**Utredning av kollegialt inflytande och beslutsfattande vid KTH**

**Inledning**

Rektor vid KTH beslutade den 7 februari 2023 (Dnr V-2023-0078 2.2) uppdra åt professor em. Gunnar Svedberg att ta fram underlag angående  
- kollegialt inflytande och beslutsfattande på skolnivå som säkerställer en nära koppling till chefslinjen och som innebär en tydlig ansvarsfördelning mellan beslut som ska fattas av ansvariga chefer och av kollegiala organ  
- behovet av kollegialt beslutsfattande på central nivå utifrån den föreslagna modellen för kollegialt inflytande på skolnivå, bland annat med hänsyn till nuvarande fakultetsråd, utbildningsnämnd och anställningsnämnd.

I denna rapport redovisas resultat av utredningen. Uppdraget har genomförts på relativt begränsad tid. Det innebär bland annat att utredningsarbetet i huvudsak avsett den i direktivet direkt angivna inriktningen med målet att ta fram underlag inför vidare beredning inom KTH. Några angelägna angränsande frågor, som aktualiserats i samband med utredningen, tas dock också kortfattat upp i rapporten.

Viktiga delar av arbetet har bestått av genomgång och analys av relevant skriftligt underlag och samtal med personer och grupper inom KTH. En sammanställning av vilka som intervjuats finns bilagd i rapporten. Intervjuerna har gett värdefulla synpunkter på såväl kollegialt inflytande och beslutsfattande inom KTH som annat inom högskolans verksamhet av relevans för utredningen.

I en bilaga till rapporten finns också en sammanställning av utredarens förslag om kollegial beredning och beslutsfattande på olika nivåer inom KTH.

**Allmänt om kollegialitet**

Kollegialiteten har historiskt varit en utgångspunkt för styrning och ledning av universitet och högskolor. En fundamental del av den kollegiala styrformen är att beslut och handling när det gäller akademiska frågor ska grundas på vetenskaplig kunskap och kompetens hos kolleger i organisationen. Lösningar ska sökas via prövande och kritiska samtal.

I kollegialiteten ingår också att ledare utses bland kolleger. Framför allt vid äldre universitet görs detta genom val, vilket förbättrar legitimiteten och tilliten till ledningen. *Primus inter pares*, den främste av likar, som kännetecken för en ledare utgör en av grundpelarna för kollegialitet. Efter att det inte längre var föreskrivet att välja ledare för kollegiala organ, skiljer sig processen för utseende av ledare mellan olika lärosäten.

Professor Janne Carlsson fick år 2000 efter sin tid som KTH:s rektor i uppdrag av regeringen att som ensamutredare studera vissa frågor rörande ledning av lärosäten. Utredningens slutbetänkande (SOU 2000:101) innehåller bland annat följande avsnitt om betydelsen av kollegialt inflytande:  
  
”Vi anser dock att det finns starka skäl för högskolorna själva att skapa

kollegiala organ på olika nivåer och ge dessa meningsfulla uppgifter.

Det motverkar den alienation som finns på vissa håll i dag. Det ger

känsla för helheten och skapar förutsättningar för samverkan över

institutions- och avdelningsgränser. Det kollegiala sättet att arbeta med

ledningsfrågor ligger nära seminarieformen för vetenskaplig diskussion,

en form som forskare känner starkt för. Samverkan mellan olika delar

av en högskola blir allt viktigare och den främjas genom förekomsten av

kollegiala organ.   
Organisationsstrukturen får dock inte vara för rigid och svår att påverka. Förändringar måste kunna ske i takt med att vetenskapsområden utvecklas (eller behöver avvecklas). Nya formationer för samverkan blir ständigt nödvändiga om man skall hänga med i utvecklingen. Den inomvetenskapliga förnyelsen inom ett område styrs av forskarnas egna initiativ och arbete. De organisatoriska förändringar som bör ske som en följd av olika områdens utveckling är de enskilda forskarna i regel inte benägna att åstadkomma. De anser sig ofta inte heller ha tid att engagera sig i dessa frågor.  
Ledningen skall ha möjlighet att agera kraftfullt i organisatoriska frågor. Det behöver dock inte ske över huvudet på anställda och studerande. All högskolans kunskap är värdefull och kollegialt medinflytande ger en bra möjlighet att tillvarata den.”

Den kollegiala styrformen får inte bara stöd utan också olika slag av kritik både av dem som i grunden ändå förespråkar kollegialitet och de som ser betydande problem med kollegialiteten. Styrformen har bland annat kritiserats för att verka konserverande. Strävan efter konsensus i kollegiala beslut riskerar att ge långsamt beslutsfattande, minska benägenheten till förändring och försvåra nytänkande. Intressekonflikter mellan olika grupper inom kollegiet kan påverka de beslut som fattas. En liknande kritik är att det ofta finns en viss tröghet inom kollegiala organ att rekrytera kolleger utifrån.

En annan typ av kritik går ut på att kollegiala organ i första hand inte bör användas för styrning utan för att formulera principer, som ska vara vägledande för ledningen, och för att säkerställa att ansvar kan utkrävas. Det är då snarare fråga om kollegialt inflytande än styrning.

En komplikation med den kollegiala styrformen är att begreppet kollegiet används på olika sätt. Det är till exempel vanligt att kollegiet av röstberättigade vid kollegiala val är vidare definierat än kollegiet av valbara.

Även begreppet fakultet används olika. I Svenska Akademiens ordlista anges ordförklaringen ”universitetsavdelning omfattande besläktade ämnen”. Vid bland annat KTH förekommer dock också att man med fakulteten avser gruppen av lärare och forskare verksamma inom utbildning och forskning.

