Ledelsesmodell på nivå 2 – utredning fra arbeidsgruppe

Bakgrunn for arbeidet

Ny styrings- og ledelsesmodell vil ha innvirkning på delegasjons- og organisasjonskart utover rollebeskrivelse og myndighetsområde til rektor og til styreleder. Det vil også måtte innebære endringer i den administrative organisasjonsstrukturen ved Kunsthøgskolen. Noen av de viktigste endringene som kan komme, berøres under:

Sammensetning av rektoratet
Tilsatt rektor vil bety at rektor også har det øverste administrative ansvaret for Kunsthøgskolens drift. Rektor vil også være styrets sekretær, og man kan tenke seg at dette medfører et behov for at rektoratets ressurser utvides fra dagens nivå. I dag er det avsatt 2,1 årsverk i rektoratet – rektor 100%, prorektor for utdanning 50% og prorektor for forskning 60%. Det er mulig å diskutere en økning av stillingsressursene avsatt til prorektorstillingene.

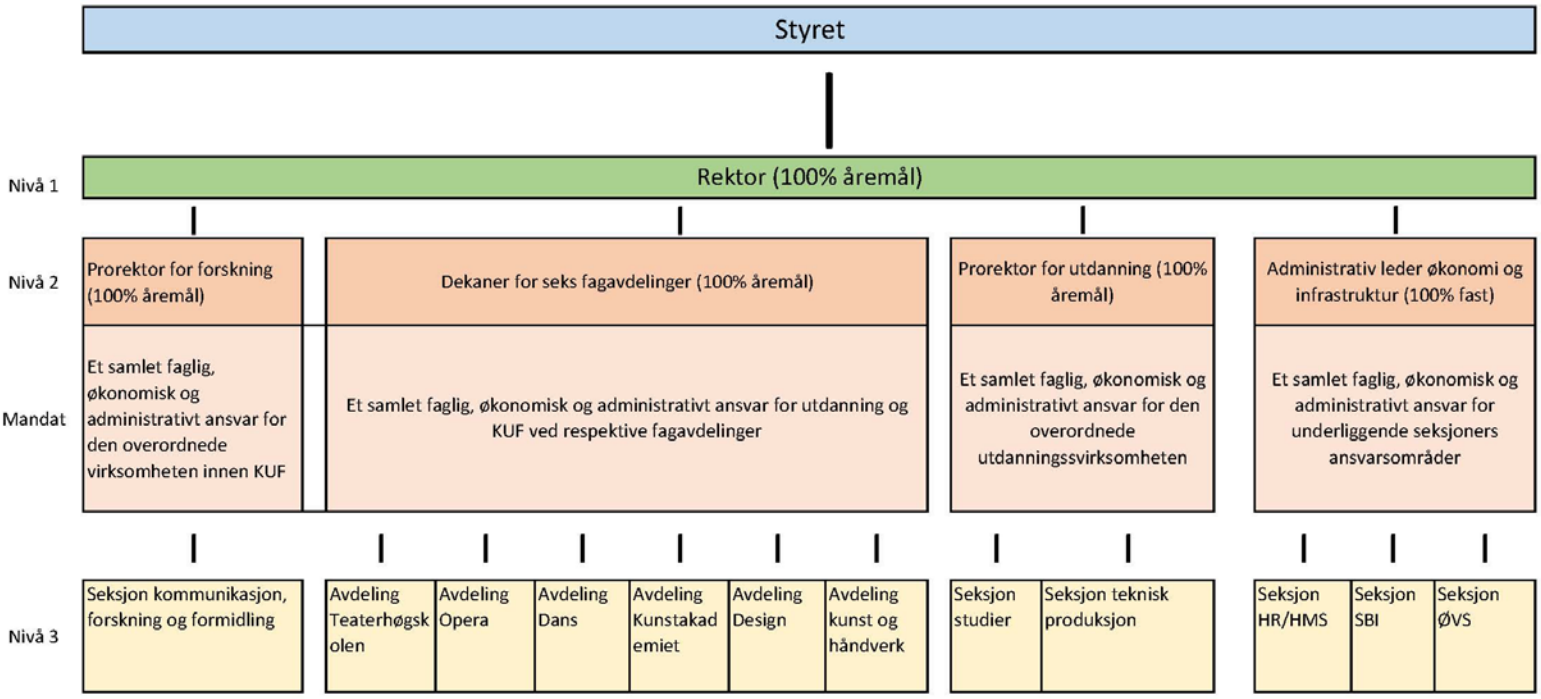
Behov for ledelse på administrativ side
Når Kunsthøgskolen 1. august går over til tilsatt rektor og ekstern styreleder vil stillingen som administrerende direktør med mandat i UH-loven bortfalle. Tilsatt rektor vil da ha det overordnede ansvaret for oppgavene som i dag ligger til administrerende direktør, men kan velge å delegere ansvaret til en eller flere administrative ledere. Kunsthøgskolen kan imidlertid selv velge hvordan man ønsker å organisere administrasjonen og ledelsen av denne. I dag har administrerende direktør ved Kunsthøgskolen direkte personalansvar for seks dekaner, åtte administrative ledere og to rådgivere (hvorav en i 100% stilling, en i 20% stilling). Personalansvaret for ledere på nivå 2 vil ved ny modell tilfalle tilsatt rektor.

