38
4.3 Styring og faglig organisering - mulige utviklingsveier fremover .....	40
<b>Referanser</b> .....	<b>41</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>43</b>
<b>Administrative årsverk ved UiS</b> .....	<b>43</b>
<b>Tabellvedlegg</b> .....	<b>47</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>71</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>76</b>

---



# Sammendrag

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

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

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

På bakgrunn av en spørreskjemaundersøkelse blant alle ansatte ved UiS, dokumentanalyser samt en rekke intervjuer med styrerepresentanter og personer som har tette relasjoner til styrearbeidet, kan følgende oppsummere styrenes funksjonalitet og de effekter vi foreløpig kan identifisere av styrenes virksomhet:

- Over halvparten av de stemmeberettigede som svarte på spørreskjema stemte ved siste fakultets- og instituttvalg. Dette er en valgdeltakelse på linje med hva som er normalt ved norske universiteter og høyskoler.
- Rundt halvparten av de som svarte på spørreskjema leser referater fra styremøtene både på fakultets- og instituttnivået, samtidig svarer bare rundt en femtedel av de ansatte at styrene bidrar til god informasjonsflyt på fakultets- og instituttnivået.
- Det eksisterer en viss dialog mellom fakultets- og instituttstyrene og enkeltansatte, der en slik kontakt kan gå begge veier. Kontakten er mer omfattende på instituttnivået enn på fakultetsnivået.

- Generelt synes styrer på instituttnivået å nyte godt av et større engasjement og en større oppslutning blant ansatte enn styrene på fakultetsnivået.
- De som sitter i styrene eller har godt kjennskap til styrearbeidet som foregår rapporterer stort sett om konstruktive møter, og en generell vilje til å finne konsensusløsninger. Styrerepresentantene reiser i svært liten grad egne saker, og er avhengig av den saksforberedelse som skjer på fakultets- og instituttnivå. På instituttnivået synes saksforberedelse å være en utfordring, der kvaliteten på forberedte saker ikke alltid er som ønskelig. Samarbeidet mellom styrene og ledelsen på de ulike nivåene synes å fungere godt, men det kan identifiseres enkelttilfeller på instituttnivå der det eksisterer store samarbeidsproblemer mellom styrene og ledelsen.
- De som sitter i styrene rapporterer om liten kontakt med styreorgan på andre nivå – både vertikalt og horisontalt. Styrenes arbeid fremstår som i liten grad å være koordinert hvis vi ser på UiS i stort.
- Når det gjelder spørsmål om effektene av styrenes arbeid, er tendensen at ansatte i liten grad ser at styrene – både på fakultets- og instituttnivå – bidrar til strategisk utvikling verken av forsknings- eller utdanningsvirksomheten.
- Ifølge spørreskjemaundersøkelsen mener mange ansatte at fakultets- og instituttstyrene i liten grad bidrar til omstilling og endring ved universitetet, og at kontakten med næringsliv eller offentlig sektor heller ikke er blitt særlig styrket gjennom styrenes arbeid. Men gruppeintervjuene indikerer at styrene på begge nivåer bidrar positivt til en bedre ledelse av fakultetene og instituttene, dog uten at dette gjenspeiles i synspunktene hos de ansatte.
- Mange ansatte mener også at verken fakultets- eller instituttstyrene har bidratt særlig til å øke ansattes innflytelse. Dette gjelder både i forhold til personalpolitikk/organisatoriske spørsmål, i overordnede strategiske spørsmål, og i økonomi og ressursfordelingsspørsmål.

Samtidig har evalueringen avdekket at effektene av dagens styrer og deres funksjonalitet i stor grad kan knyttes til forhold delvis utenfor styrenes kontroll. For det første vil ansattes kunnskap om effektene av styrenes arbeid til dels være begrenset. For det andre er styrenes funksjonalitet og effektene av styrenes virksomhet ikke noe som kan vurderes isolert fra styringsstrukturene ved Universitetet i Stavanger forøvrig. Når mange ansatte eksempelvis mener at styrene i liten grad bidrar til strategisk utvikling eller til endring og omstilling, synes dette delvis å være et uttrykk for at styrene både på fakultets- og instituttnivået har begrenset makt og myndighet i forhold til den overordnede strategien, til økonomistyringssystemet og til andre føringer som eksisterer. For det tredje kan det også hevdes at styrenes funksjonalitet og effektene av styrene er et resultat av mer historiske føringer, der mange av de nåværende styrene kanskje ikke fungerer så veldig forskjellig fra den tidligere rådsstrukturen som eksisterte ved universitetet. Intervjuer med styrerepresentanter og analyser av protokoller og referater fra styremøter synes å indikere at styrene sjelden endrer radikalt på forslag til beslutninger, og at det søker konsensus i mange saker. Slik sett synes styrene i dag å fungere mer reaktivt og samlende, der den mest markante forskjellen fra de tidligere rådene er at dagens styrer har en formell vetofunksjon, selv om denne altså sjelden brukes.

På bakgrunn av de data som foreligger er det vanskelig å trekke bastante konklusjoner om funksjonaliteten til og effektene av styrer på fakultets- og instituttnivå ved Universitetet i Stavanger. Dagens styringsordning er et forsøk på å balansere mange ulike prinsipper og verdier i en organisasjon. Slik vi ser det er det derfor mulig å trekke tre helt forskjellige konklusjoner avhengig av det verdigrunnlag som universitetet ønsker å vektlegge i årene som kommer:

- En konklusjon er at styreordningen bør avvikles ut fra at data tyder på at styrene i realiteten har liten betydning verken for ansettes medbestemmelse, og at styrene heller ikke har en sterk strategisk funksjon. Denne konklusjonen innebærer en vektlegging av at styringsordninger bør være mest mulig effektive, strømlinjeformet og tydelige slik at lærestedets overordnede mål bedre kan oppnås.

- En annen konklusjon er at styreordningene bør radikalt revideres slik at styrene i større grad settes i stand til å utøve den innflytelse de var tiltenkt. Denne konklusjonen er basert på at dagens styringsstruktur ved UiS i liten grad gir styrene særlig stort handlingsrom – verken strategisk eller økonomisk. En konklusjon langs disse linjer innebærer en vektlegging av at styringsordninger bør gi stort rom for medbestemmelse og reell innflytelse for ansatte og studenter i utviklingen av organisasjonen.
- En tredje mulig konklusjon er at dagens styringsordning bør videreføres ut fra den mer overvåkende og kvalitetssikrende rolle som svært mange styrer synes å ha i dag. En konklusjon langs disse linjer innebærer en vektlegging av at styringsordninger må sørge for at ulike synspunkt og perspektiv løftes frem, og at beslutningene som til slutt fattes i større grad er reflekterte og ivaretar ulike hensyn.

Et problematisk aspekt i forhold til de tre ulike konklusjonene over er imidlertid knyttet til at styrene på fakultets- og instituttnivået har hatt en relativ kort funksjonstid. Styrer er ofte kollegium som det tar tid å etablere og der ulike aktører må lære seg spilleregler og hva som er god samhandling, der ikke minst faktorer som tillit spiller en viktig rolle. På denne bakgrunn anbefaler vi at dagens styreordninger få etablert seg skikkelig i organisasjonen før det fattes endelige beslutninger omkring deres fremtidige rolle.



# 1 Innledning

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

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

I dag kan universiteter og høyskoler velge mellom to styre- og ledelsesmodeller på øverste nivå/institusjonsnivå: Valgt rektor og tilsatt direktør, der rektor fungerer som styreleder og direktør er styrets sekretær og øverste administrative leder eller rektor tilsatt som øverste faglige og administrative leder og som også innehar rollen som styrets sekretær. I en slik modell peker Kunnskapsdepartementet ut styreleder blant de eksterne styremedlemmene. Per 1.1.2012 hadde 25 institusjoner videreført ordningen med valgt rektor som styreleder, mens 11 hadde valgt ordningen med tilsatt rektor og ekstern styreleder.

UiS praktiserer i likhet med de fleste universitetene styringsmodellen med valgt rektor som styreleder, såkalt todelt ledelse.

Eksterne representanter, og da fortrinnsvis politikere, utgjorde et betydelig innslag i hovedstyrene ved de tidligere regionale høgskolene. Innføring av bedriftsinspirerte styringsmodeller med vekt på mer samspill mellom høyere utdanning og samfunn, innebærer forøvrig økt bruk av eksterne styrerepresentanter, både ved universiteter og høgskoler. Hensikten har vært å styrke styrenes

kompetanse gjennom rekruttering av eksterne representanter (Larsen 2006, 2007). Siden 2005 har det vært lovpålagt at alle hovedstyrer i høyere utdanning skal ha fire eksterne representanter. Når det gjelder bruk av eksterne representanter i styrer på fakultet- og instituttnivå gir loven rom for varierende praksis mellom institusjoner.

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

I etterkant av Kvalitetsreformen er en velkjent effekt av mer bedriftsinspirerte styringsideal at mange ansatte opplever redusert medinnflytelse og involvering i beslutningsprosesser de opplever som viktige (Bleiklie et al 2007, Frølich & Stensaker 2009, Ramberg & Vabø 2009, Vabø et al 2010). Dette var også viktige argumenter for at styret ved UiS besluttet å innføre styrer både på fakultets- og instituttnivå fra og med januar 2011.

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

I forbindelse med innføringen av styrer på fakultets- og instituttnivå ble det vedtatt en evaluering av de nye styringsordningene. Våren 2013 ba universitetsdirektøren ved UiS NIFU om å bistå i en evaluering av hvordan de nye styrene på fakultets- og instituttnivå fungerte. De sentrale spørsmål som adresseres i denne evalueringen er:

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

Med nevnte spørsmål som utgangspunkt vil det avslutningsvis gis noen refleksjoner knyttet til hvorvidt dagens styrer er en ordning som bør videreføres, eller om det eksisterer andre måter å ivareta målsettingene for styrene.

## 1.1 Rammeverk for analyse

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

Samtidig er universiteter også avhengig av å ivareta engasjementet og synspunktene til studenter og ansatte. Et slikt engasjement og en medvirkning i beslutningsprosesser er ikke nødvendigvis bare et uttrykk for et demokratisk behov, men kan også ha viktige kunnskapsmessige implikasjoner.

Styringsordninger handler også om legitimitet, både innen organisasjoner, og utad mot omverden. Styringsordninger som oppfattes som lite legitime – enten eksternt eller internt – er uheldige fordi de kan bidra til å svekke de reelle styringsmulighetene i organisasjonen og bidra til prosesser der beslutningsprosessene blir viktigere enn sakene det skal besluttes om. Dagens styringsordning ved UiS kan sies å være et forsøk på å balansere behovene for sterk styring og god medvirkning gjennom at fakultets- og instituttledere utreder og legger frem sakene, tar initiativ og legger premisser. Medvirkningen er tenkt ivaretatt ved at studenter og ansatte er representert i styrene.

I forhold til evalueringen anser vi to dimensjoner som sentrale, og som avspeiler de sentrale spørsmål evalueringen tar sikte på å vurdere: For det første hvordan styringsordningen fungerer internt. For det andre hvilke effekter den har.

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

Dagens styringsordninger kan tenkes å fungere på svært ulike måter. På den ene siden kan det forhold at dekan og instituttleder sitter med mye kunnskap og informasjon og har resultatansvar oppover i linjen, gjøre at «styringshensyn» blir overordnet andre hensyn i det daglige. På den andre siden kan vi også tenke oss en situasjon der stor grad av medvirkning også resulterer i en fragmentering av strategiske utviklingsprosesser og der ledelsen mister handlekraft og retning som konsekvens. I et styre vil alltid formelle oppgaver og formelt ansvar utfordres av uformelle strukturer, personlige kjennetegn og gruppedynamikk. Et viktig poeng i forhold til funksjonaliteten er å undersøke om rammene rundt styrets arbeid er gode.

Vurdering av en styringsordning bør ideelt sett også romme en kartlegging av dens effekter i organisasjonen. I streng kausal forstand er dette vanskelig å gjøre innen de rammer som er trukket opp for evalueringen. Samtidig kan ulike effektvariabler undersøkes nærmere både gjennom de vedtak som formelt er fattet av styrene på ulike nivåer, hvilken legitimitet styrene har ved UiS, og ikke minst, gjennom de synspunkter dagens fakultets- og instituttledere har på styrene. Oppfattes de som støttende for ledelsen i utviklingen av UiS eller som et organ som hemmer utviklingen av universitetet?

Ved siden av nevnte dimensjoner vil en evaluering av styringsordninger også kunne avdekke andre forhold som kan ha betydning for styringen av UiS. Dette kan være forhold rundt delegering av myndighet og ansvar mellom ulike nivåer, faglig organisering og kjennetegn ved utdannings- og forskningsvirksomheten for øvrig. Styrer er ikke isolerte organ ved det enkelte fakultet eller institutt, men en del av en organisatorisk styringsordning der også forhold utenfor styrene, ikke minst økonomiske, påvirker deres arbeid positivt og negativt. Evalueringen tar derfor sikte på å være åpen for å inkludere slike forhold i den grad de er relevante for styrene på de ulike nivåene.

UiS har vært preget av sterk vekst i de seinere år, både i form av vitenskapelige og administrative stillinger. I dag har UiS cirka 9200 studenter og 1300 ansatte. I de interne diskusjonene som har funnet sted ved UiS i forbindelse med endring i styringsformene har også spørsmål om fordeling av de administrative ressursene stått sentralt. Som en del av underlagsmaterialet for evalueringen har NIFU derfor også fremskaffet data om stillingsressursene ved UiS (Se vedlegg).

## 1.2 Organisasjonsstrukturen ved UiS

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

Universitetet har også knyttet til seg to nasjonale forskings- og kompetansesenter – Lesesenteret (Nasjonalt senter for leseopplæring og Leseforskning) og Læringsmiljøsentret (Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning) – i tillegg til flere andre forskningssenter.

