

Styrking og videreutvikling av programansvarligfunksjonen i HiST

1. Innledning

Høyere utdanning har i løpet de siste 20 årene vært igjennom store endringer. Det har vært en sterk økning i antall studenter og tilsatte, mange institusjoner er blitt slått sammen til større enheter med betydelige endringer i organisering, styring og ledelse. Dette har vært en utvikling som i all hovedsak har vært initiert fra de sentrale myndigheter. Det har i disse årene vært flere offentlige utredninger, stortingsmeldinger og lovendringer for sektoren. I stikkords form kan en peke noen viktige utviklingstrekk som spesielt har fått konsekvenser for ledelse av institusjonene:

- Delegering av oppgaver og økt handlefrihet til lavere nivåer. Betydelig lokalt beslutningsansvar innenfor politisk fastsatte rammer.
- Institusjonene er gitt vide fullmakter til selv å fastsette sin interne organisering, styrings- og ledelsesformer.
- Økt fokus på ledelse.
- Økte krav til rapporteringer, kvalitetskontroll og evalueringer.
- Flere og mer krevende studenter.
- Krav om å håndtere omstillinger og tilpasninger gjennom endrede økonomiske rammebetingelser (som oftest utløst gjennom endringer i antall studieplasser).
- En mer resultatbasert finansierungsstruktur og økte forventninger til ekstern inntjening.
- Vekst og profesjonalisering av administrasjonen.

Det har i Norge, som i mange andre land, vært fokus på omstilling og fornyelse av offentlig sektor, hvor ideologien er hentet fra det som gjerne omtales som New Public Management.

Da HiST ble etablert i 1994, var styring og ledelse på alle nivåer av virksomheten detaljregulert gjennom Universitets- og høyskoleloven (uh-loven). I 2003 gjennomførte HiST en betydelig ending i sin organisering (Org 2002 og Adm 2003) ved å øke antall avdelinger fra fem til sju og ved å sentralisere store deler de administrative tjenestene. Pendelen har svingt fra valg av ledere og kollegiale organer på tre styringsnivåer, til tilsetting og utpeking av ledere og stor reduksjon i kollegiale styringsorganer.

Ledelse av det operative nivået er svært viktig for høgskolens primæraktiviteter. Høgskolestyret har vært opptatt av problematikken og temaet har også ved flere anledninger vært diskutert i høgskolens ledergruppe. Høgskolestyret fikk presentert og behandlet egen sak om styrking og videreutvikling av programansvarligfunksjonen i møte 17./18.09.07. Det ble da fattet følgende vedtak (HS-sak i 060/07):

1. *Styret gir sin tilslutning til de mål og intensjoner som ligger i saksframlegget, med*

tanke på å støtte opp om og videreutvikle programansvarligfunksjonen ved høghskolen.

2. *Styret ber rektor utrede nærmere organisatoriske, økonomiske og eventuelle andre konsekvenser, som må avklares før en setter i verk tiltak med sikte på bedre rammebetingelsene for programansvarlige, og å styrke rekrutteringen til denne viktige lederfunksjonen.*
3. *Utredningen bør være klar innen mai 2008 og behandles i Høgskolestyrets møte i juni 2008.*

2. Oppnevning og sammensetning av arbeidsgruppe.

Til å bistå i arbeidet oppnevnte organisasjons- og personaldirektøren et utvalg med følgende sammensetning:

Arnulf Omdal, prorektor (leder)
Margaret Lian Knutsen, programansvarlig (AMMT)
Rolf Edvard Petersen, programansvarlig (AFT)
Hans Marius Eikseth, programansvarlig (TØH)
Gunn Fornes, programansvarlig (AHS)
Knut Ole Lysø, tjenestemannsrepresentant

Utvalget har hatt fem 2-timers møter.

Per Rygg har vært saksbehandler og sekretær for utvalget.

3. Sentrale føringer for arbeidet. Konkrete spørsmål som utvalget er bedt å uttale seg om.

Utvalget har tatt utgangspunkt i følgende føringer for arbeidet:

- Finne ordninger som øker rekrutteringsgrunnlaget og som bedrer rammebetingelsene for å ivareta sentrale oppgaver som programansvarlig.
- Programansvarlige er dekanens viktigste medspillere for utøvelse av ledelse på programmene.
- Det skal være et siktemål at rekruttering av programansvarlige skal skje gjennom gode og åpne prosesser.