I utredningen under har man hentet inspirasjon fra organiseringen på nivå 2 ved institusjoner som i dag har en ledelsesmodell med tilsatt rektor og ekstern styreleder. I det videre følger en utredning av tre ulike modeller med fordeler, ulemper og ressursbehov.

Modell 1

Organisering
I denne modellen utvides prorektorrollene til 100% stillinger med ansettelse i åremål. I forlengelse av dette vil prorektorene være fagadministrative ledere på samme ledelsesnivå som dekanene og administrerende leder. De vil ha faglig- administrativt og personalansvar for henholdsvis områdene forskning og utdanning og ledere på nivå 3.

Ved Kunsthøgskolen kan man tenke seg at områder som forskningsadministrasjonen og biblioteket ligger under prorektor for forskning, mens studieadministrasjonen, kommunikasjon og teknisk produksjon rapporterer til prorektor for utdanning. Det opprettes parallelt en administrativ lederstilling med ansvar for øvrige områder (økonomi, HR, eiendom, infrastruktur mv).



Fordeler

- I denne modellen vil man ansette prorektorer i 100% stillinger på åremål som vil bli kompetansevurderte. Det vil gi prorektorrollene et tydeligere mandat og handlingsrom. Stillingsstørrelse vil gjøre det enklere å rekruttere erfarne kandidater eksternt.
- Med fagadministrativt ansvar vil prorektorstillingene ligne og være på lik linje med dekanstillingene.
- Full stillingsprosent gjør det enklere å inngå i arbeid og forventninger til deltakelse i ledergruppen.
- En styrking og tydeliggjøring av denne rollen vil kunne avlaste rektor.
- Prorektorene vil ha et mer reelt ansvar for og være i direkte dialog med de fagområdene og de mest fagnære seksjonene de leder. Dette vil kunne koble fag og administrasjon bedre sammen og svare ut noe av Agenda Kaupangs analyser rundt adskilt faglig og administrativ virksomhet.

