

Inngang til styreseminar om leiarroller på nivå 2

Sogndal 29.10.2020



Køyreplan

9.05 – 9.25

Eksterne drivarar – ved nokre av dei

- Rektor kommenterer og styret reflekterer individuelt

9.30 – 9.55

Interne erfaringar – Prorektorrolla og fakultetsstrukturen

- Rektor kommenterer og styret reflekterer individuelt

Pause

10.05

Om prorektorrolla – samtale i plenum

10.35

Om fakultesstrukturen – samtale i plenum

Pause

11.05

Felles drøfting og tilråding om vidare arbeid

11.55

Styreleiar summerer opp for ordinær styresak



2016 - fusjonsavtale

Avtale om gjennomføring av fusjon mellom

Høgskolen i Bergen (HiB),
Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF)
og Høgskolen Stord/Haugesund (HSH)

25.mai 2016

1. Bakgrunn

9. juni 2016 vedtok dei tre høgskulestyra å søkje Kunnskapsdepartementet (KD) om å fusjonere Høgskolen i Bergen, Høgskulen i Sogn og Fjordane og Høgskolen Stord/Haugesund til ein ny institusjon med namnet Høgskulen på Vestlandet.

Høgskulen på Vestlandet skal vere ein institusjon som har god forankring i nærregionane for dei tre høgskolane og på dei fem studiestadane Haugesund, Stord, Bergen, Sogndal og Førde.

2. Ambisjonar, mål og profil

Med utgangspunkt i det mangfaldige kompetansefellesskapet ved dei tre institusjonane skal Høgskulen på Vestlandet byggjast og utviklast til ein fagleg sterk og tydeleg kunnskapsinstitusjon. Høgskulen på Vestlandet skal ha eit nært samarbeid med samfunns-, arbeids- og næringsliv, og yte bidrag til regional, nasjonal og internasjonal kunnskapsutvikling.

Høgskulen på Vestlandet skal ha ein klar ambisjon om å verte universitet med ein profesjons- og arbeidslivsretta profil.

Administrativ
analyse- og
støttestab

Styret

Faglig og
administrativ
ansvarlig linje

Rektor
Berit Rokne



Prinsippskisse som viser relasjonen mellom tjenesteytende fellesadministrasjon og faglig ansvarlig linje

