

**STYRINGSORDNING
VED
HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG
FRA 01.08.07**

Styringsutvalgets høringsnotat

HiST, 22. september 2006:

Frode Rønning, leder

Per Borgan
Toril F. Platou
Berit Brattheim
Hans-Jørgen Leksen
Rolf K Dising
Lene Bakos
Asbjørn Svarva

Kjell Hansen, sekretær

STYRINGSORDNING VED HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG FRA 01.08.07

1. Innledning**1.1 Bakgrunn for saken**

Universiteter og høyskoler har gjennom Kvalitetsreformen og revisjoner av lovverket i de siste årene fått et langt større handlingsrom enn tidligere. Høgskolen i Sør-Trøndelag kan nå selv dimensjonere, etablere eller legge ned studier. På samme tid er det også slik at høgskolen er gitt et tydeligere samfunnsmandat som krever et aktivt samvirke med samfunnet generelt og med regionen spesielt.

En slik økt frihet og myndighet følges av et vesentlig større ansvar og stiller krav om strategisk, profesjonell og kvalitetsorientert ledelse av institusjonen. NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) har gjennom lov og forskrift et mandat for å iverksette sanksjoner, blant annet tilbaketrekking av faglige fullmakter dersom kvaliteten ikke er tilfredsstillende. I tillegg er det innført en ny finansieringsmodell for sektoren, som styrker institusjonens økonomi hvis resultatene er gode, mens manglende måloppnåelse resulterer i trangere budsjetter og behov for omstillinger.

Organisasjon, styring og ledelse vil være ett viktig verktøy for å håndtere den virkeligheten som Høgskolen i Sør-Trøndelag skal fylle sin rolle i, og lovendringene følger også opp med større intern bestemmelsesrett for institusjonene i slike saker. I 2002 – 2003 kom muligheten til selv å bestemme den interne organisering og styringsstruktur på alle nivåer under institusjonens styre og toppledelse, og dette banet veien for etableringen av dagens styringsstruktur ved HiST gjennom vedtakene knyttet til det såkalte Org2002- prosjektet.

Ny lov om universiteter og høyskoler, som trådte i kraft 1. august 2005, inneholder flere nye momenter av betydning for hvordan institusjonene selv innretter sin styringsordning. Her åpnes det for flere varianter av styringsmodeller også på toppnivå i institusjonen. For flere institusjoner, HiST inkludert, blir dette aktuelt først ved utløpet av inneværende styre- og rektoratperiode, dvs. fra og med 1. august 2007.

Kunnskapsdepartementet har i brev av 7. april 2006 (vedlagt) oppfordret de aktuelle institusjonene til å sette i gang en prosess med å avklare sin fremtidige styringsordning i tråd med den nye lovens bestemmelser i § 9 og 10. Departementet forutsetter *”en grundig utredning og vurdering ved den enkelte institusjon av de ulike løsninger som ligger i de forskjellige bestemmelser i loven”*, og understreker samtidig *”viktigheten av at alle parter involveres i dette arbeidet på en god og inkluderende måte.”*

Utfordringen vil være som Kunnskapsdepartementet uttrykker det: *”..å vurdere om institusjonen har en ledelses- og styringsstruktur som reflekterer institusjonens behov og imøtekommer utfordringer når det gjelder arbeidet for å nå de fastsatte mål for virksomheten.”*

1.2 Styringsutvalgets oppnevning, medlemmer og oppdrag

Til å forberede den interne debatten i HiST ble det i Høgskolestyret (HS-sak 41/2006) oppnevnt et høringsutvalg som har hatt følgende medlemmer:

1 dekan:	Per Borgesen (AITeL)
1 programansvarlig:	Toril F. Platou (ASP)
2 faglig tilsatte:	Frode Rønning (professor, ALT), leder av utvalget Berit Brattheim, (høgskolelektor, AMMT)
1 seksjonsdirektør:	Hans-Jørgen Leksen (HA/SPO)
1 T/A-tilsatt:	Rolf K Dising (seniorkonsulent, AFT)
1 student:	Lene Bakos (oppnevnt av Studentparlamentet)
1 organisasjonsrepr.:	Asbjørn Svarva (oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene)

Som sekretær for utvalget har vært seniorrådgiver Kjell Hansen, HA/SPO.

Samtidig vedtok styret følgende om behandlingen av saken og høringsutvalgets oppdrag:

*Høgskolestyret vedtar følgende fremdriftsplan for behandling av saken
"Styringsordning ved HiST fra 01.08.07":*

- 21. juni 2006: Høringsutvalget oppnevnes
- Medio september: Fremlegging av høringsnotat
- Ultimo september – medio oktober: Presentasjon av saken i høringsmøter på avdelinger/HA. Høringsutvalget deltar.
- 25 – 26. oktober 2006: 1. gangs drøfting i styreseminar
- 1. november: Frist høringsuttalelser fra avdelingene, tjenestemannsorganisasjonene og Studentparlamentet.
- 22. november 2006: Saken behandles i Høgskolestyret (vedtak)

Utvalgets mandat skal være:

Utvalget skal fremlegge et høringsnotat som presenterer de aktuelle tema og problemstillinger i saken om styringsordning ved HiST fra 01.08.07. Høringsnotatet skal danne grunnlaget for en diskusjon som involverer alle parter i høgskolen.

- Tema og problemstillinger for høringsnotatet skal være:
- Valgt eller tilsatt rektor
 - Ved valg: Valgregler - Eksterne kandidater?
 - Ved tilsetting: Rekrutteringsprosess, Høgskoledirektørstillingens funksjon
- Styrets størrelse/sammensetning
- Skal ordningen med en prorektor videreføres?
- Styrets nestlederfunksjon
- Avdelingsstyrenes status og funksjon - Status quo, nedlegging eller omgjøring til avdelingsråd

Det forutsettes at utvalget presenterer høringsnotatet og deltar i lokale høringsmøter.

På bakgrunn av høgskolestyrevedtaket oppfatter Styringsutvalget sitt oppdrag og mandat slik at det ikke skal legge fram en innstilling som ender opp i konklusjoner, men at arbeidet skal resultere i et høringsnotat som skal bidra til en opplyst og poengtert høringsdebatt gjennom å legge fram argumenter for mulige løsninger.

Når det gjelder oppstillingen i høgskolestyrevedtaket av ”tema og problemstillinger for høringsnotatet”, er det under punktet om valgt eller tilsatt rektor, nevnt begrepene ”valgeregler” og ”rekrutteringsprosess”. Utvalget har ikke sett det som aktuelt i sitt høringsnotat å redegjøre for detaljer på disse punktene. Eksempelvis vil det i notatet ikke bli fremlagt ulike alternativer for valgeregler ved rektor og evt. prorektorvalg.

Utvalget ser det heller ikke som aktuelt å ta opp til belysning ulike alternativer for dekanenes rolle og funksjon som enhetlige ledere med både faglig og administrativt lederansvar på avdelingsnivå (Jfr. beskrivelsen av dagens styringsordning ved HiST i kap. 2).

