

September 2025

Kartläggning av ledningsmodeller





September 2025

Kartläggning av ledningsmodeller

Göran Melin, Malin Nilsson Strandberg



Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Fallstudier	3
2.1	Universitetet i Bergen	3
2.1.1	Ledningens struktur	3
2.1.2	Reflektioner och modellens utveckling	4
2.1.3	Referenser:	5
2.2	UiT Norges arktiska universitet	6
2.2.1	Ledningens struktur	6
2.2.2	Reflektioner	7
2.2.3	Referenser:	7
2.3	Universitetet i Agder	9
2.3.1	Ledningens struktur	9
2.3.2	Administrativ och akademisk struktur	9
2.3.3	Ledningsmodellens förändring över tid och reflektioner	10
2.3.4	Referenser:	11
2.4	Universitetet i Stavanger	12
2.4.1	Ledningens struktur	12
2.4.2	Ledningsmodellens utveckling samt reflektioner	13
2.4.3	Referenser:	14
2.5	Köpenhamns Universitet	15
2.5.1	Ledningens struktur	15
2.5.2	Administrativ struktur	16
2.5.3	Administrativ reform	16
2.5.4	Referenser:	16
2.6	Aarhus Universitet	17
2.6.1	Ledningens struktur	17
2.6.2	Övriga synpunkter	18



2.6.3	Referenser:	19
2.7	Danmarks Tekniske Universitet	20
2.7.1	Ledningens struktur	20
2.7.2	Reflektioner	21
2.7.3	Referenser:	21
2.8	Helsingfors universitet	22
2.8.1	Ledningens struktur	22
2.8.2	Administrativ och akademisk struktur	23
2.8.3	Ledningsmodellens utveckling samt reflektioner	23
2.8.4	Referenser:	24
2.9	Aalto-universitetet	25
2.9.1	Ledningens struktur	25
2.9.2	Administrativ och akademisk struktur	25
2.9.3	Ledningsmodellens utveckling samt reflektion	26
2.9.4	Referenser:	26
2.10	Lunds universitet	28
2.10.1	Ledningens struktur	28
2.10.2	Administrativ och akademisk struktur	28
2.10.3	Ledningsmodellens utveckling samt reflektioner	29
2.10.4	Referenser:	30
3	Horisontell analys	31
3.1	Sammanställning av nyckelförhållanden vid universiteten	31
3.2	Mellan kollegialitet och professionalisering – avslutande reflektioner kring ledningsmodeller vid nordiska universitet	38
Bilaga A	Intervjupersoner	41



1 Inledning

Faugert & Co Utvärdering, del av Technopolis Group, har på uppdrag av Norges teknisk-naturvetenskapliga universitet (NTNU) genomfört en kartläggning av de existerande ledningsmodellerna vid tio universitet i de nordiska länderna:

- Universitetet i Bergen
- UiT Norges arktiska universitet
- Universitetet i Agder
- Universitetet i Stavanger
- Köpenhamns Universitet
- Aarhus Universitet
- Danmarks Tekniske Universitet
- Helsingfors universitet
- Aalto-universitetet
- Lunds universitet

Kartläggningen har genomförts genom sammanställning av befintlig information på universitetens hemsidor respektive i andra tillgängliga dokument, samt 1–2 intervjuer med nyckelpersoner i ledningen vid vart och ett av de tio universiteten. Detta har resulterat i tio kortare fallstudier av universitetens ledningsmodeller, samt en samlad horisontell analys, vilka presenteras i föreliggande rapport.

De frågor som kartläggningen har haft att besvara är:

- Tillsatt eller vald rektor
 - Vem leder universitetets styrelse?
- Om vald ledning – vem väljs? (Rektor personligen eller även rektors ledningsteam?)
 - Hur genomförs valet, bredden av kandidater, valdeltagande?
- Renodlad eller hybrid ledningsmodell?
 - Om hybridmodell; Vilka ledningspositioner är respektive valda / tillsatta:
 - A) Rektorat / högsta ledningsnivå
 - B) Fakultetsnivå / fakultetsledning
 - C) Institutionsnivå / institutionsledning
 - D) Eventuellt andra ledningspositioner som är valda



- Organisering och ledning av den administrativa linjen:
 - Hur är universitetets administration organiserad och hur går myndighetslinjerna mellan nivåerna?
 - Vem tillsätter administrativ ledning på olika nivåer?
 - Vem ansvarar gentemot externa myndigheter?
 - Vem har personalansvar för rektor, dekaner och fakultetsadministration?
- Har det skett förändringar i institutionens ledningsmodell sedan 2010, och i så fall varför?

Det finns enstaka termer eller begrepp där svenskan kan vara förvirrande för en norsk läsare. I samråd med uppdragsgivaren har vi använt norska begrepp i ett fåtal fall.

Kartläggningen har genomförts under perioden maj-september 2025 av Göran Melin och Malin Nilsson Strandberg med bistånd av Nils Karlsson och Christel Hajdrik Almcrantz.

Teamet vill tacka alla som ställt upp på intervjuer och generöst delat med sig av erfarenheter och synpunkter. Eventuella felaktigheter i presentationen av olika förhållanden vid universitetet kan enbart lastas konsulterna.

2 Fallstudier

Nedan följer fallstudier av ledningsmodellerna vid tio nordiska universitet. Fallstudierna belyser hur olika organisatoriska förutsättningar och historiska utvecklingsvägar påverkar styrning och ansvarsfördelning. Variationer i struktur – exempelvis vad gäller underrubriker och ordningsföljd – återspeglar dessa skillnader och har valts för att framställningen ska vara ändamålsenlig för varje enskilt lärosäte.

2.1 Universitetet i Bergen

2.1.1 Ledningens struktur

Vid Universitetet i Bergen (UiB) tillämpar man modellen med **vald högsta ledning**. Det innebär samtidigt att rektor är ordförande för universitetsstyrelsen och den som på uppdrag av styrelsen har det övergripande ansvaret för ledningen av den akademiska verksamheten vid universitetet. Prorektor är rektors ställföreträdare. Vid UiB väljs rektor och både interna och externa kandidater kan nomineras till posterna som rektor och prorektor, men förslaget måste omfatta **ett komplett par – en kandidat till vardera posten**. Rektorskandidaten måste dessutom uppfylla kvalifikationskraven för en professorsanställning.

Den administrativa delen av verksamheten leds av universitetsdirektören. Dennes ansvar omfattar all administration ut i organisationen, en administrativ stab, och ekonomi. Universitetsdirektören rapporterar formellt sett inte till rektor utan direkt till styrelsen och delvis också till Kunnskapsdepartementet. Samtidigt är det i praktiken givetvis så att det sker ett nära samarbete mellan rektor/prorektor och universitetsdirektören.

Rektor och prorektor väljs i ett majoritetsval och om fler än två kandidatpar nomineras används ett så kallat preferensvalssystem. Rösterna i valet viktas; anställda står för 75 procent av röstvikten, medan studenter står för 25 procent. Även på fakultetsnivå genomförs liknande val där dekan och prodekan väljs gemensamt med samma viktning mellan anställda och studenter som i rektors- och prorektorsvalet.

Deltagande bland personalen var vid senaste valet relativt högt, 60 procent, medan deltagandet bland studenterna var endast 11 procent. Vid valet 2017, då endast ett kandidatpar fanns, var personalens deltagande lägre, och antalet blankröster högre.

Det finns dock **tre fakulteter som har tillsatta dekaner**, vilket gör att UiB har en reell hybridmodell, även om valda ledare dominerar. På samma sätt finns **både valda och tillsatta instituttledere**. Samma viktning för anställda och studenter används vid val av instituttledere. Inom varje fakultet finns dessutom olika interna kommittéer, såsom forsknings- och studiekommittéer, vars medlemmar utses internt av fakultetsstyrelsen.



Rektor är UiBs främsta representant och med ansvar för att utveckla samarbete med aktörer utanför universitetet. Rektor är även universitetets juridiska representant och talesperson gentemot offentliga myndigheter och allmänheten. Universitetsdirektören är den verkställande chefen för den administrativa verksamheten.

Rektor har stöd av prorektor med ansvar för utbildning och innovation, samt två vice-rektorer – den ena ansvarar för innovation, projekt och kunskapskluster, medan den andra har ansvar för forskning och internationella relationer. Det har förekommit att UiB haft tre vice-rektorer. Vice-rektorerna har inte rätt att teckna universitetet. Denna modell, med i huvudsak valda ledare både på universitets-, fakultets- och institutnivå, återspeglar en tydlig kollegial ledningsstruktur där både anställda och studenter har reellt inflytande över tillsättningsprocessen.

2.1.2 Reflektioner och modellens utveckling

Vid senaste rektorsvalet fanns två kandidatpar att välja på, men vid valet före det (2017) fanns som nämnts bara ett kandidatpar. I samband med det valet förekom en viss diskussion om modellen som sådan, men den diskussionen har i stort sett upphört sedan dess. Däremot har en diskussion om att inrätta en **nomineringskommitté** börjat ta fart; syftet skulle vara att säkerställa att det finns mer än ett kandidatpar att rösta på. En alternativ variant skulle vara att kandidatpar får lov att formera sig och anmäla sin kandidatur fram till en viss tidpunkt, och om det då inte finns fler än ett kandidatpar, så inleder en nomineringskommitté ett arbete med att få fram fler kandidaturer.

Den högsta ledningen vid UiB förefaller mycket nöjd med modellen med vald rektor som samtidigt är styrelseordförande. Modellen innebär ett tudelat ledarskap, där rektor leder den akademiska verksamheten och universitetsdirektören leder administrationen. I någon grad är denna ordning personberoende, det vill säga, de två personerna som besitter dessa poster måste kunna samarbeta tätt. Man kan naturligtvis tänka sig ett scenario där samarbetet inte fungerar friktionsfritt, vilket då kan få negativa konsekvenser för universitetet som helhet.

Fördelar med dagens modell som anförts är att det är svårt för en person att ha kompetens både inom akademiskt ledarskap och inom administration, som ju omfattar allt som rör ekonomi, personal, lagar och regler. Det tudelade ledarskapet gör att båda rollerna fullt ut kan bemannas med kompetenta och erfarna personer.

