

**HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG**  
**Høgskoleadministrasjonen**

**NOTAT**

**TIL: Høgskolestyret**  
**FRA: Høgskoledirektøren**

**Dato: 18.02.2003**  
**Arkiv:**  
**HS-sak: 017/2003**

---

**SAK: ORG2002**

---

**Vedlegg**

- Høringsuttalelse fra AFT
- Høringsuttalelse fra AHS
- Høringsuttalelse fra ALT
- Høringsuttalelse fra AØA
- Høringsuttalelse fra Studentparlamentet
- Høringsuttalelse fra Forskerforbundet
- Høringsuttalelse fra NITO
- Høringsuttalelse fra NIF
- Høringsuttalelse fra NTL
- Høringsuttalelse fra 2fo
- Høgskolerådet: vedtak i møte 14.01.03, sak HR 003/03 .
- Referat fra drøftingsmøte av 13.02.03 med tjenestemannsorganisasjonene
- Uttalelser fra instituttene
- Andre uttalelser

Ikke vedlagt (tidligere utsendt til styremedlemmer):

- Org2002 – høringsutkast, innstilling fra Styringsgruppe, jfr nettadressen  
<http://www.hist.no/intern/ha/Org2002/hoeringsutgave.pdf>

**Forkortelser**

- Org2002\_hør = Styringsgruppas innstilling Org2002 (høringsutkastet)
- HD = Høgskoledirektøren
- SG = Styringsgruppa
- uh-lov: revidert Lov om universiteter og høyskoler (2002)

**Disposisjon**

Høgskoledirektørens saksframlegg har denne disposisjonen:

- Nye handlingsrom krever sterkere strategisk bevissthet

- Noen hovedsynspunkter fra høringsuttalelsene
- Hva skjer ved andre institusjoner?
- Org2002: Organisasjon og styringsstruktur
- Org2002: Ledelsesstruktur, rekruttering mv.
- Forslag til vedtak

All kursivert tekst er sitert tekst.

## I)

### NYE HANDLINGSROM KREVER UTVIKLING AV STRATEGISK BEVISSTHET

#### 1.1 Økt frihet og myndighet betyr større krav om strategisk grep

Institusjonene i høgre utdanning har gjennom Kvalitetsreformen og revidert Lov om universiteter og høyskoler fått nye og mye større handlingsrom enn tidligere. I langt høgre grad kan høyskolen nå selv dimensjonere utdanninger ved å flytte internt på studieplasser, etablere eller legge ned sentrale og desentrale studier, og bestemme intern organisasjon og ledelsesstruktur. Samtidig er nye oppgaver blitt presisert i ny Lov om universiteter og høyskoler (av 1.juli 2002). Blant annet er institusjonenes samfunnsmandat blitt understreket (§ 2.5): *Institusjonene skal samarbeide med samfunns- og arbeidsliv.*

Økt frihet og myndighet under vesentlig større ansvar stiller nye og høge krav til strategisk ledelse av institusjonen. Myndighetene krever langsiktige planer og strategier på en rekke områder, som institusjonene gjøres ansvarlige for oppfølgingen og måloppnåelsen av. Et nytt organ er opprettet for å føre tilsyn med utdanningskvaliteten, NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen). NOKUT har gjennom lov og forskrift sterke sanksjonsmuligheter dersom kvaliteten ikke er tilfredsstillende, blant annet tilbaketrekking av fullmakter som institusjonene har til å opprette studietilbud.

Disse endringene i kjølvannet av Kvalitetsreformen kan i sum formuleres som et inngående krav fra myndighetene om at ressursbruk og utdanningspolitiske prioriteringer skal og må sees i forhold til institusjonens og sektorens overordnede mål.

Kravene om en slik helhetlig sammenheng er ny, når vi ser på de konsekvensene graden av måloppnåelse kan få. Ny finansieringsmodell for sektoren premierer gode resultater, og straffer sviktende: I 2003 får Høgskolen i Telemark et kutt i sin bevilgning på ca 15 millioner, grunnet negativ vekttallsproduksjon fra årene 2000 til 2001. Høgskolen i Hedmark opplever en tilsvarende negativ utvikling med 12 millioner..

Organisasjon, styring og ledelse vil være ett viktig verktøy for å håndtere denne situasjonen. I sitt skriv 21.05.02 om oppfølging av kvalitetsreformen ber UFD om at institusjonene foretar

*...en reell 'nullstilling' av organisasjonen. Det vil være viktig for å fremheve styrets posisjon på institusjonen, og styrke styrets rolle som det overordnede strategiske organ. En slik prosess bør innebære at styret foretar en realitetsbehandling av den samlede organisasjonen og vurdering av eventuelle endringsbehov.*

Dette er bakteppet når Høgskolen i Sør-Trøndelag skal fatte beslutning om organisasjons- og ledelsesstruktur.

## 1.2 Strategisk plan 2000-2010

I sin strategiske plan har HiST vedtatt følgende mål om organisasjon og ledelse:

*Høgskolen i Sør-Trøndelag skal ha en styrings-, ledelses- og organisasjonsstruktur som bidrar til at vi når høgskolens overordnede mål. Beslutningsprosessen skal være minst mulig ressurskrevende og ha færrest mulige nivåer. Høgskolens administrasjon skal gjennom høg kompetanse støtte den faglige aktiviteten, høgskolens ledelse og utviklingen av et lærende studiemiljø.*

Planen fastsetter overordnede mål og strategier på høgskolens virksomhetsfelter. Disse mål og strategier må og skal danne vurderingsplattformen for fastsetting av ny organisasjons- og ledelsesstruktur ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Sentrale mål i denne forbindelsen er:

- ❑ *Høgskolen i Sør-Trøndelag skal tilby et studiemiljø med høg kvalitet bygget på dialog, refleksjon og kritisk tanke. Høgskolen skal ha et krevende studieopplegg, med forsknings- og utviklingsbasert tilnærming og med fokus på læring og kunnskapsproduksjon.*
- ❑ *Høgskolen skal ha en kultur for utprøving og evaluering av nye læringsformer og nye måter å organisere undervisningen på.*
- ❑ *Innen år 2010 skal minst 10% av de faglig tilsatte ha stillingskompetanse på professornivå, og minst 25% på førsteamanuensis-/førstelektornivå.*
- ❑ *Innen 2010 har høgskolen en prosjektportefølje under Forskningsrådet tilsvarende den sammenlignbare fag har ved universitetene og de vitenskapelige høgskolene.*
- ❑ *Høgskolen skal sette av midler som støtter programmer innenfor nasjonale og regionale satsningsområder. Programmene skal underbygge den forskningsmessige basis på områder der det bygges opp mastergradsstudier.*
- ❑ *Høgskolen vil treffe tiltak som øker den eksterne finansieringen av FoU-aktivitetene, blant annet gjennom kvalitetsheving av programsøknader og økning av oppdragsinntjeningen.*
- ❑ *Høgskolen skal fremme kompetanseheving til doktorgrad ved å øke omfanget av sentralt tildelte rekrutteringsstillinger.*
- ❑ *Høgskolen skal sette av midler til videre kompetanseheving mot professornivå.*
- ❑ *Høgskolen skal sette av midler til videre kompetanseheving mot førsteamanuensis- og førstelektornivå.*
- ❑ *Høgskolen skal etablere felles faglig-administrative støttefunksjoner for FoU-virksomheten, og styrke biblioteket for å øke nivået på FoU-aktiviteten og formidlingen av FoU-resultatene.*
- ❑ *Høgskolen skal bidra til å styrke næringsutviklingen og det offentlige tjenestetilbudet i regionen gjennom etter- og videreutdanningstilbud. Høgskolen skal være en betydelig nasjonal aktør innenfor etter- og videreutdanning.*

Strategisk plan anfører ingen prioriteringer av målene. Men i de årlige budsjettdokumentene og budsjettfordelingene, og i sektorplaner (likestilling, internasjonalisering), ligger det reelle prioriteringer under henvisning til høgskolens strategiske plan. Målene i den strategiske planen er ambisiøse. Om 7 år skal disse være nådd.

Hvilke er de mest sannsynlige og mest nærliggende løsningene innen organisasjon og ledelse for å kunne nå de strategiske målene til HiST? - Det er spørsmålet i Org2002 i klartekst.

## 1.3 Felles samling om høgskolens overordnede mål et vilkår for bedre måloppnåelse

Som det framgår i Org2002-innstillingens kapittel 3.4, har HiST svakheter i forhold til andre høgskoler på områdene:

- Eksternfinansiert virksomhet
- Formell faglig kompetanse
- FoU produksjon
- Høgre grads studier

På disse feltene vil følgelig HiST ha et tilsvarende stort forbedringspotensiale vis à vis sammenlignbare – og konkurrerende – institusjoner. De anbefalte forslagene fra flertallet i Styringsgruppa må knyttes til dette forbedringspotensialet. Ved å fjerne det 3. styringsnivået, redusere størrelsen på avdelingene med hensyn til håndterbarhet for lederne, og ved å gi større handlingsrom til faglig ledelse, legges det til rette for en tettere og mer direkte kontakt mellom den samlede faglige ledelsen på høgsolen, enn det som har vært tilfellet fram til nå. Det handler om å skape tettere forhold og nærmere kommunikasjon mellom nivåene, slik at høgsolen gjennom lagarbeid kan samle seg om felles mål og strategier.

Våren 1999 fattet Høgskolestyret et viktig vedtak om at høgsolen skulle bruke minst 25% av de faglige ressursene til FoU-virksomhet. Avdelingene fikk frist til 2004 å gjennomføre endringen. Per dags dato har én avdeling gjennomført endringen. Selv om FoU-virksomheten er o god vekst, er det et stykke før de tre andre avdelingene har gjennomført UFF-vedtaket. HiST har forbedringsområder og vekstmuligheter som vil kreve økt innsats og optimal organisering for å bli realisert.

## 1.4 Høgskolestyrets rolle som strategisk organ

Institusjonsstyrenes rolle er styrket i ny Lov om universiteter og høgsoler. Styrene selv skal fastsette den interne organiseringen under institusjonsnivå. Når denne fullmakten føyes til de andre delegasjonene som universiteter og høgsoler har fått, ser vi at Høgskolestyret ved Høgsolen i Sør-Trøndelag får en vesentlig styrket rolle som strategisk organ og som tilsynsorgan. En del institusjoner har besluttet å oppheve alle styringsorganer under virksomhetsnivået. Dette betyr dels at institusjonsstyrene alene foretar styrebeslutninger. Og dels betyr det at lederne i praksis får utstrakt delegasjon fra institusjonsstyrene. Oversikten i kapittel III (nedenfor) viser at flere høgsoler allerede har fattet beslutning om å kutte ut avdelingsstyrene, eller omgjøre deres rolle til råd.

I Org2002 har en drøftet spørsmålet om styringsnivåer inngående. Avgjørende blir det å finne den gode balansen mellom beslutningsdyktighet, effektiv drifting, høy kvalitet og tilfredsstillende medvirkning og innflytelse. Anbefalingene fra Styringsgruppa er:

- Styrking av faglig ledelse (dekan/programansvarlige), blant annet gjennom oppheving av ett styringsnivå, og ved å gi avdelingene håndterbar størrelse. Det ligger også en styrke i at dekan også har sin legitimitet gjennom vedtak i avdelingsstyrene.
- Tilfredsstillende medvirkning og innflytelse: gjennom å opprettholde avdelingsstyrene som reelle styre. Ved at høgsolen har beslutningsorganer under virksomhetsnivået, har en automatiske prosedyrer for medbestemmelse i henhold til uh-lov.

Framfor alt ligger det en reell styrking av Høgskolestyret gjennom anbefalingene i Org2002 og HDs framlegg vedrørende avdelingsstyret (jfr pkt 4.10) Som en vil se, går høgsolledirektøren inn for at Høgskolestyret fastsetter avdelingsstyrenes beslutningsrom. Dette er ikke eksplisitt gjort tidligere. Ved å gjøre dette nå, får Høgskolestyret mulighet for å fastsette gode rapporterings- og ansvarslinjer i relasjon til HiSTs overordnede mål og i relasjon til den målsettingen som ligger i mandatet til Org2002. Mot denne bakgrunn vil følgende forslag blir fremmet vedrørende avdelingsstyret (jfr avsnitt 5.4.3, nedenfor):

*Avdelingene skal ha et kollegialt organ, avdelingsstyre. Avdelingsstyret skal være et reelt styre som sammen med dekan skal ha vide fullmakter. Avdelingsstyret fastsetter blant annet budsjett og behandler årsrapport, kvalitetsrapport og saker av overordnet og prinsipiell karakter. Høgskolestyret fastsetter nærmere mandat for avdelingsstyret med disse forutsetningene.*

[Understreking gjort her, OAB.]

## **1.5 Balansen mellom handlekraftig ledelse og styring, medvirkning, legitimitet og tilsyn**

En kan raskt får assosiasjoner til "sentralistisk" ledelse ved et blikk på Kvalitetsreformens språkbruk (St.meld 27 (2000-2001) Gjør din plikt - Krev din rett). I meldingen finner en uttrykk som "for lite myndighet", "omstillingsevne", "endringskompetanse", "må tas et samlet grep", "fravær av faglig ledelse og fragmenterte forskningsprofiler." Meldingen etterlyser en ledelse med kjennetegn som "tydeligere", "mer myndig", "mer målrettet", "resultatorientert", "handlekraftig" osv. '.

Det er forståelig når eksempelvis Forskerforbundet i sin høringsuttalelse skriver at styringsperspektivet er det ...*dominerende i innstillingen. Dette er i og for seg en legitim begrunnelse for endring, dersom HiST er utilfredsstillende styrt.* – Til det vil høgskoledirektøren replisere at HiST ikke har vært utilfredsstillende styrt. HiST har hatt et styringssystem i henhold til gjeldende lover og bestemmelser. Den nye loven (av 1. juli 2002) gir som tidligere nevnt, frihetsgrader en ikke har hatt, når det gjelder å få til en bedre fungerende høgskole med bedre resultatoppnåelse på viktige områder. Virkemidlene her gjelder ikke minst institusjonens eget ansvar for valg av styring, ledelse og organisering. HiST er ikke alene om å vurdere endringer av de nåværende ordningene, som har sine røtter i andre historiske forutsetninger enn dagens. Oversikten nedenfor (kapittel III) viser at det er betydelige endringer på gang ved en rekke institusjoner. Det synes å være nokså bred enighet om at det er ønskelig å utnytte noen av de mulighetene som ligger i uh-loven til å endre styrings- og ledelsesstrukturen. Det kan for øvrig nevnes at uavhengig av kvalitetsreformen pekte institusjonsevalueringen av NTNU (august 2002) på behovet for å forbedre strategiprosessene, profesjonalisere ledelse, redusere antallet styringsnivåer og innføre en mer prosjektstyrt organisasjon.

Anbefalingene i Org2002 med tilsatte dekaner, enhetlig ledelse og studieprogram til erstatning for institutter, vil innebære sterke dekaner, sterkere innflytelse på driften av høgskolen gjennom deltakelse i rektors ledergruppe og dermed sterkere faglig styring. De utfordringene vi møter i forhold til institusjonell styring og ansvar, betyr at høgskolen må ha en ledelseslinje som er direkte og kort, og som ansvarliggjør ledere gjennom samtale, konsultasjon, samling om vedtatte mål og strategier, og dermed et sterkere fellesskap innad som utad. Lederens viktigste rolle blir – på den ene siden – å kommunisere de mål og krav som myndigheter og samfunn stiller til oss i organisasjonen, og – på den andre – å sørge for den eksterne institusjonsbyggingen. Målet er å få bedre strategiprosesser gjennom tettere kommunikasjon mellom organisasjonsleddene. Det er dette som er essensen i anbefalingene fra Styringsgruppens flertall om å redusere styringsnivåene til 2, og å dimensjonere dekans lederansvar i forhold til hva som er håndterbare avdelingsstørrelser. I forbindelse med oppfølging av dette er det naturlig å vurdere tiltak som kan forbedre rekruttering av faglige ledere, og tiltak som gir lederne handlingsrom til å utøve faglig ledelse.

