STYRESAK

Saksnummer: 45/22

Sakskategori: Beslutningssak

Sakstittel: Valg av styrings- og ledelsesmodell ved Kunsthøgskolen i Oslo fra 2023

Til:	Styret
Fra:	Direktør
Dato:	25.08.22
Saksbehandler:	
Saksansvarlig:	Kristel Jæger Skorge
Arkivnr:	

---

1. Saksdokumenter

- Saksutredning
- Vedlegg 1: S-sak 31-22 med vedlegg
- Vedlegg 2: Evaluering av organiseringen av Kunsthøgskolen i Oslo, Agenda Kaupang 2022

2. Saksutredning

2.1 Bakgrunn

Kunsthøgskolen har i denne styreperioden en styrings- og ledelsesmodell på øverste nivå med valgt rektor som er styrets leder, og tilsatt administrerende direktør.

Stortinget gjorde i april 2016 endringer i universitets- og høyskolelovens bestemmelser om utdanningsinstitusjonenes øverste ledelse. Det ble fastsatt at normalordningen skal være tilsatt rektor som daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet, mens departementet oppnevner ett av de eksterne styremedlemmer til å være styrets leder. Lovendringen trådte i kraft fra 1. juni 2016.

Ettersom UH-loven har fastsatt at tilsatt rektor og ekstern styreleder skal være normalordningen, krever det en beslutning i Kunsthøgskolens styre dersom Kunsthøgskolen skal fortsette med valgt rektor som styreleder og tilsatt administrerende direktør.

I s-sak 31-22 ble styret ved Kunsthøgskolen i Oslo invitert til å drøfte ny ledelsesmodell på øverste nivå (såkalt «nivå 1»).

I denne saken bes styret om å beslutte videre ledelsesmodell ved Kunsthøgskolen. Forslaget til vedtak angir to alternativer; å videreføre dagens ordning med valgt rektor eller å innføre styrings- og ledelsesordning med tilsatt rektor og ekstern styreleder for perioden august 2023 – juli 2027. Siden det fremmes to alternative forslag til vedtak, er det direktørens vurdering at hun ikke er inhabil og kan fremme saken.

Valget om en eventuell endring i Kunsthøgskolens styrings- og ledelsesmodell er et viktig veivalg. For å sikre at styret får et godt overblikk over alternativene, får mulighet for å bidra med perspektiv og involveres i prosessen før beslutning, har det vært lagt opp til følgende prosess:

15. mars	Utsendelse av høringsnotat til avdelinger, seksjoner, hovedtillitsvalgte og studentrådet
28. april	Høringsfrist
12. mai	Oppsummering av høringssvar behandlet i Kunsthøgskolens ledermøte
19. mai	Videre behandling i ledermøte med vurderinger og anbefaling
1. juni	Behandling i IDF-møte
14. juni	Styrebehandling, drøftingssak
13. september	Styrebehandling, vedtakssak

2.2 Utredning

I s-sak 31/22 redegjøres det for de ulike modellene som finnes ved institusjonene i UH-sektoren i Norge. Siden saken ble drøftet i styrets møte 14.juni d.å. har Høgskolen i Volda besluttet å videreføre modellen med valgt rektor. I løpet av september vil også Universitetet i Agder beslutte videre styrings- og ledelsesmodell.

Fordeler og ulemper med de to modellene ble drøftet i Kunsthøgskolens styre i møte 14. juni. Her ble det bl.a. pekt på at Kunsthøgskolen har vært gjennom en krevende periode og at behovet for kontinuitet og stabilitet er stort. I tillegg kan man tenke seg at den akademiske friheten blir mindre når styreleder blir ekstern og oppnevnt av departementet. Dette kan tale for at man beholder dagens styrings- og ledelsesmodell.

På den annen side kan det være positivt for Kunsthøgskolen å ha en ekstern styreleder utpekt av Kunnskapsdepartementet og en rektor tilsatt av styret. I diskusjonen ble det fremhevet at dette kan bidra til rolleklarhet og styrke styrets strategiske og utviklende rolle samt kontrollfunksjonen i tråd med de føringene som gis i lovproposisjonen til UH-loven.

Det er ikke innkommet ytterligere innspill fra organisasjonen siden styrets behandling 14.juni. Direktør har innhentet informasjon om saksforberedelsene ved Universitetet i Agder og har fått innblikk i et høringsnotat som oppsummerer forskning knyttet til styring- og ledelse ved universiteter og høgskoler. Etter avtale med Universitetet i Agder har Kunsthøgskolen fått anledning til å benytte denne kunnskapsoppsummeringen i vår saksbehandling og sitere fra denne.