En annan fördel som påtalats är att själva valprocessen innebär ett tillfälle till omfattande diskussioner om universitetets inriktning, strategier, och andra frågor. Valprocessen blir därmed i sig själv en plattform för strategiska samtal inom universitetet. Kandidaterna behöver förstås också göra sin ståndpunkt klar i sådana frågor. I slutändan uppfattar de valda ledarna sig ha en omfattande legitimitet.



2.1.3 Referenser:

- Styreinstruks for universitetsstyret og for virksomhetens daglige ledelse
<https://regler.app.uib.no/regler/Del-1-Overordnede-rammer/1.3-Regler-for-styringsorganene/1.3.1-Instruks-for-universitetsstyret-og-for-virksomhetens-daglige-ledelse/Styreinstruks-for-universitetsstyret-og-for-virksomhetens-daglige-ledelse/>
- Valgreglement for Universitetet i Bergen
<https://regler.app.uib.no/regler/Del-1-Overordnede-rammer/1.3-Regler-for-styringsorganene/1.3.6-Valgreglement/Valgreglement-for-Universitetet-i-Bergen/>



2.2 UiT Norges arktiska universitet

2.2.1 Ledningens struktur

Rektor vid UiT är **tillsatt** av universitetets styrelse, och inte vald av anställda eller studenter. Denna förändring infördes av universitetsstyrelsen i juni 2020, då det beslutades att universitetet skulle övergå från en modell med vald rektor till en modell med tillsatt rektor. Beslutet föregicks av en process där man tittade på båda modellerna sida vid sida. Det genomfördes bland annat en hearing i organisationen. Det var många som argumenterade för tillsatt rektor men det fanns andra som ville behålla vald rektor också. Det var inte en tydlig majoritet för någondera modellen. För- och nackdelar med båda modellerna diskuterades inom styrelsen. Huvudargumentet för tillsatt rektor och enhetlig ledning var att få ett bredare rekryteringsunderlag. När det valdes rektor tre år tidigare, för sista gången, så fanns det bara en kandidat. Ett annat argument för tillsatt rektor var att det uppfattades som problematiskt att rektor samtidigt är styrelseordförande i det organ som ska utöva tillsyn över den akademiska ledningen. De som ville ha fortsatt vald rektor, och således tvådelad ledning, menade att det är en viktig demokratisk princip. Frågan behandlades i ett par varv i styrelsen, våren-sommaren 2020. Sedan beslutades med siffrorna 6–5 att UiT skulle byta modell.

År 2021 utsågs den nya rektorn för perioden 2021–2025. Anställda och studenter vid UiT har fortfarande möjlighet att påverka styrelsens sammansättning genom att välja sina representanter. Dessa val hålls vart fjärde år, med undantag för studentrepresentanter samt representanter (och suppleanter) för visstidsanställda inom undervisnings- och forskningstjänster, som väljs årligen. **Rektor är sekreterare i styrelsen** och universitetsdirektören, som på UiT benämns administrationsdirektör, biträder rektor i den funktionen. Dekaner är tillsatta, efter utlysning, på fyraåriga mandatperioder. Det finns tre valkretsar bland de anställda, med olika personalkategorier. Ungefär 30 till 55 procent deltar i valen, beroende på krets.

Styrelsen utses på samma sätt idag som tidigare, det vill säga flertalet medlemmar, sju av elva, utses genom val bland anställda och studenter på universitetet. Fyra utnämns av Kunnskapsdepartementet. I modellen med vald rektor, är rektor en av de som blir valda till styrelsen. I den tillsatta modellen är rektor som sagt sekreterare, och Kunnskapsdepartementet utser styrelseordföranden.

Universitetets organisation omfattar universitetsstyrelsen, rektor, två prorektorer och två vicerektorer, samt fakulteter och institutter/avdelningar. Universitetsstyrelsen ansvarar för att tillsätta administrationsdirektören, dekaner samt högre administrativa ledningsfunktioner vid fakulteter, institutter, inom administrationen och andra enheter under styrelsens ansvar.



Övriga anställningar hanteras av särskilda anställningsråd, vilka i sin tur fastställs av universitetsstyrelsen.

UiT tillämpar en ledningsmodell där ansvar och befogenheter går från styrelse till rektor och vidare ned i organisationen. Modellen **är en slags hybrid** genom att **de två prorektorerna inte har någon egen administration till sin tjänst**, men de arbetar naturligtvis med mandat från och på delegation av rektor, och den befintliga administrationen förväntas stödja deras arbete. De två vice rektorerna har inte heller linje-ansvar utan ansvar för externa relationer och regionalt samarbete, och för universitetets campus ute i regionen. **I denna modell upphör på sätt och vis administrationsdirektörens befogenhet på fakultetsnivån.** Dekanerna rapporterar till rektor. Tidigare ledde universitetsdirektören hela den administrativa linjen. Nu leder alltså inte administrationsdirektören administrationen på fakulteterna, utan det gör dekanerna. Detta gäller också ansvaret för personal och ekonomi.

Styrelsen representerar universitetet gentemot statliga myndigheter och utgör universitetets högsta beslutande organ. Rektor fungerar som universitetets juridiska representant, ställföreträdare och talesperson i relation till offentliga myndigheter och allmänheten. Rektor har även ett ansvar för att främja en god dialog med överordnade myndigheter, andra lärosäten, samhällsaktörer och näringslivet, samt att utveckla och stärka universitetets regionala, nationella och internationella nätverk.

2.2.2 Reflektioner

Bland synpunkter som framkommit nämns att **skillnaderna i utfall mellan de olika modellerna ibland är överdrivna. Båda modellerna fungerar.** Fördelen med tillsatt rektor är att ansvaret inte är delat utan det är en person som leder hela lärosätet. Och, eventuellt är skillnaden mellan akademiska och administrativa frågor mindre och svårare att skilja åt idag än för ett par-tre decennier sedan.

En annan fördel med tillsatt rektor som nämnts är att man får en extern styrelseordförande. Det anses bidra till att skapa ett större avstånd mellan styrelse och den dagliga interna verksamheten, vilket uppfattas leda till professionalisering.

Nackdelar inkluderar att en vald rektor har en stor legitimitet, och har ett klart mandat från sin organisation. Och om rektor samtidigt är styrelseordförande så innebär det att universitetsdirektören har väldigt lätt att få tillgång till styrelseordförande; det är kort väg. En extern styrelseordförande innebär ett längre avstånd, fysiskt och organisatoriskt.

2.2.3 Referenser:

- Ordning for styring og ledelse på institusjonsnivå ved UiT Norges arktiske universitet.
Dato: 08.06.2020



- Ordning for styring og ledelse på institusjonsnivå ved UiT Norges arktiske universitet. Dato: 16.4.2020
- Saksprotokoll i Universitetsstyret – 17.06.2020
- Internrevisjonsrapport for evaluering av enhetlig ledelse på institusjonsnivå. Dato: 26.01.2024
- Evaluering av enhetlig ledelse. IR1 2023-2024 Internrevisjon, UiT Norges arktiske universitet, Februar 2024. KPMG AS, 2024

2.3 Universitetet i Agder

2.3.1 Ledningens struktur

Universitetet i Agder (UiA) har en ledningsmodell med en tvådelad toppstruktur: en **vald rektor och en tillsatt universitetsdirektör**. Rektor är universitetets akademiska ledare och ordförande i universitetsstyrelsen. Styrelsen är universitetets högsta organ och består av interna och externa styrelsemedlemmar. Interna styrelsemedlemmar är i majoritet. Styrelsen kan delegera beslut som rör extern myndighetsutövning, men behåller det övergripande ansvaret.

Rektor väljs genom ett majoritetsval. Om ingen kandidat uppnår majoritet i första omgången hålls en andra valomgång. Valet organiseras av ett särskilt *valstyre* och rösterna räknas separat inom fyra valkretsar – fast och tillfälligt anställda i undervisnings- och forskningsställning, teknisk-administrativ personal samt studenter – men rösterna viktas inte.

För att stärka ledarskapet och öka engagemanget uppmuntras **rektorskandidater att presentera sig tillsammans med en föreslagen prorektor**. Prorektor utses inte genom direktval, utan tillsätts av rektor inom ramen för dennes mandat. Detta innebär att både rektor och prorektor numera ställer upp som kandidater tillsammans, och väljs som ett team. Både rektor och prorektor innehar sina uppdrag under en fyraårsperiod. Övriga ledningsfunktioner, såsom universitetsdirektör och vice-rektorer, tillsätts genom rekryteringsprocesser.

Nomineringsförfarandet för rektor är öppet men krav på professorskompetens begränsar ofta urvalet. När en sittande rektor inte kandiderar på nytt har valkampanjerna varit mer levande, med flera kandidater och stort engagemang. I vissa fall har även externa kandidater valts. När en sittande rektor ställer upp till omval har det däremot ofta bara funnits en motkandidat – eller ingen alls – och det har aldrig hänt att en sittande rektor blivit bortvald.

Rektorsteamet består, utöver rektor och prorektor, av två tillsatta vice-rektorer; en med ansvar för utbildning och en för samhällskontakt och innovation. Dessa har ansvar för att driva universitetets strategiska arbete inom sina respektive områden. Universitetsdirektören, som också ingår i teamet, ansvarar för den administrativa verksamheten och rapporterar till rektor.

2.3.2 Administrativ och akademisk struktur

UiA är organiserat i sex fakulteter samt en avdelning för lärarutbildning, och följer en tvådelad ledningsmodell på fakultetsnivå. Varje fakultet leds av en tillsatt dekan som har helhetsansvar för fakultetens akademiska och strategiska verksamhet. Dekanen är akademiskt ansvarig och hanterar beslutsfattande inom fakulteten enligt universitetets styrningsmodell.



Fakultetsdirektören ansvarar för fakultetens administrativa funktioner och rapporterar till dekanen i dessa frågor.

På instituttnivå leds verksamheten av en instituttleder. Fakultetsstyret är fakultetens överordnade organ och leds av dekanen. Den centrala administrationen, under ledning av universitetsdirektören, omfattar funktioner som HR, ekonomi, IT, kommunikation och forskningsstöd. Universitetsdirektören har det övergripande personalansvaret för universitetets administrativa linje och delegerar arbetsgivarbefogenheter till linjechefer såsom fakultetsdirektörer. Rektor har personalansvar för dekanerna i deras akademiska roll och är överordnad i den akademiska linjen.

