

HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG

Høgskoleadministrasjonen

NOTAT

TIL: Høgskolestyret	Dato: 01.11.2001
FRA: Høgskoledirektøren	Arkiv:
	HS-sak: 77/2001

SAK: ORGANISASJONGJENNOMGANG VED HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG

Tidl. sak(er):

Kopi til:

Vedlegg:

Bakgrunn

Spørsmålet om en gjennomgang av organisasjonen ved Høgskolen i Sør-Trøndelag har vært tatt opp ved flere anledninger. I forbindelse med vedtaket om utarbeidelse av strategisk plan i møte 13. oktober 1999, sak 75/99 pkt 6 og 7 fattet Høgskolestyret følgende vedtak:

6. *Med utgangspunkt i vedtatt strategiplan for HiST vil Høgskolestyret høsten 2000 iverksette en gjennomgang av organisasjons- og styringsform, som skal bidra til å realisere HiSTs strategiske plan.*
7. *Høgskolestyret finner det ikke hensiktsmessig at det foretas en omfattende administrasjonsgjennomgang før en har avsluttet arbeidet med strategisk plan og organisasjons- og ledelsesstrukturen. Saken tas opp på nytt når strategi – og administrasjonsgjennomgangen er gjennomført.*

Både administrasjonsgjennomgangen og administrasjonsgjennomgangen ble dermed utsatt i påvente at høgskolen utarbeidet strategisk plan. Strategisk plan vil være det viktigste grunnlagsdokumentet for administrasjonsgjennomgangen.

Høgskolen har de siste årene utarbeidet planer og strategier for flere sentrale områder. Det gjelder FoU, der en både har vedtatt en egen strategiplan og fattet vedtak og anbefalinger i forbindelse med UFF-innstillingen, innstilling om eksternfinansiert virksomhet, innstilling om innovasjon og entreprenørskap og handlingsplan for internasjonalisering. I tillegg er det nå kommet forslag til ny lov om universiteter og høyskoler, som, dersom den blir vedtatt, vil utvide rammene for institusjonenes selvbestemmelse.

Forslaget til ny universitets- og høyskolelov medfører følgende endringer som er spesielt relevante i relasjon til et administrasjonsprosjekt:

- Høgskolene avgjør selv sin interne organisering, det vil si at både avdelingsinndeling og antall nivå for administrasjonen besluttet av høgskolen selv.
- Høgskolen avgjør om en skal ha formelle styringsorgan på avdelings- og instituttnivå, og i tilfelle hvordan disse settes sammen.

- Dekan blir øverste administrative- og faglige leder og tilsettes på åremål.
- Departementet kan etter forslag fra styret beslutte at rektor tilsettes på åremål

Samtidig skal organiseringen ”sikre at studentene og de tilsatte blir hørt”.

Statssektoren er inne i en dynamisk utvikling mot større handlingsrom for statsinstitusjoner, endring av bevilgnings- og finansieringssystem og større krav til egeninntjening, effektivitet og målbarhet. Organiseringen må ta høyde for de utfordringene en statssektor i endring står overfor.

Strategisk plan

Strategisk plan angir sammen med budsjett, universitets- og høgskoleloven og overordnede reglementer rammene for institusjonens virksomhet. Organisasjonsformen skal realisere høgskolens overordnede mål slik disse fremkommer i strategisk plan, og de mål høgskolen er pålagt fra departementet gjennom den årlige budsjettprp., universitets- og høgskoleloven og andre dokumenter.

I henhold til strategisk plan skal virksomheten ved Høgskolen i Sør-Trøndelag være forankret i humanistiske idealer med fokus på menneskeverd, likeverd og medvirkning. Høgskolens faglige profil er i visjonen beskrevet som at vi skal utdanne kandidater på grunnutdanningsnivå innenfor sentrale profesjonsområder og på mastergradsnivå innen utvalgte fagfelt. Videre skal vi drive etter- og videreutdanning, forsknings- og utviklingsarbeid og formidling på områder som etterspørres og der høgskolen har kompetanse. Strategisk plan peker blant annet på følgende utfordringer og utviklingsmål:

- Ha utdanning på høyere og lavere grad, som er av høy pedagogisk og akademisk kvalitet
- Øke FoU-aktiviteten
- Etablere et antall høyere grads studier (mastergrader)
- Øke etter- og videreutdanningen
- Øke innsatsen innenfor innovasjon og entreprenørskap
- Ha en organisasjon som krever lave administrasjonskostnader
- Øke den eksterne inntjeningen til å utgjøre 25% av lønnsutgiftene innenfor år 2010
- Være en kompetanseressurs i regionen

Organisasjonsprosjektet skal ta utgangspunkt i høgskolens virksomhetsidé og visjon og føre til at vi får en konkurransedyktig organisasjon som på en god måte bidrar til en integrert håndtering av virksomhetsområdene utdanning, forsknings- og utviklingsarbeid og formidling, og av budsjettfinansiert og eksterntfinansiert virksomhet.

Ulike organisasjonsmodeller

Følgende kriterier bør stå sentralt ved valg av organisasjonsmodell:

- Kvalitet og faglig utvikling
- Endrings- og tilpasningsevne
- Kostnadseffektivitet
- Markedsinnretning
- Mulighet for medvirkning

Organisasjonsgjennomgangen skal være mest mulig ubundet av eksisterende strukturer. Nåværende organisering er en av flere mulige måter å organisere institusjonen på, og skal vurderes på lik linje med andre alternativ. En ønsker derfor en størst mulig grad av

konkretisering og synliggjøring av aktuelle alternativ. En måte å få til det på er å lage konkrete beskrivelser av flere alternative organisasjonsløsninger med konsekvensvurderinger. I den sammenheng må en blant annet vurdere følgende:

- Linjeorganisasjon eller matriseorganisasjon?
- Organisering i ett, to eller tre nivå?
- Organisering med utgangspunkt i fagdisipliner eller organisering med utgangspunkt i profesjon/yrkesinnretning/studieprogram?
- Størrelse og størrelseforskjeller på avdelingene
- En ren modell eller en hybrid?

En tradisjonell organisering med inndeling i institutter og avdelinger har betydelig styrke når det gjelder en rasjonell og effektiv organisering av virksomheten på det administrative plan. Det gis bevilgninger til avdelingene og instituttene i form av rammebevilgninger. Avdelingene har en forpliktelse til å overholde sine budsjetter og ta opp det antall studenter som de er pålagt av Høgskolestyret og departementet. En slik organisasjonsform har sin store styrke i det å være et rammestyringsverktøy, men vil være mindre egnet til å skape nye faglige konstallasjoner og kontakter på tvers av organisasjonslinjene. Når en skal samle tverrfaglige miljø på tvers av forvaltningslinjer vil en slik modell kunne være et hinder. I et system der pengestrømmen følger organisasjonslinjene, vil det være sterke incitamenter til å holde alle ressurser og all inntjening innenfor de etablerte organisatoriske rammene. Overgang til en enda mer parameterstyrt virksomhet vil neppe bedre på dette forholdet.

Det bør derfor være et mål for prosjektet å etablere organisatoriske rammer som i stedet for å hindre samarbeid, har innebygde incitamenter for et utvidet samarbeid både på tvers av hele institusjonen og også utad mot andre institusjoner.

Noen prinsipielt forskjellige grunnprinsipper er listet opp over. I tillegg må en utrede spørsmål som:

- Hvordan skal organiseringen under virksomhetsnivå være dersom en ikke skal ha en tradisjonell linjeorganisering?
- Hvis en skal ha avdelinger, hvilke skal en ha?
- Hvilke institutter en skal ha hvis en skal ha institutter?
- Hvordan skal beslutnings- og delegasjonsstrukturen være?
- Med tilsatt dekan/instituttstyrer, skal en i tillegg ha styre?

Behovet for å finne en organisasjonsform som ivaretar behovet for å organisere avdelingsovergripende virksomhet, blir mest tydelig innenfor forskningsprogrammer og høgre grads utdanninger som baserer seg på flere utdanningsretninger. Organisasjonsmodellen vil også ha innflytelse på om det skal bli lettere eller vanskeligere å få til tverrfaglig samarbeid innenfor grunnutdanningene.

