



Kungl. Vetenskapsakademien har till uppgift att främja vetenskaperna och stärka deras inflytande i samhället.
The Royal Swedish Academy of Sciences has as its aim to promote the sciences and strengthen their influence in society.

Stockholm 25 februari 2016

Dnr: KVA/2015/319/76

Göran K. Hansson/hs
Ständig sekreterare
Telefon: 08 - 673 95 02
E-post: goran.hansson@kva.se

Utbildningsdepartementet

***Yttrande från Kungl. Vetenskapsakademien beträffande betänkandet från
Ledningsutredningen (SOU 2015:92) Utvecklad ledning av universitet och
högskolor***

Regeringen har inbjudit Kungl. Vetenskapsakademien (KVA) att bidra med synpunkter på betänkandet (SOU 2015:92) *Utvecklad ledning av universitet och högskolor* och Akademien vill därför bidra med nedanstående yttrande.

Sammanfattning

Kungl. Vetenskapsakademien delar synen att både kollegialitet och linjestyrning utgör nödvändiga styrformer inom universitet och högskolor. Akademien noterar dock att utredningen ägnar stort utrymme åt att beskriva kollegialitetens begränsningar. Kollegialitet är ett kvalitetsgranskande och kvalitetsutvecklande system som är nödvändigt som kontroll och kvalitetssäkring av lärosätets verksamhet. Hellre än att i praktiken överge styrformen och införa starkare inslag av linjestyrning förordar Vetenskapsakademien att kraft läggs på att utveckla kollegialiteten. Akademien vill särskilt peka på följande punkter.

- Verksamheten vid universitet och högskolor drivs av forskare och lärare. Deras stöd och engagemang är en förutsättning för en framgångsrik verksamhet, och deras kompetens bör tas till vara i kollegiala organ på alla nivåer i organisationen.
- Linjeorganisationen behöver på rektorsnivå kompletteras med ett kollegialt organ, en akademisk senat, för strategiska diskussioner och rådslag.
- Den akademiska senaten kan ges uppdraget att bereda tillsättning av rektor och därmed säkerställa kollegial medverkan utan att därför total öppenhet skulle råda.

Akademien delar utredningens syn att en alltför hög andel av samfinansiering minskar utrymmet för strategisk ledning och profilering av lärosäten. Samtidigt behöver externfinansieringens betydelse för att upprätthålla hög kvalitet i forskningen beaktas.

Utredningen uppehåller sig mycket vid de enskilda lärosätenas förutsättningar men behandlar i liten grad hela strukturen på det svenska universitets- och högskolelandskapet. Vetenskapsakademien upprepar här förslaget från inspelet till forskningspropositionen att se över hela strukturen och återgå till ett system med affiliering mellan högskolor med relativt begränsad forskning och utpräglade forskningsuniversitet.



Ledningens former

En diskussion och utveckling av ledning av universitet och högskolor i Sverige måste utgå dels från högskolors och universitets roller och uppdrag, dels från de olika förutsättningar som gäller för ledningen. Utredningen är relativt kortfattad när det gäller uppdrag och roller universitet och högskolor har och skall ha i Sverige. I Vetenskapsakademiens inspel till forskningspropositionen betonas att Vetenskapens primära uppdrag är att producera kunskap och att verka för att göra den så tillförlitlig som möjligt, samt att resultaten av forskarnas vetenskapliga ansträngningar ska ställas till andra forskares och övriga samhällets förfogande. Kvalitet i forskning och utbildning, och en ledningsstruktur som säkerställer och premierar kvalitet måste därför alltid betonas.

Utredningen tar i liten grad upp varför kollegiala styrformer behövs. De kollegiala processerna syftar till att beslut och handling ska grundas i vetenskaplig kunskap, evidens och argument. Det sker genom ett pågående prövande och kritiskt samtal där det samtidigt sker en granskning och en utveckling av kunskapsanspråk och verksamhetens kvalitet. Med kollegialt sammansatta berednings- och beslutsorgan deltar företrädare med olika kompetens och erfarenhet i denna kontinuerliga granskning och utveckling.

I betänkandet ägnas stort utrymme åt att beskriva kollegialitetens brister, särskilt när intressen tar över och kollegiala organ därför kan ha svårt att driva igenom större förändringar. Lösningen på dessa brister är för ledningsutredningen att stärka linjestyrningen och reducera kollegiala organens uppgift och medverkan i beslutsprocessen. Få belägg ges för att en mer linjestyrd organisation är mindre intressestyrd och konserverande. En alternativ lösning på de påpekade bristerna är istället att utveckla och tydliggöra kollegialiteten och därmed stävja uppkomna brister. Vi vill särskilt peka på följande punkter:

Det är centralt att ledamöter i kollegiala organ i första hand ser till det gemensamma bästa för högskolan och inte till någon särskild grupps intressen. Detta påpekades i delbetänkandet rörande utseende av ledamöter i högskolornas styrelser, men är lika viktigt i de kollegiala organen. På motsvarande sätt som riktlinjer och utbildning behövs för att säkerställa detta i styrelser, behövs också åtgärder för att lärare och studenter som ingår i kollegiala organ anges som ledamöter, och inte som representanter för särskilda grupper.