I notatet fra Universitetet i Agder pekes det på at ordningen med tilsatt rektor og ekstern styreleder ved norske UH-institusjoner fremdeles er av relativt ny dato og at det finnes lite ny forskning som kan gi grunnlag for å hevde at den ene modellen er bedre enn den andre.

I artikkelen «*Strengthening the strategic capacity of public universities: the role of internal governance models*» konkluderer forfatterne med at det trolig er andre faktorer enn styringsmodell som har mest å si for institusjonenes resultat:

> «Selv om trenden for europeiske UH-institusjoner er mer autonomi, mer økonomisk handlingsrom og større innflytelse på intern organisering og styring, oppleves nødvendigvis ikke

økt institusjonell frihet. Den politiske argumentasjonen for mer institusjonell frihet er at dette skal stimulere til internt engasjement, kreativitet, tilpasning til regionale forhold – som igjen vil forsterke organisatorisk effektivitet. Det er funnet en sterk sammenheng mellom institusjonell autonomi, konkurranse og institusjonell effektivitet og resultater. Men det er lite kunnskap om hvordan strategisk kapasitet kan utvikles gjennom institusjonelt styresett. (…)

- Formelle strukturelle forbindelser mellom departementet og institusjonene ser ikke ut til å spille en viktig rolle i de strategiske prosessene i institusjonene. Det som ser ut til å bety mest er den alminnelige kontakten gjennom de årlige budsjettene og tildelingsbrevene og etatsstyringsmøtene. De institusjonene med eksterne styreledere rapporterer ikke om et veldig forskjellig forhold til departementet enn de med valgt rektor og styreleder.

- Det er noe forskjell i hvor ofte institusjonene har kontakt med KD. Men dette kan ikke forklares ut fra styreform, da kontakten er saksrelatert. Blant annet er det mer kontakt dersom det skal bygges nye bygg. Det er også mer kontakt mellom KD og mindre organisasjoner. Dette kan forklares med at det er mindre administrasjon i de mindre institusjonene, og at møtene ofte dreier seg om å løse spesifikke problemer.

- Flere av respondentene i undersøkelsen etterlyser at KD og den politiske ledelsen i større grad støtter opp når institusjoner skal implementere store endringer og gjøre lokale prioriteringer – men dette knyttes ikke opp mot hva slags styringsform som informantene «representerer».

- Rektorer som representerer begge styringsformene, anerkjenner den uformelle kontakten og støtten fra departementet og ønsker en uttrykt anerkjennelse av den strategiske utviklingen på et institusjonelt nivå. - Flere hevder at siden det er nye personer som velges i den faglige ledelsen og som styremedlemmer, er det viktig at det er en administrativ ledelse som sørger for kontinuiteten i dialogen og den langsiktige gode relasjonen med departementet.

- Det er lite forskjeller mellom institusjonene ift. hvordan den strategiske agendaen settes sett i lys av styringsmodell. Det er heller ikke forskjeller i hvordan styrene setter strategiske mål og gjennomfører sine styremøter. Dette forklares i stor grad at alle institusjonene må tilpasse seg samme nasjonale regelverk og prosesser i forhold til nasjonale budsjetter og rapporteringsregimer.

- Det er heller ikke forskjeller når det kommer til interne beslutningsprosesser. Det pekes på at institusjonene har blitt mer prosessuelle og analytiske, og at det i de fleste institusjoner er en kultur for konsensus. Dette videreføres også i de institusjonene som har endret styringsform fra valgt til tilsatt rektor.

- Antagelsen om at ekstern styreleder og tilsatt rektor skulle føre til at styret var mer opptatt av kontroll av virksomheten og hadde flere slike saker til behandling ble ikke understøttet i denne undersøkelsen.

- I implementering og oppfølging var det flere av de eksterne styremedlemmene, rektorene og administrative ledere som la vekt på viktigheten av uformelle møter og seminarer som ble avholdt mellom styremøtene. Dette er det lange tradisjoner for i sektoren. Slik kan saker bli bedre opplyst ved bredere deltagelse og mer uformell og åpen utveksling av argumenter og synspunkter. Den nye styringsmodellen ser ut til å tilpasse seg denne praksisen.» [1]

Oppsummert kan det synes som om det er forskningsmessig belegg for å hevde at ingen av modellene kan sies å ha fortrinn som er kontekstuavhengige og at institusjonene bør velge den styrings- og ledelsesmodell de oppfatter som best egnet gitt det konkrete utfordringsbildet den enkelte institusjon har.