Kollegial behandling av akademiska frågor baseras i grunden på en gemensam kunskapsbas. Som medarbetare i en organisation förenas man i stället av gemensamma intressen, vilka bland annat hanteras via formella processer för medbestämmande. Generellt sett har det inom lärosäten skett en förskjutning i styrningen från kollegialitet till demokrati och intern representation.

De typer av ärenden som till väsentlig del för sin hantering kräver ingående kunskap om utbildnings- och forskningsverksamhet är i första hand sådana som handlar om antagning och examination, rekrytering, anställning och befordran av lärare och forskare samt interna kvalitetsfrågor och fördelning av forskningsmedel.

**Styrning av administration och stödverksamheter**

Parallellt med akademiska frågor inom kärnverksamheterna utbildning och forskning måste också ”ordningsfrågor” hanteras. Lagar och regler fastställda av regering och riksdag ska följas. Många viktiga frågor av administrativ karaktär har med tiden blivit allt svårare och mer komplexa i takt med samhällets förändring. Den statliga regelstyrningen av lärosäten har samtidigt ökat med krav på detaljerad återrapportering av resultat, som oftast inte primärt handlar om huvudverksamheterna. En stor utmaning ligger i att ledningsstrukturen inom administration och stödverksamheter måste ha ökad förmåga att såväl klara av att hantera förändringar i omvärlden som att säkerställa verksamhetsnära och välfungerande stödfunktioner. För detta lämpar sig en byråkratiskt regelföljande och managementliknande styrform bättre än den kollegiala. En sådan blandning av byråkrati och management betecknas ofta linjestyrning.

Ett stort lärosäte är med nödvändighet en komplex organisation. Ett viktigt skäl till detta är skillnaderna i karaktär mellan den akademiska kärnverksamheten och förvaltningen med de nödvändiga stödverksamheterna. Den kollegiala styrningen av utbildning och forskning måste kombineras med linjestyrning. Det kräver tydlig ledningsstruktur och processbeskrivningar såväl för behandling av akademiska frågor som för service och stöd till den akademiska kärnverksamheten. Samtidigt måste det finnas en förståelse inom akademin för förvaltningens verksamhet. Många olika processer och frågor måste hanteras, vilket gör att linjeorganisationen kan behöva kompletteras med inslag av bland annat matrisorganisering. Beskrivningar av hur akademiska frågor hanteras kollegialt kan med hänsyn till frågornas karaktär inte bli enkla eller åskådliggöras på enkla sätt. Värdefulla nationella och internationella överenskommelser om bland annat kvalitetssäkring av ett lärosätes samtliga verksamheter har under de senaste åren ytterligare komplicerat bilden.

Hur olika styrformer fungerar påverkas av lärosätets historia och tidigare ledningskultur liksom av den ”vetenskapskultur” som råder. Även lärosätets storlek och bredd i form av antal ämnesområden har stor betydelse.

**Sentida organisationsförändringar av svenska lärosäten inklusive KTH**

Lednings- och ledarskapsfunktionerna har stegvis förstärkts vid svenska lärosäten. Betydande förändringar genomfördes som konsekvens av regeringens s.k. autonomireform år 2011, när högskolelagen (HL) ändrades och kravet på fakultetsnämnder togs bort. Lärosätena fick då ökade möjligheter att bestämma över den inre organisationen. Det krävdes exempelvis inte längre att kollegiala beslutsorgan skulle bereda anställnings- och befordringsärenden. Däremot kvarstår att beslut som kräver en bedömning av uppläggning, genomförande av eller kvalitet i utbildningen eller organisation av eller kvalitet i forskningen ska fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens. Med vetenskaplig kompetens avses i detta sammanhang vanligen att ha disputerat.

Idag finns betydande skillnader mellan lärosäten när det gäller hur akademiska ledare tillsätts och vilken beslutsmakt olika typer av kollegiala organ har i frågor som rör såväl innehåll och kvalitet i utbildning och forskning som anställning av lärare. Generellt sett har de stora och breda forskningsuniversiteten behållit mycket av det kollegiala beslutsfattandet medan fackuniversiteten, de nya universiteten och högskolorna i olika grad övergått till linjestyrning. Den allmänna tendensen är att linjestyrningen inom lärosäten blivit starkare på bekostnad av den kollegiala styrningen.

Den politiska styrningen av lärosäten har förändrats över tid. Under de senaste åren har den ökat också i vad vi betecknat som demokratiskt styrda länder. Även i Sverige finns färska exempel på att politiker vill såväl detaljstyra sammansättningen av statliga lärosätens styrelser som reformera vissa högskoleutbildningar via direkta ingrepp i utbildningars innehåll och genomförande. Såväl politisk som ekonomisk styrning blir svårare om lärosätet är organiserat så att beslut om innehåll och kvalitet i utbildningen fattas kollegialt.

KTH är landets största och ämnesmässigt bredaste tekniska universitet. Ämnesbredden har under de senaste decennierna successivt ökat till att inkludera områden som vid stora universitet hänförs till andra fakulteter än en teknisk sådan. Under motsvarande tid har KTH genomfört betydande förändringar av organisationen. Innan skolreformen år 2005 fanns fem fakulteter, vilka påminner om dagens skolor. Då var antalet institutioner totalt ca 35 plus Ingenjörsskolan. Varje fakultet hade en fakultetsnämnd och en tjänsteförslagsnämnd. Dessutom fanns ett centralt fakultetskollegium. Var och en av fakultetsnämnderna leddes av en vald dekanus som ordförande. Prodekanus ansvarade vanligen för utbildningsfrågor vid respektive fakultet.

