



Delrapport från Ledningsutredningen (U2014:11)

Sammanfattning

Ledningsutredningen har i uppdrag att bland annat beskriva och analysera olika alternativ för hur förslag till ordförande och sådana ledamöter i en högskolas styrelse som utses av regeringen ska tas fram och förorda ett alternativ. I denna promemoria presenterar Ledningsutredningen sitt förslag till hur dessa ledamöter ska tas fram och utses. Vidare har utredningen valt att även lämna förslag till förändrad reglering gällande sammansättning och storlek av universitets och högskolors styrelser. Förslagen bygger på en helhetssyn med en sammantagen process vilken sammanfattas här.

Utredningen har i sina ställningstaganden tagit hänsyn till den variation i storlek och uppdrag som finns bland universitet och högskolor i Sverige, vilket medför ett behov av en variation även vad gäller styrelsens sammansättning och storlek. Mot bakgrund av detta presenteras förslag om att varje universitet och högskola, inför ny mandatperiod för de ledamöter som utses av regeringen, ska lämna förslag om styrelsens storlek och sammansättning. Enligt utredningens förslag ska styrelsen för ett universitet eller en högskola bestå av 7 till 15 ledamöter. Regeringen, lärarna och studenterna ska utse ledamöterna i styrelsen.

Enligt utredningens förslag ska ordförande och de övriga ledamöter som utses av regeringen utses efter förslag av en nomineringsgrupp. Nomineringsgruppen ska bestå av två personer som utses av regeringen, varav en efter förslag från respektive lärosätes styrelse.

Den process som utredningen föreslår ser därmed ut enligt följande. Inför en ny mandatperiod för de ledamöter som utses av regeringen ska styrelsen för ett universitet eller en högskola inkomma till regeringen med förslag till:

- 1) storlek och sammansättning av styrelsen,
- 2) kompetensprofil i den nya styrelsen och
- 3) person som ska ingå i nomineringsgruppen.

Regeringen beslutar därefter om:

- 1) styrelsens storlek och sammansättning,
- 2) tillsättning av nomineringsgruppen bestående två personer,
- 3) uppdrag till nomineringsgruppen, innefattande styrelsens kompetensprofil som fastställts med beaktande av inlämnat förslag från det aktuella lärosätets styrelse.

Utredningen har samrått förslagen i promemorian med Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF), Sveriges universitetslärarförbund (SULF) och Sveriges förenade studentkårer (SFS) som meddelat att de stöder förslagen, inklusive författningsförändringarna, SFS dock med förbehållet att vid en eventuell ändring av styrelsens sammansättning och storlek ska ledamöterna utsedda av studenterna respektive lärarna vardera utgöra minst en femtedel av hela styrelsen.

1. Inledning

Enligt högskoleförfattningarna leds statliga universitet och högskolor av en styrelse och rektor. Styrelsen är lärosätets högsta beslutande organ. Styrelsen har enligt högskolelagen (1992:1434) inseende över lärosätets alla angelägenheter och svarar för att dess uppgifter fullgörs. Vidare ska styrelsen enligt högskoleförordningen (1993:100) besluta i frågor av principiell karaktär, såsom viktigare frågor om verksamhetens övergripande inriktning och universitetets eller högskolans organisation. För arbetet gäller enligt högskolelagen att lärosätets verksamhet ska avpassas så att en hög kvalitet nås i utbildning och forskning och så att de tillgängliga resurserna utnyttjas effektivt.

Utöver de författningsreglerade uppgifterna har styrelsen en viktig funktion i att fungera som stöd för rektor såväl i det dagliga arbetet, som i arbetet med att driva och genomföra strategiska förändringar. Styrelsen för ett statligt lärosäte är således central för att skapa bästa möjliga förutsättningar för utbildningens och forskningens kvalitet och resultat. Det är därför av stor betydelse att styrelsen har den kompetens,

sammansättning och förmåga som behövs för styrningen av respektive lärosäte.

1.1 Uppdrag och sammansättning

Uppdrag

Regeringen beslutade den 15 maj 2014 att ge en särskild utredare i uppdrag att kartlägga och analysera ledarskap och ledningsstrukturer i universitet och högskolor (dir. 2014:70). Utredningen har antagit namnet Ledningsutredningen. Ledningsutredningen har i uppdrag att ta fram ett underlag för utvecklingsåtgärder vad avser ledarskap och ledningsstrukturer vid universitet och högskolor. Inom ramen för detta uppdrag ska utredningen bland annat kartlägga och analysera rådande lednings- och beslutsstrukturer, samspelet mellan rektor och styrelse, det kollegiala beslutsfattandet och arbetet med rekrytering, utbildning och stöd för strategiska ledningsuppgifter. Uppdraget ska redovisas senast den 31 oktober 2015.

Den 23 april 2015 beslutade regeringen om tilläggsdirektiv till Ledningsutredningen (dir. 2015:44). Det förändrade uppdraget innebär att utredningen ska lämna ett förslag till förfarande inför utseende av ordförande och de övriga ledamöter i universitets och högskolors styrelser som regeringen beslutar om. Med förfarande avses här tillvägagångssättet för hur förslag till ordförande och de övriga ledamöter som regeringen utser i styrelserna ska tas fram. Uppdraget avser styrelser för statliga universitet och högskolor som omfattas av högskolelagen. Enligt tilläggsdirektivet ska utredningen beskriva och analysera olika alternativ för hur förfarandet ska gå till och beakta såväl regeringens som lärosätenas intresse av inflytande över kompetensprofilen i styrelsen. Utredningen ska förorda ett alternativ till förfarande och lämna nödvändiga författningsförslag. Det förslag utredningen lämnar får, enligt tilläggsdirektivet, inte innebära att lärosätet eller lärosätets styrelse får ett avgörande inflytande över vilka personer som föreslås till styrelsen. Tilläggsuppdraget ska redovisas senast den 30 juni 2015.

Med denna promemoria avrapporterar utredningen det utvidgade uppdraget om hur förfarandet ska gå till, inkluderande tillgodoseende av kompetensprofil för styrelsen. Utgångspunkten för förfarandet bör vara att varje lärosäte ska få en styrelse med den kompetens och erfarenhet som passar bäst för lärosätet. Starkt kopplat till detta, och till styrelsens förmåga och förutsättningar att fullgöra sin funktion på bästa möjliga sätt, är frågan om styrelsens storlek och sammansättning. Eftersom processen för att ta fram förslag till ordförande och övriga ledamöter som regeringen utser i styrelsen är avhängig av frågor om styrelsens

storlek och sammansättning, lämnar utredningen i denna promemoria även förslag i dessa frågor.¹

Sammansättning

I samband med regeringens beslut att tillsätta utredningen förordnades professor Kåre Bremer till särskild utredare. Samtidigt anställdes utredare Ulrika Bjare till huvudsekreterare. Under perioden 2014-06-01 – 2015-01-31 var departementssekreterare Helene Biller anställd som utredningssekreterare i utredningen. Därefter har ämnesråd Rolf Höjjer varit utredningssekreterare i utredningen.

Den 2 februari 2015 förordnades departementssekreterare Helene Biller, kansliråd Bente Björk, departementssekreterare Maria Kling, ämnesråd Ann-Charlotte Wallin och departementsråd Thomas Vestin som experter till Ledningsutredningen.

Till utredningen finns knuten en referensgrupp med 15 medlemmar (se bilaga 4). Referensgruppen fungerar som ett forum för utredningen att pröva idéer, inhämta synpunkter, diskutera resultat och förankra slutsatser och förslag.

De förslag som presenteras i promemorian grundar sig på utredarens bedömningar och ställningstaganden.

1.2 Utgångspunkter och genomförande

Grundläggande utgångspunkt

Utifrån utredningsarbetet har det blivit tydligt att universitet och högskolor i Sverige är relativt olika vad gäller interna styrnings- och beslutsprocesser, inriktning av verksamheten och prioriteringar.² Utifrån styrelsens strategiska funktion erfordras både relevant kompetens, storlek och sammansättning i lärosätets styrelse för att ledningen av respektive lärosäte ska fungera optimalt. Regeringens styrning av universitet och högskolor bör därför ge möjlighet till en variation där respektive universitet och högskola ges bästa möjliga förutsättningar att besluta om åtgärder för att lyckas med de uppdrag som ges i författningar och regleringsbrev. Av resonemanget följer därmed att

¹ I utredningens uppdrag som ska rapporteras senast den 31 oktober ingår att kartlägga ledningsfunktioner vid universitet och högskolor samt att lämna förslag till åtgärder på nationell nivå. Eftersom styrelsen utgör en av de viktigaste ledningsfunktionerna vid universitet och högskolor inkluderas frågor om styrelsens sammansättning och storlek i utredningen. Bedömningar om dessa frågor redovisas i denna promemoria.

² I utredningens slutbetänkande görs en genomgång av dessa frågor.

universitet och högskolor har ett ansvar att analysera och beskriva på vilket sätt respektive lärosäte bäst styrs.

Den grundläggande utgångspunkten bör, som ovan nämnts, vara att varje lärosäte har en styrelse med den kompetens, erfarenhet, sammansättning och storlek som passar bäst för det enskilda lärosätet och dess specifika verksamhet. Den autonomi som universitet och högskolor i dag har, grundar sig dels i tanken om att handlingsfriheten främjar kvaliteten i verksamheten då lärosätena får större frihet att anpassa utbildningen och forskningen efter egna förutsättningar och behov, dels i tanken att landets lärosäten bör utgöra en självständig kraft i samhället och därför inte vara alltför direkt politiskt styrda. Handlingsfriheten anses också utgöra en förutsättning för att verksamheten ska kunna bedrivas på ett framgångsrikt sätt i en internationaliserad och konkurrensutsatt sektor.³ Utredningen instämmer i denna syn på kopplingen mellan autonomi och universitets och högskolors förmåga att själva avpassa verksamheten för att uppnå kvalitet. Samtidigt finns ett legitimt behov från statsmakterna att utöva inflytande över denna skattefinansierade verksamhet och säkra att de uppdrag som universitet och högskolor har utförs med hög kvalitet. Avvägningen mellan dessa principer har varit central vid utformandet av förslagen i föreliggande promemoria.

Uppdragets genomförande

Utredningen har samtalat med 20 ordförande för universitet och högskolor.⁴ Vidare har samtal förts med samtliga rektorer för statliga universitet och högskolor, med två undantag, samt med rektor för Chalmers tekniska högskola och Handelshögskolan i Stockholm. Därtill har utredningen genomfört interjuver med sammanlagt cirka 120 personer med olika ledningsfunktioner vid 19 olika universitet och högskolor.⁵ Utredningen har även haft möten med fem grupper av lärare/forskare. Sammanlagt ingick 36 lärare/forskare i dessa grupper. Urvalet är gjort med bistånd av SULF, Vetenskapsrådet och Knut och Alice Wallenbergs stiftelse. Vid Chalmers tekniska högskola, Göteborgs universitet, Karolinska institutet, Kungliga tekniska högskolan, Lunds universitet och Uppsala universitet har utredningen även intervjuat sammanlagt 15 ledare för större forskningsgrupper av typen stark forskningsmiljö eller EU-projekt.

³ Se bl.a. propositionerna Universitet och högskolor - frihet för kvalitet (1992/93:1) och En akademi i tiden – ökad frihet för universitet och högskolor (2009/10:149).

⁴ Två större möten genomfördes med sju respektive tio personer. Därtill har utredningen talat enskilt med tre ordförande.

⁵ Utredningen har träffat rektor med ledning, dekaner/motsvarande och prefekter/motsvarande.

Med hjälp av SFS har utredningen genomfört ett möte med sju studenter från olika universitet och högskolor i landet.

Utredningen har haft fyra referensgruppsmöten och två expertgruppsmöten. Vidare har ett flertal möten genomförts med olika intressegrupper och liknande.

Syftet med samtliga genomförda möten har varit att diskutera hur ledningsfunktionerna är organiserade, hur de fungerar i praktiken samt i övrigt ta del av synpunkter kring utredningens frågeställningar definierade i utredningsdirektiven.

I enlighet med utredningsdirektivet har utredningen särskilt inhämtat synpunkter från SUHF, SULF och SFS. Utredningen har vid två tillfällen informerat ansvarig statssekreterare vid Utbildningsdepartementet. Vidare har utredningen löpande varit i kontakt med lärosäten och andra berörda myndigheter och organisationer för att inhämta erfarenheter och synpunkter samt för att förankra preliminära förslag. I bilaga 5 återfinns en sammanställning av genomförda möten.⁶

2. Styrelsens storlek och sammansättning

2.1. Gällande bestämmelser

Bestämmelser om styrelser vid statliga universitet och högskolor och om styrelsernas storlek och sammansättning finns i högskolelagen och högskoleförordningen.⁷ Enligt bestämmelserna består i dag en styrelse av ordförande och 14 andra ledamöter. Dessa ledamöter utgörs av rektor, 3 lärare, 3 studenter samt 8 ledamöter som utses av regeringen. De ledamöter utöver ordförande som utses av regeringen benämns nedan externa ledamöter. Regeringen utser i regel en av de externa ledamöterna till ordförande, men även rektor kan utses till ordförande. Företrädare för de anställda har närvaro- och yttranderätt vid styrelsens sammanträden och utses enligt bestämmelserna i personalföreträdarförordningen (1987:1101).

⁶ Utredningen har även genomfört en enkätstudie och en kartläggning över organisations- och beslutsstrukturer vid universitet och högskolor. Vidare har en forskningsöversikt och en internationell jämförelse sammanställts till utredningen. En utförlig metodbeskrivning presenteras i utredningens slutbetänkande.

⁷ Med sammansättning avses här fördelningen inom styrelsen av hur många ledamöter som utses av regeringen, lärarna respektive studenterna.

För Försvarshögskolan och Sveriges lantbruksuniversitet gäller i huvudsak motsvarande regler som för övriga statliga universitet och högskolor. I förordningen (2007:1164) för Försvarshögskolan anges att Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap vardera ska representeras av en ledamot i styrelsen.

2.2 Bakgrund

Styrelsens storlek och sammansättning har varit föremål för ett stort antal ändringar sedan den första autonomireformen 1993. Då bestod styrelsen av högst 13 ledamöter, inklusive rektor som var ordförande. Styrelsen utökades till högst 15 ledamöter 1995, fortfarande inklusive rektor som ordförande. År 1998 föreskrevs att en extern ledamot skulle vara ordförande. Rektor ingick dock fortfarande i styrelsen. Motiven till de olika förändringarna finns beskrivna i de propositioner som föregått besluten. Övergripande handlar avvägningarna om synen på vilket inflytande det enskilda lärosätet ska ha över vilka som utses i styrelsen, styrelsens beslutsförmåga, allmänintresset och regeringens behov av styrning och kontroll av verksamheten.⁸

År 2007 reglerades att styrelsen skulle bestå av högst 15 ledamöter inklusive ordförande som kunde vara antingen rektor eller en extern ledamot. Lärosätena fick då själva nominera ordförande och externa ledamöter, vilka utnämndes av regeringen. Det var alltså formellt möjligt att åter ha rektor som ordförande och antalet ledamöter behövde inte vara exakt 15. Syftet med förändringen var att avpolitiserat styrelserna och lyfta fram universitets och högskolors funktion som självständig kraft i samhällsutvecklingen med innebörden att ge lärosätena ett ökat inflytande över styrelsernas sammansättning (prop. 2006/07:43).

Möjligheten till mindre styrelse har således tidigare funnits, senast under perioden 2007 – 2010. Styrelsens maximala storlek var då fastställd till 15 ledamöter däribland rektor, 3 lärare och 3 studenter, men lärosätena kunde föreslå ett mindre antal externa ledamöter än 8. Detta medförde att de externa ledamöterna skulle kunna bli i minoritet. Bedömningarna kring styrelsens sammansättning har varierat över tid. Regeringen har bland annat gjort bedömningen att omfördelningar av resurser inte alltid är lätta att göra i organisationer av kollegial karaktär, varför styrelsens och rektors roll och ansvar lyftes fram, varpå man föreslog en extern majoritet i styrelsen (prop. 1996/97:141). Trots detta fick lärosätena 2007 alltså möjligheten att reducera antalet externa ledamöter, vilket dock utnyttjades i mycket begränsad omfattning, och 2012 fastställdes styrelsens storlek till exakt 15 personer för att åter garantera de externa

⁸ Se bland annat: prop. 1986/87:127, prop. 1992/93:1 och prop. 1996/97:141.

ledamöternas majoritet (prop. 2011/12:133). Sistnämnda majoritetsförhållande kan emellertid behållas även i en mindre styrelse, om antalet lärare och studenter minskas. Frågan om styrelsens storlek och sammansättning diskuteras vidare nedan.

2.3 Synpunkter på styrelsens storlek och sammansättning

Styrelsens storlek

Det har under utredningens arbete blivit tydligt att många styrelseordförande, men även rektorer, anser att dagens styrelser är för stora. Många anser att styrelser med 15 ledamöter gör det svårt att genomföra effektiva möten där samtliga ledamöter är aktiva. Det antal ledamöter som förespråkas varierar, men motiveringarna till behovet av mindre styrelser är i hög grad desamma. Dessa utgår från att en mindre styrelse skulle skapa bättre förutsättningar för ökad ansvarskänsla bland ledamöterna och mer dynamik i diskussionerna. Argumenten är ofta baserade på jämförelser med erfarenheter från arbete i andra typer av styrelser.