I Strategisk plan 2000-2010 (planens avsnitt 7.2) heter det: *Handlekraftig ledelse vil være uomgjengelig nødvendig i tiåret vi går inn i. ... Vi skal også vurdere dagens lederstruktur i lys av høgskolens overordnede målsettinger.* – Styringsgruppa søker å følge opp denne målsettingen på en god og balansert måte. Dekan skal ha handlings- og beslutningsrom, men ikke uten legitimitet og tilsyn. Avgjørende for at flertallet ikke fulgte forslaget om å avskaffe avdelingsstyrene var en oppfatning av at medvirkningen fra de tilsatte kunne bli for svak dersom dekan i realiteten fremmer

saker, leder møtene, og leder organet (avdelingsstyret) som skal føre tilsyn med dekans daglige ledelse.

## II)

### NOEN HOVEDSYNSPUNKTER FRA HØRINGSUTTALELSENE

De fleste anbefalingene i Org2002 får støtte fra høringsinstansene. Det er stor grad av enighet blant høringsinstansene i anbefalinger som gjelder styringsorganer, ledelsesstruktur og organisering under avdelingsnivået. Samtidig må det understrekes at det er klare uenigheter i ORG2002 i helt sentrale spørsmål om organisasjonsmodell. Disse uenighetene blir forsterket gjennom uttalelsene fra høringsinstansene, som for øvrig også har kritiske innvendinger mot det en anser som mangler i Org2002-innstillingen.

#### 2.1 ORG2002 og mandatet

Flere høringsinstanser kritiserer Org2002 for ikke å ha besvart deler av mandatet (AFT, ALT, SP). I hovedsak handler det om følgende mandatpunkt:

*I vurderingen skal det legges vekt på i hvilken grad den foreslåtte organisasjonsmodellen bidrar til å realisere høgskolens strategiske plan og målsettinger med hensyn til:*

- Kvalitet og faglig utvikling innenfor utdanning, FoU og formidling
- Lærings- og studentsosialt miljø
- Endrings- og tilpasningsevne
- Eksternfinansiert virksomhet
- Styrking av offentlige tjenester og næringsliv i regionen
- Samhørighet og personlig utvikling
- Optimal ressursutnyttelse

Høgskoledirektøren er enig i at enkelte av mandatpunktene ikke er vurdert eksplisitt, slik de problemsettes i mandatet. På den annen side berører innstillingen spørsmål som "endrings- og tilpasningsevne", "optimal ressursutnyttelse", "kvalitet og faglig utvikling innenfor utdanning, FoU og formidling". Og framfor alt ligger alle de etterlyste mandatpunktene under de vurderingene Styringsgruppa har gjort, og som har ført fram til anbefalingene i Org2002:

##### a) Lærings- og studentsosialt miljø

Hensynet til et godt lærings- og studentsosialt miljø finner en igjen i SGs enstemmige anbefaling om å holde de nåværende profesjonsutdanningsmiljøene samlet. Dermed fremmes yrkesidentiteten og tverrfagligheten. En tydeligere ansvarsfesting og kortere linjer mellom ledelse og fagmiljø skal bidra til å sikre et bedre læringsmiljø, herunder korte linjer mellom fag, ledelse og student.

##### b) Eksternfinansiert virksomhet

Spørsmålet om eksternfinansiert virksomhet må en se i sammenheng med tidligere vedtak og allerede pågående arbeid. Etter et omfattende arbeid med innstillingen om eksternfinansiert virksomhet, fattet Høgskolestyret et vedtak i 16 punkter (HS 74/2001, møtet 21.11.01). De vedtakspunktene som ikke siden ble underlagt særskilt oppfølging, er alle vedtak som går inn i de intensjoner og de anbefalinger som ligger i Org2002, for eks dette vedtakspunktet i sak 74/2001: *Uavhengig av hvilken organisasjonsform som velges, skal den eksternfinansierte virksomheten underlegges det ordinære styringssystemet representert ved styre, rektor, direktør, dekan, instituttstyrer etc. I hovedsak skal inntektene tilflyte de miljøene som skaper verdiene.*

Sakens vedtak om randsoneselskaper var som kjent det følgende:

*HiST skal i samsvar med innstillingens konklusjoner sikte mot å ha samarbeidsavtaler med 1-2 randsoneinstitusjoner. Høgskolen innleder forhandlinger med TISIP, TØHK, Stimuli A/S for å få klargjort om det er aktuelt å endre deres status til å bli redskap for den eksternfinansierte virksomheten ved hele HiST. Dersom disse forhandlingene ikke fører fram, legges det fram et forslag for styret om opprettelse av nye randsoneinstitusjoner, ett aksjeselskap og én stiftelse. For aksjeselskapets vedkommende søkes det om at aksjeselskapet blir heleid av HiST. Uavhengig av hvordan den eksternfinansierte virksomheten organiseres, er det primært institusjonsnavnet HiST som skal søkes profilert. Nåværende samarbeidsavtaler sies ikke opp før alternative ordninger er på plass. Forhandlingene bør være fullført innen sommeren 2002 og ses i sammenheng med den pågående organisasjonsutredningsprosessen. Bruk av randsoneinstitusjoner vil kunne revurderes i lys av departementets kriterier for budsjettildeling.*

Dette vedtakspunktet er ivarettatt gjennom et eget utvalg, og det fremmes egen sak i Høgskolestyrets møte 19. februar d.å. Ellers viser høgskoledirektøren til anbefalingen om organisering på tvers av avdelingsstrukturen, der HD fremmer følgende forslag til vedtak (jfr nedenfor, avsnitt 4.7):

*Organisasjonsmodellen ved HiST suppleres med tverrfakultære ordninger for å ivareta og videreutvikle tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid. De tverrfakultære ordningene vil blant annet være aktuelle i forbindelse med felles studieprogram, etter- og videreutdanning, mastergradssatsing, FoU-prosjekter, kvalitetsoppfølging ved HiST, internasjonalisering og eksternfinansiert virksomhet.*

### **c) Eksternt faglig/organisatorisk samarbeid?**

AØA etterlyser i sin uttalelse mulighetene for samarbeid med andre utdannings- og forskningsinstitusjoner:

*Erfaring viser at nettverksbygging mellom forskningsinstitusjoner i mange tilfeller er den eneste og riktigste veien å gå, når institusjoner som vår skal videreutvikle seg. Vi ber derfor om at høyskolestyret i sin behandling av Org 2002 legger inn føringer, slik at det for avdelinger og studieprogram i sterkere grad fremstår som gunstig å inngå både faglig og organisatorisk samarbeid med andre forsknings- og utdanningsinstitusjoner. For HiST vil et slikt forpliktende samarbeid være en forutsetning for å virkeliggjøre målsettingene om studier på mastergradsnivå, FoU og internasjonalisering.*

Høgskoledirektøren sier seg helt enig i nødvendigheten av nettverksbygging med andre institusjoner innen forskning og høgre utdanning, i arbeidet med å realisere våre overordnede målsettinger. Når dette ikke var et eksplisitt mandatpunkt i Org2002, har nok det sammenheng med at AØAs anliggende er sentralt ivarettatt i Strategisk plan 2000-2010 (planens kapittel 7). I planteksten som utfyller overordnet mål (*Høgskolen i Sør-Trøndelag skal ha en styrings-, ledelses- og organisasjonsstruktur som bidrar til at vi når høgskolens overordnede mål ... etc*) heter det:

*Høgskolen skal også vurdere allianser med andre læresteder som ledd i arbeidet med målrealiseringen. Allianser kan gi bedre muligheter for å bygge opp robuste fagmiljøer, høgre grads studier og solid posisjon i oppdragsmarkedet. Det kan bli aktuelt med samarbeid med ett lærested på brei front, eller med flere allianser på ulike fagfelt. Vi skal heller ikke utelukke sammenslåing med andre læresteder som mulig alternativ.*

Ut fra dette resonnementet leder planen ut med følgende strategi:

*Høgskolen skal vurdere samarbeidsrelasjoner med andre læresteder. Vi skal arbeide aktivt for å utvikle effektive allianser som kan styrke faglig utvikling og konkurransekraft. Eventuelt skal vi også vurdere sammenslåinger med andre institusjoner.*

Høgskolens ledelse arbeider kontinuerlig med spørsmålet om samarbeid med andre institusjoner. Rektor og høgskoledirektør har jevnlig møter med ledelsene ved NTNU og HiNT, og arbeidet i Midtnorsk Nettverk er også en inngangsportal til å følge opp mål og strategier i vår strategiske plan. For tida er det flere konkrete samarbeidsprosjekter med HiNT, og det vil bli nedsatt en gruppe ved HiST og HiNT, som skal vurdere spørsmålet om strategisk samarbeid nærmere.

\*\*\*\*\*

Høgskoledirektøren konkluderer med at Org2002 har diskutert de vesentligste problemstillingene knyttet til forholdet mellom ny organisering/ledelsesstruktur og overordnede mål i Strategisk plan 2000-2010, og at denne sammenhengen er ivarettatt gjennom anbefalingene til styringsgruppa.

## **2.2 Prosjektaktørene og prosessen**

Avdelingsstyret ved AFT har innvendinger mot Org2002-prosessen: *Sett fra instituttenes og avdelingens ståsted er hele ORG2002-prosessen opplevd som lukket og lite tillitsskapende.* - Det er selvsagt en vurderingssak om medvirkning og mulighet for medvirkning har vært god nok. Det har vært 3 åpne møter på hver avdeling. Det har vært en søkerkonferanse med bred deltakelse, og åpent møte i forbindelse med NIFU-rapporten. Det har vært tilbud til alle tilsatte om diskusjonsgrupper med rektor og direktør. Det har vært egne møter på de enkelte instituttene som ønsket dette. Høgskoleledelsen har signalisert at de gjerne møter fagmiljøene i egne diskusjonsmøter om ønskelig. Høgskoleavisa har hatt åpne spalter for utspill og innspill i debatten.

Styringsgruppa valgte å ikke sette ned underutvalg/arbeidsgrupper, hovedsakelig ut fra en vurdering av hva som var rasjonell ressursbruk, og dels også ut fra knapp tidsplan i prosjektet.

Avdelingsstyret ved ALT påpeker at det at Styringsgruppa er solid forankret i høgskolens etablerte ledelsesstruktur, innebærer en styrke. Men det kan også være en svakhet, blant annet at det kan være vanskelig å fremme forslag som er *...uavhengige av de bindinger slike lederposisjoner medfører.* – Samtidig må det understrekes at sammensetningen av styringsgruppa sikret god innsikt i de fleste områder innenfor høgskolens virksomhet. Andre høgskoler har valgt en annen sammensetning av styringsgruppa uten at det synes å ha medført endringsforslag som bryter sterkere med etablerte ordninger enn Org2002.

## **2.3 Riktig analyse, rett svar på utfordringene?**

Flere høringsinstanser gir uttrykk for at den flertalls-anbefalte organisasjonsmodellen ikke nødvendigvis er svaret på høgskolens utfordringer. AFT mener det ikke er *...lagt fram overbevisende argumentasjon for å oppfylle høgskolestyrets spørsmål om "i hvilken grad den foreslåtte organisasjonsmodellen bidrar til å realisere" alle de opplista strategiske måla.* Og vi føler oss, *...slett ikke overbevist om at den foreslåtte nye organisasjonsmodellen vil virke bedre enn dagens.* – AHS mener at *... styringsgruppa ikke har gjennomgått avdelingenes muligheter og begrensninger m.h.t. å møte disse utfordringene ved tiltak innen nåværende avdelingsstruktur. Man har derfor heller ikke lagt fram overbevisende argumentasjon for at deling av de største avdelingene er nødvendige eller egnede virkemidler for å nå høgskolens mål.* – ALT uttaler at *... styringsgruppa har gjort seg flid med å stille en diagnose, men er ikke overbevist om at den medisinen som til slutt foreskrives er i tråd med de funn som blir gjort.* – Og tilsvarende innsigelser har Forskerforbundet: *Etter en kritisk gjennomgang kan vi imidlertid ikke se at innstillingen er særlig tydelig på hvordan de foreslåtte organisasjonsmessige endringer vil influere på undervisning og FOU-virksomhet.*

**HS-sak 017/02: ORG2002**

Høgskoledirektøren viser til at Org2002 har vært et faglig organisasjonsprosjekt. Prosjektet skulle fremme anbefalinger til organisering som bedre enn dagens kan realisere HiSTs mål. Styringsgruppa hadde god organisasjonsfaglig kompetanse. Det finnes ingen enkel fasit for hvordan en utdanningsinstitusjon skal organiseres. En høyskole som HiST er en kompleks institusjon med stor kunnskapskomponent. Sammenhengene er ikke enkle mellom organisering, ledelse og styring på den ene side, og oppnådde mål på den andre. I arbeidet med Org2002 ble det lagt frem et omfattende materiale, som ga et godt grunnlag for Styringsgruppa til å komme med sine anbefalinger. Når det likevel er uenighet om enkelte sentrale alternativer på organisasjonsmodell og iverksettingstidspunkt, så viser dette at situasjonen kan vurderes forskjellig avhengig av ståsted.

Styringsgruppa hadde samlet en omfattende kompetanse og erfaring om høgre utdanning, og den hadde medlemmer med betydelig innsikt i næringsliv og i offentlig forvaltning. I alternative voteringer om organisasjonsmodell og tid for iverksetting, deler SG seg i et flertall og et mindretall, som er gjennomgående. De aller fleste av forslagene er imidlertid enstemmige.

## 2.4 Administrasjonsgjennomgang før vedtak om organisasjonsmodell?

Iverksettingstidspunktet for en ny organisasjonsstruktur er blitt et hovedspørsmål i Org2002. Styringsgruppa er delt i spørsmålet. Et klart flertall (9+1) ønsker vedtak om organisasjonsmodell nå, og at vedtaket følges opp av et administrasjonsprosjekt. Et mindretall (3) anbefaler at dagens organisasjon videreføres inntil videre og i minst 3 år, i hovedtrekk.

De fleste høringsinstansene (AFT, AHS, AITeL, AFT, SP, Forskerforbundet) uttrykker med ulik styrke og valør ønsket om at vedtak om organisasjonsstruktur helst/bør/må fattes etter det foreligger en administrasjonsordning. Flere instanser (AITeL, ALT og AØA) har likevel ingen innsigelser til anbefalingene til SG-flertallet, og støtter dette. AFT og AHS har meget sterke innvendinger mot at vedtak om organisasjonsmodell gjøres før en ny administrasjonsstruktur er ferdig utredet. Forskerforbundet ønsker også en slik rekkefølge. En argumenterer med at administrasjonsstrukturen er en kritisk suksessfaktor, jfr AHS: *Administrative ressurser og utforming må betraktes som kritiske suksessfaktorer for organisasjonsendringen som helhet. Dette gjelder særlig dersom en mot vårt forslag velger å dele nåværende AFT og AHS i flere avdelinger.* Det kan stilles spørsmålstegn ved om den administrative organiseringen er hensiktsmessig når den etter høringsinstansenes oppfatning blir så retningsgivende for den faglige virksomheten. I et eventuelt administrasjonsprosjekt bør det antakelig bli en viktig premiss at en søker å komme frem til en organisering av administrasjonen som er robust i relasjon til den faglige virksomheten, slik at en får den nødvendige fleksibilitet til å organisere den faglige virksomheten ut fra faglige, forskningmessige og markedsmessige behov. Med robust menes i denne sammenheng en administrasjon som uavhengig av det faglige organisasjonen leverer de tjenestene som organisasjonen har behov for.

Det vises til at lokaliseringmessige brikker bør være avklart før vedtak om organisasjonsstruktur:

*AFT og AHS står overfor store utfordringer med hensyn på relokalisering av hele eller deler av virksomheten. For AFTs vedkommende synes det ikke som om styringsgruppas flertall har tatt tilstrekkelig hensyn til at en bør se avdelingsinndelingen i sammenheng med ny lokalisering i relativt nær framtid.*  
(AHS)

Høgskoledirektøren er uenig i at framtidige lokaliseringssprosjekter skal føre til at viktige beslutninger i Org2002 utsettes. En slik utsettelse vil basere seg på et statisk organisasjonssyn, der tidsperspektivet for avdelingsstrukturen er svært langsiktig. Det må understrekes at framdriftsplanene for prosjektene Kalvskinnet og helsefagene/St. Olavs hospital ikke er klare. Gitt grei gjennomføring

av forprosjektet på Kalvskinnet, vil heldigste tidspunkt for ferdigstilling være år 2005. For prosjektet helsefagene/St. Olavs hospital er situasjonen mer usikker.

