

**Seksjon for HR**

Saksbehandler:

Telefon:

E-post

Tone Kjersem

+4769608017

tone.kjersem@hiof.no

Til:

Rolf Steinar Nybøle, Nasjonalt senter for fremmedspråk i opplæringen  
Anne Berit Løland, Akademi for scenekunst  
Kjersti Berggraf Jacobsen, Avdeling for lærerutdanning  
Harald Holone, Avdeling for informasjonsteknologi  
Terje Grøndahl, Avdeling for helse og velferd  
Geir Torgersen, Avdeling for ingeniørfag  
Trond Hammervoll, Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag  
Morten Skaug, HiØ VIDERE  
Henrik Biørnstad, Avdeling for økonomi og virksomhetsstyring  
Trine Eker Christoffersen, Avdeling for forskningsstøtte og bibliotek  
Jørgen Henrik Hovde Grønlund, Avdeling for IKT  
Frid Sandmoe, Avdeling for studieadministrasjon  
Jan Lorang Brynildsen, Avdeling for campustjenester  
Elin Corneliusen, Avdeling for organisasjon- og tjenesteutvikling  
Hovedtillitsvalgte  
Avdelingsstyrene v/leder  
Studentparlamentet  
Læringsmiljøutvalget  
Utdanningskvalitetsutvalget  
FoU-utvalget  
Formidling -og samfunnskontaktutvalget

Deres referanse:

Vår referanse: 19/01926-36

Dato: 19.10.2020

**Ny faglig organisering - Høring fase 2 - styringsstruktur ved Høgskolen i Østfold**

Arbeidsutvalg for ny faglig organisering (arbeidsutvalg 1) og arbeidsutvalg for enhetlig ledelse (arbeidsutvalg 2) sender med dette forslag til styringsstruktur ved Høgskolen i Østfold til høring i organisasjonen.

***Frist for innsending av høringsinnspill er satt til 12. november 2020.***

Høgskolestyret ønsker en bred medvirkning i høringen om forslag til ny faglig organisering. Vi ber derfor høgskolens avdelinger og andre enheter som er høringsparter om å gjennomføre interne prosesser som under omstendighetene i størst mulig grad fremmer engasjement og åpen og god meningsutveksling, og dermed en reell medvirkning fra ansatte. Hvordan dette skal skje er opp til hver avdeling.

For å finne løsninger som passer for den enkelte avdeling ber vi dekanene drøfte og avtale gode ordninger med de tillitsvalgte i lokale ID-møter tidligst mulig i prosessen.

Prosessleder (prorektor Jo Ese) er tilgjengelig for å svare på spørsmål eller orientere om prosessen, for eksempel på personalmøter eller lignende.

Den enkelte ansatte kan spille inn sine synspunkter til avdelingsstyret ved sin avdeling. I tillegg til å komme med innspill gjennom eget avdelingsstyre, kan den enkelte ansatte spille inn sine synspunkter gjennom sin fagforening. De enkelte fagforeningene gir medlemmene nærmere informasjon om dette.

*Vi ber om at høringspartene sender sine omforente innspill til sak 19/01926 i Public360.*

Med hilsen

Carl Morten Gjeldnes  
Høgskoledirektør

Jo Ese  
Prosjektleder/ Prorektor

Klikk her for å skrive inn tekst.  
Klikk her for å skrive inn tekst.

Klikk her for å skrive inn tekst., Klikk her for å skrive inn tekst.

Vedlegg:  
Fase 2 høringsnotat

# Styringsstruktur ved Høgskolen i Østfold

Høringsnotat

Høgskolen i Østfold, 19.10.20



Arbeidsutvalg for ny faglig organisering (arbeidsutvalg 1) og arbeidsutvalg for enhetlig ledelse (arbeidsutvalg 2) sender med dette forslag til styringsstruktur ved Høgskolen i Østfold til høring i organisasjonen. Arbeidet med styringsstrukturen på fakultetsnivå er del av fase 2 i prosessen for ny faglig organisering ved HiØ. Fase 1 omhandlet omorganisering av fagmiljøer fra dagens avdelinger til nye fakulteter og institutter, og ble vedtatt i høgskolestyret 10.9.20, sak 34/20. Arbeidet er også en del av prosessen med overgang til enhetlig ledelse ved HiØ.

Høringsdokumentet er organisert i fem hoveddeler, hvorav del 4 og 5 inneholder foreslåtte roller og oppgaver i styringsstrukturen.

1. Høgskolestyrets vedtak av 24/1-20
2. Sammensetning av arbeidsutvalgene
3. Prosess frem mot endelig forslag, inkludert medvirkning og innspill fra organisasjonen
4. Arbeidsutvalg 2s forslag til ledelse på institusjonsnivå
5. Arbeidsutvalg 1s forslag til roller og oppgaver i styringsstrukturen på fakultetsnivå

# 1. Høgskolestyrets vedtak i sak 2/20 og 33/20

I møte 24.01.20, sak 2/20, fattet styret ved Høgskolen i Østfold vedtak om å igangsette en prosess for å utrede ny faglig organisering ved HiØ. Det ble vedtatt en overordnet prosessplan, nedsatt et arbeidsutvalg og oppnevnt en prosessleder som fikk i oppdrag å utarbeide en anbefaling til høgskolestyret. Det ble også fastsatt en tidsplan for prosessen, og det ble sikret at ansatte, studenter og eksterne samarbeidspartnere har medvirkningsmuligheter.

Proessen med ny faglig organisering ble delt i tre faser, og det oppnevnte arbeidsutvalget skulle være ansvarlig for de to første fasene. I fase 1 skulle man foreslå modeller for ny faglig organisering, og i fase 2 lederstrukturer innenfor de nye faglige modellene. Rektor og høgskoledirektør skal være ansvarlige for fase 3, som er fasen der den nye faglige organiseringen skal implementeres.

Fase 1 ble avsluttet 10.9.20 med høgskolestyrets vedtak om ny faglig organisering ved HiØ. Fase 2 foregår høsten 2020, og dette høringsnotatet inneholder anbefalingene fra fase 2. I fase 2 skal arbeidsutvalget ifølge styrevedtaket:

"Utrede, vurdere og framlegge funksjonsbeskrivelse og mandat for dekan, funksjonsbeskrivelse og mandat for instituttledere, samt sammensetning, mandat og funksjonsbeskrivelse for fakultetsråd/styre i ny organisasjonsmodell."

Underveis i perioden for arbeidsutvalg 1 sitt arbeid fattet høgskolestyret i møte 10.9.20, sak 33/20 (om tilsetning av rektor) vedtak om å igangsette en prosess for å sørge for en god overgang til enhetlig ledelse ved HiØ. I styresaken heter det at:

"Ut over selve ansettelsesprosessen (av ny rektor), vil det i løpet av de kommende månedene være behov for å ta stilling til hvordan rektoratet og høgskoleledelsen skal være sammensatt, med hensyn til hvordan funksjoner og oppgaver skal ivaretas i kommende periode.

Vi ønsker derfor opprette en ny operativ og partssammensatt arbeidsgruppe som sammen med arbeidsgruppen for faglig organisering legger fram et samlet forslag til styrings- og ledelsesstruktur for hele høgskolen i høgskolestyrets møte i november."

På bakgrunn av sak 33/20 har prosessen i fase 2 blitt tilpasset dette vedtaket, og et nytt arbeidsutvalg (arbeidsutvalg 2) har blitt nedsatt. Arbeidsutvalg 1 og 2 har jobbet hver for seg med hvert sitt ansvarsområde, og sender nå et samlet dokument på høring. Arbeidsutvalgenes forslag blir imidlertid presentert hver for seg (arbeidsutvalg 2 sine forslag i del 4, arbeidsutvalg 1 sine forslag i del 5). Det har vært kommunikasjon mellom arbeidsutvalgene i prosessen, blant annet gjennom et felles arbeidsseminar. Flere av deltakerne i arbeidet er også medlemmer i begge utvalgene, og utvalgene har felles prosessleder.

## 2. Sammensetning av arbeidsutvalgene

Rektor har i henhold til styrets vedtak nedsatt to arbeidsutvalg.