Administrativ analyse- og støttestab

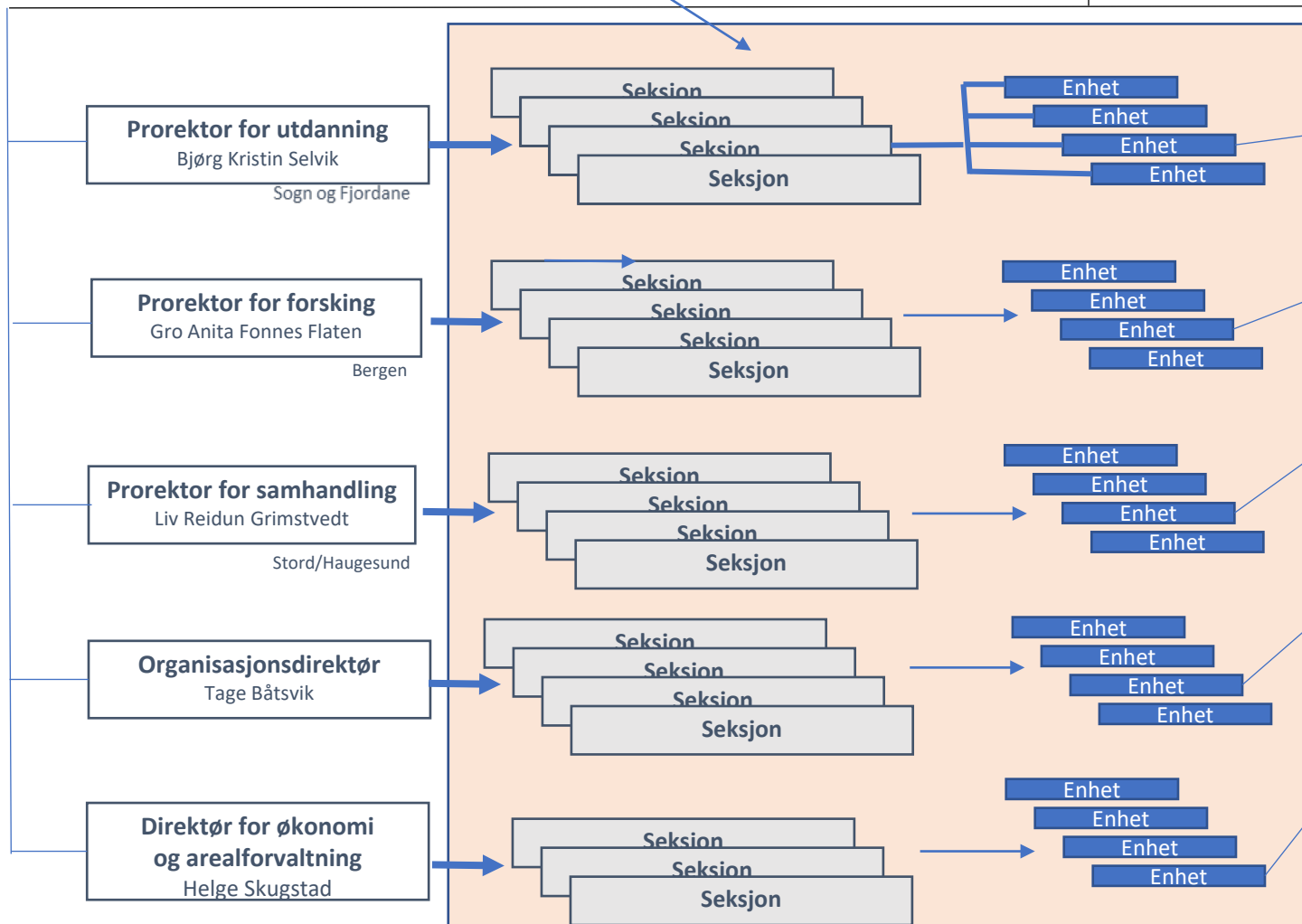
Avklaring i funksjonsprogram

Styret

Rektor

Berit Rokne

Faglig og administrativ ansvarlig linje



Prinsippskisse som viser relasjonen mellom tjenesteytende fellesadministrasjon og faglig ansvarlig linje