Ledelse

Lovforslaget fastsetter at det skal være åremålstilsatt dekan, og det åpner for åremålstilsatt rektor ved høgskolene. Institusjonen kan allerede i dag tilsette instituttstyrere i stedet for å velge dem. Styret tilsetter dekaner og har gjennom det et viktig styringsredskap. St.m. 27 understreker at tilsetting av og utforming av arbeidsoppgaver og resultatmål for leder tilligger institusjonens sentrale ledelse og utgjør et viktig strategisk styringsmiddel. Det sies også at ledere må ha flere og mer effektive styringsvirkemiddel. Skal det settes opp mål for ledere,

må også ledere gis virkemidler til å oppnå målene. Definerings av den nye lederrollen og utforming av handlingsrom for lederne blir viktig også i organisasjonsgjennomgangen.

I en viss utstrekning vil det være nødvendig å gå inn på også den administrative organiseringen direkte opp mot leder i forbindelse med organisasjonsgjennomgangen, fordi utformingen av administrasjonen vil ha betydning for hvordan lederne fungerer, i tillegg til at det selvsagt ikke er et skarpt skille mellom administrasjon og fag. Dersom den eneste endringen blir at en får en tilsatt dekan/ ev. rektor i stedet for en valgt dekan/ ev. rektor vil en i stor grad kunne komme til å videreføre dagens ordning, om enn med en styrket formell posisjon for dekanen. Prosjektet bør derfor vurdere lederstrukturen på institusjonen, men begrense seg til organisering direkte under åremålstilsatt leder. Dersom en på nivået under dekan har to eller flere likestilte ledere, vil dekanens lederposisjon bli tydeligere. Dekanen får på den andre siden en administrativ arbeidsbyrde som kan ta oppmerksomheten bort fra de faglige oppgavene og den eksternt rettede virksomheten. En ser for seg to hovedmodeller:

- En leder for administrasjonen direkte under åremålstilsatt dekan
- To eller flere administrative ledere direkte under dekan.

Tilsvarende valgfrihet har en ikke for høyskolenivået ettersom lovforslaget fastslår at det skal være en administrerende direktør.

Lovforslaget åpner for nye styringsordninger på avdeling og institutt dersom en velger tre nivå. Det vil kunne være problematisk både å skulle ha en tilsatt dekan med et store krav til resultater og måloppnåelse, samtidig som en viderefører dagens avdelings- og instituttstyrer. Det er imidlertid et krav at det skal være arenaer for medvirkning fra de ansatte. Det er opp til den enkelte institusjon å avgjøre hvordan en organiserer medvirkning fra de ansatte og studentene. Dette kan f.eks. være et råd, eller det kan være en form for allmannamøte. En kan også se for seg at en har forskjellige gradsutvalg og studieutvalg eller lignende som fungerer som et rådgivende organ i faglige saker. Arbeidstakerorganisasjonene kan også tenkes å få en mer sentral plassering.

Dersom en velger ikke å ha et instituttnivå, vil det kunne være et alternativ å utvide ordningen med studieledere, tilknyttet avdelingsnivået, som har et selvstendig ansvar for studieprogram og andre faglige områder.

Organisering av prosjektet

Prosjektet kan organiseres på flere måter. Strategiprojektet ble organisert med en styringsgruppe som stort sett besto av dekaner, i tillegg til studenter og eksterne representanter. Organisasjonsprosjektet skiller seg fra strategiprojektet ved at tilsatte blir mer direkte berørt av de løsninger som velges, og ved at det kanskje er noe viktigere å knytte til seg medarbeidere med en faglig innsikt på området. I tillegg er selvsagt sektor- og institusjonskunnskap viktig.

Et alternativ er å ha et ekspertutvalg, det vil si styringsgruppe bestående av medlemmer med spesiell innsikt i organisatoriske spørsmål.

Den relativt korte tida fram til at ny organisasjonsmodell skal være implementert – ved utgangen av inneværende valgperiode – vil også være en viktig faktor å ta hensyn til ved valg av styringsgruppe. Prosesser som skal til for å berede grunnen for implementering, må foregå parallelt med utredningsarbeidet.