1.3 Styringsutvalgets arbeidsprosess

Styringsutvalget har søkt kunnskap og orientert seg om hva saken gjelder gjennom aktuelle dokumenter fra høringsrundene til det såkalte Ryssdalsutvalgets innstilling høsten 2003, fra dokumenter knyttet til behandling av de samme spørsmålene ved utvalgte institusjoner etter at UH-loven ble revidert i 2005 og enkelte tilgjengelige dokumenter fra høgskoler som har kommet litt lenger enn HiST i prosessen fram mot en fastsetting av ny styringsstruktur basert på den nye lovens bestemmelser.

Utvalget har hatt stor interesse for og utbytte av en orientering om NTNUs vei og konklusjoner i de samme spørsmålene. Fungerende organisasjonsdirektør ved NTNU, Per E. Kjøl, deltok på et av utvalgets møter og bidro med en orientering samt svarte på spørsmål fra utvalgets medlemmer.

Utvalget har hatt seks møter og har i innspurten arbeidet gjennom e-post med de siste revisjoner av dette høringsnotatet.

2. Beskrivelse av nåværende styringsordning ved HiST

HiST innførte ved årsskiftet 2003/2004 en ny ledelses- og styringsstruktur som var resultatet av et omfattende organisasjonsutviklingsprosjekt, Org2002. Her er en kortfattet sammenstilling av de viktigste prinsipper og fakta ved denne.

2.1 Styringsordning på toppnivå

På toppnivå er dagens styringsprinsipp og organisering ved HiST definert gjennom den tidligere UH-lovens fastsetting av prinsippet med ”delt ledelse”, dvs. valgt rektor som styreleder (og prorektor som dennes stedfortreder) og en administrerende direktør med et ansvar for institusjonens samlede administrasjon (ved HiST: høgskoledirektørstillingen). Høgskolestyret er høgskolens øverste styringsorgan og har 11 medlemmer, fordelt slik loven foreskrev dette:

- Leder: Rektor (valgt av studenter og tilsatte)
- Nestleder: Prorektor (valgt av studenter og tilsatte)
- 2 repr. fra det faglige personalet (valgt av faglig personale)
- 1 repr. fra teknisk/adm. personale (valgt av teknisk/adm. personale)

- 2 studenter (valgt av studentene)
- 4 eksterne (oppnevnt av dept. etter forslag fra styret)

Denne styresammensetningen kjennetegnes av at ingen gruppe har flertall alene. Gruppen faglig personale har medregnet rektor og prorektor til sammen 4 medlemmer i styret.

Prinsippet med delt ledelse hvor rektor og prorektor velges og sitter i styret som hhv. leder og nestleder, har sitt utspring i lange historiske linjer i akademiske institusjoner, hvor dette ansees som en viktig, internt legitimitetsskapende basis for institusjonens ledelse. UH-loven har imidlertid i flere år hatt en åpning også for alternative former for ledelsesprinsipp og styresammensetning på toppnivå etter søknad fra institusjonene, men dette var ikke en aktuell tanke ved HiST under Org2002-prosessen.

2.2 Styringsordning på avdelingsnivå

Videre ble høgskolen organisert i sju faglige avdelinger, men på dette nivået med tilsatte ledere (dekaner) som har et samlet faglig og administrativt ansvar for avdelingens virksomhet. Den tidligere ordningen med delt ledelse på avdelingsnivå (valgte dekaner og tilsatte avdelingsdirektører) ble med dette avskaffet.

Samtidig ble det erkjent et behov for at den enhetlige ledelsen på avdelingsnivå (dekanene) ville ha behov for å balanseres og suppleres med et bredt sammensatt styringsorgan med oppgaver både som strategisk forum og tilsynsansvar. I tillegg var det et behov for å oppfylle UH-lovens krav til at styringsordningen skulle *"sikre at studentene og de ansatte blir hørt"*. Disse hensynene ble realisert gjennom etableringen av avdelingsstyrer med representasjon fra studenter, tilsatte og med eksterne medlemmer. Dekanen er leder for avdelingsstyret.

Et grunnmotiv for den nye styringsordningen på avdelingsnivå var at de faglige og strategiske ledelsesoppgavene skulle ha tung prioritet innenfor HiST, og at det derfor var ønsket med en godt synlig og direkte linjeorganisering under toppnivået. Det tidligere tredje styringsnivået, instituttene, ble derfor nedlagt og erstattet med lokal frihet ved avdelingene til å inndelegge virksomheten i såkalte programområder. Oppretting og nedlegging av programområder er en sak for avdelingsstyret (Jfr. HS-sak 03/2004, Reglement for avdelingsstyrer ved Høgskolen i Sør-Trøndelag). Programområdene ledes av såkalte programansvarlige som blir oppnevnt av dekanen i samråd med avdelingsstyret. Programområdene har ingen formelle styringsorganer.

2.3 Høgskoleadministrasjonen i nåværende styringsordning i HiST

Intensjonene i Org2002 om en tydelig og strategisk ledelseslinje med vekt på institusjonens faglige utfordringer ble fulgt opp med endringer også i organiseringen av det administrative tjenesteapparatet (Adm2003-prosjektet). Størstedelen av den administrative tjenesteproduksjonen er sentralisert under høgskoledirektøren og organisert i fire administrative seksjoner ledet av hver sin seksjonsdirektør. Hovedprinsippene for dette er både å fjerne belastningen for dekanene med ledelse av driftspregede administrative oppgaver og å sikre en effektiv og samordnet utnyttelse av de ressursene høgskolen bruker til administrasjon.

3. Alternative modeller for organisering av den øverste ledelsen i høgskolen

Dette kapitlet behandler alternative modeller for rektorstillingen og konsekvensene for høgskoledirektørens rolle, ansvar og oppgaver. Prorektorstillingen utgjør en egen problemstilling, som kommer i tillegg til hovedspørsmålet om valgt eller tilsatt rektor, og dette behandles separat i kap. 4.

Spørsmålet om styrets størrelse og sammensetning blir behandlet i kap. 5, men det er her på sin plass å ta et utgangspunkt for spørsmålet om de aktuelle lederstillingenes rolle i styringsstrukturen nettopp i en beskrivelse av styrets plass som institusjonens øverste styringsorgan.