Det har vært et argument mot å gjøre organisasjonsvedtak nå at endringene vil forårsake belastninger blant tilsatte. Mulighetene for belastning skal ikke undervurderes. På den annen side er det vanskelig å se at dette skal være et argument for at institusjonen ikke skal kunne endres. Det er imidlertid en felles oppgave å etablere prosesser som belaster de ansatte i minst mulig grad samtidig som høgskolen får en organisering som fremmer de ambisiøse målsettingene i Strategisk plan. En skal heller ikke glemme at våre ansatte i motsetning til arbeidstakere i mange andre organisasjoner under omstilling, har en grunnleggende trygghet. Fast tilsatte vil ikke bli sagt opp, lønn endres ikke, arbeidsoppgavene vil i det store og hele være de samme om enn innenfor endrete avdelingsrammer.

I Org2002 er det gitt klare føringer når det gjelder det handlingsrommet som dekan skal få (innstillingens kap 7.1 ff). Høgskoledirektøren slutter seg til den plattform Styringsgruppas flertall legger til grunn for et framtidig administrasjonsprosjekt (jfr. innstillingens kap 7.4):

*Dette flertallet legger til grunn at høgskolen fortsatt skal ha en desentralisert struktur med stor grad av delegasjon til avdelingsnivået. Det vil imidlertid kunne bli behov for administrative tilpasninger som følge av organisatoriske endringer. Organisering av administrasjonen vil måtte differensieres avhengig av avdelingsinndeling, størrelse på avdeling og lokalisering. Styringsgruppa vil derfor ikke foreslå en standard modell for oppbygging av administrasjonen under dekan. Høgskolen bør vurdere ulike alternative administrasjonsmodeller, som avdelingsadministrasjon, campusadministrasjon eller en blandingsmodell av begge typer administrasjon sett ut fra avdelingenes lokalisering.*

*Dette flertallet mener også: De sentrale forslagene i denne innstillingen er knyttet til ønsket om at høgskolens faglige ledelse styrkes. Ett viktig vilkår i denne forbindelsen vil være mulighetene til faktisk å utøve daglig faglig ledelse. Dekanens fokus skal og må ligge på strategiske og utdanningspolitiske arbeidsfelter, som FoU, eksternfinansiert virksomhet og kvalitet i utdanningene. Selv om dekanen skal inneha funksjonen som øverste administrative leder på avdeling, er det av uvurderlig viktighet at dekanens arbeidstid ikke går bort i daglige administrative gjøremål. Med den delegerte myndigheten avdelingene fortsatt skal ha ved Høgskolen i Sør-Trøndelag, vil det tilligge omfattende oppgaver for de stedlige administrasjonene. Det er derfor nødvendig å utvikle ansvarsområder på avdelingene som hindrer at dekanen tvinges inn i en administrativ rolle. Utgangspunktet for eventuelle endringer i administrasjonen er at dekan og avdelingsstyre sikres god administrativ støtte, at studentene sikres god tjenestekvalitet på alle studiestedene og at en får en kostnadseffektiv administrasjon.*

For øvrig viser HD til organisasjonsarbeidet ved andre høgskoler (jfr tabell 1 under). Høgskolen i Oslo synes å være alene om å ta opp noen prinsipielle standpunkter til forholdet mellom administrasjonsstruktur på den ene siden, og organisasjons- og ledelsesmodeller på den andre. De øvrige høgskolene har ikke foretatt noen administrasjonsgjennomgang før eller samtidig med organisasjonsgjennomgangen, og vil vurdere konsekvensene av ny organisering for administrasjonen i ettertid av organisasjonsvedtakene.

### III) HVA SKJER VED ANDRE INSTITUSJONER?

I kjølvannet av Kvalitetsreformen og revidert uh-lov har en rekke institusjoner arbeidet med organisasjonsgjennomgang. Ved noen høgskoler er det gjort styrevedtak, ved andre er arbeidet i gang

på prosjektnivå uten at formelle styrevedtak er gjort. Foreløpig har ikke HD registrert at det er større organisasjonsprosjekter på gang ved de fire universitetene. Per dags dato er NTNU i startgropa for arbeidet, ved at det er sendt ut et drøftingsnotat til Kollegiet.

En gjennomgang av et utvalg høyskoler gir den status som framkommer i tabell 1. Det må understrekes at styrevedtakene har svært ulik detaljeringsgrad. I en del vedtak henvises det til "premissene i saken" (ikke tilgjengelig på nett), videre til ytterligere utredninger/prosjekter utover eksisterende vedtak. Ikke alle styrevedtakene tar opp organisasjon, ledelse og styring på brei basis. Men oversikten skulle uansett gi et visst inntrykk av situasjonen. De høyskolene som har foretatt organisasjonsgjennomgang har vedtatt organisatoriske endringer. Spørsmålsteget markerer at det ennå ikke er tatt noen beslutning.

*Tabell 1: Vedtak om organisasjons-og ledelsesstruktur ved en del høyskoler*

| Høgskolen i :                      | Vedtak i institusjonsstyrene: |       |     |     |      |     | Innst. fra prosjekt: |
|------------------------------------|-------------------------------|-------|-----|-----|------|-----|----------------------|
|                                    | HiB                           | HiNT  | HiS | HiT | HiVe | HiØ | HiO                  |
| Ikke styre 2. nivå (avdelingsnivå) | X                             |       |     | X   | X    |     |                      |
| "Avdelingsråd"                     | X                             |       | X   |     | X    |     |                      |
| Ikke styre 3. nivå                 |                               | X     | X   | X   |      |     | X                    |
| Institutter                        |                               |       |     | X   |      |     |                      |
| Nedlegge Høgskoleråd?              | X                             | X     |     | X   | X    | X   | X                    |
| Delt ledelse 1. nivå               | X                             | X     | X   | X   | X    | X   | X                    |
| Tilsatt rektor                     |                               |       |     |     |      | X   | X                    |
| Enhetlig ledelse 2. nivå           | X                             | X     | X   | X   | X    | X   |                      |
| Tilsatt dekan                      | ?                             | X     |     | X   | X    |     | X                    |
| Tilsatt studieleder                | ?                             |       | ?   | x   | ?    |     | X                    |
| Valgt studieleder                  |                               | X     |     |     |      |     |                      |
| Endret avdelingsinndeling          | ?                             |       | X   |     |      |     | X                    |
| Innslag av matriseorg.             |                               |       |     |     |      |     | X                    |
| Adm.ordning utredes etter vedtak   | X                             | ?     | ?   |     | ?    | X   |                      |
| Adm.ordninger (delvis) presisert   |                               |       |     |     |      |     | X                    |
| Nye utredninger om div. forhold    | X                             |       | X   |     |      | X   |                      |
| Saksnummer Høgskolestyret 2002     | 85                            | 85/92 | 126 | 93  | 77   | 61  |                      |
| Dissenser                          | X                             | ?     | X   | X   | X    |     | X                    |

For flere av høyskolene vil en utrede organisering på nivå under avdeling på et senere tidspunkt.

## IV ORG 2002: ORGANISASJON OG STYRINGSSTRUKTUR

### 4.1 Oversikt over høringsuttalelsene

De innkomne høringsuttalelsene viser følgende hovedtrekk, der X indikerer samstemmighet (eller stort flertall) fra høringsinstansen for alternativet. (X) indikerer "i prinsippet-standpunkter", "subsidiært", eller antatt stillingstaking for dette alternativet.

Tabell 2: Oversikt over høringsuttalelsene ved HiST,

| ORGANISASJON OG STYRINGSSTRUKTUR                                     | Høringsinstansene |     |       |     |     |     |    |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|-------|-----|-----|-----|----|
|                                                                      | AFT               | AHS | AITeL | ALT | AØA | SP  | FF |
| <b>Organisasjonsprinsipp (kap 4.4.1)</b>                             |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (studieprogrammene som organisasjonsprinsipp)     | X                 | X   |       | X   | X   |     |    |
| * Matriseorganisering                                                |                   |     |       |     |     | X   |    |
| <b>Antall avdelinger (kap 4.4.2)</b>                                 |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SGs flertall (7 avdelinger)                                    |                   |     | X     | X   | X   |     |    |
| * Som ett SG-mindretall (status quo)                                 | X                 | X   |       |     |     | (X) |    |
| * Som ett SG-mindretall (ikke ta stilling før adm.gjennomg)          |                   | (X) |       |     |     |     | X  |
| * Som ett SG-mindretall (ang. deling av AFT)                         |                   |     |       |     |     |     |    |
| <b>Organisasjonsmodell (kap 4.4.3)</b>                               |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SGs flertall ("modell D")                                      | (X)               |     | X     | (X) | (X) |     |    |
| * Som SGs mindretall ("modell B")                                    |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Andre forslag/alternativer                                         |                   |     |       |     | X   |     |    |
| * Avstår fra konkrete anbefalinger                                   |                   |     |       | X   |     |     |    |
| <b>Styringsnivå (kap 4.4.4)</b>                                      |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (2 formelle styringsnivåer)                       |                   | (X) |       | X   | X   | X   | X  |
| * Som SG mindretall (tilleggsmerknad)                                |                   |     |       |     |     |     |    |
| * AFT: institutter uten instituttstyrer                              | X                 |     |       |     |     |     |    |
| <b>Intern organisering på avdelingsnivå (kap 4.4.5)</b>              |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (org i programområder)                            | X                 |     |       | X   | X   |     |    |
| * Som SG-særmerknad (tilleggsmerknad: beholde instituttnavnene)      |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Fortsatt instituttordning (uten formelt styre)                     |                   |     | X     |     |     |     |    |
| <b>Organisering av virksomhet på tvers av avdelinger (kap 4.4.6)</b> |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (tverrfakultære områder)                          | X                 | (X) |       | X   | X   |     | X  |
| * Andre forslag/alternativer                                         |                   |     | X     |     |     |     |    |
| <b>Høgskolestyret (kap 5.4.1)</b>                                    |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (lovens normalordning)                            | X                 |     | X     | X   | X   |     |    |
| * Andre forslag/alternativer                                         |                   |     |       |     |     |     |    |
| <b>Høgskoleråd (kap 5.4.2)</b>                                       |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (HR oppheves)                                     | X                 |     | X     | X   | X   |     | X  |
| * Andre forslag/alternativer                                         |                   |     |       |     |     |     |    |
| <b>Videreføring av kollegialt organ på avdelingsnivå (kap 5.4.3)</b> |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (videreføring av avdelingsstyre)                  |                   | X   |       | X   | X   |     | X  |
| * Andre forslag/alternativer                                         |                   |     |       |     |     |     |    |
| * AFT: avvikle avdelingsstyre, erstattes av ledergruppe              | X                 |     |       |     |     |     |    |
| <b>Avdelingsstyrets størrelse og sammensetning (kap 5.4.4)</b>       |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (9 medlemmer, ingen gruppering har flertall)      | (X)               |     | X     | X   |     |     | X  |
| * Andre forslag/alternativer                                         |                   |     |       |     |     |     |    |
| <b>(Avdelings-) Styrets leder (kap 5.4.5)</b>                        |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SGs flertall (dekan ikke bli leder, styret konstit. seg selv)  |                   |     |       | X   | X   |     |    |
| * Som SGs mindretall (dekan leder, subs. delt ledelse avdnivå)       |                   |     |       | (X) |     |     |    |
| * AITeL: Ingen sperre for dekan som leder (ingen subs.forslag)       |                   |     | X     |     |     |     |    |
| <b>Tilsetningsutvalg (kap 5.4.6)</b>                                 |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SGs flertall (videreføre dagens ordning)                       |                   |     |       | X   |     |     |    |
| * Som SGs mindretall (videreføre TU, med dekan i 2 roller)           |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Andre forslag/alternativer                                         |                   |     |       |     |     |     |    |
| <b>Programråd (kap 5.4.7)</b>                                        |                   |     |       |     |     |     |    |
| * Som SG enstemmig (avd. gis myndighet til å beslutte evt. Råd)      |                   |     |       | X   |     |     | X  |

NTL går mot endring i avdelingsinndelingen og mener at endringer i ledelse ikke bør gjennomføres før virksomheten får aksept for enhetlig ledelse (tilsatt rektor) også på virksomhetsnivå.

## 4.2 Organisasjonsprinsipp (kap 4.4.1)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at studieprogrammene (profesjonsutdanningene) skal ligge til grunn for organiseringen av høgskolens virksomhet.

### Høringsinstansene

Alle avdelinger støtter den enstemmige anbefalingen om at studieprogram skal være organisasjonsprinsippet ved høgskolen. Forskerforbundet har samme posisjon, mens Studentparlamentet går inn for matriseorganisering som hovedprinsipp.

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskolen i Agder har gjennomført matrisemodell på ett område, lærerutdanningen. Agder-modellen kan forstås på bakgrunn av det meget sterke innslaget av frie fagstudier ved denne institusjonen, gjennom den tidligere Agder distriktshøgskole. Sør-Trøndelag har aldri hatt distriktshøgskole med frie fagtilbud. En matrisemodell vil etter høgskoledirektørens oppfatning ikke gi faglige synergieffekter ved HiST, slik forholdene ligger til rette for i Agder.

Mot denne bakgrunn fremmer HD forslag i henhold til Styringsgruppas enstemmige anbefaling og med den begrunnelse som ligger i innstillingen:

***Studieprogrammene (profesjonsutdanningene) skal være hovedprinsippet for organiseringen av HiST. Grunnorganiseringen suppleres med matriseinnslag for å ivareta og styrke tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid innenfor undervisning og FoU og for å ivareta andre behov for samorganisering.***

## 4.3 Antall avdelinger (kap 4.4.2)

### Styringsgruppas innstilling

- SGs flertall anbefaler en modell med 7 avdelinger.
- Et SG-mindretall anbefaler at høgskolen beholder dagens avdelingsinndeling.
- Et SG-mindretall mener det er uforsvarlig å ta stilling til ny avdelingsstruktur uten samtidig å ha foretatt en administrasjonsgjennomgang.
- Et SG-mindretall peker på særskilte forhold ved AFT, som argumentasjon for at AFT ikke bør endres organisatorisk.
- Et SG-mindretall peker på særskilte forhold ved AHS, som argumentasjon for at AHS ikke bør endres organisatorisk.
- Et SG-mindretall ønsker å være avholdende i spørsmålet om avdelingsoppdelingen.

### Høringsinstansene

Høringsinstansene deler seg i spørsmålet om antall avdelinger. AITeL anbefaler en avdelingsstruktur med flere enn dagens 5 avdelinger. AØA støtter flertallsanbefalingen om 7 avdelinger. ALT ser sammenhengen mellom antall avdelinger og fravær av et 3. styringsnivå: *Gitt en 2-nivåmodell er 7 avdelinger greit. Det vil kunne gi et godt utgangspunkt for styringsmessig håndtering.*

AFT støtter anbefalingen fra SG-mindretallet om å beholde dagens avdelingsstruktur i minst 3 år, og avdelingen støtter også mindretallets begrunnelse for dette. Tjenestemannsorganisasjonene NITO,

NIF og Forskerforbundet har samme oppfatning. AHS mener at ORG2002 ikke har lagt fram overbevisende argumentasjon for at deling av de største avdelingene er nødvendige/egnede midler for å nå høgskolens mål:

*Avdelingsstyret har inntrykk av at en ved vurderingen har lagt for stor vekt på enhetenes størrelse målt i antall studenter og tilsatte. Antall har betydning for administrative tjenester (økonomi, personal, studieadministrasjon m.v.), men er etter vårt syn mindre avgjørende for faglig ledelse. Faglig ledelse forutsetter faglig legitimitet som i stor grad må hentes fra de en skal lede. Faglig spennvidde er derfor kanskje et viktigere kriterium for faglig ledelse enn antall personer.*

Høgskoleråd ønsker ingen deling av nåværende avdelinger før 2006, jfr rådets vedtak i sak 003/2003: Høgskolerådet vil fraråde en oppsplitting av AHS og AFT fra 01.01.2004. Ny avdelingsinndeling ved høgsolen vurderes tidligst i 2006.

### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

Høgskoledirektøren viser til drøftingen over, avsnitt 2.3 og 2.4, og til essensen i argumentasjonen til flertallet i Styringsgruppa:

*I vurderingen av avdelingsstørrelse og -sammensetning legger en særlig vekt på å finne frem til håndterbare enheter i den forstand at de er overkommelige å lede gjennom konsultasjon og dialog uten oppbygging av et større byråkrati. Håndterbarheten vurderes både m.h.t. antall primærkontakter lederen må forholde seg til (for eksempel antall faglige ledere på nivå under dekanen), det totale antallet tilsatte og avdelingens faglige spenn (antall studieprogram og faglig homogenitet). ....*

*Flere noenlunde jevnstore avdelinger vil gi en mer balansert medvirkning fra høgskolens fagområder i ledergruppa. Med dagens avdelingsinndeling er helse- og sosialfagene underrepresentert.*

*... den endrete avdelingsinndelingen [vil] på en bedre måte enn i dag synliggjøre de enkelte utdanningsprogrammene.*

En rekke alternative avdelingsinndelinger har vært diskutert med utgangspunkt i et notat fra høgskoledirektøren, jfr. vedlegg.

Mot denne bakgrunn fremmer høgskoledirektøren følgende forslag til vedtak:

***HiST skal ha en organisasjonsmodell med 7 avdelinger.***

## **4.4 Organisasjonsmodell (kap 4.4.3)**

### **Styringsgruppas innstilling**

- SGs flertall (som inkluderer subsidiære standpunkt fra 3 medlemmer, og som presiserer at det er sterkt uønsket å dele AFT og AHS) anbefaler modell D, dersom Høgskolestyret går inn for å endre antall avdelinger fra 5 til 7:
  - AITeL
  - ALT
  - AØA
  - Helse- og sosialfag: audiograf, ergoterapi, fysioterapi, barnevern, sosionom, vernepleie
  - Medisinsk teknologi og næringsmiddelfag: bioingeniør, næringsmiddelfag, radiograf
  - Sykepleie: sykepleier, helsesøster

- **Teknologi:** bygg, elektro, kjemi, maskin, logistikk, forkurs
- Ett SG-mindretall anbefaler modell B:
  - **AITeL**
  - **ALT**
  - **AØA**
  - **Helsefag:** ergoterapi, fysioterapi, sykepleier, helsesøster
  - **Medisinsk teknologi og næringsmiddelfag:** audiograf, bioingeniør, næringsmiddelfag, radiograf
  - **Sosialfag:** barnevern, sosionom, vernepleie
  - **Teknologi:** bygg, elektro, kjemi, maskin, logistikk, forkurs
- Et annet SG-mindretall støtter subsidiært nåværende avdelingsinndeling dersom modell B ikke velges.

### Høringsinstansene

Høringsinstansene deler seg i synet på organisasjonsmodell. AFT støtter (subsidiært) mindretallets forslag til avdelingsinndeling, dersom ...*høgskolen, mot formodning, skulle vedta å dele høgskolen i 7 avdelinger,...* Avdelingsstyret ved AHS ser vedtak om organisasjonsendringer i sammenheng med administrative endringer, og ...*krever at endelig vedtak om endringer i gjeldende organisasjon utsettes til man har fullført høgskolestyrets oppdrag om å vurdere og å anbefale evt. endringer i administrasjonen.* Subsidiært anbefaler AHS at nåværende avdelingsstruktur videreføres. Studentparlamentet går sekundært inn for en utsettelse av vedtak, tertiært for å beholde dagens avdelingsinndeling. I sum legger Forskerforbundet seg på et standpunkt til et SG-mindretall, om utsettelse av vedtak om organisasjonsstrukturen til administrasjonsordningen er avklart:

*Forskerforbundet avviser ikke en framtidig endring i avdelingsstrukturen. Et stort flertall av medlemmene våre ønsker å utsette avgjørelsen til administrasjonsordningen er avklart, og framtidig lokalisering av virksomheten ved HiST er fastlagt. Et lite mindretall ønsker å foreta endring i avdelingsinndelingen nå, slik det er foreslått i styringsgruppas flertallsinnstilling. Styret i Forskerforbundet mener at et endelig vedtak om endring bør utsettes.*

AITeL går inn for SG-flertallets anbefaling om modell D, mens AØA gir sin støtte til modell E i innstillingen, subsidiært SG-flertallets anbefaling om alternativ D. På sin side understreker avdelingsstyret ved ALT at det ikke er naturlig for ALT å fremme et konkret forslag om endringer i fagsammensetning for de foreslåtte avdelingene. Men med det forbeholdet støttes flertallsanbefalingen om modell D. Videre hevder ALT:

*De kriterier som er listet opp i forkant av modellbyggingen, burde tilsi at innstillingen av faglige grunner også rommet et forslag om å slå sammen AITeL og institutt for elektrofag. Dette kunne HiST som organisasjon tjent på i det lange løp: AITeL blir nå ikke evaluert som prosjekt, og avdelingen kan i dag lett framstå som en assosiasjon til TISIPs virksomhet.*

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

HD viser til tidligere drøfting, avsnitt 2.3 og 2.4 over.

Administrative kostnader er et spørsmål som har vært trukket inn i diskusjonen om avdelingsstruktur (AFT, AHS). HD vil vise til NIFU-utredningens drøfting om sammenheng mellom størrelse og administrative kostnader i høyere utdanningsinstitusjoner. En finner ingen sammenheng for enheter med flere enn 16 ansatte. Antakelig er det andre faktorer som avgjør den relative størrelsen på administrasjonen. Det vil imidlertid bli en overgangsfase inntil en har fått tilpasset seg endret avdelingsinndeling. Over tid bør det derfor ikke ha avgjørende betydning hvilken avdelingsinndeling

vi velger. Hvordan vi organiserer administrasjonen samlet sett på høgskolen, vil imidlertid kunne bety en del.

Høgskoledirektøren viser til overstående, og fremmer forslag i henhold til anbefalingen til flertallet i Styringsgruppa, og med den begrunnelsen som ligger i flertallsanbefalingen:

Høgskoledirektøren vurderer at det er flere alternative avdelingsinndelinger som vil kunne fungere. For eksempel vil en samorganisering av audiograf med bioingeniør og radiograf gi en tydeligere medisinsk-teknisk profil. Med nåværende lokalisering finner HD imidlertid å ville støtte flertallsforslaget med den begrunnelsen som ligger i flertallsanbefalingen:

**HiST skal ha følgende 7 avdelinger:**

- **AITeL**
- **ALT**
- **AØA**
- **Helse- og sosialfag:** audiograf, ergoterapi, fysioterapi, barnevern, sosionom, vernepleie
- **Medisinsk teknologi og næringsmiddelfag:** bioingeniør, næringsmiddelfag, radiograf
- **Sykepleie:** sykepleier, helsesøster
- **Teknologi:** bygg, elektro, kjemi, maskin, logistikk, forkurs

## 4.5 Styringsnivå (kap 4.4.4)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at HiST bør organiseres med en formell 2-nivåstruktur i stedet for en formell 3-nivåstruktur slik en har i dag.
- Det er to særmerknader fra SG-medlemmer.

### Høringsinstansene

AITeL, AØA og ALT støtter anbefalingen om 2-nivå struktur. Det samme gjør Studentparlamentet. Forskerforbundet gir også sin støtte til anbefalingen, forutsatt mindre avdelinger: *Dersom resultatet av Org2002 blir flere og mindre avdelinger, bør antall nivåer etter Forskerforbundets mening reduseres fra tre til to. Dersom dagens avdelingsstruktur opprettholdes, bør antall nivåer også opprettholdes.*

AHS er i prinsippet positiv til forslagene om reduksjon i antall styringsnivå ved at nåværende formelle instituttnivå sløyfes. Men de *...reelle konsekvensene av to styringsnivå og enhetlig ledelse er helt avhengig av utforming av administrative tjenester. Avdelingsstyret kan derfor ikke ta endelig stilling til disse forslagene før ny administrasjonsordning er utredet.* AFT anbefaler på sin side å

*...oppretholde dagens institutter, men å legge ned instituttstyrene. Instituttstyrene bør erstattes av konsultative råd med bred representasjon av lærere og studenter. Instituttordningen har fungert bra etter avdelingens oppfatning, og for øvrig vil avskaffing av instituttene vil føre til et merbehov for administrative ressurser.*

Tjenestemannsorganisasjonene NIF og NITO anbefaler en 3-nivå struktur.

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskoledirektøren knytter, som Styringsgruppas flertall, spørsmålet om et 3. styringsnivå eller ikke til størrelsen på avdelingene. I forhold til AHS sin henvisning til avklaring i de administrative tjenestene før stillingstaking, vil HD igjen understreke at ORG2002 primært er et faglig prosjekt.

HDs fremmer forslag i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen:

***HiST organiseres med en formell 2-nivåstruktur, ved at instituttnivået avskaffes.***

## 4.6 Intern organisering på avdelingsnivå (kap 4.4.5)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at avdelingene organiseres i programområder. Programområdene vil primært være sentrale studieprogram, men også satsningsområder som FoU, internasjonalisering etc. kan defineres som et programområde. SG anbefaler at det delegeres til avdelingsstyret å vedta den interne organiseringen i programområder.
- Det er en særmerknad fra medlemmer av SG.

### Høringsinstansene

AØA, ALT, AHS støtter den enstemmige SG-anbefalingen.

AITeL anbefaler at instituttordningen fortsetter (uten formelt styre), med følgende begrunnelse: *For store avdelinger, som dagens AFT og AHS tror vi at instituttnivået fortsatt har en viktig funksjon. Hvis de store avdelingene fortsetter bør en imidlertid vurdere instituttinndelingen på nytt samt behovet for dagens instituttstyrer. Fjerning av instituttene kan føre til at profileringen av enkelte fagmiljø blir svekket. AFT vil prinsipielt opprettholde instituttnivået uten instituttstyre (jfr avsnitt 4.5). Men, dersom instituttene, ... mot formodning, skulle bli lagt ned som eget styringsnivå, er det en forutsetning for fortsatt god og effektiv drift at programkoordinator får delegert ansvar både for økonomi, personal, videreutdanning, FoU, tilsvarende dagens myndighetsområder for våre institutter.*

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskoledirektøren vil understreke at hensikten med å oppheve instituttnivået, er å forenkle ledelseslinjene, styrke beslutningskraften til dekan, og få til mer fleksibilitet på tvers av tidligere instituttgrenser, jfr drøftingen over avsnitt 1.2 – 1.5. Forslaget til AFT kan innebære at en viderefører instituttordningen, riktignok uten formelt styringsorgan. Med utgangspunkt i dette og i henhold til den enstemmige anbefalingen og begrunnelsen til Styringsgruppa, fremmer HD følgende forslag til vedtak:

***Avdelingene organiseres i programområder. Programområdene vil primært være sentrale studieprogrammer, men også satsningsområder som FoU, internasjonalisering etc. kan defineres som et programområde. Høgskolestyret delegerer til avdelingstyrene å fastsette den interne organiseringen i programområder.***

## 4.7 Organisering av virksomhet på tvers av avdelinger (kap 4.4.6)

### Styringsgruppas innstilling

- SG vurderer enstemmig at det vil være behov for å opprette tverrfakultære ordninger for å ta vare på og videreutvikle tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid. Som aktuelle eksempler nevnes blant annet EVU, mastergradsutdanninger, kvalitetsoppfølging og internasjonalisering. SG mener prinsipielt at faglig ledelse ved dekan bør være representert i sentrale programråd.

### Høringsinstansene

ALT, AØA og Forskerforbundet støtter den enstemmige SG-anbefalingen.

AITeL mener at drøftingen av dette spørsmålet er et av utredningens svake punkt, og skriver: *Før en viderefører dagens ordning med et eget Institutt for Allmennfag (eller lignende) ved AFT og IVEO ved AHS bør en foreta en vurdering om andre ordninger kan være mer hensiktsmessige.* AITeL advarer mot store, ressurskrevende og selvstendige EVU-enheter. Avdelingen argumenterer derimot for en modell ...*der avdelingene kjøper og selger fag og kompetanse hos hverandre, både for å dekke egne behov og for å kunne tilby tverrfaglige kurs og FoU-oppdrag eksternt.* AITeL har lang erfaring med dette interinstitusjonelt. AITL framhever at det kan være hensiktsmessig med felles støttefunksjoner for internasjonalisering, FoU-virksomhet og kvalitetssikringsarbeid. Avdelingene kan kjøpe slike tjenester sentralt i stedet for selv å bygge opp kompetanse på slike områder

AHS berører spørsmålet i en kommentarer vedrørende det nåværende IVEO (Institutt for videreutdanning, etterutdanning og oppdrag) ved AHS:

*Dersom høgskolestyret mot våre råd velger å dele avdelingen, vil dette instituttet bli igjen som "rest-enhet". Avdelingsstyret vil framheve at det er helt avgjørende at denne enheten beholdes, og ikke fordeles på ulike avdelinger slik flertallsforslaget delvis forutsetter (modell D). Slik deling eller avskalling vil svekke en virksomhet som tvert om bør styrkes, bl.a. for å imøtekomme målene om økt ekstern virksomhet. Avdelingsstyret vil foreslå at enheten i så fall etableres som eget programområde på tvers av avdelingene, subsidiært at hele enheten legges til en av de nye avdelingene, fortrinnsvis til den foreslåtte avdeling for helse- og sosialfag. Sistnevnte forslag begrunnes med at denne avdelingen vil ha en tverrfaglig karakter i pakt med den faglige profilen ved IVEO.*

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

AHS og AITeLs kommentarer handler om organisering av eksternfinsiert virksomhet.

Høgskoledirektøren viser til tidligere drøfting av dette (jfr avsnitt 2.1 over), og til saksframlegget til sak 015/2003, til Høgskolestyrets møte 19.02.03.

Når det gjelder organisering av felles studiepoeng ved helse- og sosialfagene, grunnlagsfag innen teknologi og avdelingsovergripende etter- og videreutdanning, ønsker HD å komme tilbake med egen sak.

Høgskoledirektøren ser det som viktig å styrke det gode, tverrfaglige miljøet innenfor grunnleggende realfag og helse- og sosialfag. Realfagene er viktige for kvaliteten i ingeniørutdanningene. De har også den tilleggsfaktor at de sikrer rekrutteringen til ingeniørutdanningene gjennom forkurs og realfagskurs.

De tverrfakultære ordningene bør ha egne programråd, der dekaner, studentrepresentanter og programansvarlige møter. Rektor bør oppnevne rådene.

Med dette tillegget fremmes det forslag i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen:

- **Organisasjonsmodellen ved HiST suppleres med tverrfakultære ordninger for å ivareta og videreutvikle tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid. De tverrfakultære ordningene vil blant annet være aktuelle i forbindelse med felles studieprogram, etter- og videreutdanning, mastergradssatsing, FoU-prosjekter, kvalitetsoppfølging ved HiST, internasjonalisering og eksternfinansiert virksomhet.**
- **Rektoratet og/eller dekanatet bør være representert i aktuelle råd/styrer/styringsgrupper for de tverrfakultære enhetene.**

**HS-sak 017/02: ORG2002**

- **Høgskoledirektøren bes fremme egen sak om tverrfakultære ordninger til Høgskolestyret i løpet av våren 2003. Saken skal inneholde forslag til organisering av:**
  - felles studiepoeng, helse- og sosialfag
  - avdelingsovergripende etter- og videreutdanning
  - grunnlagsfag innen teknologiske fagområder

## 4.8 Høgskolestyret (kap 5.4.1)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at styresammensetningen ved HiST bør være lovens normalordning.

### Høringsinstansene

Ingen av høringsinstansene støtter annet enn den enstemmige anbefalingen fra Styringsgruppa.

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskoledirektøren fremmer forslag i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen:

***Høgskolestyret ved HiST skal ha en sammensetning som følger normalordningen i lov om universiteter og høyskoler.***

## 4.9 Høgskoleråd (kap 5.4.2)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at Høgskolerådet nedlegges, ...men at det åpnes for et høgskoleråd som strategisk diskusjonsorgan.

### Høringsinstansene

De høringsinstansene som har uttalt seg om saken (AFT, AITeL, ALT, AØA, Forskerforbundet), støtter anbefalingen om at Høgskolerådet nedlegges, der ALT understreker ...med den sammensetning og funksjon det har hatt.