Administrativ analyse- og støttestab

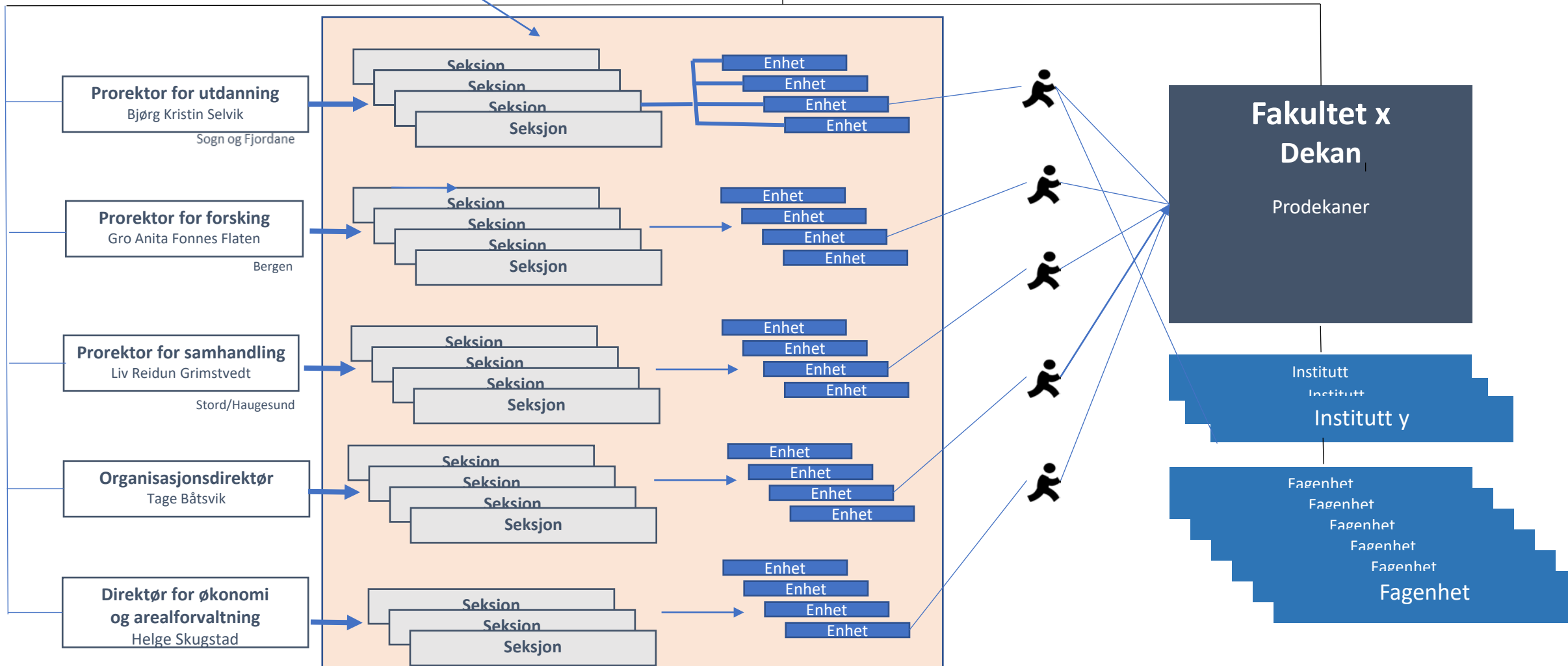
Avklaring i funksjonsprogram

Styret

Rektor

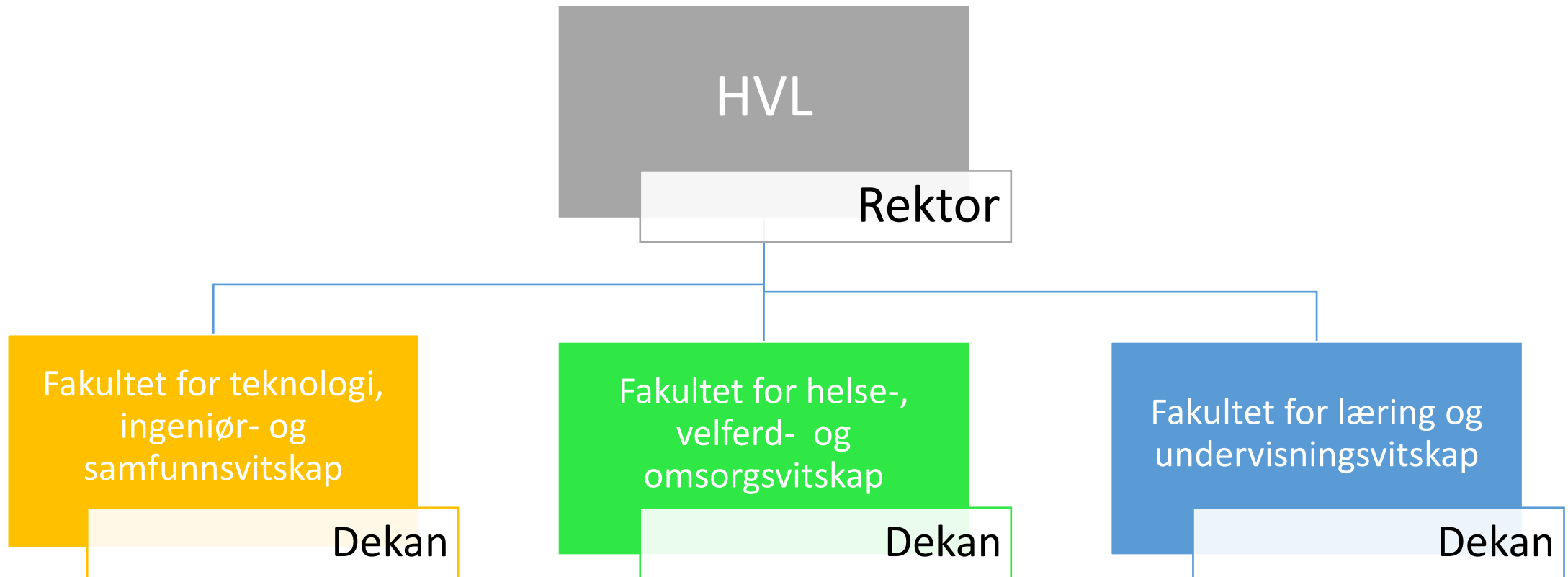
Berit Rokne

Faglig og administrativ ansvarlig linje

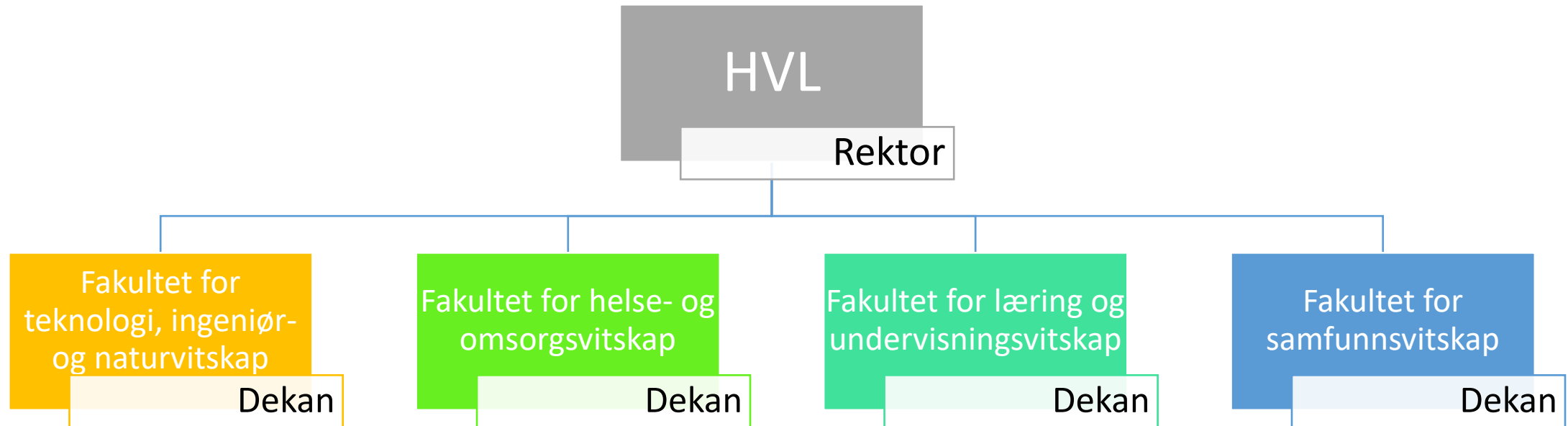


Prinsippskisse som viser relasjonen mellom tjenesteytende fellesadministrasjon og faglig ansvarlig linje

Profesjonsmodell – alt A



Profesjonsmodell – alt B



Styret

Rektor

Berit Rokne

Prorektor for utdanning

Bjørge Kristin Selvik

Sogn og Fjordane

Prorektor for forskning

Gro Anita Fonnes Flaten

Bergen

Prorektor for samhandling

Liv Reidun Grimstvedt

Stord/Haugesund

Organisasjonsdirektør

Tage Båtsvik

Direktør for økonomi og arealforvaltning

Helge Skugstad

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett

Dekan

Asle Holthe