2.3.3 Ledningsmodellens förändring över tid och reflektioner

Under det senaste decenniet har UiA genomfört flera förändringar i sin ledningsstruktur. Ett **mer tydligt rektorsteam** – bestående av prorektor och vice-rektorer – har successivt utvecklats som en del av ledningsmodellen. Vidare har **ansvarsfördelningen mellan rektor och universitetsdirektör klargjorts**. Enligt *Instruks for daglig ledelse ved UiA* (2024) har rektor det övergripande ansvaret för akademiska och strategiska frågor, medan universitetsdirektören ansvarar för den administrativa verksamheten.¹ Dessa förändringar har lett till ökad effektivitet och förbättrad samordning, samtidigt som de tydliggör balansen mellan akademisk autonomi och professionell förvaltning.

Modellen med vald rektor infördes i samband med att universitetet etablerades 2007 och bekräftades senare genom ett styrelsebeslut 2018, efter en intensiv debatt om demokrati, akademisk frihet och effektivitet. Beslutet fattades med knapp majoritet (6–5) till förmån för fortsatt vald rektor. Universitetsstyret beslutade 2022 att modellen med vald rektor och tvådelad ledning fortsatt ska gälla för perioden 2023–2027^{2,3}. I den interna remissrundan uttryckte majoriteten av fakulteterna stöd för att behålla vald rektor. Argumenten betonade värden som internt demokratiskt inflytande, legitimitet, medverkan och närhet mellan ledning och anställda. Flera fakulteter uttryckte oro för ökad byråkratisering och försvagad akademisk frihet vid en eventuell övergång till tillsatt rektor. Endast fakulteten för teknologi och realfag förespråkade en modell med tillsatt rektor och extern styrelseordförande, med hänvisning till effektivitet. Administrativa enheter och studentorganisationen intog en mer neutral hållning.

¹ <https://www.uia.no/om-uia/organisasjon/instruks-og-funksjonsbeskrivelser/instruks-for-daglig-ledelse-ved-uia.html>

² Se sak 92/22, <https://opengov.360online.com/Meetings/UIA/Meetings/Details/605104?agendaltemId=216757>

³ Beslutet tolkas som ett uttryck för fortsatt förtroende för modellen, även om graden av enighet inte dokumenterats.



En **svaghet i den nuvarande modellen är att den förutsätter ett välfungerande samarbete mellan rektor och universitetsdirektör** – brister detta kan ledarskapet bli otydligt. Samtidigt lyfts det som en **styrka att rektor kan fokusera på akademiskt ledarskap utan administrativt ansvar**. Externa styrelsemedlemmar har dock uttryckt oro för att modellen kan sakna en tydlig ledare. När samarbetet fungerar väl, som för närvarande på UiA, skapas en stark och samordnad ledning. En ny genomgång av modellen planeras under hösten 2025.

2.3.4 Referenser:

- Bestemmelser om organisering av fakultetene ved UiA
<https://www.uia.no/om-uia/organisasjon/instrukser-mandat-og-funksjonsbeskrivelser/bestemmelser-organisering-av-fakultetene-ved-uia.html>
- Instruks for daglig ledelse ved UiA
<https://www.uia.no/om-uia/organisasjon/instrukser-mandat-og-funksjonsbeskrivelser/instruks-for-daglig-ledelse-ved-uia.html>
- Instruks for universitetsstyrets arbeid og saksbehandling
<https://www.uia.no/om-uia/organisasjon/instrukser-mandat-og-funksjonsbeskrivelser/instruks-for-universitetsstyrets-arbeid-og-saksbeh.html>
- Khrono (2022). Nye runder om valgt eller ansatt rektor.
<https://www.khrono.no/nye-runder-om-valgt-eller-ansatt-rektor/680470>
- Styresak 76/22
<https://opengov.360online.com/Meetings/UIA/Meetings/Details/568638>
- Styresak 92/22
<https://opengov.360online.com/Meetings/UIA/Meetings/Details/605104?agendaltemId=216757>
- Valgreglement for UiA
<https://www.uia.no/om-uia/regelverk-og-retningslinjer/valgreglement.html>
- UiA:s officiella webbplats
<https://www.uia.no>

2.4 Universitetet i Stavanger

2.4.1 Ledningens struktur

Det högsta beslutande organet vid Universitetet i Stavanger (UiS) är universitetsstyrelsen, som leds av en extern ordförande utsedd av Kunnskapsdepartementet. Styrelsen består av representanter för vetenskaplig och administrativ personal, studenter samt externa medlemmar och har det övergripande strategiska ansvaret. Styrelsen ansvarar för att universitetets verksamhet bedrivs i enlighet med mål och ramar fastställda av Kunnskapsdepartementet, men det är rektor som i egenskap av daglig ledare verkställer styrelsens beslut och representerar universitetet gentemot myndigheter och externa aktörer. **Sedan 2019 tillsätts rektor⁴** av universitetsstyrelsen. Rektor fungerar både som styrelsens sekreterare och som ledare för universitetets samlade verksamhet, med ansvar för både akademiska och administrativa frågor. Rektoratet är tidsbegränsat och består, utöver rektor, av **tre prorektorer** med ansvar för forskning, utbildning samt innovation och samhälle. Den bredare ledningsgruppen inkluderar även direktören för organisation och infrastruktur, dekanerna, direktören för Arkeologisk museum samt ledaren för studentorganisationen StOr. Rektor har det övergripande personalansvaret för hela universitetet.

De vetenskapliga aktiviteterna vid UiS är organiserade i sex fakulteter samt Arkeologisk museum. Varje fakultet leds av en dekan och är organiserad med prodekaner och fakultetsdirektörer. De gemensamma administrativa enheterna och Universitetsbiblioteket leds av prorektorerna samt **direktören för organisation och infrastruktur. Denna direktör rapporterar till rektor och har ett övergripande ansvar för universitetets administrativa stödfunktioner**, inklusive HR, ekonomi, IT, verksamhetsstyrning, bygg och fastigheter samt rektorsstaben. Varje prorektor ansvarar för specifika verksamhetsområden och tillhörande avdelningar. Det här innebär sammantaget att den **administrativa ledningen är både funktionsindelad och integrerad i den övergripande styrningen** (rektoratet).

Alla ledande befattningshavare – inklusive rektor, prorektorer, dekaner och instituttledare – är tillsatta genom rekryteringsprocesser. Tidigare förekom val av vissa befattningar, såsom rektor och i viss mån dekaner, men detta har ersatts av tillsättningar för att säkerställa enhetlig ledning och professionell kompetens. Kollegialt inflytande säkerställs dock fortsatt genom **val till interna organ såsom universitetsstyrelsen och fakultetsstyrelsen**, där både studenter och anställda är representerade. Genom val till styrelser och kommittéer ges

⁴ Rektor vid Universitetet i Stavanger tillträdde sin tjänst den 1 augusti 2019. Den andra mandatperioden som rektor inleddes den 1 augusti 2023.

studenter⁵ och personal möjlighet att påverka universitetets utveckling, kvalitet, lärmiljö och utbildningsutbud. Engagemanget i dessa processer upplevs som stort och stabilt över tid. Personalens deltagande sker även genom medverkan i anställningsutskott och rekryteringskommittéer, där representanter från olika delar av organisationen deltar i exempelvis utformningen av utlysningstexter vid rekrytering av rektor och dekaner. HR-direktören presenterar kandidater för styrelsen, som visar ett tydligt intresse för processen. Samtidigt förekommer vissa utmaningar, särskilt när det gäller att säkerställa tillräcklig och bred representation i anställningsutskotten. Trots detta betraktas det kollegiala engagemanget som en viktig och levande del av universitetets styrningskultur.

2.4.2 Ledningsmodellens utveckling samt reflektioner

Ledningsmodellen vid UiS har under det senaste decenniet utvecklats mot ökad centralisering och professionalisering. En viktig milstolpe var beslutet 2019⁶ att införa en modell med **tillsatt rektor och extern styrelseordförande**. Tidigare valdes rektor av universitetets kollegium och fungerade även som styrelsens ordförande, medan en universitetsdirektör ansvarade för administrationen och beredde ärenden till styrelsen. Redan 2018 genomfördes en omorganisation som innebar att det administrativa ansvaret flyttades från universitetsdirektören till rektoratet. Samtidigt centraliserades stödfunktioner som HR och ekonomi, och nya fakulteter bildades för att möjliggöra tydligare strategisk profilering. Exempelvis blev Handelshögskolan en egen fakultet med särskilt fokus på internationell profilering. Den tidigare styrningen på instituttnivå ersattes med enhetlig styrning på fakultetsnivå, vilket markerade ett skifte mot mer samordnad ledning.

Modellen med tillsatt rektor har visat sig fungera väl för ett universitet i omställning, särskilt i en tid med ekonomisk press där strategiskt arbete prioriteras. Samtidigt betonas vikten av att ta organisationskulturen på allvar – medbestämmande och kollegiala strukturer som råd och utskott har fortsatt stort värde. Fakultetsstyrelser finns kvar, men deras mandat upplevs ibland som oklart, vilket kan skapa spänningar mellan dekaner och styrelser. Dekaner uttrycker ofta behov av större styrningsmöjligheter än vad det formella mandatet tillåter. Rekryteringen av rektor efter omorganisationen sågs som en del av en bredare trend inom sektorn, även om den inte var direkt kopplad till omorganisationsprocessen.

⁵ För mer information om valförfarande studentrepresentanter, se till exempel, <https://www.uis.no/sites/default/files/2021-06/Valgreglement%20for%20tillitsvalgt-ordningen%20for%20studenter%20ved%20UiS.pdf>

⁶ Det framgår ingen offentlig information om exakt röstfördelning, men beslutet dokumenterades som ett formellt vedtak i styrets protokoll per den 24 september 2019.



I den nuvarande styrningsmodellen vid universitetet har rektor det övergripande ansvaret för både akademisk och administrativ verksamhet, vilket speglar ett tydligt fokus på helhetssyn. Akademisk och administrativ ledning förväntas samarbeta nära, men det finns samtidigt en upplevelse av att ansvarsfördelningen har blivit mer otydlig jämfört med tidigare, när det administrativa ansvaret samlades hos universitetsdirektören. Särskilt befattningar som fakultetsdirektör har blivit mer komplexa, vilket har lett till frågor kring ansvar och styrning. Det betonas att hela organisationen har ett gemensamt ansvar för att upprätthålla tydlig styrning, samverkan och effektivitet.