På sin side fattet Høgskolerådet følgende vedtak i møte 14.01.03:

*Det er behov for et formelt organ som representerer hele bredden av de ansatte og studenter ved HiST til erstatning for det nåværende Høgskolerådet. Organet skal være et møtested og diskusjonsforum for saker av sentral strategisk betydning for høyskolen og bør ha en størrelse på 25 – 35 representanter og møtes 1 til 2 ganger i semesteret. Representantene skal ikke sitt i organet i kraft av sin stilling. Organet må kunne avgi uttalelser overfor Høgskolestyret i de saker de behandler*

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskoledirektøren mener at vedtaket i Høgskolerådet på en konstruktiv måte møter Styringsgruppas tilleggsanbefaling "...men at det åpnes for et høgskoleråd som strategisk diskusjonsorgan".

Høgskoledirektøren er enig i intensjonen i rådets anbefaling, men er usikker på om en vil få et slikt råd til å fungere. Styret vil ha et smalere representasjon enn dagens styre. Det vil derfor kunne oppstå et følt behov for et forum for drøftinger av strategi og langsiktige, faglige prioriteringer.

HD fremmer forslag i henhold til anbefalingen til Styringsgruppa, og med den utfylling og presisering som ligger i Høgskolerådets vedtak i sak 003/2003:

- ***Høgskolerådet i sin nåværende form legges ned.***
- ***Det er behov for et formelt organ som representerer hele bredden av de ansatte og studenter ved HiST til erstatning for det nåværende Høgskolerådet. Organet skal være et møtested og diskusjonsforum for saker av sentral strategisk betydning for høgskolen og bør ha en størrelse på 25 – 35 representanter og møtes 1 til 2 ganger i semesteret. Representantene skal ikke sitt i organet i kraft av sin stilling. Organet må kunne avgi uttalelser overfor Høgskolestyret i de saker de behandler***

#### **4.10 Videreføring av kollegialt organ på avdelingsnivå (kap 5.4.3)**

##### **Styringsgruppas innstilling**

- SG anbefaler enstemmig å videreføre avdelingsstyret, som et reelt styre som sammen med dekan skal ha vide fullmakter.
- SG anbefaler enstemmig at Høgskolestyret fastsetter mandat for avdelingsstyret ut fra følgende rolleavklaring: dekan skal ha operativt ansvar på avdelingen, mens avdelingsstyret fastsetter budsjett og behandler årsrapport, kvalitetsrapport og saker av overordnet og prinsipiell karakter.

##### **Høringsinstansene**

AITeL, ALT, AØA og AHS går alle inn for å opprettholde avdelingsstyrene. (For AHS sin del, framgår dette standpunktet indirekte gjennom argumentasjonen.)

AFT går derimot inn for å avvikle styrene under høgskolenivå, og erstatte disse med ledergrupper:

*AFT foreslår at både avdelingsstyre og instituttstyre avvikles og erstattes av henholdsvis ledergruppe og rådgivende organ, der student- og ansattegruppene er representert. Dekanens ledergruppe må bestå av alle instituttledere (programkoordinatorer), administrative ledere ved avdelingen og studenter utpekt av Studentutvalget.*

##### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

Styringsgruppas flertall la avgjørende vekt på hensynet til kollegial medvirkning i styringen av institusjonen. Flertallsforslaget ivaretar også kravet i uh-lovens §4.4 om at organiseringen skal sikre at det tilsatte og studentene blir hørt. Det vises til i den forbindelse til drøftingen over, avsnitt 1.5 ”Balansen mellom handlekraftig ledelse og styring, medvirkning, legitimitet og tilsyn” .

Høgskoledirektøren er enig i at det vil være en viss spenning mellom kollegial medvirkning og dekanenes fullmakter fra Høgskolestyret. Men HD mener at dette er et motsetningsforhold en vil måtte leve med i en kunnskapsorganisasjon.

HD viser til dette og til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa med begrunnelsen, og fremmer følgende forslag til vedtak:

***Avdelingene skal ha et kollegialt organ, avdelingsstyre. Avdelingsstyret behandler blant annet budsjett og årsrapport, kvalitetsrapport og saker av overordnet og prinsipiell karakter. Høgskolestyret fastsetter nærmere mandat for avdelingsstyret.***

## 4.11 Avdelingsstyrets størrelse og sammensetning (kap 5.4.4)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig et styre på 9 medlemmer der ingen gruppering alene har flertallet, ut fra de forutsetningene at dekan er medlem av avdelingsstyret og at avdelingsstyret har ekstern representasjon:
  - o 2 medlemmer valgt blant studentene
  - o 2 eksterne medlemmer oppnevnt av høgskolestyret etter innstilling fra avdelingen
  - o 1 medlem valgt blant de teknisk og administrativt tilsatte.
  - o Dekan
  - o 3 medlemmer valgt blant tilsatte i undervisnings- og forskerstilling

Dette gir et styre på ni medlemmer og hvor ingen gruppering alene har flertallet.

### Høringsinstansene

AFT, AHS, AITeL, AØA og ALT støtter den enstemmige anbefalingen i Styringsgruppa for sammensetning av avdelingsstyrene.

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

HDs fremmer forslag i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen.

*Avdelingsstyret skal ha 9 medlemmer med følgende sammensetning:*

- o *2 medlemmer valgt blant studentene*
- o *2 eksterne medlemmer oppnevnt av høgskolestyret etter innstilling fra avdelingen*
- o *1 medlem valgt blant de teknisk og administrativt tilsatte.*
- o *Dekan*
- o *3 medlemmer valgt blant tilsatte i undervisnings- og forskerstilling*

## 4.12 Styrets leder (kap 5.4.5)

### Styringsgruppas innstilling

- SGs flertall anbefaler at Avdelingsstyret konstituerer seg selv, og at det settes sperre mot at dekanen kan være styreleder.
- Et SG-mindretall anbefaler at dekanen blir styreleder, og advarer sterkt mot å la styret få konstituere seg selv.

### Høringsinstansene

AØA og ALT støtter flertallsanbefalingen i SG.

AFT støtter anbefalingen til SG-mindretallet om at dekan er leder i avdelingsstyret og i tilsettingsrådet slik som nå. Videre skriver avdelingen: *Den foreslåtte konsentrasjonen av makt og resultatansvar omkring dekanus som flertallsinnstillingen forfekter, synes selvmotsigende: På den ene siden skal dekanus ha "all makt". På den annen side fratas han myndighet gjennom ikke lenger å kunne være leder av avdelingsstyre og tilsettingsutvalg.*

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskoledirektøren viser til drøftingen i avsnitt 1.5 over om faren for at dekan sitter i for mange roller. Styringsgruppas flertall så det spesielt som vanskelig med en kombinasjon mellom et tilsynsansvar og utførende myndighet. Andre alternativ som ble diskutert var bl.a.

Rektor/prorektor som styreleder  
Ekstern representant som styreleder

Begge disse alternativene ville løse det noen har sett som et problem, at dekanen kan få en av sine underordnede som styreleder.

I det forslaget SGs flertall legger frem, kan både faglige representanter, ekstern representant, student og administrativ representant bli styreleder. En har bl.a. erfaring med studentrepresentant som styreleder i studentsamskipnadens styre. Ekstern representant som styreleder er vanlig ved private utdanningsinstitusjoner. HD ser i utgangspunktet ingen prinsipielle problemer med eksternrepresentant eller studentrepresentant som styreleder. Innstillingen problematiserer en situasjon der en ansatt er styreleder.

*Ansatterepresentant som styreleder er én mulig konstruksjon. Ordningen kan vurderes som problematisk fordi en tilsatt blir overordnet dekanen. Ordningen nærmer seg dagens ordning med delt ledelse, bortsett fra at dekanen i en slik ordning ville komme i direktørens sted og at faglig leder vil bli underordnet en annen faglig tilsatt på avdelingen.*

I innstillingen fra styringsgruppa for tilsvarende prosjekt ved Høgskolen i Oslo (Knutstad-utvalget), er en derfor kommet til at eksternrepresentanten bør være styreleder. – En vurderer dette som det mest aktuelle alternativet dersom en ikke følger SGs flertall.

HD fremmer derfor forslag i henhold til anbefalingen til flertallet i Styringsgruppa, og med den begrunnelsen som ligger i flertallsforslaget:

***Avdelingsstyret konstituerer seg selv. Dekanen kan ikke være styreleder.***

#### **4.13 Tilsettingsutvalg (kap 5.4.6)**

##### **Styringsgruppas innstilling**

- SGs flertall anbefaler at dagens ordning med egne tilsettingsutvalg for undervisnings- og forskerstillinger på avdelingsnivå videreføres. I 2-nivåstruktur innebærer dagens ordning at dekanen har innstillingsmyndigheten, men selv ikke er medlem i tilsettingsutvalget. Innstillingen utarbeides i samråd med eventuelle programansvarlige. Medlemmene av tilsettingsutvalget velges av og blant avdelingsstyrets medlemmer, slik som ordningen er nå. Tilsettingsutvalget skal ha tilsvarende sammensetning og fordeling av representasjon som i dag, men med den forskjell at prodekan ikke lenger finnes som verv ved avdeling.
- SGs mindretall er enig i at ordningen med egne tilsettingsutvalg for undervisnings- og forskerstillinger på avdelingsnivå videreføres, men mener at dekanen både bør ha innstillingsmyndigheten og samtidig lede tilsettingsutvalget.

##### **Høringsinstansene**

To høringsinstanser uttaler seg eksplisitt om anbefalingene. AFT mener at dekan skal være leder i Tilsettingsutvalget. (For nærmere omtale, jfr avsnitt 4.12 over).

ALT uttaler: *Vi støtter flertallets forslag, og signaliserer her at vi går aktivt imot mindretallets forslag.*

##### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

Ut fra samme argumentasjon som under avsnitt 4.12 og 1.5 over, vil høgskoledirektøren gå mot mindretallets anbefaling om at dekan er både innstillende myndighet og Tilsettingsutvalgets leder.

Erfaringen fra avdelinger med 2 nivå er at ordningen med dekan som innstillende myndighet uten å være medlem av tilsettingsutvalget, har fungert godt.

HDs fremmer forslag i henhold til anbefalingen til flertallet i Styringsgruppa, og med den begrunnelsen som ligger i flertallsforslaget:

***Det skal være tilsettingsutvalg for undervisnings- og forskerstillinger på avdelingsnivå. Dekan har innstillingsmyndigheten, og er ikke medlem i tilsettingsutvalget. Innstillingen utarbeides i samråd med eventuelle programansvarlige. Medlemmene av tilsettingsutvalget velges av og blant avdelingsstyrets medlemmer.***

#### **4.14 Programråd (kap 5.4.7)**

##### **Styringsgruppas innstilling**

- SG anbefaler enstemmig at avdelingene gis myndighet til selv å beslutte om det skal etableres programråd for avdelingenes programområder og hvilket mandat og sammensetning disse rådene skal ha. Det anbefales at Høgskolestyret fastsetter noen generelle retningslinjer for programrådenes funksjon og sammensetning, blant annet må studentenes representasjon sikres på samme nivå som i dagens instituttstyrer.

##### **Høringsinstansene**

De instansene som uttaler seg eksplisitt om spørsmålet (AFT og ALT), støtter dette. Ut fra tidligere uttalelser må en likevel anta at AFT legger noe annet i saken enn det ALT gjør, fordi AFT i dette temaet viser til sin uttalelse vedrørende SG-innstillingens voteringspkt 5.4.3 (avviklingen av avdelings-og instituttstyre):

*AFT foreslår at både avdelingsstyre og instituttstyre avvikles og erstattes av henholdsvis ledergruppe og rådgivende organ, der student- og ansattegruppene er representert. Dekanens ledergruppe må bestå av alle instituttledere (programkoordinatorer), administrative ledere ved avdelingen og studenter utpekt av Studentutvalget. Instituttstyrene bør, som før nevnt, erstattes av et konsultativt råd med bred representasjon av lærere og studenter.*

##### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

HDs fremmer forslag i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen.

***Avdelingsstyrene bestemmer selv om det skal etableres programråd for avdelingenes programområder og hvilket mandat og sammensetning disse rådene skal ha innenfor generelle retningslinjer fastsatt av Høgskolestyret. Programrådene er rådgivende organ ovenfor dekanene. Studentene skal sikres representasjon på samme nivå som i dagens instituttstyrer.***

## V ORG2002: LEDELSESSTRUKTUR, REKRUTTERING MV

### 5.1 Oversikt over høringsuttalelsene

| LEDELSESSTRUKTUR, REKRUTTERING, ADM.ORDNING MV.                       | AFT | AHS | AITeL | ALT | AØA  | SP | FF |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|-----|------|----|----|
| <b>Ledelse på virksomhetsnivå (kap 6.4.1)</b>                         |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (delt ledelse, som nå)                             | X   | X   |       | X   | X    |    |    |
| * Rektor som enhetlig leder                                           |     |     | X     |     |      | X  |    |
| <b>Rektor (kap 6.4.2)</b>                                             |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SGs flertall (opprettholde dagens ordning med valgt rektor)     | X   | X   |       | X   | X    |    | X  |
| * Som SGs mindretall (tilsette rektor på åremål)                      |     |     | X     | (X) |      | X  |    |
| <b>Prorektor (kap 6.4.3)</b>                                          |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (prorektor velges i hht uh-loven)                  | X   |     |       |     | X    |    |    |
| <b>Valgprosedyrer ved rektor- og prorektorvalg (kap 6.4.4)</b>        |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (det nedsettes nominasjonskomitè)                  |     |     |       | X   | X    |    |    |
| * Som et SG-mindretall (nom.komiteen ikke kunne ekskludere)           | X   |     |       |     |      |    |    |
| * Som et SG-mindretall (rektor/prorektor stiller parvist til valg)    | X   |     |       | X   |      |    |    |
| <b>Dekan (kap 6.4.5)</b>                                              |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SGs flertall (enhetlig leder med fag/adm ansvar)                |     | (X) | X     |     | X    | X  | X  |
| * Som SGs mindretall (primært enhetlig leder, subs. delt ledelse)     | X   |     |       |     |      |    |    |
| * Delt ledelse (ikke "subsidiært")                                    |     |     |       | X   |      |    |    |
| <b>Rekruttering av dekan (kap 6.4.6)</b>                              |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SGs flertall (åremålstilsetting)                                |     | (X) | X     |     | X    | X  |    |
| * Som ett SG-mindretall (primært åremål, ved delt ledelse: valg)      | X   |     |       |     |      |    |    |
| * Som ett SG-mindretall (videreføring av dagens ordning: valg)        |     |     |       | X   | (X)  |    | X  |
| <b>Stedfortreder for dekan (kap 6.4.7)</b>                            |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (ordningen med prodekan opphører)                  | X   | (X) | X     | X   | X    |    |    |
| <b>Delegasjon (kap 6.4.8)</b>                                         |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (all delegasjon fra avd.styret går til dekan)      | X   | (X) |       | X   |      |    |    |
| * Andre forslag/varianter                                             |     |     |       |     |      |    |    |
| <b>Programansvarlig (kap 6.4.9)</b>                                   |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (dekan utpeker programansvarlige)                  |     |     | X     |     | X    |    | X? |
| * Avdelingsstyret velger programansvarlig etter innstilling fra dekan |     | (X) |       | X   | (x)? |    |    |
| * AFT: rekrutt. gjennom valg (ikke spesifisert)                       | X   |     |       |     |      |    |    |
| <b>Kompetanseprofil og krav til rektor og dekan (kap 6.4.10)</b>      |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (profil/krav må sees mot høgskolens mål)           | X   |     |       |     | X    |    |    |
| * Som SGs flertall (minimum høgskolelektornivå mv)                    |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som ett SG-mindretall (ved tilsetting av rektor: min. .stilling)    |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (opplisting av en rekke krav til kompetanse)       | X   |     |       |     |      |    |    |
| * Valg med team (der minst én i teamet er førstekompetent)            |     |     |       | X   |      |    |    |
| * AITeL: delvis ulike krav til rektor og dekan, men min. h.lektor     |     |     | X     |     |      |    |    |
| <b>Org. av administrasjonen: Oppsummering og forslag (kap 7.4)</b>    |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SGs flertall (HD pålegges adm.prosjekt, desentral struktur)     |     |     | (X)   |     |      |    |    |
| * Som SGs mindretall (ikke vedtak om avd.struktur før admord. )       | X   | X   |       |     |      |    |    |
| * Andre forslag/varianter/uttalelser                                  |     |     |       | X   |      |    |    |
| <b>Iverksettelsesdato (kap 8.1)</b>                                   |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SGs flertall (nytt HS/rektor fra 010803, ellers skifte 010104)  |     |     | X     | X   | X    |    |    |
| * Som ett SG-mindretall (org.struktur videreføres > ny admord)        | X   | X   |       |     |      |    |    |
| * Som ett SG-mindretall (org.endring gjøres helt helt per 010803)     |     |     |       |     |      |    |    |
| <b>Navnevalg (kap 8.2)</b>                                            |     |     |       |     |      |    |    |
| * Som SG enstemmig (navnevalg som egen sak etter vedtak)              | X   |     |       |     | X    |    |    |

NTL mener at endringer i ledelse ikke bør gjennomføres før virksomheten får aksept for enhetlig ledelse (tilsatt rektor) på virksomhetsnivå.