Ut fra en totalvurdering foreslår høghskoledirektøren at en nedsetter en styringsgruppe satt sammen av rektor, to studenter, og et utvalg faglige og administrative ledere som til sammen dekker de fem avdelingene, supplert med to faglig tilsatte og en ekstern representant med ulike typer ekspertkompetanse. Denne gruppa skulle til sammen ha god kunnskap om sektoren og institusjonen og et godt utgangspunkt for en faglig god gjennomgang av organisasjonen som har den nødvendige åpenhet for å vurdere nye og annerledes måter å organisere HiST på.

Det er viktig å få frem utradisjonelle og innovative forslag til organisatoriske løsninger på alle nivå. Styringsgruppa bør derfor opprette undergrupper som gis i oppdrag å komme med forslag til løsninger innenfor avgrensede områder. Det vil være opp til styringsgruppa å avgjøre hvordan undergruppene settes sammen. Her vil en kunne trekke inn personer med spesiell faglig innsikt innenfor de områdene som skal behandles.

Tidsplan

Det tas sikte på at nåværende organisatoriske og administrative ordninger beholdes ut valgperioden som går frem til 01.07.03. Området er komplekst og mangfoldig, og det er ønskelig med et betydelig engasjement fra de ansatte. Det foreslås at en starter prosjektet i januar 2002, og at en forutsetter at hele prosessen skal være ferdig i løpet av 2002 med avsluttende behandling i Høgskolestyrets møte i januar 2003. En mer detaljert tidsplan vedtas av styringsgruppa. Tidsplanen må ta høyde for den interne behandlingen med informasjonsmøter, høring etc.

Forslag til vedtak :

Det igangsettes et prosjekt for gjennomgang av ledelse og organisasjon ved HiST, kalt Org 2002.

For Org 2002 opprettes det en styringsgruppe med følgende sammensetning

Rektor Torunn Klemp, leder

Dekan Roar Berge

Dekan Knut Munkebye

Dekan Sigrid Skjærvold

Professor Tor Busch

Høgskolelektor Kari Opdahl

Direktør Odd Arntzen

Avdelingsdirektør Arnulf Omdal

2 studenter

Ett eksternt medlem

Studentrepresentantene oppnevnes av rektor etter forslag fra Studentparlamentet. Det eksterne medlemmet oppnevnes av rektor.

Styringsgruppa skal med utgangspunkt i HiSTs vedtatte mål og strategier blant annet beskrive og vurdere alternative overordnede organisasjonsmodeller for HiST, herunder

- Linjeorganisasjon eller matriseorganisasjon?
- Organisering i ett, to eller tre nivå?
- Organisering med utgangspunkt i fagdisipliner eller organisering med utgangspunkt i profesjon/yrkesinnretning/studieprogram?
- Størrelse og størrelseforskjeller på avdelingene

- En ren modell eller en hybrid?

Med utgangspunkt i vurderingene skal styringsgruppa anbefale en organisasjonsmodell for HiST.

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
- Endrings- og tilpasningsevne
- Eksternfinansiert virksomhet
- Styrking av offentlige tjenester og næringsliv i regionen
- Samhørighet og personlig utvikling
- Optimal ressursutnyttelse

Styringsgruppa skal videre vurdere og komme med anbefalinger på

- Valgt eller tilsatt rektor
- Institutt- og avdelingsstyring
- Organisering av administrasjonen på nivå under dekan/rektor
- Kompetanseprofil og resultatmål for ev. tilsatt rektor og andre ledere
- Organisering av medvirkning fra de tilsatte ved høgskolen
- Organisering av avdelingsovergripende virksomhet
- Beslutningsrom for tilsatte ledere

Styringsgruppa kan nedsette underutvalg for avgrensede områder

Innstilling sendes på høring til avdelingene, Studentparlamentet og arbeidstakerorganisasjonene. Endelig forslag etter at høringsrunden er gjennomført, legges frem for Høgskolestyret i januar 2003.