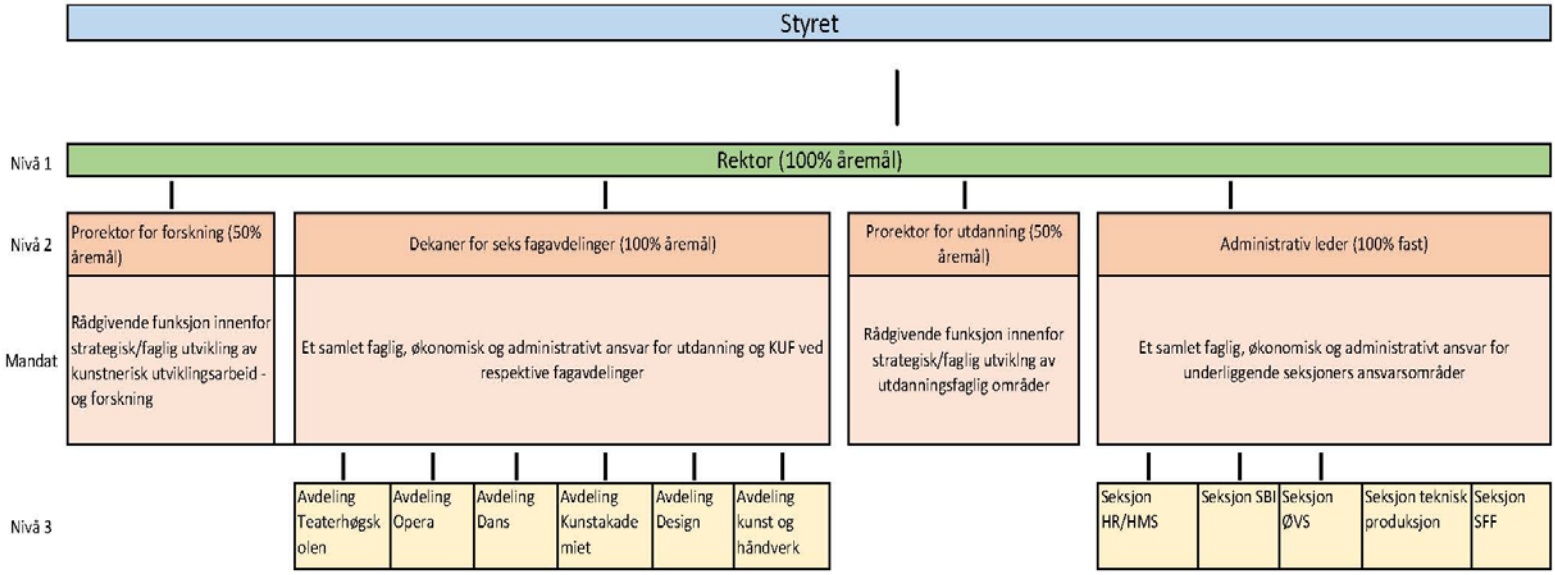
Ulemper

- Prorektorene vil få et stort spenn i oppgave- og ansvarsområder som kan være utfordrende.
- Modellen krever avklaring rundt strukturering av lederroller på nivå 3.

Modell 2

Organisering

Det opprettes en administrativ lederstilling med ansvar for de administrative tjenestene ved Kunsthøgskolen, inkludert de fagnære (studier, forskning, formidling og teknisk produksjon). Lederen rapporterer til rektor. Denne stillingen vil ikke kunne ha de samme fullmaktene som dagens direktør, men vil kunne bistå rektor, som styrets sekretær, med saksforberedelse og med ivaretakelse av rektors personalansvar. Prorektorrollene forblir som i dagens modell, og vil i motsetning til i modell 1, ikke være linjeledere, men ha en rådgivende rolle overfor rektor.



Fordeler

- Modell 2 kan minne om dagens organisering. Modellen kan bidra til en opplevelse av stabilitet i organisasjonen.