## 5.2 Ledelse på virksomhetsnivå (kap 6.4.1)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at høghskolen ikke i den nåværende situasjon søker om dispensasjon fra ordningen med delt ledelse på virksomhetsnivå.

### Høringsinstansene

AFT, AHS og ALT støtter den enstemmige SG-anbefalingen.

Studentparlamentet går inn for enhetlig ledelse på alle nivåer I AITeLs avdelingsstyre er det et klart flertall på 9 for enhetlig ledelse også på institusjonsnivå. Det er videre et klart flertall for å velge rektor, men at det også skal være mulig å inkludere eksterne kandidater. Et mindretall, 2 representanter, mener at dagens ordning med delt ledelse skal videreføres.

NTL setter enhetlig ledelse på virksomhetsnivå som forutsetning for enhetlig ledelse på avdelingsnivå.

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Departementet har etter avslaget på en institusjonssøknad om enhetlig ledelse våren 2002, senere presisert sitt ståsted. UFD knytter muligheten for enhetlig leder at det da skal være eksternt styreflertall. Denne posisjonen er parallell til den som er ved de fleste private utdanningsinstitusjonene i Norge.

HD fremmer forslag i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen.

***HiST skal ha delt ledelse på virksomhetsnivå med rektor som faglig leder, og tilsatt administrerende direktør som leder for den samlede administrasjonen ved høghskolen.***

## 5.3 Rektor (kap 6.4.2)

### Styringsgruppas innstilling

- SGs flertall anbefaler at dagens ordning med valgt rektor opprettholdes i henhold til lovens §§ 9 og 10. Men dette flertallet mener spørsmålet vil kunne tas opp til ny vurdering på et senere tidspunkt når departementet eventuelt åpner for nye forsøk etter at en har vunnet erfaring med de endringene en nå får som følge av kvalitetsreformen.
- Et SG-mindretall anbefaler at rektor tilsettes på åremål, og følger reglene i flertallsinnstillingen for tilsetting avdekaner.

### Høringsinstansene

AØA, AFT, AHS og ALT støtter anbefalingen til SG-flertallet, og det samme gjør Forskerforbundet i sin uttalelse. ALT er likevel åpen for rektor tilsatt på åremål, med denne begrunnelsen:

*Dagens ordning har åpenbart ikke fungert. Det gjelder i særlig grad valg av rektor og prorektor. Det har medført at valgene blir tilfeldige, med svak kontinuitet og lav legitimitet. Dersom det viser seg arbeidet med nominasjon og valg ikke gir ønsket effekt i organisasjonen, kan det i dagens situasjon vurderes om åremålsstillinger vil være en bedre ordning.”*

Studentparlamentet går inn for tilsatt rektor på åremål. AITeL uttaler på sin side:

*Det er et klart flertall på 9 i AITeLs avdelingsstyre for enhetlig ledelse også på institusjonsnivå. Det er videre et klart flertall for å velge rektor, men at det også skal være mulig å inkludere eksterne kandidater. Et mindretall, 2 representanter, mener at dagens ordning med delt ledelse skal videreføres.*

#### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

I henhold til uh-loven må en være tilsatt i undervisnings- eller forskningsstilling ved institusjonen for å være valgbar som rektor og prorektor. For å få inn også eksterne kandidater i en valgprosess, vil en måtte søke unntak etter forsøkspragrafen i uh-loven, § 2a. Dersom en ønsker å få inn eksterne kandidater, vil det antakelig være ryddigere å søke departementet om få tilsette rektor på åremål slik §10.5 åpner for.

HDs fremmer forslag i henhold til anbefalingen til flertallet i Styringsgruppa, og med den begrunnelsen som ligger i flertallsforslaget:

***Dagens ordning med valgt rektor opprettholdes i henhold til lovens §§ 9 og 10.***

## **5.4 Prorektor (kap 6.4.3)**

#### **Styringsgruppas innstilling**

- SG anbefaler enstemmig at prorektor velges i henhold til lovens bestemmelser.

#### **Høringsuttalelsene**

Ingen av høringsuttalelsene går mot den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa.

#### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

HDs fremmer forslag i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen:

***Prorektor velges i henhold til lovens bestemmelser.***

## **5.5 Valgprosedyrer ved rektor- og prorektorvalg (kap 6.4.4)**

#### **Styringsgruppas innstilling**

- SG anbefaler enstemmig at dersom rektor framdeles skal velges, bør det nedsettes en nominasjonskomité som får i oppgave å finne egnede kandidater til rektor- og prorektorvervet.
- Et mindretall presiserer at nominasjonskomiteen ikke skal kunne ekskludere andre enn de som plukkes ut av komiteen, fra å stille til valg.
- Et mindretall mener at rektor og prorektor skal stille til valg parvis.

#### **Høringsinstansene**

AØA støtter anbefalte prosedyrer. ALT støtter forslaget om en bredt sammensatt nominasjonskomité, og at rektor/prorektor stiller parvis til valg. AFT støtter anbefalingen/presiseringen fra to mindretall i SG om at rektor og prorektor skal velges parvis, og at en nominasjonskomite ikke må brukes til å ekskludere noen fra å stille til valg.

**HS-sak 017/02: ORG2002**

### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

HD viser til anbefalingen fra en enstemmig Styringsgruppe. Tilsatte vil selvsagt kunne fremme forslag på andre kandidater enn det komiteen selv kommer fram til (jfr anbefaling fra et SG-mindretall). Det skulle være unødvendig å ha et særskilte vedtak om akkurat dette.

Mot denne bakgrunn fremmer HD følgende forslag til vedtak, forutsatt at Høgskolestyret vedtar forslaget om valgt rektor:

- ***Ved valg til rektor- og prorektorvervet settes det ned en nominasjonskomité som får i oppgave å finne egnede kandidater.***

## **5.6 Dekan (kap 6.4.5)**

### **Styringsgruppas innstilling**

- SGs flertall anbefaler at HiST innfører enhetlig ledelse på avdelingsnivå med dekanen som øverste leder for både den faglige og den administrative virksomheten.
- SGs mindretall mener også primært at det bør innføres enhetlig ledelse på avdelingsnivå. Men dette mindretallet ...mener imidlertid at flertallsinnstillingen åpner for en sterkere binding av dekanen av rektor og høgskolestyre gjennom tilsetting og resultatkrav og fra avdelingsstyret ved prinsippbeslutninger. Når flertallet også utelukker dekan fra den innflytelsen det innebærer å være leder for avdelingsstyre og tilsettingsutvalg, velger mindretallet derfor subsidiært å anbefale å fortsette dagens ordning med delt ledelse på avdelingsnivå.

### **Høringsinstansene**

AØA, AITeL Studentparlamentet og Forskerforbundet støtter SG-flertallets anbefaling om enhetlig ledelse på avdelingsnivå.

AFT støtter mindretallets vurdering om primært enhetlig ledelse på avdelingsnivå, men framholder at dersom ... *flertallets forslag om sterk begrensing i dekanus' handlingsrom skulle bli vedtatt, foretrekker AFT heller dagens ordning med delt ledelse.* – AHS er i prinsippet for tilsatt og enhetlig ledelse på avdelingsnivå, men vil ikke ta stilling til spørsmålet før ny administrasjon er utredet, fordi spørsmålet om delt/enhetlig ledelse på avdelingsnivå henger sammen med dekans handlingsrom/administrasjonsordning:

ALT støtter mindretallets subsidiære forslag om delt ledelse på avdelingsnivå, med begrunnelsene:

- *Enhetlig ledelse gir en uheldig sammenblanding av arbeidsgiverrolle og rollen som faglig leder.*
- *Enhetlig leder på 2. nivå vil forskyve makt mot toppen, særlig til høgskoledirektør.*
- *Dessuten vil en dekan som enhetlig leder MÅTTE prioritere administrative oppgaver fordi avdelingene vil stå overfor klare resultatkrav der det mest avgjørende er en økonomisering med knappe ressurser og inntjening som gjør drift mulig (...).*

NITO ønsker delt ledelse ”med åremålstilsatt leder”.

### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

Høgskoledirektøren viser til drøftingen i avsnitt 2.3 og 2.4 over, og fremmer fremmer forslag i henhold til anbefalingen til flertallet i Styringsgruppa, og med den begrunnelsen som ligger i flertallsforslaget:

***Ved HiST skal det være enhetlig ledelse på avdelingsnivå, med dekanen som øverste leder for både den faglige og den administrative virksomheten.***

## 5.7 Rekruttering av dekan (kap 6.4.6)

### Styringsgruppas innstilling

- SGs flertall anbefaler at dekaner tilsettes på åremål.
- Et SG-mindretall anbefaler også primært at dekaner skal tilsettes åremålsstilling, under forutsetning av at det blir enhetlig ledelse på avdelingsnivå.. Dersom det blir delt ledelse fortsatt, anbefaler dette mindretallet valg.
- Et SG-mindretall anbefaler at dekanene velges.

### Høringsinstansene

Høringsinstansene har relativt nyanserte tilbakemeldinger på flertalls- og mindretallsanbefalingene til Styringsgruppa:

- AHS er i prinsippet positiv til forslagene om tilsetting på åremål.
- AFT: Støtter det SG-mindretall som anbefaler primært at dekaner skal tilsettes åremålsstilling, under forutsetning av at det blir enhetlig ledelse på avdelingsnivå. Dersom det blir delt ledelse fortsatt, anbefaler dette mindretallet valg.
- AITeL støtter SG-flertallets anbefaling om at dekan tilsettes på åremål etter en ordinær åpen utlysningssprosess, men der interne søkere normalt har forrang (jfr under, 4.11).
- AØA:  
*Avdelingen ønsker valgt dekan etter en valgordning som tilsvarer den vi har i dag. Vi støtter de syn som Styringsgruppen's mindretall bestående av Busch (punkt 6.5.6), Forskerforbundet ved HiST og styret i Forskerforbundet ved TØH innehar. For å styrke den faglige ledelsen gjennom enhetlig ledelse, er det avgjørende at dekan har stor faglig legitimitet i fagmiljøet/avdelingen.*
- ALT: Støtter SG-mindretallets anbefaling om valgt dekan, og legger til: *Prinsipielt bør samme system praktiseres både på høgskole- og avdelingsnivå, enten valg eller åremål.*
- Forskerforbundet: Støtter anbefalingen fra et SG-mindretall om valgt dekan med nye og flere avdelinger. FF går imidlertid inn for delt ledelse dersom dagens avdelingsstruktur opprettholdes, med muligheter for *...at avdelingene på eget initiativ kan velge enhetlig ledelse slik det i dag allerede praktiseres på AiTEL.*

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskoledirektøren viser til at den sentrale forutsetning og premiss i ledelsesdrøftingen i ORG2002 er behovet for sterkere og bedre faglig ledelse. Forslaget om tilsetting gjennom åpen utlysning er begrunnet i at dette gir en bedre garanti for å få gode kandidater til dekanfunksjonen enn valg. Dette kan knyttes både til at en får et større utvalg av aktuelle kandidater, og til at vervet blir mer interessant ved at det er tillagt større handlingsrom og flere fullmakter enn etter dagens ordning. AITeLs forslag er ikke formelt gjennomførbart. Kunnskap om den virksomheten som skal ledes vil uansett være en ekstra kvalifikasjon som interne søkere vil ha. Et alternativ som var oppe i diskusjonen i SG var at dekaner velges med styret som valgforsamling, men med åpning for åremålstilsetting dersom det viste seg problematisk å få frem gode kandidater.

Gode dekaner er av avgjørende betydning for høghskolen ved at ansvaret for avdelingens utvikling entydig er knyttet til dekan, i tillegg til at dekan har en sentral plass i institusjonsbyggingen gjennom deltakelse i rektors ledergruppe.

Med dette utgangspunktet fremmer HD forslag til vedtak i henhold til anbefalingen til flertallet i Styringsgruppa, og med den begrunnelsen som ligger i flertallsforslaget.

***Dekaner tilsettes på åremål på grunnlag av en åpen utlysning.***

## 5.8 Stedfortreder for dekan (kap 6.4.7)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at ordningen med prodekan ikke videreføres. Dekan avgjør selv behovet for evt stedfortreder og hvem som skal ha en slik funksjon. Normalt vil stedfortrederfunksjonen være lagt til en av de programansvarlige.

### Høringsinstansene

AFT, ALT og AØA støtter den enstemmige SG-anbefalingen om at dekan utpeker sin stedfortreder. AHS støtter prinsipielt anbefalingen.

**AITeL** sier seg enig i anbefalingen fra den enstemmige SG om at en stedfortreder for dekan kan utpekes. Men AITeL poengterer også at titler som prodekan/visedekan kan ... *gi vedkommende ekstra tyngde i mange situasjoner. Vi ser at noen institusjoner kan ha flere med slik tittel. Tittel programansvarlig er etter vår oppfatning mindre egnet eksternt.*

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskoledirektøren fremmer forslag til vedtak i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen:

***Det skal ikke være prodekan på avdelingene. Dekan avgjør hvem som skal være stedfortreder. Normalt vil dette være en av de programansvarlige. Ved lengre fravær må ny dekan konstitueres, eventuelt tilsettes, etter de regler som gjelder.***

## 5.9 Delegasjon (kap 6.4.8)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at all delegasjon fra avdelingsstyret skjer til dekan. Dekan kan videredelegere oppgaver og myndighet innenfor avgrensede områder til programansvarlige og andre.

### Høringsinstansene

AHS støtter prinsipielt anbefalingen, og AFT støtter den med følgende begrunnelse:

*Avdelingsstyret vil understreke at så vel studenter som tilsatte vil ha sin primære tilknytning til dette nivået [=profesjonsutdanningene/studieprogrammet]. Høgskolen blir med andre ord først og fremst synlig gjennom sine grunnenheter. Det er derfor helt avgjørende at grunnenhetene har tilstrekkelige rammer, enten disse er formelle institutt eller ikke. Vi er derfor tilfreds med styringsgruppas enstemmige tilslutning til muligheter for delegasjon til grunnenhet (...).*

ALT støtter den enstemmige SG-anbefaling med denne presiseringen: *I tilfelle det blir enhetlig ledelse, støtter vi forslaget fra styringsgruppa. Valgt avdelingsstyre kan bare gi delegasjon til dekan, som så kan gi den videre. Dette er ikke logisk ved delt ledelse. Eksempelvis må delegering også kunne skje til avdelingsdirektør.*

### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

HDs fremmer forslag til vedtak i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen, forutsatt enhetlig ledelse på avdelingsnivå:

***All delegasjon fra avdelingsstyret skjer til dekan. Dekan kan videredelegere oppgaver og myndighet innenfor avgrensede områder til programansvarlige og andre. Dette vil kunne være oppgaver både innenfor undervisning, FoU, eksternfinansiert virksomhet, økonomi-, personal- og studieområdet.***

## **5.10 Programansvarlig (kap 6.4.9)**

### **Styringsgruppas innstilling**

- SG anbefaler enstemmig at det utpekes programansvarlige for de enkelte programområdene med et definert ansvarsområde. Dekan skal utpeke programansvarlig, som på sin side inngår i en ledergruppe sammen med dekanen på avdeling.

### **Høringsinstansene**

AITeL og AØA støtter den enstemmige anbefalingen fra SG, herunder at dekan selv skal utpeke programansvarlig.