2.4.3 Referenser:

- Styresak 65/21 (Universitetsstyret ved UiS, 27. mai 2021)

<https://opengov.360online.com/Meetings/UIS/Meetings/Details/519421>

- Valgreglement for tillitsvalgtordningen for studenter ved UiS

<https://www.uis.no/sites/default/files/2021-06/Valgreglement%20for%20tillitsvalgtordningen%20for%20studenter%20ved%20UiS.pdf>



2.5 Köpenhamns Universitet

2.5.1 Ledningens struktur

Sedan 2003 väljs inte längre rektorer vid danska universitet, de anställs av styrelsen i en öppen process och kan avskedas av styrelsen. Styrelserna har en majoritet externa medlemmar.

Rektor fungerar som universitetets högsta verkställande ledare och ansvarar för den dagliga driften och genomförandet av verksamheten. Styrelseordföranden, däremot, leder styrelsens arbete och har det övergripande ansvaret för strategiska beslut gällande universitetets framtida utveckling.

Enligt universitetslagen från 2003 saknar universiteten valda ledare, och i stället styrs universiteten genom en ledningsmodell med tydlig organisationshierarki och extern kontroll.

*

Vid Köpenhamns Universitet (KU) utses rektor av universitetets styrelse liksom vid andra danska universitet. Rektor är ansvarig inför styrelsen, och är den högsta operativa ledaren för universitetet och ansvarar för den dagliga verksamheten. Universitetsstyrelsen har extern majoritet och besitter befogenhet att både anställa och avskeda personal. Rektor tillsätts genom ett öppet rekryteringsförfarande, och universitetsstyrelsen har mandat att avsätta en rektor om så krävs. Chefspositioner, inklusive avdelningschefer, tillsätts efter offentliga utlysningar. En chef tillsätter sina närmaste underställda efter samråd med sin närmast högre chef. Således tillsätter rektor universitetsdirektören, men informerar styrelsen. Universitetsdirektören anställer biträdande direktörer och annan direkt underställd personal, men informerar rektor. Rektor utser dekaner och informerar styrelsen, medan dekaner utser instituttledare (DK: *Institutledere*) och informerar rektor. Därmed har prorektor ingen anställningsmakt, men har inflytande över anställningar inom sitt område.

Varje fakultet leds av en dekan som utses av universitetets rektor. **Dekaner har personalansvar inom sin fakultet.** Dekanerna utgör tillsammans med rektoratet den högre ledningen för universitetet. Dekanerna har vidare möjlighet att utse prodekaner för att bistå i ledningen av fakultetens olika ansvarsområden, såsom forskning och utbildning. Fakulteterna består i sin tur av flera institutter som leds av en instituttleder, som utses av dekanen.

Universitetsledningen är ett fast forum där rektoratet och dekanerna träffas och beslut fattas efter samråd.



2.5.2 Administrativ struktur

Vid KU är universitetsadministrationen organiserad i tre campusadministrationer, åtta koncernenheter samt rektorsexpeditionen. Dessutom finns lokala administrationer, kallade staber, på institutt- och fakultetsnivå. De tre campusadministrationerna står för dagligt stöd i de lokala akademiska verksamheterna. De omfattar avdelningar med expertis inom de flesta administrativa områden. Dessutom ingår administrativa medarbetare som har en partnerroll i förhållande till bestämda institutter. Varje campusadministration leds av en campusdirektör, som ansvarar inför universitetsdirektören. Universitetsadministrationen ligger direkt under rektoratet och linjen blir som följer: styrelse, rektorat, dekaner, samt instituttledere.

Rektor sköter två enheter inom administrationen: KU Kommunikation (ansvarar för intern och extern kommunikation samt stöd till kommunikationsarbetet på universitetet) samt rektorskontoret. Varje enhet sköts av en biträdande direktör.

Vidare är rektor representant för universitetet, förutom när det gäller disposition av fastigheter. Således fattar rektor beslut i alla ärenden som inte är tilldelade styrelsen eller delegerade till fakulteternas akademiska råd, eller andra nämnder i organisationen.

2.5.3 Administrativ reform

KU har per mars 2025 sjösatt en **omfattande omorganisering av administrationen**. Förberedelserna har pågått i tre år och har involverat ett stort antal arbetsgrupper, hearings, workshops, med mera. Reformen innebär i huvudsak att den tidigare förhållandevis **decentraliserade och till del splittrade administrationen nu har samlats i en mer sammanhållen hierarkisk ordning** där universitetsdirektören fullt ut råder över hela den samlade administrationen. Som nämnts ovan är fortfarande en stor del av administrationen så att säga utlagd lokalt i verksamheten, men ansvaret går i en tydlig linje upp till universitetsdirektören. Motivet för reformen var dels att åstadkomma en effektivisering och modernisering av administrationen, men också att **omfördela** DKK 300 miljoner per år från administrationen till den akademiska verksamheten, ett betydande belopp. Under processens gång har ett stort motstånd mot reformen ventilerats även om flertalet delade åsikten att den tidigare administrativa ordningen inte var optimal.

2.5.4 Referenser:

Se KU:s hemsida för beskrivning av den administrativa reformen:

- Bestyrelsesmøde nr. 130 – Københavns Universitet Pkt 4, bilag 1
- Bestyrelsesmøde nr. 125 – Københavns Universitet Pkt 7, bilag 1

2.6 Aarhus Universitet

2.6.1 Ledningens struktur

Sedan 2003 väljs inte längre rektorer vid danska universitet, de anställs av styrelsen i en öppen process och kan avskedas av styrelsen. Styrelserna har en majoritet externa medlemmar.

Rektor fungerar som universitetets högsta verkställande ledare och ansvarar för den dagliga driften och genomförandet av verksamheten. Styrelseordföranden, däremot, leder styrelsens arbete och har det övergripande ansvaret för strategiska beslut gällande universitetets framtida utveckling.

Enligt universitetslagen från 2003 saknar universiteten valda ledare, och i stället styrs universiteten genom en ledningsmodell med tydlig organisationshierarki och extern kontroll.

*

Vid Aarhus Universitet (AU) tillsätts rektor av universitetets styrelse liksom vid andra danska universitet, inte genom val. Styrelsen fungerar som högsta beslutande organ, och ansvarar således för att rekrytera den person som kan leda universitetet på bästa sätt. Rekryteringsprocessen leds av ett anställningsutskott, som tillsätts när styrelsen ska utse en ny rektor. Detta anställningsutskott består vanligtvis av representanter för styrelsen, inklusive ordföranden, samt externa rådgivare. Tjänsten utlyses offentligt och kvalificerade kandidater kan ansöka. Kraven inkluderar akademisk kompetens, ledarskaps erfarenhet samt en förståelse för universitetets roll i samhället. Efter intervjuer av anställningsutskottet med ett urval av kandidater lämnas en rekommendation till styrelsen som tar det slutgiltiga beslutet.

Universitetsstyrelsen har extern majoritet och besitter befogenhet att både anställa och avskeda personal. Chefspositioner, inklusive avdelningschefer, tillsätts efter offentliga utlysningar. En chef tillsätter sina närmaste underställda efter samråd med sin närmast högre chef. Således tillsätter rektorn universitetsdirektören, men informerar styrelsen. Universitetsdirektören anställer biträdande direktörer och prefekter, men informerar rektor. Rektor utser dekaner och informerar styrelsen, medan dekaner utser prefekter och informerar rektor. Därmed har prorektorerna ingen anställningsmakt, men har inflytande över anställningar inom sitt område.

För den dagliga ledningen finns en ledningsgrupp – **universitetsledningen** – där rektor, prorektor, universitetsdirektören, näringslivsdirektören (DK: *Erhvervsdirektør*) och dekanerna för de fem fakulteterna är med. Universitetsledningen är det organ som utövar all daglig exekutiv ledning av universitetet. Alla beslut av vikt tas där, med undantag för sådana som delegerats. Under universitetsledningen finns universitetsledningens stab, Huvuduppgiften



för staben är att ge politisk, strategisk, kommunikativ och juridisk rådgivning och sparring till styrelsen och universitetsledningen, med särskilt fokus på rektor, prorektor och universitetsdirektör. Administrationen har till uppgift att stödja styrelsen, universitetsledningen, fakulteterna samt olika andra kommittéer. Administrationen leds av universitetsdirektören, sex biträdande direktörer samt fyra administrativa enhetschefer.

Rektor har formellt personalansvar för all personal vid universitetet. I praktiken har rektor det övergripande personalansvaret för prorektor, universitetsdirektören och dekanerna, som i sin tur har personalansvar för sina närmare olika underordnade delar. Universitetsdirektören har därmed personalansvar för de vice direktörerna inom den centrala administrationen. Rektor delegerar personalansvaret för både administrativ och vetenskaplig personal på fakulteterna till dekanerna – men, för den administrativa personalen delar dekanerna ansvaret med universitetsdirektören, till del. Både universitetsdirektören och dekanerna ansvarar dessutom för personalhanteringen av enhetscheferna vid fakulteternas administrativa centrum.

Genom en stor **organisationsreform** som skedde i ett par steg 2011 och 2014 så ändrades universitetets fakultetsordning, till inledningsvis fyra fakulteter – idag är de fem – samt att administrationen och beslutsordningen gjordes om. All administration samlades då under universitetsdirektören. Universitetet har också arbetat med att ta fram en tydlig **delegationsbeskrivning**, och det arbetet ska vara klart på senhösten 2025. Det kommer då vara tydliggjort hur och vad kan man delegera, till vem, och hur mycket ansvar man kan och får delegera.

2.6.2 Övriga synpunkter

På AU fattas beslut inte utan förankring. Ledningen bemödar sig om lyhördhet för synpunkter ute i organisationen och understryker att någon toppstyrning inte kommer på fråga. Den enskilda medarbetaren verkar normalt på sitt institut och där finns instituttföra av olika slag, där medarbetarna kan uttrycka sina åsikter och blir hörda. Rektor besöker alla institutter en gång om året och håller möte med personalen, och för diskussioner. Därtill har medarbetarna sina representanter i det akademiska rådet. Vill man ta del av universitetets utveckling, så finns det många vägar att gå och man kan få ganska stort inflytande.

Det akademiska rådet består av hundratalet valda medarbetarrepresentanter och möts en gång om året. Man för samtal om exempelvis strategiska frågor och finns det bekymmer så tas det upp. Ordföranden för det akademiska rådet möts två gånger om året med universitetsledningen, och vid de mötena så deltar också dekanerna.