Arbeidsutvalg 1 skal utrede, vurdere og framlegge funksjonsbeskrivelse og mandat for dekan, funksjonsbeskrivelse og mandat for instituttledere, samt sammensetning, mandat og funksjonsbeskrivelse for fakultetsråd/styre i ny organisasjonsmodell. Arbeidsutvalget består av følgende personer:

- Ragnar Knudsen (hovedtillitsvalgt UNIO)
- Trond Heitmann/Anna-Lena Kjønksen (hovedtillitsvalgt Akademikerne)
- Ole-Gunnar Søgne (eksternt styremedlem)
- Preben Reinaas Rotlid/Marte Emilie Skjennem (leder av Studentparlamentet)
- Ole-Kristian Førriisdahl (hovedverneombud)
- Catharina Bjørkquist (fag-professor)
- Hilde Sofie Fjeld (fag-førstelektor)
- Trine Eker Christoffersen (forskningsdirektør)
- Carl-Morten Gjeldnes (høgskoledirektør)
- Lars-Petter Jelsness-Jørgensen (rektor)
- Annette Veberg Dahl (prorektor)

Prosessleder for arbeidsutvalg 1 er Jo Ese (prorektor).

Arbeidsutvalg 2 skal komme med anbefalinger om hvordan rektoratet og høgskoleledelsen skal være sammensatt, med hensyn til hvordan funksjoner og oppgaver skal ivaretas i kommende periode. Arbeidsutvalget består av følgende personer

- Ragnar Knudsen (hovedtillitsvalgt UNIO)
- Ann-Charlot Brandstorp (hovedtillitsvalg YS)
- Berit Kjelstad (eksternt styremedlem)
- Marte Emilie Skjennem (leder av studentparlamentet)
- Lars-Petter Jelsness-Jørgensen (rektor)
- Annette Veberg Dahl (prorektor)
- Kjersti Berggraf Jacobsen (dekan)
- Carl-Morten Gjeldnes (høgskoledirektør)
- Elin Corneliussen (direktør for organisasjons- og tjenesteutvikling)
- Henrik Biørnstad (økonomidirektør)

Prosessleder for arbeidsutvalg 2 er Jo Ese (prorektor).

### 3. Prosess, medvirkning og innspill fra organisasjonen

Arbeidsutvalg 1 har jobbet med fase 2 i prosjektet siden juni 2020. Utvalget har hatt flere møter og seminarer, både fysiske og på nett. Som grunnlag for utvalgets arbeid har det blitt gjennomført workshop med høgskolens studieledere, samtaler med høgskolens dekaner og prodekaner på den avdelingen ved høgskolen der det er erfaring med denne rollen. Det har også blitt gjort kartlegging av ledelsesstrukturer ved sammenlignbare UH-institusjoner, både gjennom dokumentstudier og samtaler med ledere ved andre institusjoner.

Arbeidsutvalg 2 har jobbet siden september 2020. Utvalget har hatt to seminarer og ett møte, samt kommunisert via epost mellom alle gruppemedlemmer. Som grunnlag for utvalgets arbeid har det blitt gjennomført samtaler med avdelingsdirektører, dialog med dekaner, samt kartlegging av ledelsesstrukturer ved sammenlignbare UH-institusjoner, både gjennom dokumentstudier og samtaler med ledere ved andre institusjoner.

Fra 19.10.20 til 12.11.20 blir det gjennomført en høring på forslagene til gruppe 1 og gruppe 2. Forslagene blir lagt frem for organisasjonen gjennom i et samlet høringsdokument (dette dokumentet). Etter høringen er gjennomført vil forslagene bli lagt frem for høgskolestyret. Etter vedtak er fattet avslutter arbeidsgruppe 1 og 2 oppdraget sitt og rektor og direktør tar over ansvaret når fase 3 av ny faglig organisering ved HiØ starter. I denne fasen skal styrets vedtak fra fase 1 og fase 2 implementeres i organisasjonen.

I fase 1 bestemte høgskolestyret at Akademi for scenekunst og DDS-senteret skal ligge utenfor fakultetsstrukturen. Siden dette dokumentet handler om styringsstruktur på institusjonsnivå og på fakultetsnivå blir ikke Akademi for scenekunst og DDS-senteret omtalt i dette høringsnotatet. I tillegg bestemte høgskolestyret at Fremmedspråksenteret skal legges til Fakultet for lærerutdanninger og språk, men med en linje også til rektor. I fase 3 vil det bli gjort en ytterligere konkretisering av Akademi for Scenekunst, DDS-senteret og Fremmedspråksenterets plass i rektors linje.

### 4. Ledelse på institusjonsnivå

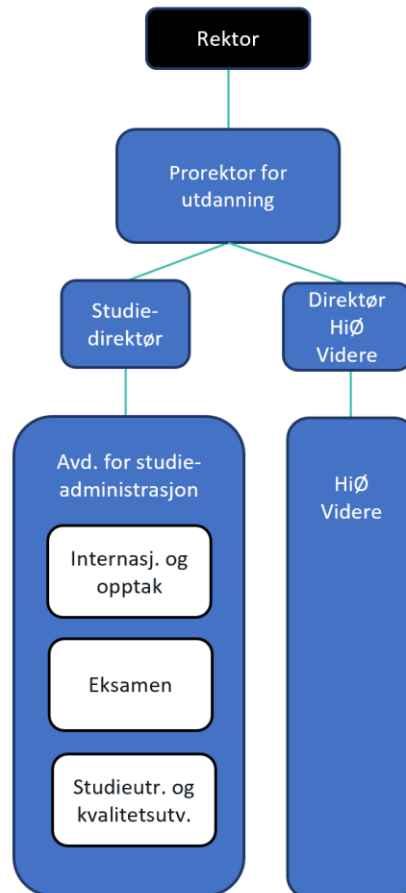
#### 4.1 Rektor

Rektor

Av beslutningen om enhetlig ledelse følger det at rektor har øverste ansvar og myndighet for organisasjonen. Rektor svarer til høgskolestyret med styreleder oppnevnt av Kunnskapsdepartementet. Alle andre roller i høgskolens institusjonelle ledelse utøver ansvar og myndighet på delegasjon fra rektor. Faglig og administrativ ledelse av høgskolen er samlet i en linje. I modell med ansatt rektor og enhetlig ledelse er rektors rolle som øverste ansvarlig absolutt, og arbeidsutvalget har følgelig ikke drøftet alternativer til det øverste nivået i organisasjonen.

I det videre presenteres arbeidsutvalg 2 sitt forslag til høgskolens øvrige ledelse på institusjonsnivå.

## 4.2 Prorektor for utdanning

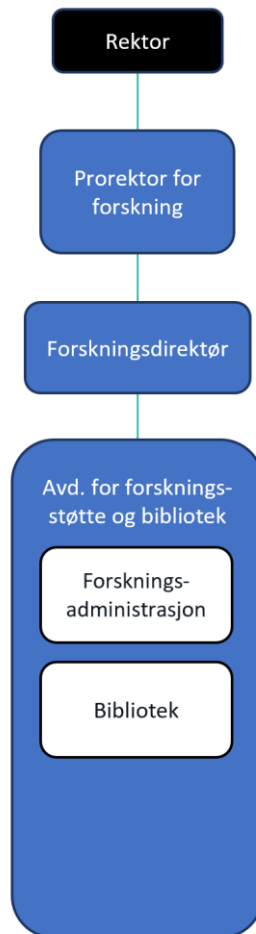


Arbeidsutvalget anbefaler at prorektor for utdanning blir lagt i linje under rektor. Rektor delegerer linjeansvaret for studieadministrative tjenester og tjenester innenfor etter- og videreutdanning til prorektor for utdanning. I tillegg vil prorektor for utdanning ha en betydelig rolle i høgskolens strategi- og utviklingsarbeid på utdanningsområdet.

