



Høgskolen i Telemark



## Notat til høring

Kristian Bogen & Petter Aasen

### Universitets- og fusjonsprosjektet: Organisering av nivå 1

*Vurdering av organisasjonsmodell må ses i lys av den nye høgskolens visjoner og ambisjoner. Modellen for styring og ledelse skal bidra til å innfri hva vi vil med institusjonen.*

*Den nye institusjonen skal være en flercampusinstitusjon med studiesteder i Buskerud Vestfold og Telemark. Den skal være en sentral aktør i utviklingen av regionalt arbeids- og samfunnsliv gjennom bidrag på viktige samfunnsområder som verdiskapning, klima, energi, naturressurser, oppvekst og skole, helse, omsorg, samfunnsutvikling og kultur. Institusjonen skal tilby profesjonsrettete, arbeidslivsorienterte og samfunnsrelevante utdanninger, som er nasjonalt anerkjente og internasjonalt konkurransedyktige, på bachelor, master og ph.d.-nivå. Den skal drive internasjonalt konkurransedyktig profesjonsorientert, praksisnær og anvendt forskning og utviklingsarbeid på prioriterte fagområder.*

*Hovedmålet med fusjonen er å etablere et flercampusuniversitet med profesjons- og arbeidslivsrettet profil som imøtekommer samfunnets behov, arbeidslivets krav og studentenes forventninger. Realisering av virksomhetens visjoner og ambisjoner vil stille store krav til styring og ledelse på institusjonelt nivå. Konkret vil det være behov for høy omstillings- utviklings- og implementeringsevne etter fusjonstidspunktet. Dette momentet må ivaretas når ny struktur på nivå 1 utformes.*

I mandatene til delprosjekt 2 Faglig organisering og delprosjekt 3 Administrativ organisering heter det at organisering relatert til ledelsesnivå 1, håndteres av rektorene i dialog med styreleder og evt. påtroppende rektor. Høringsutkast fra rektorene skal sendes til delprosjekt 2 og 3 innen 10. september, med svarfrist 25 september. I notatet under reises spørsmål som det ønskes tilbakemeldinger på.

### Gjeldende føringer

#### **Rektor**

Hovedmodell for organisering av nivå 1 er fastsatt i kgl. res. Her legges det til grunn at den nye institusjonen etableres med eksternt styreleder og ansatt rektor. Rektor er da både faglig og administrativ daglig leder ved institusjonen. Etter stortingets behandling av Meld. St. 18

(2014 – 2015) og forslag fra regjeringen om endringer i universitets- og høyskoleloven, som nylig har vært til høring, vil dette bli hovedmodell for styring og ledelse ved de statlige universitetene og høyskolene fra 1.1.16.

I gjeldende lovverk angir § 10-4 følgende om ansettelse av rektor. Styret foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen må sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal foretas innstilling og hvem som skal innstille. Ansatt rektor er ikke med i styret. Rektor skal erstattes med et medlem valgt blant faglig ansatte, og departementet skal utpeke et av de eksterne medlemmene til leder av styret.

Ansatt rektor er sekretær og saksforbereder for styret. Rektor skal i samråd med styrets leder, forberede og gi tilrådning i de faglige og administrative sakene som legges fram for styret. Ansatt rektor er i tillegg ansvarlig for iverksetting av styrets vedtak. Ansatt rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Ansatt rektor utarbeider og legger frem budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.

Styreleder vil på vegne av fellesstyret utarbeide forslag til stillingsbeskrivelse/utlysningstekst og prosess for tilsetting av rektor, som legges fram for styret 12. oktober.

## **Hva institusjonene selv skal fastsette**

### ***Prorektor/viserektorer/direktører***

I flg. UH-loven er det opp til institusjonen selv om den vil ha én eller flere prorektorer og hvordan disse eventuelt skal rekrutteres (valg eller tilsetting). En prorektor skal ha kompetanse til å være rektors stedfortreder. Styret utpeker rektors stedfortreder.