Prodekan for forskning
Prodekan for utdanningskvalitet
Prodekan for strategiske satsingar

Idrett, kosthald og naturfag

Pedagogikk, samfunnsfag og religion

Språkfag og matematikk

Kunsthøgskolen

Fakultet for helse- og sosialfag

Dekan

Randi Skår

Prodekan for utdanning
Prodekan for forskning

Helse og omsorg

Helse og rehabilitering

Helse og samfunn

Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap

Dekan

Geir Anton Johansen

Prodekan for utdanning
Prodekan for innovasjon
Prodekan for forskning

Bio- og kjemiingeniørfag

Brannsikkerheit og HMS

Byggfag

Data- og realfag

Elektrofag

Maskin- og marinfag

Miljø- og naturvitenskap

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Dekan

Anne Isabelle Robbestad

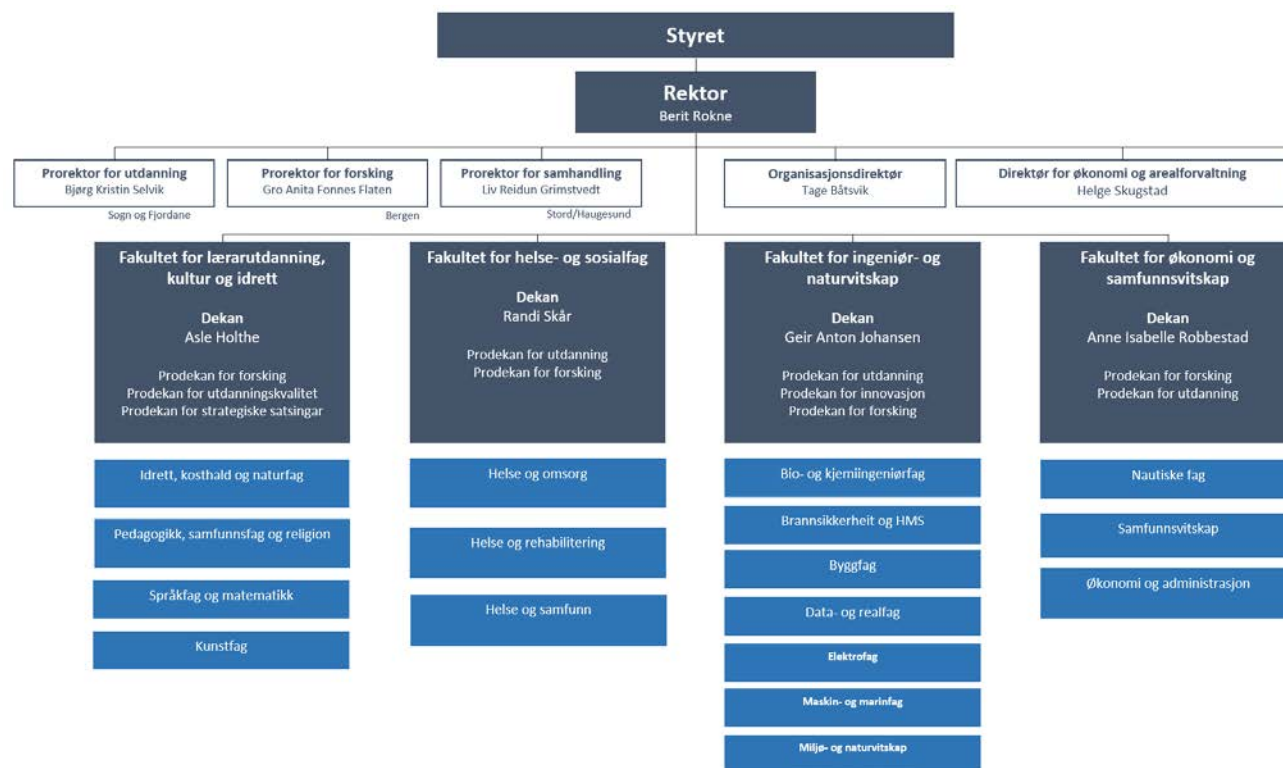
Prodekan for forskning
Prodekan for utdanning