Samtidig som utvalget foreslår at dagens studieadministrasjon og HiØ Videre organisatorisk legges i linje under prorektor utdanning, anbefaler utvalget samtidig at disse enhetene fortsatt skal ledes av henholdsvis studiedirektør og direktør for HiØ Videre. Utvalget mener det er gode argumenter for dette, herunder at prorektor utdanning vil kunne få et for omfattende lederspenn dersom dette ledernivået fjernes – noe som også kan redusere prorektors strategiske arbeid innen utdanningsfeltet. Som det fremgår av arbeidsutvalg 1 sitt forslag til styringsstruktur på fakultetsnivå senere i dokumentet, vil det også være naturlig at prorektor utdanning vil måtte etablere klare samarbeidslinjer og strukturer til de foreslåtte prodekanene for utdanning ved fakultetene. Avdeling for studieadministrasjon foreslås å opprettholdes som i dagens organisasjonsmodell, slik at den består av seksjon for eksamen, seksjon for internasjonalisering og opptak, og seksjon for studieutredning og kvalitetsutvikling. Internt foreslås også HiØ Videre å videreføres som i dagens organisering.



### 4.3 Prorektor for forskning



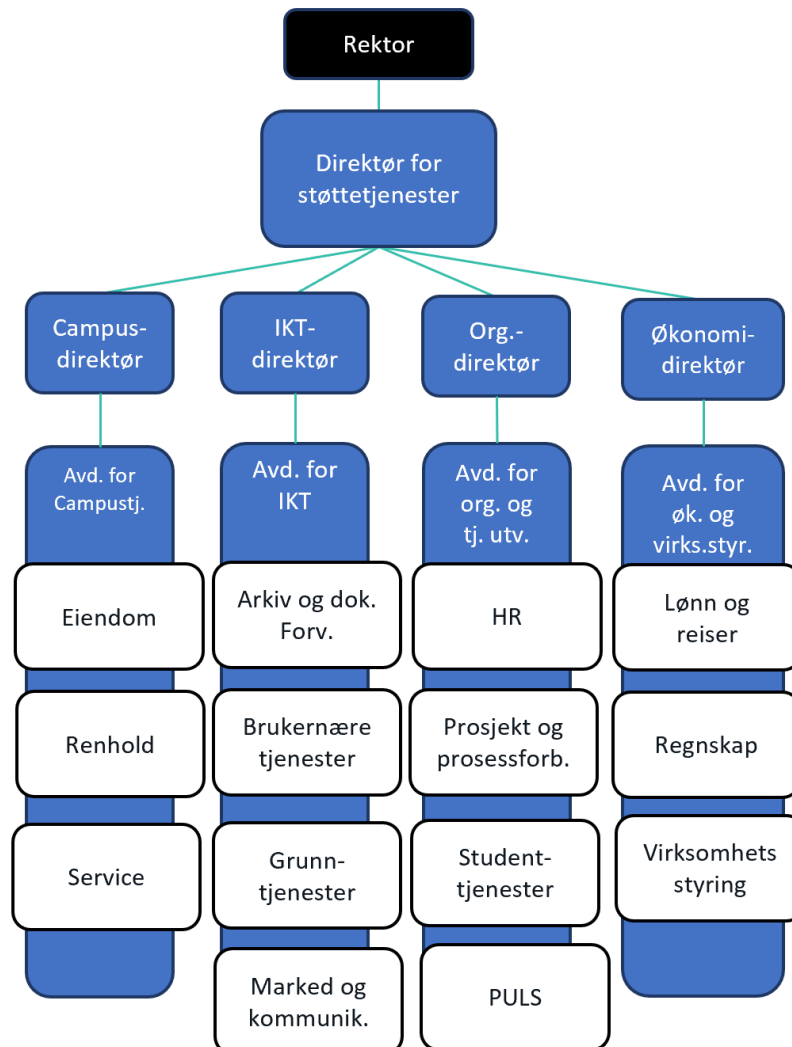
Arbeidsutvalget anbefaler at prorektor for forskning blir lagt i linje under rektor. Rektor delegerer linjeansvaret for de forskningsadministrative tjenester til prorektor for forskning.

Utvalget foreslår at avdeling for forskningsstøtte og bibliotek i sin nåværende form, ledet av forskningsdirektør, blir lagt i linje under prorektor for forskning. Som utvalget har argumentert under prorektor for utdanning, vil en fjerning av forskningsdirektør i linje under prorektor for forskning kunne medføre et for stort lederspenn og dermed skade den strategiske posisjonen til prorektor. Utvalget mener også at det er vektige grunner for å opprettholde denne ledelsesstrukturen og rollefordelingen gitt de strategiske ambisjoner HiØ har innen forskningsfeltet, samt økende kompleksitet i administrativ forskningsstøtte.

#### **Andre ansvarsområder for prorektorene**

Under diskusjonen om tittelen for prorektorrollene var utvalget innom at flere ansvarsområder kunne være aktuelle å bruke i tittelen, gjenre ved å benytte "og"-formen for å legge til et område i tillegg til utdanning eller forskning. Områdene *internasjonalisering*, *kvalitetsutvikling*, *samhandling* og *innovasjon* er eksempler på ansvarsområder som ble drøftet. Utvalget endte med å ikke gå for en slik løsning da det er flere eksempler på viktige oppgaver som høgskolen og rektoratet skal ha høy innsats rundt, og det å løfte ett av disse områdene opp vil kunne skape risiko for at andre områder oppfattes som mindre viktige.

## 4.4 Faglig-administrative støttetjenester



Arbeidsutvalget foreslår at en direktør får ansvar delegert fra rektor for å koordinere og lede de støttetjenester som skal bygge opp under faglig virksomhet, herunder avdeling for campustjenester, avdeling for IKT, avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling og avdeling for økonomi og virksomhetsstyring. Avdelingene ledes som i dag av direktører med ansvar for avdelingene.

Utvalget har diskutert ulike aktuelle benevnelser av direktør på nivå 2 og selv om tittelen *direktør for støttetjenester* blir benyttet i modellen foreligger det ikke konsensus i arbeidsutvalget om denne. Betegnelser som virksomhetsdirektør og administrasjonsdirektør har vært drøftet, men arbeidsutvalget har diskutert om slike titler godt nok ivaretar at premisset i enhetlig ledelse er at rektor leder hele virksomheten, både fag og administrasjon. Arbeidsutvalget har også diskutert, men ikke konkludert, på andre benevnelser som for eksempel stabsdirektør og direktør for interne støttetjenester.

## 4.5 Oppsummering av elementer som er foreslått uendret i forhold til dagens organisering av HiØ:

- De blå boksene i modellene over representerer dagens avdelinger. Utvalget har foreslått å flytte tre avdelinger ved å legge dem i linje under prorektorene. Ut over å flytte dem har utvalget ikke foreslått å endre sammensettingen av noen av avdelingene.
- De hvite boksene i modellen representerer seksjoner som ligger plassert i de ulike avdelingene. Ingen av seksjonene foreslås hverken endret eller flyttet mellom avdelinger i forhold til dagens organisering.
- På nivået under rektor, prorektorer og direktør for støttetjenester foreslår arbeidsutvalget å beholde dagens ledelsesmodell av avdelingene, med de samme benevnelsene som i dag.

### **Balansegang mellom tilpassing til enhetlig ledelse og behov for stabilitet**

Som oppsummert over foreslår utvalget at rektoratet får tydeligere plass i linjen ved HiØ. At rektor blir institusjonens eneste toppleder kommer naturlig av overgangen til enhetlig ledelse, men utvalget ønsker å tydeliggjøre også prorektorenes rolle gjennom å gi dem ansvaret for store deler av de støttetjenestene som er direkte knyttet til kjerneoppgavene undervisning og forskning. Ved HiØ har det lenge vært en ambisjon at faglig-administrative støttetjenester i størst mulig grad skal støtte og bidra i faglig *utvikling* heller enn *kontroll*. Dette var også en av ambisjonene bak prosjektet med ny administrativ organisering i 2019, som ble innført 1.1.20. Utvalget forventer at en sterkere kobling mellom rektorat og støttetjenestene i enda større grad enn i dag vil legge til rette for et slikt fokus.

De resterende faglig-administrative støttetjenestene (IKT, campustjenester, organisasjon og tjenesteutvikling, og økonomi og virksomhetsstyring) legges i linje under rektor og i det daglige koordinert og ledet av direktør for støttetjenester, men foreslås ut over dette ikke endret fra dagens ordning.