På AU understryker man att **modellen med tillsatta ledare balanseras med olika organ och processer för kollegialt inflytande**. Finns det missnöje så kan det ventileras på många olika sätt och i olika organ. Man uppfattar också att de externa medlemmarna i



universitetsstyrelsen är mycket engagerade i universitetet och har mycket god förståelse för vetenskaplig verksamhet och universitetets roll i samhället. På det hela taget förefaller man vara nöjd med den modell som man har och hur man har organiserat sig inom de ramar som dansk lagstiftning medger.

2.6.3 Referenser:

- Beskrivning av organisation, ledning och administration på hemsidan för Aarhus Universitet



2.7 Danmarks Tekniske Universitet

2.7.1 Ledningens struktur

Sedan 2003 väljs inte längre rektorer vid danska universitet, de anställs av styrelsen i en öppen process och kan avskedas av styrelsen. Styrelserna har en majoritet externa medlemmar.

Rektor fungerar som universitetets högsta verkställande ledare och ansvarar för den dagliga driften och genomförandet av verksamheten. Styrelseordföranden, däremot, leder styrelsens arbete och har det övergripande ansvaret för strategiska beslut gällande universitetets framtida utveckling.

Enligt universitetslagen från 2003 saknar universiteten valda ledare, och i stället styrs universiteten genom en ledningsmodell med tydlig organisationshierarki och extern kontroll.

*

Samtliga ledande befattningar vid Danmarks Tekniske Universitet (DTU), från avdelningschefer till universitetsledningen, tillsätts genom offentliga utlysningar i enlighet med principen att en chef alltid anställs av närmast överordnad chef, men med förankring ett steg upp i hierarkin innan beslut fattas.

Exempelvis: Rektor ansvarar för att anställa universitetsdirektören, men informerar styrelsen inför beslut. Universitetsdirektören i sin tur anställer biträdande direktörer, men informerar rektor. Rektor utser även dekaner, med skyldighet att informera styrelsen, medan dekanerna utser prefekter och informerar rektor. Prorektorer har inte formell anställningsmakt, men de har inflytande över rekryteringsprocesser inom sina ansvarsområden.

DTU styrs genom en **linje-/stabsorganisation, där ledningen är tydligt hierarkisk** och varje organisatorisk enhet har ett personligt ledningsansvar. Organisationen är dock relativt platt. Ledningskedjan är obruten, vilket innebär att ansvar och befogenheter följer den organisatoriska strukturen.

Delaktighet från personalen i de ledningsrelaterade processerna sker genom **strategiska diskussioner på instituttnivå** som följer vad man kan kalla ett årshjul, där olika behov identifieras och diskuteras och förändringar genomförs, i en årlig cykel, med stor frihet för institutter och andra enheter att göra som de vill inom de befintliga budgetramarna. Den centrala ledningen lägger sig förhållandevis lite i vad som görs på instituttnivå. Delaktighet sker också genom så kallade organisatoriska dialoger, vilka sker mellan den centrala ledningen och institutter/andra enheter.



Universitetsstyrelsen är universitetets högsta beslutande organ och består av tio medlemmar: sex externa, två studenter och två personalrepresentanter. Ordföranden för styrelsen utses av den ansvariga ministern. Ett *Executive Board* leder universitetets dagliga verksamhet och består av rektor, prorektor, universitetsdirektör, dekaner och vicedekaner, samt *senior vice presidents*. **Det finns inget fakultetsråd**, och det akademiska kollegiet är inte involverat i tillsättningen av vare sig rektor, dekaner eller prefekter. Det finns vissa generella och allmänt accepterade krav på en rektors kvalifikationer, som att man ska vara en erkänd forskare.

Rektor har rätt att företräda universitetet i juridiska och administrativa frågor. Samtidigt är det universitetsstyrelsen som bär det yttersta ansvaret inför ministern för forskning, innovation och högre utbildning, inklusive förvaltningen av statliga bidrag.

2.7.2 Reflektioner

Danmark har i över 20 år haft en ledningsmodell där alla ledare vid universitet är anställda; ingen är vald av kollegiet eller på annat sätt. Det betyder i sin tur att det nu börjar finnas en generation forskare och lärare som inte längre jämför den nuvarande modellen med den tidigare – de kan knappast föreställa sig en ordning där man väljer akademiska ledare. Överhuvudtaget finns det inte mycket av debatt om den rådande ledningsmodellen; den förefaller fungera väl och vara allmänt accepterad – det finns röster som menar att Danmarks positiva utveckling med avseende på forskningskvalitet och högt rankade lärosäten inte hade varit möjlig utan 2003 års reform. Däremot finns eventuellt en debatt om fler reformer vilka i princip handlar om avreglering på olika sätt; ackreditering av nya utbildningar, kommersialisering av forskningsresultat, utvidgade möjligheter till formellt internationellt samarbete, exempelvis.

2.7.3 Referenser:

Faugert & Co Utvärdering har tagit del av dokumentet "DTU Excellence. DTU's ledelsesmodel". Dokumentet är klassat "Fortroligt" och må inte spridas.

2.8 Helsingfors universitet

2.8.1 Ledningens struktur

Universitetsstyrelsen är Helsingfors universitets högsta beslutande organ med ansvar för strategiska och principiella frågor. Styrelsen består under perioden 2022–2025⁷ av tretton medlemmar: sju representanter för universitetssamfundet och sex externa medlemmar. Av de interna representanterna väljs professorer samt övrig undervisande och forskande personal genom val inom universitetet, medan studentrepresentanterna utses av studentkåren. De externa medlemmarna, inklusive styrelsens ordförande, utses av universitetskollegiet^{8,9}. Styrelsens mandatperiod är tre år.

Rektor är alltså inte ordförande för styrelsen och utses av styrelsen för en period om högst fem år. Rekryteringsprocessen är inte lagreglerad. Vanligtvis sker processen genom en öppen utlysning där flera kandidater nomineras. Universitetets personal ges möjlighet att yttra sig, vilket skapar delaktighet även om det inte är ett formellt valförfarande. Rektor företräder formellt universitetet gentemot externa myndigheter och leder dess operativa verksamhet, med övergripande ansvar för både akademiska och administrativa frågor samt för att verkställa styrelsens beslut. Rektor stöds av prorektorerna med ansvar för områden som utbildning, forskning, innovation och internationalisering.

Förvaltningsdirektören har en nyckelroll i ledningen som den enda permanenta medlemmen i universitetsledningen. Direktören fungerar som generalsekreterare för styrelsen, leder universitetsservicen och samordnar det administrativa stödet till rektor och prorektorerna. Kanslern, som utses av universitetskollegiet, har en övervakande och representativ roll samt främjar vetenskap och samverkan med samhället. Universitetets ledning samlas i en ledningsgrupp där rektor, prorektorerna, universitetsdirektören och ibland dekaner deltar. Beroende på ärende kan gruppens sammansättning variera.

⁷ Från och med perioden 2026–2029 kommer styrelsen att bestå av tio medlemmar, varav sex representerar universitetssamfundet och fyra är externa.

⁸ Kollegiet består av representanter för professorer, övrig undervisnings- och forskningspersonal, övrig personal samt studenter.

⁹ Universitetskollegiet är inte ett direktvalt organ, utan dess medlemmar utses genom interna nominerings- och urvalsprocesser för att säkerställa en bred representation från alla delar av universitetet.

2.8.2 Administrativ och akademisk struktur

Helsingfors universitet är organiserat i elva fakulteter och ett antal fristående enheter¹⁰. Varje fakultet leds av en dekanus, som utses av fakultetsrådet. **Fakultetsrådet består av valda representanter för professorer, övrig personal och studenter.** Dessa grupper utser varsin representant till en anställningskommitté, och rektor utser ytterligare en. Kommittén föreslår en kandidat, och fakultetsrådet fattar det slutgiltiga beslutet. Även om detta inte är ett direktval, innebär det att både personal och studenter har inflytande över tillsättningen av fakultetsledningen.

Den centrala administrationen är organiserad i universitetsservicen, som omfattar sektorer såsom HR, undervisnings- och studentservice, ekonomi, fastigheter, forskningsstöd, kommunikation och IT. Universitetsservicen leds av förvaltningsdirektören, som ansvarar för personalfrågor, ekonomi och egendom, och rapporterar till rektor. Varje sektor leds av en sektordirektör.

Rektor har det övergripande arbetsgivaransvaret. Rektor kan delegera delar av detta ansvar till dekaner och enhetschefer, som därmed har befogenhet att anställa, avsluta anställningar och fatta beslut om löner inom ramen för det nationella lönesystemet. Inom administrationen följer personalansvaret en tydlig linjeorganisation, där sektordirektörer och deras underställda chefer har ansvar för sina respektive medarbetare.

2.8.3 Ledningsmodellens utveckling samt reflektioner

Under det senaste decenniet har Helsingfors universitet genomfört flera förändringar i sin styrningsmodell, även om den rättsliga grunden – det vill säga universitetslagen – har förblivit oförändrad. Styrelsens, rektors och universitetskollegiets formella roller har varit stabila, men den interna organisationen och ansvarsfördelningen har utvecklats i takt med nya behov och omvärldsförändringar. Ekonomiska nedskärningar under 2016 ledde till en omfattande omorganisation där fakultets- och instituttkanslier slogs samman med den centrala administrationen i syfte att effektivisera stödet till kärnverksamheten. Under 2017–2018 genomfördes ytterligare en stor förändring när **instituttnivån avskaffades**. Idag återstår endast två ekonomiskt ansvariga nivåer: universitet och fakultet. Detta innebar också att instituttråden togs bort. Samtidigt har fakultetsrådets roll stärkts. De är numera aktivt involverade i den långsiktiga planeringen och budgetarbetet, vilket i viss mån återupprättar det akademiska självstyret.

¹⁰ Enheter med forskning som huvuduppgift, mångvetenskapliga forskningsnätverk och campusenheter samt enheter med nationellt myndighetsansvar.