I och med skolreformen år 2005 omorganiserades KTH och totalt nio skolor bildades. Skolorna blev direkt underställda rektor och leddes av en skolchef (benämnd dekan) och en ställföreträdande skolchef (benämnd prodekan). För en skolas verksamhet ansvarade en styrelse och en ledningsgrupp. Vid varje skola skulle också finnas ett lärarkollegium. En KTH-gemensam fakultetsnämnd med dekanus och prodekanus hade det akademiska ansvaret för KTH:s utbildning och forskning. Fakultetsnämnden var dock ett renodlat kvalitetssäkringsorgan utan de beslutsbefogenheter som traditionellt förknippats med en sådan nämnd. Ett centralt fakultetskollegium fanns som forum för information, diskussion och förankring av övergripande frågor samt som rådgivande organ i forsknings- och utbildningsfrågor.

År 2010 tillkallade rektor en styrgrupp för utvärdering av för- och nackdelar med KTH:s skolorganisation och med uppgift att föreslå eventuella förändringar. Samtidigt anlitades konsultföretaget Technopolis för att göra en genomgång av främst ansvarsfördelning och beslutsstruktur för utbildning, forskning och organisation. Styrgruppen konstaterade bland annat att det var lämpligt att använda utbildningen som grund för skolindelningen men att KTH borde vidareutveckla skolorganisationen. Någon form av brett sammansatt organ med kollegial majoritet föreslogs skapas vid varje skola med direktiv angående vilka frågor ett sådant organ skulle hantera och vilket mandat det skulle ha bland annat i förhållande till skolchefen. Styrgruppen ansåg också att riktlinjer borde finnas angående organets sammansättning och hur val till detta skulle gå till. Skolchefen borde enligt styrgruppen vara ordförande i organet. År 2018 bildades nuvarande skolorganisation med fem skolor genom sammanslagningar av några skolor.

Idag utgör fakultetsrådet det universitetsövergripande organet för KTH:s arbete med kvalitetsutveckling och kollegial förankring. Fakultetsrådet är sammansatt av sju valda ledamöter bland professorer och lektorer vid KTH och tre externa ledamöter samt en studentledamot. Det leds av dekanus med prodekanus vid sin sida. Rektor beslutar om valförfarandet efter beredning av fakultetsrådet, fastställer valresultatet samt utser dekanus och prodekanus.

Den 18 juni år 2019 beslutade dåvarande rektor om några från kollegial synpunkt viktiga förändringar av fakultetsrådets uppgifter från och med den 1 juli 2019. Vi den tidpunkten påbörjades en ny mandatperiod för ledamöter i fakultetsrådet. Ärendehanteringen avseende anställning av lärare flyttades från rådet. En anställningsnämnd inrättades som ett rådgivande och beredande organ till rektor i frågor som rör anställning och befordran av lärare samt frågor om docentur. Prodekanus är ordförande i nämnden. Rektor utser ledamöter efter beredning av fakultetsrådet och tidigare även vicerektor med ansvar för jämställdhet och värdegrund, vilken funktion dock numera avvecklats. Till anställningsnämnden hör en befordringsnämnd samt skolornas lokala rekryterings- och docentkommittéer.

Rektorsbeslutet år 2019 innebar även att ärendehanteringen av utbildningsfrågor flyttades från fakultetsrådet. I stället inrättades en utbildningsnämnd som ett rådgivande och beredande organ till rektor. Den är ett forum för diskussion och beredning av KTH-övergripande utbildningsfrågor. Rektor utser ledamöter efter beredning av fakultetsrådet och vicerektor med ansvar för utbildning. Den senare är också ordförande i nämnden med dekanus som vice ordförande. Nämnden har tre utskott av mer operativ karaktär: grundutbildningsutskottet, forskarutbildningsutskottet samt utbildningsadministrativa utskottet.

Under år 2019 beslutade det nytillträdda fakultetsrådet att ersätta det fakultetskollegium som tidigare funnits med ett skolkollegium på varje skola med valda ledamöter samt ett KTH-gemensamt kollegialt forum. Uppdraget till kollegieledamöterna är ”att lyfta, diskutera och utveckla frågor som är relevanta för dem som kolleger på KTH”. En beredningsgrupp för kollegialitet inrättades, där dekanus och prodekanus regelbundet träffar skolkollegiernas ledning. I samband med skolkollegierna och kollegialt forum innefattas i begreppet kolleger såväl professorer, lektorer och biträdande lektorer som adjunkter och forskare.

**KTH:s skolkollegier**  
Kollegialiteten kräver att det inom KTH ges möjligheter till öppet meningsutbyte mellan kolleger om viktiga akademiska frågor. Alltför allmänt formulerade uppdrag till kollegiala organ utan vare sig beredande funktion eller beslutsmakt leder dock erfarenhetsmässigt till att verksamheten blir mycket beroende av den rådande akademiska kulturen och vilka personer som är aktiva i kollegiearbetet

Inom utredningen genomförda intervjuer har visat att skillnaderna mellan hur skolkollegierna fungerar är betydande. Ett problem inom flera av dem har varit förhållandevis lågt deltagande i kollegiemötena bland såväl valda ledamöter som bland övriga kolleger inom skolorna. Samarbetet med respektive skolchef har som förväntat också stor betydelse för hur arbetet i kollegierna fungerar.