Vidare har det för utredningen beskrivits hur det inom styrelser i vissa fall inrättas arbetsgrupper och utskott för hantering av olika frågor. Skälen till inrättande av sådana grupper kan vara olika och välmotiverade, men när det anses nödvändigt att åstadkomma en mindre och mer effektiv grupp för hantering av styrelsefrågor anser utredningen att det finns anledning att ifrågasätta om styrelsens totala storlek verkligen är ändamålsenlig.

Vid sammanträden i universitets och högskolors styrelser deltar vanligen, utöver de ordinarie ledamöterna, ett relativt stort antal andra personer med närvaro- och yttranderätt, såsom suppleanter för lärarna och studenterna, ställföreträdande rektor, förvaltningschef/motsvarande och andra personer med ledningsfunktioner. Vidare närvarar även representanter för personalorganisationerna samt ofta internrevisor och föredragande. Sammanlagt kan det vara mellan 20-25 personer runt bordet med ett antal övriga närvarande "längs väggarna".⁹

Även om en stor styrelse ger möjlighet till diskussioner med bred kunskap och många perspektiv kan det vara svårt att skapa en bra dynamik i en så pass stor grupp. Bestämmelsen om styrelsens formella storlek om 15 personer förefaller, enligt utredningen, därför onödigt rigid med tanke på hur olika lärosätena är. Flera av de mindre

⁹ Utredningen vill påpeka att det ytterst är styrelsen och ordförande som avgör hur många suppleanter och övriga närvarande som ska få delta vid sammanträdena, vilket några av de styrelseordförande utredningen talat med inte tycks ha helt klart för sig.

högskolorna är närmast att likna vid storinstitutioner vid ett större universitet. Ingen av de personer som utredningen talat med har efterfrågat större styrelser än i dag. Istället efterfrågas en till lärosätet bättre avpassad storlek på styrelsen.

Utredningens bedömning i frågan

Utredningen anser att det finns anledning att ifrågasätta om det är lämpligt att samtliga statliga universitet och högskolor i Sverige ska ha exakt 15 ledamöter. Styrsystemet bör tillåta en variation motiverad mot bakgrund av de skilda förutsättningar som universitet och högskolor i Sverige verkar utifrån. Utredningen anser därför att lärosätena ska kunna föreslå en förändring av respektive styrelses storlek och att möjligheten till mindre styrelser än dagens ska finnas.

Utredningen anser att en lämplig variation i regleringen tillåter styrelser med 7 till 15 ledamöter. Primärt ska bedömningen om styrelsens storlek utgå från respektive lärosätes behov.

Styrelsens sammansättning

Högskoleförordningens nuvarande specificering av styrelsens sammansättning innebär att de externa ledamöterna är i majoritet. Som noterats ovan är denna förutsättning baserad på antagandet att en sådan majoritet är nödvändig för att styrelsen ska kunna fatta beslut om nödvändiga prioriteringar och ge utrymme för ett inflytande från det omgivande samhället. Enligt utredningens erfarenheter är det dock tveksamt om majoritetsförhållandet fungerar på detta sätt i praktiken. De allra flesta styrelsebeslut fattas utan omröstning, och enligt vad utredningen fått kunskap om är det mycket sällsynt, om det någonsin inträffat, att de externa ledamöterna genomdrivit ett beslut med reservation från samtliga interna ledamöter (dvs. rektor, lärare och studenter). Det viktiga är således att externa ledamöter ingår i styrelsen, inte det exakta antalet eller att de alltid är i majoritet.

Utredningens bedömning i frågan

Lärosätena är mycket olika till sin karaktär. Dagens system med en fast mall för styrelsens sammansättning vid varje universitet och högskola bygger, enligt utredningens mening, på en alltför likformig styrning. En sådan styrning är alltför rigid och riskerar att bli ineffektiv då den begränsar möjligheterna till en variation, vilken vore motiverad mot bakgrund av universitets och högskolors skilda förutsättningar och behov. Det kan finnas goda skäl för en styrelse med en annan fördelning av externa ledamöter, lärare och studenter än de 8, 3, 3 som nu exakt fastlagts i högskoleförordningen.

Det centrala ska vara att styrelsen är sammansatt på ett medvetet sätt utifrån en kompetensprofil som både lärosätet och regeringen har inflytande över. Lärosätets styrelse bör därför kunna föreslå en ny sammansättning där antalet externa ledamöter, lärare och studenter specificeras. Sammansättningen ska naturligtvis motiveras, i synnerhet om den innebär att de externa ledamöterna inte längre är i majoritet. Vägledande bör vara vilka slags kompetenser som behövs i styrelsen och vilken sammansättning av styrelsen som kan anses lämplig för dess arbete. Utredningen väljer att inte lämna bedömningar om vilka specifika kompetenser som bör ingå i kompetensprofilen för styrelsen. Frågan bör avgöras i det enskilda fallet, utifrån lärosätets bedömning om verksamhetens behov.

Styrelsen som en helhet med ett gemensamt ansvar

De interna ledamöterna i styrelsen består förutom rektor av lärare och studenter. I såväl högskolelagen som högskoleförordningen står att lärare och studenter har rätt att vara "representerade" i styrelsen. Utredningen anser att formuleringen är olycklig eftersom den ger intrycket av att dessa ledamöters ansvar är begränsat till att representera och bevaka lärarnas respektive studenternas särskilda intressen och att de därmed inte skulle ha ansvar för lärosätets hela verksamhet. Denna uppfattning har också fått stöd i flera av de samtal utredningen fört med rektorer och styrelseordförande som i vissa fall upplever att styrelsens ledamöter anser sig representera olika intressen; lärarintresset, studentintresset respektive det allmänna intresset, vilket ibland tolkas som det regionala intresset.

Enligt 2 kap. 7 § högskoleförordningen ska de ledamöter som utses av regeringen vara "personer med kompetens och erfarenhet från verksamhet av betydelse för högskolans utbildnings-, forsknings- och samverkansuppdrag", en kravspecifikation som måste anses applicera även på de ledamöter som utses av lärarna och studenterna. Även om styrelsens ledamöter, externa såväl som interna, naturligtvis bidrar med olika kompetens och erfarenhet kan utredningen inte se att det finns något skäl för att olika ledamöter ska representera olika intressen. De har alla samma gemensamma ansvar och uppgifter enligt 2 kap. 2 § högskoleförordningen. Beteckningarna externa och interna ledamöter beskriver endast var ledamöterna har sin dagliga gärning och innebär inte någon skillnad i ansvar och uppgifter i styrelsen.¹⁰ Vidare framgår av den inom Regeringskansliet upprättade skrivelsen Effektiv styrelse -

¹⁰ I sammanhanget bör också nämnas att de företrädare för de anställda som utses enligt bestämmelserna i personalföreträdarförordningen, och som har närvaro- och yttranderätt vid styrelsesammanträdena, särskilt har funktionen att utgöra de anställdas, dvs. även lärarnas, representanter då styrelsen sammanträder.

Vägledning för statliga myndighetsstyrelser (2008) att styrelseledamöter måste stå obundna av olika partsintressen och i sin ledamotsroll uteslutande företräda regeringen och myndigheten.

Utredningens bedömning i frågan

Eftersom högskoleförfattningarna särskilt benämner ledamöter som utses av lärarna respektive och studenterna, till skillnad från de som utses av regeringen, som ”representanter” i styrelsen föreslår utredningen här en författningsändring i frågan. I högskoleförordningen benämns de externa ledamöterna som ”ledamöter som utses av regeringen”. För att öka tydligheten om styrelsens helhetsansvar och minska risken för misstolkningar kring representation och olika särintressen i styrelsen, anser utredningen att lärarna och studenterna ska omskrivas på motsvarande sätt som de externa ledamöterna i författningarna, dvs. ledamöter som utses av lärarna respektive studenterna. Ingen av ledamöterna i styrelsen ska således benämnas representanter.

Samma resonemang kan appliceras på styrelsen för Försvarshögskolan i Stockholm. Enligt gällande bestämmelse för Försvarshögskolan ska Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap representeras av var sin ledamot i högskolans styrelse. Utredningen anser att lydelsen i förordning (2007:1164) för Försvarshögskolan ska ändras till att Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd utser varsin ledamot i styrelsen.

2.4 Sammantagen bedömning och förslag om styrelsens storlek och sammansättning

I detta avsnitt lämnas utredningens sammantagna bedömning och förslag gällande styrelsens storlek och sammansättning. Som ovan nämnts har utredningen, i enlighet med utredningsdirektiven, samrått förslagen med SUHF, SULF och SFS. Utredningens förslag gällande styrelsens storlek och sammansättning stöds av SUHF, SULF och SFS; SFS:s stöd lämnas med förbehållet att vid en eventuell ändring av styrelsen ska ledamöterna utsedda av studenterna respektive lärarna vardera utgöra minst en femtedel av hela styrelsen.

Ökad möjlighet till variation

Utifrån ovan givna resonemang anser utredningen att det ska finnas möjlighet till en variation i storlek och sammansättning av universitets och högskolors styrelser. Några möjliga alternativ till dagens stora styrelser är 11 ledamöter varav 2 lärare och 2 studenter eller 3 lärare och 3 studenter, eller 9 ledamöter varav 2 lärare och 2 studenter. Det finns naturligtvis många andra möjliga kombinationer. Poängen är att

styrelsens storlek och sammansättning inte ska vara reglerad till exakt densamma för alla lärosäten utan utgå från en bedömning om respektive lärosätes behov. Det viktiga är att styrelsen får en kompetensprofil som är lämplig för det enskilda lärosätet, vilken också utgår från ett beaktande av regeringens bedömning av frågan.

Utredningen föreslår därför en författningsändring med innebörden att styrelsen ska omfatta 7 till 15 ledamöter inklusive ordförande. Det ska vara möjligt för lärosätets styrelse att föreslå en förändrad storlek och sammansättning av styrelsen inför en ny mandatperiod för de externa ledamöterna. Ett sådant förslag ska lämnas av styrelsen och inte rektor, eftersom frågan är av den arten att den bör behandlas av styrelsen.

Utredningen föreslår inga förändringar vad gäller rektors deltagande i styrelsen. Inga förändringar föreslås heller vad gäller företrädare för de anställda som enligt högskoleförfattningarna har närvaro- och yttranderätt i styrelsen.

Omformuleringar i högskoleförfattningarna

Utredningen föreslår vidare att formuleringar om lärarnas och studenternas representation i styrelsen ska tas bort. Syftet är att tydliggöra alla ledamöters ansvar för helheten och minska risken för misstolkningar kring representation och särintressen.

Utredningen bedömer inte att de förändringar som föreslås gällande studenternas rätt att utses ledamöter i styrelsen, istället för att representeras, föranleder några förändringar i de bestämmelser som i övrigt reglerar studenternas representation. Bestämmelserna i högskolelagen och högskoleförordningen om studenternas rätt till representation vid beredning och beslutsfattande avser frågor som särskilt har betydelse för utbildningen eller studenternas situation (2 kap. 7 § HL och 2 kap. 14 § HF). Dessa bestämmelser reglerar således studenternas rätt till representation i de interna berednings- och beslutsorganen i frågor som särskilt rör studenterna. I dessa avseenden är det därför helt rimligt att studenterna benämns som representanter. Av den anledningen ser utredningen inte att det krävs några förändringar av dessa bestämmelser.

Det reglerade antalet externa ledamöter, lärare och studenter i styrelsen

För att möjliggöra en minskning av antalet styrelseledamöter krävs att det i dag reglerade antalet ledamöter som utses av lärarna, studenterna respektive regeringen ändras. Till utredningen har dock starka invändningar framförts mot styrelser med endast en lärare och en student. Dessa individer skulle då bli ensamma i sin kategori inom

styrelsen. Det kan vara svårt för en ensam lärare att bidra med tillräcklig kunskap om lärosätet som helhet. Det kan vara svårt för en ensam student att göra sin röst hörd i styrelsen. Utredningen föreslår därför att lärarna och studenterna ska ha rätt att utse minst 2 ledamöter vardera i styrelsen. Utredningen vill samtidigt understryka att syftet med att ändra antalet ledamöter som utses av lärare respektive studenter är att öppna för möjligheten till mindre styrelser. Förslaget ska inte tolkas som en åtgärd för att minska dessa gruppers relativa inflytande i styrelsen. Det bör därför nämnas att utredningen anser att de universitet och högskolor som väljer att behålla nuvarande styrelsestorlek inte ska minska antalet interna ledamöter. Att införa en författningsreglering om att *minst* en femtedel av ledamöterna ska utses av lärarna respektive studenterna skulle utesluta möjligheten till styrelser med exempelvis 11 ledamöter med extern majoritet, eftersom andelen studenter respektive lärare i styrelsen då skulle utgöra 18 procent var, istället för 20 procent. En reglering om minst en femtedel riskerar följaktligen att förhindra vissa ändamålsenliga styrelsekonstellationer och blir därmed alltför rigid. Utredningens bedömning är att sådana marginella förskjutningar i proportionaliteten inte på ett väsentligt sätt ändrar studenternas eller lärarnas reella inflytande i styrelsearbetet.

De externa ledamöterna har sin bakgrund i olika delar av samhället som har relevans för, och kan bidra med nödvändiga perspektiv på, lärosätets verksamhet. En stor majoritet av de rektorer som utredningen har intervjuat anser också att de externa ledamöterna är mycket betydelsefulla för styrelsens arbete. Utredningen föreslår därför att det regleras att regeringen ska utse minst 2 ledamöter i styrelsen, vilket motsvarar regleringen om antalet ledamöter som ska utses av lärarna respektive studenterna. Eftersom rektor ingår i styrelsen följer att minsta möjliga styrelse ska bestå av 7 ledamöter.¹¹

Beslut av regeringen

Beslut i frågan om antalet externa ledamöter, lärare och studenter i varje enskild styrelse ska, enligt utredningens förslag, fattas av regeringen efter förslag från respektive lärosäte. Detta beslut kan med fördel fattas samtidigt som regeringen tillsätter nomineringsgrupp för förslag av externa ledamöter (vilket behandlas i nästa kapitel).¹² Vid beslut om

¹¹ Dessa minimisiffror, 2 studenter+2 lärare+2 externa+1 rektor = 7 innebär att 7 ledamöter är en möjlig nedre gräns. Utredningens bedömning är dock att de flesta lärosäten kommer föreslå styrelser med 9-15 ledamöter.

¹² Enligt utredningens förslag finns en teoretisk möjlighet för ett lärosäte att lämna in förslag om förändrad storlek och sammansättning under pågående mandatperiod. Utredningens bedömning är dock att förslag till ändringar under pågående mandatperiod endast kommer lämnas in undantagsfall. I regel kommer lärosätena lämna förslagen inför en ny mandatperiod för de externa ledamöterna.

storlek och sammansättning krävs att regeringen gör en sammantagen bedömning gällande det specifika lärosätet. Samtidigt läggs ett tydligt ansvar på lärosätets styrelse att beskriva relevanta förutsättningar och förhållanden samt att utifrån dessa motivera den storlek och sammansättning av styrelsen som föreslås.

En invändning kan vara att det är svårt för regeringen att bedöma huruvida respektive styrelses motivering till förändrad storlek och sammansättning av styrelsen är befogad. De flesta tänkbara förändringar innebär emellertid inga stora skillnader i proportionerna mellan ledamöter utsedda av regeringen, lärarna och studenterna jämfört dagens sammansättning, och de bör därför vara tämligen okontroversiella. Enligt utredningens bedömning är det i huvudsak förslag till sammansättningar där antalet interna ledamöter överstiger antalet externa ledamöter som innebär en större förändring, och som därmed kräver en särskilt ingående bedömning av regeringen.

Om ett universitet eller en högskola föreslår en specifik storlek och sammansättning för sin framtida styrelse har lärosätet ett ansvar att presentera en god argumentation för detta. I förslaget ska argument tydligt framgå som regeringen kan ta ställning till. Frågans eventuella komplicerade karaktär ska dock inte innebära att regeringen bortser från det övergripande syftet med ett styrsystem där varje myndighet ges bästa möjliga förutsättningar att förverkliga politikens mål. För att verksamheten ska styras och bedrivas effektivt och på bästa möjliga sätt, behövs möjligheten till variation i styrelsens storlek och sammansättning.