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

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

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

Det samfunnsvitenskapelige fakultet er delt inn i fem institutter:

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

Det teknisk-naturvitenskapelige fakultetet er delt inn i fem institutter:

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

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

Særegne trekk ved den organisatoriske strukturen ved UiS, som at noen institutt er store og heterogene er et viktig bakteppe når vi skal undersøke hvilket potensial instituttstyrene har for å leve opp til sitt nåværende mandat.

## 1.3 Data og metode

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



En spørreskjemaundersøkelse blant alle vitenskapelige og administrativt ansatte har også blitt gjennomført. Den var ute i en to ukers periode, mellom 16 og 31 mai. Det ble sendt ut to purringer. Utvalget bestod av samtlige vitenskapelige, administrativt og teknisk ansatte, 1310 personer, med en svarprosent på 43. De fleste grupper har en svarprosent rundt dette snittet. Det er ingen betydelig forskjell i svarprosent mellom vitenskapelige og teknisk og administrativt ansatte. Ledere utmerker seg med den høyeste deltakelsen på 71 prosent. Og blant fakultetene har det humanistiske fakultet den største deltakelsen med 47 prosent og det teknisk naturvitenskapelige fakultet den laveste på 38 prosent. Gruppen drift/renhold, som er svært liten, har den laveste deltakelsen med en svarprosent på 10, stipendiater og postdoktorene- i alt 144 personer den nest laveste svarprosenten på 24.

Møtereferater fra styremøter på fakultetsnivå, samt et utvalg styrer på instituttnivå er gjennomgått for 2012 for å gi mer innsikt i hvilke saker som styrene har hatt til behandling.

I alt 16 gruppeintervju ble gjennomført over to dager i april 2013. Intervjuene omfattet nøkkelpersoner ved UiS som har et ansvar for overordnet styring og ledelse ved universitetet, (dekaner, instituttstyreledere, fakultetsstyreledere, ulike styrerepresentanter på ulike styrenivåer – teknisk og administrativt, vitenskapelig ansatte, samt eksterne representanter) samt representanter for fagorganisasjoner, studentorganisasjoner, verneombud og ulike ledere i sentraladministrasjonen. Med unntak av intervjuet med rektor, var alle intervjuer i utgangspunktet satt opp som gruppeintervjuer der eksempelvis styrerepresentanter for vitenskapelig ansatte ble intervjuet på tvers av deres lokale styretilhørighet, der styreledere ble intervjuet på tvers av institutter etc. Til sammen har nesten 50 personer deltatt i intervjuene.

Som de fleste institusjoner i høyere utdanning er UiS en sammensatt organisasjon. De ansatte ved UiS har veldig ulike arbeidsoppgaver- og betingelser. Et viktig skille går mellom vitenskapelige og teknisk og administrativt ansatte, Men også innenfor hver av disse stillingskategoriene er det betydelige forskjeller mellom grupper etter på hvilket nivå i organisasjonen de arbeider, hvilket fag/faglig avdeling de tilhører, og om de er fast eller midlertidig tilsatt. Blant midlertidig ansatte skiller vi mellom lederstillinger, administrativ stilling, teknisk stilling/ingeniørstilling, bibliotekarstilling, drifts-/ renholdstilling, Men det er de to førstnevnte kategoriene som er størst. Blant vitenskapelig ansatte skiller vi mellom professorer/dosent, førsteamanuensis/førstelektor, universitetslektor/amanuensis, postdoktor/stipendiat og annet stillingskategori (Se tabeller i vedlegg: V2, V3, V4). Ulike posisjoner kan i spørreskjemaundersøkelsen rimeligvis forventes å gi opphav til ulike svarmønstre. Spørsmål om lederverv og medlemskap i fakultets- instituttstyre er i denne undersøkelsen ett kjennetegn ved respondentene som har betydning for oppfatning og praksis vedrørende styreordningen ved UiS. Det er ikke overraskende at personer som er fast ansatt, har lederverv og er representert i styrene er mer aktive i forhold til å stemme ved valg, til å fremme styrekandidater, samt at de i større grad blir kontaktet av eller selv kontakter medlemmer av styrer på institutt- og fakultetsnivå i forbindelse med enkeltsaker.

Ledelsen ved UiS anså det som viktig at alle ansatte ble invitert til å svare på spørreskjema. En utfordring ligger følgelig i tolkningen av materialet siden en stor andel "vet ikke" blant administrativt ansatte trekker snittet opp for populasjonen av ansatte sett under ett. Det samme gjelder divergerende svarmønstre når det gjelder styrenes funksjonalitet og effekt. De vitenskapelige ansatte er mer positive i sin vurdering av styrenes rolle enn teknisk og administrativt ansatte som i større grad svarer "vet ikke". Mange av respondentene, 19 prosent, jobber i sentrale enheter uten en formell tilknytning til de ulike styrene. Dette er fortrinnsvis administrativt eller teknisk personale. Dette har bidratt til at andelen «nei» og "vet ikke" svar er relativt høy. Siden personer i sentrale enheter ikke har anledning til å verken fremme kandidater til fakultets- og instituttstyrene, stemme på kandidater eller delta i disse styrene selv, kan det bidra til at denne gruppen personer ikke føler at de har et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag og/eller interesse for styrenes arbeid. Vi har løst de utfordringer dette gir ved å i tabellene presentere resultatene av undersøkelsen som helhet og resultatene slik det fremgår når ansatte på sentralt nivå er ekskludert.

Bryter vi opp grupper etter posisjon og fakultetstilhørighet blir gruppene ganske små. Siden svarprosenten i tillegg er ganske lav, 43 prosent, har vi derfor valgt ikke å foreta mer differensierte

analyser av dette materialet. Tabeller som skiller ut svarmønstre etter stillingskategori (vitenskapelige, teknisk og administrativt) og fakultetstilhørighet er imidlertid vedlagt i appendiks.

## **1.4 Organisering av rapporten**

I kapittel 2 gjennomgås synspunktene på styrene på fakultetsnivå, og der spørreundersøkelsen fylles ut med informasjon og synspunkter fra intervjuene. I kapittel 3 gjøres det samme i forhold til instituttnivået. I kapittel 4 trekkes analysene sammen i en overordnet konklusjon og med noen refleksjoner rundt veien videre.

I kapittel 2 og 3 presenteres de ansattes vurderinger av styrenes arbeidsform ved UiS, og hvorvidt de selv er engasjert i styrenes arbeid og virke. Dernest vil ansattes syn på effektene av styrenes arbeid redegjøres for. Kartleggingen er i hovedsak organisert ut fra den spørreskjemaundersøkelse som har vært foretatt ved UiS. Presentasjonen av de kvantitative data er komplettert med data fra de kvalitative intervjuene som har vært foretatt i forbindelse med evalueringen.

Spørsmål om administrativ kapasitet har stått sentralt i diskusjonene rundt innføring av råd og styrer ved UiS. I et eget vedlegg ser vi derfor nærmere på utviklingen av administrative årsverk ved institusjonen.

## 2 Fakultetsstyrene

### 2.1 Innledning

I dette kapittelet skal vi presentere og drøfte data fra spørreskjemaundersøkelsen og gruppeintervjuene som viser hvordan faglig og administrativt ansatte vurderer fakultetsstyrenes funksjoner ved UiS. Gitt de ambisjoner UiS hadde når det gjelder medbestemmelse og ansattes innflytelse, er en viktig dimensjon ved styrenes virke at de engasjerer de ansatte og at ansatte er interessert i styrenes arbeid. Motsatt vil også styrenes kontakt utad være en viktig indikator på styrenes funksjonalitet.

### 2.2 Fakultetsstyrenes organisering

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

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

Fakultetsstyret velger selv sin leder blant medlemmene.

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

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

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

Mandatet og styrevedtakets pkt. 2 om å unngå byråkratisering og økte kostnader tilsier at fakultetsstyret konsentrerer sitt arbeid om 4-6 møter i året knyttet opp mot årshjulet og viktige prioriteringer og vedtak.

---

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

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

## 2.3 Fakultetsstyrenes funksjonalitet

**Tabell 2.1 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	46	262	57	261
<b>Nei</b>	32	179	28	130
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	22	125	14	66
<b>Total</b>	100	566	100	457

At ansatte faktisk stemmer ved valg på kandidater til fakultetsstyrene er en viktig indikator på engasjementet for styrearbeid. Her synes deltakelsen å være relativt god ved valget til fakultetsstyrene. At 57 prosent av de ansatte stemte kan synes lavt hvis vi sammenligner dette med deltakelse i politiske valg, men innen høyere utdanning er dette nivået på valgdeltakelsen relativt normalt. Til sammenligning kan det her nevnes at valgdeltakelsen ved det nylig avholdte rektorvalget ved Universitetet i Oslo var på 46 prosent blant de vitenskapelige ansatte, og på 47 prosent blant de teknisk og administrativt ansatte.

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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	13	73	16	73
<b>Nei</b>	70	396	74	339
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	17	97	10	45
<b>Total</b>	100	566	100	457

At andelen som fremmer forslag til kandidater til fakultetsstyrene er langt lavere enn valgdeltakelsen er ingen overraskelse ut fra at kandidaturer til ulike styrer gjerne fremmes mer organisert via fagorganisasjoner, gjennom sammenslutninger av ansatte o.l. At 73 personer av de som har svart har fremmet kandidater til styrene på fakultetsnivå må derfor sies å være et relativt høyt antall.

**Tabell 2.3 Leser du styrepapirene i forkant av fakultetsstyremøtene?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	28	161	34	156
<b>Nei</b>	57	321	57	259
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	15	84	9	42
<b>Total</b>	100	566	100	457

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

**Tabell 2.4 Leser du referatene fra fakultetsstyremøtene?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	42	238	49	223
<b>Nei</b>	48	270	46	208
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	10	58	6	26
<b>Total</b>	100	566	100	457

Sammenlignet med hvor mange av de ansatte som leser styrepapirer i forkant av styremøtene, er andelen som leser referater i etterkant langt høyere. Hele 49 prosent av de som har respondert på spørreskjemaundersøkelsen svarer at de leser styrereferater. Forskjellen mellom andelen som leser styrepapirer i forkant og referater i etterkant kan indikere en interesse for å påvirke styret i deres arbeid.

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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	25	139	28	130
<b>Nei</b>	68	384	69	313
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	8	43	3	14
<b>Total</b>	100	566	100	457

Rundt en fjerdedel av de ansatte har tatt direkte kontakt med styrerepresentanter det siste året. Siden mange saker i fakultetsstyrene omhandler økonomi og ressursfordelingsspørsmål, er det sannsynlig at slik direkte kontakt mellom ansatte og styrerepresentanter ofte dreier seg om økonomi. Intervjuer med styrerepresentanter i ulike fakultetsstyret gir også sterke antydninger om dette. Måten kontakt opprettes på synes å variere: e-post, telefon og personlige møter er de mest vanlige formene for kontakt.

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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	20	113	22	102
<b>Nei</b>	71	401	73	335
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	9	52	4	20
<b>Total</b>	100	566	100	457

I forhold til om personer i fakultetsstyrene tar direkte kontakt med ulike ansatte, svarer 22 prosent av respondentene at de har hatt slik kontakt. Når vi spør styrerepresentantene om hvorfor slik kontakt opprettes, begrunnes det på ulike måter. For en del representanter handler kontakt med ansatte om at ansatte tar kontakt for å orientere om saker som de mener angår ansatte og som de bør være orientert om. For andre handler det om å skaffe seg informasjon om hva de som styrerepresentanter skal mene om ulike saker, og der kontakt opprettes for å klargjøre sakskompleks med de saken kan angå.

Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen gir inntrykk av at fakultetsstyrenes arbeid engasjerer relativt mange ved UiS. Likevel kan det her understrekes at andelen personer som svarer at de ikke vet

eller at spørsmålet er ikke aktuelt, gir indikasjoner på at engasjementet for fakultetsstyrene er svært delt blant de ansatte. At eksempelvis 42 prosent av de ansatte ved UiS enten ikke stemte ved fakultetsvalget eller ikke vet om de stemte er en sterk indikasjon på at fakultetsstyret ikke betyr mye for dem, og at de i liten grad er engasjert i styrets arbeid. At 66 prosent av de ansatte ikke har lest styrepapirer i forkant eller ikke vet om de har lest dem, er heller ikke en sterk indikasjon på engasjement. Ei heller at 52 prosent av de ansatte ikke leser referat fra styremøter eller ikke vet om de har lest slike referater.

Når det gjelder relasjonen mellom styrerepresentanter og ansatte synes data fra spørreskjemaundersøkelsen å gi indikasjoner på en regelmessig kontakt, og en kontakt som går begge veier. Muligheten til å reise saker og eventuelt påvirke styrerepresentantene i ulike saker synes viktig i denne forbindelse. Samtidig gir intervjuene indikasjoner på at styrerepresentantene selv i liten grad fremmer saker i styret – dette gjelder både de eksterne og de interne representantene. Mange styrerepresentanter betoner at de i hovedsak følger og responderer på de saker som blir fremlagt til styrebehandling. Slik sett synes styrearbeidet på fakultetsnivået å være relativt reaktivt. Mange informanter fra fakultetsstyrene understreker da også at styrene på dette nivået ofte får «ferdigtygde» saker fremlagt der påvirkningsmuligheten er begrenset. Samtidig nevnes det konkrete eksempler der forberedte saker og forslag til vedtak har blitt endret i styret, selv om dette skjer relativt sjelden.

I forhold til styrets indre arbeid understreker informantene at dialogen internt i fakultetsstyrene er god og konstruktiv, og at de gjerne bruker tid til å finne frem til konsensus i de tilfeller der representantene er uenige. Når det gjelder vurderinger av hvordan ulike aktører fungerer internt i styret understrekes det ofte at de eksterne representantene gir positive bidrag inn, ikke minst for å løfte saker opp på et mer prinsipielt nivå. Også studentrepresentantene oppleves som verdifulle i styrearbeidet, og studentrepresentantene føler at de lyttes til i styrearbeidet. Når det gjelder spørsmålet om ulike aktører opptrer som interesserepresentanter kan slik adferd observeres i alle styrer. Interesseagitasjon synes likevel ikke å være et sentralt kjennetegn ved styrenes indre liv, der slik adferd gjerne oppveies av andre aktører, ikke minst de eksterne representantene. På spørsmål om interesseagitasjon gir seg uttrykk i form av bestemt «blokk» - stemmegivning, er inntrykket fra intervjuene at man ser ulik stemmegivning både blant vitenskapelige ansatte og blant studentrepresentanter.