Språkfrågan är en viktig aspekt i samband med all kollegial verksamhet. En ökande andel av kollegerna har inte svenska som huvudspråk men måste ges rimliga möjligheter att såväl ta del av information som att delta i kollegiala verksamheter. Detta har tydligt belysts i samband med skolkollegiernas verksamhet.

En viktig anledning till lågt deltagande är att många kolleger inte varit beredda att avsätta erforderlig tid med hänsyn till kollegiets begränsade makt och inflytande. Det är förmodligen också ett huvudskäl till att få personer med tidigare erfarenheter av ledningsuppdrag valt att engagera sig i kollegierna.

Vid zoom-möten under corona-pandemin ökade aktivitetsnivån. Ett skäl var att kolleger då utnyttjade möjligheten till angeläget erfarenhetsutbyte om bland annat utbildningsfrågor. Samtliga intervjuade har också framhållit hur viktiga skolkollegierna visade sig vara i samband med det s.k. ”kallelseärendet” då aktivitetsgraden ökade rejält. Ärendet beskrivs inte närmare här. Det handlar om att KTH:s dåvarande rektor under våren 2022 fattade ett av olika principiella skäl starkt kritiserat beslut att genom ett kallelseförfarande utan sakkunniggranskning anställa en skolchef som professor.

**Om utredningsdirektivets inriktning angående kollegialt inflytande och ansvarstagande på skolnivå**

Den första punkten i utredningens direktiv anger att ett valt beslutsfattande organ ska etableras för varje skola. Det är en naturlig utgångspunkt bland annat med hänsyn till de skolkollegier som finns vid samtliga skolor idag. Ett tänkbart alternativ med ett enda KTH-gemensamt beslutsfattande kollegialt organ skulle visserligen formellt uppfylla kraven i HL. Med hänsyn till den breddning av KTH:s ämnesområden som skett, skulle detta dock knappast motsvara kollegialitetens krav på att vetenskaplig kunskap och kompetens av betydelse för samtliga discipliner ska finnas inom ett sådant organ. Kollegialiteten kräver att de valda ledamöterna vid beslutsfattande ska kunna göra vetenskapligt välgrundade bedömningar av de akademiska frågeställningar man har att ta ställning till. För detta krävs en rimlig ämnesmässig bredd inom ett beslutande kollegialt organ.

I fortsättningen används arbetsnamnet ”skolnämnder” för att beteckna *utredarens förslag* till skolbaserade valda kollegiala organ. De föreslagna ”skolnämnderna” liknar i väsentliga avseenden fakultetsnämnder vid breda universitet med flera fakulteter, där var och en av fakulteterna representerar besläktade ämnesområden. Beslutsfattande ”skolnämnder” uppfyller också den i utredningsdirektivet angivna utgångspunkten ”att beslut, där en bedömning av vetenskaplig kvalitet utgör den huvudsakliga utgångspunkten, ska fattas på skolnivå om inte särskilda förutsättningar leder till annan slutsats”.

I direktivet anges också att ”ledamöter bör hämtas från skolans fakultet, studentorganisationen samt externt”. En sammansättning med en majoritet av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens krävs enligt HL om ”skolnämnden” ska fatta beslut som avser huvudverksamheterna utbildning och forskning. Vid en del universitet får fler kategorier av anställda än enbart disputerade lärare och forskare delta i val till kollegiala organ, vilket är något som *utredaren anser* att även KTH bör överväga. Det ökar den allmänna tilliten till och förtroendet för organen. En vanlig begränsning för rösträtt är att man har en anställning som omfattar minst 50 % av heltid och som är ett tillsvidareförordnande. Rösträtt även för grupper med fleråriga sammanhängande tidsbegränsade anställningar skulle stärka bland annat dessa gruppers känsla av samhörighet med KTH.

När det gäller externa ledamöter finns exempel vid andra universitet på såväl externa ledamöter från olika delar av samhälle och näringsliv som från andra enheter än den egna vid lärosäten med flera fakulteter. Många av de personer som intervjuats i samband med denna utredning har framhållit värdet av externa ledamöter.

Enligt utredningsdirektivet ska det finnas ett nära samband mellan det kollegiala organet på skolnivå och skolledningen. Vidare anges att ”inriktningen ska vara att skolchefen utses enligt nuvarande ordning och är ordförande och ansvarig för ärendeberedningen både för de frågor där det kollegiala organet är beslutande och beredande”. Idag utses skolledningar vid KTH genom att rektor inrättar en nomineringsgrupp som lämnar förslag på skolchef och vice skolchef(er). Denna grupp ska utarbeta kravprofiler och verka för att ”nomineringsarbetet blir transparent och att skolans personal och studenter ges möjligheter att komma till tals i arbetet”. Rektor utser sedan skolchef för en period om högst fyra år med möjlighet till maximal förlängning av förordnandet till högst åtta år. Rektor utser också vice skolchef (vilket dock får vidaredelegeras till skolchefen) med motsvarande tidsbegränsning av mandatet som för skolchefen. KTH kräver att såväl skolchef som vice skolchef uppfyller behörighetskraven för anställning som professor eller lektor. Det innebär att skolledningarna är kolleger med vetenskaplig kompetens.

Vid ett antal universitet ansvarar en kollegialt sammansatt valberedning för själva valet till det kollegiala organet (tidigare i normalfallet fakultetsnämnd). Valberedningen ansvarar också för att ta fram förslag till organets sammansättning inför efterföljande beslut av rektor. I samråd med rektor tas förslag till ordförande fram. Rektor utser därefter ordförande. *Utredaren föreslår* att en liknande process används vid KTH. För att uppnå det önskade nära sambandet mellan ”skolnämnden” och skolledningen bör ordföranden i ”skolnämnden” tillika vara skolchef.