Styrets rolle er beskrevet slik i den nye UH-lovens kap. 9:

§ 9-1. Ansvar for institusjonens virksomhet

- (1) Styret er det øverste organet ved institusjonen. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.*
- (2) Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegere sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av denne lov at styret selv skal treffe vedtak, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere.*

§ 9-2. Styrets oppgaver

- (1) Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.*
- (2) Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak.*
- (3) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse.*
- (4) Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.*
- (5) Styret skal hvert år, etter nærmere retningslinjer gitt av departementet, avgi årsregnskap med redegjørelse for resultatene av virksomheten og legge frem forslag til budsjett for kommende år.*
- (6) Det skal i størst mulig grad være åpenhet om styrets arbeid.*

Loven gjør det i de nevnte paragrafene klart at styret har en overordnet og avgjørende myndighet og ansvar for institusjonens virksomhet. Styrets rolle, ansvar og myndighet er dermed skjerpet i forhold til tidligere lov. Når den nye loven samtidig åpner for at styret selv kan bestemme om institusjonens øverste lederstilling (rektor) skal være valgt, og samtidig styreleder, eller tilsatt, og dermed utenfor styret, blir dette det mest overordnede i hele styringsdebatten. Hvilken konklusjon som her trekkes blir også et avgjørende utgangspunkt for hvilke konklusjoner som kan trekkes for flere av de øvrige problemstillingene i saken. I det følgende foretas en gjennomgang av hva de to alternativene innebærer og videre en drøfting av hvordan de ulike konklusjonene kan begrunnes.

3.1 Rektorstillingen - valgt eller tilsatt?

Innledningsvis kan det pekes på at alternativene valgt eller tilsatt rektor på et vesentlig punkt innebærer samme rolle og oppgave:

”Rektor er institusjonens rettslige representant, lovlig stedfortreder og institusjonens talsperson overfor offentlige myndigheter og allmennheten. I den enkelte sak kan rektor oppnevne stedfortreder i sitt sted”(UH-lovens § 12-1.2).

I det følgende belyses spørsmålet om valgt eller tilsatt rektor med en gjennomgang av hvilke realiteter som i kraft av lovbestemmelsene nødvendigvis vil følge av de to alternativene.

Dersom rektor velges:

UH-lovens hovedmodell for rektorposisjonen tar utgangspunkt i at rektor velges. Rektors stilling og oppgaver er beskrevet slik i lovens § 10-1:

Med mindre styret har truffet vedtak i medhold av § 10-4, gjelder følgende regler om rektor:

- a) Rektor er styrets leder. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor, og i dennes sted, prorektor, har rett til å delta i møter i alle institusjonenes styre og utvalg.*

Den nye loven fastsetter at alle institusjonens tilsatte (ikke bare tilsatte i undervisnings- og forskerstilling) og eksterne kandidater er valgbare som rektor (§10.2). En konsekvens av dette er bl.a. at dagens dekaner vil kunne stille som kandidater i et rektorvalg. Styret kan eksempelvis gjennom et mandat gitt til en nominasjonskomité, definere ønskede kvalifikasjonskrav til kandidatene. Slike krav kan f.eks. være knyttet til et ønske om et minimumsnivå når det gjelder vitenskapelig kompetanse og ledelseserfaring. I lovens forarbeider (Ot.prop. 79: 2003-2004) sies følgende om rektors kvalifikasjoner: *”Rektorrollen tilsier at rektor har høy faglig kompetanse innenfor ett eller flere av institusjonens fagområder, innsikt i universitets- og høyskolesektoren og erfaring fra ledelse og organisering av forskningsmiljøer. Samtidig er det ikke hensiktsmessig å lovfeste kvalifikasjonskrav som utelukker rom for skjønn”*. Styret kan i tillegg fastsette nærmere regler for nominasjon av eksterne kandidater.

Ved valg av rektor har de tilsatte i undervisnings- og forskerstilling, det teknisk-administrative personalet og studentene rett til å avgi stemme. Ved opptelling av stemmene vektet disse etter en fordelingsnøkkel som i loven er angitt med rammer, mens styret selv i valgreglementet fastsetter den eksakte fordelingsnøkkelen. Valgperioden er normalt fire år.

Lovens beskrivelse av en valgt rektors oppgaver kan virke noe ufullstendig sett i sammenheng med institusjonenes praksis og erfaringer. I rektors oppgaver som overordnet ansvarlig for institusjonens virksomhet, ligger det et løpende lederansvar som er rettet mot faglig og strategisk ledelse. Konkret kommer dette bl.a. til uttrykk i loven under beskrivelsen av at rektor og administrerende direktør samarbeider (*”samaråd”*) i forberedelse av og tilråding i styresakene (Jfr. omtalen nedenfor av administrerende direktørs rolle).

Koblingen mellom en valgt rektors aktive involvering i institusjonens daglige ledelsesoppgaver og drift, og rollen som styreleder og tilsynsfører har vært omdiskutert i utvalget og karakterisert som problematisk. UH-lovens utgangspunkt synes å være at dette ikke representerer et problem, og utelukker en ordning med valgt rektor uten styrelederposisjon som en mulig variant.

I lovens hovedmodell med valgt rektor, skal det ved institusjonen også være en administrerende direktør med ansvar og oppgaver som bl.a.:

- ”øverste leder for den samlede administrative virksomhet”
- ”sekretær for styret”
- ”etter samråd med rektor, forberede og gi tilråding” i saker som legges frem for styret

Som prinsipp og styringsordning omtales dette gjerne som at institusjonen har en ”delt ledelse” i betydningen: to linjer på toppnivået for henholdsvis faglig og administrativ ledelse. Rektor vil være den som dekanene rapporterer til i faglige spørsmål. I administrative forhold går rapporteringslinjen fra dekanene til høgskoledirektøren.

Dersom rektor tilsettes:

I UH-lovens § 10-4 åpnes det for at institusjonen kan beslutte å tilsette rektor på åremål for fire år. En slik beslutning må treffes med minst 2/3 flertall (minimum 8 av 11 stemmer) i styret. Ved tilsetting av rektor er styret tilsettingsorgan. Tilsettingen skal skje på åremål for en 4-årsperiode med evt. mulighet for forlengelse (§6-4)

Rektors posisjon og oppgaver vil i dette tilfelle på en del sentrale punkter være ganske annerledes enn ved valg som rekrutteringsprinsipp. Loven beskriver en tilsatt rektors stilling slik i § 10-4 (pkt. 2 – 6):

Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.

Ansatt rektor er sekretær for styret og skal, i samråd med styrets leder, forberede og gi tilråding i de faglige og administrative saker som legges frem for dette. Ansatt rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.

Ansatt rektor er ansvarlig for iverksetting av de faglige og administrative vedtak som treffes i styret, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.

Ansatt rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.

Ansatt rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.

En tilsatt rektor vil ut fra dette inkorporere alle de sentrale funksjoner som under hovedmodellen er lagt til stillingen som administrerende direktør (Høgskoledirektør - jfr. nærmere omtale i kap.3.2). I forhold til en valgt rektor er det imidlertid satt en sperre for at en tilsatt rektor kan være leder av styret. Rektor kan heller ikke være medlem av styret og erstattes dermed av et medlem valgt blant tilsatte i undervisnings- og forskerstilling. Departementet utpeker et av de eksterne medlemmene til å være styrets leder. Dette innebærer at styreleder blir ”eiernes representant” i styret. I denne modellen er rektor sekretær for styret. Styrelederens samarbeid med den tilsatte rektor vil av praktiske årsaker ikke kunne være så nært som i ordningen med valgt rektor og administrerende direktør, men også i denne

styringsmodellen vil de to ”i samråd...forberede og gi tilråding” i saker som legges frem for styret.