Arbeidsgruppen er eksplisitt er bedt om å utrede nærmere følgende spørsmål:

- Om endring i rekrutteringsmåte vil innebære overgang til 3-nivåstruktur? Det ligger en føring i saksnotatet til styret om at det ikke er ønskelig å gjeninnføre et formelt 3. styringsnivå i HiST.
- Rekrutteringsmåte. Spørsmålet om åremålstilsetting skal vurderes.

- Foreslå hvem som bør være innstillende og tilsettende myndighet ved eventuell tilsetting.
- Forholdet til dagens dekaner. Har tilsetting kontra utpeking noen konsekvenser for arbeids- og ansvarsforhold overfor dekan? Vil tilsetting av programansvarlige medføre behov for å endre reglement for avdelingsstyrene? Virkningstidspunkt for eventuell ny ordning?
- Gi uttalelse om hvorvidt det bør være like ordninger ved alle avdelinger som benytter seg av programansvarlige.
- Hvilke økonomiske konsekvenser vil tilsetting i definerte stillinger kunne få i forhold til dagens ordning?
- Tiltak for å bedre rammebetingelsene for å utøve ledelse. Vurdere andre hensiktsmessige ordninger som sikrer god rekruttering og utvikling av programansvarlige.

4. Dagens organisering og ledelse av programområder

Etablerte studieprogram danner stammen i programområdene. Programområdene ledes av utpekte programansvarlige. Det går et skille mellom avdelinger hvor programansvarlige er delegert økonomi- og personalansvar og hvor slik myndighet ikke er delegert. Det foreligger en lokal særavtale som gir ekstra lønnskompensasjon og tid til faglig oppdatering i etterkant av funksjonsperioden (fire måneder for en periode på fire år). Denne avtalen gjelder kun programansvarlige som har delegert økonomi- og personalansvar.

Høgskolen har i dag følgende inndeling i programområder hvor programansvarlig har et klart dedikert fag-, økonomi- og personalansvar:

Avdeling for teknologi

Bygg og miljø

Elektro- og datateknikk

Kjemi og materialteknologi

Allmenne fag

(Programområdet Maskinteknikk og logistikk er for tiden lagt inn under andre programområder ved avdelingen)

Avdeling for helse- og sosialfag

Audiografutdanning

Barnevernspedagogutdanning

Ergoterapeututdanning

Fysioterapeututdanning

Sosionomutdanning

Vernepleierutdanning

Videreutdanning, eksternfinansierte oppdrag og FoU

Avdeling for lærer- og tolkeutdanning

Allmennlærerutdanning
Tegnspråk og tolkeutdanning

Avdeling for mat- og medisinsk teknologi

Bioingeniørutdanning
Matteknologisk utdanning
Radiografutdanning

Avdeling for sykepleie

Sykepleierutdanning
Videreutdanning

Størrelsen på programmene målt i antall tilsatte varierer mellom ca. 15 – 35, men med to unntak. Program for allmennlærerutdanning og Program for sykepleierutdanning er svært store program med henholdsvis ca. 90 og 60 tilsatte.

Graden av fristilling fra ordinære arbeidsoppgaver varierer fra 50 - 100 % og avgjøres lokalt.

Programområder hvor programansvarlig ikke har delegert økonomi- og personalansvar:

Avdeling Trondheim Økonomiske høgskole

Økonomi og administrasjon/revisjon
Master of Science
Master of Public Administration

Avdeling for informatikk og e-læring

Ingeniørfag
Informatikk med spesialisering i drift av datasystemer
Informatikk med spesialisering i informasjonsbehandling
IT-støtter bedriftsutvikling
Master i softwareutvikling
Etterutdanning

I tillegg til programansvarlige for bestemte studieprogram er det også dedikerte personer til bestemte satsingsområder og viktige støttefunksjoner. Avdelingene har henholdsvis ca 45 og 35 tilsatte. Begge avdelingene har grundige beskrivelser av arbeids- og ansvarsområder for lederfunksjonene. Det foreligger lokale ordninger om uttak av FoU-tid i etterkant av funksjonsperiodene.

5. Konkretisering av arbeidsoppgaver som ligger til programansvarligfunksjonen

Utvalget har utarbeidet en liste over slike arbeidsoppgaver. Denne har blitt kvalitetssikret og forankret ved at programansvarligrollen har vært tatt opp som tema på lederutviklingsprogrammet i HiST. Utvalgets leder, prorektor Arnulf Omdal, har ført notatet i pennen. Deler av notatet gjengis nedenfor.