Förslag

Styrelsens storlek och sammansättning - utredningen föreslår:

- att styrelsen ska omfatta 7 till 15 ledamöter inklusive ordföranden och rektor
- att formuleringarna i högskoleförfattningarna om att lärarna och studenterna har rätt att vara representerade i styrelsen ersätts med formuleringar om att lärarna och studenterna har rätt att utse ledamöter i styrelsen (motsvarande omskrivningar föreslås vad gäller ledamöter som utses av Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap i Försvarshögskolans styrelse)
- att studenterna och lärarna har rätt att utse minst 2 ledamöter vardera
- att styrelsen ska ha minst 2 externa ledamöter utsedda av regeringen
- att lärosätets styrelse ska föreslå sammansättning och storlek av styrelsen inför en ny mandatperiod för de externa ledamöterna
- att regeringen, utifrån ovan angivna bestämmelser, beslutar om storlek och sammansättning av styrelsen för respektive lärosäte

3. Förfarande inför regeringens utseende av styrelsens ordförande och övriga ledamöter

3.1 Gällande bestämmelser

Enligt bestämmelserna i högskoleförordningen ska ordförande och övriga externa ledamöter i styrelsen som utses av regeringen, utses efter förslag från en nomineringsgrupp som består av en person som utses av regeringen och som har god kännedom om den aktuella högskolans verksamhet, landshövdingen i det län där högskolan har sin huvudsakliga verksamhet, eller landshövdingens ställföreträdare, och en representant för studenterna vid högskolan (2 kap. 7 b § HF). Förfarandet gäller för samtliga universitet och högskolor som omfattas av högskolelagen.

Bakgrund

Då externa ledamöter, utsedda av regeringen, introducerades i styrelserna var det Regeringskansliet som, efter visst och varierande samråd med lärosätet, tog fram förslag på ledamöter inför regeringens utnämning av styrelserna. År 2007 ändrades nomineringsförfarandet så att lärosätet fick i uppdrag att nominera styrelseordförande och externa ledamöter, efter samråd med externa och interna intressenter. Regeringens motivering till denna ordning var synen på universitet och högskolor som en självständig kraft i samhället, och att den politiska styrningen av dem borde minska, varför lärosätena själva borde få föreslå styrelsens sammansättning (prop. 2006/07:43).

Förfarandet som infördes 2007 fick dock mycket kritik eftersom rektor i praktiken fick ett avgörande inflytande över vilka som nominerades till styrelsen samtidigt som en av styrelsens viktigaste uppgifter är att föreslå rektor, inte enbart ny rektor utan även sittande rektor, för omförordnande. Förfarandet ledde till att ett olämpligt beroendeförhållande uppstod mellan rektor och styrelse. Av den anledningen ändrades regelverket återigen 2012 till i dag gällande förfarande med nomineringsgrupp ledd av landshövdingen (prop. 2011/12:133).

3.2 Synpunkter på gällande nomineringsförfarande

Landshövdingens roll i nomineringsgruppen

Bakgrunden till att landshövdingen utsågs att leda nomineringsgruppen var bedömningen om behovet av en person med kunskap om den omgivning som respektive lärosäte verkar i. Vidare företräder landshövdingen ett övergripande statligt intresse (prop. 2011/12:133).

Förfarandet med landshövdingeledda nomineringsgrupper har dock blivit starkt kritiserat, både före och efter införandet. I remissvaren på den departementspromemoria (U2011/5414/UH) där modellen presenterades 2011 avstyrktes förslaget av en stor majoritet av de tillfrågade lärosätena och andra myndigheter, till exempel dåvarande Högskoleverket. Under utredningens arbete har det blivit tydligt att ett flertal rektorer och styrelseordförande anser att landshövdingarna i regel inte är tillräckligt insatta i högskolesektorns frågor för att framgångsrikt leda nomineringsgruppen. För lärosäten utanför storstadsområdena uttrycks farhågan att nomineringsgrupperna ledda av landshövdingen ska anlägga ett alltför regionalt perspektiv på nomineringen av styrelseledamöter. I Stockholm finns det särskilda problemet att landshövdingen har hela tio lärosäten att hantera, landshövdingen får dessutom inte delegera uppdraget i nomineringsgruppen till annan än sin ställföreträdare.

Studenternas roll i nomineringsgruppen

Studenternas representation i nomineringsgruppen är liksom landshövdingens föremål för omfattande kritik. När modellen presenterades i ovan nämnda departementspromemoria och påföljande proposition (prop. 2011/12:133) var tanken att nomineringsgruppen skulle bestå av två personer, landshövdingen som skulle representera samhället i stort och ytterligare en med lärosätet förtrogen person, dock inte någon styrelseledamot eller ledningsperson vid lärosätet.¹³ Innan förfarandet beslutades av riksdagen framfördes emellertid vid utskottsbehandlingen krav på att studenterna skulle ha en representant i nomineringsgruppen, vilket också infördes i högskoleförordningen. Utbildningsutskottets betänkande (bet. 2011/12: UbU22) saknar utförlig motivering till denna förändring. Framförallt saknas ett resonemang om varför studenterna och inte lärarna ska vara representerade i nomineringsgruppen och varför studenterna ska ha inflytande över nomineringen av externa ledamöter samtidigt som de har rätt att utse ledamöter i styrelsen. Utredningen kan inte dra någon annan slutsats än att dessa viktiga omständigheter förbisetts av Utbildningsutskottet.

Många av de personer som utredningen talat med vittnar om att studenten i praktiken haft mycket litet inflytande i nomineringsgruppen, han eller hon har helt enkelt inte haft den personkännedom och kunskap som behövs för att kunna bidra till arbetet med att söka kandidater. En viktigare invändning mot studentens närvaro i nomineringsgruppen är emellertid att det är orimligt att studenterna ska kunna påverka

¹³ I regel har en tidigare rektor eller styrelseordförande utsetts till denna funktion i nomineringsgruppen.

utseendet av styrelseordförande och externa ledamöter, kanske till och med blockera vissa kandidater, samtidigt som 1) lärarna och övriga anställda nekas en sådan representant och 2) studenterna har rätt att utse ledamöter i styrelsen i särskild ordning. Utredningen anser därför att studenterna inte längre ska vara representerade i nomineringsgruppen.

Lärarnas roll i nomineringsgruppen

Utredningen har övervägt alternativet att även lärarna utser en representant i nomineringsgruppen, men här finns samma invändning; lärarna har också rätt att utse ledamöter i styrelsen. Om regeringen anser att studenterna, trots ovan redovisade invändningar, ändå fortsatt ska vara representerade i nomineringsgruppen, kan lärarna resa ett mycket berättigat krav att på samma sätt få vara representerade i nomineringsgruppen. I sammanhanget kan nämnas att Autonomiutredningen i sitt betänkande Självständiga lärosäten (SOU 2008:104) föreslog att lärarna, mera precist det kollegiala beslutsorgan som skulle finnas vid varje självständigt lärosäte, skulle tillsätta hela nomineringsgruppen (kallad valberedningen) för de externa ledamöterna. Förslaget har tagits upp vid några av utredningens intervjuer. En sådan ordning är dock inte förenlig med tilläggsdirektivens instruktion om att nomineringsproceduren ska beakta såväl regeringens som lärosätets inflytande utan att det senare blir avgörande.

Utredningens bedömning i frågan

Sammanfattningsvis föreslår Ledningsutredningen, av ovanstående anledningar, att landshövdingarnas reglerade deltagande i nomineringsgruppen stryks i högskoleförordningen. Det hindrar naturligtvis inte att landshövdingen kan utses till nomineringsgruppen i enskilda fall. Enligt flera rektorer har många landshövdingar gjort ett gediget arbete i nomineringsgrupperna. Vidare föreslår utredningen att studenternas reglerade deltagande i nomineringsgrupperna stryks i högskoleförordningen samt att varken studenter eller lärare ska vara representerade i nomineringsgruppen för externa ledamöter eftersom de har rätt att utse interna ledamöter i styrelsen.¹⁴

¹⁴ Den föreslagna förändringen gällande studenternas representation i nomineringsgruppen kräver en följdändring i 7 § första stycket i Studentkårsförordningen (2009:769). Förslag till ändring i studentkårsförordningen redovisas inte i denna promemoria.

3.3 Utredningens avvägningar om förfarandet

Bedömning av alternativa modeller

Enligt utredningens tilläggsdirektiv ska delrapporten analysera olika alternativ för hur förslag till ordförande och externa ledamöter i styrelsen ska tas fram. Utredningen ska beakta såväl regeringens som lärosätenas intresse av inflytande över kompetensprofilen i styrelsen. Vidare ska utredningen förordna ett alternativ vilket dels ska vara effektivt och tydligt, dels inte innebära att lärosätet eller lärosätets styrelse får ett avgörande inflytande över vilka personer som föreslås. I detta avsnitt diskuteras olika alternativa modeller. I bilaga 3 återfinns en översikt över möjliga modeller för nominering av ordförande och externa ledamöter i styrelser för universitet och högskolor.

Sedan det i föregående avsnitt konstaterats att det finns starka invändningar mot sammansättningen av nuvarande nomineringsgrupp behöver andra alternativ övervägas. Flera aspekter behöver kommenteras: om det ska finnas en nomineringsgrupp överhuvudtaget, om det ska vara en nationell eller regional grupp eller en grupp för varje lärosäte, vem eller vilka som ska föreslå och utse personerna i nomineringsgrupperna, hur många personer som ska ingå och om dessa ska ha några särskilda uppgifter eller kvalifikationer. Vidare finns det anledning att kommentera nomineringsgruppens uppdrag och arbete.

Hantering inom Regeringskansliet

Någon enstaka rektor och styrelseordförande har i intervjuer föreslagit att nomineringsgruppen avskaffas och att förslag på styrelseordförande och externa ledamöter tas fram av Regeringskansliet. Det skulle innebära en återgång till en nationell samordning av frågan liknande den ordning som gällde före 2007. En stor majoritet av rektorerna och styrelseordförandena har dock avstyrkt en sådan modell. Erfarenheten från Regeringskansliet är också att det är svårt att på ett bra sätt samtidigt ta fram ett stort antal kandidater.¹⁵ Ett förslag som framförts för att komma tillrätta med just detta problem är att ändra på mandatperioderna för lärosätena så att de inte sammanfaller utan blir olika, till exempel så att varje halvårsskifte förnyas styrelserna för ett eller ett par lärosäten. Bemanningen av styrelserna skulle då vara ett ständigt pågående arbete inom Regeringskansliet. Övergången till ett sådant system förefaller dock komplicerad och alltför utdragen. Vidare kvarstår tveksamheter kring hur en hantering inom Regeringskansliet skulle tillgodose det behov av kunskaper om förhållanden och lämpliga

¹⁵ Denna problematik beskrivs i departementspromemorian Ett förändrat nomineringsförfarande för vissa ledamöter i styrelserna för universitet och högskolor (U2011/5414/UH).

personer för det särskilda lärosätet som krävs för en ändamålsenlig styrelse.

Ytterligare ett argument mot en återgång till den tidigare ordningen där Regeringskansliet tar fram förslag till ledamöter, är att det är svårt att beakta alla enskilda lärosätens inflytande över styrelsens kompetensprofil och sammansättning. En ordning där Regeringskansliet direkt tar fram alla styrelseledamöter innebär också en risk för en alltför politiserad styrning av lärosätena vilket undergräver deras ställning som en självständig kraft i samhället.

Nationell nomineringsgrupp

En stor majoritet intervjuade rektorer och styrelseordförande förordar att det ska finnas nomineringsgrupper för att ta fram förslag till externa styrelseledamöter, men åsikterna om hur de ska vara sammansatta och utses varierar. Frågan är om det ska finnas en nationell grupp för att nominera de externa ledamöterna i alla lärosäten, eller om det ska finnas en särskild grupp för varje lärosäte. Det har dessutom föreslagits att en nationell grupp skulle nominera externa ledamöter för universiteten; högskolornas externa ledamöter skulle då nomineras av regionala grupper.¹⁶

Vad gäller en nationell nomineringsgrupp för alla lärosäten eller för alla universitet kan liknande invändningar framföras som ovan restes mot en återgång av en hantering inom Regeringskansliet. Det finns en risk för att en nationell nomineringsgrupp inte fullt ut kan beakta varje universitets och högskolas specifika behov av kompetens i styrelsen. Ett sådant förfarande är enligt utredningen inte heller i linje med bevarandet av universitets och högskolors autonomi. I likhet med en stor majoritet av de lärosäten och övriga myndigheter som yttrade sig över förslagen till dagens bestämmelser, föreslår utredningen sålunda inte en nationell grupp.¹⁷

Utredningens bedömning i frågan

Alternativet till en nationell nomineringsgrupp behöver inte vara en nomineringsgrupp för varje lärosäte. Det skulle kunna inrättas ett begränsat antal nomineringsgrupper, var och en med ansvar för en grupp av lärosäten. Sådana grupper av lärosäten skulle till exempel kunna vara de tre universiteten i Stockholm, de konstnärliga högskolorna, högskolorna i Västra Götalandsregionen, och andra konstellationer

¹⁶ De olika alternativen diskuterades även i ovan nämnda departementspromemoria U2011/5414/UH.

¹⁷ Remissinstansernas yttranden finns sammanställda i departementsskrivelse 2012-03-29, U2011/5414/UH.

baserade på geografiska eller funktionella likheter mellan lärosätena. Det finns dock en betydande risk för bristande inflytande från det enskilda lärosätet om inte varje sådan grupp omfattar en med varje berört lärosäte förtrogen person. Nomineringsgrupperna blir å andra sidan stora och svårarbetade, och därmed också ineffektiva, om de ska innehålla ett antal ledamöter som har till uppgift att bevaka sitt eget lärosätes intressen.

Av dessa anledningar föreslår utredningen istället att det ska finnas en nomineringsgrupp för varje lärosäte. Det finns 31 statliga lärosäten och det blir därmed enligt förslaget 31 nomineringsgrupper. Det bör dock påpekas att enskilda personer mycket väl skulle kunna delta i flera grupper för lärosäten från en och samma geografiska region eller med samma typ av verksamhet.

Tillsättning av nomineringsgrupper

Nästa fråga är hur nomineringsgrupperna för varje lärosäte ska tillsättas. Som redogjorts för ovan har utredningen haft som utgångspunkt att skapa ett nomineringsförfarande som tillåter variation i styrningen och utgår från varje universitets och högskolas specifika behov. Motivet till denna utgångspunkt är strävan efter att åstadkomma en styrelse som har relevant kompetens utifrån lärosätets behov och som har förmåga att fatta komplicerade beslut.

Frågan om avgörande inflytande

I remissvaren inför införandet av i dag gällande nomineringsförfarande förordade en mycket stor majoritet av lärosätena, understödda av bland annat dåvarande Högskoleverket, att lärosätet självt skulle utse nomineringsgrupp, på samma sätt som till exempel stiftelsestyrelser utser valberedning till ny styrelse.¹⁸ Med utvecklingen av lärosätenas autonomi kunde det också vara naturligt att låta lärosätena själva tillsätta nomineringsgruppen, lämpligen med den begränsningen att gruppen inte får bemannas med någon styrelseledamot eller person som har sin dagliga verksamhet vid lärosätet. Ytterligare ett argument för att låta lärosätet tillsätta nomineringsgruppen är att det på säkraste sätt garanterar att gruppen kommer att ha ett fungerande samråd med lärosätet och en god kunskap om vilka kompetenser som behövs i styrelsen. Detta förfarande ligger till stor del i linje med utredningens initiala utgångspunkter och har därför länge övervägts. Av utredningens tilläggsdirektiv framgår dock att nomineringsförfarandet inte får innebära att lärosätet eller lärosätets styrelse får ett avgörande inflytande över vilka personer som föreslås. Detta utesluter således ett förfarande där lärosätets styrelse utser hela eller en majoritet av nomineringsgruppen.

¹⁸ Se remissammanställning i departementsskrivelse U2011/5414/UH.

Utredningen behöver därmed gå vidare i bedömningen om vem eller vilka som ska ha det avgörande inflytandet. Det enkla svaret är att det ska vara nomineringsgruppen, men frågan är dock mer subtil. En omständighet i sammanhanget är att lärosätena i praktiken bestämmer vem som ska vara rektor genom det i förordning reglerade hörande- och nomineringsförfarandet inför regeringens anställning av rektor. Processen inför regeringens beslut om anställning av rektor ger i praktiken regeringen mycket liten möjlighet att påverka vem som föreslås anställas som rektor. En synpunkt som framförts till utredningen är att lärosätenas makt över rektorstillsättningen bör balanseras genom att regeringen kontrollerar utnämningen av de externa ledamöterna, inte bara formellt utan även i praktiken genom att regeringen tillsätter hela eller delar av nomineringsgruppen. Tilläggsdirektiven förtydligar också att regeringens inflytande över utseendet över styrelseledamöter behöver beaktas. Om regeringen tillsätter hela nomineringsgruppen utan att konsultera lärosätet finns emellertid risk för en alltför långtgående politisk styrning av lärosätena genom utnämningarna av styrelseledamöter. Av dessa anledningar avstyrker utredningen ett alternativ där hela, eller en majoritet av nomineringsgruppen, utses av regeringen utan att lärosätet konsulteras.

Utredningen har övervägt olika alternativ till vilka – utöver regeringen och lärosätets styrelse – som skulle kunna föreslå personer att ingå i nomineringsgruppen. Det skulle kunna vara andra myndigheter eller organisationer inom sektorn, till exempel Universitetskanslersämbetet (UKÄ), de statliga forskningsråden, SUHF, eller andra organisationer i samhället, till exempel landshövdingen, länsstyrelserna eller de vetenskapliga akademierna.