En tilsatt rektor blir etter en slik ordning omtalt som en ”enhetlig leder” fordi alle daglige og løpende lederoppgaver av strategisk, faglig og administrativ art på toppnivå vil være lagt til rektorstillingen. Den departementsoppnevnte styrelederen vil blant annet arbeide med institusjonens overordnede strategier og føre tilsyn med den daglige driften (§9-2), men vil normalt ikke delta i institusjonens daglige og løpende ledelsesoppgaver.

I en rekrutteringsprosess for tilsetting av rektor på åremål vil styret kunne stille krav til og vurdere søkerens kvalifikasjoner med hensyn til faglig kompetanse, ledelseserfaring og personlige egenskaper. I kommentarene til lovforslaget står følgende om en tilsatt rektors kvalifikasjoner og om prosessen for å tilsette denne (Ot.prop. 79: 2003-2004):

Rektor skal ha ansvaret for den daglige ledelse av både den faglige og den administrative virksomheten ved institusjonene, og det er derfor viktig at rektor har høy faglig og ledelsesmessig kompetanse, samt administrative kvalifikasjoner. Rektor bør derfor ha en solid faglig bakgrunn som er relevant for institusjonens faglige profil, innsikt i universitets og høyskolesektoren, erfaring fra ledelse og organisering av forskningsmiljø og innsikt i institusjonens virke og samspill med samfunnet rundt.

.....

Rekrutteringsprosessen skal bidra til å finne en person med den riktige kompetansen, samtidig som høy kvalitet på prosessen vil underbygge den nye lederens autoritet og legitimitet. Dette krever at prosessen både må være profesjonell og gi rom for medvirkning. Dette er i tråd med lovforslaget som forutsetter at studenter og ansatte blir hørt i tilsettingsprosessen.

3.2 Administrerende direktørs rolle

Valget av styringsprinsipp med hensyn til valgt eller tilsatt rektor vil være bestemmende for hvilket ansvar og hvilke oppgaver som legges i stillingen som institusjonens øverste administrative leder. I det følgende belyses situasjonen for stillingen som administrerende direktør ut fra det som følger av de to alternativene valgt eller tilsatt rektor:

Når rektor velges:

Ordningen med valgt rektor følges av at det samtidig skal være en administrerende direktør (høgskoledirektøren) i institusjonens toppledelse. Dennes oppgaver og ansvar er bl.a. beskrevet slik i lovens §10-3 (pkt. 2-5):

Direktøren er øverste leder for den samlede administrative virksomhet ved institusjonene, innenfor de rammer styret fastsetter.

Direktøren er sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilråding i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.

Direktøren er ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret.

Direktøren er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Direktøren utarbeider og legger fram for

styret budsjettforlag og årsregnskap, og holder rektor løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.

Stillingen som administrerende direktør er knyttet til lovens hovedmodell for institusjonens ledelse. Som leder av institusjonens samlede administrative virksomhet har direktøren i utgangspunktet en klar avgrensning av sitt ansvar og oppgave gjennom fastsetting av rammer og delegasjon fra styret. En erfaring med kombinasjonen valgt rektor og administrerende direktør i en delt ledelsesmodell, er at det kan forekomme uklarheter mellom de to posisjonenes myndighetsområder.

Når rektor tilsettes:

Når rektor tilsettes vil denne i tillegg til de strategiske og faglige ledelsesoppgavene inneha samme ansvar og oppgaver som administrerende direktør i modellen med valgt rektor (jfr. pkt. 3.1). En overgang fra valgt til tilsatt rektor vil derfor måtte få konsekvenser for administrerende direktørs (høgskoledirektørens) stilling. Institusjonens administrasjonsordning og den administrative lederstrukturen tilhører institusjonens interne organisering, og er som sådan noe som styret selv bestemmer.

Det er i prinsippet mulig at en tilsatt rektor, med styrets vedtak som utgangspunkt, vil bli stående som daglig leder også for de administrative tjenestene gjennom direkte ledelse av et fåtall administrative mellomledere (seksjonsdirektører). Med det utgangspunktet vil stillingen som administrerende direktør (høgskoledirektør) utgå helt.

Det er likevel nærliggende å tenke at det fortsatt vil være behov for en samlet toppleder for institusjonens administrative tjenesteapparat. En slik leder vil da være underlagt rektor og vil i prinsippet kunne beskrives som en stabsdirektør for de administrative støttefunksjonene.

3.3 Argumenter og vurderinger i spørsmålet om valgt eller tilsatt rektor

Styringsutvalget ønsker her å organisere argumenter og vurderinger separat for de to ulike modeller for rekruttering av rektor. De momentene som nevnes under alternativene er i hovedsak fremført som argumenter for henholdsvis valgt eller tilsatt rektor. Fremstillingen kan da leses slik at et argument for den ene løsningen på samme tid representerer et motargument i forhold til den andre. Utvalget ønsker med dette å legge grunnlaget for en konstruktiv debatt blant leserne av høringsnotatet.

For modellen med valgt rektor er det mulig å argumentere og vurdere på denne måten:

- Ved valg av rektor er hele organisasjonen, alle grupper tilsatte og studentene, invitert til å være med på å bestemme hvem som skal være styreleder, institusjonens øverste representant og strategiske/faglige leder. Valgt rektor vil på denne bakgrunnen kunne sies å ha sterk legitimitet internt i høgskolen. Med rektor som styrets leder, vil denne ordningen også kunne bidra til å gi økt intern legitimitet til styrets beslutninger.
- En valgt rektor vil normalt kjenne organisasjonens formelle og uformelle sider godt, og dette vil være en viktig kompetansebakgrunn for å utøve strategisk og faglig ledelse. Valg av internt rekruttert rektor innebærer en prosess der organisasjonen velger sin leder ut fra kjennskap til personens faglige virke og eventuelle tidligere lederoppgaver i høgskolesystemet. Dette gir trygghet og forutsigbarhet for at institusjonen blir ledet av en person med forankring i den virkelighet de tilsatte og

studentene befinner seg i. Når loven nå åpner for å velge eksterne kandidater til rektor, vil dette ikke nødvendigvis være tilfellet. Likevel vil det være mulig (og naturlig) at det settes opp som kompetansekrav for eksterne kandidater at de har god kjennskap til og erfaring fra institusjonens kjernevirksomhet; høyere utdanning og forskning.