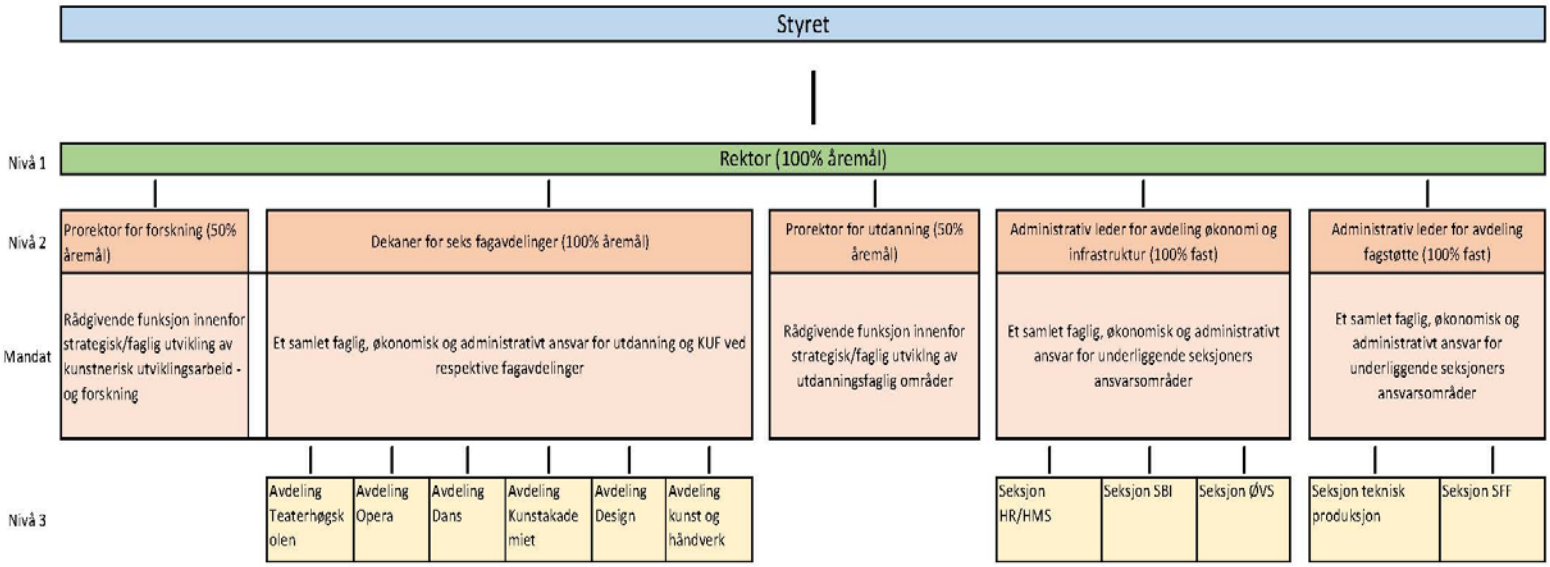
Ulemper

- Modellen vil føre med seg en stor endring i rollen og mandat til administrativ leder som vil være på nivå 2. Samtidig vil administrativ leder beholde mye av ansvarsoppgavene og -områdene som i dag, uten den samme grad av myndighet.
- Modellen legger opp til prorektor/-er i 50% stillinger. Det vurderes som mindre sannsynlig å rekruttere eksterne kandidater til denne stillingen. Denne modellen vil derfor trolig basere seg på intern rekruttering.
- I denne modellen må trolig deler av oppgaveporteføljen til prorektorene nedskaleres da disse av dagens prorektor vurderes som for omfattende i en 50% stilling.
- Prorektorstillingene i 50% gjør det krevende å være fullt ut medlem av ledergruppen hvor alle andre ledere er ansatte i fulle stillinger, med tydeligere ansvarsområder og ledelsesmandat.
- Arbeidsgruppen vurderer det dithen at denne modellen ikke tar inn over seg funnene og utfordringene som Agenda Kaupang-rapporten peker på, hvor det pekes på for stor avstand mellom fag og administrasjon.
- Modellen krever avklaring rundt strukturering av lederroller på nivå 3.

Modell 3

Organisering

Det etableres to administrative lederstillinger på nivå 2. Disse vil kunne forvalte den fagnære administrasjonen (for eksempel studie- og forskningsadministrasjon, bibliotek og kommunikasjon) og teknisk produksjon på den ene siden, og økonomi og infrastruktur på den andre. Å ha flere enn én administrativ lederstilling på nivå 2 kan til sammen bidra til å styrke organisasjonens forvaltningskompetanse. I denne modellen har rektors ledergruppe en større tyngde på den administrative så vel som den faglige siden, og det vil være med på å tydeliggjøre rektors rolle som faglig og administrativ leder. Prorektorrollene forblir derimot mer som i dagens modell, og vil i motsetning til i modell 1, ikke være ledere i linja, men ha en rådgivende rolle overfor rektor.



Fordeler

- Modellen tar inn over seg Agenda Kaupang-rapporten og styrker den administrative ledersiden. Vil avlaste og gi et mer håndterbart oppgavespenn for de administrative lederne på nivå 2 som kan forvalte hver sine områder.

Ulemper

- Prorektor i 50% stillinger taler for å rekruttere internt som kan by på utfordringer i små fagmiljø med mange åremål- og deltingsstillinger. Som nevnt over vurderes oppgaveporteføljen å være for stor i en 50% av dagens prorektor.
- Denne modellen kan skape uklarhet mellom prorektorene og administrativ leder med ansvar for den fagnære administrasjonen når de arbeider delvis innenfor samme område. Det kan undergrave prorektorenes mandat, og kan også gjøre administrativ leders arbeid krevende.
- Det er en fare for ytterligere seksjonering når administrasjonen deles i to og det opprettes en administrativ lederstilling til. Det kan skape balanse, men det kan også føre til ytterligere skille mellom fag og administrasjon.
- Modellen krever avklaring rundt strukturering av lederroller på nivå 3.

Økonomiske og administrative konsekvenser

Dagens modell

I dagens modell inngår følgende stillinger årsverk i Ledelsen på nivå 1 og 2 (dekanene holdes utenfor):

- Rektor 100%
- Direktør 100%
- Prorektor utdanning 50%
- Prorektor forskning 60% (20% av disse øremerket programleder ansvar phd-program)

I tillegg er følgende stillinger tilknyttet høgskoledirektørens sekretariat:

- Fagdirektør for utdanning og forskning 100% (midlertidig stilling hvor lønnsmidler er omdisponert fra seksjonssjef for studier, forskning og formidling som holdes vakant)
- Rådgiverstilling i 100%
- Seniorrådgiverstilling i 20% til ledelsen (trolig pensjoneres i 2024).