UKÄ är dock tillsynsmyndighet för lärosätena och bör som sådan inte vara inblandad i tillsättningen av styrelserna. Forskningsråden är inriktade på forskning men inte utbildning, och andra myndigheter inom sektorn har inte heller tillräcklig insikt i alla aspekter på lärosätenas verksamhet. SUHF är ett samarbetsorgan för lärosätena själva och skulle i praktiken huvudsakligen fungera som ombud för de enskilda lärosätena. Landshövdingens medverkan har diskuterats ovan, med en begränsad insyn i lärosätenas verksamhet är det tveksamt om de ska ha ett stort inflytande över vilka som föreslås till lärosätetsstyrelserna. Det är också svårt att se varför de vetenskapliga akademierna, med sin kunskap om sektorn huvudsakligen koncentrerad till de stora forskningsuniversiteterna, ska få ett särskilt inflytande över styrelsernas sammansättning.

Utredningens bedömning i frågan

Eftersom skäl inte funnits för att involvera andra än regeringen och styrelsen för berört lärosäte vid tillsättningen av nomineringsgruppen är bedömningen att gruppen ska omfatta två personer som lämnar ett förslag i samråd. Utredningen anser vidare att regeringen ska utse nomineringsgruppen. En av personerna i gruppen ska utses direkt av regeringen och en efter förslag från respektive lärosätes styrelse.

Den person som föreslås av lärosätet ska bland annat säkra att lärosätets synpunkter på önskade kompetenser och erfarenheter beaktas. Han eller hon ska vara den person som enligt högskoleförordningen i dag ska ha god kännedom om lärosätets verksamhet. Utredningen föreslår att denna person varken får vara styrelseledamot eller ha sin dagliga verksamhet vid lärosätet. Personen ska föreslås av lärosätets styrelse; frågan är av den karaktären att den bör diskuteras i och beslutas av styrelsen snarare än av rektor.

Den person som utses direkt av regeringen ska ha god kännedom om statlig styrning och offentlig förvaltning. Regeringen ska ha stort förtroende för personens kompetens och förmåga att anlägga ett helhetsperspektiv i nomineringsarbetet, utifrån främst nationella men även regionala avvägningar. Genom regeringens utnämning av personen tillgodoses regeringens inflytande över nomineringsprocessen.

Det bör samtidigt påpekas att båda personerna i nomineringsgruppen ska ta hänsyn till både lärosätets och regeringens synpunkter, vilket är en förutsättning då förslaget ska lämnas i samråd. Nomineringsgruppen har full frihet att anlita och konsultera vem de vill i sitt arbete.

Stärkt samråd med lärosätet

Enligt 2 kap. 7 a § högskoleförordningen ska nomineringsgruppens förslag föregås av ett samråd ”inom och utom högskolan”. SUHF sammanställde 2013 rapporten Uppföljning av utseende av ledamöter i lärosätenas styrelser (Förbunds församlingen 2013-10-23, dnr 13/069). Uppföljningen är en genomgång av i dag gällande förfarande med en nomineringsgrupp ledd av landshövdingen. Rapporten visar att nomineringsgrupperna samrått med lärosätena i mycket varierande utsträckning. I vissa fall har rektor haft ett stort inflytande och även själv fått föreslå namn på externa styrelseledamöter och ordförande, förslag som sedan gått igenom. I andra fall har rektor fått veta att han eller hon inte har något att säga till om i frågan – i dessa fall har nomineringsgruppen uppenbarligen inte följt förordningens instruktion om samråd med lärosätena. En tredjedel av rektorerna anser att kommunikationen med nomineringsgruppen varit otillfredsställande.

Följden har i ett antal fall blivit att styrelsens sammansättning inte kommit att omfatta den kompetens och kunskap som lärosätet önskat. Samtidigt bör noteras att styrelsens sammansättning vid många andra lärosäten enligt rektorer och styrelseordförande blivit bra.

Utredningens bedömning i frågan

Utifrån slutsatserna i SUHF:s sammanställning samt utifrån de synpunkter utredningen själv inhämtat i frågan är bedömningen att uppdraget till nomineringsgrupperna bör förstärkas med ett tydligare krav på samråd med det aktuella lärosätet.

3.4 Förslag till förfarande vid ny mandatperiod för de externa ledamöterna i styrelsen

Nedan beskrivs Ledningsutredningens förslag till tillvägagångssätt i samband med ny mandatperiod för de externa ledamöterna i styrelsen. Förslagen som lämnas stöds av SUHF, SULF och SFS.

Sammantaget tillvägagångssätt

Inför en ny mandatperiod ska lärosätets styrelse inkomma till regeringen med förslag till:

- 1) storlek och sammansättning av den nya styrelsen,
- 2) kompetensprofil i den nya styrelsen och
- 3) en person som ska ingå i nomineringsgruppen.

Regeringen beslutar därefter om:

- 1) styrelsens storlek och sammansättning,
- 2) tillsättning av nomineringsgruppen bestående två personer,
- 3) uppdrag till nomineringsgruppen, innefattande styrelsens kompetensprofil som fastställts med beaktande av inlämnat förslag från det aktuella lärosätets styrelse.

Ledamöter som utses av lärare respektive studenter utses på samma sätt som i dag.

Nomineringsgruppens arbete

Nomineringsgruppen föreslår ordförande och externa ledamöter till lärosätets styrelse. Nomineringsgruppens förslag ska tas fram utifrån uppdraget från regeringen, fastställd kompetensprofil och eventuella andra önskemål som lämnats vid det författningsreglerade samrådet. Nomineringsgruppen ska eftersträva att lämna ett förslag med jämn könsfördelning. Utredningen anser att regeringens ambition om att avpolitiserat styrelserna ska kvarstå.

Utredningen har valt att inte göra en bedömning av vilka särskilda kompetenser som bör ingå i kravprofilen för styrelsen. Frågan bör avgöras i de enskilda fallen, utifrån en bedömning av dels regeringen, dels lärosätet om respektive universitets och högskolas behov.

Personerna i nomineringsgruppen ska, liksom i dag, ha ett personligt uppdrag från regeringen att genomföra arbetet med att nominera nya styrelseledamöter att utses av regeringen. Utredningen föreslår att varje lärosäte arvoderar de två personerna i nomineringsgruppen på motsvarande sätt som i dag. Respektive universitet och högskola bör, vid behov, även förse gruppen med adekvat administrativt stöd.

Beslut av regeringen

Regeringen utser, liksom i dag, de externa ledamöterna i styrelsen samt styrelseordförande baserat på nomineringsgruppens förslag.

Det bör här poängteras att även då en särskild nomineringsgrupp används för att lämna förslag inför utseende av externa ledamöter i styrelsen är det regeringens ansvar som beslutande instans att göra den slutliga bedömningen innan en person utses. Inför utseende av en extern ledamot ska regeringen därför göra en bedömning i fråga om t.ex. jämn könsfördelning, jäv eller jävsliknande situationer och intressekonflikter. Om regeringen bedömer att förslaget inte kan följas, ligger det i en nomineringsgrupps uppdrag att lämna ett nytt förslag inför regeringens beslut. Vilka sakliga kriterier som ska tillämpas för att identifiera eventuella jävsförhållanden eller intressekonflikter bedöms från fall till fall beroende på bland annat högskolans inriktning och den verksamhet som den föreslagna personen företräder.¹⁹

¹⁹ För ytterligare resonemang kring dessa frågor se bland annat Konstitutionsutskottets betänkande 2013/14:KU20

Förslag

Nominering av styrelseordförande och externa ledamöter - utredningen föreslår:

- att regeringen utser en nomineringsgrupp för varje lärosäte
- att varje nomineringsgrupp ska bestå av två personer; en person utses direkt av regeringen och en person efter förslag från respektive lärosätes styrelse
- att den av styrelsen föreslagna personen till nomineringsgruppen ska ha god kännedom om lärosätets verksamhet men får inte vara styrelseledamot eller ha sin dagliga verksamhet vid lärosätet
- att bestämmelsen om landshövdingens och studentens deltagande i nomineringsgruppen stryks ur högskoleförordningen
- att universitet och högskolor, inför ny mandatperiod för de externa ledamöterna, ska inkomma med ett förslag till kompetensprofil för den nya styrelsen
- att regeringen fastställer kompetensprofil för styrelsen
- att kravet på att nomineringsgruppen ska samråda med lärosätet skärps

4. Konsekvensanalys

I enlighet med bestämmelserna i kommittéförordningen (1998:1474) redovisas här kostnadsberäkningar och andra konsekvensbeskrivningar av presenterade förslag.

4.1 Berörda parter

Arbetet i Regeringskansliet

Regeringskansliet (primärt Utbildningsdepartementet) behöver be respektive universitet och högskolor att inkomma med förslag på person att ingå i nomineringsgruppen, kompetensprofil för styrelsen samt förslag till storlek och sammansättning av styrelsen. Regeringskansliet ska också ta fram förslag till en person i varje nomineringsgrupp att utses av regeringen tillsammans med den person som föreslås av lärosätets styrelse. Därtill kommer beredning inför regeringens beslut om styrelsens storlek, sammansättning och kompetensprofil. Det bör här poängteras att denna bedömning inte kräver specifik kunskap om samtliga lärosäten regeringen utser ledamöter i. Sådan information tillförs i de förslag som lärosätena lämnar till regeringen. Kompetensen avser snarare kunskap om hur styrelser fungerar samt om förutsättningarna för och verksamheterna vid universitet och högskolor i Sverige. Det handlar således primärt om en strategisk styrning inriktad på hur lärosätenas verksamhet sammantaget kan bidra till att politiska strävanden förverkligas. Rimligtvis bör erforderlig kompetens i dag finnas inom Regeringskansliet.

Universitet och högskolor

Inför ny mandatperiod för de externa ledamöterna i lärosätets styrelse behöver lärosätet bereda, och dess styrelse besluta om, förslag till storlek och sammansättning för den nya styrelsen samt en person att ingå i nomineringsgruppen. Styrelsen får därmed ett utökat ansvar för att beskriva relevanta förutsättningar och förhållanden samt utifrån dessa motivera de förslag som lämnas till regeringen.

Landshövding

Utredningens förslag till nomineringsförfarande innebär att tid frigörs för respektive landshövding.

4.2 Kostnadsmässiga konsekvenser

Regeringen beslutar om ersättning för uppdrag i en nomineringsgrupp, vilket betalas ut av respektive universitet eller högskola. Med i dag gällande reglering betalas ersättning ut till den person i nomineringsgruppen som regeringen utser och till representanten för studenterna. Ersättning till landshövdingen eller landshövdingens ställföreträdare utgår inte (regeringsbeslut 2012-12-18, dnr U2012/7204/UH). Således utgår i dag ekonomisk ersättning till två personer. Givet utredningens förslag, med en nomineringsgrupp bestående av två personer, är bedömningen att kostnaden för ersättning till personerna i nomineringsgruppen blir oförändrad.

För respektive lärosäte kan ett viss administrativt stöd till nomineringsgruppen tillkomma, vilket tidigare lämnades av landshövdingens kansli. Utredningens bedömning är dock att detta stöd är relativt begränsat och bör rymmas inom respektive lärosätets resurser avsatta för verksamhetsstöd.

Regeringen har genom beslut den 6 februari 2014 med tillämpning av förordningen (1992:1299) om ersättning för uppdrag i statliga styrelser, nämnder och råd m.m., delat in statliga styrelser, nämnder och råd m.m. i kategorierna A–E. Av beslutet följer att universitet och högskolor ska tillhöra kategori A (regeringsbeslut 2014-05-28, dnr U2014/3697/UH). I beslutet regleras ersättning för ordförande och externa ledamöter i universitets och högskolors styrelser. Utredningens bedömning är att förslagen i föreliggande promemoria inte föranleder några kostnadsökningar vad gäller ersättningen för ledamöterna i styrelserna. I de fall då regeringen beslutar att en styrelse ska ha färre ledamöter än i dag uppstår emellertid en besparing vid lärosätet motsvarande arvode, resekostnader och traktamenten för det minskade antalet ledamöter.

4.3 Ytterligare om konsekvenser enligt kommittéförordningen

I enlighet med 15 § kommittéförordningen redovisas här konsekvensbeskrivningar för de områden som pekas ut i förordningen. Utredningens bedömning är att förslaget i promemorian främjar jämställdheten mellan män och kvinnor i det avseendet att nomineringsgruppen ska eftersträva jämn könsfördelning i det förslag till ordförande och externa ledamöter som lämnas till regeringen. Även om det vore eftersträvansvärt att styrelsen som helhet hade jämn könsfördelning är det svårt att införa en sådan reglering eftersom ledamöterna i styrelsen utses på olika vis. Dock bör samtliga parter som har att utse ledamöter i styrelsen, dvs. även lärarna och studenterna, beakta jämställdheten.

De övriga områden som anges i kommittéförordningen är (förutom de som ovan behandlats): konsekvenser för den kommunala självstyrelsen, brottsligheten och det brottsförebyggande arbetet, sysselsättningen och offentlig service i olika delar av landet, små företags arbetsförutsättningar, konkurrensförmåga eller villkor i övrigt i förhållande till större företag eller möjligheten att nå de integrationspolitiska målen. Utredningen bedömer att förslagen i promemorian inte får några direkta konsekvenser för dessa områden.

5. Författningsförslag

5.1 Förslag till ändring i högskolelagen (1992:1434)

Härigenom föreskrivs att 2 kap. 4 § högskolelagen (1992:1434) ska ha följande lydelse.

Nuvarande lydelse

Föreslagen lydelse

2 kap.

4 §²⁰

Regeringen utser ordföranden i en högskolas styrelse. Rektor *skall* ingå i styrelsen. Lärare och studenter vid högskolan har rätt att *vara representerade* i styrelsen. Bestämmelser om vem som utser sådana *representanter* finns i förordning. Regeringen utser övriga ledamöter i styrelsen.

Företrädare för de anställda har närvaro- och yttranderätt vid styrelsens sammanträden.

Regeringen utser ordföranden i en högskolas styrelse. Rektor *ska* ingå i styrelsen. Lärare och studenter vid högskolan har rätt att *utse ledamöter* i styrelsen. Bestämmelser om vem som utser sådana *ledamöter* finns i förordning. Regeringen utser övriga ledamöter i styrelsen.

5.2 Förslag till förändringar i högskoleförordningen (1993:100)

Härigenom föreskrivs att 2 kap. 1, 7 a och 7 b §§ högskoleförordningen (1993:100) ska ha följande lydelse.

Nuvarande lydelse

Föreslagen lydelse

2 kap.

1 §²¹

Styrelsen för en högskola ska bestå av ordföranden och fjorton andra ledamöter. Av 2 kap. 4 § högskolelagen (1992:1434) framgår att rektor ingår i styrelsen.

Styrelsen för en högskola ska bestå av ordföranden och *minst sex och högst fjorton* andra ledamöter. Av 2 kap. 4 § högskolelagen (1992:1434) framgår att rektor ingår i styrelsen. *Regeringen beslutar efter förslag från högskolans styrelse hur många ledamöter utöver ordföranden som styrelsen ska bestå av.*

Styrelsen ska ute vice ordförande inom sig.

7 a §²²

Lärarna har rätt att *vara representerade med tre* ledamöter i styrelsen. *Lärarnas representanter* ska utses genom val inom högskolan.

Lärarna har rätt att *utse minst två* ledamöter i styrelsen. *Dessa ledamöter* ska utses genom val inom högskolan. Högskolan får meddela närmare

²⁰ Senaste lydelse 2007:141.

²¹ Senaste lydelse 2012:584

²² Senaste lydelse 2012:584

Högskolan får meddela närmare föreskrifter om valförfarandet.

Studenterna har rätt att *vara representerade med tre* ledamöter i styrelsen.

Ordföranden och de övriga ledamöter som enligt 2 kap. 4 § högskolelagen (1992:1434) ska utses av regeringen, utses efter förslag enligt 7 b §. Förslaget ska föregås av ett samråd inom och utom högskolan och avse personer med kompetens och erfarenhet från verksamhet av betydelse för högskolans utbildnings-, forsknings- och samverkansuppdrag.

De företrädare för de anställda som enligt 2 kap. 4 § andra stycket högskolelagen (1992:1434) har närvaro- och yttranderätt vid styrelsens sammanträden utses enligt bestämmelserna i personalföreträdarförordningen (1987:1101).

Ett förslag till ordförande och sådana ledamöter i en högskolas styrelse som ska utses av regeringen, ska lämnas av en nomineringsgrupp som består av

1. en person som utses av regeringen,
2. *landshövdingen i det län där högskolan har sin huvudsakliga verksamhet* eller *landshövdingens ställföreträdare,* och
3. *en representant för studenterna vid högskolan.*

Den person som utses av regeringen ska ha god kännedom om den aktuella högskolans verksamhet.

Den person som utses av regeringen och representanten för studenterna ska utses för en bestämd tid, högst tre år. Tiden för förordnandena får inte vara samma tid som den som styrelsen är utsedd för. Bestämmelser om vem som utser representanten för studenterna

Studenterna har rätt att *utse minst två* ledamöter i styrelsen.