Det som her skrives, omhandler programansvarlige slik denne lederfunksjonen utøves på HiSTs avdelinger med unntak av på AITeL og TØH. På sistnevnte avdelinger er "programansvarligfunksjonen" en koordinatorfunksjon uten delegert personal-/økonomiansvar.

'Ansvar' betyr å 'svare an': Dette betyr at PA 'svarer an' overfor dekanen, altså rapporterer til dekanen. Delegasjonen og fullmaktene til programansvarlig fritar ikke dekan fra det overordnede ansvaret for avdelingens samlede virksomhet. Det er dekanen som rapporterer til rektor om avdelingenes samlede virksomhet.

PA'ene har på de fem andre avdelingene delegert oppgaven fra dekan å ivareta daglig ledelse av spesifikke programområder med de fullmaktene som hører til dette. Dette kan være formulert som funksjonsbeskrivelse eller lignende. Men også innen avdelingene AMMT, AHS, AFT, ALT og ASP har programansvarlige ulik grad av fullmakter, spesielt knyttet til økonomiområdet. Videre forskjeller er at AMMT, AHS og AFT har flere programmer med helhetlige, dediserte løp, mens de to andre har stort sett én sterk gjennomgående utdanning (ALT: lærerutdanning, ASP: sykepleie).

Gjøremaal innenfor programansvarlig

Følgende opplisting er slik at jo mer finmasket, desto lengre, og desto større er sjansen for at jobben som programansvarlig blir oppfattet som uoverkommelig. Spennet i gjøremaal kan bli overveldende, og spørsmålene melder seg: Hvilke oppgaver kan/bør kuttes? Hvilke oppgaver kan ikke kuttes? Antakeligvis er det en opplevd erfaring fra enkelte programansvarlige at de forventes å ivareta alle typer oppgaver som tenkes kan.

Til følgende gjøremaaler kan det ligge drifting, planlegging, møtevirksomhet og informasjon. Innen de enkelte avdelingene vil oppgavene kunne ha ulik vektlegging blant programansvarlige.

a) Operativt fagansvar:

- *Sørge for at studietilbudene på programmet holder et kvalitativt godt nivå*
- *Lede og videreutvikle programmet sammen med dekan, i henhold til overordnede mål og strategier*
- *Bidra til kompetanseutvikling i fagpersonalet i hht. dekani fullmakter og i forståelse med dekan*
- *Sørge for god utnyttelse av den samlede kompetansen på emner/studieenheter*
- *Ha daglig kontakt med programmets praksisfelt*
- *Initiere og koordinere programmets faglige aktiviteter gjennom studieårets gang*
- *Lede arbeidet med fag- og studieplaner og utvikling av nye studietilbud*
- *Sørge for at årlige studieevalueringer blir gjennomført*

- Være programmets talerør og informasjonskanal i forhold til studenter, tilsatte, høgsolen, og i forhold til praksisfeltet og andre eksterne kontakter
- FoU-virksomhet: Se egen kommentar under

b) Førstelinjeansvar for programmet, som blant annet kan innebefatte:

- Personaloppgaver, bl.a: kompetanseplaner, daglig oppfølging av tilsatte, fordeling av arbeidsoppgaver/arbeidsplaner i samråd med tilsatte/(dekan?), medarbeidersamtaler mv
- innstille ved tilsetninger i faglige stillinger på programmet, bidra mv
- Økonomiansvar: styring av tildelt budsjett
- Bidragsyter til programmets og avdelingens overordnede plandokumenter.

c) Relasjon til studentene

- Spesiell tilrettelegging og oppfølging overfor enkeltstudenter (avvik fra studieprogresjon, eksamen, klagesaker etc)
- Informasjon

Følgende områder kan PA'er på avdelingene ha ulikt inngrep i:

- FoU-virksomheten som del av faglige tilsattes arbeid. Her kan det være ulike ordninger på avdelingene, der en FoU-leder gjør et stykke arbeid overfor programmets tilsatte.
- Internasjonalisering: Tilsvarende kommentar som FoU over.
- Eksternfinansiert arbeid: Tilsvarende kommentar som FoU over.
- Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS): i grenselandet mellom programansvarlig, dekan, personalfunksjonen i dekanis stab
- Lokalers drift: AFT melder at noen av PA'ene har en del ansvar og gjøremål knyttet til lokalers drift.