- Rektor vil gjennom sitt daglige virke i organisasjonen motta impulser direkte fra ledergruppen hvor dekanene representerer den faglige kjernevirksomheten i sin helhet. For en valgt rektor, som da også er styreleder, vil dette kunne ha stor betydning når styret skal gjøre beslutninger i strategiske og faglige spørsmål.
- I en situasjon der institusjonene presses på økonomiske resultatmål, blir det viktig at styreleder har sin forankring i en fag- og utdanningstradisjon. Dette kan bidra til en sterkere bevissthet om at faglig utvikling er institusjonens mål. En ordning med valgt rektor vil øke sannsynligheten for sterkt faglig-strategisk fokus i styret.
- Gjennom en ordning med valgt rektor vil institusjonen også ha en tilsatt administrerende direktør, dvs. en "øverste leder for den samlede administrative virksomhet" (jfr. UHL § 10-3.2). I denne administrative toppstillingen vil det være tilsatt en profesjonell leder og administrator. Med det sikres det at de forvaltningsmessige og administrative lederoppgavene får tilstrekkelig oppmerksomhet i den øverste ledelsen ved institusjonen. Dermed er rektors rolle i større grad skjermet fra et krevende administrativt lederarbeid der institusjonens daglige drift må vies stor oppmerksomhet. Det nødvendige fokus på resultat- og økonomistyring bør derfor forankres i en annen rolle, den administrerende direktør.
- En ordning med valgt rektor sikrer større innflytelse fra de tilsatte og studentene gjennom selve valgprosessen enn i en prosess med tilsetning. I en kompetanseorganisasjon er slik innflytelse svært viktig.
- Ordningen med valgt rektor som den øverste faglige leder og leder av institusjonens øverste styringsorgan har meget lange tradisjoner i universitets- og høgskolesektoren både i Norge og i utlandet. De høyere utdanningsinstitusjonenes virksomhet skal bygge på idealer som gjelder for dannelse og utvikling av kunnskap og kompetanse. Ordningen med valgt rektor er slik sett forankret i akademiske verdier som frihet i forskningen, at høyere utdanning ikke skal la seg påvirke av kortsiktige samfunnsinteresser og maktforhold, og at institusjonenes rolle som uavhengige kritikere av samfunnsforhold opprettholdes.

For modellen med tilsatt rektor er det mulig å argumentere og vurdere på denne måten:

- En organisasjon må for å fungere godt, ha en tydelig og konsistent daglig ledelse. Dette oppnås best ved at rektor tilsettes og har det samlede ansvaret for faglig virksomhet, administrasjon og forvaltning. Prinsippet med "delt ledelse" (valgt rektor som er faglig leder/styreleder og tilsatt administrerende direktør som er øverste leder for administrasjonen) kan medføre uklarheter med hensyn til rolle- og oppgavedeling mellom de to personene som innehar ansvaret for institusjonens øverste ledelse. Ordningen med tilsatt rektor og dermed "enhetlig ledelse" vil bidra til å unngå dette.
- Det er uheldig og uklart når det på de forskjellige nivåene innen institusjonen er i bruk ulike prinsipper for styring. Når det på avdelingsnivå ved HiST er innført enhetlig

ledelse (tilsatte dekaner), må dette også være tilfelle på det sentrale nivået. Slik unngår en doble rapporteringslinjer og risikoen for sprikende/konfliktfylte styringssignaler. Styringsordningen må preges av "symmetri" mellom organisasjonsnivåene. Dette tilsier at rektor bør være tilsatt i stillingen som enhetlig leder.

- Det bør være et klart skille mellom styring og daglig ledelse. Styret bør i sitt arbeid ha den nødvendige distanse til virksomheten og ikke la seg påvirke av interne interessemotsetninger og maktforhold. Med rektor som styrets sekretær og en ekstern representant oppnevnt av departementet som styrets leder, vil det etableres et mer ryddig forhold mellom ansvaret for daglig ledelse og drift på den ene siden og styrelederens og styrets ansvar og oppgaver på den andre.
- Enhetlig faglig og administrativ ledelse ved tilsatt rektor og med ekstern styreleder vil bidra til å tydeliggjøre styrets strategiske rolle og legge til rette for at strategiske og mer langsiktige spørsmål blir styrets hovedfokus.
- En vesentlig del av styrets oppgaver er å føre tilsyn med den daglige ledelsen. Denne oppgaven ivaretas bedre ved at styrets leder er ekstern, oppnevnt av departementet, og dermed ikke selv er en del av den daglige ledelsen slik styreleder er det i hovedmodellen med valgt rektor.
- Ved å tilsette rektor vil det gjennomføres en rekrutteringsprosess der det stilles eksplisitte kvalifikasjonskrav til den som skal inneha rektorstillingen. Ved valg av rektor kan det være mer tilfeldig om vedkommende har de kvalifikasjoner som kreves for stillingen.
- Ved tilsetting av rektor vil institusjonens tilsatte og studenter, gjennom sin representasjon i styret, ha innflytelse på flere stadier i rekrutteringsprosessen (§10-4.1). Dette gjelder når kunngjøringsteksten blir utformet, i selve tilsettingsarbeidet og endelig når tilsettingsvedtaket fattes.
- Ved tilsatt rektor vil rektors (og eventuell prorektors) plass i styret frigis til faglig tilsatte. Dette vil øke faglig tilsattes reelle representasjon i styret.
- Tilsatt rektor, og dermed ekstern styreleder, kan i enkelte tilfeller tenkes å ha større legitimitet i hele institusjonen enn valgt rektor. Dette kan f.eks. være der rektor er valgt med knapt flertall eller der rektor oppfattes som representant for en avgrenset sektor innenfor institusjonen.

4. Om stillingen som prorektor

Dagens praksis med en prorektorstilling ble hjemlet i den tidligere UH-loven, som nevnte denne posisjonen som en del av institusjonens valgte ledelse på øverste nivå. I tidligere lov er prorektors rolle og funksjon i første rekke knyttet til to forhold:

- å sitte i styret som styrets nestleder
- å fungere som rektor i dennes fravær

Med dette utgangspunktet har det klart utviklet seg en praksis hvor prorektor inngår som en del av institusjonens topplederteam gjennom å være samtale- og samarbeidspartner for rektor

og administrerende direktør. På denne måten har begrepet "rektoratet" inkludert prorektor, og stillingen har ved flere institusjoner vært koblet til valget av rektor slik at dette har foregått som et valg mellom ulike par av rektor og prorektorkandidater. Begrunnelsen for dette for dette har gjerne vært at da er det mulig å sikre en "spredning" av den øverste ledelsens interessebakgrunn i institusjoner som innad ofte er preget av til dels svært ulike tradisjoner og kulturer (og derav følgende motsetninger) mellom avdelingene.

I tillegg til ovennevnte oppgaver og funksjon har det også utviklet seg en tradisjon med at prorektor gjerne går inn i ledelsen som supplement/styrking av rektors arbeidsfelt gjennom å dekke spesielle sider av virksomheten, gjerne bestemt ut fra rektors og prorektors kompetansebakgrunn. En slik utvidelse av prorektors ansvar og oppgaver har også lagt grunnlaget for at stillingen kan fylles opp til 100%.

