



ORGANISERING UNDER NY LEDELSES MODELL: OPPSUMMERING AV HØRINGEN

Rapporten Organisering under ny ledelsesmodell har vært på høring i NHHs organisasjon. I rapportens oppsummering sies følgende: *Arbeidsgruppen har i dette notatet diskutert organisering under ny ledelsesmodell (med unntak av organisering under prorektor for utdanning). Møtestruktur og ledergrupper er også berørt. Notatet er ment som utgangspunkt for en diskusjon i organisasjonen om ny organisering. Arbeidsgruppen har ønsket å problematisere noen problemstillinger uten å konkludere. Dette gjelder blant annet problemstillinger knyttet til utvalgs- og møtestruktur. Det mest sentrale i utredningen er imidlertid de beslutninger styret bør behandle.*

Høringsuttalelsene inneholder mange verdifulle synspunkter på ny organisering – også på saker som sittende styre ikke skal behandle. Dermed er diskusjonen kommet godt i gang. Synspunktene vil bli brakt videre til ny ledelse. I denne oppsummeringen fokuseres primært på de forslag som legges frem for styret til behandling. Avslutningsvis berøres en del andre problemstillinger.

- *Forskningsadministrativ avdeling (FAA) fortsetter som egen enhet. Leder rapporterer til prorektor med ansvar for forskning og forskerutdanning. Utvalg for forskning, forskerutdanning og formidling (FFF) fortsetter og skal fungere som prorektors ledergruppe.*

Det er bred oppslutning om dette forslaget. Noen høringsinstanser har bemerket at den foreslåtte strukturen under prorektor for forskning er annerledes enn strukturen under prorektor for utdanning. På bakgrunn av enhetenes egenart kan det være fornuftig med forskjellig organisering i forskjellige enheter. Det viktigste er å ha en organisering som tilrettelegger for godt samarbeid og gode arbeidsprosesser. Utvalget har basert på tilbakemeldinger fra direkte involverte vurdert at forskningssøylen er godt tilrettelagt for effektive og gode arbeidsprosesser slik de er organisert i dag. Ingen av høringsuttalelsene peker heller på ulemper med denne organiseringen. Det bør ikke være et mål å omorganisere kun for å tilstrebe felles struktur. Det bør dessuten understrekes at utvalget i hovedsak foreslår ett organisatorisk nivå under rektors ledergruppe i hele organisasjonen.

NHHE skal fortsette som en egen enhet. Leder for NHHE skal rapportere til rektor. Et faglig utvalget for etter- og videreutdanning skal fortsatt ha overordnet faglig ansvar for virksomheten. Mandatet for nåværende programutvalg (PEU) vil være et godt utgangspunkt for en beskrivelse av det nye utvalgets oppgaver og ansvar.

Det er også bred oppslutning om dette forslaget. Noen høringsinstanser mener det hadde vært mer logisk å legge NHHE under prorektor for utdanning. Arbeidsgruppen ser at det også er gode argumenter for en slik løsning. NHHE driver utdanning, og mange administrative oppgaver er tilsvarende. Når arbeidsgruppen likevel foreslår at NHHE rapporterer direkte til rektor, er det fordi aktiviteten også har mange særegenheter. Forskjellen er først og fremst at NHHE er markedsbasert og konkurranseutsatt og gir NHH et viktig økonomisk bidrag. Studentene på NHHE betaler også for et annet servicenivå. Organisering av NHHE som egen enhet, har over tid fungert godt. Det er likevel viktig å

finner gode prosesser slik at NHHE kan trekke på den kompetanse som ligger i Studieadministrasjonen. Dette gjelder spesielt kompetanse på kvalitetssikring systemer. Arbeidsgruppen vil videre bemerke at forslaget om å beholde et faglig utvalg for NHHE med beslutningsmyndighet (i motsetning til bachelor og masterutdanning) også er godt begrunnet i enhetens egenart.

Arbeidsgruppen vil også legge til at prorektor for utdanning i utgangspunktet har et stort ansvarsområde. Det synes derfor lite hensiktsmessig å utvide dennes ansvarsområde ytterligere ved å legge NHHE her. Endelig har påtroppende rektor gitt klart uttrykk for at han ønsker å ta et spesielt ansvar for NHHs etter- og videreutdanning.

- *Det opprettes en stilling som administrasjonsleder (med egnet tittel). Denne lederen skal ha ansvar for administrative avdelinger (i dag kommunikasjon og marked, styring, økonomi og drift og HR). Lederen vil arbeide tett med rektor og være et sentralt medlem av hans ledergruppe. Lederen bør tilsettes av styret på samme måte som rektoratet.*

Mange er uenige i forslaget om en administrativ lederstilling. Dette gjelder spesielt flere av de enhetene som skal rapportere til denne lederen. Argumentet er at disse avdelingene arbeider med strategisk viktige problemstillinger som krever direkte kommunikasjon med rektorat, og at koordinering best skjer i møter der alle involverte er til stede. Det vises videre til at arbeidsgruppen ellers går inn for en flat organisasjon, men at det her innføres et mellomledd som også er kostnadsdrivende. Noen mener også at det er uklart hvordan forslaget harmonerer med enhetlig ledelse.