På spørsmål om styrerepresentantene har tilstrekkelig kompetanse samlet, er det et hovedinntrykk at styrene på fakultetsnivå mangler kompetanse innen økonomi og regnskap. Mange av sakene i fakultetsstyrene dreier seg imidlertid nettopp om disse spørsmålene, og en effekt av den manglende kompetansen er at saker som omhandler økonomi, budsjett og regnskap ikke i like stor grad drøftes og belyses like kritisk og inngående som andre saker. Som vi skal utdype i neste kapittel handler dette også om misnøye med kvaliteten på den informasjon som gis i økonomisaker.

## **2.4 Effekter av fakultetsstyrenes arbeid**

Effektene av styrenes arbeid er et forhold mange respondenter ser som utfordrende å svare på. Dette er forståelig ut fra at det er vanskelig å identifisere direkte kausale sammenhenger mellom beslutninger fattet i ulike styrer og konkrete endringer ved UiS. At det i spørreskjemaundersøkelsen er en større andel som svarer vet ikke på spørsmål om effekter av styrenes arbeid enn i forhold til hvordan styrene engasjerer og aktiviserer ansatte (se punkt 2.1) er derfor ikke overraskende.

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

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

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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	3	19	4	17
<b>I stor grad</b>	21	117	23	104
<b>I liten grad</b>	19	108	21	97
<b>I svært liten grad</b>	11	64	12	55
<b>Vet ikke</b>	46	258	40	184
<b>Total</b>	100	566	100	457

Som det fremgår av tabellen over er synspunktene svært delt blant de ansatte når det gjelder fakultetsstyrets strategiske rolle for utdanningsvirksomheten. Mens rundt 27 prosent er positive til den effekt som fakultetsstyrene har på strategisk utvikling er 33 prosent negative i forhold til det samme spørsmålet. Samtidig understreker informantene under intervjuene at mange saker i fakultetsstyrene omhandler studiespørsmål, og der styrene på dette nivået dermed kan ha en reell effekt på den strategiske utviklingen ved UiS. At mange ansatte er delt i synet på om styrene bidrar positivt eller negativt henger sannsynligvis sammen med at ansatte kan ha ulikt syn på innholdet i de beslutninger som fattes i fakultetsstyrene om studie og utdanningsvirksomheten.

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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	3	15	3	13
<b>I stor grad</b>	15	83	16	75
<b>I liten grad</b>	21	119	24	111
<b>I svært liten grad</b>	15	83	16	73
<b>Vet ikke</b>	47	266	41	185
<b>Total</b>	100	566	100	457

Sammenligner vi fakultetstyrenes rolle når det gjelder forskning og utdanning synes styrene på dette nivået å ha en mindre strategisk rolle når det gjelder forskningsvirksomheten. Noe under 20 prosent av de ansatte mener at styrene har en positiv effekt på forskningsvirksomheten, mens 40 prosent mener at styrene har liten påvirkning på dette området. En forklaring på sprikene mellom forskning og utdanning kan også henge sammen med at forskningsstrategiene ved UiS i stor grad bestemmes sentralt, og at handlingsrommet for fakultetsstyrene på dette området er begrenset.

**Tabell 2.9 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	1	4	1	4
<b>I stor grad</b>	12	66	14	63
<b>I liten grad</b>	21	119	23	103
<b>I svært liten grad</b>	16	90	17	77
<b>Vet ikke</b>	51	287	46	210
<b>Total</b>	100	566	100	457

På spørsmål om fakultetsstyrene fremmer endrings- og omstillingsevnen ved UiS, er tendensen også at styrene spiller en mindre rolle. Hele 40 prosent av de som har svart mener at styrene ikke bidrar mye i forhold til omstilling. Kun 15 prosent er mer positive til styrenes rolle. Dette funnet kan ses i sammenheng med at styrene i hovedsak synes å være reaktive snarere enn proaktive i forhold til de saker som behandles. Styrerepresentantene synes i liten grad å fremme egne saker, og styrets rolle blir dermed å være medspiller på saker som allerede er i prosess. Selv om styrene på fakultetsnivået absolutt synes å bidra konstruktivt til slike saker, er det kanskje ikke så merkelig hvis styrets selvstendige bidrag til prosessen kanskje er begrenset.

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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	2	9	2	9
<b>I stor grad</b>	8	47	9	43
<b>I liten grad</b>	15	86	16	75
<b>I svært liten grad</b>	15	86	16	75
<b>Vet ikke</b>	60	338	56	255
<b>Total</b>	100	566	100	457

Et viktig argument for innføringen av styrer i høyere utdanning har vært å knytte tettere kontakt mellom lærestedene og omgivelsene rundt (Larsen 2006, 2007). Slik kontakt er ment skapt både ved å ha eksterne representanter i styret, og ved at styret kan bidra med nye og alternative synspunkter på hvordan et godt samspill mellom akademia og næringsliv/offentlig forvaltning kan utvikles. Det er imidlertid få av de ansatte som mener fakultetsstyrene har en slik pådriverrolle i forhold til ekstern kontakt. 32 prosent av de ansatte mener at styrene har en begrenset rolle i forhold til dette spørsmålet, og bare 11 prosent av de ansatte ser at styrene spiller en stor rolle for å styrke den eksterne kontakten. Et poeng i denne sammenhengen er kanskje at eksterne styrerepresentanter ikke alltid ser at de er tiltenkt en brobyggerrolle. I intervjuene med styrerepresentanter understrekes det at personer utenfra ofte ikke har god nok kjennskap til fagmiljøer og aktiviteter internt ved UiS, noe som selvfølgelig vanskeliggjør at et samspill oppstår. Her er det imidlertid variasjoner mellom ulike fakulteter, noe som vi kommer tilbake til i kapittel 4.



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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	14	3	14
I stor grad	12	67	14	63
I liten grad	22	123	25	116
I svært liten grad	19	108	20	92
Vet ikke	45	254	38	172
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>566</b>	<b>100</b>	<b>457</b>

Et annet sentralt aspekt ved innføringen av styrever på ulike nivå har vært knyttet til muligheten for de ansatte til å få innflytelse på ulike saker som angår dem. I de neste tre tabellene er tre ulike saksfelt konkretisert der de ansatte er spurt om styrenes bidrag til en slik økt medvirkning og innflytelse fra de ansatte side. Svarene som gis er generelt på linje, og synspunktene er at styrene i liten grad bidrar til økt innflytelse. Mens hele 45 prosent av de ansatte mener styrene i liten grad bidrar til økt innflytelse i personalpolitikk og organisatoriske spørsmål, er det kun 17 prosent som mener styrene har en mer betydningsfull rolle i forhold til disse spørsmålene.

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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	1	8	2	8
I stor grad	15	86	18	81
I liten grad	21	120	23	107
I svært liten grad	19	109	21	96
Vet ikke	43	243	36	165
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>566</b>	<b>100</b>	<b>457</b>

Som nevnt tidligere har UiS lagt en overordnet strategi som synes å legge store føringer på de frihetsgrader som eksisterer når det gjelder styrenes handlingsrom på lavere nivåer. Det er derfor ikke overraskende at over 40 prosent av de ansatte svarer at fakultetsstyrene i liten grad bidrar til økt innflytelse av de ansatte i strategiske spørsmål.

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

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	2	9	2	9
I stor grad	12	66	13	61
I liten grad	22	123	25	112
I svært liten grad	21	119	24	108
Vet ikke	44	249	37	167
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>566</b>	<b>100</b>	<b>457</b>

Som antydte tidligere, er mange saker i fakultetsstyrene knyttet tett opptil økonomi og regnskap, og man skulle derfor tro at de ansatte mente at styrene kan bidra positivt til økt ansattinnflytelse i de nevnte spørsmålene. Tabellen over viser imidlertid et svarmønster som er relativt identisk med svarene på andre spørsmål innen dette temaet. Nesten 50 prosent av de ansatte mener at styrene på fakultetsnivået i liten grad bidrar til økt innflytelse fra de ansatte i økonomi og ressursfordelingsspørsmål. Dette kan nok henge sammen med at UiS har vedtatt en økonomistyringsmodell som i stor grad er indikator og resultatbasert, og der mye av økonomien dermed er «unntatt» styrebehandling. Intervjuer med styrerepresentanter innen de ulike fakultetsstyrene indikerer da også at det handlingsrom som styrene har på dette feltet ofte dreier seg om hvorvidt man ønsker å redusere aktiviteten.

**Tabell 2.14 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	3	17	4	17
<b>I stor grad</b>	17	94	19	85
<b>I liten grad</b>	19	105	21	98
<b>I svært liten grad</b>	13	75	14	63
<b>Vet ikke</b>	49	275	43	194
<b>Total</b>	100	566	100	457

Selv om lederstøtte ikke var det mest sentrale argumentet for å opprette styre på fakultetsnivå, kan det likevel tenkes at styrene kan ha en funksjon nettopp i å gi dekanene og andre ledere på fakultetsnivået ryggdekning og legitimitet i forhold til de beslutninger som fattes, eller til bedre og mer grundig saksbehandling. Det synes da også å være noen flere ansatte som ser det positive bidraget fra styrene i denne sammenhengen ved at 23 prosent av de ansatte svarer at fakultetsstyret bidrar positivt til ledelsen av fakultetet. Intervjuene med styrerepresentanter og andre aktører indikerer at dette kan skje på ulike måter. For det første skaper styrene forventninger om god saksforberedelse, der fakultetene og dekanene må tenke gjennom saker som skal behandles i styret og hvilken informasjon som må følge sakene. For det andre gir det forhold at styrene formelt beslutter og orienteres om mange saker, fakultetet og dekanene legitimitet i forhold til gjennomføring av sakene. For det tredje synes styrene på fakultetsnivå å ha en konfliktdeppe funksjon gjennom at mange saker formelt diskuteres og behandles i styret, der dekanene ikke har full autonomi når det gjelder virksomheten. Konflikter dempes også ned gjennom at de som har synspunkter på ulike saker har et sted som de kan henvende seg, og der de i mindre grad opplever «støy» i organisasjonen. Samtidig synes det altså som om synspunktene hos de som sitter i styrene er noe forskjellige fra de som observerer styrene utenfra i forhold til disse spørsmålene.

**Tabell 2.15 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	2	13	3	12
<b>I stor grad</b>	13	75	16	71
<b>I liten grad</b>	24	136	27	122
<b>I svært liten grad</b>	19	105	21	97
<b>Vet ikke</b>	42	237	34	155
<b>Total</b>	100	566	100	457

Som vist tidligere er det relativt mange ved UiS som både leser sakspapirer til fakultetsmøtene i forkant og referater fra styremøtene i etterkant. På spørsmål om styrene bidrar positivt til informasjonsflyten på fakultetsnivået mener likevel mange ansatte at bidraget til fakultetsstyrene er lite. Nesten 50 prosent gir uttrykk for at fakultetsstyret i liten grad bidrar til god informasjonsflyt. Kun 19 prosent er mer positive til styrenes bidrag til informasjonsflyten ved fakultetene. Forskjellen mellom den relativt høye andelen som leser referater fra styremøtene, og den høye andelen som mener at styrene bidrar lite til informasjonsflyt kan i midlertid henge sammen med at både styrepapirer og ikke minst referater kan gi sparsomt med informasjon om de saker som er blitt behandlet. Ofte er kun vedtak listet i referater fra styremøter og slike vedtak kan gi svært lite kontekstuell informasjon rundt ulike sakskompleks. Innføringen av styrer på fakultetsnivået synes dermed ikke å være et tilstrekkelig svar på det informasjonsbehov for universiteter gjerne kjennetegnes av.

Når vi har spurt personer som sitter i fakultetsstyrene om hvilken rolle de ser at styrene inntar, nevnes det ofte at styrene har en strategisk rolle. En annen viktig rolle som styrene har er knyttet til økonomispørsmål og ressursfordeling, mens legitimering gjerne trekkes frem som en tredje rolle av styrerepresentantene. Hva en strategisk rolle faktisk innebærer synes likevel noe uklart. Styrerepresentantene hevder at selv om mange føringer er lagt når saker fremmes i styret, har disse likevel en strategisk dimensjon ved at fakultetet og ledelsen får støtte fra styret i viktige spørsmål, og at styrerepresentantene tvinges til å tenke gjennom strategiske dilemma. På denne måten kan det tenkes at symbiosen mellom styrerepresentanter og fakultetets ledelse går begge veier: mens dekaner og andre ledere må innpasse sine visjoner og aktiviteter innenfor det handlingsrom styret gir dem, skaper styret også en arena hvor fakultetet og ledelsen kan «kooptere» styrerepresentantene i forhold til viktige saker. Slik sett synes det som om skillet mellom strategifunksjonen og legitimering kanskje ikke er så stor som man skulle anta.

På vårt spørsmål til ansatte i fakultetsstyrene om hvorvidt de utveksler informasjon og synspunkter med styrer på andre fakulteter synes dette i liten grad å være tilfelle. Riktignok bestemmes fakultetsstyrets agenda et stykke på vei av hovedstyret blant annet siden fakultetet er høringsinstans, men kommunikasjonen også oppover til universitetsstyret og til styrene på lavere nivå, synes også å være begrenset. Dette gir et samlet inntrykk av at styrenes arbeid foregår noe isolert, og der organisatorisk samhandling synes å være en utfordring. Dette kan være et bidrag til å forstå både hvordan styrene fungerer i dag, og hvilken effekt de har ved UiS. Denne tematikken vil drøftes nærmere i det avsluttende kapittelet.



## 3 Styrene på instituttnivå

### 3.1 Innledning

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

### 3.2 Instituttstyrenes organisering

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

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

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

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

Instituttstyrene velger selv sin leder blant medlemmene.