Nautiske fag

Samfunnsvitenskap

Økonomi og administrasjon

Nytt rektorat gir høve til å vurdere denne organisasjonen i lys av:



- Kva har skjedd kring oss?
- Kva har vi erfart med dagens modell?
 - Kva bør vi halde fast ved?
 - Kva kan/bør/må vi endre?
- Når vi skal bli og vere eit universitet på Vetslandet

Kva har skjedd
kring oss?



Ti utviklingstrekk som vil vere relevante å sjå på ved **utforming**en av et nytt universitet

NOU

Norges offentlige utredninger 2020:3

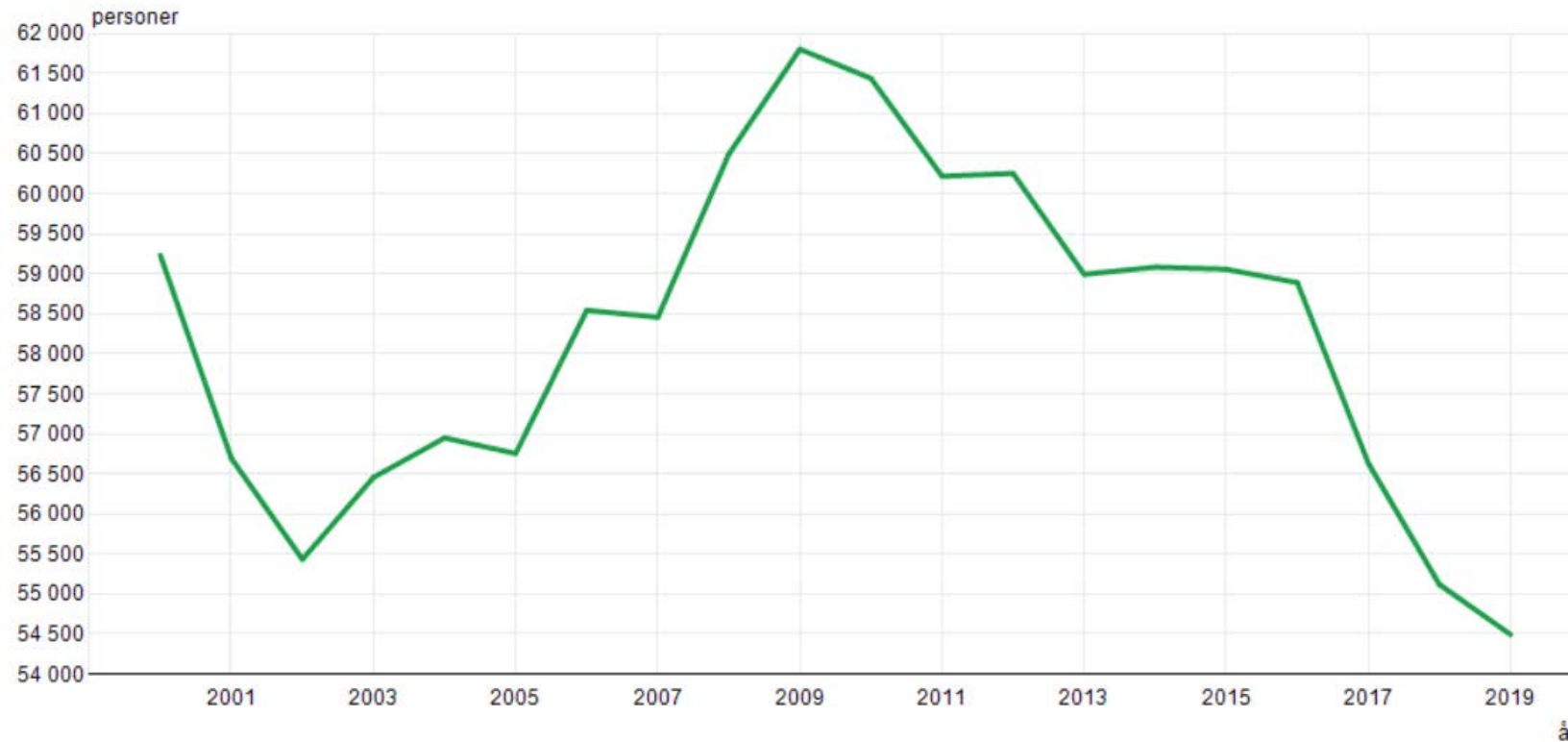
Ny lov om universiteter og høyskoler

- endringar i studentpopulasjonen (1)
- læring heile livet (2)
- digitalisering og kunstig intelligens (3)
- åpen forskning
- strammare offentlege finansar
- UH-sektoren bør auke sitt bidrag til samfunnsutviklinga (4)
- FNs berekraftsmål og Parisavtala
- polarisering og mistru til vitskap
- aukande internasjonalisering
- likestilling og mangfald

Endring i studentpopulasjonen (1)

Utdanning gir større ulikhet enn innvandrerbakgrunn

09745: Fødte, etter år. Begge kjønn, Levendefødte.