Tradisjonelt har prorektorbetegnelsen vært reservert rollen som rektors stedfortreder uten linjeansvar. I senere år er det også ved mange institusjoner opprettet viserektorstillinger i rektors lederkorps med linjeansvar for definerte områder på nivå 2. Viserektorrollen utøver som regel enhetlig ledelse for institusjonenes primæroppgaver (utdanning, forskning, samfunnskontakt). En kan også tenke seg viserektorer for «funksjonsområder»; f.eks. internasjonalisering, profesjonsutdanning, innovasjon og ved flercampusinstitusjoner, rektors stedlige representant for å ivareta samfunnskontakt på campusene. Viserektorrollen kan i denne sammenheng anvendes som leder for områder som institusjonen ønsker å ha særskilt oppmerksomhet på.

Vi ser imidlertid at betegnelsene pro- og viserektor i praksis brukes litt om hverandre. Ved noen institusjoner fyller en viserektor rollen som prorektor/stedfortreder. Man kan ha viserektorer i rektors lederkorps på nivå 1 som rene strategiske ressurser innenfor f.eks. utdanning og forskning, men uten linjeansvar for de tilsvarende administrative forvaltningsenhetene på nivå 2. Disse ledes da av studiedirektør og forskningsdirektør. Viserektor kan også anvendes som betegnelse som leder på nivå 2 uten å inngå i rektors

lederkorps på nivå 1. Det forutsetter da at den som tilsettes har solid faglig kompetanse ved siden av administrativ kompetanse/erfaring.

I en modell med enhetlig ledelse, er rektor både faglig og administrativ leder. Ansatt rektor innebærer at *universitets-/høgskoledirektør*-stillingen utgår. Det innebærer at ledere av faglige og administrative enheter på nivå 2 rapporterer til rektor. Innenfor denne modellen kan rektor delegere ledelsen av den samlede administrasjonen til en *administrasjonsdirektør* og all rapportering om administrativ virksomhet går til administrasjonsdirektøren.

## Definisjon av nivå 1

Nivå 1 kan defineres på flere måter i en styrings- og ledelsesmodell med tilsatt rektor:

1. **Rektor** med støtte fra stab/sekretariat, utøver selv direkte linjeansvar for all faglig og administrativ virksomhet.
2. **Rektor** med støtte fra stab/sekretariat og **prorektor**, utøver selv linjeansvar for all faglig og administrativ virksomhet (dvs. som modell 1, men med prorektor).
3. **Rektor** med støtte fra stab/sekretariat, utøver linjeansvar for faglig og administrativ virksomhet, og en eller flere **viserektorer** med delegert linjeansvar for faglig og administrativ virksomhet innenfor definerte områder (hvorav en viserektor får rollen som prorektor/stedfortreder).
4. **Rektor** med støtte fra stab/sekretariat og **prorektor** utøver linjeansvar faglig og for administrative virksomhet, og en eller flere **viserektorer** med delegert linjeansvar for faglig og administrativ virksomhet innenfor definerte områder.
5. **Rektor** (eventuelt prorektor og viserektorer, jf. pkt. 2, 3, 4) utøver linjeansvar for faglig virksomhet, og en **administrasjonsdirektør** med stab utøver linjeansvar for all administrativ virksomhet.

## Modeller

Med utgangspunkt i de ulike definisjonene av nivå 1, kan vi tenke oss en organisasjonsmodell ved HSN som er varianter eller kombinasjoner av to idealtypiske grunnmodeller:

Nivå 1 modell 1: *Rektor/rektorat med overordnet strategisk ansvar og direkte linjeansvar for all faglig og administrativ virksomhet.*

Modellen befester rektor som enhetlig leder. Modellen forutsetter at rektor etablerer en stab som koordinerende enhet for interne og eksterne relasjoner og sekretariat for styrearbeidet. I modellen kan eventuelt en prorektor uten formell «portefølje» inngå for å styrke rektoratets kompetanse og kapasitet.

Rektors ledergruppe blir faglige (dekaner) og administrative ledere (avdelingsdirektører) for enheter på nivå 2, og eventuelt en prorektor.