Den nye UH-loven nevner ikke prorektorposisjonen. Av dette følger at institusjonen selv tar stilling til om det er behov for en slik stilling, hvordan den evt. skal rekrutteres (valg, tilsetting eller utpeking) og om en prorektor skal ha plass i styret. Prorektors mulige roller vil avhenge av hvilken modell for rektor velges. Ved tilsatt rektor vil det ikke være mulig å ha en prorektor som fungerer som styrets nestleder. Derimot vil det, uansett modell for rektor, være relevant å vurdere om det er ønskelig å videreføre funksjonene med en "rektorvikar" som inngår i ledelsen på øverste nivå og som kan supplere/styrke rektor på spesielle områder.

Når det gjelder rekrutteringsmåte for prorektor, valg eller tilsetting, og hvorvidt en prorektor skal ha plass i styret, vil dette nok være bestemt av om det konkluderes med valgt eller tilsatt rektor. Vi ser for oss følgende muligheter:

1. tilsatt rektor og tilsatt eller utpekt prorektor
2. valgt rektor og valgt prorektor
3. valgt rektor og utpekt prorektor
4. ingen prorektor

I alternativ 1 er det, ut fra en tolkning basert på lovens sperre mot at en tilsatt rektor har plass i styret, naturlig å anta at en internt rekruttert prorektor på grunnlag av tilsetting eller utpeking heller ikke er valgbar til styret.

Hvis det konkluderes med en ordning hvor rektor velges, og en eventuell prorektor også rekrutteres gjennom valg (alternativ 2), må det samtidig tas stilling til om prorektor skal ha en plass i styret og eventuelt om denne i tillegg skal ha posisjonen som styrets nestleder. I en ordning hvor en valgt rektor utpeker prorektor, vil det på samme måte som i alternativ 1 ikke være aktuelt at prorektor er valgbar til styret.

Prorektorspørsmålet henger altså sammen med spørsmålet om styresammensetning på samme måte som spørsmålet om valgt eller tilsatt rektor (Jfr. også Kap 5, Styrets størrelse og sammensetning).

For høringsdebatten om ny styringsordning ved HiST er hovedspørsmålene etter Styringsutvalgets mening knyttet til følgende:

- Hvilket behov er det ved HiST for å ha en prorektor som rektors stedfortreder/vikar og i en arbeidsdeling som supplement til rektors kompetanse eller erfaringsbakgrunn?

- Dersom HiST viderefører ordningen med valg på både rektor og prorektor, blir spørsmålet om også prorektor skal sitte i styret, eventuelt som styrets nestleder?

5. Styrets størrelse og sammensetning

5.1 Hovedmodell for styresammensetning

Den nye UH-loven setter i § 9-3 opp som hovedmodell at styret består av 11 personer. Både studentene og de tilsatte er representert sammen med eksterne medlemmer oppnevnt av departementet. Fordelingen av representanter i hovedmodellen er slik:

- 4 eksterne medlemmer
- 2 studenter (velges av studentene for et år av gangen)
- 1 tilsatt valgt av og fra gruppen teknisk/administrativt tilsatte
- 3 tilsatte i valgt av og fra gruppen faglige stillinger
- 1 rektor valgt av både studentene og de tilsatte i fellesskap etter en nærmere fastsatt fordelingsnøkkel. Rektor er styreleder.

Ved tilsatt rektor endres følgende forhold ved styresammensetningen:

- Rektor sitter ikke i styret, men overtar adm. direktørs rolle som styrets sekretær.
- Styreleder vil være en ekstern representant oppnevnt av departementet
- Rektors plass i styret vil bli overtatt av en faglig tilsatt representant valgt av de faglig tilsatte alene.

Styresammensetningen ved en ordning med tilsatt rektor betraktes slik sett i den nye UH-loven som en variant av hovedmodellen.

5.2 Alternativ styresammensetning og –størrelse?

UH-loven §9-3.2 sier:

Styret selv kan fastsette annen styresammensetning enn bestemt i første ledd. Slik vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte, studenter og eksterne skal være tilfredsstillende representert i styret. Ingen av disse gruppene skal ha flertall alene. § 4-4 første ledd gjelder tilsvarende.

Det åpnes her for at styret kan ha en annen sammensetning og et annet antall medlemmer totalt enn det hovedmodellen beskriver. § 4-4 innebærer at studentene skal ha minimum 20% av medlemmene i styret (i hovedmodellen er det til forskjell fastsatt som tilstrekkelig med 2 studentrepresentanter av 11 styremedlemmer totalt).

Dette åpner for at institusjonene ut fra egne behov kan ha et styre som er større eller mindre enn hovedmodellen eller, med de nevnte begrensningene, ha en annen sammensetning enn i hovedmodellen. Adgangen til en alternativ styresammensetning åpner her også for (fortsatt med 2/3 flertall) å gi en evt. valgt prorektor plass i styret. En slik løsning vil da legge beslag på en av de styreplassene som hovedmodellen fastsetter skal fylles av en representant valgt av og blant det faglige personalet.

Hovedproblemstillingen for høringsdebatten ved HiST er på dette punktet:

- Finnes det gode nok argumenter og et behov for HiST som institusjon for å velge en annen styresammensetning og/eller –størrelse enn det som dekkes gjennom UH-lovens hovedmodell?

5.3 Eksternt styreflertall?

Hovedmodellen og eventuelle endringer i styrets sammensetning og størrelse gir altså ingen av gruppene studenter, tilsatte eller eksterne flertall alene, men det åpnes likevel i UH-lovens § 9-3.3 for at institusjonen beslutter at det skal være et eksternt styreflertall. Kravet om minimum 20% studentrepresentasjon (UH-lovens § 4-4) gjelder også i dette tilfellet. En slik ordning vil høyst sannsynlig måtte følges opp med en utvidelse av det totale antall styremedlemmer. Både kravet om studentrepresentasjon på 20% og hensynet til at de to gruppene av tilsatte skal være tilfredsstillende og variert nok representert vil veie tungt for det. Tabellen nedenfor viser noen teoretisk mulige sammensetninger i et slikt alternativ:

Eksterne	5	6	7	8	9	10
Studenter	2*	3*	3*	3*	4*	4*
T/A-tilsatte	1	1	1	1	1	1
Fag-tilsatte	1	1	2	3	3	4
SUM	9	11	13	15	17	19

* Minimum 20%

Argumenter og vurderinger *for* en ordning med eksternt styreflertall:

- Interne styremedlemmer i flertall preges mer av forbehold og tilbakeholdenhet i forhold til å ta nødvendige grep på institusjonens vegne. Et eksternt flertall vil bedre ta vare på et overordnet fokus i styrearbeidet. Ved behov for omstilling i organisasjonen vil dette lettere få gjennomslag i styringsorganet. Dette gir et bedre grunnlag for at institusjonen vil styres i nødvendig retning og i tråd med de strategiske målene, når de eksterne har styreflertallet.
- Eksterne styremedlemmer må betraktes som "eier-representanter", dvs. de er i sine posisjoner med mandat fra departementet. Disse må forventes å representere/ta ansvar for institusjonens utvikling på departementets vegne.
- Eksterne styremedlemmer bringer profesjonalitet inn i styrearbeidet.