I et arbeidsmarked som særlig etterspør kvalifisert arbeidskraft, betyr fullført videregående utdanning mer enn innvandrerbakgrunn. Lite utdanning er en like stor barriere for alle, uansett innvandrerbakgrunn. Innvandrernes store andel med kun grunnskole er en viktig årsak til ulikhetene i sysselsetting.

Læring heile livet (2)

– to mål:

- **ingen skal gå ut på dato** på grunn av manglende kompetanse. Alle skal få mulighet til å fornye og supplere sin kompetanse, slik at flere kan stå lenger i arbeid.
- **tette kompetansegapet**, det vil si gapet mellom hva arbeidslivet trenger av kompetanse, og den kompetansen arbeidstakerne faktisk har.

Universitetene må tilby mer læring - hele livet

Arbeidslivet er i rask endring og vi trenger hyppig påfyll av kompetanse. Singapore tatt konsekvensen av dette. Der immatrikuleres man for 20 år av gangen. Vi må tenke nytt om høyere utdanning. Universitetene og høyskolene må rustes til å utdanne befolkningen der de er, når de trenger det.



Kari Sollien
Leder i Akademikerne

Digitalisering (3)

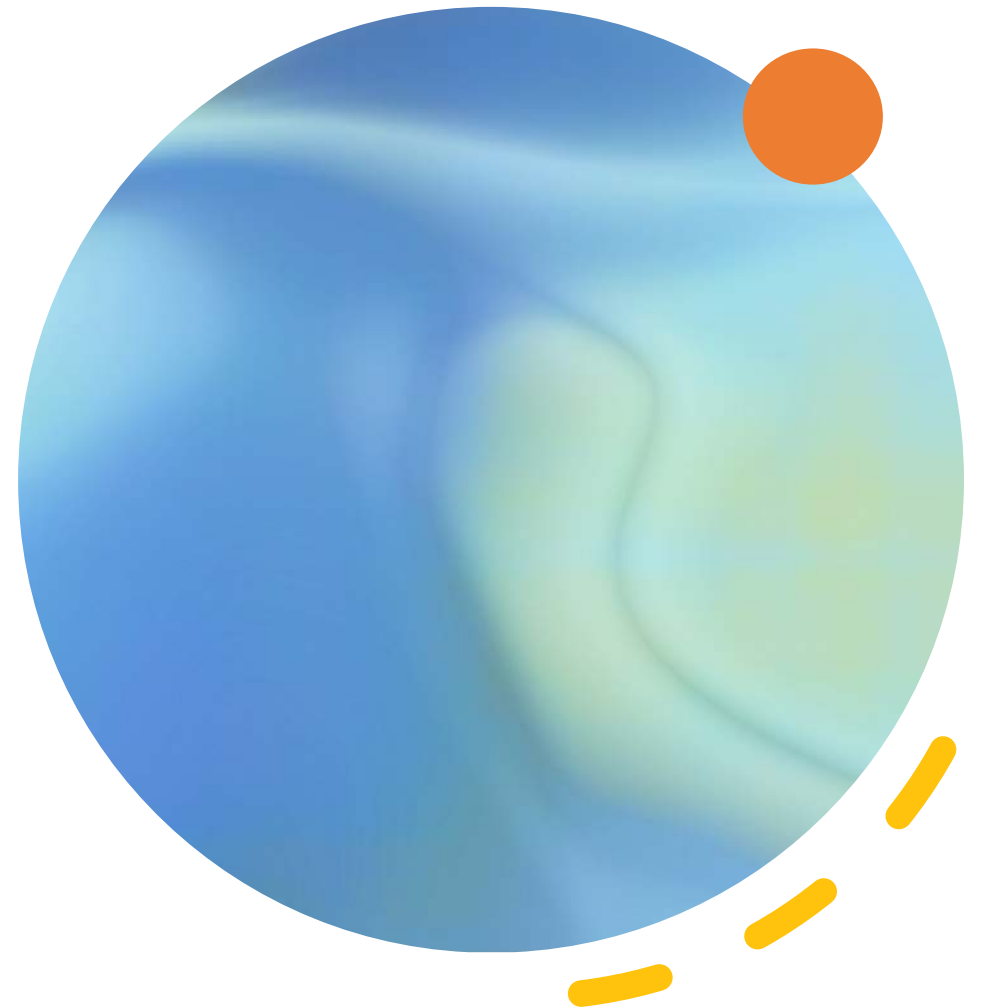
– teknologi...