På sentralt nivå i HiST er det utarbeidet en veiledende funksjonsbeskrivelse for programansvarlig som støtte for arbeidet ute på avdelingene.

6. Nærmere om styrings- og ledelsesnivåer. Alternative rekrutteringsmåter som programansvarlig

Et eget styringsnivå har selvstendig, formell beslutningsmyndighet. Instituttnivået representert ved instituttstyret eller instituttleder har sin myndighet delegert fra høgsolenstyret. Denne myndigheten kan ikke overprøves av ledere på noe nivå.

I en formell 2-nivåstruktur vil den programansvarlige svare overfor dekanen, ikke overfor avdelingsstyret eller høgsolenstyret. Det betyr at dekanen har det fulle ansvar for avdelingen, selv om oppgaver kan delegeres.

Nedenfor følger noen av de vanligste argumentene for og i mot valg, utpeking og åremålstilsetting som rekrutteringsalternativer.

Alternativ	Argumenter for	Argumenter mot
Valg	Demokratisk	Splittet lojalitet

	Legitimitet Kjenner den interne kulturen	Dekanen har ingen innflytelse på hvem som velges Lav omstillingsevne Konsensussøkende
--	---	--

Utpeking	En ledergruppe med felles strategier og mål Sterkere fokus på institusjonelle mål Lite ressurskrevende	Vanskelig å få til gode prosesser Lite demokratisk Fare for en for stor grad av ensretting av organisasjonen Kan skape konflikt med grunnplanet
-----------------	---	--

Åremålstilsetting	Økt tilfang av kandidater Etablerte prosedyrer for utvelgelse Tydeliggjøring av lederrollen Forpliktelse til å arbeide for å realisere styrets mål og strategier	Ressurskrevende rekrutteringsprosesser Vanskelig å rekruttere eksternt uten å gi høy lønn og muligheter for retrettstilling Stor tilbøyelighet til å ville tilsette selv om det ikke melder seg gode kandidater
--------------------------	---	--

Fast tilsetting i en undervisnings- og forskerstilling hvor funksjonen som programansvarlig inngår, er juridisk sett er legal måte å rekruttere på. Alternativet framstår imidlertid som uaktuelt og er ikke utredet nærmere. Den avgjørende innvendingen er at alternativet ikke ivaretar behovet for fornyelse verken faglig og ledelsesmessig.

Endret rekrutteringsmåte fra utpeking til valg eller tilsetting på åremål endrer ikke i seg selv antall styringsnivåer og ledelsesnivåer. Imidlertid vil valg eller tilsetting på åremål innebære forskyvning av avgjørelsesmyndighet i forhold til dagens ordning med utpeking. Ved valg vil dekanen ha liten innflytelse på hvem som skal inneha lederposisjonen. Denne makten er flyttet til de ansatte og studentene ved den aktuelle enhet. Både ved utpeking og tilsetting på åremål har arbeidsgiver avgjørende innflytelse på hvem som skal inn i lederposisjoner.

Tilsetting på åremål er hjemlet i uh-lovens § 6-4. Nærmere om hvordan tilsetting skal foregå er hjemlet i uh-lovens § 11-1. Det er et vilkår for å tilsette på åremål at vedkommende tilsettes ved grunnenhet. Grunnenhet er definert som faglige enheter som en avdeling er delt inn i og hvor leder har et klart definert økonomi- og personalansvar. Ut fra en slik definisjon er det neppe tvil om at dagens programområder, hvor programansvarlig har omfattende budsjett-, personal- og fagansvar, er grunnenheter i lovens forstand.

Det er styret selv som fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Dette er en myndighet som ikke kan delegeres til avdelingsnivået. Dette er hjemlet i uh-lovens § 9-2 (4). Åremålstilsetting innebærer således at styret må vedta høgskolens inndeling i grunnenheter. Framtidige endringer i grunnenhetsstrukturen vil også måtte formaliseres og godkjennes av høgskolestyret. I dag er avdelingsstyrene gitt myndighet til å fastsette inndelingen i programområder.