Arbeidsgruppen mener likevel forslaget om en administrativ leder er den beste løsningen. Dette begrunnes som følger:

- ✓ En løsning uten administrativ leder vil øke rektors ledergruppe med 5 personer. I tillegg til ØKO, KOM og HR kommer sannsynligvis IT og Service.
- ✓ En løsning uten administrativ leder vil øke rektors kontrollspenn med 5 personer. Dette øker belastningen i den operative del av stillingen betydelig.
- ✓ Økt kontrollspenn bidrar også til økt belastning i form av koordineringsansvar.
- ✓ Selv om man formelt rapportere til en annen leder, vil alle ledere ha direkte adgang til rektoratet i mange saker. Det er viktig for det nye rektoratet å legge til rette for gode prosesser rundt dette.
- ✓ En løsning hvor alle administrative ledere rapporterer direkte til rektor er ellers ukjent i sektoren så langt arbeidsgruppen har erfart.
- ✓ En administrativ leder må ha bred kompetanse. Lederen vil derfor kunne avlaste avdelingsledere.

Arbeidsgruppen vil for øvrig kommentere følgende forhold:

- Internasjonalisering

Det er foreslått at prorektor for utdanning skal ha ansvar for internasjonalisering av utdanningen, og at det skal være en enhet for internasjonalisering under prorektor. Denne

enheten har siden forrige omorganisering hovedsakelig hatt ansvar for utveksling, men har gradvis blitt tilført flere oppgaver. Mange høringsinstitusjoner er bekymret for at det ikke vil være en leder med koordinerende pådriverrolle i internasjonaliseringsarbeidet, og at det er avsatt for få administrative ressurser til dette arbeidet. Summen av disse problemstillingene er spesielt bekymringsfull for noen.

Det vil ikke bli foreslått en prorektor med overordnet ansvar for internasjonalisering, men internasjonalisering vil inngå i stillingsbeskrivelsen til alle prorektorene. Den kandidaten som er innstilt til stillingen som prorektor for utdanning har bred internasjonal erfaring. Rektor vil selv ha overordnet ansvar for internasjonalisering. Arbeidsgruppen tror disse tiltakene vil være tilstrekkelig til å ivareta internasjonaliserings målsettingene på en god måte, men ny ledelse bør merke seg de bekymringene som har kommet til uttrykk.

- Utvalg og ledergrupper

Flere høringsuttalelser sier de ikke forstår skillet mellom utvalg og ledergrupper. Etter arbeidsgruppens oppfatning vil det i en ledergruppe først og fremst være lederens ansvar å bestemme hva utvalget skal behandle. Flertallet i arbeidsgruppen mener det ikke burde være nødvendig med mandat som i detalj beskriver hva som skal, kan og bør behandles i utvalgene. PEU er et unntak som nevnt ovenfor. På den annen side kan det være hensiktsmessig å spesifisere noen saker som skal behandles av utvalgene. Det siktes her spesielt til saker som har med kvalitetssikring å gjøre. For eksempel kunne det mandatfestes at doktorgradsvurderinger skal behandles i FFF. Når det gjelder master og bachelor, vil det være naturlig å kreve at større endringer i studieplaner (opprettelse av nye profiler og obligatoriske kurs), evaluering av programmer eller kvalitetsrapportering skal behandles i utdanningsutvalget.

Hele kvalitetssikringssystemet må tilpasses ny ledelsesmodell. I den sammenheng bør utdanningsutvalgets og FFFs rolle gjennomgås.

- Studentene er bekymret for at de mister innflytelse og tilgang til informasjon. Spesifikt foreslås at studentene bør være med i ILF. Lovfestet studentrepresentasjon er knyttet til beslutningsorganer. Det vil imidlertid være naturlig og nødvendig å ha med studenter i PEU, FFF og utdanningsutvalg uansett om dette er beslutningsorgan eller ikke. Det ligger likevel i sakens natur at den nye ledelsesmodellen vil være mer «top down», og at forankring vil være ledelses ansvar. Dette gjelder også forankring i forhold til studentene.
- Mange høringsinstanser kommenterer ledergrupper. For eksempel mener NHHK at leder bør være fast medlem av ILF. Innledningsvis fremgår det imidlertid at arbeidsgruppen ikke har tatt stilling til ledergruppenes sammensetning. Gruppen mener at ledergrupper ikke bør være for store, at en ledergruppe med instituttledere er viktig (styrke linjen), at en operativ, administrativ leder bør arbeide nær rektor. Utover dette er det ikke naturlig å spesifisere ledergruppene. Ledergruppene vil være rektors ansvar, og sammensetning av ledergrupper vil ofte variere over tid.

- Arbeidsgruppen har vært ganske klar på at enhet for IT bør skilles ut fra ØKO. Dette forslaget får bred støtte i høringen. Gruppen vil derfor anbefale at det snarest settes i gang en prosess for å implementere dette forslaget.
- Noen høringsinstanser mener arbeidsgruppen også burde diskutert utvalg som samarbeidsutvalg (SU), arbeidsmiljøutvalg (AMU) og tilsettingsråd for administrativt ansatte. Dette er lovbestemte og lovregulerte utvalg. Arbeidsgruppen er likevel enig i at disse utvalgenes rolle i ny ledelsesmodell bør utredes nærmere.