Argumenter og vurderinger *mot* en ordning med eksternt styreflertall:

- Interne styremedlemmer vil også i stor grad kunne ta et overordnet og helhetlig perspektiv når dette er påkrevet.
- Eksterne styremedlemmer kan i noen tilfeller falle inn i rollen som representanter for eksterne særinteresser. Dette avhenger mye av på hvilken måte, og hvor fra de eksterne styremedlemmene er rekruttert.
- Eksterne styremedlemmer er en realitet også uten at de har flertall. Deres bidrag med profesjonalitet vil uansett være synlig.

Hovedproblemstillingen for høringsdebatten ved HiST er på dette punktet:

- Hvor ønsker en at makten skal ligge i styret? Loven krever uansett at alle grupper av styremedlemmer skal være tilfredsstillende representert.

5.4 Hvem er nestleder i styret?

I den tidligere UH-loven var det fastsatt at den valgte prorektor satt i styret som en av de fire representantene for det faglige personalet, og at vedkommende var styrets nestleder. Den nye loven legger spørsmålet om hvem som skal være nestleder i styret til styrets egen bestemmelse. Saken avgjøres der med alminnelig flertall, men det er noen føringer som ut fra sakens utgangspunkt naturlig vil gjøres gjeldende:

- Hvis det etableres en ordning med tilsatt rektor, og derav følgende departementsoppnevnt, ekstern styreleder, er det naturlig at styrets nestleder også velges blant de eksterne medlemmene.
- Hvis det besluttet å ha en ordning med valgt rektor og prorektor, og prorektor får plass i styret, er det naturlig at prorektor går inn som styrets nestleder. Dette er en videreføring av den ordningen som har vært gjeldende også under den tidligere UH-loven
- Hvis det besluttet en ordning med valgt rektor uten prorektor, eller at en eventuell prorektor ikke tar plass i styret, er det i større grad opp til styret selv å vurdere hvilke prinsipper som skal legges til grunn for valget av nestleder

Dette spørsmålet er etter Styringsutvalgets mening ikke av særlig avgjørende, prinsipiell eller praktisk, betydning for styrets arbeid eller for institusjonens styring.

6. Styringsstrukturen på avdelingsnivå

Høgskolestyret har også bedt Styringsutvalget å ta opp spørsmålet om det er aktuelt å videreføre dagens ordning med et styreorgan på avdelingsnivå ved HiST. Styringsstrukturen på avdelingsnivå etter Org2002-prosessen er tidligere beskrevet i dette notatet i Kap 2.2. I dette kapitlet ønsker utvalget å peke på noen vesentlige momenter og problemstillinger som et grunnlag for å svare på det spørsmålet som er reist (HS-sak 41/2006):

Avdelingsstyrenes status og funksjon - Status quo, nedlegging eller omgjøring til avdelingsråd?

Styringsutvalget har ikke hatt mulighet til å innhente informasjon eller gjøre en bred evaluering av erfaringene med de eksisterende avdelingsstyrene ved HiST i perioden fra årsskiftet 2003-2004 og fram til høsten 2006. Denne gjennomgangen vil derfor i hovedsak være preget av mer allmenne og prinsipielle betraktninger som oppspill til en høringsdebatt.

6.1 UH-lovens utgangspunkt: Selvbestemt intern organisering

Lovhjemmelen for Org2002-vedtakene var formulert på samme måte som nå da dagens organisering ble vedtatt (§ 9-1.4 i den nye UH-loven):

*Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer.
Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.*

På dette grunnlaget etablerte HiST sin avdelingsstruktur: Enhetlig ledelse ved avdelingene gjennom dekanene, og avdelingsstyrer med dekanene som styreledere.

Avdelingsstyrene ved HiST har 9 medlemmer og er sammensatt slik:

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

I "Reglement for avdelingsstyrer ved Høgskolen i Sør-Trøndelag" (HS-sak 3/2004) gjøres det klart at dekanen er i en rolle både som sekretær (i betydningen "den som legger fram saker og forslag til vedtak") og som leder for avdelingsstyret.

Som en vesentlig bakgrunn for at Org2002-saken endte opp med en videreføring av avdelingsstyrene som kollegiale organer, supplert også med eksterne medlemmer, var et viktig anliggende nettopp å "sikre at studentene og de ansatte blir hørt". Videre var det, som en realisering av høgskolens samfunnsansvar, ønskelig å etablere en kontaktflate også med avdelingenes "samfunnspartnere" gjennom å inkludere eksterne medlemmer.

6.2 Tre prinsipielle problemområder ved avdelingsstyrenes plass i styringsordningen

Styringsutvalget ser tre prinsipielle problemstillinger knyttet til dagens organisering av avdelingsstyrene som styringsorganer:

- Avdelingsstyrets forhold til dekanens ansvar og oppgaver som enhetlig leder
- Dekanens rolle som leder i avdelingsstyret
- Avdelingsstyrets forhold til institusjonens styre som øverste styringsorgan

Avdelingsstyrets forhold til dekanens ansvar og oppgaver som enhetlig leder

I Org2002-saken kom det fram klare intensjoner om hvilke ledelsesprinsipper som skulle følge etableringen av dekanene som tilsatte, enhetlige ledere på avdelingene:

Det fokuseres i saksfremlegget til Høgskolestyret på (HS-sak 17/3002): "...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."

Avdelingsstyrets plass i dette bildet kan lett bli problematisk, i den grad dette organet er delegert fra høgskolestyret avgjørende myndighet på vesentlige prinsipper og prioriteringer som vil påvirke dekanens muligheter til både "å lede og levere" i tråd med de styringssignalene denne mottar i løpende kontakt med høgskolens øverste ledelse.

Denne problemstillingen var også til stede da styret ved HiST fastsatte reglement for avdelingsstyrene. I saksfremlegget ble dette formulert slik:

I lys av intensjonene med den nye organisasjons- og styringsstrukturen ved HiST, slik denne framkommer i Org2002, er det viktig at myndighetsområdet for de kollegiale

styringsorganene på avdelingsnivå balanseres med dekanens handlingsrom og ansvar for faglig og administrativ ledelse ved avdelingen. Dette er derfor nevnt og understreket i høgskoledirektørens forslag til reglement for avdelingsstyrene.

- og i det vedtatte reglementet kommer dette dilemmaet til uttrykk gjennom følgende formulering i § 2, Avdelingsstyrets ansvar og oppgaver:

Avdelingsstyret skal i sin virksomhet legge vekt på rollen som strategisk styringsorgan, og avdelingens dekan skal gis myndighet og handlingsrom for utøvelse av sitt drifts- og lederansvar for virksomheten på både kort og lang sikt.

Hovedproblemet synes å ligge i at det er etablert en styringslinje som er splittet gjennom formidlingen av høgskolestyrets styringssignaler i to kanaler: På den ene siden til avdelingsstyrene, og på den andre siden til dekanene.