Totalt: 530%

Stillinger som holdes vakante per i dag
- Seksjonssjef SFF 100%

Stillinger som vil falle bort per 31.07.2023
- Administrerende direktør 100%
- Fagdirektør for forskning og utdanning 100%

<u>Ressursbehov i de ulike modellene</u>

Modell 1:
- Rektor 100%
- Prorektor utdanning 100% (benytter lønnsmidler seksjonssjef SFF for å styrke)
- Prorektor forskning 100% (benytter lønnsmidler seksjonssjef SFF for å styrke)
- Administrativ leder 100%

Rektors sekretariat:
- Rådgiverstilling i 100%
- Seniorrådgiverstilling i 20% til ledelsen (trolig pensjoneres i 2024. Vil da frigjøre 20%).

Tilsammen 520%

Modell 2:
- Rektor 100%
- Prorektor utdanning 50%
- Prorektor forskning 50%
- Administrativ leder 100%

Rektors sekretariat:
- Rådgiverstilling i 100%
- Seniorrådgiverstilling i 20% til ledelsen (trolig pensjoneres i 2024. Vil da frigjøre 20%).

Årsverk 420%

I denne modellen kan lønnsmidler frigjort fra vakant stilling seksjonssjef SFF enten benyttes for å videreføre stillingen som fagdirektør eller man kan velge å re-ansette i stilling som seksjonssjef SFF.

Modell 3:
- Rektor 100%
- Prorektor utdanning 50%
- Prorektor forskning 50%
- 1 administrative leder f.eks. Fagstøtte 100% (benytte lønnsmidler per i dag øremerket seksjonssjef SFF)
- 1 administrativ leder Økonomi og Infrastruktur 100%

Rektors sekretariat:
- Rådgiverstilling i 100%
- Seniorrådgiverstilling i 20% til ledelsen (trolig pensjoneres i 2024. Vil da frigjøre 20%).

Årsverk 520%

Vurderinger og innspill fra arbeidsgruppen

Arbeidsgruppen ønsker å understreke at det er viktig å være bevisst konsekvensene for nivå 3 i diskusjon av ledelsesmodell på nivå 2. Nivå 3 er i dag organisert ulikt med seksjoner og team, ledet henholdsvis av seksjonssjefer og teamledere. Selv om organiseringen av administrasjonen på nivå 3 skal holdes utenfor i denne omgang, mener arbeidsgruppen det vil være uheldig å ikke tydeliggjøre problemstillinger og dilemmaer som gjør seg gjeldende på dette nivået. Det er viktig å være bevisst hvilke konsekvenser ledelse på nivå 2 vil få for nivå 3 og hva eventuell vedtatt modell allokerer av ressurser som kan påvirke handlingsrom for videre arbeid med ledelse og organisering av nivå 3.

Arbeidsgruppen har ikke kommet dit hen at den entydig og samlet kan anbefale en ledelsesmodell på nivå 2. Gruppen ser fordeler og ulemper ved alle modellene, men vil allikevel understreke at den mener KHiO er best tjent med en endring. Gruppen trekker derfor fram modell 1 og 3 som de mest relevante for å imøtekomme utfordringer KHiO står ovenfor sett i lys av Agenda Kaupang rapporten.

Diskusjonene har særlig kretset rundt viktigheten av tettere sammenkobling mellom faglig og administrativ virksomhet og behovet for å løse opp i adskilte organisatoriske linjer for fag og administrasjon i de fagnære administrative seksjonene, noe modell 1 kan være en mulig løsning på. Modell 1 er spesielt løftet fram som interessant av de faglige representanter i arbeidsgruppen, men også av administrativt ansatte. På den andre siden har diskusjonene påpekt at modell 3 trolig kan bidra positivt med å få styrket forvaltningskompetanse og administrativ tyngde i organisasjonen. Dette behovet er spesielt løftet fram som viktig fra noen av de administrative representantene i arbeidsgruppen.

Arbeidsgruppen har vært hurtigarbeidende, og har ikke hatt tid til inngående analyser. Arbeidsgruppen mener det derfor vil være viktig i det videre arbeidet med ny ledelsesmodell å få en høringsprosess rundt de tre modellene i organisasjonen, spesielt i ledergruppen med dekanene, i administrativt ledermøte, og i fagforeningene, slik at styret blir godt orientert inn mot en endelig beslutning.

Hvilken ledelsesmodell styret til slutt ønsker å etablere på nivå 2 avhenger av en avveiing av en rekke forhold og faktorer, også av ny ansatt rektor. Arbeidsgruppen ser det som hensiktsmessig, om styret ønsker det, å kunne fortsette sitt arbeid og diskutere de ulike modellene videre med den som blir tilsatt som ny rektor fra 1. august 2023. Vi tror dette vil være med på å sikre en god prosess og forankring i organisasjonen fram til ny ledelsesmodell og utlysninger av ledere på nivå 2 går til vedtak i styret.