ALT går mot SG-anbefalingen, og mener at Avdelingsstyret bør velge programansvarlige etter innstilling fra dekan. AFT går mot anbefalingen fra SG med denne begrunnelsen:

*AFT ønsker ikke at instituttleder/programkoordinator skal utpekes. 3 av våre institutter ønsker valg, slik instituttleder velges i dag. Dersom tredjenivået opprettholdes, foreslår AFT fortsatt valg av instituttleder. Dersom instituttene erstattes av programkoordinatorer, anbefaler AFT tilsetting etter søknad, ikke minst for å sikre denne personen entydig myndighet.*

AHS problematiserer saken slik:

*Programansvarlige har stor betydning for faglig virksomhet, og står samlet sett for en stor og avgjørende del av avdelingenes faglige ledelse. Det er derfor avgjørende at disse har tillit blant tilsatte. Vi tror derfor det er uheldig om høgskolestyret uten videre legger myndighet til å utpeke programansvarlige til dekan alene. Forslaget kan dessuten i unødig grad understreke en topptung organisasjon med sterk styring ovenfra og ned. Vi foreslår derfor primært at styret ikke fastsetter prosedyrer for hvordan programansvarlige oppnevnes, men overlater dette til avdelingsstyrene.*

Forskerforbundet støtter SGs anbefaling om programansvarlig, men det går ikke fram av uttalelsen hvordan denne bør utpekes eller velges. NIFO ønsker åremålstilsatt leder på utdanningsnivå.

### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

Høringsuttalelsene spriker. AHS sitt forslag innebærer i realiteten at fullmakten legges til avdelingsstyret som kan delegere til dekan. For å styrke programansvarligs legitimitet, foreslås det som en mellomløsning med tilsetting etter søknad. Høgskoledirektøren legger til grunn at innflytelse

på hvordan personalressursene blir disponert, er et vesentlig redskap for dekanen. Samspillet mellom dekan og programansvarlig blir viktig i denne sammenheng.

Mot denne bakgrunnen fremmer HD forslag til vedtak i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen:

- ***Det oppnevnes programansvarlig for de enkelte programområdene med et definert ansvarsområde. Programansvarlig utpekes av dekan og inngår i dekanens ledergruppe.***

## 5.11 Kompetanseprofil og krav til rektor og dekan (kap 6.4.10)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at kompetanseprofil og krav til ledere må holdes opp mot høgskolens målsettinger. I rekruttering av ledere må det balanseres mellom faglige kvalifikasjoner, yrkeserfaring, administrative kvalifikasjoner og personlige egenskaper. Utfordringene for avdelingene vil variere, og dermed også vektleggingen av hvilke krav en skal stille til den som tilsettes.
- Et SG-flertall mener at, under forutsetning av tilsetting, bør rektor og dekaner innenfor høgskolen
  - ha utdanning på minimum høgskolelektornivå
  - ha erfaring fra faglig stilling i universitet og/eller høgskole eller tilsvarende virksomhet
  - ha kompetanse på minst ett av de fagfeltene som høgskolen/avdelingen dekker
- Et SG-mindretall mener, at ved eventuell tilsetting av rektor, bør en kreve kompetanse minst på førsteamanuensis-/førstelektornivå.
- SG anbefaler enstemmig at det i tillegg er en fordel med følgende kompetanse og personlige egenskaper:
  - være en lagbygger, ha evne til å skape entusiasme og engasjement og få folk til å arbeide sammen
  - ha ledererfaring
  - ha innsikt i de mekanismene som styrer kompetansevekst og -utvikling
  - kjenne de spesielle normene som styrer akademisk virksomhet
  - ha erfaring fra det yrkesfeltet høgskolen utdanner for
  - kunne kommunisere målsettinger, normer og strategier til de ansatte
  - fremme kommunikasjonen på tvers i HiST-organisasjonen og kunne bidra til utvikling av gode løsninger på tverrfaglige og tverrprofesjonelle utfordringer
  - være entreprenør og se markedsmuligheter for høgskolen
  - kunne bygge nettverk utenfor institusjonen og skape gode relasjoner til sektorer som er avtakere av våre studenter
  - være endringsinnstilt og handlekraftig når det er nødvendig
  - kunne representere høgskolen utad på en god måte

### Høringsinstansene

AØA støtter SG-flertallets anbefaling når det gjelder kompetansekrav. AFT støtter anbefalingen fra SG-flertallet, og merker at ... *styringsgruppa her har gått usedvanlig detaljert til verks i kravspesifikasjonen, sett i forhold til detaljeringsgrad for øvrig i arbeidet. Vi håper at høgskolen finner disse menneskene som her er beskrevet.*

ALT mener det er nødvendig å sikre kandidater med førstekompetanse i rektoratet: *Kandidatene til rektoratet bør stille til valg som et team. Kompetanseprofilen til dette teamet må sikre at minst en av kandidatene har tilsvarende 1.kompetanse.*

AITeL framhever at oppgavene som rektor og dekan er så forskjellige at det her må stilles ulike krav:

*I rektorstillingen vil institusjonsstrategiske, politiske og faglige kunnskaper veie tungt. Vi mener rektorrollen i langt sterkere grad enn i dag må fokusere på HiST sin konkurransesituasjon eksternt og i langt mindre grad på interne omlegginger og organiseringer.*

*For dekan er situasjonen annerledes. Her vil den faglige utviklingen i avdelingen måtte stå i fokus. Det er etter vår oppfatning (i likhet med medlemmet Busch) av stor betydning at den som tilsettes har faglig legitimitet og tyngde i avdelingen. Interne kandidater som søker stillingen, og som ønsker ledervervet, bør derfor normalt ha et fortrinn framfor eksterne søkere. Det må uansett være et absolutt krav at en leder for en avdeling skal ha faglig kompetanse som minimum er tilstrekkelig for at vedkommende er kvalifisert for en høskolelektorsstilling i avdelingen.*

### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

Når SG går detaljert inn på kompetansekrav og egenskaper for høgskolens faglige ledelse på rektor- og dekan-nivå, er det en refleks av det fokus som ORG2002 har på ledelse.

Ved rekruttering gjennom valg vil det ikke være formelt mulig å stille et absolutt krav om særskilt kompetanse utover lovens hovedbestemmelser. Høgskolen kan nok legge føringer for en eventuell nominasjonskomité om å nominere kandidater med særskilte kompetansekrav og egenskaper til rektor/prorektorverv. Men ellers er høgskolen bundet til minimumskravene i uh-loven:

#### **§ 10. Valg av rektor og prorektor**

1. Rektor og prorektor velges for fire år om gangen.
2. Valgbare som rektor og prorektor er institusjonens fast tilsatte i minst halv undervisnings- og forskerstilling. Åremålstilsatte i minst halv undervisnings- og forskerstilling eller i stilling som leder for avdeling eller grunnenhet er valgbare, dersom tilsettingsforholdet varer ut funksjonsperioden.

Utover disse bestemmelsene er det ingen særskilte krav til eksempelvis dekan-kandidaturer. I praksis vil det ikke være mulig å stille andre krav til valg på dekanatet enn loven gjør til rektor/prorektor. Det kan også stilles spørsmålsteget ved om det er rimelig å stille absolutte formelle krav til dekan som går ut over de kravene som stilles for å bli valgt til rektor.

Ved rekruttering gjennom tilsetting vil høgskolen kunne stille krav om spesifisert kompetanse gjennom kunngjøringsteksten. AITeL foreslår at evt interne søkere til dekan-stilling bør ha forrang framover eksterne søkere. En slik ordning går HD imot. De samlede kvalifikasjoner må være avgjørende, kjennskap til virksomheten vil være ett element i en slik kvalifikasjonsvurdering.

Mot denne bakgrunn fremmer høgskoledirektøren forslag til vedtak i henhold til de enstemmige anbefalingene til Styringsgruppa, med ett unntak, det defineres ikke egne formelle krav ut fra begrunnelsen over.

- **Kompetanseprofil og krav til faglige ledere skal holdes opp mot høgskolens målsettinger. I rekruttering av ledere må det balanseres mellom faglige kvalifikasjoner, yrkeserfaring,**

*administrative kvalifikasjoner og personlige egenskaper. Utfordringene for avdelingene vil variere, og dermed også vektleggingen av hvilke krav en skal stille til den som tilsettes.*

- *Ved eventuell tilsetting skal rektor og dekaner innenfor høgsolen*
  - *ha erfaring fra faglig stilling i universitet og/eller høgsolen eller tilsvarende virksomhet*
  - *ha kompetanse på minst ett av de fagfeltene som høgsolen/avdelingen dekker*
- *Følgende kompetanse og personlige egenskaper vil det være en fordel å inneha ved rektor/dekan-funksjonen:*
  - *være en lagbygger, ha evne til å skape entusiasme og engasjement og få folk til å arbeide sammen*
  - *ha ledererfaring*
  - *ha innsikt i de mekanismene som styrer kompetansevekst og -utvikling*
  - *kjenne de spesielle normene som styrer akademisk virksomhet*
  - *ha erfaring fra det yrkesfeltet høgsolen utdanner for*
  - *kunne kommunisere målsettinger, normer og strategier til de ansatte*
  - *fremme kommunikasjonen på tvers i HiST-organisasjonen og kunne bidra til utvikling av gode løsninger på tverrfaglige og tverrprofesjonelle utfordringer*
  - *være entreprenør og se markedsmuligheter for høgsolen*
  - *kunne bygge nettverk utenfor institusjonen og skape gode relasjoner til sektorer som er avtakere av våre studenter*
  - *være endringsinnstilt og handlekraftig når det er nødvendig*
  - *kunne representere høgsolen utad på en god måte*
- *Ved valg til rektor/prorektor skal nominasjonskomiteen ha som utgangspunkt for sitt arbeid overstående krav og preferanse til kompetanse og personlige egenskaper.*
- *Kunngjøring av dekanstillinger skal utlysningsteksten innehold de kompetansekrav og oppstilling av personlige egenskaper i henhold til dette vedtaket.*

## 5.12 Organisering av administrasjonen. Oppsummering og forslag (kap 7.4)

### Styringsgruppas innstilling

- SGs flertall anbefaler at høgsolledirektøren pålegges å gjennomføre et administrasjonsprosjekt samtidig med at Høgsollestyret fastsetter organisasjonsordningen. Siktemålet med prosjektet er å justere administrasjonen som følge av de vedtak styret måtte fatte om endringer i organisasjon, ledelse og styring ved høgsolen, herunder fordeling av personell som følge av et eventuelt vedtak om endring i antallet avdelinger. Høgsolen skal fortsatt skal ha en desentralisert struktur med stor grad av delegasjon til avdelingsnivået.
- Et SG-mindretall mener det er uforsvarlig å ta stilling til ny avdelingsstruktur uten å ha foretatt en administrasjonsgjennomgang. Dette mindretallet ...anbefaler derfor at nåværende administrasjonsordning innen høgsolen videreføres i hovedtrekk inntil videre og i minimum 3 år. Det anbefales imidlertid at det i denne perioden foretas nødvendige justeringer som trengs for lettere å kunne oppnå målene som er trukket opp i Strategisk plan 2000-2010.

### Høringsinstansene

AFT og AHS støtter mindretallets forslag og begrunnelse for utsettelse av stillingstaking til ny avdelingsstruktur. (Jfr begrunnelsene tidligere i dette saksframlegget), mens Studentparlamentet anbefaler at en rapport om en "ADM2003" må utredes eksternt.

Forskerforbundet uttaler:

*Vi finner det imidlertid betenkelig at utredningen om administrasjonsordningen ikke foreligger slik at en kan se konsekvensene for administrasjonen av de foreslåtte organisasjonsmessige endringer. Det bør også påpekes at evalueringen av utskillingen av AiTEL som egen avdeling burde foreligge som en del av beslutningsgrunnlaget. Gjennom denne kunne en ha sett virkningene av en oppdeling av avdelinger.*

Også andre høringsinstanser påpeker det uheldige i at de administrative konsekvensene ennå ikke er utredet, men konkluderer med å støtte flertalls-anbefalingen til SG (AITel og ALT).

2FO savner en evaluering av dagens ordning, og peker på at administrasjonen ikke er vurdert i innstillingen. Det pekes på de negative virkningene for arbeidsmiljøet av en eventuell omorganisering. 2FO savner også en økonomisk vurdering av de foreslåtte endringene.

### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

HD viser til drøftingen over (avsnitt 2.4). I spørsmålet om iverksettingsdato (innstillingens kap 8.1) anbefaler flertallet i Styringsgruppa at utredning om ny administrasjonsordning påbegynnes snarest.

Med utgangspunkt i dette, og i henhold til anbefalinger og begrunnelser til SG-flertallet, fremmes følgende forslag til vedtak:

***Høgskolestyret pålegger Høgskoledirektøren å gjennomføre et administrasjonsprosjekt med det siktemål å justere administrasjonen som følge av de vedtak styret måtte fatte om endringer i organisasjon, ledelse og styring ved høgskolen, herunder fordeling av personell som følge av et eventuelt vedtak om endring i antallet avdelinger. Høgskolen skal fortsatt ha en desentralisert struktur med stor grad av delegasjon til avdelingsnivået. Målsetting for prosjektet framgår for øvrig av flertallsbegrunnelsen i ORG2002, kap. 7.4.***

## **5.13 Iverksettelsesdato (kap 8.1)**

### **Styringsgruppas innstilling**

- SGs flertall anbefaler at en utredning om endringer i organisering av administrasjonen igangsettes etter at styret har gjort vedtak om ny organisasjonsordning. Dette flertallet mener det kan skape en del vansker å påbegynne implementering av ny organisasjons-, styrings- og ledelsesstruktur før ny administrasjonsordning administrasjonsordningen er vedtatt. Derfor forslår flertallet følgende:
  - Valg/tilsetting av rektor, prorektor og nytt høgskolestyre gjennomføres i henhold til nåværende periodes varighet, dvs. for tiltredelse av ny periode per 01.08.03.
  - Funksjonstid for valgte verv for øvrig (dekaner, instituttledere, avdelings- og instituttstyrer) forlenges ut 2003.
  - Nåværende organisasjonsordning gis funksjonstid ut året 2003.
  - Utredning om ny administrasjonsordning påbegynnes snarest og legges fram for styrevedtak senest første møte etter sommerferien 2003.
  - Rekruttering av nye dekaner påbegynnes så snart styret har vedtatt ny administrasjonsordning. Tiltredelse for nye dekaner per 01.01.04.
  - Ny organisasjonsstruktur inklusive administrasjonsordning iverksettes fra 01.01.04. Budsjettfordeling for ny struktur tas først inn i 2004-budsjettet.

- Et SG-mindretall at dagens organisasjonsstruktur videreføres inntil videre og i mist 3 år, med visse unntak, med den begrunnelse at dekanene vil få mindre handlingsrom i henhold til SG-flertallets forslag, at rektor vil få økt makt, at det blir vesentlig økning i byråkrati, og administrativt kaos på de avdelingene som deles opp. Mindretallet viser videre at i løpet av 3 års tid vil viktige lokaliseringsmessige brikker ha falt på plass innen høgskolen og at prøveperioden for AITeL er utløpt. Disse forholdene, mener dette mindretallet, til nødvendigvis tvinge fram en ny organisasjonsdebatt.
- Et SG-mindretall ønsker at organisasjonsendringen iverksettes fra 01.08.03.

### **Høringsinstansene**

AITeL og ALT støtter SG-flertallets anbefaling om prolongering ut 2003 på en rekke felter.