Ordföranden och de övriga ledamöter som enligt 2 kap. 4 § högskolelagen (1992:1434) ska utses av regeringen, utses efter förslag enligt 7 b §. *Minst två ledamöter ska utses. Förslaget enligt 7 b § ska föregås av ett samråd inom och utom högskolan och avse personer med kompetens och erfarenhet från verksamhet av betydelse för högskolans utbildnings-, forsknings- och samverkansuppdrag. Vid samrådet ska högskolans styrelse beredas tillfälle att informera om önskvärda kompetenser i styrelsen och lämna synpunkter på personer som ska föreslås.*

7 b §²³

Ett förslag till ordförande och sådana ledamöter i en högskolas styrelse som ska utses av regeringen, ska *i samråd* lämnas av en nomineringsgrupp som består av

1. en person som utses av regeringen, *och*
2. *en person som utses av regeringen efter förslag från högskolans styrelse och som ska ha god kännedom om den aktuella högskolans verksamhet.*

Personerna som utses får inte vara ledamöter av högskolans styrelse eller ha sin dagliga verksamhet vid högskolan.

Personerna ska utses för en bestämd tid, högst tre år. Tiden för förordnandena får inte vara samma tid som den som styrelsen är utsedd för.

²³ Senaste lydelse 2012:584

finns i studentkårsförordningen

Ett förslag till ordförande och ledamöter enligt första stycket får inte avse en person som ingår i den nomineringsgrupp som lämnar förslaget.

5.3 Förslag om förändring i förordning (2007:1164) för Försvarshögskolan

Härigenom föreskrivs att nedan angivna bestämmelser i förändring i förordning (2007:1164) för Försvarshögskolan ska ha följande lydelse.

Nuvarande lydelse

Föreslagen lydelse

2 kap.

1 §²⁴

Styrelsen för Försvarshögskolan ska bestå av ordföranden och fjorton andra ledamöter. Av 2 kap. 4 § högskolelagen (1992:1434) framgår att rektor ingår i styrelsen. Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap ska representeras av var sin ledamot.

Styrelsen ska utse vice ordförande inom sig.

Styrelsen för Försvarshögskolan ska bestå av ordföranden och *minst sex och högst* fjorton andra ledamöter. Av 2 kap. 4 § högskolelagen (1992:1434) framgår att rektor ingår i styrelsen. Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap *har rätt att utse* var sin ledamot.

5.4 Förslag om förändring av förordning (1993:221) för Sveriges lantbruksuniversitet

Härigenom föreskrivs att 2 kap. 2 § förordning (1993:221) för Sveriges lantbruksuniversitet ska ha följande lydelse.

Nuvarande lydelse

Föreslagen lydelse

2 kap.

2 §²⁵

Lärarna och forskarna har rätt att *vara representerade med tre* ledamöter i styrelsen. *Representanterna för lärare och forskare* ska utses genom val inom Lantbruksuniversitetet. Universitetet får meddela närmare föreskrifter om valförfarandet.

Studenterna har rätt att *vara representerade med tre* ledamöter i styrelsen.

Övriga ledamöter inklusive ordföranden ska utses av regeringen efter förslag av en nomineringsgrupp enligt 2 kap. 7 b §

Lärarna och forskarna har rätt att *utse minst två* ledamöter i styrelsen. *Dessa ledamöter* ska utses genom val inom Lantbruksuniversitetet. Universitetet får meddela närmare föreskrifter om valförfarandet.

Studenterna har rätt att *utse minst två* ledamöter i styrelsen.

Övriga ledamöter inklusive ordföranden ska utses av regeringen efter förslag av en nomineringsgrupp enligt 2 kap. 7 b §

²⁴ Senaste lydelse 2013:15

²⁵ Senaste lydelse 2013:324

högskoleförordningen (1993:100). Förslaget ska föregås av ett samråd inom och utom universitetet och avse personer med kompetens och erfarenhet från verksamhet av betydelse för universitetets utbildnings-, forsknings-, miljöanalys- och samverkansuppdrag.

högskoleförordningen (1993:100). *Minst två ledamöter ska utses. Förslaget enligt 2 kap. 7 b § högskoleförordningen ska föregås av ett samråd inom och utom universitetet och avse personer med kompetens och erfarenhet från verksamhet av betydelse för universitetets utbildnings-, forsknings-, miljöanalys- och samverkansuppdrag. Vid samrådet ska högskolans styrelse beredas tillfälle att informera om önskvärda kompetenser i styrelsen och lämna synpunkter på personer som ska föreslås.*

De företrädare för de anställda som enligt 2 kap. 4 § andra stycket högskolelagen (1992:1434) har närvaro- och yttranderätt vid styrelsens sammanträden utses enligt bestämmelserna i personalföreträdarförordningen (1987:1101).

6. Författningskommentar

6.1 Förslaget till lag om ändring i högskolelagen (1992: 1434)

2 kap. 4 §

I paragrafen finns det bestämmelser om vilka som ska ingå i högskolans styrelse och hur dessa ledamöter ska utses samt om närvaro- och yttranderätt för företrädare för de anställda. I 1 kap. 1 § andra stycket högskolelagen (1992:1434) framgår att vad som i lagen sägs om högskolor avser både universitet och högskolor, om inte något annat anges särskilt. Förslaget till ändring i denna paragraf innebär att varken lärare eller studenter beskrivs som representerade i styrelsen eller benämns med ordet representanter.

Paragrafen behandlas i avsnitt 2.3 och 2.4.

6.2 Förslaget till förordning om ändring i högskoleförordningen (1993:100)

I 1 kap. 2 § högskoleförordningen (1993:100) anges att med högskolor avses i fortsättningen både universitet och högskolor, om inte något annat anges.

2 kap. 1 §

I paragrafens finns det bestämmelser om antalet ledamöter i en högskolas styrelse och om att rektor ingår i styrelsen samt om vem som utser vice ordförande. I *första stycket* anges att styrelsen ska bestå av minst sex och högst fjorton ledamöter utöver ordföranden. Förslaget innebär att bestämmelsen om ett fast antal om femton ledamöter i styrelsen för en högskola tas bort. Detta kan leda till att styrelsen för en högskola kan ha färre ledamöter än i dag. Av första stycket följer att det

minsta antalet ska vara sju ledamöter. Bestämmelser om minsta antal ledamöter som ska utses av regeringen, lärarna respektive studenterna finns i 2 kap. 7 a §.

I paragrafen anges vidare att regeringen beslutar om hur många ledamöter som ska ingå i en styrelse efter förslag från styrelsen för högskolan.

Paragrafen behandlas i avsnitt 2.3 och 2.4.

2 kap. 7 a §

I paragrafen finns det bestämmelser om antalet ledamöter i högskolans styrelse som utses av regeringen, lärarna och studenterna samt om personalföreträdarna och om hur ledamöterna och företrädarna utses. Ändringarna i paragrafen innebär att lärarna, studenterna och regeringen som minsta antal ska utse två ledamöter vardera. Ändringarna i paragrafen innebär ingen förändring av hur de ledamöter som utses av lärarna och studenterna ska utses.

Ändringen i paragrafens *första stycke* innebär dels att lärarna ska utse minst två ledamöter i styrelsen, dels en omformulering i konsekvens med föreslagen förändring i 2 kap. 4 § högskolelagen om att lärarna ska "utse ledamöter" istället för att "vara representerade".

Ändringen i paragrafens *andra stycke* innebär dels att studenterna ska utse minst två ledamöter i styrelsen, dels en omformulering i konsekvens med föreslagen förändring i 2 kap. 4 § högskolelagen om att studenterna ska "utse ledamöter" istället för att "vara representerade".

Ändringarna i paragrafens *tredje stycke* innebär att de ledamöter som regeringen ska utse ska vara minst två. Ändringarna innebär vidare en definition av innebörden av det samråd som ska föregå det förslag till ordförande och de övriga ledamöter som enligt 2 kap. 4 § högskolelagen ska utses av regeringen. Förändringen innebär att högskolans styrelse inom ramen för samrådet ska ges möjlighet att informera om önskvärda kompetenser samt ges möjlighet att lämna synpunkter på personer som ska föreslås.

Paragrafen behandlas i avsnitt 2.3, 2.4, 3.3 och 3.4.

2 kap. 7 b §

I paragrafen finns det bestämmelser om den nomineringsgrupp som ska ta fram förslag till ordförande och de ledamöter i högskolans styrelse som utses av regeringen. Ändringarna i paragrafen är föranledda av en förändrad sammansättning av nomineringsgruppen.

Ändringen i paragrafens *första stycke* innebär att nomineringsgruppen ska avge sitt förslag i samråd. Första stycket har vidare ändrats så att

landshövdingen och landshövdingens ställföreträdare inte ska ingå i en nomineringsgrupp och det ska heller inte ingå en studentrepresentant.

Ändringarna i paragrafen innebär att en nomineringsgrupp ska bestå av dels av en person som utses av regeringen, dels en person som utses av regeringen efter förslag från högskolans styrelse och som ska ha god kännedom om den aktuella högskolans verksamhet. Personerna får inte vara ledamot i högskolans styrelse eller ha sin dagliga verksamhet vid högskolan.

Förslaget kräver en följdändring i 7 § första stycket i studentkårsförordningen (2009:769).

Paragrafen behandlas i avsnitt 3.2, 3.3 och 3.4.

6.3 Förslaget om förändring i förordning (2007:1164) för Försvarshögskolan

2 kap. 1 §

I paragrafens finns det bestämmelser om antalet ledamöter i högskolans styrelse och om att rektor ingår i styrelsen samt om vem som utser vice ordförande. Ändringen innebär att styrelsen ska bestå av minst sex och högst fjorton ledamöter utöver ordföranden. Förslaget innebär att bestämmelsen om ett fast antal om femton ledamöter i högskolans styrelse tas bort. Detta kan leda till att styrelsen för en högskola kan ha färre ledamöter än i dag. Av ändringen följer att det minsta antalet ska vara sju ledamöter. Bestämmelser om minsta antal ledamöter som ska utses av regeringen, lärarna respektive studenterna finns i 2 kap. 7 a § högskoleförordningen (1993:100). Ändringen innebär vidare en omformulering gällande Försvarmaktens och Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps rätt att utse ledamöter i styrelsen. Formuleringen om att dessa myndigheter ”representeras” tas bort.

Paragrafen behandlas i avsnitt 2.3 och 2.4.

6.4 Förslaget om förändring av förordning (1993:221) för Sveriges lantbruksuniversitet

2 kap. 2 §

Ändringen i paragrafens *första stycke* innebär dels att lärarna ska utse minst två ledamöter i styrelsen, dels en omformulering i konsekvens med föreslagen förändring i 2 kap. 4 § högskolelagen om att lärarna ska ”utse ledamöter” istället för att ”vara representerade”.

Ändringen i paragrafens *andra stycke* innebär dels att studenterna ska utse minst två ledamöter i styrelsen, dels en omformulering i konsekvens med föreslagen förändring i 2 kap. 4 § högskolelagen om att studenterna ska ”utse ledamöter” istället för att ”vara representerade”.

Ändringarna i paragrafens *tredje stycke* innebär att de ledamöter som regeringen ska utse ska vara minst två. Ändringarna innebär vidare en definition av innebörden av det samråd som ska föregå det förslag till ordförande och de övriga ledamöter som enligt 2 kap. 4 § högskolelagen ska utses av regeringen. Förändringen innebär att universitetets styrelse inom ramen för samrådet ska ges möjlighet att informera om önskvärda kompetenser samt ges möjlighet att lämna synpunkter på personer som ska föreslås.

Paragrafen behandlas i avsnitt 2.3, 2.4, 3.3 och 3.4.

Bilagor

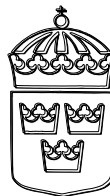
Bilaga 1: Kommittédirektiv

Bilaga 2: Tilläggsdirektiv

Bilaga 3: Översikt över möjliga modeller för nominering av ordförande och externa ledamöter i styrelser för universitet och högskolor

Bilaga 4: Referensgrupp till Ledningsutredningen

Bilaga 5: Sammanställning av genomförda möten



Beslut vid regeringssammanträde den 15 maj 2014

Sammanfattning

En särskild utredare ska kartlägga och analysera ledarskap och ledningsstrukturer i högskolan och lämna förslag på utvecklingsåtgärder. Syftet är att ta fram ett underlag för främst universitetens och högskolornas egna ställningstaganden i fråga om ledarskap och ledningsstrukturer, men även överväga om det finns behov av åtgärder på nationell nivå.

Utredaren ska också bl.a.

- beskriva och analysera rektorns respektive styrelsens roll i ledningen av lärosätena samt samspelet mellan styrelsen och rektorn,
- beskriva och analysera det kollegiala beslutsfattandet vid lärosätena, och
- kartlägga och analysera lärosätenas arbete med rekrytering till och stöd för strategiska ledningsuppgifter.

Utredaren ska i sina analyser särskilt beakta frågor om ledarskapets koppling till frågor om kvalitet och effektivitet i utbildning och forskning. Vidare ska utredaren i sitt arbete presentera goda exempel och göra internationella jämförelser. Utredaren ska lämna nödvändiga författningsförslag.

Uppdraget ska redovisas senast den 31 oktober 2015.

Universiteten och högskolorna är viktiga för samhällsutvecklingen

Universitet och högskolor spelar en central roll för samhällets välfärd, tillväxt och utveckling. De ska erbjuda kvalificerad högskoleutbildning för ett rikt och varierande arbetsliv, främja enskilda individers utveckling och utföra forskning av högsta kvalitet. Som en integrerad del i universitetens och högskolornas uppgift att bedriva utbildning och forskning ingår enligt högskolelagen (1992:1434) att samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet samt verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta. Att forskningsbaserad kunskap nyttiggörs har också blivit en allt viktigare del av universitetens och högskolornas bidrag till samhällsutvecklingen. Likaså har universitet och högskolor en för samhället viktig roll som aktörer på såväl internationell och nationell som regional nivå.

Frågor som berörs i det följande är viktiga både för statliga universitet och högskolor som omfattas av högskolelagen och för enskilda utbildningsanordnare som har tillstånd att utfärda examina som får utfärdas med stöd av lagen (1993:792) om tillstånd att utfärda vissa examina. Utredningens uppdrag avser både statliga universitet och högskolor och i förekommande fall enskilda utbildningsanordnare.

En alltmer komplex omvärld och ökad självständighet ställer större krav på lärosätena

Lärosätena verkar under stark nationell och internationell konkurrens. En global utbildningsmarknad har utvecklats där både svenska och utländska lärosäten strävar efter att attrahera de bästa studenterna, lärarna och forskarna. Ett annat område där lärosätena i allt högre grad konkurrerar med varandra är tilldelningen av resurser för forskning, där statliga och icke statliga medel regelmässigt fördelas i konkurrens mellan olika forskargrupper. Även i detta avseende verkar svenska lärosäten på en internationell arena, inte minst när det gäller att få del av de betydande medlen för forskning och utbildning inom EU. Utvecklingen mot en ökad konkurrens är likartad när det gäller

de direkta statliga anslagen, där resursfördelning utifrån kvalitet och prestation tydligt är i fokus för regeringens politik.

Lärosätena spelar också en avgörande roll när det gäller att möta globaliseringens utmaningar och stärka konkurrenskraften hos länder och regioner. Som Globaliseringsrådet konstaterade i sin slutrapport Bortom krisen. Om ett framgångsrikt Sverige (Ds 2009:21) är kunskap vår tids viktigaste produktionsfaktor. Sveriges förutsättningar för tillväxt, sysselsättning och framtida välfärd är enligt Globaliseringsrådet intimt förknippade med kvaliteten på den högre utbildningen och forskningen och landets attraktionskraft för högkvalificerade personer. Verksamheten vid universitet och högskolor är enligt vad regeringen uttalade i propositionen Forskning och innovation (prop. 2012/13:30) viktig för att bidra till en hållbar samhällsutveckling och tillväxt. Vidare är det angeläget att lärosätena i framtiden arbetar än mer aktivt med att verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta, bl.a. genom att främja kommersialisering och överföring av kunskap till näringslivet och samhället i övrigt, något som regeringen framförde i propositionen Ett lyft för forskning och innovation (prop. 2008/09:50).

Vidare påverkas lärosätenas förutsättningar av de stora demografiska förändringarna i Sverige. Just nu är ungdomskullarna stora, vilket ger en hög efterfrågan på högskoleutbildning. Inom några år kommer dock kullarna att minska kraftigt. Det kommer att påverka många lärosätens möjligheter att rekrytera studenter. En annan förändring av de statliga universitetens och högskolornas villkor är deras gradvis ökade självbestämmande. Under de senaste 30 åren har de gått från att ha varit centralstyrda med flera olika formella beslutsnivåer mellan regeringen och ledningarna för universitet och högskolor till att genom successiva reformer bli alltmer självständiga. På senare år har också betydande avregleringar gjorts i fråga om de statliga lärosätenas interna organisation och anställningar till följd av förslag och bedömningar i propositionen En akademi i tiden – ökad frihet för universitet och högskolor (prop. 2009/10:149, bet. 2009/10:UbU23, rskr. 2009/10:337).

Den svenska högskolan har också genomgått en stark expansion de senaste årtiondena som har lett till ett förändrat högskolelandskap. Lärosätena har blivit fler och mer geografiskt spridda, antalet studenter har ökat kraftigt och rekryteringen har breddats.