En viktig förändring gäller hur dekaner utses. Tidigare låg detta ansvar hos rektor eller styrelse, men idag är det fakultetsrådet som fattar beslutet – en modell som är unik i Finland. Förändringen infördes för att öka transparens och konkurrens, efter kritik mot att tidigare processer dominerades av enskilda professorer. Genom öppna utlysningar och rekryteringskommittéer har antalet sökande ökat markant. Även utan formell utvärdering betraktas modellen som ett svar på universitetssamfundets krav på ökad delaktighet. Universitetet har även reflekterat över styrkor och utmaningar i den nuvarande modellen. Att **rektor och styrelse har separata roller ses som en styrka, då det skapar balans mellan strategisk och operativ ledning**. Samtidigt kan styrelsens interna majoritet leda till otydlighet i ansvarsfördelningen. Rektorsrollen har blivit mer krävande i takt med att universitetet fått ökat ekonomiskt ansvar, men modellen upplevs som mer professionell och transparent än tidigare – särskilt vad gäller rekrytering och styrning.

2.8.4 Referenser:

- Helsingfors universitets officiella webbplats

<https://www.helsinki.fi/>



2.9 Aalto-universitetet

2.9.1 Ledningens struktur

Aalto-universitetet är ett stiftelseuniversitet som leds av en **president (rektor)**, som också är verkställande direktör för stiftelsen. Presidenten är universitetets högsta företrädare gentemot externa myndigheter och ansvarar för att universitetet uppfyller sina skyldigheter enligt lag och avtal. Uppdraget regleras av universitetets styrelse, som är det högsta beslutande organet och består uteslutande av externa medlemmar. Styrelsen utser presidenten samt fastställer uppdragets innehåll och mandatperiod. En central aktör i universitetets styrmodell är den **akademiska kommittén** (Academic Affairs Committee, AAC), ett kollegialt organ med representanter för professorer, övrig undervisande och forskande personal samt studenter. Kommittén utses genom val av universitetssamfundet, och ansvarar för beslut i akademiska frågor samt för att utse universitetets styrelse.

Presidenten har det övergripande akademiska och administrativa ansvaret för universitetet, men kan enligt arbetsordningen delegera beslut till andra ledande befattningshavare. **Provosten** fungerar som ställföreträdande president med ansvar för akademiska frågor och leder den akademiska kommittén. Provosten utses av styrelsen på förslag av presidenten, efter rekryteringsprocess, och ingår i universitetets ledningsgrupp.

Styrelsen är formellt arbetsgivare för presidenten, medan presidenten har det övergripande personalansvaret för dekaner och den administrativa linjen. Dekanerna leder de sex högskolorna och utses av presidenten. Dekanus ansvarar för verksamhet och personal inom sin skola, inklusive att föreslå vice-dekaner och utse institutledere (prefekter). Ledande befattningshavare utses genom formella rekryteringsprocesser. Det finns **inga direkt valda ledare i traditionell mening, men kollegiala organ utövar inflytande genom sin roll i utnämningsprocesserna**. Till exempel har var och en av högskolorna egna akademiska kommittéer.

2.9.2 Administrativ och akademisk struktur

Den administrativa strukturen vid Aalto-universitetet består av ett antal separata servicefunktioner – exempelvis HR, ekonomi, digitalisering, juridik, kommunikation och fastighetsförvaltning. Dessa funktioner leds av presidenten och **vice presidenter**, som har ett dubbelansvar: de leder både sina respektive sakområden och de tillhörande serviceenheterna. Det finns **ingen samlad administrativ chef**, vilket innebär att presidenten bär ett direkt operativt ansvar för den administrativa linjen.

Vice presidenterna utgör en länk mellan skolor och universitetsledning, och deltar i styrningen via den operativa ledningsgruppen PMT (President's Management Team). De ansvarar även

för varsin **strategisk styrgrupp** inom områdena forskning, utbildning, samhällspåverkan och verksamhetens möjliggörare – det vill säga de funktioner som stödjer kärnverksamheten, såsom infrastruktur, digitala tjänster, personal och campusutveckling. I styrgrupperna deltar representanter från alla skolor. Styrgrupperna behandlar frågor som kräver universitetets gemensamma ställningstagande, förbereder ärenden inför beslut i PMT och den akademiska kommittén.

2.9.3 Ledningsmodellens utveckling samt reflektion

Det nära samspelet mellan den administrativa och akademiska linjen är en bärande princip i Aalto-universitetets styrmodell. Genom gemensamma styrgrupper och integrerade ledningsfunktioner skapas förutsättningar för en effektiv samordning av akademiska mål och administrativa resurser. Modellen förenar **kollegiala inslag med professionell ledning och en tydlig linjestruktur**.

Aalto-universitetets ledningsmodell har under det senaste decenniet varit stabil i sin övergripande struktur, men transparensen och delaktigheten i planeringsprocesser har ökat. Universitetsreformen 2010 innebar införandet av stiftelsemodellen, extern styrelse och en VD-roll för direktören. Kort därefter skapades provost-rollen för att stärka det akademiska ledarskapet. För omkring 7–8 år sedan integrerades strategisk och finansiell planering i en gemensam process, med en rullande 1+3-årscykel och tidigarelagd planeringsstart på våren, vilket har förbättrat samordning och resursanvändning. Vice direktörernas roller har varierat över tid utifrån strategiska behov. I samband med en ny strategi för Aalto-universitetet 2020 infördes vidare de strategiska styrgrupperna, kopplade till de fyra strategiska områdena.

Modellen uppvisar flera styrkor: integrerade processer för strategi och ekonomi, tydlig planeringscykel, nära samarbete mellan akademi och administration samt en operativt stark presidentroll. Samtidigt finns utmaningar, såsom risken att planeringsprocesserna blir för omfattande och att presidentens arbetsbörda blir tung då alla servicechefer rapporterar direkt. Den starka centraliseringen kan också skapa flaskhalsar om inte ansvarsfördelning är tydligt definierad. För att möta framtida behov diskuteras nu möjligheten att inte genomföra fullständig planering varje år, utan att fokusera på olika strategiska områden vid olika tidpunkter för att möjliggöra mer fördjupad strategisk dialog.

2.9.4 Referenser:

- Aalto Handbook

<https://www.aalto.fi/en/aalto-handbook>

- Dokument om förändrad strategiprocess

<https://www.aalto.fi/en/aalto-handbook/annual-strategic-processes>



- Strategy Aalto University

<https://www.aalto.fi/en/strategy>

- Strategy and quality management (Handbook)

<https://www.aalto.fi/en/aalto-handbook/strategy-and-quality>

2.10 Lunds universitet

2.10.1 Ledningens struktur

Lunds universitets högsta beslutande organ är **universitetsstyrelsen, som leds av en extern ordförande** utsedd av regeringen. Styrelsen består av rektor, åtta externa representanter utsedda av regeringen – varav en är styrelseordförande – samt tre lärarrepresentanter och tre studentrepresentanter. **Universitetskollegiet**, som består av valda representanter för både lärare och teknisk-administrativ personal samt studenter, fungerar som ett kollegialt forum för medarbetarinflytande. Kollegiet har bland annat till uppgift att **utse lärarrepresentanter till styrelsen och att delta i processen att utse rektor. Rektor är universitetets högsta chef och utses formellt av regeringen** för en period om högst sex år, efter förslag från universitetsstyrelsen. Trots att det är regeringen som fattar det slutliga beslutet, är processen starkt kollegialt förankrad. Universitetskollegiet nominerar kandidater till rektorsposten, och i praktiken är det mycket ovanligt att regeringen avviker från kollegiets rekommendation. Rektor har rätt att själv utse **prorektor** och **vice-rektorer**. Den nuvarande rektorn har valt att ha fem vice-rektorer, vilket är fler än tidigare. Dessa personer har inte formell beslutanderätt, utan deras uppdrag är att driva särskilda frågor inom ramen för rektors ansvar. Det är alltså rektor som ensam fattar beslut i dessa frågor, även om besluten ofta bereds i kollegiala organ. Universitetsstyrelsen har det formella myndighetsansvaret gentemot externa aktörer, medan rektor ansvarar för att styrelsens beslut verkställs.

2.10.2 Administrativ och akademisk struktur

Lunds universitets administrativa linje leds av en central universitetsförvaltning, organiserad i sektioner för HR, ekonomi, IT, kommunikation och andra stödfunktioner. **Förvaltningschefen, som rapporterar till rektor, har ett samlat ansvar för administration** och ekonomi samt ett särskilt tillsynsansvar för att beslut är förenliga med lagar och regler. **Sektionschefer** leder motsvarande funktioner inom förvaltningen. Rektor har det övergripande ansvaret för hela universitetets verksamhet och är chef för både dekaner och universitetsförvaltningen. Dekaner ansvarar för administration och personal inom respektive fakultet, medan kanslichefer – utsedda av dekaner – leder den dagliga verksamheten på fakultetsnivå. Fakultetsstyrelser har delegerats ansvar för rekrytering och anställning av personal inom sina områden, med undantag för lärartjänster. Chefskontrakt reglerar ansvar och befogenheter på varje nivå.

I den akademiska linjen leds fakulteterna av dekaner som utses av rektor efter förslag från fakultetsstyrelsen. Institutter leds av prefekter, som utses av dekanen efter hörande eller val

inom instituttet.¹¹ Även om medarbetarna föreslår kandidater till dessa poster, är det linjeföraren – rektor respektive dekan – som formellt fattar beslutet. Alltså är det **kollegiala inflytandet är starkt i nomineringsprocessen, men det formella ansvaret ligger i linjen.**

Fakultets- och instituttstyrelser är kollegiala organ där medarbetarna väljer sina representanter. Dessa organ har beslutanderätt i många frågor, särskilt inom utbildning och forskning, men även inom stöd och administration. Universitetet har i sin arbetsordning valt att delegera en stor del av beslutanderätten till fakulteterna, som i sin tur ofta delegerar vidare till institutterna – ett uttryck för universitetets starka decentraliseringsprincip. Val av lärarrepresentanter till universitetsstyrelsen, liksom val av medlemmar i fakultets- och instituttstyrelser, sker enligt särskilda valföreskrifter som fastställs av universitetet. Dessa reglerar bland annat valförfarande, röstberättigade grupper och valberedningarnas arbete, och utgör ett viktigt komplement till arbetsordningen. Trots att valen är kollegialt förankrade, finns utmaningar kring både deltagande och kandidatur. Engagemanget i valprocesserna varierar, och det är ibland svårt att få fram ett brett och representativt urval av kandidater. Valdeltagandet är oftast godkänt men inte heltäckande.