Tilsetting fortas av styret selv, eventuelt kan styret fastsette at avdelingsleder (dekan) skal tilsette leder for grunnenhet. Med dette menes dekan (i egen person) og ikke avdelingsstyret. Det foreligger også et tredje alternativ. Styret kan bestemme at det skal opprettes et eget tilsettingsråd (etter bestemmelsene i tjenestemannsloven) for denne typen stillinger. Sammensetning av et slikt tilsettingsråd vil f.eks. kunne være rektor, organisasjons- og personaldirektør, dekan ved aktuell avdeling og to tjenestemannsrepresentanter som vil være gjennomgående ved alle tilsettingene.

Tilsetting i stilling som leder for grunnenhet skal skje på grunnlag av innstilling fra et innstillingsutvalg. Styret selv fastsetter hvordan dette skal sammensettes. Studentene skal være representert hvis ikke styret enstemmig bestemmer noe annet.

Det er viktig at innstillingsutvalget får en representativ sammensetning som gjør at de kan vurdere søkerens samlede kvalifikasjoner i henhold til kunngjøringstekst og eventuell betenkning for stillingene. I all hovedsak så er det innstillingsutvalget som "vil gjøre jobben" ved disse tilsettingene. Sammensetning av et slikt innstillingsutvalg vil for eksempel være dekan, en student, en faglig tilsatt ved grunnenheten, samt tillitsvalgt oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene, være representert. (tilsvarende for dekan tilsettinger)

Normalordning er ekstern kunngjøring ved åremålstilsettinger. Departementet har uttalt følgende om dette:

"Etter departementets oppfatning skal hovedregelen være ordinær rekrutteringsprosess med offentlig kunngjøring også ved tilsetting i stilling som leder for avdeling og grunnenhet. Offentlig kunngjøring, nasjonalt og eventuelt internasjonalt, er viktig for at alle aktuelle kandidater av begge kjønn skal ha mulighet til å melde sin interesse. Det er ikke gitt at institusjonene på forhånd har full oversikt over aktuelle kandidater og dermed ikke over hvem som er best kvalifisert. (professor Jan Fridthjof Bernts kommentarutgave til Uh-loven av 2005, s.201)

Det er også en åpning for å benytte såkalt kallelse, dvs. tilsette uten forutgående kunngjøring. Det må i så fall argumenteres særskilt i hvert enkelt tilfelle for å benytte denne ordningen. Det er høgskolestyret selv som vedtar om kallelse kan benyttes i det enkelte tilfelle og det kreves at ikke mer enn ett medlem av styret motsetter seg dette.

Søk på en del sentrale institusjoner nettsider viser at åpen kunngjøring av stillingene er det vanlige. Høgskolen i Bergen har imidlertid rekruttert sine studieledere gjennom intern kunngjøring. Dersom HiST ønsker tilsvarende ordning, må dette avtales med tjenestemannsorganisasjonene og tas inn i personalreglementet. Revidert personalreglement må sendes tjenestevei via vårt fagdepartement og til Fornyings- og administrasjonsdepartementet for stadfesting.

Krav til kvalifikasjoner ved kunngjøring

Det foreligger flere eksempler på kunngjøringstekster fra andre institusjoner. Også ved HiST har det nylig vært utlyst eksternt funksjon som programansvarlig ved Avdeling for mat- og medisinsk teknologi. Det er også utarbeidet en veiledende stillingsbeskrivelse for programansvarlig som er dekkende for arbeids- og ansvarsområder som ligger til funksjonen i dag.

I forbindelse med lovarbeidene og kommentarene til Uh-loven uttales følgende om kvalifikasjonskrav:

”Ved tilsetting av leder for avdeling eller grunnenhet skal det legges vekt på lederegenskaper og evne til strategisk tenkning. Faglig leder bør være en person med vitenskapelig erfaring og legitimitet i fagmiljøene. Erfaring fra praksis og kunnskap om yrkesfeltet bør også vektlegges der dette er relevant. Kompetansen som trengs for å fylle stillingen må vurderes i det enkelte tilfelle avhengig blant annet av enhetens størrelse og fagprofil.”(professor Jan Fridthjof Bernts kommentarutgave s.200)

Aktuelle stillingsbetegnelser ved åremålstilsetting framgår av statens lønnsplan 17.500. Faglige og administrative lederstillinger ved universiteter og høgskoler. Det vil enten være studieleder (kode 1473) eller instituttleder (kode 1475). Begge disse stillingene har en topplønn på ca kr 900.000.