Ett ledarskap som förmår göra strategiska prioriteringar leder till ökad kvalitet

Regeringens mål är att utbildning och forskning vid universitet och högskolor ska bedrivas effektivt och hålla en internationellt sett hög kvalitet. Regeringen anser också att ett närmare samband mellan utbildning, forskning och innovation bidrar till att både stärka kvaliteten i och öka nyttiggörandet av forskningsbaserad kunskap, vilket framgår av budgetpropositionen för 2012 (prop. 2011/12:1, utg. omr. 16). Vidare anförde regeringen i propositionen Forskning och innovation att det är viktigt att universitet och högskolor arbetar strategiskt för att underlätta samverkan och nyttiggörande av forskningsbaserad kunskap. Enligt propositionen ser regeringen positivt på att universitet och högskolor stärker kopplingen mellan utbildning, forskning och innovation och att lärosätena utvecklar samverkansformer med det omgivande samhället.

En fråga som länge har varit föremål för diskussion både i Sverige och internationellt är vikten av ett välfungerande ledarskap i högskolan för att skapa bästa möjliga förutsättningar för utbildningens och forskningens kvalitet och resultat. Flera studier har pekat på ett samband mellan ett starkt akademiskt ledarskap och hög vetenskaplig kvalitet, bl.a. Öquist, och Benner i Kungl. Vetenskapsakademiens rapport *Fostering breakthrough research: A comparative study* (2012) och Goodall i studierna *Should top universities be led by top researchers and are they?* (2005) och *Highly Cited Leaders and the performance of research universities* (2009). Enligt Öquist och Benner visar t.ex. internationella jämförelser att lärosäten med ett starkt akademiskt ledarskap, och där man gör egna kvalitetsutvärderingar av forskning och strategiska prioriteringar i linje med utvärderingarna, uppvisar hög

internationell ranking. En slutsats i rapporten är att svenska universitet, trots jämförelsevis generösa ekonomiska villkor för forskning, inte presterar på samma nivå som universiteten i de mer framgångsrika jämförelseländerna. Rapportförfattarna kopplar detta till bl.a. bristande möjligheter för lärosätenas ledningar att göra strategiska prioriteringar.

Ett särdrag hos lärosäten är den starka decentralisering som ofta kännetecknar deras organisation, särskilt i fråga om forskning. Eftersom forskningen till stor del finansieras genom externa bidrag som går direkt till forskare eller forskargrupper, begränsas möjligheterna för lärosätenas ledningar att besluta om prioriteringar. Det skapar särskilda utmaningar för strategiskt ledarskap i högskolan.

Vikten av ett välfungerande ledarskap diskuteras också i rapporten Alla bestämmer, ingen bestämmer – om ledarskap i den svenska högskolan (2013), där förbundet Naturvetarna redovisar en enkätundersökning bland sina medlemmar i högskolan. Enligt undersökningen anser drygt en tredjedel av de svarande att ledningen fungerar bra eller mycket bra medan 24 procent anser att den fungerar dåligt eller mycket dåligt. Faktorer för ett gott ledarskap som skattas högt är bl.a. att ledningen kan formulera strategier och prioritera verksamheten. De svarande upplever också att det saknas både incitament och strukturer för ett gott ledarskap inom högskolan och att ledarskaps- och organisationsfrågor inte är prioriterade.

Som en del i strävan att uppnå högre kvalitet inom högskolan har regeringen stärkt kopplingen mellan resurser och resultat i forskningen fr.o.m. 2009 och i utbildningen fr.o.m. 2013. Utbildningens kvalitet utvärderas återkommande av Universitetskanslersämbetet, och resultatet av utvärderingarna ligger till grund för en del av resursfördelningen till utbildning på grundnivå och avancerad nivå. När det gäller forskningen fördelas en andel av anslagen för forskning och forskarutbildning utifrån kvalitetsindikatorer. Vidare har Vetenskapsrådet fått i uppdrag att i samråd med andra statliga forskningsfinansierare utreda och lämna förslag till en modell för resursfördelning till universitet och högskolor som innefattar kollegial bedömning och som gör det möjligt att fördela

resurser på ett sådant sätt att det premierar kvalitet och prestation i forskning (U2013/1700/F). Flera universitet har på eget initiativ utvärderat sin forskning. Sådana utvärderingar har därefter utgjort underlag för beslut i fråga om interna prioriteringar av forskningsresurser.

Den starkare betoningen av resultat har gjort det än viktigare för lärosätena att skapa bästa möjliga förutsättningar för verksamhetens utveckling. Det gäller inom både utbildning och forskning. Dessutom har den ökade friheten och minskade politiska detaljstyrningen inneburit att universitetens och högskolornas eget ansvar har ökat markant. Tillsammans med behovet av att hävda sig i en alltmer komplex omvärld där det råder stark konkurrens bidrar det till att mycket stora krav i framtiden kommer att ställas på lärosätena, på deras förmåga att prioritera verksamhet som håller högsta kvalitet och därmed på deras ledare. Vidare har de senaste årtiondenas kraftiga högskoleexpansion, liksom den ökade betydelsen av strategiskt ledarskap när det gäller samverkan med omvärlden och nyttiggörande av forskningsresultat, i grunden förändrat villkoren för styrning och ledning av högskolan.

För att ytterligare stärka svenska lärosätens konkurrenskraft är det därför angeläget att de fortsatt ges goda förutsättningar att möta de många utmaningarna.

Mot bakgrund av det som här har redovisats finns det således behov av att ytterligare utveckla förutsättningarna för strategiskt ledarskap i högskolan. Ett sådant arbete är främst ett ansvar för lärosätena. Även på nationell nivå kan det dock behövas förändringar i syfte att mer effektivt bidra till att utveckla ledarskapet. Ett underlag i fråga om ledarskap och ledningsstrukturer i högskolan behöver därför tas fram i syfte att skapa bättre förutsättningar för ett effektivt och välfungerande ledarskap med förmåga att fatta svåra beslut och göra strategiska prioriteringar för att uppnå högsta möjliga kvalitet i utbildning och forskning, där samverkan med det omgivande samhället, information om verksamheten och nyttiggörande av forskningsresultat är viktiga delar.

Uppdraget att ta fram ett underlag i fråga om ledarskap och ledningsstrukturer i högskolan

I den forskningspolitiska propositionen Forskning och innovation och i budgetpropositionen för 2014 (prop. 2013/14:1 utg. omr. 16) aviserade regeringen att den avser att utreda ledarskapet vid svenska lärosäten. I den forskningspolitiska propositionen angavs att det finns ytterst lite och, i den mån den finns, splittrad information om hur ledarskapet på svenska universitet och högskolor ser ut. Av propositionen framgår också att utredningen ska behandla bl.a. hur ledarskapet med särskilt fokus på rektorsnivån är organiserat vid lärosätena och ge vägledande principer vid tillsättningar av ledande befattningar.

Ledarskap i högskolan innefattar den ledning som utövas av personer och organ på olika beslutsnivåer inom högskolan, framför allt rektor, dekan, prefekt och andra motsvarande funktioner, men ledarskap inom högskolan utövas också av ledare för forskningsgrupper, centrubildningar m.m. Akademiskt ledarskap kan också innefatta kollegiala processer och anställdas delaktighet i verksamhetsutveckling och beslut.

Mot bakgrund av lärosätenas autonomi när det gäller bl.a. den interna organisationen är ledarskapet i högskolan en fråga främst för lärosätena själva. Utmaningen för ledarskapet ligger i att utforma verksamheten så att både de krav som riksdag och regering ställer på statliga lärosäten i egenskap av myndigheter och de krav som omvärlden ställer kan uppfyllas. För att lärosätena ska kunna fullgöra sina uppdrag på bästa sätt och ha möjlighet att fatta strategiska långsiktiga beslut måste det också finnas en balans mellan lärosätenas självbestämmande och statens behov av styrning och kontroll, något som regeringen betonade i propositionen En akademi i tiden – ökad frihet för universitet och högskolor. Som en följd av större självbestämmande för statliga lärosäten ökar också vikten av att staten följer upp effektiviteten i verksamheten. Det inkluderar hur ledningsorganisationen fungerar.

Riksdag och regering har som tidigare nämnts kraftigt ökat friheten för statliga universitet och högskolor att utforma sin

egen organisation på det sätt som bäst passar varje lärosätes förutsättningar och behov. Det är dock viktigt att det finns ett gediget kunskapsunderlag dels till stöd för universitetens och högskolornas interna ställningstaganden om ledarskap, dels för statens uppföljning. En utredare ska därför ta fram ett underlag i fråga om ledarskap och ledningsstrukturer i högskolan. I det följande redovisas vad som ingår i uppdraget om kartläggning och analys av lärosätenas befintliga ledningsstrukturer, rektorns och styrelsens roll, kollegiala och andra beslutsformer samt lärosätenas rekrytering till och utbildning för ledningsuppgifter. Det ingår också i utredarens uppdrag att analysera behov av förändringar och i förekommande fall lämna förslag på åtgärder i fråga om att utveckla ledarskapet vid universitet och högskolor. Förslagen kan avse åtgärder på såväl lärosätetsnivå som på nationell nivå.

Utredaren ska i sina ställningstaganden beakta ett jämställdhetsperspektiv. Om utredaren bedömer att det behövs författningsändringar, ska sådana förslag lämnas och kommenteras.

Hur ser ledningsstrukturerna vid universitet och högskolor ut och hur kan de utvecklas?

Ledningsstrukturerna vid lärosätena är komplexa och skiljer sig delvis från ledningar i andra delar av samhället. De statliga lärosätena är myndigheter under regeringen. Det generella regelverk som gäller för alla statliga myndigheter gäller även i stora delar de statliga lärosätena. De styrs även av bestämmelser i högskolelagen och förordningar som ansluter till den. Universitet och högskolor skiljer sig dock från andra myndigheter genom den grundläggande principen om akademisk frihet som innebär att individuella lärare och forskare har stor frihet att utforma sin verksamhet. Universiteten och högskolorna präglas även av starka kollegiala traditioner, där lärare och forskare har ett gemensamt inflytande över och gemensamt ansvarar för frågor inom vissa områden.

Vidare gäller särskilda regler i fråga om hur styrelser och myndighetschefer vid statliga lärosäten utses. Styrelserna har en majoritet av externa ledamöter som utses av regeringen efter förslag från en särskild nomineringsgrupp för varje lärosäte. Styrelserna innehåller en stor andel interna ledamöter: rektorn och representanter för lärare och studenter. En rektor anställs liksom de flesta andra myndighetschefer av regeringen, men efter förslag från styrelsen för ett lärosäte som föregås av en intern process som lärosätet till stora delar råder över. Vid andra myndigheter råder regeringen normalt över hela förfarandet att anställa en myndighetschef.

Utöver styrelse och rektor beslutar de statliga universiteten och högskolorna själva om den interna organisationen. Enskilda utbildningsanordnare bestämmer i huvudsak sin egen organisation. Det innebär att besluts- och ledningsstrukturer kan variera mellan olika lärosäten när det gäller t.ex. hur den interna organisationen utformas, var i organisationen olika typer av beslut fattas och om beslut fattas i en linjeorganisation eller i kollegialt sammansatta organ. Varje statligt lärosäte ska dock ha en arbetsordning med föreskrifter om bl.a. delegering om beslutanderätt som ska fastställas av styrelsen.

Det svenska högskolelandskapet är komplext och förutsättningarna skiljer sig åt mellan olika typer av lärosäten med statligt eller enskilt huvudmannaskap: från äldre, breda universitet till nyare högskolor med betydligt smalare verksamhet och från forskningsintensiva specialiserade lärosäten till små konstnärliga högskolor. Mångfalden av lärosäten med olika inriktningar, traditioner och syn på ledarskap gör att det knappast går att hitta en enda modell för ett framgångsrikt ledarskap inom högskolan. Däremot kan en samlad analys av hur lärosätenas ledningsstrukturer ser ut tillsammans med goda exempel höja kunskapen och underlätta för lärosätena att driva sitt eget arbete med att utveckla ledarskapet. Det finns mot denna bakgrund ett behov av att kartlägga och analysera lärosätenas ledningsstrukturer.

Med utgångspunkt i ledarskapets betydelse för kvalitetsutveckling av verksamheten ska därför utredaren

- kartlägga och analysera ledningsstrukturerna vid universitet och högskolor, inklusive vilka beslut som fattas på olika nivåer inom lärosätena och identifiera eventuella svårigheter, t.ex. när det gäller strategiska prioriteringar och resursanvändning,
- belysa olika former av och traditioner för ledarskap i högskolan,
- lyfta fram befintlig forskning och systematiserade erfarenheter i fråga om ledarskap i högskolan,
- göra en internationell jämförelse mellan ledningsstrukturer i högskolan i olika länder och i denna lyfta fram principer och goda exempel på välfungerande, strategiskt ledarskap som har lett till hög kvalitet i verksamheten,
- presentera goda exempel på välfungerande ledningsstrukturer på olika nivåer inom lärosäten med olika förutsättningar,
- lämna förslag på åtgärder i fråga om ledarskap i högskolan till stöd för lärosätenas interna arbete med att utveckla ledarskap på olika nivåer, och
- vid behov och med beaktande av lärosätenas olika huvudmannaskap lämna förslag på ändamålsenliga och effektiva åtgärder på nationell nivå för att utveckla ledarskapet i högskolan.

Utredaren ska i sina analyser särskilt beakta frågor om ledarskapets koppling till kvalitet och effektivitet i utbildning och forskning, där samverkan med det omgivande samhället och nyttiggörande av forskningsresultat ingår.

Rektorns och styrelsens roll

Av högskolelagen och förordningar som ansluter till lagen följer att statliga universitet och högskolor leds av en styrelse och en rektor. Styrelsen är det högsta beslutande organet. Enligt 2 kap. 2 § högskolelagen har styrelsen inseende över högskolans alla angelägenheter och svarar för att dess uppgifter fullgörs. Styrelsen har också en mängd uppgifter enligt t.ex. högskoleförordningen. Uppgifterna avser både frågor av

principiell karaktär, som att besluta om verksamhetens övergripande inriktning och högskolans organisation, till mer specifika uppgifter när det gäller t.ex. årsredovisning och andra frågor som gäller intern styrning och kontroll. En central funktion för en styrelse, där majoriteten består av externa ledamöter, är att tillföra kompetens och erfarenheter som inte alltid finns internt på ett lärosäte. De externa ledamöterna utgör också en kontaktyta utåt mot det omgivande samhället samtidigt som representanterna för lärare och studenter bidrar med kunskap om lärosätet och förankring internt.

Det ingår dock inte i uppgifterna för en styrelse vid ett statligt lärosäte att ta ställning till renodlat akademiska frågor trots att den är ytterst ansvarig för verksamheten. Även om styrelsen skulle ha den vetenskapliga eller konstnärliga kompetens som enligt högskolelagen krävs för vissa beslut har regeringen tidigare i propositionen En akademi i tiden – ökad frihet för universitet och högskolor uttalat att sådana beslut i de flesta fall inte torde vara av en sådan karaktär att de bör fattas av styrelsen. Det behövs därför en avvägning mellan en styrelses ansvar och möjlighet att leda verksamheten, inklusive möjligheten att göra strategiska prioriteringar, och behovet av stor frihet när det gäller den akademiska verksamheten. Det är viktigt att friheten att välja forskningsproblem, utveckla forskningsmetoder och publicera forskningsresultat inte äventyras och att styrelsen inte ska ha ett närmare ansvar för utbildningens och forskningens innehåll. En styrelse har också i praktiken begränsade möjligheter att kunna följa och ta ställning till annat än frågor på en övergripande, principiell nivå. Motsvarande överväganden kan vara aktuella vid en enskild utbildningsanordnare.

Vid ett statligt lärosäte är rektorn myndighetschef som har ett operativt ansvar för hela verksamheten och vissa uppgifter som styrelsen enligt högskoleförordningen (1993:100) inte kan ta över. Rektorn anställs av regeringen men föreslås av styrelsen efter en rekryteringsprocess som universitetet eller högskolan till stor del råder över och som innefattar en intern förankring med hörande av lärare, övriga anställda och studenter. Detta anställningsförfarande kan medföra att en

rektor upplever skilda och ibland motstridiga lojaliteter och roller – gentemot regeringen som beslutar om anställning av rektorn och som ett statligt lärosäte är underställt, gentemot styrelsen som har lämnat förslaget och har det övergripande ledningsansvaret och gentemot de lärare, andra anställda och studenter som har deltagit i rekryteringen och är de som svarar för verksamheten.

För att framgångsrikt leda ett lärosäte måste en rektor kunna balansera dessa olika delar i rektorsrollen. Utöver goda ledaregenskaper behöver en rektor tillräckliga akademiska meriter för att med hög legitimitet leda ett lärosäte. Inom ramen för de formella behörighetskraven för anställning som rektor vid statliga lärosäten har varje lärosäte stort utrymme att bestämma vilken kompetens som behövs för uppdraget.

Rektorn har en självklar nyckelfunktion när det gäller hur ledarskapet på ett lärosäte fungerar. Men rektorn måste också ha faktiska möjligheter att leda verksamheten och inom ramen för sitt uppdrag kunna ta ett helhetsansvar. Exempelvis bör roller och befogenheter för rektorn och övriga ledningsfunktioner vara ändamålsenliga och tydliga. Det är också angeläget att det finns ett gott samspel mellan styrelsen och rektorn. Utöver de uppgifter som styrelsen vid ett statligt lärosäte har enligt lag och förordning har styrelsen en roll som stöd för rektorn såväl i det dagliga arbetet som i arbetet med att driva och genomföra strategiska förändringar. Inte minst styrelseordföranden är ofta, och bör vara, ett viktigt stöd för rektorn, bl.a. vid svåra beslut eller beslut med stor påverkan på verksamheten. På motsvarande sätt är samverkan mellan rektorn och personer i ledningsfunktioner på andra nivåer avgörande för ledningen av ett lärosäte.