Arbeidsutvalget har i sitt arbeid diskutert flere alternative modeller, som medfører både større og mindre endringer sett i forhold til dagens HiØ. Selv om modellen som nå blir foreslått i stor grad endrer prorektorenes rolle, er det et konservativt forslag med tanke på i hvilken grad administrasjonen endres. Dagens avdelingsledelse blir beholdt, det samme blir den interne strukturen i dagens avdelinger og seksjoner. Arbeidsutvalget har med hensikt gått for en anbefaling som ikke endrer de faglig-administrative støttetjenestene ved HiØ i stor grad, av følgende grunner:

#### *Ny administrativ organisering*

I løpet av 2019 gjennomgikk de administrative støttetjenestene ved HiØ en større omorganiseringsprosess, og den nye organiseringen ble innført 01.01.20. Dagens inndeling i avdelinger og seksjoner er derfor mindre enn ett år gammel. På grunn av Covid-19-situasjonen har ei heller den nye modellen blitt prøvd ut over tid med normal drift. Den nye administrative organiseringsformen ble designet for å nå flere av de samme målene som arbeidsutvalget også har ønsket å nå, som å gjøre de faglig-administrative støttetjenestene i større grad i stand til å støtte undervisnings- og forskningsaktiviteten i sitt utviklingsarbeid, og mindre fokus på kontroll. Høgskolen har allerede bestemt at den nye organisasjonsmodellen skal evalueres, noe organisasjonen ikke har hatt anledning til å gjøre enda, delvis på grunn av Covid-19, men også fordi det er mindre enn ett år siden den nye modellen ble innført. På bakgrunn av dette mener arbeidsutvalg 2 at det vil være hensiktsmessig å beholde den nye

administrative organiseringen på avdelings- og seksjonsnivået for å høste nok erfaringer til å kunne evaluere den på en forsvarlig måte.

#### *Ny faglig organisering og behov for stabilitet*

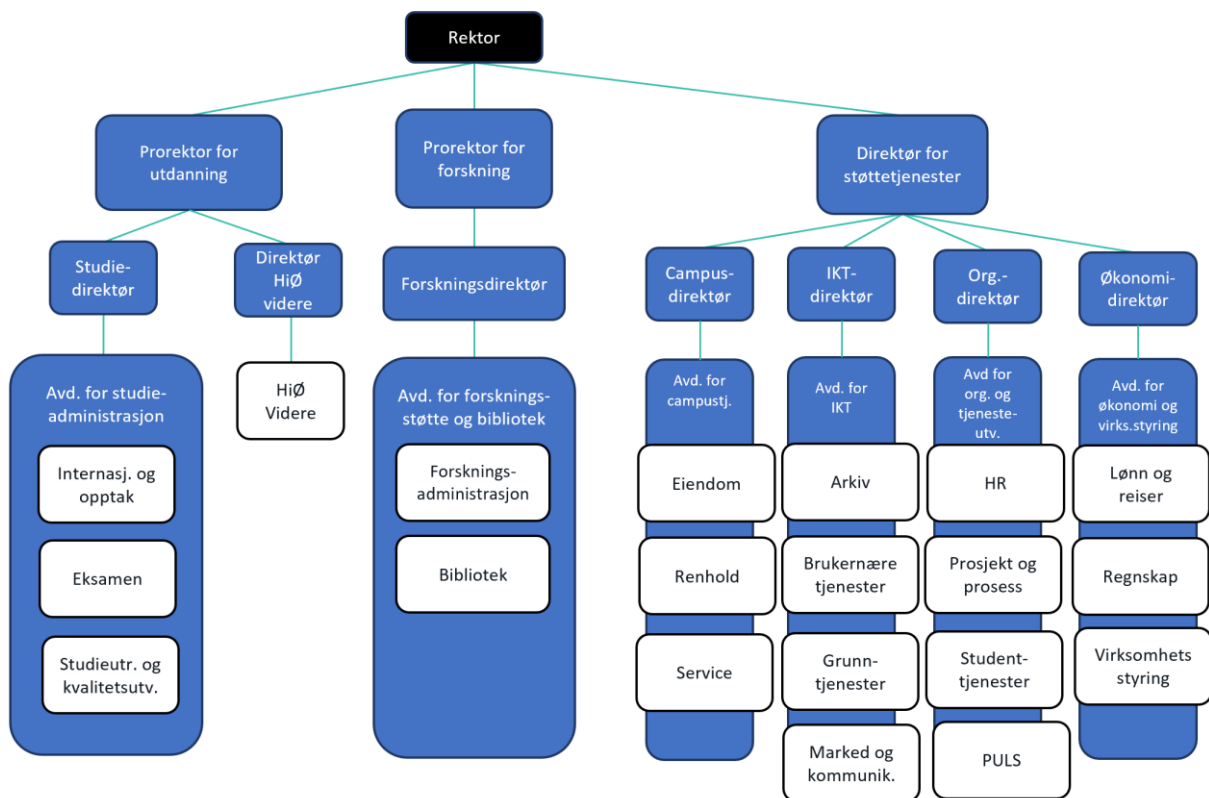
Uavhengig av overgang til enhetlig ledelse skal Høgskolen i Østfold de kommende årene gjennomgå flere viktige, men også store og krevende endringsprosesser. Den både største og viktigste av disse er ny faglig organisering – overgangen fra fem avdelinger til tre fakulteter. Dette er en prosess høgskolen har satt i gang for å skape mer robuste fagmiljøer som skal sette høgskolen i stand til å nå sine ambisjoner både innenfor forskning, studieutvikling og rolle som regional, nasjonal og internasjonal aktør. Overgangen fra fem avdelinger til tre fakulteter kommer til å være krevende for de som berøres direkte, som primært er høgskolens undervisnings- og forskningsansatte (UF), faglige ledelse og studenter. Men overgangen kommer også til å bli krevende og omfattende for de som utvikler og drifter høgskolens administrative støttetjenester. UF-ansatte skal få ny organisasjonstilhørighet, HR-systemer må endres og oppdateres, nye ledere skal rekrutteres, studenter skal føres over til helt nye fakulteter, opptakssystem, studentsystem og eksamenssystem må tilpasses, rapporteringssystemer må endres, økonomi og budsjett må settes opp på nytt, nettsider og må struktureres på nytt for, å nevne noen av tilpasningene høgskolen må gjøre. En kartlegging av omfanget av dette arbeidet må påbegynnes umiddelbart, og store deler av dette arbeidet må være ferdig utført innen ny organisasjon trer i kraft, 1.8.21.

Studentene har kommet med innspill om at de er urolige for at ny faglig organisering vil påvirke studenthverdagen, og skape usikre rammer rundt gjennomføringen av studiene. Arbeidsutvalg 2 er opptatt av at studentene skal få færrest mulig ulemper som resultat av omorganiseringen, og at studiekvalitet og forutsigbarhet må sikres gjennom prosessen. Likeledes er høgskolen helt avhengig av å fortsette sin aktivitet innenfor undervisning, forskning og samfunnskontakt gjennom og etter overgangen til tre fakulteter. Arbeidsutvalg 2 mener at det å ha stabile faglig-administrative støttetjenester, som ikke selv går gjennom omorganisering i det samme tidsrommet, vil medvirke til sikker og stabil drift og bedre risikohåndtering gjennom endringsprosessene det kommende år.

Ut over ny faglig organisering har høgskolen også flere andre større prosjekter der god oversikt og gjennomføringskraft er viktig for høgskolens fremtid. Campusutviklingsprosjektet, der en viktig målsetting er å bedre utnytte samspillet mellom bygningsmasse og fasiliteter på den ene siden og faglig aktivitet gjennom undervisning, forskning og samfunnskontakt på den andre siden, er ett av disse prosjektene.