[1] Frølich, Nicoline; Christensen, Tom; Stensaker, Bjørn; (2018) Strengthening the strategic capacity of public universities: The role of internal governance models. Public Policy and Administration

Organisatoriske konsekvenser av tilsatt rektor og ekstern styreleder ved Kunsthøgskolen i Oslo.

I s-sak 31-22 påpekes det at valg av styrings- og ledelsesmodell vil ha innvirkning på delegasjons- og organisasjonskart, utover rollebeskrivelse og myndighetsområde til rektor og til styreleder. Valg av en ny styrings- og ledelsesmodell 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 styret sekretær, og man kan tenke seg at dette medfører et behov for at rektoratets ressurser utvides fra dagens nivå.

- *Behov for ledelse på administrativ side*
  Dersom Kunsthøgskolen velger en modell med tilsatt rektor og ekstern styreleder vil stillingen som administrerende direktør med mandat i UH-loven bortfalle. Kunsthøgskolen kan imidlertid selv velge hvordan man ønsker å organisere administrasjonen. I dag har administrerende direktør ved Kunsthøgskolen direkte personalansvar for 6 dekaner, 8 administrative ledere og to rådgivere.

  Ved institusjonene som i dag har en ledelsesmodell med tilsatt rektor og ekstern styreleder finner vi to hovedmodeller

  a) Deler av ansvaret for administrasjonen legges til rektoratet. Områder som studie- og forskningsadministrasjon samt Biblioteket og hele eller deler av Teknisk produksjon (fagstøtte) kan tenkes å rapportere til prorektorene for forskning og utdanning. Det opprettes en eller flere administrative toppstillinger på øvrige områder (økonomi, HR, eiendom, infrastruktur mv). Dette er en modell som er valgt f.eks ved NTNU.

  b) Det opprettes en evt. flere direktørstillinger med ansvaret for de administrative tjenestene ved Kunsthøgskolen, inkludert fagstøtte. Direktøren (-e) rapporterer til rektor. Denne eller disse stillingene 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. Dette er en modell som er valgt f.eks ved Arkitekthøgskolen i Oslo.

Uavhengig av hvilken hovedmodell man velger vil rektoratets sekretariat og ressurser trolig måtte øke for å ivareta den økte mengden med oppgaver.

Dersom styret beslutter overgang til ny styrings- og ledelsesmodell bør videre organisering greies ut så raskt som mulig. Det bør etableres et OU-prosjekt og en prosjektgruppe som innen utgangen av året legger fram forslag til videre organisering. Forslagene bør høres i organisasjonen og medvirkning sikres gjennom bred involvering av ledere, ansatte og fagorganisasjonene.

OU-prosjektet vil måtte arbeide i samme periode som administrative ressurser er bundet opp i håndteringen av andre presserende prosesser f.eks. NOKUT-tilsynet og oppfølging av evalueringsrapporten. Det er direktørs vurdering at det derfor vil være nødvendig å innhente ekstern kompetanse for å bistå i et så omfattende OU-prosjekt og det må settes av midler til dette i Kunsthøgskolens budsjett for 2022-23. Det vil også være nødvendig å sette av midler til rekrutteringsbistand i forbindelse med rekruttering av rektor og evt. øvrige stillinger.

2.3 Vurdering

Som nevnt i s-sak 31-22 peker ikke de innkomne høringsinnspillene i en entydig retning. Noen grunnenheter gir klare anbefalinger om henholdsvis valgt eller tilsatt rektor, mens andre belyser ulike perspektiv på grunnleggende problemstillinger knyttet til styrings- og ledelsesmodellene.

Saken har også vært behandlet i Kunsthøgskolens ledergruppe som anerkjenner argumentene som fremmes for tilsatt rektor. [2] Ledergruppen mener imidlertid at en endring ikke kan anbefales i dagens situasjon. Dersom en endring av modell skal vurderes i fremtiden bør prosessen forberedes betydelig tidligere før utløpet av en styreperiode. Samlet anbefaler ledergruppen å videreføre valgt rektor i kommende styreperiode, men anbefaler også å betydelig profesjonalisere arbeidet med rekruttering av rektorkandidater ved et valg.