Samlet lønn for de aller fleste programansvarlige ligger pr. oktober 2007 fra kr 490.000 til kr 510.000. Gjennomsnittslønn for dekanene pr. oktober 2007 er litt over kr 600.000.

Ved tilsetting av studieledere vil lønnsfastsetting være et rent forhandlingsspørsmål mellom arbeidsgiver (høgskoledirektør) og arbeidstaker. Dagens ordning er at de programansvarlige oppebærer sin ordinære lønn i fagstilling, men har et eget tillegg for ansvaret som ligger til funksjonen. Avhengig av programmets størrelse varierer dette tillegget fra kr 52.000 – kr 62.000. Lønnskompensasjonen er regulert gjennom en egen avtale med tjenestemannsorganisasjonene.

7. Nærmere om hvordan funksjonen som programansvarlig bør styrkes.

Utvalget utarbeidet en oversikt over viktige tiltak for å styrke lederfunksjonen og gjøre den mer robust. Denne tematikken har også vært tatt opp på mellomledersamlinger 06.02. og 04.04.08 for å gi forankring til utvalgets arbeid. Synspunktene er nærmere konkretisert i notatet fra Arnulf Omdal som det vist til tidligere i innstillingen.

2.2 Utfordringspunkter

Vi har utfordringer når det gjelder å etablere en hensiktsmessig plattform for det å virke som programansvarlig. En utfordring er å finne grensesnitt mellom PA'enes oppgaver og oppgavene til andre funksjoner (dekani stab, studieadministrasjon). En annen utfordring er å gi programansvarlige støttende verktøy i forhold til det å gå inn i og utvikle sin rolle som leder. For enkelte oppleves ulike administrative førstelinjer på campus som spesielt utfordrende (ADM2003).

2.3 Startpakke

Det er nødvendig at institusjonen gir nye programansvarlige en startpakke, med den hensikt å gi PA'ene praktisk kunnskap, gjøre de kjent med verkøyene, og framfor alt, gi PA'gruppen input og veiledning i det å gå inn i en lederrolle og utvikle seg videre i en slik rolle. Elementer i en slik "startpakke" bør knyttes til de krav og gjøremål som listes opp i funksjonsbeskrivelse/stillingsbeskrivelsen for programansvarlige, herunder:

"Å være leder" – viktige elementer for å utvikle sin lederrolle

- Tema: Å være leder i en kunnskapsorganisasjon: arbeidsledelse, fordeling av utfordringer, muligheter, å bygge sin legitimitet, prosesskompetanse etc*
- Etablering av kollegagrupper som kan ha kontinuerlig kontakt i perioden, evnt supplert med en veileder, mtp å diskutere og finne ut av de utfordringer en står overfor. Viktig målsetting for gruppene bør være å få satt ord på de forhold som oppleves som spesielt utfordrende (på godt og vondt), og å identifisere PA'enes behov for støtte, evnt vurdere om saken hører naturlig heime hos PA'ene eller hos noen andre (dekanen?).*

Praktisk kunnskap:

- Organisasjonskunnskap (HiST), utvalgte punkter fra lov- og regel- og avtaleverk*
- "Hvem gjør hva": grenselinjer mellom dekan, dekani stab, den stedelige administrasjonen på campus (jfr. under pkt 2.4)*

2.4 Nærmere avklaring av grensesnittet for programansvarlige mellom den faglige og administrative linjen

Det er behov for å gå opp grensesnittet i arbeidsoppgaver mellom programansvarlige, dekani stab, evnt prosjektledere (for eks. innen FoU), og andre administrative funksjoner. Hensikten med en slik grenseoppgang er å øke forutsigbarheten i arbeidsflyt for involverte tilsatte/"strukturer"). Det er spesielt viktig å få identifisert PA'ens handlingsrom vis a vis de ulike funksjonene i organisasjonen.

8. Oppsummering og anbefalinger.

- HiST har i dag to formelle styringsnivåer, virksomhets- og avdelingsnivået. Endret rekrutteringsmåte til en lederfunksjon endrer ikke dette. Det er viktig å skille mellom hva som er et styringsnivå og hva som er et ledelsesnivå. For eksempel er det innenfor høgskoleadministrasjonen mange ledelsesnivåer, men bare ett styringsnivå. Som det er redegjort for i innstillingen, endrer imidlertid det å velge en annen rekrutteringsmåte enn utpeking på den myndighet som i dag er tillagt dekan/avdelingsstyret.*
- Utvalgets flertall vurderer at verken valg eller fast tilsetting framstår som aktuelle alternativer. Valg vil frata dekanen avgjørende innflytelse på hvem som skal være hans nærmeste medarbeidere for å utøve ledelse på avdelingen.*

1

Fast tilsetting er juridisk sett en legal måte å rekruttere på. Det vil også kunne gi et utvidet søkergrunnlag. Hovedinnvendingen mot dette alternativet er ikke ivaretar behovet for faglig og ledelsesmessig fornyelse.