Organisasjonsendringer inkluderer alltid en grad av risiko, og risikovurderinger bør være en del av enhver organisasjonsendringsprosess. Samtidig er det også risikabelt å være så redd for å trå feil at man blir handlingslammet og hindrer organisasjonens evne til nødvendig endring og utvikling. Arbeidsutvalg 2 har brukt mye tid på å drøfte slike hensyn, og gjennom en totalvurdering kommet til at i en organisasjon som gjennomgår så store endringer som beskrevet over ser man behovet for å holde enkelte deler av organisasjonen stabil. Ved å beholde den interne strukturen i dagens administrative avdelinger og seksjoner vil høgskolen få en slik stabiliserende faktor inn i det kommende året, der mye annet ved høgskolen er i endring. Om arbeidsutvalget skulle foreslå å igangsette større interne endringer i de administrative støttetjenestene vil dette være nok et krevende prosjekt for de ansatte, som vil måtte håndteres og kreve forhandling, tid og ressurser, særlig i løpet våren 2021. Det vil således gå ut over evnen administrasjonen har til å sikre god fremdrift og kvalitet i de andre endringsprosjektene høgskolen går gjennom i den samme perioden.

**Oppsummering av foreslåtte endringer sett i forhold til dagens organisering av HiØ (høgskolens fakulteter er ikke tatt med i denne modellen):**



- Organiseringen slår tydelig fast at HiØ har enhetlig ledelse og at rektor er øverste ansvarlig for all virksomhet ved høgskolen.
- Prorektorenes ansvarsområder endres, og forskning får en tydeligere plass i rektoratet.
- Prorektorer blir plassert inn i ansvars- og myndighetslinjen, med avdeling for studieadministrasjon, HiØ Videre og avdeling for forskningsstøtte og bibliotek lagt under seg.
- Direktør for støttetjenester legges i linjen under rektor, med ansvar for avdeling for IKT, avdeling for campusutvikling, avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling og avdeling for økonomi og virksomhetsstyring.

**Arbeidsutvalg 2 anbefaler derfor modellen over, som tar inn over seg at HiØ nå har enhetlig ledelse, og som ytterligere styrker den faglige ledelsen ved å legge prorektorroller inn i linjestrukturen og flytter avdelinger inn i linjene til prorektorene. De avdelinger og seksjoner som eksisterer i dagens faglig-administrative støttetjenester opprettholdes, av hensyn til behovet for en stabiliserende faktor i en organisasjon som gjennomgår store endringer.**

## Evaluering

Ved HiØ har ikke den faglige- og administrative omorganiseringen til nå vært samkjørt, og i forbindelse med den nye administrative organiseringen som ble innført 1.1.20 ble det bestemt at det skal utføres en evaluering av sistnevnte. Arbeidsutvalg 2 er av den oppfatning at det nå er viktig å se faglig og administrativ organisering i fellesskap og at en evaluering av organisasjonen bør ta innover seg ny administrativ organisering, ny faglig organisering, og modell for enhetlig ledelse. Arbeidsutvalget anbefaler derfor at det gjennomføres en total evaluering av HiØs organisering og styring ca. 1 ½ til 2 år inn i ny faglig organisasjonsstruktur. Arbeidsutvalget anbefaler at det settes av god tid og ressurser til en slik evaluering, og at de første fasene i evalueringen starter opp høsten 2022, det vil si litt over ett år etter at ny faglig organisering og enhetlig ledelse trer i kraft. Om evalueringen viser at det er behov for det, kan det gjøres større eller mindre justeringer i organisasjonen.

## Alternativer til arbeidsutvalgets forslag

Arbeidsutvalg 2 drøftet flere alternativer til forslaget som er presentert over. Noen av disse forslagene medfører enda mindre endringer sett i forhold til dagens organisering enn det forslaget utvalget landet på, som for eksempel å beholde prorektorer utenfor styringslinjene. Arbeidsutvalget kom fort til enighet om at man ikke ønsket å drøfte dette alternativet videre, blant annet fordi man med et slikt forslag ikke i stor nok grad tar inn over seg at organisasjonen nå har enhetlig ledelse og at man potensielt ikke vil kunne hente ut gevinstene knyttet til faglig strategisk ledelse av bl.a utdanningsfeltet. Arbeidsutvalget diskuterte også alternativer med forholdsvis stor grad av endring sett i forhold til dagens organisering, blant annet et forslag der administrative ressurser blir lagt i fakultetslinjen og disponeres av dekan. Det var også bred enighet i arbeidsutvalget om ikke å drøfte dette alternativet videre. Dette med bakgrunn i at HiØ, sammenlignet med andre UH-institusjoner, er en mindre institusjon, der det fortsatt er ønske om å holde de faglig-administrative støttetjenester samlet for å bygge kompetanse og kvalitet i tjenestene. Samtidig er arbeidsutvalget tydelig på at en organisering der fakultetene ikke har administrative ressurser krever tydelige avklaringer om hvilke tjenester fakultetene kan forvente å få fra de faglig-administrative støttetjenester, for eksempel gjennom utvikling av tjenesteavtaler.

Arbeidsutvalget har også drøftet varianter der man valgte å gå videre med drøftingene. Disse har særlig konsentrert seg om det som er høyre side av modellen, i linjen som i forslaget ikke hører inn under prorektorene. For eksempel har utvalget diskutert å ha færre direktører med direkte linje til rektor, der man også kan tenke seg å slå sammen avdelinger. Arbeidsutvalget har sett til andre institusjoner i UH-sektoren for å kunne ta lærdom av deres erfaringer i denne prosessen, men et generelt inntrykk er at det er stor varians og stor grad av lokale tilpasninger i de løsningene som er valgt ved de ulike institusjonene. Som eksempel kan det nevnes at NMBU har en modell som i stor grad minner om den arbeidsutvalget har endt opp med å anbefale, mens HVL har en modell med tre prorektorer (for forskning, for utdanning og for samhandling) og to direktører (organisasjonsdirektør og direktør for økonomi og arealforvaltning) direkte under rektor. Arbeidsutvalget ønsker derfor i høringen å få frem at det er mulig å tenke seg andre alternativer for organisering av rektorat og høgskoleledelse enn det arbeidsutvalget har foreslått, men ønsker ikke å legge frem noen alternativ modell for HiØ på nåværende tidspunkt. Det er flere grunner til dette:

- En endring i antall direktører fører med seg en endring av hvordan dagens avdelinger er organisert. Arbeidsutvalget mener at dersom man skal komme med gode nok

alternativer til organisering av avdelingene, bør man gjennomføre utredninger, og ikke bare drøftinger i arbeidsutvalget. Slike utredninger kan være mulig å få til i løpet av de første månedene i 2021, men har blitt vurdert som ikke gjennomførbare innenfor den tidsrammen utvalget har hatt til rådighet høsten 2020.

- Etter den administrative omorganiseringen som ble innført 01.01.20, er det enighet om at det skal gjennomføres en evaluering. Det vil være hensiktsmessig å benytte kunnskap fra evalueringen om man skal foreslå endringer innenfor dagens avdelinger og seksjoner.

## 5. Styringsstrukturen på fakultetsnivå

Her presenteres arbeidsutvalg 1 sitt forslag rundt styringsstrukturen på fakultetsnivå.

### 5.1 Fakultetsråd/fakultetsstyrer

Det er bred enighet i arbeidsutvalg 1 om at etablering av et kollegialt medvirkningsorgan på alle fakulteter er sentralt. Utvalget har drøftet både fakultetsstyrer og fakultetsråd, og selv om det er noe uenighet i arbeidsutvalget, gikk et flertall inn for en anbefaling om at det bør etableres fakultetsråd i den nye styringsmodellen for fakulteter ved HiØ. Overgangen til enhetlig ledelse vil, etter arbeidsutvalgets vurderinger, kreve gode styringslinjer – der dekan nå svarer faglig og administrativt til rektor, og rektor svarer til styret og ekstern styreleder.

I det følgende presenteres først flertallet i gruppens forslag som er at fakultetene får fakultetsråd (5.1a), så presenteres drøftingene knyttet til fakultetsstyre (5.1b).