Mot bakgrund av de centrala funktioner som innehas av rektorn och styrelsen och vikten av ett fungerande samspel mellan dem är det avgörande att roll- och ansvarsfördelningen är ändamålsenlig.

Utredaren ska därför

- beskriva och analysera rektorns respektive styrelsens roll och samspel, formellt och i praktiken, och vad

det innebär för möjligheterna för att effektivt kunna leda verksamheten, och

- överväga behov av och i förekommande fall lämna förslag på förändringar i roll- och ansvarsfördelningen mellan styrelsen och rektorn.

Kollegialitet – unikt för det akademiska ledarskapet

Ett annat särdrag som utmärker lärosäten i förhållande till många andra organisationer är att beslutsfattande sker på två olika sätt. Det formella ansvaret utövas i en tydlig ledningskedja genom rektorn och andra chefer på olika nivåer i organisationen. Vidare har lärare och forskare ett inflytande över verksamheten, något som ofta kallas kollegialt beslutsfattande. När det gäller statliga universitet och högskolor ställs det i 2 kap. 6 § högskolelagen krav på att vissa typer av beslut ska fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens. Det gäller beslut som kräver en bedömning av uppläggning, genomförande av eller kvalitet i utbildningen eller organisation av eller kvalitet i forskningen. Om besluten fattas av en grupp av personer, ska majoriteten i gruppen ha denna kompetens. Vidare har studenterna enligt 2 kap. 7 § rätt att vara representerade när beslut fattas eller beredning sker som har betydelse för utbildningen eller studenternas situation.

Kravet på vetenskaplig eller konstnärlig kompetens när vissa beslut fattas har ersatt en tidigare detaljerad reglering av fakultetsnämnder och särskilda organ vid statliga lärosäten och infördes i syfte att slå vakt om lärarnas och forskarnas inflytande utan att reglera organisationen (prop. 2009/10:149, bet. 2009/10:UbU23, rskr. 2009/10:337). Varje statligt lärosäte ansvarar för att närmare bedöma vilka beslut som kräver vetenskaplig eller konstnärlig kompetens.

Lärarna, forskarna och studenterna vid ett lärosäte har ett grundläggande ansvar för kvaliteten i utbildning och forskning. I det ligger att vissa frågor behöver hanteras av personer som besitter en hög sakkunskap inom området. Samtidigt har självfallet de formella ledningsfunktionerna det yttersta ansvaret för verksamhetens kvalitet. Det är också en viktig

princip att forskningen granskas kritiskt och prövas av forskarna själva. Vidare är delaktighet av dem som är aktiva i verksamheten i många fall betydelsefull för den interna förankringen av och legitimiteten i olika beslut.

Det är samtidigt angeläget att värna om den akademiska friheten som i grunden är en frihet för individen att avgöra frågor om innehåll och metoder i framför allt forskning men till del också i undervisning. I ett kollegialt system ligger dock att beslut som kan få stor betydelse för individuella forskare fattas av en grupp av kollegor. Det finns därför behov av att göra en avvägning mellan individens och den kollegiala gruppens ansvar. Ibland kan t.ex. kollegiala beslutsformer innebära en risk för att etablerad forskning gynnas på bekostnad av mer nyskapande forskning. Kollegiala beslutsformer kan också innebära svårigheter för yngre och mindre etablerade forskare. En stor del av de anställda vid ett lärosäte är dessutom inte vetenskapligt eller konstnärligt kompetenta. Studenterna har dock rätt att vara representerade om beslut fattas av en grupp personer vid statliga lärosäten. En annan aspekt av kollegiala system är att de riskerar att försvåra möjligheterna till förändringar, t.ex. omprioriteringar och omorganisationer.

Det är viktigt med ett effektivt beslutsfattande där ledningarna har både ett formellt och reellt ansvar. Därför behövs tydliga och starka beslutsfunktioner. Vid varje lärosäte krävs det alltid en avvägning mellan å ena sidan ett ledarskap där rektor, dekaner, prefekter och andra motsvarande beslutsfattare med det formella ansvaret har ett stort inflytande och, å andra sidan, det traditionellt kollegiala ledarskapet där alla vetenskapligt eller konstnärligt kompetenta anställda deltar. När den avvägningen görs är det också viktigt att värna om studenternas inflytande.

Utredaren ska därför

- beskriva och analysera det kollegiala beslutsfattandet inklusive kollegiala organ vid lärosätena,
- analysera och bedöma hur det kollegiala ansvarets beslutskompetens och räckvidd har utformats lokalt vid lärosätena,

- beskriva hur lärosäten har avgränsat vilka beslut som kräver vetenskaplig eller konstnärlig kompetens liksom i vilken grad sådana beslut fattas av en grupp av personer respektive av en enda person, och
- lyfta fram goda exempel där lärosäten har lyckats väl med en avvägning mellan olika former av beslutsfattande.

Rekrytering av och utbildning och annat stöd för ledningsfunktioner

En förutsättning för att åstadkomma ett framgångsrikt ledarskap i högskolan är att rätt personer rekryteras till ledande befattningar på alla nivåer inom ett lärosäte. För det krävs strategiska och ändamålsenliga rekryteringsprocesser samt villkor som gör det attraktivt för forskare och lärare att vara ledare. Det rör sig främst om frågor som ligger inom ramen för arbetsgivarens ansvar, t.ex. tillgång till utbildning inför kommande och under pågående ledningsuppdrag, om möjligheterna att upprätthålla sin forskning under uppdragets gång, om att förena uppdraget med ett familjeliv eller om tillgången till stöd för att återuppta forskningen efter fullgjort ledningsuppdrag.

Det finns emellertid indikationer på att det kan vara svårt att rekrytera rätt kompetens till olika ledningsuppdrag inom högskolan. Enligt enkätundersökningen som presenteras i Naturvetarnas tidigare nämnda rapport upplevs ofta chefsskap i högskolan som varken prioriterat eller premierat. Valet att bli chef anses av dem som besvarat enkäten kunna få negativa effekter på forskarkarriären, eftersom karriärsystemet bygger på forskningsmeriter. Att då ägna tid åt administrativa uppgifter snarare än forskning kan enligt Naturvetarnas undersökning innebära att den egna meriteringen sätts på spelåga.

Data tyder också på att kvinnors kompetens inte tas till vara i tillräckligt hög utsträckning när det gäller rekrytering till ledande befattningar i högskolan. Flera studier, exempelvis Högskoleverkets rapport Forskarkarriär för både kvinnor och män? – statistisk uppföljning och kunskapsöversikt (2011:6R),

visar att kvinnor avancerar i lägre grad än män i högskolan och att det tar längre tid för kvinnor än för män att avancera från doktor till professor. Enligt Delegationen för jämställdhet i högskolans betänkande Svart på vitt – om jämställdhet i akademien (SOU 2001:1) är det ett formellt eller informellt krav för många lednings- och forskningsuppdrag i högskolan att vara professor eller docent.

Det förhållandet att kvinnor avancerar i forskarkarriären i lägre grad än män kan således medföra att de inte lika ofta kommer i fråga för ledande befattningar i högskolan. Det kan därför behövas ett strategiskt arbete för jämställda villkor i högskolan med bl.a. särskilda insatser för att fler kvinnor ska nå ledande positioner. Ett exempel på en sådan insats är det projekt som Sveriges universitets- och högskoleförbund tidigare drev för att stimulera fler kvinnor att kandidera till rektor och dekan, det s.k. IDAS-projektet. Syftet var att skapa mötesplatser för framgångsrika kvinnor i högskolan och erbjuda nätverksträffar.

En viktig del i rekryteringen till ledarskapsuppgifter inom högskolan är att de personer som tar på sig dessa uppdrag ges goda förutsättningar att genomföra dem. I detta ingår, som tidigare har nämnts, att det finns tillgång till både relevant utbildning och annat stöd. Det är ett behov som har uppmärksamats på både nationell nivå och lärosätetsnivå. Utbildningar för ledare i högskolan ges sedan länge både på nationell nivå och lokalt vid lärosätena. Även andra stödinsatser erbjuds.

Från statens sida har arbetet med utbildning för ledningsuppgifter främst avsett myndighetschefer. Alla nya myndighetschefer erbjuds en allmän och en individanpassad introduktion. Regeringskansliet anordnar också ett gemensamt chefsutvecklingsprogram som rektorer bjuds in till. Vidare har regeringen uppdragit åt Universitetskanslersämbetet att främja chefsutvecklingen i högskolan. Inom ramen för uppdraget har det tidigare genomförts bl.a. konferenser och internationella studieresor för rektorer och utbildningar för nyutträdna rektorer.

Universitetskanslersämbetet och Sveriges universitets- och högskoleförbund driver tillsammans ett rektorsprogram med

syfte att bl.a. bidra till att utveckla rektorers ledarskap. Sveriges universitets- och högskoleförbund anordnar sedan 2009 också det s.k. Högre ledarprogrammet för ledare på nivån under rektor. Deltagarna föreslås av rektorn och programmet syftar enligt universitets- och högskoleförbundets beskrivning till att bl.a. leda till fördjupade kontakter mellan svenska lärosäten, en djupare förståelse för sektorns villkor och styrning och en fördjupad självinsikt om ledarskapets utmaningar.

Ledarskapsutbildningar och andra projekt inom högskolan med syfte att underlätta ledarskap utgör ett stöd för personer som står inför ett val att bli ledare men även för personer som redan har ett sådant uppdrag och vill utvecklas i sitt ledarskap. Dessa utbildningar har således både ett rekryterande och ett kvalitetsutvecklande syfte. Mot den bakgrunden är det viktigt att utbildningarna utformas på ett relevant och ändamålsenligt sätt såväl på nationell nivå som på lärosätetsnivå och att de har en tillräcklig omfattning för att kunna tillgodose behov av utbildning.

Rekrytering till ledningsuppgifter och vilket stöd som ledare erbjuds på ett lärosäte är frågor som lärosätena råder över och som många arbetar aktivt med. Det är därför sannolikt att det finns många lyckade exempel på hur man rekryterar rätt kompetens på olika nivåer inklusive hur personerna ges de bästa förutsättningarna för uppgiften. Självfallet kan och bör detta arbete se olika ut beroende på vilken befattning och vilket lärosäte som avses. Det saknas dock en samlad kunskap om hur dessa frågor hanteras i den svenska högskolan. En kartläggning och analys av detta kan bidra till lärosätenas eget arbete med rekrytering, utbildning och annat stöd för ledningsuppgifter. Det kan också internationellt finnas goda erfarenheter att lära av. Vidare kan det finnas behov av nationella insatser, t.ex. i form av vägledande principer inom området.

Utredaren ska därför

- kartlägga och analysera lärosätenas arbete med rekrytering till och utbildning och annat stöd för ledningsuppgifter samt lyfta fram goda exempel,

- genomföra en internationell utblick över rekrytering till och utbildning för ledningsuppgifter samt lyfta fram goda exempel från olika länder,
- undersöka om det finns behov av förändrade centrala statliga insatser för att stärka rekrytering till och utbildning och stöd för ledningsuppgifter i högskolan och i förekommande fall lämna förslag till hur sådana insatser, t.ex. i form av vägledande principer, kan utformas,
- överväga om det finns behov av förändringar i det stöd som rektorer erbjuds och i förekommande fall lämna förslag till hur stödet kan utformas, och
- överväga om det finns behov av särskilda insatser för att öka rekryteringen av kvinnor till ledningsuppgifter och i förekommande fall lämna förslag till hur sådana insatser kan utformas.

Samråd och redovisning av uppdraget

Utredarens uppdrag ska bedrivas utåtriktat och i kontakt med lärosäten och andra berörda myndigheter och organisationer. Utredaren ska hämta in synpunkter från Sveriges universitets- och högskoleförbund, Sveriges universitetsläraresförbund och Sveriges förenade studentkårer. När det gäller de internationella jämförelserna ska utredaren hämta in information från Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. I fråga om utbildningar för ledningsuppgifter och stöd till rektorer ska utredaren hämta in synpunkter särskilt från Universitetskanslersämbetet och Sveriges universitets- och högskoleförbund.

Utredaren ska analysera och redovisa eventuella verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenser av sina förslag. Utredaren ska redovisa eventuella kostnader för förslagen. En utgångspunkt ska vara att förslagen ska kunna genomföras inom befintliga ekonomiska ramar. Om utredarens förslag innebär kostnadsökningar, ska utredaren föreslå en

finansiering enligt vad som anges i 14 § kommittéförordningen (1998:1474).

Uppdraget ska redovisas senast den 31 oktober 2015.

(Utbildningsdepartementet)

Kommittédirektiv



Tilläggsdirektiv till Ledningsutredningen
(U 2014:11)

Dir.
2015:44

Beslut vid regeringssammanträde den 23 april 2015

Ändring i och utvidgning av uppdraget

Regeringen beslutade den 15 maj 2014 att ge en särskild utredare i uppdrag att kartlägga och analysera ledarskap och ledningsstrukturer i högskolan och lämna förslag på utvecklingsåtgärder (dir. 2014:70).

Styrelsen för ett statligt universitet eller en statlig högskola har enligt högskolelagen (1992:1434) inseende över högskolans alla angelägenheter och svarar för att dess uppgifter fullgörs. En styrelse har en avgörande roll när det gäller att skapa bästa möjliga förutsättningar för utbildningens och forskningens kvalitet och resultat vid respektive universitet eller högskola och ansvarar för verksamheten inför regeringen.

Enligt bestämmelser i högskolelagen och högskoleförordningen (1993:100) består en styrelse för en högskola av en ordförande och 14 andra ledamöter. Dessa 14 ledamöter utgörs av rektorn, om rektorn inte är utsedd till ordförande, tre representanter för lärarna och tre representanter för studenterna samt sju eller åtta ledamöter, beroende på om rektorn är ordförande eller inte, som utses av regeringen. Även ordföranden utses av regeringen. De ledamöter som utses av regeringen utses efter förslag från en nomineringsgrupp som består av en person som utses av regeringen och som har god kännedom om den aktuella högskolans verksamhet, landshövdingen i det län där högskolan har sin huvudsakliga verksamhet, eller landshövdingens ställföreträdare, och en representant för studenterna vid högskolan.

I samband med uppdraget att analysera ledarskap och ledningsstrukturer i högskolan är det lämpligt att också undersöka förfarandet för hur förslag till ordförande och de övriga ledamöter som regeringen utser i styrelserna för statliga universitet och högskolor tas fram. Frågor som omfattas i dessa tilläggsdirektiv har betydelse för statliga universitet och högskolor som omfattas av högskolelagen. Därför används begreppet högskola för statliga universitet och högskolor om inte annat anges.

Utredaren ska

- beskriva och analysera olika alternativ för hur förslag till ordförande och sådana ledamöter i en högskolas styrelse som utses av regeringen ska tas fram samt förorda ett alternativ,
- beakta såväl regeringens som högskolornas intresse av inflytande över kompetensprofilen i högskolornas styrelser, och
- lämna nödvändiga författningsförslag.

Det förfarande som förordas av utredaren ska vara effektivt och tydligt och ska inte innebära att lärosätet eller lärosätets styrelse får ett avgörande inflytande över vilka personer som föreslås.

Det utvidgade uppdraget ska redovisas senast den 30 juni 2015. Uppdraget i övrigt ska fortfarande redovisas senast den 31 oktober 2015.

(Utbildningsdepartementet)



Ledningsutredningen

U 2014:11

Översikt över möjliga modeller för nominering av ordförande och externa ledamöter i styrelser för universitet och högskolor

Alternativ	Kommentar
Ingen nomineringsgrupp. Regeringen beslutar om styrelseordförande och externa ledamöter efter beredning i departementet.	Svårt för departementet att mobilisera tillräckligt med resurser och kompetens för att med kvalitet samtidigt ta fram upp till 8 ledamöter i 31 styrelser. Risk för bristande inflytande från varje enskilt lärosäte, vilket ska tillgodoses enligt utredningens tilläggsdirektiv, och risk för alltför långtgående politisk styrning av landets lärosäten.
En nationell nomineringsgrupp för alla lärosäten.	Svårt för en enda grupp att mobilisera tillräckligt med resurser och kompetens för att med kvalitet samtidigt ta fram upp alla kandidater till 31 styrelser. Risk för bristande inflytande från varje enskilt lärosäte.
Ett begränsat antal nomineringsgrupper för grupper av lärosäten från en och samma geografiska region eller med samma typ av verksamhet.	Risk för bristande inflytande från varje enskilt lärosäte om inte varje grupp omfattar en med varje berört lärosäte förtrogen person. Om sådana personer ingår blir dock grupperna stora och svårarbetade, och därmed också ineffektiva.
En nomineringsgrupp för varje lärosäte.	Föreslås av utredningen med påpekandet att den av regeringen direkt utsedda personen (se nedan) kan leda flera grupper för lärosäten från en och samma geografiska region eller med samma typ av verksamhet.