Om skolchefen inte ingår i ”skolnämnden”, är ett alternativ att skolchefen är föredragande i nämnden och utses av rektor efter samråd med valberedningen för ”skolnämnden”. Detta förfarande skulle säkerställa ett nära samband mellan ”skolnämnd” och skolchef. Det skulle dock komplicera ledningsstrukturen och försvaga den kollegiala förankringen.   
  
**Om utredningsdirektivets inriktning avseende frågor där det kollegiala organet vid varje skola bör vara beslutsfattande eller beredande**

I direktivet anges att ett skolbaserat kollegialt organ i första hand ska vara beslutsfattande när det gäller ”frågor som kräver vetenskapliga och pedagogiska överväganden, till exempel om utbildningens uppläggning, genomförande och kvalitet, kravprofiler för anställningar med mera.” *Utredarens anser* att beslut avseende utbildningens uppläggning, genomförande och kvalitetssäkring enligt kollegiala principer bör tas i ”skolnämnderna”, där kunskap och kompetens om utbildning inom berörda ämnesområden finns. Även beslut angående organisation av och kvalitet i forskningen bör av motsvarande skäl tas kollegialt på denna nivå liksom beslut om inrättande och avveckling av forskarutbildningsämnen.

Inom utbildningsverksamheten finns frågor som bör hanteras på både skolnivå och lärosätesgemensamt. Det gäller exempelvis inrättande av utbildningsprogram. Idag finns vid KTH en riktlinje för inrättande och avveckling av utbildningsprogram, som säkerställer att denna fråga bereds på olika nivåer innan beslut fattas av rektor. *Utredaren anser* att förslag till utbildningsprogram normalt bör tas fram via ”skolnämnden”. Beslut om inrättande bör dock som idag fattas av rektor efter beredning även i ett högskolegemensamt kollegialt organ. Ett viktigt skäl till detta är att utbildningsprogram berör fler än en skola. Beslut om utbildningsplan på grundnivå och avancerad nivå liksom inrättning eller avveckling av kurs och kursplan för utbildning på dessa nivåer bör dock fattas av ”skolnämnden”. Det gäller även inrättning eller avveckling av kurs på forskarnivå, kursplan för sådan utbildning samt antagning till utbildning på denna nivå.

För tillsvidareanställningar inom huvudverksamheterna utbildning och forskning är det naturligt att ”skolnämnden” inleder anställningsprocessen. *Utredaren anser* att dagens organisation med skolbaserade rekryteringskommittéer med uppgift att bereda och avge förslag beträffande anställning av i första hand professor, lektor och biträdande lektor bör behållas. Motsvarande gäller för dagens docentkommittéer. Antagning som docent bör beslutas i ”skolnämnden” där kunskap och kompetens inom skolans ämnesområden finns samlad. Båda dessa typer av kommittéer bör vara kopplade till ”skolnämnden”. Rekrytering av adjunkt, forskare och forskningsingenjör bör kunna inledas på institutionsnivå och beslutas av ”skolnämnd”.

Befattningar som lektor och biträdande lektor är viktiga för de akademiska kärnverksamheterna. Anställning av sådana lärare kräver ingående kunskap om dessa verksamheter. Sådan kunskap finns i första hand inom en kollegialt sammansatt ”skolnämnd”. *Utredaren föreslår* därför att ”skolnämnden” ska kunna fastställa anställningsprofil för lektor och biträdande lektor. Samråd med lärosätesgemensamt kollegialt organ rekommenderas dock för att säkerställa en förankring inom hela KTH. Enligt Högskoleförordningen (HF) anställs lärare genom beslut av rektor.

Anställning som professor är den främsta läraranställningen. Karaktären av anställningen gör att garanterad långsiktig finansiering inom statsanslaget krävs. Initiering av anställning av professor bör *enligt utredaren* kunna ske av ”skolnämnden” men anställningsprofilen bör beredas även på lärosätesgemensam kollegial nivå. Rektor bör besluta om såväl anställningsprofil för professor som själva anställningen. Det senare får enligt HF inte delegeras.

Processer för befordran av lärare kräver speciella hänsyn med hänsyn till att sådana frågor berör kolleger inom den egna skolan. Av bland annat jävsskäl bör befordringsfrågor hanteras på såväl skolnivå som lärosätesgemensam kollegial nivå. *Utredaren anser* att befordran av biträdande lektor till lektor bör kunna initieras av ”skolnämnden” efter samråd med lärosätesgemensam kollegial nivå. Även när det gäller befordran av lektor till professor bör frågan kunna initieras på skolnivå och därefter beredas på lärosätesgemensam kollegial nivå. Beslut om såväl befordran av biträdande lektor till lektor som befordran av lektor till professor bör dock fattas av rektor.

Kallelse av person till anställning som professor är en process som är omgärdad av speciella krav i HF och som bör användas mycket restriktivt. Enbart detta faktum indikerar att rektor bör fatta beslut om kallelse, vilket också är *utredarens förslag*. Ett kallelseärende kan inledas på kollegial nivå inom en skola och därefter beredas på lärosätesgemensam kollegial nivå.