#### 5.1a Fakultetsråd

##### *Medlemmer*

Det er enighet i arbeidsutvalget om at eksterne representanter bør bli standard ved fakultetsrådene ved HiØ. Utvalget har i sitt arbeid sett til hvordan andre institusjoner organiserer sine fakultetsråd/styrer, og noterer seg at eksterne representanter er utbredt ved andre UH-institusjoner. En slik løsning vil følgelig bringe HiØ's organisering mer på linje med sektoren forøvrig. Eksterne representanter kan bidra både i forbindelse med faglig utvikling og i forhold til omdømme, og vil også kunne avlaste eller erstatte dagens advisory boards. Ekstern deltakelse er utbredt også på andre institusjoner.

Arbeidsutvalget anbefaler også at fast ansatte bør være representert, og at det bør sikres en form for representasjon fra hvert institutt. Stipendiater/postdoc. og studenter bør også være representert.

##### *Ledelse og saksforberedelse*

Utvalget diskuterte ledelse av fakultetsrådene, og det var bred enighet i utvalget om at man ønsker å gå bort fra dagens ordning der ansattrepresentant er leder av dagens avdelingsstyrer. Utvalget vurderte både ekstern rådsleder og dekan som rådsleder som mulige alternativer, men ønsker å foreslå dekan som rådsleder. Dette er basert på rollefordelingen mellom dekan og fakultetsråd, der det er dekanen som øverste leder av fakultetet som ber fakultetsrådet om råd, og følgelig bør dekanen både legge frem saker og lede møtene i rådet.

Med dekan som rådsleder vil man måtte gjøre noen justeringer sett i forhold til dagens ordning rundt forberedelse av saker til fakultetsrådet. Utvalget foreslår at prodekaner for utdanning og forskning vil få en rolle i å støtte dekanen i forberedelser av henholdsvis studiesaker og forskningssaker til fakultetsrådet. I tillegg vil man måtte hente inn støtte fra de faglig-administrative støttetjenestene. Arbeidsutvalg 1 viser her til arbeidsutvalg 2 sin anbefaling om å lage tydelige forventningsavklaringer om hva slags støtte fakultetene kan forvente, for eksempel gjennom tjenesteavtaler.

### *Oppgaver*

Utvalget ser for seg at fakultetsrådet arbeider strategisk, gir råd til dekanen og sørger for gode medvirkningsprosesser gjennom ansatterepresentasjonen i rådet. Gjennom strategiarbeidet vil fakultetsrådet kunne arbeide med studieutviklingsstrategi, forskningsstrategi, og gi råd om strategiske vurderinger rundt bemanningsplanlegging.

### **Arbeidsutvalgets forslag:**

Arbeidsutvalget foreslår at de tre nye fakultetene har fakultetsråd.

*Medlemmer* i fakultetsrådet sitter i fire år, bortsett fra studentene hvis periode er kortere på grunn av studienes varighet. Fakultetsrådet består av:

- Dekan (rådets leder)
- Tre fast ansatte fra UF-stillinger der minimum en representerer hvert institutt
- En representant for midlertidige vitenskapelige stillinger (stipendiat eller postdoc.)
- To studentrepresentanter
- Tre eksterne representanter

Arbeidsutvalget anbefaler at valg av interne medlemmer og oppnevning av eksterne medlemmer i fakultetsrådet utarbeides i fase 3 av ny faglig organisering. Utvalget har blitt orientert om at høgskolen har gode retningslinjer og rutiner for gjennomføring av valg.

*Sentrale oppgaver* for fakultetsrådet er å drøfte og gi råd til dekan i saker som omhandler:

- Mål og strategier knyttet til fakultetets sentrale utdannings- og forskningsaktivitet, samt andre aspekter som følger av samfunnsoppdraget
- Utdanningskvalitet
- Samhandling med nærings- og samfunnsliv, herunder fakultetets rolle i leveranse av kunnskap og kandidater, samt som aktør i samfunnsdebatten.
- Virksomhetsstyring, langsiktig kvalitets-, plan- og budsjettarbeid.
- Faglige prioriteringer og dimensjonerings
- Vesentlige endringer i organiseringen av fakultetet
- Høringer som berører fakultetet
- Saker der høgskolestyret eller rektor spesifikt ønsker fakultetsrådets vurderinger.

Arbeidsutvalget anbefaler at mer utfyllende oppgaver og mandat for fakultetsutvalget utarbeides i fase 3 av ny faglig organisering. Arbeidsutvalget er også tydelig på at fakultetsrådet skal, selv om det ikke benevnes styre, ha en fast møtестruktur og protokollføre sine drøftinger og innspill.



## 5.1b Fakultetsstyrer

Et mindretall av arbeidsutvalg 1 anbefaler at HiØ innfører fakultetsstyrer. Dersom HiØ skal ha fakultetsstyrer anbefaler arbeidsutvalget en sammensetning som tilsvarer den foreslåtte sammensetningen for fakultetsråd, med dekan, tre fast ansatte fra UF-stillinger med representasjon fra hvert institutt, en representant for midlertidige vitenskapelige stillinger, to studentrepresentanter og tre eksterne representanter.

Det var ikke enighet i utvalget om hvem som bør lede et fakultetsstyre, med unntak av at det ikke bør ledes av en faglig ansatt. Drøftingene gikk mellom dekan som leder eller eksternt styremedlem som leder, der sistnevnte vil være i tråd med den overordnede styringsmodellen for HiØ – hvor rektor nå må svare til en ekstern styreleder. I et slikt tilfelle vil da dekan, som rektor på institusjonsnivå, være saksforbereder for, og sekretær i styret.

Oppgavene til et fakultetsstyre vil skille seg fra et fakultetsråd ved at fakultetsstyret har vedtaksmyndighet. Konkret drøftet arbeidsgruppen vedtaksmyndighet for fakultetets overordnede budsjett og vedtaksmyndighet for fakultetets strategiske plan. Tilhengerne av avdelingsstyrer mener at medvirkningen til, men også ansvaret for, beslutninger av viktighet for fakultet involverer de ansatte i en større grad i et styre enn i et råd. Ansatte får dermed et tettere og aktivt forhold til de strategiske beslutningene som fattes.

## 5.2 Dekanat

Prosjektet ny faglig organisering må sees på som et helhetlig prosjekt, og arbeidsutvalgets anbefalinger i fase 2 må sees på i lys av ambisjonene fra fase 1. Overgangen fra fem avdelinger til tre fakulteter er motivert i et ønske om å få til større og mer robuste fagmiljøer som har kapasitet til å gjennomføre satsinger og som kan markere seg nasjonalt og internasjonalt. For å utnytte potensialet som ligger i en slik organisering er det nødvendig å utstyre fakultetene med en ledelsesstruktur som kan hente ut de faglige gevinstene arbeidsutvalget forventer. Det blir vesentlig at fakultetene utviser evne til strategisk ledelse, med fokus på opprettholdelse av gode fagmiljøer, på utdanningskvalitet og forskningssatsinger, men også på å drive frem nødvendig utvikling og synergi mellom instituttene. I et UH-landskap i stadig utvikling og med en plassering i en region med høy utvikling og endringer i utfordringsbildet, må fagmiljøene på HiØ evne å stå i en kontinuerlig endringsprosess.

For å nå dette målet er arbeidsutvalget tydelig i sitt råd om at ledelsen på fakultetsnivået må være sterkt og ha ressurser til å kunne jobbe strategisk innenfor de to kjernefeltene utdanning og forskning. Høgskolestyret har tidligere i prosessen signalisert at selv om HiØ er godt rustet til å drive utdanningene som allerede er etablert, har høgskolen vist mindre evne til å utvikle seg strategisk. Utfordringene er særlig merkbare når det gjelder faglig ledelse. Eksempler på dette er videreutvikling og fornying av studieporteføljen, arbeid med internasjonalisering og institusjonens evne til å igangsette og gjennomføre forskningssatsinger.

Faglig ledelse er i dagens HiØ ulikt ivaretatt ved avdelingene. Ved noen avdelinger er eksempelvis FoU-lederskap ivaretatt av FoU-ledere i delt stilling, der man får tildelt timer som del av en ordinær forsknings- og undervisningsstilling og ei heller er en formell part i avdelingens ledergruppe. Et annet eksempel er FoU-ledere som også har andre lederfunksjoner (for eksempel studieleder). En annen modell som er benyttet ved HiØ er prodekan for FoU, der den formelle lederrollen er mer avklart. Det er også tilsvarende ulikheter mellom avdelingene når det gjelder organisering av utdanningsledelse.