Som utfordrar
korleis vi legg til
rette for læring

Som utfordrar
relevans og
innhald i studium*

Som utfordrar
konkurransen
mellom
tilbydarar *

Som endrar dei
verksemdene vi
utdannar til



Teknologi

– Som utfordrar relevans og innhald i studium

Teknologi

Tillitsmaskiner endrer verden

Digitale «regnskapsbøker» vil effektivisere finansmarkedene og fjerne betalingsrisiko. Flere næringer står for tur.

DN+ 1 min Publisert: 15.12.16 – 20.08 Oppdatert: 4 år siden



N NEWSWEEK MAGAZINE

Doctors Are Turning to Artificial Intelligence to Diagnose Cancer Patients

BY DAVID H. FREEDMAN ON 07/16/19 AT 1:38 PM EDT

Ten
tak
per

basert
[æring](#).

erer^[2] basert på
[ita](#) som tekst, lyd og

e
nologier som kan


en^[5],
i og

10 Jobs of The Future and 5 Jobs at Risk



Teknologi - Som utfordrar konkurransen mellom tilbydarar

- <https://www.freecodecamp.org/news/ivy-league-free-online-courses-a0d7ae675869/>



Vårt viktigaste "verdipapir" er retten til å skrive ut vitnemål. Korleis forsvare det over tid?

Auka forventningar om bidrag til samfunnsutviklinga (4)

– Årlig fordeles totalt 35 milliarder kroner til sektoren. Men hva ønsker politikerne av de ulike institusjonene? Skal alle være på samme sted på skalaen mellom pøsefabrikk og Humboldt? Eller er det forskjell på å være Nord universitet og Universitetet i Oslo? spurte Stølen, og fortsatte:

DEBATT

Relevans? Ja, takk!

Regjering og Storting må gjerne setja krav om meir relevans i høgare utdanning. Men det må gjerast med vit. Den regionale rolla til universitet og høgskular vert i dag ikkje godt nok understøtta. Om samfunnsnytte er målet, er det nøyaktig her finansieringa må styrkast.



Førsteamanuensis og styremedlem
Gunnar Yttri
Høgskulen på Vestlandet

Publisert Søndag 24.05.2020 - 09:34 Oppdatert Søndag 24.05.2020 - 18:49

Arbeidsledighetsprosent

| Fagområde | 2017 | 2019 |
|--|------|------|
| Natur- og realfag | 14,6 | 16,0 |
| Humanistiske og estetiske fag | 8,1 | 9,3 |
| Juridiske fag | 9,4 | 9,0 |
| Samfunnsfag | 9,9 | 7,2 |
| Teknologiske fag | 16,1 | 6,7 |
| Økonomiske og administrative fag | 5,9 | 5,2 |
| Helse- og sosialfag | 3,4 | 3,7 |
| Lærerutdanninger og utdanninger i pedagogikk | 3,2 | 2,3 |
| TOTALT | 8,3 | 7,0 |