Mandatet innebærer ansvar for å ”fastsette overordnede mål, prioriteringer og strategier for enheten innenfor rammer gitt i regelverk og overordnede nivåers beslutninger” US 53/10 Mandat og sammensetning:s7. Dette skal i følge teksten ivaretas ved at instituttstyret tar stilling til og vedtar:

- a. enhetens strategi og overordnede faglige prioriteringer

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

Det er (i samme dokument) også presisert at instituttstyret skal inngå i ”*institusjonelle og fakultære prosesser rundt universitetets overordnede strategi og fakultetets handlingsplaner*”. Institutt/senterleder er sekretær for styret og har ansvaret for saksutredning og å fremme forslag til vedtak. Det innkalles til møte 4-6 ganger i året.

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

### 3.3 Instituttstyrenes funksjonalitet

Som arena for medvirkning er instituttstyret, i likhet med fakultetsstyret, å regne som en type interesseorganisering. Det er viktig hvem som er representert, hvem som møter og hvilket mandat de har. I det følgende skal vi se på noen svarmønstre som kan tjene som indikatorer på instituttstyrenes betydning og legitimitet. Dette gjelder spørsmål om hvorvidt de ansatte har stemt ved siste valg, hvorvidt de har fremmet forslag til kandidater, lest styrepapirer i forkant eller referater i etterkant av styremøter eller tatt kontakt med eller blitt kontaktet av personer i styret.

**Tabell 3.1 Stemte du ved siste instituttstyrevalg?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	45	256	56	256
<b>Nei</b>	30	167	25	114
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	25	143	19	87
<b>Total</b>	100	566	100	457

Som det fremgår av tabell 3.1, i likhet med stemmegivningen på fakultetsnivå, oppgir over halvparten av respondentene, 56 prosent, at de stemte ved sist instituttstyrevalg. Som nevnt i forrige kapittel er dette uttrykk for et relativt stort engasjement for styrets arbeid, i alle fall hvis vi tar i betraktning at nivået er rimelig representativt for stemmegivning i sektoren.

**Tabell 3.2 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	20	112	25	112
<b>Nei</b>	59	334	61	278
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	21	120	15	67
<b>Total</b>	100	566	100	457

At adskillig færre fremmet forslag til kandidater til instituttstyret (se tabell 3.2) er ingen overraskelse, gitt at det å stille forslag til kandidater er mest nærliggende for medlemmer av styret

**Tabell 3.3 Leser du styrepapirene i forkant av instituttstyremøtene?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	39	220	47	215
<b>Nei</b>	44	247	40	183
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	18	99	13	59
<b>Total</b>	100	566	100	457

**Tabell 3.4 Leser du referatene fra instituttstyremøtene?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	54	308	65	296
<b>Nei</b>	32	180	26	117
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	14	78	10	44
<b>Total</b>	100	566	100	457

Spørreskjemaundersøkelsen viser også at relativt mange leser styrepapirene, både i for- og etterkant (se tabell 3.3 og 3.4). I forkant av instituttstyremøtene oppgir hele 47 prosent at de leser styrepapirene. Hele 65 prosent oppgir at de leser referatene fra instituttstyremøtene. Noen færre leser styrepapirer og referat i forkant og etterkant av fakultetsstyremøte. Dette indikerer at instituttstyrenivået oppleves som en viktigere arena å forholde seg bevisst til enn fakultetsnivået, noe som ikke er overraskende. Her behandles saker som vedkommer den enkeltes arbeidssituasjon mer direkte, og medlemskap til et institutt kan ha stor betydning for den enkeltes tilhørighet og faglige identitet.

Vår gjennomgang av referater fra instituttstyremøtene viser at de er relativt viktige som arena for faglig diskusjon og utvikling av studieprogramvirksomheten, mindre for forskningen og langsiktige strategiske spørsmål. Ellers tar saker til orientering om virksomhet og økonomi en del plass. Som kommentert i forrige kapittel vil det alltid være en del ansatte som ikke deltar like aktivt i institutthverdagen. Det kan være mange ulike grunner til at noen ikke leser sakspapirer og referat; de fleste befinner seg i en tidsklemme med mange andre viktige gjøremål, saker kan være av for generell karakter til å oppleves som interessante. Men vår gjennomgang av instituttstyrereferatene viser også at det er svært ulik praksis mellom instituttene med tanke på antall møter som avholdes og omfang og karakter av saker som tas opp. Dette kan blant annet henge sammen med instituttenes ulike karakter, noen er store og sammensatte med ulike faggrupper, studietilbud og følgelig flere saker som må følges opp. Men ifølge våre undersøkelser har instituttene ulik grad av administrativ kapasitet å trekke veksler på i styrearbeidet, det er ulik bevissthet og kultur omkring styrearbeidet, samt varierende grad av godt samarbeidsklima rundt instituttstyrenes arbeid.

Svarprosenten er for lav og utvalgene per institutt for små til at vi kan presentere svarmønstre per institutt, men det er rimelig å forvente at instituttstyrenes arbeid i varierende grad engasjerer medarbeidere på de ulike institutt.

**Tabell 3.5 Har du tatt direkte kontakt med personer i instituttstyret i forhold til enkeltsaker det siste året?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	38	212	45	205
<b>Nei</b>	50	284	47	215
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	12	70	8	37
<b>Total</b>	100	566	100	457

**Tabell 3.6 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>Ja</b>	32	180	37	168
<b>Nei</b>	56	315	55	251
<b>Vet ikke / Ikke aktuelt</b>	13	71	8	38
<b>Total</b>	100	566	100	457

På instituttnivået er det henholdsvis 45 og 37 prosent som oppgir at de har tatt direkte kontakt med eller blitt kontaktet av personer i instituttstyret i forhold til enkeltsaker det siste året (se tabell 3.5 og 3.6). Disse tallene er høyere enn for fakultetsstyrenivå (henholdsvis 25 og 20 prosent).

### 3.4 Effekter av instituttstyrenes arbeid

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

**Tabell 3.7 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	6	35	7	32
<b>I stor grad</b>	20	111	22	102
<b>I liten grad</b>	21	121	25	112
<b>I svært liten grad</b>	13	72	13	58
<b>Vet ikke</b>	40	227	34	153
<b>Total</b>	100	566	100	457



**Tabell 3.8 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	4	23	5	21
<b>I stor grad</b>	15	85	18	80
<b>I liten grad</b>	21	120	24	111
<b>I svært liten grad</b>	17	96	18	84
<b>Vet ikke</b>	43	242	35	161
<b>Total</b>	100	566	100	457

Som tabell 3.7 viser, mener 29 prosent at instituttstyrene bidrar til strategisk utvikling av utdanningsvirksomheten ved UiS, I likhet med fakultetsnivået er det også her noen færre, 23 prosent, som mener instituttstyrene bidrar til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS (se tabell 3.8). 38 prosent mener instituttstyret i liten eller svært liten grad bidrar til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS, 42 prosent mener instituttstyret i liten eller svært liten grad bidrar til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS. Universitetsinstitutt er først og fremst viktige som en ramme for utdanningsoppgaver. Selv om også forskning i stigende grad blir et institusjonelt anliggende, blant annet ved opprettelse av forskergrupper, er forskning ofte kjennetegnet ved selvorganiserte grupper, uformelle prosesser, og gjerne organisert på kryss og tvers av instituttet. Slik sett er ikke dette et overraskende svarmønster. Men også her er det rimelig å anta forskjeller i svarmønstre mellom institutt siden disse enhetene ved UiS i veldig ulik grad er orientert mot forskning og undervisning. Særlig ved Lesesenteret fremstår styret som å ha meget god kapasitet til å diskutere forskningsstrategiske spørsmål og utvikle egne strategier. Lesesenteret har også gjennomført egne tiltak for å utvikle styrets kompetanse, blant annet et seminar for medlemmene som betonet det å ivareta et helhetsperspektiv i styrearbeid. Det er imidlertid viktig å ta i betraktning at Lesesenteret som organisasjon, med stor vekt på forskning og høy grad av eksterne inntekter, skiller seg fra de fleste instituttstyrene som jo uansett må legge stor vekt på forvaltning av utdanningsoppgaver.

I spørsmålene om styrenes bidrag til strategisk utvikling oppgir en relativt stor andel "vet ikke" som svaralternativ. Som nevnt tidligere er det rimelig å forvente en viss usikkerhet omkring et slikt spørsmål som jo er vanskelig å svare på blant annet fordi kunnskapen om og interessen for styrenes arbeid kan variere etter stillingskategori og hvor man er ansatt ved UiS.

**Tabell 3.9 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	3	16	3	15
<b>I stor grad</b>	15	84	18	81
<b>I liten grad</b>	20	111	21	98
<b>I svært liten grad</b>	18	100	18	84
<b>Vet ikke</b>	45	255	39	179
<b>Total</b>	100	566	100	457

På spørsmål om styrenes bidrag til omstillingsarbeid er det relativt få, 21 prosent, som sier seg enig i at instituttstyrene fremmer endrings- og omstillingsevne (se tabell 3.9). Enda færre 17 prosent sier seg enig i at instituttstyret bidrar til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor (tabell 3.10). Som vi skal komme tilbake til, kan det henge sammen med den posisjon instituttstyrene har i styringskjeden

ved UiS i dag. Men svarmønsteret er også noe overraskende, ikke minst gitt den posisjon eksterne styremedlemmer er tiltenkt i styret.

**Tabell 3.10 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	3	19	4	18
<b>I stor grad</b>	11	63	13	58
<b>I liten grad</b>	18	100	20	90
<b>I svært liten grad</b>	16	93	18	81
<b>Vet ikke</b>	51	291	46	210
<b>Total</b>	100	566	100	457

Ved UiS har også fakultetsstyrene tre eksterne medlemmer, mens instituttene har ett. I noen tilfeller opererer den eksterne også som instituttstyreleder.

Ifølge intervjuene er eksterne styrerepresentanter noen ganger viktige for fagenes nettverks- og omdømmebygging, selv om det kan være vanskelig å rekruttere de «beste folkene». Det ble også sagt at eksterne representanter internt i styrets arbeid gjerne kan ha en konfliktdempende funksjon. Men i likhet med de interne styrerepresentantene fremmet de eksterne sjelden saker. Deres betydning i dagens styrer, som ifølge informantene varierer en del mellom de ulike styrene, kan nok sees på bakgrunn av tendensene til styrenes reaktive funksjonsmåte.

Etterfølgende tre tabeller (3.11 – 3.13) er et forsøk på å operasjonalisere de ansatte erfaring med medbestemmelse.

**Tabell 3.11 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	5	27	6	26
<b>I stor grad</b>	18	104	22	99
<b>I liten grad</b>	19	106	21	96
<b>I svært liten grad</b>	18	101	20	89
<b>Vet ikke</b>	40	228	32	147
<b>Total</b>	100	566	100	457

**Tabell 3.12 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	17	4	17
I stor grad	17	97	20	92
I liten grad	21	117	23	107
I svært liten grad	18	101	19	85
Vet ikke	41	234	34	156
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>566</b>	<b>100</b>	<b>457</b>

**Tabell 3.13 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
I svært stor grad	3	14	3	14
I stor grad	15	84	17	79
I liten grad	22	126	25	116
I svært liten grad	21	116	23	104
Vet ikke	40	226	32	144
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>566</b>	<b>100</b>	<b>457</b>

Som tabellene viser mener rundt 28 prosent av de ansatte at instituttstyret har bidratt til økt innflytelse i personalpolitiske spørsmål. 24 prosent mener at instituttstyret har bidratt til økt innflytelse i overordnede strategiske spørsmål og bare 20 prosent mener instituttstyret har bidratt til økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsmessige spørsmål.

At gjeninnføring av instituttstyrer i liten grad har bidratt til mer medinnflytelse understøttes bare delvis av informasjon som fremkom i gruppeintervjuene. Ifølge intervju med representanter for medlemmer av instituttstyrer ved UiS var det stor tilfredshet med gjeninnføring av instituttstyrer; mens instituttrådene var preget av svak legitimitet og dårlig oppmøte erfarer mange av representantene at de har fått mer medvirkning samt at styrene bidrar til mer legitime prosesser og ro i organisasjonen enn under perioden med råd. Likevel mente mange, både styrerepresentanter, fagorganisasjonene og til dels instituttstyreledere, at instituttstyrene opererte i et vakuum.

Dette vakuemet handler for det første om at instituttstyrene har for lite innflytelse på utvikling av faglige strategier. Informantene hevder at instituttstyrenes er et sandpåstrøingsorgan der dagsorden domineres av orienteringssaker, samt vedtakssaker, fortrinnsvis budsjett og virksomhetsplaner. Økonomi er en gjenganger. Lite tid brukes på strategiske spørsmål; på å utvikle fagmiljøenes strategi i et langtidsperspektiv. Representanter føler saker som kommer til behandling allerede er avgjort. Som følge av den budsjettfordelingsmodellen som praktiseres ved UiS er det budsjettmessige handlingsrommet på instituttnivået for lite til å stimulere diskusjon og utvikling av egne strategier. Når midler allerede er bundet opp er det ofte begrensede midler til fordeling på medarbeidere, eksempelvis til reiser og litteratur. Siden økonomisk fordeling kan være strategisk viktig, oppleves dette som å være fratatt beslutningsmyndighet. Som en av informantene uttrykte; *"dette til tross for at strategi aldri har vært viktigere; ettersom produksjon av utdannings- og publikasjonspoeng har stor betydning for fagmiljøenes eksistens er det viktig å diskutere våre prioriteringer i et langsiktig perspektiv"*.