Et mindretall bestående av Knut Ole Lysø har følgende kommentar til dette punktet:

Forskerforbundet mener at valg av studieleder er et alternativ som bør vurderes nærmere. Studieleder som er valgt har støtte blant de ansatte, noe som virker som god motivasjon for oppgaven. Forskerforbundet har liten tro på at dette vil være hemmende for utøvelse av dekanstillingen. Vi har ved tidligere ordning med delt ledelse hatt samarbeid mellom valgt dekan og ansatt direktør.

- Utvalget er samstemt i at utpeking ikke er en god rekrutteringsmåte. Hovedinnvendingen er at den er udemokratisk, lite transparent og at det er vanskelig å få til gode prosesser.
- Åremålstilsetting er et reelt alternativ ved at tilsettingen er tidsbegrenset. Den gir også et økt rekrutteringsgrunnlag selv om rekrutteringstilfanget av kvalifiserte søkere utenfra nok er begrenset. Rekruttering i en definert stilling innebærer at etablerte prosedyrer for tilsetting skal følges med den kvalitetssikring som prosessens forløp skal inneholde. En åremålstilsetting vil innebære en tydeliggjøring og legitimering av lederposisjonen. Det vil også gi de som tilsettes klart definerte stillingsrettigheter. Den mest tungtveiende innvendingen mot åremålstilsetting er de økonomiske konsekvensene, både gjennom kostnadskrevende rekrutteringsprosesser (bl.a. betydelige annonsekostnader) og ikke minst gjennom behov for retrettstillinger. Trolig må høgskolen også strekke seg langt lønnsmessig for å rekruttere de beste kandidatene. Det er imidlertid viktig å påpeke at selv ved åpen kunngjøring, vil trolig bare et lite mindretall bli eksternt rekruttert.
- Utvalget anbefaler at betegnelsen studieleder benyttes ved tilsetting av leder for grunnenhet. Betegnelsen instituttleder vil virke misvisende ved at HiST har gått bort fra instituttstrukturen.
- Utvalget anbefaler intern utlysning på åremål i stilling som studieleder. Først når det ikke har vært mulig å få kvalifiserte søkere gjennom interne kunngjøringer, bør det åpnes for eksternt utlysning. Ordningen krever endring i HiST sitt personalreglement og at overordnet myndighet godkjenner dette.
- Utvalget anbefaler at høgskolestyret selv tilsetter i stillingene som studieleder eller at styret oppretter et eget tilsettingsråd etter bestemmelsene i tjenestemannsloven. Det anbefales følgende sammensetning av et slikt råd dersom dette alternativet velges: rektor/prorektor som leder av rådet, personaldirektør, dekan ved vedkommende avdeling, samt at tjenestemannsorganisasjonene oppnevner to representanter.

Utvalget vil ikke anbefale at tilsettingsmyndigheten legges til dekan alene. Det bryter med normalordningen om at det enten er et kollegialt organ/styre eller et partsammensatt tilsettingsråd som foretar tilsetting.

Utvalget anbefaler at høgstyret oppnevner avdelingsvise innstillingsutvalg med følgende sammensetning: dekan som leder av utvalget, 1 studentrepresentant, 1-2 medlemmer fra vedkommende program, samt at tjenestemannsorganisasjonene oppnevner 1 representant. Utvalget vil understreke betydningen av at utvalget får en representativ sammensetning som det gjør det i stand til vurdere søkeres samlede kvalifikasjoner i henhold til de krav som er fastsatt i kunngjøringsteksten, bl.a. krav til lederegenskaper og evne til strategisk tenkning.