2.10.3 Ledningsmodellens utveckling samt reflektioner

Lunds universitet har historiskt hållit fast vid en kollegial modell där akademiskt självstyre är en central princip. Denna modell har dock utvecklats över tid. Efter den nationella högskolereformen 1993 valde universitetet att behålla sin kollegiala styrning. I samband med den statliga autonomireformen genomförde Lunds universitet en översyn av sin interna organisation under 2010–2011. Reformen gav lärosätena ökat självbestämmande, vilket för Lunds universitet innebar att beslutsmandat i större utsträckning delegerades från universitetsledningen till fakulteterna. Som en del av denna förändring inrättade universitetet tre centrala nämnder – utbildningsnämnden, forskningsnämnden och forskarutbildningsnämnden – med uppgift att bereda ärenden som tidigare hanterades direkt av rektor.

Under pandemin ökade efterfrågan på centrala beslut, vilket visade på en viss spänning mellan universitetets decentraliserade struktur och behovet av samordning i krissituationer. En återkommande reflektion är att det **kollegiala systemet skapar legitimitet och tillit, men att det också kräver starkt administrativt stöd för att fungera effektivt.** Ledarskapet upplevs som mer attraktivt idag än tidigare, men det finns fortfarande utmaningar i att

¹¹ Personalen får möjlighet att nominera och uttrycka sin uppfattning om lämpliga kandidater. I praktiken sker detta ofta genom att en valberedning inom instituttet föreslår en kandidat, som sedan ställs till medarbetarnas förfogande för synpunkter eller omröstning.



rekrytera och stötta akademiska ledare, särskilt på instituttnivå där uppdraget ofta är komplext och arbetsmiljöfrågor tar mycket tid.

2.10.4 Referenser:

- Arbetsordning för Lunds universitet

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2024-10/arbetsordning-for-lunds-universitet.pdf>

- Organisation och styrning

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/organisation-och-styrning/organisation>

- Riktlinjer om fördelning av beslutsbefogenheter och rätt att teckna avtal

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2025-06/riktlinjer-om-fordelning-av-beslutsbefogenheter-och-ratt-att-teckna-avtal-vid-LU.pdf>

3 Horisontell analys

3.1 Sammanställning av nyckelförhållanden vid universiteten

Tabell 1 och Tabell 2 (nedan) redovisar kortfattat en sammanställning av de tio universiteten med avseende på förhållanden som kopplar till kartläggningens frågeställningar. Sammanställningen kan ses som en sammanfattning. Sammanställningen är uppdelad på två tabeller för att bli mer åskådlig för läsaren. Därefter följer våra avslutande reflektioner.

Tabell 1 Sammanfattning av fallstudier (1). Tom ruta = ej relevant / information saknas

Analysdimension	Universitetet i Bergen	UiT Norges arktiska universitet	Universitetet i Agder	Universitetet i Stavanger	Köpenhamns Universitet
Styrelsens sammansättning	Sju av elva medlemmar utses genom val bland anställda och studenter på universitetet. Fyra utnämns av KD	Sju av elva medlemmar utses genom val bland anställda och studenter på universitetet. Fyra utnämns av KD	Ingen egen majoritet/antal ej specificerat	Ingen egen majoritet	Extern majoritet
Vem leder universitetets styrelse?	Rektor i egenskap av styrelsens ordförande	Extern ordförande utsedd av KD	Rektor	Extern ordförande utsedd av KD	Extern ordförande utsedd av regeringen
Tillsatt eller vald rektor	Vald rektor och prorektor	Tillsatt av styrelsen	Valt rektorsteam (rektor och prorektor)	Tillsatt av styrelsen sedan 2019	Tillsatt av regeringen
Hur genomförs valet/tillsättning av rektor?	Kandidater till rektor och prorektor kandiderar i par	Styrelsen beslutar efter förslag av en kommitté	Direktval med fyra valkretsar	Rekryteringsprocess av styrelsen	Öppet rekryteringsförfarande
Renodlad eller hybrid ledningsmodell?	Hybridmodell genom att det finns både valda och tillsatta dekaner och institutledare	Renodlad modell med tillsatta ledare, men med hybridinslag i den administrativa linjen	Hybridmodell med vald rektor och tillsatta dekaner och institutledare	Renodlad modell med tillsatta ledare och inslag av kollegialt inflytande	Renodlad modell med tillsatta ledare

Analysdimension	Universitetet i Bergen	UiT Norges arktiska universitet	Universitetet i Agder	Universitetet i Stavanger	Köpenhamns Universitet
Fakultetsnivå / fakultetsledning	Flertalet dekaner väljs (tre är tillsatta)	Dekaner tillsätts av styrelsen	Dekaner tillsätts. Fakultetsstyret leds av dekanen, som är dess sekreterare	Dekaner, prodekaner och fakultetsdirektörer tillsätts	Dekaner tillsätts av rektor
Instituttnivå / instituttledning	Flertalet instituttledere väljs, men det finns tillsatta	Instituttledere tillsätts	Instituttledere tillsätts	Avskaffad instituttnivå	Instituttledere tillsätts av dekan
Andra valda ledningspositioner			Fakultetsstyrelser med valda representanter	Universitets- och fakultetsstyrelser har valda representanter	Det finns akademiska råd vid varje fakultet med representanter för anställda och studenter
Bredden av kandidater, valdeltagande?	Två kandidatpar i senaste valet; ett par i valet före det. Valdeltagande i senaste valet: ca 60 % av personalen		Brett deltagande genom valkretsar. Ökat intresse genom rektorsteam	Engagemang i val till styrelser/kommittéer. Utmaningar med representation i utskott	
Organisering av administration	Universitetsdirektören är ytterst ansvarig för all administration ut i organisationen	Central administration med en stab och fyra avdelningar, som leds av administrationsdirektören. Administrationen på fakulteterna leds av dekanerna	Centralt under universitetsdirektör. Fakultetsdirektörer leder lokal administration	Administrativa enheter leds av direktör för organisation och infrastruktur	Central universitetsförvaltning med tydlig linje upp till universitetsdirektören. Vice universitetsdirektör samt tre campusdirektörer



Analysdimension	Universitetet i Bergen	UiT Norges arktiska universitet	Universitetet i Agder	Universitetet i Stavanger	Köpenhamns Universitet
Tillsättning av administrativ ledning	Styrelsen utser universitetsdirektören	Rektor tillsätter administrationsdirektör	Universitets- och fakultetsdirektörer tillsätts	Ledande befattningar tillsätts	Rektor tillsätter universitetsdirektör
Personalansvar för rektor, dekaner, fakultetsadministration	Styrelsen har ansvar för rektor; universitetsdirektören har ansvar för all övrig personal	Styrelsen har ansvar för rektor; dekanerna har ansvar för sin respektive personal	Styrelsen har ansvar för rektor. Rektor för dekaner (akademiskt), universitetsdirektör för administration	Styrelsen har ansvar för rektor. Rektor har övergripande personalansvar. Prorektorer ansvarar för respektive områden.	Styrelsen har ansvar för rektor; dekanerna har ansvar för sin personal. Universitetsdirektören har ansvar för den centrala administrativa personalen
Förändringar i ledningsmodell sedan 2010		Övergick från modell med vald rektor till tillsatt rektor 2021	Tydligare rektorsteam, klagjord ansvarsfördelning, bekräftad vald rektor efter debatt	Från vald till tillsatt rektor 2019, centralisering, avskaffad instituttnivå	Efter tre års process infördes ny administrativ reform i mars 2025 där ansvaret för all administration samlades under universitetsdirektören

Tabell 2 Sammanfattning av fallstudier (2). Tom ruta = ej relevant / information saknas

Analysdimension	Aarhus Universitet	Danmarks Tekniske Universitet	Helsingfors universitet	Aalto-universitetet	Lunds universitet
Styrelsens sammansättning	Extern majoritet	Extern majoritet	Intern majoritet: 6 externa (utses av kollegiet), 7 interna (valda), inkl. studenter	Uteslutande externa medlemmar. Utses av den akademiska kommittén (AAC)	Extern majoritet: Rektor, 8 externa (regeringen), 3 lärare, 3 studenter
Vem leder universitetets styrelse?	Extern ordförande utsedd av regeringen	Extern ordförande utsedd av regeringen	Extern ordförande utsedd av universitetskollegiet	Extern ordförande	Extern ordförande utsedd av regeringen
Tillsatt eller vald rektor	Tillsatt av regeringen	Tillsatt av regeringen	Tillsatt av styrelsen	Rektorn (presidenten) tillsätts av styrelsen	Tillsatt av regeringen efter förslag från styrelsen
Hur genomförs valet/tillsättning av rektor?	Öppet rekryteringsförfarande lett av ett anställningsutskott	Öppet rekryteringsförfarande	Öppen utlysning, flera kandidater nomineras, personalen ges möjlighet att yttra sig	Presidenten utses av styrelsen efter rekryteringsprocess	Universitetskollegiet nominerar kandidater; regeringen följer i regel
Renodlad eller hybrid ledningsmodell?	Renodlad modell med tillsatta ledare	Renodlad modell med tillsatta ledare	Hybridmodell med tillsatta ledare och inslag av kollegialt inflytande – exempelvis utses dekanus av fakultetsrådet	Renodlad modell med tillsatta ledare med kollegialt inflytande i utnämningsprocesser	Hybridmodell med tillsatta ledare och starkt kollegialt inflytande i nomineringsprocesser. Prefekter utses efter hörande eller val
Fakultetsnivå / fakultetsledning	Dekaner tillsätts av rektor	Dekaner tillsätts av rektor	Dekaner utses av fakultetsrådet efter beredning av anställningskommitté (unikt i Finland)	Dekaner utses av presidenten	Dekan utses av rektor efter förslag från fakultetsstyrelsen