AFT støtter det ene mindretallets anbefaling og begrunnelser om å videreføre dagens organisasjonsstruktur i minst 3 år. AHS anbefaler utsettelse av vedtak om avdelingsinndeling til etter at en administrasjonsordning er utredet og avklart. Det argumenteres bl.a med:

- Hensynet til hvilken administrativ støttestruktur dekan skal ha, jfr avsnitt 6.4.5 over.
- Videre framheves det: *Administrative ressurser og utforming må betraktes som kritiske suksessfaktorer for organisasjonsendringen som helhet. Dette gjelder særlig dersom en mot vårt forslag velger å dele nåværende AFT og AHS i flere avdelinger. ...Det er ikke usannsynlig at man får løsninger som vil kreve flere administrative ressurser og tilhørende kostnader enn ved dagens AFT og AHS. Dette må i så fall innebære at en rimelig del av disse ressursene overføres fra andre avdelinger. Det er også sannsynlig at det må overføres ressurser fra faglig virksomhet, permanent eller i en overgangsfase, men dette er det umulig å vite så lenge administrasjonsordningen ikke har vært en del av organisasjonsgjennomgangen.*

Videre viser AHS til at lokaliseringsspørsmålet bør peke mot en utsettelse av vedtak i saken: *AFT og AHS står overfor store utfordringer med hensyn på relokalisering av hele eller deler av virksomheten. For AFTs vedkommende synes det ikke som om styringsgruppas flertall har tatt tilstrekkelig hensyn til at en bør se avdelingsinndelingen i sammenheng med ny lokalisering i relativt nær framtid.*

Studentparlamentet argumenterer sekundært for en utsettelse: *Studentparlamentet mener den pågående omorganiseringssprosessen har slitt så mye på fagpersonell, studenter, ansatte og andre. Dette har ikke styret HiST som en enhet. Studentparlamentet støtter derfor sekundært høgskolerådet sitt vedtak om en utsetting.*

Forskerforbundet anbefaler at endelig vedtak avdelingsstruktur utsettes til administrasjonsgjennomgangen er fullført, og framtidige lokalisering av høgskolens virksomhet er fastlagt. NIFO ønsker å avvente iverksetting til etter en evaluering med AITeL sin prøveperiode.

### **Høgskoledirektørens kommentar og forslag**

Høgskoledirektøren viser til drøftingen over, avsnitt 2.4, og fremmer forslag til vedtak i henhold til anbefalingen til flertallet i Styringsgruppa, og med den begrunnelsen som ligger i flertallsforslaget:

***Høgskolestyret viser til vedtakspunktet om administrasjonsprosjekt, og fastsetter følgende framdriftsplan og overgangsordninger:***

- ***Valg av rektor, prorektor og nytt høgskolestyre gjennomføres i henhold til nåværende periodes varighet, dvs. for tiltredelse av ny periode per 01.08.03.***

- *Funksjonstid for valgte verv for øvrig (dekaner, instituttledere, avdelings- og instituttstyrer) forlenges ut 2003.*
- *Nåværende organisasjonsordning gis funksjonstid ut året 2003.*
- *Rekruttering av nye dekaner påbegynnes så snart styret har vedtatt ny administrasjonsordning. Tiltredelse for nye dekaner per 01.01.04.*
- *Ny organisasjonsstruktur inklusive administrasjonsordning iverksettes fra 01.01.04. Budsjetfordeling for ny struktur tas først inn i 2004-budsjettet.*

## 5.14 Navnevalg (kap 8.2)

### Styringsgruppas innstilling

- SG anbefaler enstemmig at spørsmålet om navnevalg tas opp som egen sak i Høgskolestyret når ny organisasjonsordning er vedtatt.

### Høringsinstansene

Ingen går i mot den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa. AØA skriver blant annet:

*Vi gir vår ubetingete og fulle støtte til Styringsgruppens understreking av viktigheten av gjenkjennelse av betegnelse på avdelinger og programområder, og av at navn på avdelinger er varemerker (ikke merkevarer) som er viktige både for studenter, institusjonen og de tilsatte. I tråd med dette vil vi allerede nå, ikke overraskende, annonsere at avdelingen på nytt vil fremme forslag om å benytte Trondheim Økonomiske Høgskole – forkortet TØH – som navn på vår avdeling. Dermed vil vi sikre at både uteksaminerte kandidater (tidligere og framtidige), studenter, tilsatte, avdelingen og høgskolen får dra nytte av et veletablert og velrenommert merkenavn/varemerke, som assosieres med høy kvalitet.*

### Høgskoledirektørens kommentar og forslag

Høgskoledirektøren fremmer forslag i henhold til den enstemmige anbefalingen til Styringsgruppa, og med den begrunnelse som ligger i innstillingen:

***Høgskolestyret ber om å få seg forelagt en sak om navn på høgskolens enheter i løpet av høsten 2003.***

## 5.15 Drøftinger med organisasjonene

Det ble 13.02.03 holdt et drøftingsmøte mellom tjenestemannsorganisasjonene og høgskoledirektøren. Før drøftingene startet, ble vedlagte liste over spørsmål som ønskes avklart, lagt frem fra organisasjonene etter at de hadde hatt et særmøte. Innspillet ble presisert i en egen protokolltilførsel etter diskusjon på møtet. Utspillet representerer et ønske om en totalgjennomgang av så godt som alle funksjoner ved høgskolen, og vil innebære en betydelig ressursinnsats dersom det skal følges opp i sin fulle bredde.

Høgskoledirektøren ønsker å drøfte med styret om dette er oppgaver som vurderes som så viktige for høgskolens videre utvikling at det bør settes av egne ressurser til de prosjektene som vil måtte etableres dersom kravet skal følges opp. Høgskoledirektøren vil i så fall komme tilbake med forslag til hvordan prosjektene kan organiseres og finansieres.

## 5.16 Andre forhold: Kostnader ved gjennomføring

Høgskoledirektøren viser til at for AFT og AHS vil gjennomføringen av forslagene innebære betydelig arbeid. I den forbindelse fremmer HD følgende forslag om å øremerke 2 millioner kroner av overførte 2002-midler til formålet:

**HS-sak 017/02: ORG2002**

*Under forutsetning av at en får en endring i avdelingsinndelingen stiller Høgskolestyret til disposisjon 2 millioner kroner fra overførte 2002-midler til gjennomføring av ORG2002. Midlene skal hovedsakelig knyttes til endringer som følge av endret avdelingsinndeling.*

## VI FORSLAG TIL VEDTAK

Med utgangspunkt i overstående gjennomgang fremmer høgskoledirektøren samlet følgende forslag til vedtak:

### ORGANISASJON OG STYRINGSSTRUKTUR

1. *Studieprogrammene (profesjonsutdanningene) skal være hovedprinsippet for organiseringen av HiST. Grunnorganiseringen suppleres med matriseinnslag for å ivareta og styrke tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid innenfor undervisning og FoU og for å ivareta andre behov for samorganisering.*
2. *HiST skal ha en organisasjonsmodell med 7 avdelinger.*
3. *HiST skal ha følgende 7 avdelinger:*
  - AITeL
  - ALT
  - AØA
  - Helse- og sosialfag: audiograf, ergoterapi, fysioterapi, barnevern, sosionom, vernepleie
  - Medisinsk teknologi og næringsmiddelfag: bioingeniør, næringsmiddelfag, radiograf
  - Sykepleie: sykepleier, helsesøster
  - Teknologi: bygg, elektro, kjemi, maskin, logistikk, forkurs
4. *HiST organiseres med en formell 2-nivåstruktur, ved at instituttnivået avskaffes.*
5. *Avdelingene organiseres i programområder. Programområdene vil primært være sentrale studieprogrammer, men også satsningsområder som FoU, internasjonalisering etc. kan defineres som et programområde. Høgskolestyret delegerer til avdelingstyrene å fastsette den interne organiseringen i programområder.*
6. *Organisering av virksomhet på tvers av avdelinger*
  - 6.1 *Organisasjonsmodellen ved HiST suppleres med tverrfakultære ordninger for å ivareta og videreutvikle tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid. De tverrfakultære ordningene vil blant annet være aktuelle i forbindelse med felles studieprogram, etter- og videreutdanning, mastergradssatsing, FoU-prosjekter, kvalitetsoppfølging ved HiST, internasjonalisering og eksternfinansiert virksomhet.*
  - 6.2 *Rektoratet og/eller dekanatet bør være representert i aktuelle råd/styrer/styringsgrupper for de tverrfakultære enhetene.*
  - 6.3 *Høgskoledirektøren bes fremme egen sak om tverrfakultære ordninger til Høgskolestyret i løpet av våren 2003. Saken skal inneholde forslag til organisering av:*
    - felles studiepoeng, helse- og sosialfag
    - avdelingsovergripende etter- og videreutdanning

- *grunnlagsfag innen teknologiske fagområder*

**7. Høgskolestyret ved HiST skal ha en sammensetning som følger normalordningen i Lov om universiteter og høyskoler.**

## **8. Høgskoleråd**

**8.1 Høgskolerådet i sin nåværende form legges ned.**

**8.2 Det er behov for et formelt organ som representerer hele bredden av de ansatte og studenter ved HiST til erstatning for det nåværende Høgskolerådet. Organet skal være et møtested og diskusjonsforum for saker av sentral strategisk betydning for høyskolen og bør ha en størrelse på 25 – 35 representanter og møtes 1 til 2 ganger i semesteret. Representantene skal ikke sitt i organet i kraft av sin stilling. Organet må kunne avgi uttalelser overfor Høgskolestyret i de saker de behandler**

**9. Avdelingene skal ha et kollegialt organ, avdelingsstyre. Avdelingsstyret fastsetter blant annet budsjett og behandler årsrapport, kvalitetsrapport og saker av overordnet og prinsipiell karakter. Høgskolestyret fastsetter nærmere mandat for avdelingsstyret med disse forutsetningene.**

**10. Avdelingsstyret skal ha 9 medlemmer med følgende sammensetning:**

- medlemmer valgt blant studentene
  - 2 eksterne medlemmer oppnevnt av høgskolestyret etter innstilling fra avdelingen
  - 1 medlem valgt blant de teknisk og administrativt tilsatte.
  - Dekan
- 2 medlemmer valgt blant tilsatte i undervisnings- og forskerstilling**

**11. Avdelingsstyret konstituerer seg selv. Det settes sperre mot at dekanen kan være styreleder.**

**12. Det skal være tilsettingsutvalg for undervisnings- og forskerstillinger på avdelingsnivå. En styringsstruktur med 2 nivå har som konsekvens at dekan har innstillingsmyndigheten, men ikke er medlem i tilsettingsutvalget. Innstillingen utarbeides i samråd med eventuelle programansvarlige. Medlemmene av tilsettingsutvalget velges av og blant avdelingsstyrets medlemmer. Tilsettingsutvalget skal ha tilsvarende sammensetning og fordeling av representasjon som i dag, men med den forskjell at prodekan ikke lenger finnes som verv ved avdeling.**

**13. Avdelingsstyrene bestemmer selv om det skal etableres programråd for avdelingenes programområder og hvilket mandat og sammensetning disse rådene skal ha. Høgskolestyret fastsetter generelle retningslinjer for programrådenes funksjon og sammensetning. Studentene skal sikres representasjon på samme nivå som i dagens instituttstyrrer.**

## **LEDELSESSTRUKTUR, REKRUTTERING**

**14. HiST skal ha delt ledelse på virksomhetsnivå med rektor som faglig leder, og tilsatt administrerende direktør som leder for den samlede administrasjonen ved høyskolen.**

15. *Dagens ordning med valgt rektor opprettholdes i henhold til lovens §§ 9 og 10. Spørsmålet vil kunne tas opp til ny vurdering på et senere tidspunkt når departementet eventuelt åpner for nye forsøk etter at en har vunnet erfaring med de endringene en nå får som følge av kvalitetsreformen.*
16. *Prorektor velges i henhold til loves bestemmelser.*
17. *Ved valg til rektor- og prorektorvervet settes det ned en nominasjonskomité som får i oppgave å finne egnede kandidater.*
18. *Ved HiST skal det være enhetlig ledelse på avdelingsnivå, med dekanen som øverste leder for både den faglige og den administrative virksomheten.*
19. *Rekruttering til dekanstillingene gjøres ved tilsetting på åremål gjennom åpen utlysningssprosess.*
20. *Det skal ikke være prodekan på avdelingene. Dekan avgjør hvem som skal være stedfortreder. Normalt vil dette være en av de programansvarlige. Ved lengre fravær må ny dekan konstitueres, eventuelt tilsettes, etter de regler som gjelder.*
21. *All delegasjon fra avdelingsstyret skjer til dekan. Dekan kan videredelegere oppgaver og myndighet innenfor avgrensede områder til programansvarlige og andre. Dette vil kunne være oppgaver både innenfor FoU, eksternfinansiert virksomhet, økonomi-, personal- og studieområdet.*
22. *Det kan oppnevnes programansvarlig for de enkelte programområdene med et definert ansvarsområde. Programansvarlig inngår i dekanens ledergruppe, og utpekes av dekan.*
23. *Kompetanseprofil og krav til rektor og dekan*
- 23.1 *Kompetanseprofil og krav til faglige ledere skal holdes opp mot høyskolens målsettinger. I rekruttering av ledere må det balanseres mellom faglige kvalifikasjoner, yrkeserfaring, administrative kvalifikasjoner og personlige egenskaper. Utfordringene for avdelingene vil variere, og dermed også vektleggingen av hvilke krav en skal stille til den som tilsettes.*
- 23.2 *Ved tilsetting skal rektor og dekaner innenfor høyskolen*
- *ha erfaring fra faglig stilling i universitet og/eller høyskole eller tilsvarende virksomhet*
  - *ha kompetanse på minst ett av de fagfeltene som høyskolen/avdelingen dekker*
- 23.3 *Følgende kompetanse og personlige egenskaper vil det være en fordel å inneha ved rektor/dekan-funksjonen:*
- *være en lagbygger, ha evne til å skape entusiasme og engasjement og få folk til å arbeide sammen*
  - *ha ledererfaring*
  - *ha innsikt i de mekanismene som styrer kompetansevekst og -utvikling*
  - *kjenne de spesielle normene som styrer akademisk virksomhet*
  - *ha erfaring fra det yrkesfeltet høyskolen utdanner for*
  - *kunne kommunisere målsettinger, normer og strategier til de ansatte*
  - *fremme kommunikasjonen på tvers i HiST-organisasjonen og kunne bidra til utvikling av gode løsninger på tverrfaglige og tverrprofesjonelle utfordringer*

- være entreprenør og se markedsmuligheter for høgsolen
- kunne bygge nettverk utenfor institusjonen og skape gode relasjoner til sektorer som er avtakere av våre studenter
- være endringsinnstilt og handlekraftig når det er nødvendig
- kunne representere høgsolen utad på en god måte

**23.4 Ved valg til rektor/prorektor skal nominasjonskomiteen ha som utgangspunkt for sitt arbeid overstående krav og preferanse til kompetanse og personlige egenskaper.**

**23.5 Kunngjøring av dekanstillinger skal utlysningsteksten innehold de kompetansekrav og oppstilling av personlige egenskaper i henhold til dette vedtaket.**

## **ORGANISERING AV ADMINISTRASJONEN**

**24. Høgskolestyret pålegger Høgskoledirektøren å gjennomføre et administrasjonsprosjekt med det siktemål å justere administrasjonen som følge av de vedtak styret måtte fatte om endringer i organisasjon, ledelse og styring ved høgsolen, herunder fordeling av personell som følge av et eventuelt vedtak om endring i antallet avdelinger. Høgsolen skal fortsatt skal ha en desentralisert struktur med stor grad av delegasjon til avdelingsnivået. Målsetting for prosjektet framgår for øvrig av flertallsbegrunnelsen i ORG2002, kap. 7.4.**

## **IVERKSETTELSESDATO**

**25. Høgskolestyret viser til vedtakspunktet om administrasjonsprosjekt, og fastsetter følgende framdriftsplan og overgangsordninger:**

- Valg/tilsetting av rektor, prorektor og nytt høgskolestyre gjennomføres i henhold til nåværende periodes varighet, dvs. for tiltredelse av ny periode per 01.08.03.
- Funksjonstid for valgte verv for øvrig (dekaner, instituttledere, avdelings- og instituttstyrer) forlenges ut 2003.
- Nåværende organisasjonsordning gis funksjonstid ut året 2003.
- Rekruttering av nye dekaner påbegynnes så snart styret har vedtatt ny administrasjonsordning. Tiltredelse for nye dekaner per 01.01.04.
- Ny organisasjonsstruktur inklusive administrasjonsordning iverksettes fra 01.01.04. Budsjettfordeling for ny struktur tas først inn i 2004-budsjettet.

## **NAVNEVALG**

**26. Høgskolestyret ber om å få seg forelagt en sak om navn på høgsolens enheter i løpet av høsten 2003.**

## **OVERGANGSKOSTNADER**

**27. Under forutsetning av at en får en endring i avdelingsinndelingen stiller Høgskolestyret til disposisjon 2 millioner kroner fra overførte 2002-midler til gjennomføring av ORG2002. Midlene skal hovedsakelig knyttes til endringsarbeidet ved AFT og AHS**