For det andre handler dette vakuemet ifølge mange informanter, om at kompetansen til å drive styrearbeid er for dårlig ved UiS. Styrearbeid krever administrativ kapasitet til å organisere møtene og forberede saker, fremskaffe underlagsmateriale. Flere informanter hevdet at den administrative kapasiteten på instituttnivå bemanningsmessig er for svak til å ivareta styrets behov. Sakspapirene var i seg selv ofte for dårlige, de inneholdt eksempelvis gjerne feil referanser. Styrerepresentantene fikk for lite bakgrunnsinformasjon, noe som var særlig påkrevd for at de eksterne representantene skulle fungere bra. Budsjettene ble lagt frem som om de var gitt, ble det sagt, styrerepresentantene fikk ikke se noe bakgrunnsnotat. Større opplysningsgrad i budsjett ble etterlyst. Sakspapirer kommer i noen tilfeller for sent. Det ble hevdet at UiS manglet den skriftlighetskultur som er nødvendig for å praktisere kollegial styreform i en statlig institusjon.

Det ble også hevdet at mange faglig ansatte hadde for dårlig kompetanse til å drive konstruktivt og strategisk orientert styrearbeid. Opplæring av styremedlemmene ble gjennomført som en del av innføringen av styreordningene, men dette ble av flere informanter vurdert som et utilstrekkelig grunnlag for styrearbeidet.

Som det fremgår av tabellen nedenfor er det 29 prosent som sier seg enig i at instituttstyret bidrar til god ledelse av instituttet.

**Tabell 3.14 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	7	37	8	36
<b>I stor grad</b>	18	104	21	94
<b>I liten grad</b>	18	104	22	100
<b>I svært liten grad</b>	17	94	18	81
<b>Vet ikke</b>	40	227	32	146
<b>Total</b>	100	566	100	457

Instituttstyrenes utfordringer handlet for det tredje også om uklare roller og forventninger mellom instituttlederne og instituttstyrene/lederne (se også tabell 3.14). Instituttlederen er ansatt i åremålsstillinger (fire års perioder). Vedkommende er ansvarlig for instituttets daglige drift, rapporterer til dekanen, har anvisningsfullmakt for instituttets budsjetteneheter, samt myndighet til å fatte beslutninger som ikke eksplisitt er lagt til instituttstyret. Men ifølge noen av informantene er det eksempler på at det har oppstått uklarheter mellom instituttleders myndighet i forhold til instituttstyret.

Det fjerde argumentet for at instituttstyrene i en del tilfeller befinner seg i et vakuum skyldtes ifølge informantene imidlertid for lite koordinering mellom de ulike styringsnivåene, både vertikalt og horisontalt. Ifølge mandatet for sammensetning av styrer ved UiS (US 53/10) skal instituttstyret *"selvsagt også inngå i institusjonelle og fakultære prosesser rundt universitetets overordnede strategi og fakultetets handlingsplaner"*. Fakultetsstyret henter imidlertid i liten grad innspill fra instituttstyrene. Ifølge informantene er det også svakt samspill instituttstyrene imellom, og et potensial for bedre koordinering horisontalt av saker med felles interesser, samt mellom styreledere på tvers.

Av slike grunner opplevde ikke alle representanter vi intervjuet arbeidet i styret som meningsfullt, i noen tilfeller opplevdes styrearbeidet også som vanskelig og konfliktfylt. Men, som nevnt, her var det delte erfaringer.

Spørsmålet om informasjonstilgangens betydning for de ansattes medbestemmelse har vært aktualisert ved mange universiteter og høyskoler i kjølvannet av rasjonalisering av styringsstrukturen. I mange tilfeller kan det reises kritiske spørsmål om både omfang av og kvaliteten ved den informasjon som formidles (Se Vabø et al 2010).

**Tabell 3.15 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet?**

	Alle grupper		Uten sentral enhet	
	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall
<b>I svært stor grad</b>	4	22	5	21
<b>I stor grad</b>	20	112	23	106
<b>I liten grad</b>	22	124	25	112
<b>I svært liten grad</b>	17	94	18	83
<b>Vet ikke</b>	38	214	30	135
<b>Total</b>	100	566	100	457

Relativt få, 28 prosent mener instituttstyret bidrar til god informasjonsflyt ved instituttet (se tabell 3.15). Det er ikke unikt for UiS at instituttene gjerne har en begrenset betydning som formidler av informasjon. Mange andre tiltak er viktige her, personalmøter, intranett, internaviser og den uformelle kontakten mellom ansatte. Og som påpekt i forrige kapittel er kvaliteten på sakspapirene og de gode styringsdata også viktige for de ansattes engasjement.

Ifølge resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen oppleves instituttstyrene ved UiS, som en viktigere arena enn fakultetsstyrene. Ifølge de kvalitative intervjuene bidrar instituttstyrene, med noen unntak, til mer legitimitet og ro rundt beslutningsprosessene. Men gitt deres reaktive rolle, som sandpåstrøingsorgan, klarer de i liten grad å leve opp til sitt nåværende mandat.



## 4 Konklusjoner og veien videre

### 4.1 Oppsummering av sentrale funn

Et sentralt utgangspunkt for innføringen av styrer på fakultets- og institutt var å styrke medarbeiderinnflytelsen til ansatte samtidig som at de strategiske ambisjonene til UiS også skulle ivaretas. Slik sett er, som nevnt innledningsvis i denne rapporten, de nye styrene en slags hybrid styringsform. Slike hybride styringsformer bidrar gjerne til relativt uklare effekter, noe som også kan avleses i dataene fra spørreskjema og i de intervjuer som er foretatt.

I forhold til styrenes funksjonalitet og effektivitet er følgende funn sentrale:

- Rundt halvparten av de som svarte på spørreskjema stemte ved siste fakultets- og instituttvalg. Dette er en valgdeltakelse på linje med hva som er normalt ved norske universiteter og høyskoler.
- Rundt halvparten av de som svarte på spørreskjema leser referater fra styremøtene både på fakultets- og instituttnivået. Dette må betegnes som høyt. Samtidig svarer bare rundt en femtedel av de ansatte at styrene bidrar til god informasjonsflyt på fakultets- og instituttnivået.
- Det eksisterer en viss dialog mellom fakultets- og instituttstyrene og enkeltansatte, der en slik kontakt kan gå begge veier. Kontakten er langt mer omfattende på instituttnivået enn på fakultetsnivået.
- Generelt synes styrer på instituttnivået å nyte godt av et større engasjement og en større oppslutning blant ansatte enn styrene på fakultetsnivået.
- De som sitter i styrene eller har godt kjennskap til styrearbeidet som foregår rapporterer stort sett om konstruktive møter, og en vilje til å finne konsensusløsninger. Styrerepresentantene reiser i svært liten grad egne saker, og er avhengig av den saksforberedelse som skjer på fakultets- og instituttnivå. På instituttnivået synes saksforberedelse å være en utfordring, der kvaliteten på forberedte saker ikke alltid er som ønskelig. Samarbeidet mellom styrene og ledelsen på de ulike nivåene synes å fungere godt, men det kan identifiseres enkelttilfeller på instituttnivå der det eksisterer store samarbeidsproblemer mellom styrene og ledelsen.
- De som sitter i styrene rapporterer om liten kontakt med styreorgan på andre nivå – både vertikalt og horisontalt. Styrenes arbeid ved UiS synes dermed i liten grad å være koordinert.
- Når det gjelder spørsmål om effektene av styrenes arbeid, er tendensen at ansatte i liten grad ser at styrene – både på fakultets- og instituttnivå – bidrar til strategisk utvikling av forsknings- eller utdanningsvirksomheten.
- Mange ansatte mener også at fakultets- og instituttstyrene i liten grad bidrar til omstilling og endring ved universitetet, og at kontakten med næringsliv eller offentlig sektor heller ikke er blitt særlig styrket gjennom styrenes arbeid. Intervjudataene indikerer at styrene på begge nivåer

bidrar positivt til en bedre ledelse av fakultetene og instituttene, dog uten at dette gjenspeiles i synspunktene hos de ansatte generelt.

- Mange ansatte mener også at verken fakultets- eller instituttstyrene har bidratt særlig til å øke ansattes innflytelse. Dette gjelder både i forhold til personalpolitikk/organisatoriske spørsmål, i overordnede strategiske spørsmål, og i økonomi og ressursfordelingsspørsmål.

Oppsummert er resultatene ikke veldig flatterende for styrene på noen av nivåene, selv om styrene på instituttnivået scorer bedre på en rekke funksjonalitetsindikatorer enn styrene på fakultetsnivået. Mer detaljerte analyser viser også at det eksisterer en del systematiske variasjoner i oppfatningene av styrene der faktorer som stillingskategori, fakultetstilknytning, lederansvar og hvorvidt man selv sitter i et styre slår ut i forhold til de synspunkter som fremmes. Det er imidlertid flere andre forklaringer som også kan sette disse resultatene i et større perspektiv.

For det første vil ansattes kunnskap om effektene av styrenes arbeid være begrenset. Det er også vanskelig å se direkte resultater av styrenes virksomhet, og den svært høye andelen personer, i særdeleshet administrativt og teknisk personale, som svarer at de "ikke vet" er sannsynligvis et uttrykk for en slik usikkerhet, alternativt at endel ansatte i liten grad er interessert i styrenes virksomhet. At relativt mange stemmer ved valg til fakultets- og instituttstyrer, samt leser styrepapirer tyder i alle fall på at det er et betydelig engasjement og en interesse for styrene hos mange ansatte.

For det andre er styrenes funksjonalitet og effektene av styrenes virksomhet ikke noe som kan vurderes isolert fra styringsstrukturene ved UiS forøvrig. Når mange ansatte eksempelvis mener at styrene i liten grad bidrar til strategisk utvikling eller til endring og omstilling, synes dette delvis å være et uttrykk for at styrene både på fakultets- og instituttnivået opplever å ha begrenset makt og myndighet i forhold til den overordnede strategien, til økonomistyringssystemet og til andre føringer som eksisterer. Et poeng her er også at mange styrerepresentanter og andre aktører med kjennskap til styrenes arbeid understreker at økonomikompetansen hos styremedlemmene og beslutningsgrunnlaget i økonomisaker ofte er noe svak, og der dette kan bidra til at slike saker ikke drøftes kritisk nok i styrene, og der de ei heller endres eller justeres.

For det tredje kan det også hevdes at styrenes funksjonalitet og effektene av styrene er et resultat av mer historiske føringer, der mange av de nåværende styrene kanskje ikke fungerer så veldig forskjellig fra den tidligere rådsstrukturen som eksisterte ved universitetet. Intervjuer med styrerepresentanter og analyser av protokoller og referater fra styremøter synes å indikere at styrene sjelden endrer radikalt på forslag til beslutninger, og at det søker konsensus i mange saker. Mange saker er av ren orienteringskarakter. Slik sett synes styrene i dag å fungere mer reaktivt og samlende, der den mest markante forskjellen fra de tidligere rådene er at dagens styrer har en formell vetofunksjon, selv om denne altså sjelden brukes.

## 4.2 Konklusjoner og anbefalinger

På bakgrunn av de data som foreligger er det vanskelig å trekke entydige konklusjoner om funksjonaliteten til og effektene av styrer på fakultets- og instituttnivå ved UiS. Tilsynelatende har dagens styrer både på fakultets- og instituttnivået begrensede effekter både når det gjelder strategisk utvikling av forskning og utdanning og medarbeideres faktiske innflytelse på ulike saksfelt. Det kan imidlertid identifiseres en rekke forklaringer på disse resultatene som peker på forhold utenfor styrenes kontroll som legger sterke føringer på både funksjonalitet og effekter.

Samtidig tyder valgdeltakelse, interesse for styrets arbeid gjennom lesning av styreferater og tydelige signaler fra en rekke informanter om at styrene har bidratt til å redusere spennings- og konfliktnivået ved UiS, på at styrene kan ha en viktig symbolsk rolle og en overvåkende funksjon i forhold til virksomheten. De skaper mer legitimitet rundt ulike beslutningsprosesser på ulike nivå, de kan ha en støttende funksjon overfor ledelsen og gir ofte ledelsen en viss ryggdekning i forhold til ulike beslutninger. Spørsmålet som kan stilles er om de ekstra ressurser, tid og energi som brukes på



styrearbeidet er verdt dette. Det har uten tvil vært en oppbygging av administrativ kapasitet og en økning i administrativ ressursbruk ved instituttene de senere årene, men det er uklart hvorvidt styrearbeidet som sådan bidrar voldsomt til denne oppbygningen. En viss form for saksforberedelse måtte uansett ha blitt foretatt uavhengig av styrenes eksistens, og selve styremøtene tar som regel ikke så mye av representantenes tid. Samtidig ses nok de nye styrene som mer formelle organ som må følges opp mer systematisk enn de gamle rådene. Hvorvidt dette også betyr at mer tid går med til saksforberedelse er vanskelig å anslå.

Som understreket tidligere, er dagens styringsordning et forsøk på å balansere mange ulike prinsipper og verdier i en organisasjon. Konklusjoner som argumenterer for videreutvikling, avvikling eller endring av dagens styreordninger vil derfor alle berøre det verdigrunnlag som ligger til grunn for dagens ordninger. Slik NIFU ser det kan det i dag trekkes tre forskjellige konklusjoner avhengig av det verdigrunnlag som universitetet ønsker å legge til grunn i årene som kommer:

- En konklusjon er at styreordningen bør avvikles ut fra at data tyder på at styrene i realiteten har liten betydning verken for ansettes medbestemmelse, og at styrene heller ikke har en sterk strategisk funksjon. Styrene fremmer i liten grad egne saker, opptrer reaktivt og utnytter ikke det handlingsrom de har innenfor de rammer som er satt. Det går også med tid og ressurser til styrevirksomheten som ellers kunne vært brukt mer produktivt. Denne konklusjonen innebærer en vektlegging av at styringsordninger bør være mest mulig effektive, strømlinjeformet og tydelige slik at lærestedets overordnede mål bedre kan oppnås.
- En annen konklusjon er at styreordningene bør radikalt revideres slik at styrene i større grad settes i stand til å utøve den innflytelse de var tiltenkt. Denne konklusjonen er basert på at dagens styringsstruktur ved UiS oppleves å gi styrene begrenset handlingsrom – både strategisk eller økonomisk. En konklusjon langs disse linjer innebærer en vektlegging av at styringsordninger bør gi stort rom for medbestemmelse og reell innflytelse for ansatte og studenter i utviklingen av organisasjonen.
- En tredje mulig konklusjon er at dagens styringsordning bør videreføres ut fra den mer overvåkende og kvalitetssikrende rolle som svært mange styrer synes å ha i dag. En fordel med hybride styringsordninger er at man nettopp har en styringsordning som i et systemperspektiv kan balansere ut ulike makt- og innflytelsessfærer i en organisasjon. En konklusjon langs disse linjer innebærer en vektlegging av at styringsordninger må sørge for at ulike synspunkt og perspektiv løftes frem, og at beslutningene som til slutt fattes i større grad ivaretar ulike hensyn.