Analysdimension	Aarhus Universitet	Danmarks Tekniske Universitet	Helsingfors universitet	Aalto-universitetet	Lunds universitet
Instituttnivå / instituttledning	Instituttledere tillsätts av dekan	Instituttledere tillsätts av dekan	Instituttnivån avskaffad 2017–2018	Prefekter utses av dekaner	Prefekt utses av dekan efter hörande eller val inom instituttet
Andra valda ledningspositioner	Akademiskt Råd: 100-talet medlemmar som väljs bland personalen	Det finns ett mindre Akademiskt Råd och ett Representantskap (DK: <i>Repræsentskabet</i>) med representanter från näringslivet	Fakultetsrådets medlemmar väljs av personal och studenter	Akademiska kommittéer utses genom val, men inga direktvalda ledare	Fakultets- och instituttstyrelser väljs av medarbetare
Bredden av kandidater, valdeltagande?			Dekanus: Öppna utlysningar och rekryteringskommittéer har ökat antalet sökande.	Valbarhet för akademiska kommittéer är bred, alla röstberättigade är valbara	Engagemanget varierar, ibland svårt att få fram bred kandidatur
Organisering av administration	Central universitetsförvaltning med tre avdelningar under universitetsdirektören. Samtidigt i hög grad decentraliserad administration på fakultetsnivån	Central universitetsförvaltning med tydlig linje upp till universitetsdirektören. Samtidigt relativt platt organisation med decentraliserad lokal administration	Centraliserad universitetsservice, sektorsindeldad, leds av förvaltningsdirektör	Administrationen är organiserad i separata servicefunktioner under presidentens ledning	Central universitetsförvaltning med sektioner, leds av förvaltningschef
Tillsättning av administrativ ledning	Rektor tillsätter universitetsdirektör	Rektor tillsätter universitetsdirektör	Rektor tillsätter förvaltningsdirektör och sektordirektörer	Administrativa ledare tillsätts	Rektor tillsätter förvaltningschef och sektionschefer



Analysdimension	Aarhus Universitet	Danmarks Tekniske Universitet	Helsingfors universitet	Aalto-universitetet	Lunds universitet
Personalansvar för rektor, dekaner, fakultetsadministration	Styrelsen har ansvar för rektor. Rektor är formellt ansvarig för all personal med delegerat ansvar för både vetenskaplig och administrativ personal till dekanerna – men ansvaret för den administrativa personalen delas med universitetsdirektören	Styrelsen har ansvar för rektor. Universitetsdirektören är formellt ansvarig för all övrig personal	Styrelsen har ansvar för rektor. Rektor har allt övrigt personalansvar, med delegering till dekaner och enhetschefer	Styrelsen har ansvar för rektor. Presidenten har personalansvar för dekaner och administrativ linje; dekaner ansvarar för skolpersonal	Styrelsen har ansvar för rektor. Rektor har allt övrigt personalansvar
Förändringar i ledningsmodell sedan 2010	Stor organisationsreform 2011/2014 då antalet fakulteter ändrades och all administration samlades under universitetsdirektören. Tydliggjord delegationsbeskrivning blir klar hösten 2025		Avskaffad institutnivå, stärkt fakultetsråd, ny modell för dekanutnämning, ökad delaktighet	Stiftelsemodell infördes 2010, provostroll, strategiska styrgrupper	Stärkt kollegialt inflytande, ökad delegering, hybridisering

3.2 Mellan kollegialitet och professionalisering – avslutande reflektioner kring ledningsmodeller vid nordiska universitet

Under det senaste decenniet har flera av de studerade universiteten genomgått en gradvis men tydlig förändring i sina ledningsmodeller. Universitetens ledningsmodeller präglas av en kombination av kollegiala traditioner, professionell styrning och nationella regelverk. Även om grundstrukturen är likartad – med en styrelse, en rektor och en administrativ ledning – varierar ansvarsfördelning, tillsättningsformer och graden av kollegialt inflytande mellan universiteten. Den övergripande tendensen är en rörelse mot hybridisering i någon form, där tillsatta ledare kombineras med olika former av akademiskt inflytande. Endast två av de tio universiteten har kvar en ledningsmodell med vald rektor. Istället sker rektorsutnämning genom tillsättning i åtta av de tio exemplen inklusive i två av de fyra norska exemplen. Vid flera universitet med tillsatt rektor har man rekryteringsprocesser där personalen likafullt ges möjlighet att yttra sig eller har visst inflytande på något sätt.

Styrelsens sammansättning varierar från helt externa till blandade med intern majoritet eller extern majoritet. UiA och UiS har mer balanserade styrelser. Valda ledningspositioner förutom rektor i de två fallen med vald rektor, förekommer främst i form av akademiska kommittéer/råd och fakultetsstyrelser. Vid UiB väljs också flertalet dekaner och institutledare. Aalto-universitetet har helt extern styrelse som utser presidenten.

Formen för rektorsval och vissa andra val varierar. UiA har ett öppet nomineringsförfarande med direktval i fyra valkretsar, vilket möjliggör brett deltagande – särskilt när sittande rektor inte kandiderar på nytt. Vid UiB kandiderar man i par till posten som rektor och prorektor. Helsingfors universitet har öppen utlysning och rekryteringskommittéer, vilket har ökat antalet sökande till dekanposter. Lunds universitet har kollegiala nomineringsprocesser, men engagemanget och kandidaturens bredd varierar.

Köpenhamns och Aarhus universitet har på senare år genomgått tydliga reformer för att samla administrationen på ett mer effektivt sätt. UiS har under det senaste decenniet stärkt rektors övergripande ansvar för både akademisk och administrativ verksamhet. Det tidigare samlade administrativa ansvaret hos universitetsdirektören har snarare ersatts av en modell där den administrativa ledningen är både funktionsindeldad och starkt integrerad i rektoratet. På universiteten med vald rektor, UiB och UiA, leder den tvådelade ledningsstrukturen till en mer tydlig uppdelning genom att rektor ansvarar för akademiska och strategiska frågor medan universitetsdirektören leder den administrativa verksamheten. Modellen med vald rektor tydliggör ansvarsfördelningen men man bör rikta uppmärksamhet mot att den parallella

strukturen kan skapa otydlighet i frågor som rör både akademi/strategi och förvaltning/personal.

En mer integrerad styrning återfinns också vid Aalto-universitetet, där det inte finns någon samlad administrativ chef och där det nära samspelet mellan den akademiska och administrativa linjen är en bärande princip.

Alla universitet har således en central administration, men det varierar hur pass centraliserad den är. Om det finns någon tendens så är det snarast mot en mer centraliserad administration.

De tio universiteten kan grupperas på följande vis:

- Fem av dem – UiS, Aalto-universitetet, och de tre danska universiteten – har helt eller i huvudsak en renodlad modell med tillsatt rektor. Det betyder inte att det inte finns forum för kollegialt deltagande och inflytande – det gör det i samtliga fall på ett eller annat vis. Till exempel utövar valda organ, såsom akademiska kommittéer vid Aalto-universitetet, kollegialt inflytande i utnämningsprocesser, bland annat genom att utse universitetets styrelse.
- Fem universitet – UiB, UiT, UiA, Helsingfors universitet samt Lunds universitet – kan sägas ha någon form av hybridmodell i sin styrning.

UiB har en modell där både rektor, dekaner och instituttledare väljs. Samtidigt finns det också tillsatta dekaner och instituttledare. UiT har en struktur där administrationsdirektörens befogenheter i princip upphör vid fakultetsnivån. Det innebär att dekanerna rapporterar direkt till rektor också i administrativa frågor. UiA tillämpar en modell med vald rektor, men dekaner och instituttledare tillsätts. Helsingfors universitet har en struktur där rektor tillsätts, medan dekanerna utses av fakultetsrådet, som i sin tur är ett valt organ, vilket ger fakulteterna inflytande över sin ledning. Lunds universitet har en extern ordförande som utses av regeringen. Även rektor tillsätts av regeringen, men detta sker efter nominering från universitetsstyrelsen och universitetskollegiet.

UiB och UiA skulle kunna sägas ha en i huvudsak renodlad modell med valda ledare om vi bortser från de tillsatta dekanerna och instituttlederna vid UiB, och om det förekom ett mer tydligt inslag av kollegialt inflytande åtminstone över tillsättningen av dekaner vid UiA.

Modeller med tillsatta rektorer dominerar således bland de tio universiteten. Två av de norska universiteten har bytt från vald rektor till tillsatt under de senaste åren. Det betyder som sagt inte att anställda och studenter saknar inflytande över ledning och styrning av universitetet. Även de universiteten med ganska klar modell med tillsatta ledare bemödar sig tydligt om att säkerställa ett visst mått av kollegialt inflytande, på olika vis – de danska universiteten är



tydliga exempel på det. Lunds universitet har historiskt värnat en kollegial modell med akademiskt självstyre som grund. Även om ledningspositioner är tillsatta, präglar kollegialt inflytande nomineringsprocesserna. Beslutsmandat är vidare i hög grad delegerat till fakulteterna.

Det förefaller som det främst är inom administrationen – den administrativa linjen – som ansvarsfördelning och mandat upplevs som otydliga, snarare än inom den akademiska linjen. Exempelvis: Hur fungerar det i sina detaljer när en fakultetsdirektör rapporterar till sin dekan som i sin tur rapporterar till rektor, och inte till universitetsdirektören? Hur fungerar det i sina detaljer när en tydligt centraliserad administration likafullt placerar ut lokala campusadministrativa enheter i verksamheten? Kartläggningen har inte medgivit att vi gått på djupet i alla sådana delar men det kunde vara av intresse att genomföra vissa fördjupande studier av just administrationens organisering i olika ledningsmodeller.

Avslutningsvis vill vi lyfta fram att kartläggningen visar att både modeller med vald och modeller med tillsatt rektor fungerar väl – det handlar mindre om vilken modell man väljer, och mer om hur modellen tillämpas i praktiken. I slutändan är det balansen mellan akademisk självständighet och en tydlig, professionell ledning som avgör hur väl styrningen fungerar. Den balansen kräver både strukturer som möjliggör inflytande och ett ledarskap som bygger på förtroende och samspel.



Bilaga A Intervjupersoner

Margareth Hagen Universitetet i Bergen, Rektor

Tore Tungodden, Universitetsdirektör, Universitetet i Bergen

Jørgen Fosslund, Administrationsdirektör, UiT Norges arktiska universitet

Seunn Smith-Tønnessen, Universitetsdirektör, Universitetet i Agder

Karoline Holmbo Høibo, Direktör för organisation och infrastruktur, Universitetet i Stavanger

Søren Munk Skydsgaard, Universitetsdirektör, Köpenhamns Universitet

Kristian Thorn, Universitetsdirektör, Aarhus Universitet

Claus Nielsen, Universitetsdirektör, Danmarks Tekniske Universitet

Esa Härmäläinen, Förvaltningsdirektör, Helsingfors universitet

Marja Niemi, Manager, leadership support services, Aalto-universitetet

Raili Pönni, Development Director, Aalto-universitetet

Susanne Kristensson, Förvaltningschef, Lunds universitet

technopolis
group 

www.technopolis-group.com