I dagens ordning er forsknings- og utdanningsledelse ved flere avdelinger fortsatt ivaretatt gjennom ordninger der undervisnings- og forskningsansatte tar på seg oppgaver innenfor forsknings- og utdanningsledelse uten å være i lederstilling eller del av ledergruppen på avdelingen. Dette er basert på tradisjonelle løsninger fra sektoren, UH-institusjoner har historisk hatt et sterkt ideal om *faglig ledelse*, der ledere har bakgrunn fra undervisnings- og forskerstillinger. Denne type ledelse har også solid forankring ved HiØ, og det er et ønske om å videreføre dette. Et generelt utviklingstrekk ved UH-sektoren de siste tiår er imidlertid økende grad av profesjonalisering i skjæringspunktet mellom administrative og faglige domener. Dette har vært en ønsket og viktig utvikling for sektoren, og har ført til at administrative anliggende har fått en mer fremtredende rolle i nær sagt alle deler av universiteters og høgskolers arbeid. Profesjonaliseringen av de administrative tjenestene har ført med seg endrede krav til ledere i sektoren, og setter andre typer krav til de faglige lederne enn det sektoren tradisjonelt har hatt.

Faglige ledere må i dag forholde seg til et komplekst regelverk og store krav, og navigere i et komplekst organisatorisk landskap, både internt i organisasjonen, i samarbeid med andre UH-institusjoner og med samfunnet. Den profesjonaliserte administrasjonen er godt rustet til å håndtere de nye kravene, men for å sikre at vi fortsatt driver *akademiske institusjoner* er administrasjonene helt avhengige av *en tydelig faglig ledelse*.

#### *Innspill fra organisasjonen*

I forbindelse med innspillene arbeidsutvalg 1 fikk til sitt arbeid med fase 2 uttalte dekaner at det i dagens struktur oppleves som tynt på toppnivå i avdelingene. Dette henger blant annet sammen med at dagens ordning krever at man blir tett involvert i strategiske utviklingsspørsmål samtidig som man skal være involvert i daglig drift og de bindinger det fører med seg.

Det er derfor knyttet stor usikkerhet til om dagens ordning der sentrale oppgaver innenfor faglig ledelse ikke er definert som del av dekanatet, og ofte kombineres med krevende forsknings- og undervisningsoppgaver, er hensiktsmessig. For å sikre at HiØ har tydelig faglig ledelse som evner å benytte handlingsrommet som finnes i den profesjonaliserte administrasjonen, samtidig som de strategisk-faglige perspektivene sikres, anbefaler utvalget at det legges opp til en modell med prodekaner for forskning og prodekaner for utdanning på hvert fakultet, med noe fleksibilitet knyttet til prodekanrollene. Utvalget ser for seg at det både innenfor undervisning og forskning vil kunne bli gevinster ved en slik organisering. Alle fakulteter vil få en faglig leder som har fokus på utdanningskvalitet, tilsvarende vil alle få en faglig leder som har fokus på forskning. Dette forutsetter imidlertid en tydelig avklaring av ansvarsområder og myndighet både for prodekan for utdanning og prodekan for forskning.

### **Arbeidsutvalgets forslag - Dekan**

Om stillingen

- Dekanstillingen er en 100 % åremålsstilling
- Det anbefales at dekanen har ledererfaring og det er ønskelig med høy vitenskapelig kompetanse innenfor ett eller flere av fakultetets fagområder

Ansvar og oppgaver:

- Dekan er fakultetets faglige og administrative øverste leder og leder fakultetets virksomhet innenfor rammer satt av høgskolestyret og rektor

- Dekan rapporterer til rektor, er del av høgskolens ledergruppe, og deltar i høgskolens ledermøter
- Dekan leder fakultetets ledergruppe, som består av dekan, prodekaner og instituttledere
- Dekan leder fakultetsrådet
- Dekanen skal lede fakultetet med vekt på strategi, utdanningskvalitet, utvikling og koordinering
- Dekan har ansvar for fakultetets økonomi
- Dekan har ansvaret for fakultetets prosjekter og er derav besluttsende myndighet for hvilke søknader om eksternfinansiering som skal sendes.

Arbeidsutvalget vurderer det som hensiktsmessig at ytterligere konkretisering av dekanens mandat og oppgaver bør skje i fase 3.

### **Arbeidsgruppas forslag - Prodekan for forskning**

Om stillingen

- Stillingen anbefales som en 100 % åremålsstilling, der en del av stillingen settes av til prodekanens egen forskningsaktivitet, med fleksibilitet knyttet til den løsning som er mest hensiktsmessig for det enkelte fakultet.
- Det kreves minimum førsteamanuensiskompetanse innenfor ett eller flere av fakultetets fagområder.

Prodekan for forskning er dekanens nærmeste rådgiver i forskningsfaglige og strategiske spørsmål. Prodekan er organisatorisk plassert under dekanen, og er del av fakultetets ledergruppe.

Kan få følgende ansvar delegert fra dekanen:

- Representere fakultetet i institusjonens sentrale forskningsutvalg
- Lede og drifte fakultetets forskningsutvalg
- Bistå dekanen i forberedelse av saker til fakultetsrådet
- Utarbeide forslag til fakultetets forskningsstrategi og videre oppfølging av denne med tilhørende aktivitetsplaner og rapporter
- Styrke fakultetets forskningsprofil, herunder omfang og kvalitet, gjennom intern og ekstern samhandling
- Disponere fakultetets avsatte midler til forskning, herunder eventuelle stipendordninger
- Evaluere interne søknader om strategiske midler og eksternfinansiering, og gi tilrådning til dekan
- Gi råd til instituttledelsen ved tildeling av forskningstid til fagansatte
- Legge gode rammer for oppfølging av stipendiater og fagansatte i kompetanseløp
- Ha god kjennskap til lover, regler, rutiner og systemer forskere skal forholde seg til, og påse at dette etterleves gjennom kvalitetsarbeid i forskning
- Ha oversikt over og følge opp fakultetets forskningsprosjekter og følge opp eventuelle avvikssaker innen forskning
- Drive overordnet strategisk og langsiktig kompetanseutvikling for å sikre at fakultetet til enhver tid har rett kompetanseprofil, i samarbeid med fakultetets ledergruppe
- Samarbeide med instituttene, samt andre fakulteter og institusjoner, om utvikling av institusjonens forskningsportefølje på tvers av fakultets-/institusjonsgrenser.

## Arbeidsgruppas forslag - Prodekan for utdanning

Om stillingen

- Stillingen er anbefalt som en åremålsstilling
- Det er ikke krav om doktorgrad innenfor ett av fakultetets fagområder, men ønskelig hvis kandidater ellers stiller likt.

Prodekan for utdanning er dekanens nærmeste rådgiver i utdanningsfaglige spørsmål. Prodekan er organisatorisk plassert under dekanen, og er del av fakultetets ledergruppe.

Kan få følgende ansvar delegert fra dekanen:

- Lede fakultetets strategiske arbeid med studieporteføljen, og gi råd til dekan om justering, opp-/nedskalering eller etablering og nedlegging av studietilbud
- Bistå instituttene, herunder fasilitere samarbeid med andre fakulteter og institusjoner, om utvikling av nye studietilbud på tvers av fakultets-/institusjonsgrenser
- Lede fakultetets arbeid med både intern og ekstern akkreditering og re-akkreditering av fakultetets studietilbud, og bidra til å sikre at utdanningenes innretning og innhold er i tråd med samfunnets og studentenes behov, samt strategidokumenter, utviklingsplan og andre sentrale føringer
- Lede det organiserte kvalitetsarbeidet ved fakultetet, i henhold til kvalitetssystemet ved HiØ, herunder fremme fakultetets kvalitetsrapport for dekan, og koordinere kvalitetsarbeid på programnivå
- Lede fakultetets arbeid med internasjonalisering av utdanningene
- Samarbeide med de andre prodekanene for utdanning og PULS om utvikling av undervisningskvalitet og læringsmiljø ved HiØ
- Stimulere fagmiljøene til utvikling, utprøving og evaluering av nye undervisningsmetoder og læringsformer, samt bidra til å fremme slike på tvers av fakultets- og instituttgrenser
- I samarbeid med fakultetets ledergruppe, drive overordnet strategisk og langsiktig kompetanseutvikling/- planlegging for å sikre at fakultetet samlet til enhver tid har rett kompetanseprofil
- Lede fakultetets programutvalg, og være avdelingens representant i UKU
- Være fakultetets primære kontaktpunkt inn mot HiØ VIDERE, og ha hovedansvar for EVU ved fakultetet.