Et problematisk aspekt i forhold til de tre mulige konklusjonene over er imidlertid knyttet til at styrene på fakultets- og instituttnivået har hatt en relativ kort funksjonstid. Styrer er ofte kollegium som det tar tid å etablere og der ulike aktører må lære seg spilleregler og hva som er god samhandling, der ikke minst faktorer som tillit spiller en viktig rolle. På denne bakgrunn kan det være hensiktsmessig å la dagens styrer få «satt seg» skikkelig i organisasjonen før man konkluderer endelig omkring deres fremtidige rolle. På bakgrunn av de funn som er gjort i evalueringen kan det likevel argumenteres med at funksjonaliteten til dagens styrer relativt enkelt kan bedres gjennom følgende spesifikke tiltak:

- En viss skolering av styrerepresentanter i økonomispørsmål synes påkrevet. Dette kan ha gunstige effekter for UiS i stort, og kan bidra til å øke engasjementet for disse spørsmålene blant styrerepresentantene.
- Kvaliteten på saksforberedelsen til styremøter på instituttnivået bør forbedres. Siden en del saker er felles for både institutt- og fakultetsnivået bør det skje en sterkere administrativ koordinering når det gjelder kunnskapsgrunnlaget for ulike saksfelt eksempelvis når det gjelder opprettelse av nye studieprogram, økonomisaker og lignende.
- Styrene kan ha mye å hente og lære av en sterkere koordinering vertikalt og horisontalt. Koordinering av saker i årshjul, felles styreseminarer, regelmessige møter mellom styrelederne er eksempler på aktuelle tiltak.

- Selv om mange ansatte leser referater fra styremøter synes det å være påkrevet at informasjon om styrenes aktivitet tilflyter organisasjonen på en mer utfyllende måte enn kun gjennom knappe beslutningsreferat. Her kan ulike fakulteter og institutter sikkert ha ulike preferanser på hva som kan være hensiktsmessige løsninger. Behovet for mer informasjon om virksomheten ved egen enhet oppleves likevel å være stort. Her kan det i enkelte tilfeller nok være tilstrekkelig at instituttstyrene sørger for systematisk dokumentasjon av arbeidet og de beslutninger som fattes, og at de rutiner og regler som styrene er underlagt følges opp i praksis.

### **4.3 Styring og faglig organisering - mulige utviklingsveier fremover**

Selv om det er sterke argumenter for at dagens styreordning foreløpig bør prolongeres, betyr ikke dette at UiS bør slå seg til ro med hvordan dagens styringsordninger fungerer, ikke minst i forhold til fremtidig organisering. Evalueringen av styreordningene på fakultets- og instituttnivå har tydeliggjort at UiS møter ulike dilemma som må avveies i forhold til de ambisjoner UiS har som kunnskapsorganisasjon. I et mer langsiktig perspektiv synes det derfor naturlig å trekke opp noen utviklingsveier fremover som kan sette dagens styringsordning inn i en mer strategisk kontekst. I dette ligger at styring og ledelse ikke kan ses på som løsrevet fra den virksomhet som drives ved universitetet, og at det eksisterer tette koplinger mellom faglig organisering, faglige ambisjoner og hvilke styringsvirkemidler som kan være hensiktsmessige. Nettopp fordi norske universiteter har tilnærmet full frihet i forhold til hvordan de ønsker å organisere og styre virksomheten internt synes det påkrevet å stimulere til nytenkning omkring de valgmuligheter som faktisk finnes.

I dag kjennetegnes UiS av en faglig organisering hovedsakelig dominert av fakulteter og institutter i tillegg til noen forskningssentre. Samtidig er vi i dag inne i en periode hvor grensene mellom disipliner og fag utfordres både av interne og eksterne drivkrefter. I stor grad opprettes ulike tematiske og tverrfaglige satsinger ved de fleste universiteter. Tverrfaglighet vektlegges tyngre, og antallet forskningsgrupper øker. Dette synes også å gjelde ved UiS, dog uten at denne utviklingen har hatt store konsekvenser for den faglige organiseringen. Hvis forsknings- og utdanningsvirksomheten i tiden som kommer i større grad kjennetegnes av nedbygging av faglige grenser og en større åpenhet for faglig samarbeid er det kanskje grunn til å gjennomtenke hvorvidt dagens instituttstruktur er en hensiktsmessig form for faglig organisering. Når evalueringen av dagens styringsordning gir indikasjoner på at styrene i liten grad har betydning for forskning og utdanningsvirksomheten kan dette også være et resultat av at disse aktivitetene i dag er organisert på en slik måte at styrene ikke kommer skikkelig i inngrep med dem. UiS er et relativt lite universitet målt i antall studenter og ansatte, der antallet styrer og styringsnivåer synes relativt høyt. En gjennomtenkning av den faglige organiseringen kunne kanskje skape rom for nye styringsordninger som kan komme tettere på forsknings- og utdanningsvirksomheten, samtidig som antallet styringsorgan også kunne reduseres.

## Referanser

- Bleiklie, I., Ringkjøb, H.E og K. Østergren 2006. *Nytt regime i variert landskap. Evaluering av Kvalitetsreformen*. Delrapport 9. Oslo/ Bergen. Norges forskningsråd, Rokkansenteret, NIFU STEP
- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B., & Musselin, C. 2011. New Public Management, Network Governance and the University as a changing professional organization, in T. Christensen, & P. Lægveid (eds.), *The Ashgate research companion to New Public Management*. Farnham: Ashgate Publishing Limited
- Egeberg, M. 1989. Om å organisere konkurrerende beslutningsprinsipp inn i myndighetsstrukturen, i M. Egeberg (red.): *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling*, Oslo: TANO
- Frølich, N. og Stensaker, B. 2008. *Produktivitet, pragmatisme og polarisering Evaluering av styrings- og ledelsesmodellen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen*. Rapport 47/2008. Oslo: NIFU STEP
- Gornitzka, Å., Marheim Larsen, I. og H. Gunnes 2009. *Universitetsadministrasjonen i Kvalitetsreformens tiår*. Rapport 15/2009 Oslo: NIFU STEP
- Larsen, I. Marheim 1999. *Høgskolestyrets styringsrolle og høgskolerådets rådgivningsrolle*. Delrapport nr. 5. Oslo: Norges forskningsråd
- Larsen, I. Marheim 2006. *Ekstern relevans og eksterne aktører i høyere utdanning Arbeidsnotat 5*. Oslo: NIFU STEP
- Larsen, I. Marheim 2007. *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler. Mellom fagfelleskap, politikk, hierarki og marked*. Universitetet i Oslo: Institutt for statsvitenskap/Det samfunnsvitenskapelige fakultet.
- Olsen, J.P. 1988. *Statsstyre og institusjonsutforming*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Stensaker, B. 2004. *The transformation of organisational identities*. Enschede: University of Twente.
- Vabø, A. og I. Ramberg 2009. *Arbeidsvilkår i norsk forskning*. Rapport 9/2009. Oslo: NIFU STEP
- Vabø, A., C. Tømte og B. Stensaker 2010. *Evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen*. Rapport 41/2010 Oslo: NIFU STEP



## Vedlegg

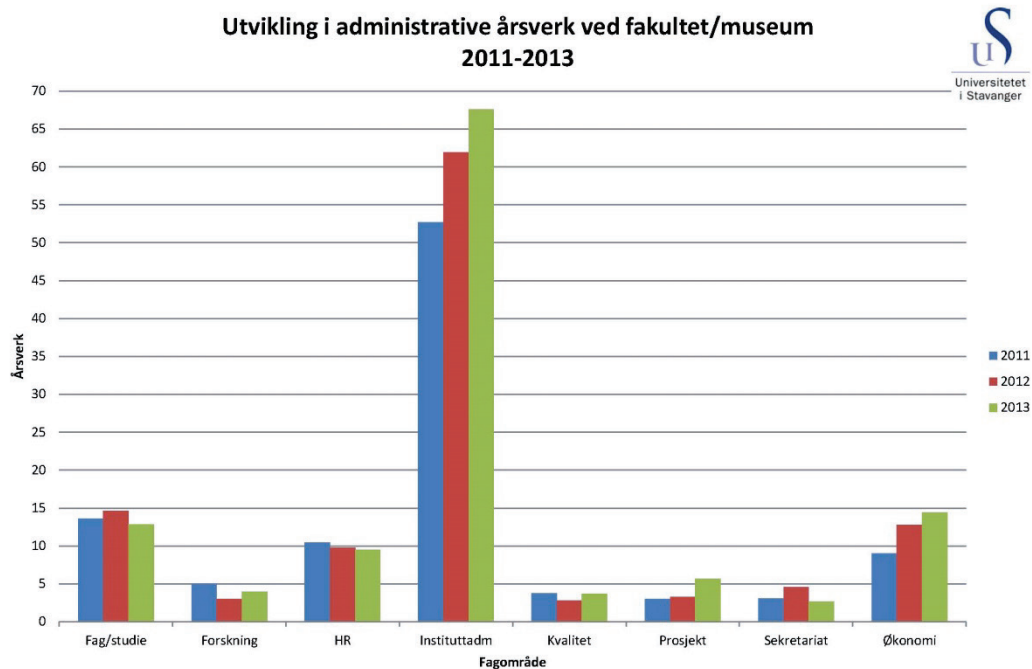
### Administrative årsverk ved UiS

UiS har flere studenter per administrativt ansatte enn de fire gamle universitetene. UiS har også flere studenter per vitenskapelig ansatt enn disse. UiS har et snitt på to vitenskapelige ansatte per administrative stilling, noe som er ganske gjennomsnittlig i nasjonal sammenlikning. Gitt at U&H institusjonene er veldig forskjellige med hensyn til fagsammensetning og behov for administrativ og teknisk støtte det problemer forbundet med å sammenligne på tvers av institusjoner.

Som det fremgår under har det siste ti-året har i U&H sektoren vært preget av betydelig vekst blant administrativt ansatte. Flere studenter og vitenskapelig ansatte, et nytt forvaltningsregime og endrede politikker for organisering og finansiering av forskning og høyere utdanning bidrar til å forklare den betydelige veksten i administrative stillinger ved høyere utdanningsinstitusjoner de siste årene (Gornitzka et al 2009). Veksten i administrative stillinger tangerer langt på vei veksten i vitenskapelige stillinger totalt sett, men legger vi kun faste vitenskapelige stillinger til grunn er har det vært en mer markant vekst i administrative stillinger. Det kanskje viktigste strukturelle utviklingstrekket er den endrede kompetanseprofilen på administrativt ansatte, høyere utdanningsnivå, nye roller og funksjonsområder. Sekretærer og kontorassistenter er i økende grad erstattet av konsulent- og rådgiverstillinger, flertallet med høyere utdanning. Vi ser en kraftig reduksjon i kontorstillinger og en kraftig økning i mellomlederstillinger.

UiS er intet unntak i så henseende, men plasserer seg nokså midt på treet i sammenlikning med andre institusjoner i U&H sektoren. I likhet med andre yngre universitet samt større statlige høyskoler (UiA, UiN, UMB, HiB, HiOA) har UiS hatt en betydelig vekst i administrative stillinger, og da særlig på mellomledernivå. Som det fremgår under var veksten særlig markant i perioden 2007-2009 i de første årene etter oppnådd universitetsstatus, og har så flatet ut fra 2009.

Ifølge UiS egne tall har det imidlertid skjedd en viss omdisponering av den administrative staben i perioden etter styringsreformen, der man har økt den administrative kapasiteten lokalt.