*Utredaren anser* att ”skolnämnden” också bör delta i beredningen av vissa av skolchefens beslut. Det gäller främst frågor med koppling till huvudverksamheterna utbildning och forskning. Beslut om verksamhetsplaner för skolan är ett exempel. Fördelningen av skolans resurser inom huvudverksamheterna är en annan fråga som har klart samband med genomförandet. Åtgärdsplaner som behandlar kvalitetsbedömningar kräver också kollegial hantering på skolnivå.

Prefekter är chefer i linjeorganisationen men hanterar även frågor av akademisk karaktär. Idag utser skolchefen prefekt efter samråd med rektor och för en begränsad tid om högst fyra år med möjlighet till förlängning. Den kollegiala beslutsformen är mindre lämpad för tillsättningar av chefer inom linjeorganisationen. *Utredaren anser* att ”skolnämnden” dock bör vara rådgivande vid utseende av prefekt men att beslut även fortsättningsvis kan fattas av skolchef efter samråd med rektor och med motsvarande tidsbegränsningar som idag. Motsvarande bör gälla även för ställföreträdande prefekt, avdelningschef och studierektor. För utseende av de senare befattningarna bör dock inte samråd med rektor krävas.

Idag föreskrivs att det inom en skola ska finnas grundutbildningsansvarig (GA), forskarutbildningsansvarig (FA), programansvarig för utbildning (PA), fakultetsförnyelseansvarig (FFA), jämställdhets-, mångfalds och lika villkorsansvarig (JMLA) samt ”impactansvarig”. Organiseringen inom en skola diskuteras inte vidare i denna utredning, eftersom den är starkt beroende av bland annat vilka mandat en ”skolnämnd” får. Detta gäller även vilka rådgivande organ som bör finnas på skolnivå. Den huvudsakliga interna organisationen inom skolorna bör dock vara i princip likadan för samtliga skolor för att säkerställa sammanhållningen inom KTH.

**Framtida universitetsgemensamma organ för kollegialt inflytande och beslutsfattande vid KTH**

Som framgår ovan, är många frågor av den karaktären att de bör behandlas på en övergripande lärosätesgemensam kollegial nivå. Frågor av detta slag har diskuterats ovan i anslutning till vad som bör beslutas kollegialt på skolnivå. Fakultetsrådet är idag det kollegialt valda organet på universitetsgemensam nivå för KTH:s arbete med kvalitetsutveckling och kollegial förankring. Ett gemensamt organ av denna typ har under decennier funnits vid KTH. Det finns starka skäl för att KTH även fortsättningsvis bör ha ett gemensamt kollegialt organ för hantering av övergripande frågor som kräver kollegial bedömning. *Utredaren anser* att uppgifterna för detta organ måste anpassas när kollegiala ”skolnämnder” etableras. De övergripande uppgifter om kvalitet i utbildning och forskning, som dagens fakultetsråd har enligt KTH:s arbetsordning, bör behållas även fortsättningsvis. Det gäller även beslut om anvisningar för antagning av docent. Utseende av hedersdoktorer är också ett förfarande som fakultetsrådet bör ansvara för i samråd med rektor. Beteckningen fakultetsråd bör vara kvar för detta rådgivande organ trots att uppgifterna i flera avseenden förändras.

En viktig utgångspunkt bör vara att fakultetsrådet liksom idag har en majoritet av ledamöter med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens och att dessa utses genom val bland lärare och forskare vid KTH. Sammansättningen av fakultetsrådet och processen för utseende av fakultetsrådet är idag kollegialt baserade. *Utredaren anser* att detta i stort sett bör kunna vara kvar. Det övergripande ansvaret för att utveckla kvalitén i KTH:s utbildning, forskning och samhällssamverkan bör även fortsättningsvis ligga på fakultetsrådet enligt KTH:s nuvarande arbetsordning. Fakultetsrådet bör också ha till uppgift att som idag vara rådgivande till rektor i strategiska och etiska frågor. Lärosätesövergripande frågor om verksamhetsplanering bör beredas av fakultetsrådet liksom kvalitetssäkring av beslutsprocesser.

Fakultetsrådets ansvar avseende rekryterings- och befordringsprocesser för läraranställningar bör *enligt utredaren* förändras som en konsekvens av att kollegialt valda ”skolnämnder” etableras. Med hänsyn läraranställningars stora betydelse för KTH:s huvuduppgifter, är det enligt ovan rimligt att behålla lärosätesövergripande beredning av vissa typer av läraranställningar.

Ovan nämndes att anställningsnämnden idag är ett beredande organ till rektor i frågor som rör anställning och befordran av lärare. Nämnden bereder också frågor om docentur enligt fakultetsrådets anvisningar om antagning av docent. Som ovan nämnts, finns på skolnivå också rekryteringskommittéer och docentkommittéer. De uppgifter som idag ligger på anställningsnämnden angående anställningsprofil för anställning av lärare (exklusive professor) och utseende av sakkunniga bör *enligt utredaren* överföras till ”skolnämnderna”. Fakultetsrådet bör enligt ovan vara rådgivande när det gäller anställning av såväl lektor och biträdande lektor som professor.

*Utredaren anser* vidare att det är rimligt att fakultetsrådet inom sig har ett organ som hanterar anställningsfrågor. Detta ersätter dagens anställningsnämnd och blir i princip det som tidigare benämndes anställningsutskott. Beteckningen anställningsnämnd för ett sådant organ är tveksam med hänsyn till att begreppet nämnd normalt används för organ som är såväl beredande som beslutsfattande. Beteckning utskott är lämpligare. Andra alternativ är kommitté, beredning eller grupp. Organet bör som tidigare höra till fakultetsrådet snarare än att som idag vara ett beredande organ till rektor.