### 4.3 Instituttledere og assisterende instituttledere

Et viktig mål for prosessen med ny faglig organisering ved HiØ er konsolidering av fagmiljøer som i dagens organisering er spredt på ulike avdelinger. I vedtaket om ny modell for faglig organisering er instituttene sentrale arenaer for slik konsolidering. Det er på instituttnivå arbeidsutvalget har plassert fagmiljøer sammen som i dag er adskilt, og der man ser for seg at et tettere samarbeid vil føre til undervisningsmessige og forskningsmessige gevinster. Det er på instituttene at nye samarbeidskonstellasjoner kan oppstå og der brorparten av den faglige utviklingen både innenfor undervisning og forskning vil foregå. Samtidig er det på instituttene kjernevirksomheten, den daglige undervisning og forskning, foregår. Instituttleder har derfor en viktig oppgave både i sett i forhold til drift av kjernevirksomhet, og når det gjelder utvikling og strategisk arbeid.

Instituttene i den foreslåtte modellen for ny faglig organisering varierer i størrelse. De minste har rundt 30 ansatte, det største har rundt 75. Arbeidsutvalget har vært opptatt av at faglige ledere skal ha et lederspenn som gjør det mulig å bli kjent med den enkelte ansatte, både va

gjelder undervisningsinteresser, forskningsinteresser, formidlingsinnsats og planlagt faglig utvikling. God faglig personalledelse krever tett oppfølging, og arbeidsutvalget mener at ingen faglige ledere bør ha personalansvar for mer enn rundt 30 ansatte. På et flertall av instituttene fører dette til at instituttleder ikke alene vil kunne håndtere personalansvar for alle ansatte uten å få et uakseptabelt stort lederspenn. Det er derfor nødvendig å innføre en lederrolle på instituttnivå som kan støtte instituttleder gjennom å få delegert blant annet personaloppfølging og studieprogramansvar fra instituttleder. Arbeidsutvalget har drøftet ulike navn som aktuelle for en slik rolle, som å beholde dagens tittel *studieleder* men med et endret innhold, eller å introdusere tittelen *studieprogramleder* for å illustrere at rollen kommer både med personalansvar og studieprogramansvar. Utvalget har etter noe drøfting gått inn for en anbefaling om å benevne rollen med tittelen *assisterende instituttleder*.

Arbeidsutvalget anbefaler høy grad av fleksibilitet med hensyn til hvordan det enkelte fakultet og institutt løser stillingsbrøker for assisterende instituttleder. Utvalget ser klare fordeler med å ha assisterende instituttleder i full stilling, men ser samtidig behovet for å kunne balansere ressursbruken til ledelse av instituttet. En løsning utvalget drøftet var at assisterende instituttledere kan ha roller på tvers av institutter. Dette er kanskje særlig aktuelt på fakulteter der man har matriseorganisering av utdanningene, som på fakultet for lærerutdanninger og språk.

#### *Innspill fra organisasjonen*

I møtet med studielederforum var det en tydelig anbefaling at studieprogramledelse og personalledelse ikke bør være adskilt. Dette handler både om at det å sette opp arbeidsplaner og utføre medarbeidersamtaler henger tett sammen med detaljplanlegging av gjennomføring av et studieår og et studieprogram, og oppgaver som er knyttet til videreutvikling og strategisk tenking på studieprogramnivå. For å ha både handlingsrom og autoritet til å skjømte studieprogrammene godt, bør derfor studieprogramledelse og personalansvar ligge til samme rolle.

Innspill fra både dekaner og studieledere forteller at studielederrollen i dagens organisering lider under et alt for stort spenn i oppgaver. Et eksempel som ble nevnt var at man håndterer alt fra detaljplanlegging av praksis til store strategiske prosesser, og at studiekvalitetsutvikling, strategisk tenking, videreutvikling av studier og tilrettelegging for forskningsaktiviteter vanligvis lider når drift må håndteres. Et innspill fra studielederne er at HiØ med fordel kan rydde og differensiere litt i forhold til hva ulike typer ledere skal håndtere når den nye strukturen for lederroller skal legges. Todelingen der prodekaner håndterer strategiske prosesser og instituttleder/assisterende instituttleder håndterer drift og personalansvar er en løsning som harmonerer med disse innspillene.

Arbeidsutvalget har fått delte tilbakemeldinger når det gjelder hvilke kompetansekrav høgskolen bør stille til instituttledere. Det tradisjonelle idealet om høy vitenskapelig kompetanse er viktig for flere. Samtidig viser erfaringer høgskolen har gjort seg at det er vanskelig å rekruttere personer som fyller disse kriteriene til slike stillinger. Flere gjør seg tanker om at åremålsstillinger er vanskelig å rekruttere til. Noen mener også at åremålsstillinger er uheldige med tanke på kontinuitet for både ledere og lederteam, mens andre trekker frem at utskiftning også kan være nyttig i en organisasjon som ønsker nytenking.

Dette har også blitt drøftet av arbeidsutvalget der meningene også er delte om kompetansekrav til instituttleder og assisterende instituttleder. Arbeidsutvalget kommer derfor ikke med en omforent anbefaling hva gjelder kompetansekrav og stillingstype (fast/åremål) når det gjelder instituttleder/assisterende instituttleder.

## Arbeidsgruppas forslag - Instituttleder

Instituttlederen er instituttets øverste leder, rapporterer til dekan og leder instituttets virksomhet innenfor rammer satt av høgskolestyret og i fakultetets planer. Instituttlederen har overordnet ansvar og myndighet med hensyn til alle oppgaver som ikke eksplisitt er lagt til dekanatet. Instituttleder har ansvar for instituttets faglige virksomhet, for nytenkning, evaluering, kvalitetssikring og gjennomføring av undervisning og FoU i tråd med vedtatte mål og strategier. Instituttleder skal aktivt ta del i samarbeidet internt i høgskolen og med samfunns- og arbeidsliv regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Instituttleder skal bidra i utviklingen av fakultetets strategi og årsplaner.

Følgende ansvar er delegert instituttleder fra dekanen:

- Faglig og administrativ ledelse av instituttet
- Rapporterer til dekan, er del av fakultets ledergruppe og deltar i fakultetsledermøter
- Personalansvar for eventuell(e) assisterende instituttleder(e)
- Ressursplanlegging, herunder beslutte arbeidsplanene til de ansatte på instituttet
- Tildeling av forskningstid forankres hos Prodekan for forskning
- Personalansvar og medarbeidersamtaler med instituttets ansatte, deler av ansvaret kan eventuelt delegeres til assisterende instituttleder(e)
- Ansvar for at utdanningen er basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap
- Ansvar for at forholdene legges til rette for forskningsvirksomheten slik at instituttet oppnår forskningsresultater av høy kvalitet
- Ansvar for at studentene har et godt, helhetlig og inkluderende læringsmiljø
- Stimulere til aktivt samarbeid med samfunns- og arbeidsliv, inkludert praksisfeltet
- Ansvar for et godt arbeidsmiljø på instituttet
- Støtte prodekan for utdanning i det strategiske arbeidet med instituttets studieportefølje
- Økonomistyring på instituttet
- Programledelse for studieprogrammene ved instituttet, herunder
  - Samarbeid med studenttillitsvalgte
  - Samarbeid med emneansvarlige, primært gjennom studieprogrammøter
  - Kvalitetsarbeid på programnivå, koordinering av kvalitetsarbeid på emnenivå
  - Ansvar for kvalitetssystemets studieprogramrapporter

Ansvaret for programledelse for deler av studieprogramporteføljen kan delegeres til assisterende instituttleder(e).