**Figur V.1 Utvikling i administrative årsverk ved fakultet/museum 2011-2013**

**Tabell V.1 Utvikling i administrative årsverk ved UiS 2011-2013**

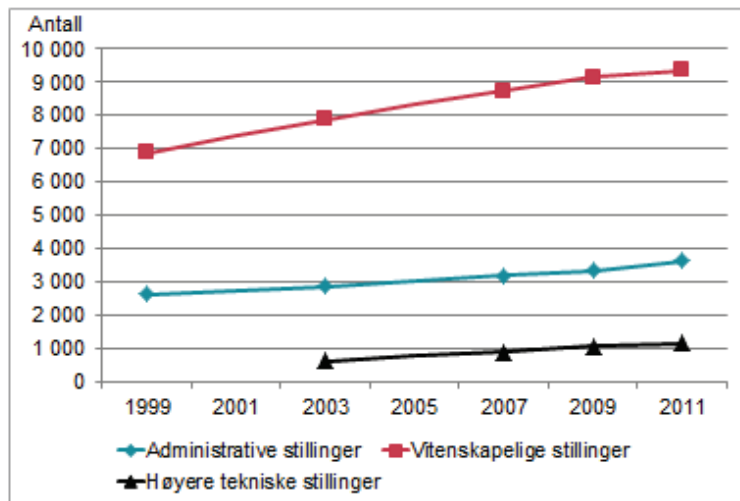
	2011	2012	mai 13	Endring	Kommentar
Det humanistiske fakultet	48,9	57,7	62,24	13,34	1)
Det samfunnsvitenskapelige fakultet	43,8	46,7	48,3	4,5	
Det teknisk- naturvitenskapelige fakultet	38,7	36	41,4	2,7	
Arkeologisk museum	33,7	36,7	40,6	6,9	2)
Universitetsbiblioteket	5,8	6,5	6,8	1	3)
Felles ressurscenter, Ledelse og stab	140,9	138	141,6	0,7	
<b>Totalt</b>	<b>311,8</b>	<b>321,6</b>	<b>340,94</b>	<b>29,14</b>	

Tall fra DBH (2011 og 2012) og SAP (mai 2013)

**Kommentarer:**

- 1) Fra 2013 ble Lillegården kompetansesenter overført til UiS. Flere fagansatte er her innplasserte i administrative stillinger, disse er tatt ut i tabellen.
- 2) Flere fagansatte ved Arkeologisk museum er innplassert i administrative stillinger.
- 3) De fleste ansatte ved Universitetsbiblioteket er ansatt i støttestillinger

### Jevn vekst i universitetsadministrasjonen



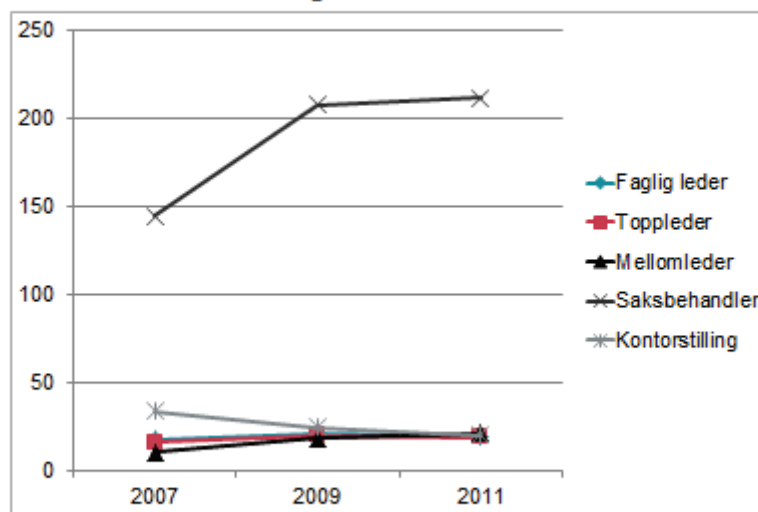
NIFU

Kilde: NIFU/Forskerpersonalregisteret

28.06.2012 12

Figur V.2 Jevn vekst i universitetsadministrasjonen

### Universitetet i Stavanger



NIFU

Kilde: NIFU/Forskerpersonalregisteret

28.06.2012 12

Figur V.3 Universitetet i Stavanger





## Tabellvedlegg

### Kjennetegn ved respondentene

Tabell V.2 Er du ansatt i en...

	Andel (%)	Antall
Vitenskapelig stilling?	59	334
Teknisk/administrativ stilling?	41	232
Total	100	566

Tabell V.3 Hvis vitenskapelig ansatt, hva er din stillingskategori?

	Andel (%)	Antall
Professor/dosent	23	77
Førsteamanuensis/førstelektor	41	138
Universitetslektor/amanuensis	21	69
Postdoktor/stipendiat	11	35
Annen stillingskategori	5	15
Total	100	334

Tabell V.4 Hvis teknisk og administrativt ansatt, hva er din stillingskategori?

	Andel (%)	Antall
Lederstilling	24	56
Administrativ stilling	55	127
Teknisk stilling/ingeniørstilling	15	34
Bibliotekarstilling	5	11
Drifts-/renholdsstilling	2	4
Total	100	232

Tabell V.5 Ved hvilken enhet ved UiS har du din formelle tilknytning?

	Andel (%)	Antall
Sentral enhet	19	109
Det samfunnsvitenskapelige fakultet	25	142
Det humanistiske fakultet	29	166
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet	21	119
Arkeologisk museum	5	30
Total	100	566

**Tabell V.6 Er du i dag leder med personalansvar?**

	Andel (%)	Antall
Ja	13	74
Nei	87	492
Total	100	566

**Tabell V.7 Sitter du i dag i et fakultets- og/eller instituttstyre?**

	Andel (%)	Antall
Ja	18	102
Nei	82	464
Total	100	566

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

**Tabell V.8 Bidrar *fakultetsstyret* til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter fakultet blant vitenskapelige ansatte. Prosent**

	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (N=188)	3	4	17	20	56	100
Det humanistiske fakultet (N= 126)	2	7	12	15	64	100
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (N=81)	2	11	21	17	48	100
Arkeologisk museum (N=9)	0	11	22	44	22	100
Totalt (N=334)	2	7	16	18	56	100

**Tabell V.9 Bidrar *instituttstyret* til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter fakultet blant de vitenskapelige ansatte. Prosent**

	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (N=118)	7	12	26	17	38	100
Det humanistiske fakultet (N= 126)	2	13	17	22	46	100
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (N=81)	2	12	15	23	47	100
Arkeologisk museum (N=9)	0	0	0	0	100	100
Totalt (N=334)	4	12	19	20	45	100

## De som sitter i fakultets- og eller instituttstyrer

**Tabell V.10 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	80	14	6	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	39	36	26	100
Totalt (N=566)	46	32	22	100

**Tabell V.11 Stemte du ved siste instituttstyrevalg?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	80	9	11	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	38	34	28	100
Totalt (N=566)	45	30	25	100

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

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	33	63	4	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	8	72	20	100
Totalt (N=566)	13	70	17	100

**Tabell V.13 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	50	39	11	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	13	63	23	100
Totalt (N=566)	20	59	21	100

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

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	40	55	5	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	16	74	10	100
Totalt (N=566)	20	71	9	100

**Tabell V.15 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	65	25	11	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	25	63	13	100
Totalt (N=566)	32	56	13	100

## Oppfatninger av styrenes innflytelse

**Tabell V.16 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	24	46	30	100
Ikke leder (N=492)	24	28	48	100
Totalt (N=566)	24	30	46	100

**Tabell V.17 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	20	50	30	100
Ikke leder (N=492)	27	32	42	100
Totalt (N=566)	26	34	40	100

**Tabell V.18 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	11	54	35	100
Ikke leder (N=492)	18	33	49	100
Totalt (N=566)	17	36	47	100

**Tabell V.19 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	14	53	34	100
Ikke leder (N=492)	20	36	44	100
Totalt (N=566)	19	38	43	100

**Tabell V.20 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	9	61	30	100
Ikke leder (N=492)	13	33	54	100
Totalt (N=566)	12	37	51	100

**Tabell V.21 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	14	58	28	100
Ikke leder (N=492)	18	34	48	100
Totalt (N=566)	18	37	45	100

**Tabell V.22 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	9	47	43	100
Ikke leder (N=492)	10	28	62	100
Totalt (N=566)	10	30	60	100

**Tabell V.23 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	16	45	39	100
Ikke leder (N=492)	14	33	53	100
Totalt (N=566)	14	34	51	100

**Tabell V.24 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	12	53	35	100
Ikke leder (N=492)	15	39	46	100
Totalt (N=566)	14	41	45	100

**Tabell V.25 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	16	49	35	100
Ikke leder (N=492)	24	35	41	100
Totalt (N=566)	23	37	40	100

**Tabell V.26 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	24	45	31	100
Ikke leder (N=492)	15	40	45	100
Totalt (N=566)	17	40	43	100

**Tabell V.27 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	19	46	35	100
Ikke leder (N=492)	20	37	42	100
Totalt (N=566)	20	39	41	100

**Tabell V.28 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	20	46	34	100
Ikke leder (N=492)	12	42	46	100
Totalt (N=566)	13	43	44	100

**Tabell V.29 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	19	46	35	100
Ikke leder (N=492)	17	42	41	100
Totalt (N=566)	17	43	40	100

**Tabell V.30 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	15	47	38	100
Ikke leder (N=492)	20	29	50	100
Totalt (N=566)	20	32	49	100

**Tabell V.31 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	15	51	34	100
Ikke leder (N=492)	26	33	41	100
Totalt (N=566)	25	35	40	100

**Tabell V.32 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	16	50	34	100
Ikke leder (N=492)	15	41	43	100
Totalt (N=566)	16	43	42	100

**Tabell V.33 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet?, etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	22	47	31	100
Ikke leder (N=492)	24	37	39	100
Totalt (N=566)	24	39	38	100

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

**Tabell V.34 Bidrar *fakultetsstyret* til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter fakultet blant vitenskapelige ansatte. Prosent**

	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (N=188)	3	4	17	20	56	100
Det humanistiske fakultet (N= 126)	2	7	12	15	64	100
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (N=81)	2	11	21	17	48	100
Arkeologisk museum (N=9)	0	11	22	44	22	100
Totalt (N=334)	2	7	16	18	56	100

**Tabell V.35 Bidrar *instituttstyret* til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter fakultet blant de vitenskapelige ansatte. Prosent**

	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (N=118)	7	12	26	17	38	100
Det humanistiske fakultet (N= 126)	2	13	17	22	46	100
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (N=81)	2	12	15	23	47	100
Arkeologisk museum (N=9)	0	0	0	0	100	100
Totalt (N=334)	4	12	19	20	45	100



## De som sitter i fakultets- og eller instituttstyrer

**Tabell V.36 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	80	14	6	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	39	36	26	100
Totalt (N=566)	46	32	22	100

**Tabell V.37 Stemte du ved siste instituttstyrevalg?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	80	9	11	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	38	34	28	100
Totalt (N=566)	45	30	25	100

**Tabell V.38 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	33	63	4	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	8	72	20	100
Totalt (N=566)	13	70	17	100

**Tabell V.39 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	50	39	11	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	13	63	23	100
Totalt (N=566)	20	59	21	100

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

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	40	55	5	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	16	74	10	100
Totalt (N=566)	20	71	9	100

**Tabell V.41 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent**

	Ja	Nei	Vet ikke / Ikke aktuelt	Totalt
Sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=102)	65	25	11	100
Sitter ikke i et fakultets- og/eller instituttstyre (N=464)	25	63	13	100
Totalt (N=566)	32	56	13	100

## Oppfatninger av styrenes innflytelse

**Tabell V.42 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	24	46	30	100
Ikke leder (N=492)	24	28	48	100
Totalt (N=566)	24	30	46	100

**Tabell V.43 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	20	50	30	100
Ikke leder (N=492)	27	32	42	100
Totalt (N=566)	26	34	40	100

**Tabell V.44 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	11	54	35	100
Ikke leder (N=492)	18	33	49	100
Totalt (N=566)	17	36	47	100

**Tabell V.45 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	14	53	34	100
Ikke leder (N=492)	20	36	44	100
Totalt (N=566)	19	38	43	100

**Tabell V.46 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	9	61	30	100
Ikke leder (N=492)	13	33	54	100
Totalt (N=566)	12	37	51	100

**Tabell V.47 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	14	58	28	100
Ikke leder (N=492)	18	34	48	100
Totalt (N=566)	18	37	45	100

**Tabell V.48 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	9	47	43	100
Ikke leder (N=492)	10	28	62	100
Totalt (N=566)	10	30	60	100

**Tabell V.49 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	16	45	39	100
Ikke leder (N=492)	14	33	53	100
Totalt (N=566)	14	34	51	100

**Tabell V.50 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	12	53	35	100
Ikke leder (N=492)	15	39	46	100
Totalt (N=566)	14	41	45	100

**Tabell V.51 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	16	49	35	100
Ikke leder (N=492)	24	35	41	100
Totalt (N=566)	23	37	40	100

**Tabell V.52 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	24	45	31	100
Ikke leder (N=492)	15	40	45	100
Totalt (N=566)	17	40	43	100

**Tabell V.53 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	19	46	35	100
Ikke leder (N=492)	20	37	42	100
Totalt (N=566)	20	39	41	100

**Tabell V.54 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	20	46	34	100
Ikke leder (N=492)	12	42	46	100
Totalt (N=566)	13	43	44	100

**Tabell V.55 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	19	46	35	100
Ikke leder (N=492)	17	42	41	100
Totalt (N=566)	17	43	40	100

**Tabell V.56 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	15	47	38	100
Ikke leder (N=492)	20	29	50	100
Totalt (N=566)	20	32	49	100

**Tabell V.57 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	15	51	34	100
Ikke leder (N=492)	26	33	41	100
Totalt (N=566)	25	35	40	100

**Tabell V.58 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	16	50	34	100
Ikke leder (N=492)	15	41	43	100
Totalt (N=566)	16	43	42	100

**Tabell V.59 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet?", etter lederansvar. Prosent**

	I stor eller svært stor grad	I liten eller i svært liten grad	Vet ikke	Totalt
Leder (N=74)	22	47	31	100
Ikke leder (N=492)	24	37	39	100
Totalt (N=566)	24	39	38	100

**Tabell V.60 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	62	27	200	60	262	46
Nei	90	39	89	27	179	32
Vet ikke / Ikke aktuelt	80	34	45	13	125	22
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.61 Stemte du ved siste instituttstyrevalg?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	46	20	210	63	256	45
Nei	89	38	78	23	167	30
Vet ikke / Ikke aktuelt	97	42	46	14	143	25
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	16	7	57	17	73	13
Nei	143	62	253	76	396	70
Vet ikke / Ikke aktuelt	73	31	24	7	97	17
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.63 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	22	9	90	27	112	20
Nei	126	54	208	62	334	59
Vet ikke / Ikke aktuelt	84	36	36	11	120	21
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.64 Leser du styrepapirene i forkant av fakultetsstyremøtene?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	59	25	102	31	161	28
Nei	119	51	202	60	321	57
Vet ikke / Ikke aktuelt	54	23	30	9	84	15
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.65 Leser du styrepapirene i forkant av instituttstyremøtene?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	60	26	160	48	220	39
Nei	110	47	137	41	247	44
Vet ikke / Ikke aktuelt	62	27	37	11	99	17
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.66 Leser du referatene fra fakultetsstyremøtene?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	91	39	147	44	238	42
Nei	105	45	165	49	270	48
Vet ikke / Ikke aktuelt	36	16	22	7	58	10
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.67 Leser du referatene fra instituttstyremøtene?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	89	38	219	66	308	54
Nei	94	41	86	26	180	32
Vet ikke / Ikke aktuelt	49	21	29	9	78	14
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	49	21	90	27	139	25
Nei	154	66	230	69	384	68
Vet ikke / Ikke aktuelt	29	13	14	4	43	8
Totalsum	232	100	334	100	566	100