Befordringsnämnden har idag till uppgift att handlägga ärenden som gäller befordran av lektor till professor och befordran av biträdande lektor till lektor. Befordringsfrågor berör alltid någon kollega och bör enligt ovan beredas såväl på skolnivå som på lärosätesövergripande nivå. Med hänsyn till att den inledande beredningen av befordringsärenden förändras när ”skolnämnder” etableras, bör *enligt utredaren* uppgifterna för en KTH-gemensam nivå bli av mer övergripande karaktär och hanteras via fakultetsrådet. Beteckningen befordringsnämnd bör analogt med beteckningen anställningsnämnd ändras och förslagsvis till befordringsutskott (alternativt kommitté, beredning eller grupp) inom fakultetsrådet.

Utbildningsnämnden är idag ytterligare ett beredande organ till rektor. Nämnden är ett forum för diskussion och beredning av KTH-övergripande utbildningsfrågor, vilket i princip är det som tidigare benämndes utbildningsutskott. Utöver allmänna sådana frågor bereder nämnden förändringar i programutbud. Ovan anges skäl för att behålla en lärosätesövergripande beredning av inrättande eller avveckling av utbildningsprogram. Det är dock *enligt utredaren* rimligt att rektor även fortsättningsvis fattar den typen av beslut.

Beteckningen utbildningsnämnd bör *enligt utredaren* i linje med argumenteringen ovan ändras förslagsvis till den tidigare använda beteckningen utbildningsutskott (alternativt kommitté, beredning eller grupp) inom fakultetsrådet. Idag har utbildningsnämnden tre utskott för grundutbildning, forskarutbildning respektive utbildningsadministration. Frågan huruvida dessa bör behållas är beroende av hur utbildningsfrågorna kommer att hanteras inom ”skolnämnderna” och i fakultetsrådet.

Idag finns ett kollegialt forum som fakultetsrådet arrangerar minst två gånger per termin. Det är öppet för KTH:s kollegium och ger en möjlighet att diskutera angelägna frågor för forskning, utbildning och samverkan. Denna typ av kollegialt inflytande bör *enligt utredaren* finnas kvar i lämplig form.

I en bilaga till denna utredning finns en sammanställning av utredarens förslag angående specifika beslutsfrågor respektive beredningsfrågor för ”skolnämnder” samt beredningsfrågor för fakultetsrådet.

**Några avslutande kommentarer**

Lärosätena blir i allt högre grad utsatta för nationell och internationell konkurrens. Förmågan att arbeta med strategiska frågor blir allt viktigare. I detta sammanhang är det särskilt viktigt att ledningsstrukturerna är tydliga. Nära samarbete och dialog krävs mellan den kollegiala styrningen av huvudverksamheterna och linjestyrningen. Ledare inom KTH måste ges goda möjligheter att utöva sitt ledarskap, vilket underlättas av en stark kollegial förankring och legitimitet.

Lärosätenas akademiska verksamhet kräver självständighet. De får inte styras av politiska eller ekonomiska intressen. Aktuella händelser visar att krafter finns även i Sverige för att öka den politiska styrningen. Den tidigare utbildningsministern i Norge, professor Gudmund Hernes, har lyft fram följande fyra teser om universitetens läge idag:

* Aldri har akademiske institusjoner - universiteter og høyskoler - hatt en så sterk plass.
* Til tross for denne plass og styrke: Aldri har de vært så truet.
* Det er universitetenes og høyskolenes styrke som kan slå tillbake på dem selv og svekke dem.
* Universitetene kan bare trygges och reddes av seg selv og ved å vokte sin integritet og forsvare sin autonomi.

Ovan har nämnts att den kollegiala kulturen vid ett lärosäte är starkt beroende av lärosätets historik. Kulturen förändras långsamt medan förändringar av organisationen kan göras snabbt. Det tar väsentligt längre tid att återuppbygga kollegialitet vid beredning av akademiska frågor och beslutsfattande än att gå motsatt väg.

Etablering av ett valt kollegialt organ för varje skola vid KTH kräver i flera avseenden ett annorlunda verksamhetsstöd på skolnivå än idag. Utveckling av det gemensamma verksamhetsstödet pågår vid KTH och bör drivas vidare med hänsyn bland annat till etableringen av ”skolnämnder”. Det har dock inte varit möjligt att inom utredningens ram studera detta vidare.

Utbildning i kollegialt ledarskap är viktig och betydelsen av sådan underskattas ofta. Kunskaper om grunderna för kollegial styrning, framför allt hos yngre kolleger, är också väsentliga. När det kollegiala inflytandet och beslutsfattandet vid KTH ökas väsentligt enligt den inriktning som är formulerad i direktivet till denna utredning, krävs *enligt utredaren* satsningar på såväl utbildning av ledare som insatser för att öka förståelsen för betydelsen av kollegialitet som en utgångspunkt för utbildnings- och forskningsverksamhet.

**Referenser**

Ahlbäck Öberg, Shirin & Johan Boberg (2022), Avkollegialisering av svenska lärosäten, Statsvetenskaplig tidskrift, Årgång 124, 2022/1

Björck, Henrik (2013), Om kollegialitet, SULF:s skriftserie XLI,

ISBN 91 8876627 6

Hernes, Gudmund (2020), Om den kognitive samfunnspakten – vil universitetene overleve det 21. århundre?, Frihet, kollegialitet, studentinflytande – Uppsala universitet under Eva Åkessons rektorat 2012-2020, ISBN 978-91-513-1037-4.