Lärosätet eller lärosätets styrelse utser eller föreslår hela nomineringsgruppen.	Har tidigare förordats av en stor majoritet av lärosätena och övervägts av utredningen men är inte förenligt med utredningens tilläggsdirektiv.
Lärosätet eller lärosätets styrelse utser eller föreslår del av nomineringsgruppen.	Föreslås av utredningen med preciseringen att lärosätets styrelse föreslår en person som ska ha god kännedom om det aktuella lärosätets verksamhet.
Lärarna utser eller föreslår hela eller delar av nomineringsgruppen.	Har tidigare förordats av utredningen Självständiga lärosäten (SOU 2008:104) men då kopplat till en ny myndighetsform och enligt nuvarande förordning har lärarna rätt att själva utse ledamöter i styrelsen varför de inte bör delta i nomineringen av de externa ledamöterna.
Studenterna utser eller föreslår hela eller delar av nomineringsgruppen.	Enligt nu gällande förordning utser studenterna en ledamot i nomineringsgruppen men då studenterna har rätt att själva utse ledamöter i styrelsen bör de inte delta i nomineringen av de externa ledamöterna.
Andra myndigheter eller organisationer inom sektorn utser eller föreslår hela eller delar av nomineringsgruppen, till exempel UKÄ, de statliga forskningsråden eller SUHF.	Det finns olika invändningar. UKÄ är tillsynsmyndighet för lärosätena och som sådan inte lämplig, forskningsråden är inriktade på forskning men inte utbildning, andra myndigheter inom sektorn har inte heller tillräcklig insikt i alla aspekter på lärosätenas verksamhet, SUHF är ett samarbetsorgan för lärosätena själva.
Andra organisationer i samhället utser eller föreslår hela eller delar av nomineringsgruppen, till exempel landshövdingen, länsstyrelserna, eller de vetenskapliga akademierna.	Dessa organisationer har inte insikt i alla aspekter på lärosätenas verksamhet och utredningen har svårt att se varför någon eller några av dessa organisationer ska få ett särskilt inflytande över styrelsernas sammansättning.
Regeringen utser nomineringsgruppen utan förslag från lärosätet.	Risk för bristande inflytande från lärosätet, vilket ska tillgodoses enligt utredningens tilläggsdirektiv, och risk för alltför långtgående politisk styrning av landets lärosäten.

Regeringen utser nomineringsgruppen delvis efter förslag från lärosätet.	Föreslås av utredningen med nedanstående precisering.
Nomineringsgruppen består av en person.	Knappast förenligt med utredningens tilläggsdirektiv enligt vilket såväl regeringens som lärosätens inflytande ska beaktas.
Nomineringsgruppen består av flera personer.	Utredningen anser att det är tillräckligt och mest effektivt med två personer enligt nedanstående förslag. De har naturligtvis full frihet att anlita eller konsultera ytterligare personer.
Nomineringsgruppen består av två personer.	Föreslås av utredningen med preciseringen att regeringen utser båda personerna varav en på förslag av lärosätets styrelse, som ska föreslå en person med god kännedom om det aktuella lärosätets verksamhet.



Ledningsutredningen

U 2014:11

Referensgrupp till Ledningsutredningen

Johan Alvfors, vice ordförande SFS

Mats Benner, professor, Lunds universitet

Li Bennich-Björkman, professor, Uppsala universitet

Agneta Bladh, f.d. rektor, f.d. statssekreterare

Börje Ekholm, styrelseordförande Kungl. Tekniska högskolan

Mats Ericson, ordförande SULF

Pam Fredman, ordförande SUHF t.o.m. 2014-12-31 därefter ersatt av

Helen Dannetun, ordförande SUHF fr.o.m. 2015-10-01

Sophia Hober, f.d. dekanus, Kungl. Tekniska högskolan

Sigbritt Karlsson, rektor, Högskolan i Skövde

Tobias Krantz, chef utbildning, forskning och innovation Svenskt
näringsliv, f.d. statsråd

Susanne Kristensson, förvaltningschef, Lunds universitet

Bo Rothstein, professor, Göteborgs universitet

Göran Sandberg, f.d. rektor, Umeå universitet

Jens Schollin, rektor, Örebro universitet

Harriet Wallberg, universitetskansler



Ledningsutredningen

U 2014:11

Sammanställning av genomförda möten

Möten vid universitet och högskolor

Nedan listas genomförda möten i Ledningsutredningen.

Uppsala universitet

Rektor och övrig ledning:

Eva Åkesson, rektor

Anders Malmberg, prorektor

Ann Fust, universitetsdirektör

Dekaner/motsvarande:

Göran Alderborn, Farmaceutiska fakulteten

Kristina Edström, Teknisk-naturvetenskapliga fakulteten

Sverker Gustavsson, Samhällsvetenskapliga fakulteten

Eva Tiensuu Janson, Medicinska fakulteten

Prefekt/akademichef:

Margareta Brattström

Torsten Svensson

Forskningsledare:

Karin Forsblad Nilsson

Claes Levinsson

Lunds universitet

Rektor och övrig ledning:

Per Eriksson, rektor

Eva Wiberg, prorektor

Dekaner/motsvarande:

Fredrik Andersson, Ekonomihögskolan

Ann-Katrin Bäcklund, Samhällsvetenskapliga fakulteten

Gunilla Westergren-Thorsson, Medicinska fakulteten

Prefekt/akademief:

Knut Deppert

Eva Ekblad

Karin Salomonsson

Forskningsledare:

Jerker Moodysson

Villy Sundström

Göteborgs universitet

Rektor och övrig ledning:

Pam Fredman, rektor

Jörgen Tholin, universitetsdirektör

Dekaner/motsvarande:

Per Cramér, Handelshögskolan

Margareta Hallberg, Humanistiska fakulteten

Prefekt/akademief:

Ian Milsom

Fredrika Lagergren Wahlin

Forskningsledare:

Fredrik Bäckhed

Kerstin Johannesson

Umeå universitet

Rektor och övrig ledning:

Lena Gustafsson, rektor

Caroline Sjöberg, universitetsdirektör

Dekaner/motsvarande:

Diana Berggren, Medicinsk fakultet

Dieter Müller, Samhällsvetenskaplig fakultet

Prefekt/akademief:

Lena Eskilsson

Tom Korsman

Linköpings universitet

Rektor och övrig ledning:

Helen Dannetun, rektor

Kent Waltersson, universitetsdirektör

Dekaner/motsvarande:

Karin Mårdsjö Blume, Utbildningsvetenskap

Ulf Nilsson, Teknisk fakultet

Prefekt/akademichef:

P-O Brehmer

Roger Klinth

Birgitta Öberg

Karolinska institutet

Rektor och övrig ledning:

Anders Hamsten, rektor

Kerstin Tham, prorektor

Per Bengtsson, universitetsdirektör

Dekaner/motsvarande:

Anders Gustafsson, ordf. Styrelsen för forskarutbildning

Hans-Gustaf Ljunggren, ordf. Styrelsen för forskning

Jan-Olov Höög, ordf. Styrelsen för utbildning

Prefekt/akademichef:

Anders Ekbom

Li Felländer-Tsai

Christer Höög

Forskningsledare:

Laura Fratiglioni

Göran K Hansson

Urban Lendahl

Kungl. Tekniska högskolan

Rektor och övrig ledning:

Peter Gudmundsson, rektor

Sophia Hober, dekanus

Dekaner/motsvarande:

Jan Wikander, Skolan för industriell teknik och management

Jens Zander, Skolan för informations- och kommunikationsteknik

Stefan Östlund, Skolan för elektro- och systemteknik

Prefekt/akademichef:

Anders Karlström

Sandra di Rocco

Forskningsledare:

Lars Berglund

Kalle Johansson

Göran Lindbergh

Mathias Uhlén

Luleå tekniska universitet

Rektor och övrig ledning:

Johan Sterte, rektor

Staffan Sarbäck, universitetsdirektör

Dekaner/motsvarande:

Ylva Fältholm, ordf. Tekniska fakultetsnämnden

Cathrine Norberg, ordf. Filosofiska fakultetsnämnden

Prefekt/akademichef:

Jonas Ekman

Elisabet Kassfeldt

Mai Lindström

Örebro universitet

Rektor och övrig ledning:

Jens Schollin, rektor

Gunilla Lindström, prorektor

Dekaner/motsvarande:

Anna-Karin Andershed, ordf. Fakultetsnämnden för humaniora och socialvetenskap

Åke Strid, ordf. Fakultetsnämnden för ekonomi, natur- och teknikvetenskap

Prefekt/akademichef:

Ulrika Göransson

Thomas Strandberg

Ulf Tidefelt

Mittuniversitetet

Rektor och övrig ledning:

Anders Söderholm, rektor

Håkan Stenström, förvaltningschef

Dekaner/motsvarande:

Hans-Erik Nilsson, Fakulteten för natur, teknik och medier
Susanna Öhman, Fakulteten för humanvetenskap

Prefekt/akademichef:

Jonas Harvard
Kerstin Gustafsson
Fredrik Ståhel

Högskolan i Borås

Rektor och övrig ledning:

Björn Brorström, rektor
Martin Hellström, prorektor
Anders Stenström, controller
Åsa Dryselius, jurist

Dekaner/motsvarande:

Martin G Erikson, ordf. Forsknings- och utbildningsnämnden
Hanna Landin, ordf. Nämnden för konstnärlig forskning och utbildning

Prefekt/akademichef:

Ann-Sofie Axelsson
Tina Carlson Ingdahl
Lotta Englund

Högskolan Dalarna

Rektor och övrig ledning:

Marita Hilliges, rektor,
Marie Klingberg Allvin, prorektor
Bengt Eriksson, förvaltningschef

Dekaner/motsvarande:

Sara Irisdotter Aldenmyr, vice ordf., Utbildnings- och
forskningsnämnden
Thomas Sedelius, ordf. Forskarutbildningsnämnden
Jonas Tosteby, chef avdelningen för styrning och kvalitet

Prefekt/akademichef:

Gustav Boklund
Elin Holmsten
Stina Jeffner

Högskolan i Gävle

Rektor och övrig ledning:

Maj-Britt Johansson, rektor

Camilla Niss, prorektor
Elisabeth Daunelius, förvaltningschef

Prefekt/akademichef:
Nader Ahmadi
Svante Brunåker
Bengt Eriksson

Konstfack

Rektor och övrig ledning:
Maria Lantz, rektor
Ann-Cathrine Andersson, prorektor
Elisabet Nordwall, förvaltningschef

Prefekter/akademichef:
Olof Glemme Konst
Helena Söderberg
Lisa Öhman

Malmö högskola

Rektor och övrig ledning:
Stefan Bengtsson, rektor
Charlotta Tjärdahl, vice ordf. Studentkåren Malmö

Dekaner/motsvarande:
Ingrid Dackert, Fakulteten för kultur och samhälle
Björn Klinge, Odontologiska fakulteten

Prefekter/akademichef:
Anne Harju
Sandra Jönsson
Jan Persson

Mälardalens högskola

Rektor och övrig ledning:
Karin Röding, rektor
Paul Pettersson, prorektor

Dekaner/motsvarande:
Peter Gustafsson, ledamot (prodekan) Fakultetsnämnden
Anne Söderlund, ledamot (prodekan) Fakultetsnämnden

Prefekter/akademichef:

Pia Lindberg
Thomas Wahl

Södertörns högskola

Rektor och övrig ledning:

Moira von Wright, rektor
Nils Ekedahl, prorektor för utbildning
Hans Andersson, tf förvaltningschef

Dekaner/motsvarande:

Mats Grahn, ordf. Fakultetsnämnden
Anna Maria Jönsson (prefekt)
Martin Wottle (prefekt)

Prefekter/akademichef:

Ann-Sofie Köping
Minna Räsänen

Chalmers tekniska högskola

Rektor och övrig ledning:

Karin Markides, rektor
Mats Viberg, prorektor
Lars Börjesson, vicerektor styrkeområden
Rolf Almelund, chef gemensamma verksamhetsstödet
Lisskulla Lindström, HR-chef

Prefekter/akademichef:

Ulf Carlsson
Ulf Jarfelt
Urban Nuldén

Styrkeområdesledare:

Anna Dubois
Anders Palmqvist
Anders Ådahl

Forskningsledare:

Jari Kinaret
Greg Morrison

Handelshögskolan i Stockholm

Rektor och övrig ledning:

Lars Strannegård, rektor

Lars Ågren, högskoledirektör

Pär Åhlström, dean degree programs

Prefekter/akademichef:

Richard Friberg

Johnny Lind

Möte med rektorer

Nedan listas de rektorer som deltog i möte med Ledningsutredningen den 20 januari i Steningevik.

Paula Crabtree, Stockholms konstnärliga högskola

Romulo Enmark, Försvarshögskolan

Anders Hederstierna, Blekinge tekniska högskola

Karin Henriksson-Larsén, Gymnastik- och idrottshögskolan

Stephen Hwang, Linnéuniversitetet

Sigbritt Karlsson, Högskolan i Skövde

Kerstin Norén, Högskolan Väst

Sanimir Resic, Högskolan Kristianstad

Cecilia Rydinger Alin, Kungl. Musikhögskolan

Torbjörn von Schantz, Lunds universitet

Utredningen har även haft enskilda möten med Åsa Bergenheim, rektor, Karlstads universitet och Astrid Söderbergh-Widding, rektor, Stockholms universitet.

Möte med styrelseordförande

Nedan listas styrelseordföranden som deltagit i gruppmöte med Ledningsutredningen.

Minoo Akhtarzand, Södertörns högskola

Kerstin Calissendorff, Stockholms universitet

Sture Carlsson, Kungl. Musikhögskolan

Dan Brändström, Linnéuniversitetet

Peter Egardt, Försvarshögskolan

Anna Ekström, Linköpings universitet

Björn Eriksson, Gymnastik- och idrottshögskolan

Eva Eriksson, Högskolan Väst

Lennart Evrell, Umeå universitet
 Gun-Britt Fransson, Malmö högskola
 Lars Lejonborg, Karolinska institutet
 Carola Lemne, Uppsala universitet
 Peter Samuelsson, Högskolan Dalarna
 Hans Sandebring, Örebro universitet
 Mats Sjöstrand, Högskolan i Gävle
 Karin Starrin, Högskolan i Halmstad
 Berit Svedberg, Kungl. Konsthögskolan

Utredningen har även fört samtal med Börje Ekholm, ordförande Kungl. Tekniska högskolan, Gunnar Larsson, ordförande Karlstads universitet och Cecilia Schelin-Seidegård ordförande Göteborgs universitet. Utredaren är själv styrelseordförande för Stockholms konstnärliga högskola.

Möten med lärare/forskare

Nedan listas de lärare/forskare som deltagit i gruppmöten med utredningen.

Per Ahlberg, Uppsala universitet
 Shirin Ahlbäck, Uppsala universitet
 Henrik Alfredsson, Kungl. Tekniska högskolan
 Leif Andersson, Uppsala universitet
 Siv Andersson, Uppsala universitet
 Anders Bergh, Umeå universitet
 Lars Bergström, Stockholms universitet
 Christer Betsholtz, Uppsala universitet
 Annika Blekemo, Stockholms universitet
 Anna Blom, Lunds universitet
 Martina Caretta, Stockholms universitet
 Lena Claesson-Welsh, Uppsala universitet
 Tobias Ekholm, Uppsala universitet
 Anders Ekström, Uppsala universitet
 Hans Ellegren, Uppsala universitet
 Olle Eriksson, Uppsala universitet
 Patrik Ernfors, Karolinska institutet
 Fredrik Gustafsson, Linköpings universitet
 Anna Götlind, Stockholms universitet
 Hans Hertz, Kungl. Tekniska högskolan
 Kurt Johansson, Kungl. Tekniska högskolan
 Sara Johnsdotter, Malmö högskola
 Ulf Jäglid, Chalmers tekniska högskola
 Alexandra Krettek, Göteborgs universitet/Högskolan i Skövde
 Caroline Liberg, Uppsala universitet
 Ingmarie Mellenius, Umeå universitet
 Charlott Nyman, Umeå universitet

Anders Persson, Lunds universitet
Per Persson, Lunds universitet
Patrik Rorsman, Göteborgs universitet
Hans Ruin, Södertörns högskola
Michael Svedemar, Malmö högskola
Gunnar von Heijne, Stockholms universitet
Maria Ågren, Uppsala universitet
Karin Åmossa, (SULF) Stockholms universitet
Lisa Öberg, Södertörns högskola

Möte med studenter

Nedan listas de studentrepresentanter som deltog i gruppmöte med utredningen.

Johan Alvfors, vice ordf. SFS
André Beinö, ordf. SUS
Lisa Knutsen, Karlstad studentkår
Lukas Löfling, Uppsala studentkår
Linn Raninen, Umeå Naturvetar- och Teknologkår
Daniel Svedbjörk, Linnéstudenterna
Johan Wester, StuFF, Linköping

Övriga möten

Utredningen har även haft ett antal möten med företrädare för ej besökta lärosäten, myndigheter och andra organisationer. En sammanställning av dessa möten kommer att redovisas i utredningens slutbetänkande.