**Tabell V.69 Har du tatt direkte kontakt med personer i instituttstyret i forhold til enkeltsaker det siste året?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	57	25	155	46	212	38
Nei	128	55	156	47	284	50
Vet ikke / Ikke aktuelt	47	20	23	7	70	12
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	48	21	65	19	113	20
Nei	148	64	253	76	401	71
Vet ikke / Ikke aktuelt	36	16	16	5	52	9
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.71 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
Ja	60	26	120	36	180	32
Nei	124	53	191	57	315	56
Vet ikke / Ikke aktuelt	48	21	23	7	71	12
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	22	9	42	13	64	11
I liten grad	32	14	76	23	108	19
I stor grad	51	22	66	20	117	21
I svært stor grad	8	3	11	3	19	3
Vet ikke	119	51	139	42	258	46
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.73 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	26	11	46	14	72	13
I liten grad	37	16	84	25	121	21
I stor grad	33	14	78	23	111	20
I svært stor grad	12	5	23	7	35	6
Vet ikke	124	53	103	31	227	40
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	23	10	60	18	83	15
I liten grad	34	15	85	25	119	21
I stor grad	32	14	51	15	83	15
I svært stor grad	7	3	8	2	15	3
Vet ikke	136	59	130	39	266	47
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.75 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	28	12	68	20	96	17
I liten grad	36	16	84	25	120	21
I stor grad	26	11	59	18	85	15
I svært stor grad	9	4	14	4	23	4
Vet ikke	133	57	109	33	242	43
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V. 76 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	28	12	62	19	90	16
I liten grad	48	21	71	21	119	21
I stor grad	22	9	44	13	66	12
I svært stor grad	0	0	4	1	4	1
Vet ikke	134	58	153	46	287	51
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.77 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	35	15	65	19	100	18
I liten grad	38	16	73	22	111	20
I stor grad	25	11	59	18	84	15
I svært stor grad	3	1	13	4	16	3
Vet ikke	131	56	124	37	255	45
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	25	11	61	18	86	15
I liten grad	32	14	54	16	86	15
I stor grad	23	10	24	7	47	8
I svært stor grad	2	1	7	2	9	2
Vet ikke	150	65	188	56	338	60
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.79 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	26	11	67	20	93	16
I liten grad	36	16	64	19	100	18
I stor grad	22	9	41	12	63	11
I svært stor grad	7	3	12	4	19	3
Vet ikke	141	61	150	45	291	51
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	35	15	73	22	108	19
I liten grad	42	18	81	24	123	22
I stor grad	23	10	44	13	67	12
I svært stor grad	3	1	11	3	14	2
Vet ikke	129	56	125	37	254	45
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.81 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	32	14	69	21	101	18
I liten grad	38	16	68	20	106	19
I stor grad	22	9	82	25	104	18
I svært stor grad	8	3	19	6	27	5
Vet ikke	132	57	96	29	228	40
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	30	13	79	24	109	19
I liten grad	43	19	77	23	120	21
I stor grad	34	15	52	16	86	15
I svært stor grad	3	1	5	1	8	1
Vet ikke	122	53	121	36	243	43
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.83 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	31	13	70	21	101	18
I liten grad	35	15	82	25	117	21
I stor grad	33	14	64	19	97	17
I svært stor grad	5	2	12	4	17	3
Vet ikke	128	55	106	32	234	41
Totalsum	232	100	334	100	566	100

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

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	32	14	87	26	119	21
I liten grad	43	19	80	24	123	22
I stor grad	29	13	37	11	66	12
I svært stor grad	3	1	6	2	9	2
Vet ikke	125	54	124	37	249	44
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.85 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	33	14	83	25	116	20
I liten grad	37	16	89	27	126	22
I stor grad	30	13	54	16	84	15
I svært stor grad	4	2	10	3	14	2
Vet ikke	128	55	98	29	226	40
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.86 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	24	10	51	15	75	13
I liten grad	37	16	68	20	105	19
I stor grad	38	16	56	17	94	17
I svært stor grad	4	2	13	4	17	3
Vet ikke	129	56	146	44	275	49
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.87 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	33	14	61	18	94	17
I liten grad	30	13	74	22	104	18
I stor grad	29	13	75	22	104	18
I svært stor grad	12	5	25	7	37	7
Vet ikke	128	55	99	30	227	40
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.88 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	30	13	75	22	105	19
I liten grad	46	20	90	27	136	24
I stor grad	29	13	46	14	75	13
I svært stor grad	5	2	8	2	13	2
Vet ikke	122	53	115	34	237	42
Totalsum	232	100	334	100	566	100

**Tabell V.89 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet?**

	Teknisk/administrativ stilling		Vitenskapelig stilling		Totalsum	
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)
I svært liten grad	26	11	68	20	94	17
I liten grad	42	18	82	25	124	22
I stor grad	29	13	83	25	112	20
I svært stor grad	8	3	14	4	22	4
Vet ikke	127	55	87	26	214	38
Totalsum	232	100	334	100	566	100



## Tabelloversikt

Tabell 2.1 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg? .....	18
Tabell 2.2 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg? .....	18
Tabell 2.3 Leser du styrepapirene i forkant av fakultetsstyremøtene?.....	18
Tabell 2.4 Leser du referatene fra fakultetsstyremøtene? .....	19
Tabell 2.5 Har du tatt direkte kontakt med personer i fakultetsstyret i forhold til enkeltsaker det siste året?.....	19
Tabell 2.6 Har personer i fakultetsstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året? .....	19
Tabell 2.7 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS? .	21
Tabell 2.8 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS? ..	21
Tabell 2.9 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne? .....	22
Tabell 2.10 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?.....	22
Tabell 2.11 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål? .....	23
Tabell 2.12 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål? .....	23
Tabell 2.13 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål? .....	23
Tabell 2.14 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet? .....	24
Tabell 2.15 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet? .....	24
Tabell 3.1 Stemte du ved siste instituttstyrevalg? .....	28
Tabell 3.2 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg? .....	28
Tabell 3.3 Leser du styrepapirene i forkant av instituttstyremøtene?.....	29
Tabell 3.4 Leser du referatene fra instituttstyremøtene? .....	29
Tabell 3.5 Har du tatt direkte kontakt med personer i instituttstyret i forhold til enkeltsaker det siste året?.....	30
Tabell 3.6 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?.....	30
Tabell 3.7 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS? ...	30
Tabell 3.8 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS? ....	31
Tabell 3.9 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne? .....	31
Tabell 3.10 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?.....	32
Tabell 3.11 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål? .....	32
Tabell 3.12 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål? .....	33
Tabell 3.13 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål? .....	33

Tabell 3.14 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet? .....	34
Tabell 3.15 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet? .....	35

## Vedleggstabeller

Tabell V.1 Utvikling i administrative årsverk ved UiS 2011-2013 .....	44
Tabell V.2 Er du ansatt i en .....	47
Tabell V.3 Hvis vitenskapelig ansatt, hva er din stillingskategori? .....	47
Tabell V.4 Hvis teknisk og administrativt ansatt, hva er din stillingskategori? .....	47
Tabell V.5 Ved hvilken enhet ved UiS har du din formelle tilknytning? .....	47
Tabell V.6 Er du i dag leder med personalansvar? .....	48
Tabell V.7 Sitter du i dag i et fakultets- og/eller instituttstyre? .....	48
Tabell V.8 Bidrar <i>fakultetsstyret</i> til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter fakultet blant vitenskapelige ansatte. Prosent .....	48
Tabell V.9 Bidrar <i>instituttstyret</i> til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter fakultet blant de vitenskapelige ansatte. Prosent .....	48
Tabell V.10 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	49
Tabell V.11 Stemte du ved siste instituttstyrevalg?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	49
Tabell V.12 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	49
Tabell V.13 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	49
Tabell V.14 Har personer i fakultetsstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	49
Tabell V.15 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?, etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	50
Tabell V.16 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?, etter lederansvar. Prosent .....	50
Tabell V.17 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?, etter lederansvar. Prosent .....	50
Tabell V.18 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?, etter lederansvar. Prosent .....	50
Tabell V.19 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?, etter lederansvar. Prosent .....	51
Tabell V.20 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?, etter lederansvar. Prosent .....	51
Tabell V.21 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?, etter lederansvar. Prosent .....	51
Tabell V.22 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?, etter lederansvar. Prosent .....	51
Tabell V.23 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?, etter lederansvar. Prosent .....	51

Tabell V.24 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?, etter lederansvar. Prosent.....	52
Tabell V.25 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?, etter lederansvar. Prosent.....	52
Tabell V.26 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?, etter lederansvar. Prosent .....	52
Tabell V.27 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?, etter lederansvar. Prosent .....	52
Tabell V.28 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?, etter lederansvar. Prosent.....	53
Tabell V.29 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?, etter lederansvar. Prosent.....	53
Tabell V.30 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet?, etter lederansvar. Prosent .....	53
Tabell V.31 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet?, etter lederansvar. Prosent .....	53
Tabell V.32 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet?, etter lederansvar. Prosent ....	54
Tabell V.33 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet?, etter lederansvar. Prosent.....	54
Tabell V.34 Bidrar <i>fakultetsstyret</i> til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter fakultet blant vitenskapelige ansatte. Prosent.....	54
Tabell V.35 Bidrar <i>instituttstyret</i> til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter fakultet blant de vitenskapelige ansatte. Prosent.....	54
Tabell V.36 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	55
Tabell V.37 Stemte du ved siste instituttstyrevalg?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	55
Tabell V.38 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	55
Tabell V.39 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	55
Tabell V.40 Har personer i fakultetsstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	55
Tabell V.41 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året?", etter om de sitter i et fakultets- og/eller instituttstyre. Prosent .....	56
Tabell V.42 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?", etter lederansvar. Prosent.....	56
Tabell V.43 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS?", etter lederansvar. Prosent.....	56
Tabell V.44 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?", etter lederansvar. Prosent .....	56
Tabell V.45 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS?", etter lederansvar. Prosent .....	57
Tabell V.46 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?", etter lederansvar. Prosent.....	57
Tabell V.47 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?", etter lederansvar. Prosent.....	57

Tabell V.48 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter lederansvar. Prosent .....	57
Tabell V.49 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor?", etter lederansvar. Prosent .....	57
Tabell V.50 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?", etter lederansvar. Prosent .....	58
Tabell V.51 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål?", etter lederansvar. Prosent .....	58
Tabell V.52 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?", etter lederansvar. Prosent .....	58
Tabell V.53 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål?", etter lederansvar. Prosent .....	58
Tabell V.54 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?", etter lederansvar. Prosent .....	58
Tabell V.55 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål?", etter lederansvar. Prosent .....	59
Tabell V.56 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet?", etter lederansvar. Prosent .....	59
Tabell V.57 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet?", etter lederansvar. Prosent .....	59
Tabell V.58 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet?", etter lederansvar. Prosent ...	59
Tabell V.59 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet?", etter lederansvar. Prosent .....	59
Tabell V.60 Stemte du ved siste fakultetsstyrevalg? .....	60
Tabell V.61 Stemte du ved siste instituttstyrevalg? .....	60
Tabell V.62 Fremmet du forslag til kandidater til fakultetsstyret ved siste valg? .....	60
Tabell V.63 Fremmet du forslag til kandidater til instituttstyret ved siste valg? .....	61
Tabell V.64 Leser du styrepapirene i forkant av fakultetsstyremøtene? .....	61
Tabell V.65 Leser du styrepapirene i forkant av instituttstyremøtene? .....	61
Tabell V.66 Leser du referatene fra fakultetsstyremøtene? .....	62
Tabell V.67 Leser du referatene fra instituttstyremøtene? .....	62
Tabell V.68 Har du tatt direkte kontakt med personer i fakultetsstyret i forhold til enkeltsaker det siste året? .....	62
Tabell V.69 Har du tatt direkte kontakt med personer i instituttstyret i forhold til enkeltsaker det siste året? .....	63
Tabell V.70 Har personer i fakultetsstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året? .....	63
Tabell V.71 Har personer i instituttstyret tatt direkte kontakt med deg angående enkeltsaker det siste året? .....	63
Tabell V.72 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS? .....	64
Tabell V.73 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av utdanningsvirksomheten ved UiS? ...	64
Tabell V.74 Bidrar fakultetsstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS? ...	64
Tabell V.75 Bidrar instituttstyret til den strategiske utviklingen av forskningsvirksomheten ved UiS? .....	65

Tabell V. 76 Fremmer fakultetsstyret endrings-/omstillingsevne?.....	65
Tabell V.77 Fremmer instituttstyret endrings-/omstillingsevne?.....	65
Tabell V.78 Bidrar fakultetsstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? .....	66
Tabell V.79 Bidrar instituttstyret til en styrket kontakt med næringsliv/offentlig sektor? .....	66
Tabell V.80 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål? .....	66
Tabell V.81 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i personalpolitiske og organisatoriske spørsmål? .....	67
Tabell V.82 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål? .....	67
Tabell V.83 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i mer overordnede strategiske spørsmål? .....	68
Tabell V.84 Bidrar fakultetsstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål? .....	68
Tabell V.85 Bidrar instituttstyret til at de ansatte får økt innflytelse i økonomiske og ressursfordelingsspørsmål? .....	69
Tabell V.86 Bidrar fakultetsstyret til god ledelse av fakultetet? .....	69
Tabell V.87 Bidrar instituttstyret til god ledelse av instituttet? .....	70
Tabell V.88 Bidrar fakultetsstyret til god informasjonsflyt ved fakultetet? .....	70
Tabell V.89 Bidrar instituttstyret til god informasjonsflyt ved instituttet? .....	70

## Figuroversikt

Figur V.1 Utvikling i administrative årsverk ved fakultet/museum 2011-2013.....	44
Figur V.2 Jevn vekst i universitetsadministrasjonen.....	45
Figur V.3 Universitetet i Stavanger.....	45



Nordisk institutt for studier av  
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in  
Innovation, Research and Education

[www.nifu.no](http://www.nifu.no)