Sahlin, Kerstin & Ulla Eriksson-Zetterquist (2016), Kollegialitet – En modern styrform, ISBN 978-91-44-10441-6

Högskolans ledning, Slutbetänkande av Utredningen om högskolans ledning, SOU 2000:101, ISBN 91-38-21327-3

Utvecklad ledning av universitet och högskolor, Betänkande av Ledningsutredningen, SOU 2015:92, ISBN 978-91-38-24366-4

**Bilaga 1**  
**Sammanställning av utredarens förslag angående specifika beslutsfrågor respektive beredningsfrågor för ”skolnämnd” samt beredningsfrågor för fakultetsrådet.**

**Utredarens förslag angående specifika beslutsfrågor för ”skolnämnd”:**

”Skolnämnd” bör besluta angående  
- utbildningens uppläggning, genomförande och kvalitetssäkring  
- organisation av och kvalitet i forskningen  
- inrättande och avveckling av forskarutbildningsämnen  
- utbildningsplan på grundnivå och avancerad nivå   
- inrättande och avveckling av kurs på grundnivå och avancerad nivå  
- kursplan för utbildning på grundnivå och avancerad nivå  
- inrättande och avveckling av kurs på forskarnivå  
- kursplan för utbildning på forskarnivå  
- antagning till forskarutbildning  
- anställningsprofil för biträdande lektor och lektor efter samråd med fakultetsrådet  
- utseende av sakkunniga vid anställning av lärare med sakkunnigprövning  
- antagning som docent  
- anställning av adjunkt, forskare eller forskningsingenjör  
- anställning av postdoktor  
- antagning av doktorand

**Utredarens förslag angående specifika beredningsfrågor för ”skolnämnd”:**

”Skolnämnd” bör   
- bereda förslag till inrättande av utbildningsprogram  
- initiera process för befordran av lektor till professor   
- initiera rekrytering av professor  
- bereda anställningsprofil för professor i samråd med fakultetsrådet  
- initiera process för kallelse av professor  
- delta i beredning av verksamhetsplaner för skolan   
- delta i beredning av fördelningen av skolans resurser inom utbildning och forskning   
- bereda åtgärdsplaner som har att göra med kvalitetsbedömningar

Utöver detta bör ”skolnämnd” vara rådgivande till skolchef vid utseende av prefekt, ställföreträdande prefekt, avdelningschef och studierektor.

**Specifika beredningsfrågor för fakultetsrådet som konsekvenser av utredarens förslag:**

Fakultetsrådet bör bereda   
- inrättande av utbildningsprogram i samråd med ”skolnämnd”  
- anställningsprofil för biträdande lektor och lektor i samråd med ”skolnämnd”  
- anställningsprofil för professor i samråd med ”skolnämnd”  
- befordran av biträdande lektor till lektor i samråd med ”skolnämnd”  
- befordran av lektor till professor i samråd med ”skolnämnd”  
- anvisningar för antagning som docent  
- utseende av hedersdoktor i samråd med rektor

Utöver detta bör fakultetsrådet ha det övergripande kvalitetsutvecklande ansvar som idag ingår i rådets uppgifter enligt KTH:s arbetsordning. Även fakultetsrådets nuvarande uppgifter enligt arbetsordningen bör kvarstå angående beredning av valförfarande inför val av lärare till universitetsstyrelsen och valförfarande inför utseende av nytt fakultetsråd.

**Bilaga 2  
Intervjusammanställning**

28/2 Amelie Eriksson Karlsson, tf skolchef CBH-skolan

28/2 Åsa Gustafson, utredare Ledningskansliet

28/2 Sandra Di Rocco, skolchef SCI-skolan

28/2 Mikael Lindström, prorektor

1/3 Ann Lantz, tf skolchef EECS-skolan

1/3 Björn Berggren, skolchef ABE-skolan

2/3 Pär Jönsson, skolchef ITM-skolan

7/3 Sofia Ritzén, dekanus

7/3 Ann Finne Wistrand, prodekanus

8/3 Kristina Nyström, ordf. ITM skolkollegium och  
Mark Lange, vice ordf. ITM skolkollegium

8/3 Zoom-möte med Fakultetsrådet

10/3 Susann Boij, ordf. SCI-skolkollegium och  
Felix Ryde, vice ordf. SCI-skolkollegium

10/3 Agnieszka Zalejski Jonsson, ordf. ABE-skolkollegium och  
Erik Stenberg, vice ordf. ABE-skolkollegium

20/3 Christina Al-Khalili Szigyarto, ordf. CBH-skolkollegium och  
Torbjörn Pettersson, vice ordf. CBH-skolkollegium

22/3 Wouter van der Wijngaart, ord. EECS-skolkollegium och  
Lina Bertling Tjernberg, vice ordf. EECS-skolkollegium

22/3 Leif Kari, vicerektor utbildning

28/3 Folke Snickars, tidigare dekanus

28/3 Sophia Hober, tidigare dekanus

29/3 Zoom-möte med EECS-skolkollegiet

29/3 Maja Rosén, THS och  
Filip Axelsson, THS

17/4 Ulrica Edlund och   
Hjalmar Brismar, lärarrepresentanter i US

18/4 Nicole Kringos, lärarrepresentant i US

24/4 Zoom-möte med Kollegialt forum

25/4 KTH:s Ledningsgrupp

25/4 Stefan Östlund, vicerektor internationalisering

26/4 Per Lundquist, vicerektor hållbarhet

26/4 Universitetsdirektörens ledningsråd

8/5 Centrala Samverkansgruppen vid KTH