Når Høgskolestyret vedtok å videreføre avdelingsstyret som et reelt styringsorgan var det derfor med en intensjon om at en skulle lykkes med en slik rolleavklaring. I debatten om avdelingsstyrenes plass i den interne styringsordningen ved HiST, er det nå behov for å vurdere om dette har skjedd på en vellykket måte, eller om det faren for konflikt er tydelig og mer sannsynlig i årene som kommer.

Dekanens rolle som leder i avdelingsstyret

Org2002-sakens behandling av avdelingsstyrenes sammensetning endte med at dekanen tok plass i avdelingsstyret som leder av dette. Denne løsningen kom som resultat av styrebehandlingen og etter en debatt som problematiserte en slik løsning hvor dekanen, som i tillegg til å være medlem og leder i avdelingsstyret, også hadde rollen som sekretær og den som la sakene fram for dette. Motargumentet i forhold til dekanens posisjon som leder i avdelingsstyret er at det ligger en mulig kilde til autoritets- og legitimitetskonflikt i dette: Dekanens ønskede prioriteringer kan bli nedstemt i et avdelingsstyre dersom dette legger avgjørende vekt på andre premisser for sin beslutning.

I tillegg ble det fra et flertall i Styringsgruppa for Org2002-prosjektet spesielt sett som vanskelig med en kombinasjon mellom styrets tilsynsansvar og dekanens utførende myndighet. Innstillingen til Høgskolestyret i Org2002-saken løste dette med et forslag om at dekanen ikke kunne være avdelingsstyrets leder. I Høgskolestyrets behandling ble det imidlertid fastsatt at dekanen også skulle være leder i avdelingsstyret, trolig ut fra et ønske om å gjøre dekanens lederposisjon mest mulig tydelig.

Et moment i denne saken er blitt mer tydelig i og med den nye UH-loven: HiSTs modell med tilsatt dekan som styreleder, er i prinsipiell motstrid til lovens avklaring på toppnivå når det gjelder en tilsvarende tilsatt rektors forhold til "sitt" styre. Dersom det skal etableres symmetri med lovens innhold også på avdelingsnivå, kan en tilsatt dekan bare ha rollen som sekretær, og styret må ledes av et av de eksterne medlemmene.

I debatten om styringsordningen på avdelingsnivå er det behov for at spørsmålet om dekanens plass og lederposisjon i avdelingsstyret igjen gis oppmerksomhet.

Avdelingsstyrets forhold til institusjonens styre som øverste styringsorgan

I den nye UH-loven er det som nevnt i innledningen til Kap. 3, slik at institusjonens styre har fått økt ansvar og myndighet forhold til tidligere lov. Samtidig formuleres det ikke noe krav om at det skal opprettes formelle styringsorganer under institusjonsnivået.

Med dette utgangspunktet kan en reise spørsmålet om det vil være slik at lokale styringsorganer på avdelingsnivå lett vil kunne komme til å opptre som interne motkrefter og "filter" for implementering av styrets overordnende styringssignaler. Både utad og innad kan det tenkes at institusjonen fremstår med "flere styre", og ikke "ett styre", slik lovens intensjoner kan tolkes.

Hvis det på dette grunnlaget konkluderes med at en ikke viderefører avdelingsstyrene som styringsorganer, oppstår det trolig behov for å kompensere dette ved at en finner fram til en alternativ arena for å tilfredsstille kravet om at styringsordningen skal sikre at studentene og de tilsatte blir hørt. Dette kan løses på flere måter, f.eks:

- Avdelingsstyret omdannes til et representativt rådsorgan uten besluttende myndighet
- Det etableres ordinger med allmøter, personalforum, kontaktforum etc., hvor dekanen legger fram til debatt og innspill aktuelle mål og planer for virksomheten.
- De korporative medbestemmelsesordningene med grunnlag i Hovedavtalen i staten videreutvikles for å tilfredsstille lovens krav om medvirkning fra de tilsatte. Tilsvarende avtaler om medbestemmelse utvikles for studentenes del.

6.3 Avdelingsstyre, nedlegging eller omgjøring til avdelingsråd?

Utvalget vil her presentere noen argumenter og vurderinger som er aktuelle i forhold til de tre alternativene for avdelingsstyrenes fremtid:

- **Nedlegging av avdelingsstyrene**
 - Avdelingsstyrene svekker høgskolestyrets posisjon som øverste styringsorgan
 - Dekanens enhetlige lederposisjon blir tydelig og problematiseres ikke lenger av et styreorgan som også er delegert avgjørelsesmyndighet
 - Hovedavtalens forpliktelser for dekanen og organisasjonene om felles innsats for medbestemmelse vil bli tydeliggjort hvis styrene ikke lenger skal ha avgjørende myndighet. (Gjelder også ved omdanning av avdelingsstyret til et rådsorgan).
- **Omdanning til avdelingsråd**
 - Et avdelingsråd vil fungere bedre for overordnet debatt om strategiske spørsmål. Medlemmene kan stå friere med hensyn til å foreslå og uttrykke meninger. Framtidsalternativer kan drøftes fritt og med større kreativitet.
 - Dekanens rolle som enhetlig leder blir ikke på samme måte problematisk i eller utenfor et avdelingsråd. Viktig at det blir ryddet opp i dagens potensielle konfliktsoner i forhold til avdelingsstyrets og dekanens rolle.
 - Et representativt sammensatt avdelingsråd er den mest aktuelle løsningen for å sikre lovens krav om at studentene og de tilsatte skal bli hørt på avdelingsnivået.
- **Fortsatt avdelingsstyre**
 - Et avdelingsstyre med fullmakt til avgjørelsesmyndighet i strategiske spørsmål og med tilsynsansvar overfor avdelingens virksomhet vil både balansere og støtte dekanens arbeid som enhetlig leder på avdelingsnivå
 - Et styreorgan med beslutningsmyndighet er best i stand til å ivareta at de ansatte og studentene blir hørt. Jfr. UH-lovens krav om dette.

- Tilsattes innflytelse i beslutningsprosessene ved HiST ivaretas best ved at avdelingsstyrene opprettholdes.
- Praktisering av medbestemmelse etter ”Hovedavtalen i staten” understøttes av at det da vil foreligge konkrete saksfremlegg å forholde seg til. (Dette kan også til en viss grad gjøres gjeldende ved omdanning av avdelingsstyret til et rådsorgan).
- Et styreorgan vil ha bedre forutsetninger for å rekruttere medlemmer med høy kompetanse og gode personlige egenskaper for de oppgavene som skal løses. Dette gjelder både for interne og eksterne medlemmer

I høringsprosessen ved HiST er det behov for å diskutere følgende spørsmål når det gjelder avdelingsstyrenes rolle og fremtid:

- Hvordan dekkes behovet for entydighet i styringen av høgskolen?
- Er avdelingsstyrene eneste redskap både for tilsyn og medvirkning?
- Vil et representativt avdelingsråd være et bedre forum for nytenking, strategisk debatt og for konstruktivt samvirke med dekanen som enhetlig leder?
- Vil dekanens oppgave og ansvar for reell kommunikasjon med tilsatte og studenter ha bedre kår uten et representativt styringsorgan?