Utvalgets medlem Knut Ole Lysø har følgende kommentar til dette punktet:

Forskerforbundet mener det er uheldig at dekanen sitter i både innstillings- og tilsettingsråd. Dersom dekanen sitter begge steder, kan innstillingsrådet bare skrive en anbefaling og ikke innstilling. Den praktiske konsekvensen av dette er at tilsettingsrådet ikke er bundet av anbefalingen, og kan velge fritt blant alle kvalifiserte søkere. I teorien kan en altså få dobbelt arbeid. Det er i flere henseender mest ryddig at dekanen sitter i bare ett råd.

- Tilsetting av studieledere på åremål innebærer at høgstyret fastsetter den avdelingsvise inndelingen i grunnenheter. Utvalget kan vanskelig se at det ligger noe kontroversielt i dette. Opprettelse og nedleggelse av grunnenheter må i alle tilfelle basere seg på en grundig behandling på avdelingsnivået.

Også ved tilsetting vil studieleder få delegert myndighet fra dekan og inngå i dekanens ledergruppe. Dette røkkes ikke selv om tilsettingsvedtak og delegasjonen framgår av vedtak fattet av overordnet nivå. Dekanen har det overordnede ansvaret for avdelingens samlede virksomhet.

Åremålstilsetting innebærer at dagens reglement for avdelingsstyrer må endres når det gjelder avdelingsstyrets myndighet til å vedta avdelingens inndeling i programområder og deres rådgivende funksjon for dekanen når det gjelder utpeking av programansvarlige.

- Det er utvalgets vurdering at tilsetting på åremål etter intern kunngjøring vil ha begrensede økonomiske konsekvenser. Det er ingen kostnader knyttet til intern kunngjøring, slik at kostnadene i all hovedsak vil være den tidsressursen som forbrukes i forbindelse med tilsettingene. Åremålstilsettinger vil trolig virke noe lønnsdrivende ved at de som tilbys stilling vil være i en sterk forhandlingsposisjon. Interne tilsettinger vil heller ikke medføre behov for retrettstillinger ved at studieledere har sin opprinnelige fagstilling å gå tilbake til.
- Dagens dekaner ble tilsatt for en 4-årsperiode i 2007. De programansvarlige er utpekt for en 4-årsperiode hvor utløpet av perioden sammenfaller med

dekanenes tilsettingsperiode. Dagens ordning løper således til 2011. Stor utskifting av dekaner og programansvarlige på samme tid har uheldige sider. Samtidig bør dekanen ha stor innflytelse på hvem som skal tilsettes i studielederstillingene. Avhengig av styrets vedtak bør innfasing av ny ordning utredes nærmere.

- Det er ikke noe mål i seg selv at det skal være grunnenheter på alle avdelingene. Organisering og etablering av nye grunnenheter må komme som følge av et reelt behov og at det framstår som en rasjonell måte å organisere virksomheten rundt studieprogrammene på. På Avdeling Trondheim økonomiske høyskole og Avdeling for informatikk og e-læring synes det å være en mer aktuell løsning å gi prodekan utvidede fullmakter, for eksempel i personalsaker for å avlaste dekanen, enn å etablere grunnenheter.

Utvalgets medlem Knut Ole Lysø har følgende kommentar til dette punktet:

Forskerforbundet mener at det nå synes å være en trend på HiST å harmonisere diverse ordninger. Forskerforbundet mener derfor at det i utgangspunktet bør styringsordningen ved de ulike avdelingene være like. Bare dersom en avdeling anser en ordning som helt forkastelig, kan det vurderes å etablere avvikende ordninger. Eksempelvis kan en etablere en koordinatorfunksjon i stedet for studielederfunksjon.

- Utvalget vil peke på betydningen av velfungerende administrativ støtte rundt studielederne. Dette gjelder både i forhold til dekanstabene og de tjenestene som skal leveres av de administrative seksjonene. I særdeleshet gjelder dette de studieadministrative tjenestene som er tettest knyttet opp til daglig drift ved studieprogrammene. Velfungerende administrativ støtte er avgjørende for at oppgavespekteret ikke blir for stort og at det kan fokuseres på å utøve faglig ledelse.
- Høgskolen må utvikle et systematisk opplæringstilbud til sine ledere. Seksjon for personaladministrasjon og organisasjonsutvikling bør ha et særlig pådriver- og koordineringsansvar for dette.
- Ved intern tilsetting bør det etableres ordning med ett frisemester til faglig oppdatering for hver åremålsperiode. Dagens ordning gir rett til én måned til faglig oppdatering for hvert år som programansvarlig.