Det er direktørens vurdering at det er fremmet gode argumenter for begge modellene og at styret i sin behandling må veie disse argumentene mot hverandre. Det kan imidlertid være nyttig å ha i mente funnene i Agenda Kaupangs evalueringsrapport av Kunsthøgskolen i Oslo (se vedlegg) og funnene og analysene det redegjøres for i kap. 5 *Styrker og svakheter ved dagens styringsstruktur*. Her sies det at flere informanter spør seg om det er et godt system med todelt ledelse, i kombinasjon med valgt rektor. Evaluatorene peker imidlertid også på det er svært mange av informantene som med litt ulike ord beskriver en manglende eller altfor lav kontinuitet blant ledere, og at altfor mange i ledende stillinger «varte for kort», blant annet rektor, direktør, dekaner og seksjonsledere. Svakheten ved styringssystemet ligger i et argument om at de som skal lede og styre utviklingen ikke hele tiden må være under «opplæring», men stå for stabilitet og retning. Lav kontinuitet blant de som skal lede og styre utviklingen ble ikke sett på som en svakhet ved styringssystemet som struktur, men styringssystemet som praksis.

Hvilken ledelsesmodell som er best egnet til å ivareta den kontinuiteten organisasjonen trenger for å sikre god drift og strategisk utvikling er ikke åpenbart, men bør vurderes nøye av styret.

2.4 Veien videre

Uavhengig av valg av styrings- og ledelsesmodell bør det være avklart senest i mars 2023 hvem som blir rektor i neste styreperiode. Avhengig av styrets beslutning vil det måtte legges ulike tidsplaner. Det er også ulike økonomisk-administrative konsekvenser av beslutningene. Her gis en foreløpig skisse over disse:

a. Tidsplan

Alternativ 1: Dersom styret beslutter at rektor skal velges:

- Evt revisjon av valgreglement, oppnevning av valgstyre og nominasjonskomite: oktober 2022
- Informasjon om rektorvalget til organisasjonen og omgivelsene: desember 2022
- Frist for å fremme forslag på kandidater: januar 2023
- Gjennomføring av valg: februar/mars 2023
- (Evt andre valgrunde: mars 2023)
- Tiltredelse ny rektor: august 2023

[2] Direktør har ikke deltatt i behandling av saken i Ledermøtet.

Alternativ 2: Dersom styret beslutter at rektor skal ansettes:

- Utredning av ny organisasjonsmodell: oktober-desember 2022
- Forhandling om ny organisasjonsmodell: januar 2023
- Vedtak om organisasjonsendring: februar 2023
- Gjennomføring av endringer av delegasjonsoversikt, prosessbeskrivelse og annet rammeverk: mars 2023-juni 2023
- Evt. rekruttering og tilsetting av ny(-e) ledere: mars 2023 – juli 2023.

Tilsetting:
- Kompetansekrav, utlysningstekst, innstillingsutvalg og valg av rekrutteringsbistand, oktober 2022
- Søknadsfrist: Desember 2023
- Intervjurunder: Januar 2023
- Innstilling og vedtak om tilsetting: Februar 2023
- Evt tilsetting av ny rektor i mindre stilling fra mars 2023 for bidrag i organisasjonsendringen
- Tiltredelse for rektor: august 2023.

b. Økonomisk-administrative konsekvenser

De økonomiske konsekvensene av en overgang til ny styrings- og ledelsesmodell vil avhenge av hvor omfattende organisasjonsendringer styret i sitt videre arbeid beslutter og hvilke lederroller som evt. må besettes i en ny modell. De varige kostnadene er følgelig vanskelige å stipulere på det nåværende tidspunktet. Engangskostnader knyttet til konsulentbistand i OU-arbeidet og rekrutteringsprosessen lar seg imidlertid beregne og vil beløpe seg til ca 1,5 mill eks mva i 2022-23.

Når det gjelder øvrige administrative og organisatoriske konsekvenser vil også disse avhenge av styrets videre beslutninger. Administrasjonen vil utrede konsekvensene nærmere på basis av disse beslutningene.

Forslag til vedtak:

Alternativ 1:

1. Styret vedtar å innføre styringsordning med tilsatt rektor for perioden august 2023-juli 2027m jf. UH-loven § 10-1.
2. Styret gir rektor og direktør mandat til å sette ned en arbeidsgruppe som skal utarbeide forslag til endringer i organiseringen av Kunsthøgskolen i Oslo som følge av ny styrings- og ledelsesmodell.
3. Styret gir direktør fullmakt til å innhente konsulentbistand i prosjekt- og rekrutteringsarbeid, til sammen 1,5 mill eks.mva.

Alternativ 2:

1. Styret vedtar å videreføre dagens styringsordning med valgt rektor for perioden august 2023 – juli 2027 jf UH-lovens § 10-2.
2. Styret ber direktør lyse ut rektorvalg i tråd med valgreglementet ved Kunsthøgskolen i Oslo