## Nivå 1 modell 2: Rektor med overordnet strategisk ansvar.

Modellen befester rektor som faglig-strategisk leder. Modellen innebærer at rektor delegerer myndighet til medarbeidere som inngår i lederkorpset på nivå 1. Administrasjonen ledes av en administrasjonsdirektør. Et antall viserektorer er enhetlig ledere for nærmere definerte områder. Stedfortrederrollen kan legges til en av viserektorene eller en egen prorektor. Deler av stabsfunksjonene knyttes til administrasjonsdirektøren.

Rektors ledergruppe blir viserektorene, administrasjonsdirektøren, dekanene og eventuelt en egen prorektor.

## **Problemstillinger**

Ulike modeller for organisering av ledelsesnivå 1 får konsekvenser for styrings- og ledelsesfunksjoner, kompetanse og kapasitet på dette nivået. Valg av modell får betydning for sammensetningen av institusjonens/rektors ledergruppe og hva som skal organiseres på underliggende nivåer.

Følgende problemstillinger bør drøftes i denne sammenheng:

1. Skal rektor ha direkte linje til underliggende faglige og administrative enheter på nivå 2? En slik modell vil innebære at alle lederne på nivå 2 rapporterer direkte til rektor. Alternativt etableres det ledelsesroller innenfor fag og administrasjon i rektors lederkorps på nivå 1, som administrative og faglige ledere på nivå 2 (avdelingsdirektører og dekaner) rapporterer til.

Dersom rektor har direkte linje til alle faglige og administrative ledere på nivå 2, blir rektors stab koordinerende ledd mellom rektor og administrative enheter. Dekaner og administrative ledere på nivå 2 inngår i rektors ledergruppe.

2. Skal rektor ha en stedfortreder (prorektor) uten definert linjeansvar/«portefølje», som avlastet rektor i strategisk, faglig og administrativ ledelse, og som representant for institusjonen utad?
3. Skal eventuelle viserektorer som strategiske ledere for definerte områder, men uten linjeansvar inngå i lederkorpset på nivå 1?
4. Skal det etableres viserektorer med linjeansvar i lederkorpset på nivå 1 for å lede definerte områder på nivå 2? Eventuelt; for hvilke områder (utdanning, forskning, samfunnskontakt, «funksjonsområder»)?

Hvis viserektorer ikke skal inngå i rektors lederkorps på nivå 1: Skal betegnelse viserektor anvendes for ledelse for definerte fagavdelinger på nivå 2 for å signalisere enhetlig ledelse av primæroppgaver som forskning, utdanning og samfunnskontakt? Viserektorer på nivå 2 kan eventuelt inngå i rektors ledergruppe. Eller bør disse

rollene heller betegnes som forskningsdirektør, utdanningsdirektør osv. dersom disse plasseres på nivå 2?

5. Skal det ansettes en administrasjonsdirektør/direktør for fellestjenester i rektors lederkorps på nivå 1 med delegert ansvar for alle administrative enheter og eventuelt administrasjonen ved faglige enheter?
6. Hvilke forvaltningsoppgaver skal ligge i rektors stab på nivå 1, og hvilke oppgaver skal organiseres til nivå 2? Oppgaver knyttet til strategisk lederstøtte, utredning og analyse, styringsdialog med underliggende enheter, styresekretariat og medbestemmelsesforvaltningen peker seg ut som sentrale oppgaver for en stab. Kommunikasjon og samfunnskontakt er eksempler på områder hvor hensiktsmessig organisering bør vurderes. Andre administrative områder knyttet til studieforvaltning, forskningsforvaltning, økonomi- og personalforvaltning, campusutvikling, IKT og infrastruktur, markedsføring mv. peker seg ut som områder som organiseres på nivå 2.

\*\*\*\*\*

Vi ber om en vurdering av problemstillingene, modellene og eventuelt andre forhold som delprosjektene mener det er viktig å ta høyde for ved etableringen av nivå 1, innen 25.9. Innspillet sendes prosjektleder Ingvild Marheim Larsen (e-post [ingvild.larsen@hbv.no](mailto:ingvild.larsen@hbv.no)). Organiseringen av nivå 1 legges etter planen fram for styret som beslutningssak 12. oktober.