De svårigheter och begränsningar med kollegialitet som lyfts fram hänförs framförallt till enskilda kollegiala organ. En fungerande kollegialitet förutsätter dock, precis som fallet är med linjestyrning, ett fungerande samspel mellan olika nivåer i organisationen. Också i en organisation helt driven av linjestyrning finner vi vanligen att ledare för enskilda lokala enheter inom organisationen har svårt att ta obekväma beslut om den egna enheten. Därför krävs att sådana beslut behandlas på högre nivå i organisationen. På samma sätt är det med kollegiala organ. Det behövs en tydlig linje mellan kollegiala organ på institutionsnivå, fakultetsnivå och lärosätetsnivå. De förtydliganden av lärosätets arbetsordningar som efterfrågas i betänkandet bör därför också klargöra när frågor bör lyftas från kollegiala organ på institutionsnivå till fakultets- och lärosätetsnivå.

Svenska universitet och högskolor har som regel, inte minst i en internationell jämförelse, svaga kollegiala organ på lärosätetsnivå. I utredningen beskrivs centrala rådgivande kollegiala organ vid exempelvis Chalmers och Uppsala universitet. Dessa organ har dock en oklar roll i beredning och beslut. Vid några större lärosäten finns också kollegialt sammansatta områdesnämnder. En



fungerande kollegialitet som också har förmåga att fatta för enskilda delar av organisationen obekväma beslut förutsätter att det finns kollegiala organ på samtliga nivåer.

I betänkandet görs en uppdelning i linjestyrning och kollegial styrning. De akademiska ledarna prefekt, dekan och rektor hänförs till linjestyrning. I en kollegial organisation där prefekter, dekaner och rektor utses kollegialt utgör förstas dessa också en del av det kollegiala systemet. I betänkandet föreslås dock att samtliga dessa ledare fortsättningsvis ska utses av närmast högre chef. Det innebär en åtskillnad mellan linje och kollegial styrning som riskerar att leda till att de kollegiala organens roll i beredning och beslut försvagas och att den på kunskap och evidens grundade beslutsprocessen försvagas. Möjligen kan man också fråga sig vem som vill bli ledare i högskolor där den kollegiala förankringen av ledare på samtliga nivåer nedmonteras.

Utredningen föreslår förändrade processer för tillsättande av rektor, där endast en kandidat ska höras av en kollegial församling. Det torde innebära att det kollegiala inslaget i val av rektor helt försvinner. Det vore olyckligt och kan lätt leda till ett sämre verksamhetsförankrat och kvalitetsorienterat ledarskap. Huvudmotivet som i utredningen framhålls för en ändrad ordning är att de bästa kandidaterna riskerar att inte vilja ställa upp i så öppna processer som hörande av flera kandidater innebär. Alternativa modeller för kollegialt utseende av rektor hade med fördel kunnat analyseras i utredningen. En utgångspunkt för en sådan analys kan vara de många exempel på kollegiala processer som förmår att basera beslut på kunskap, evidens och granskning och samtidigt hålla beredningen inom det kollegiala organet utan att läcka. Exempel rör tillsättande av tjänst, fördelning av forskningsmedel, kollegialt sammansatta utvärderingar, utseende av pristagare mm. Med stärkta kollegiala organ i ledningen av universitet, exempelvis senater efter internationella förebilder, kunde dessa ges i uppdrag att bereda tillsättning av rektor och därmed säkerställa kollegial medverkan utan att därför total öppenhet skulle råda.

Ledandets förutsättningar

Vetenskapsakademien välkomnar en analys som tar autonomi och variation vad gäller lärosätens förutsättningar för ledning och styrning som utgångspunkt för sina förslag. Skillnaden mellan lärosäten vad gäller storlek, forskningsintensitet, bredd i verksamhet, internationell orientering mm kan dock inte reduceras till en indelning i två grupper av lärosäten.

Utredningen uppehåller sig mycket vid de enskilda lärosätenas förutsättningar men behandlar i liten grad hela strukturen på det svenska universitets- och högskolelandskapet. Sveriges universitets- och högskolelandskap kännetecknas av ett mycket stort antal lärosäten. Förutsättningar för en strategisk ledning och en god kvalitet kan utvecklas också genom att hela strukturen på högskole- och utvecklingslandskapet ses över med syfte att skapa högre kvalitet, mer samordning, jämförbarhet och möjligheter för svensk forskning att konkurrera internationellt. Förslaget om en översyn av strukturen för högre utbildning och forskning är också i linje med förslaget i Akademiens inspel till forskningspropositionen där ett förslag är att *återgå till ett system med affiliering mellan högskolor med relativt begränsad forskning och utpräglade forskningsuniversitet* varifrån högt kvalificerade undervisande forskare kan hämtas.

Vetenskapsakademien delar utredningens syn att en alltför hög andel av samfinansiering minskar utrymmet för strategisk ledning och utveckling av lärosäten. Med utgångspunkt i att kvalitet måste vara vägledande för styrning och ledning av svensk högre utbildning och forskning kan inte en höjning av basanslaget i sig lösa problemen, det är viktigt att basanslaget



också används för att öka och säkerställa kvalitet i forskning och högre utbildning. Samtidigt bör betonas att konkurrens om extern finansiering, nationellt och internationellt, utgör en viktig kvalitetsdrivande kraft.

Vetenskapsakademien har tidigare ingett yttrandet rörande ledningsutredningens delbetänkande om styrelser utformning varför den frågan inte berörs här.

Beslut i detta ärende har fattats av ständige sekreteraren efter förberedande arbete av Kerstin Sahlin, Christina Moberg och Barbro Åsman, samtliga ledamöter av Kungl.

Vetenskapsakademien,

Göran K. Hansson
Ständig sekreterare