Kilde: Nifu



Rektors blikk
på eksterne
utviklingstrekk



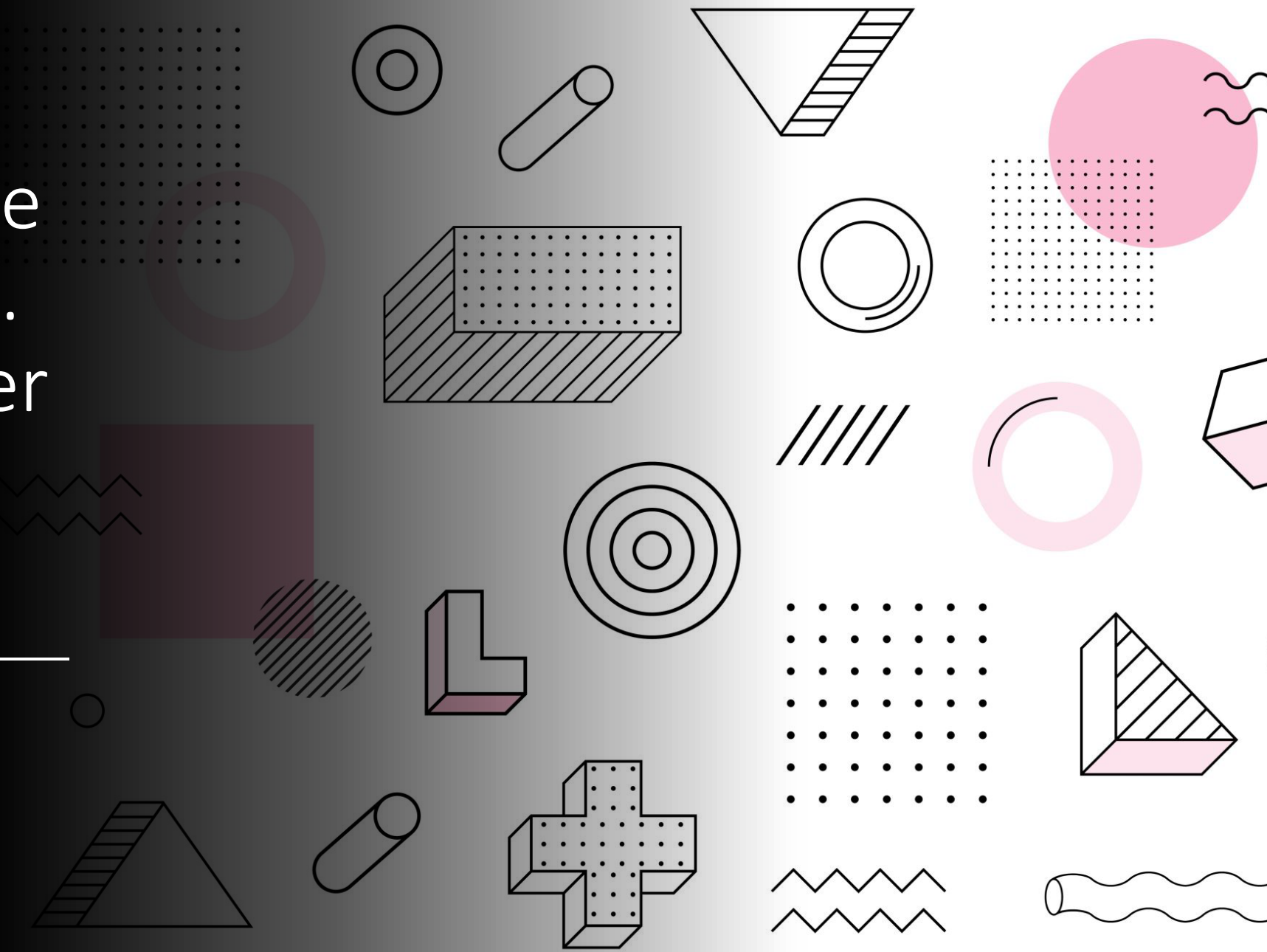
kaffihenting



Innsikt 2: Interne endringsdrivere. Tilbakemeldinger fra ledergruppene

Styreseminar 29.10.20

(09.30 – 09.50)



Innsiktsgrunnlag - Prorektorfunksjonen

- Bakgrunn for innsikt har vært drøfting i ledergruppene om erfaringer i løpet av åremålsperioden rundt spørsmål knyttet til:
 - Inndelingen av faglige ansvarsområder for prorektor
 - Samarbeidet mellom prorektor og prodekan
 - Arbeidsdeling mellom prorektorer og direktører
 - Prorektors nærregionsansvar
 - Behovet for eventuelle justeringer i rollebeskrivelse for prorektorrollene
-



Om prorektorenes faglige ansvarsområder

| Kondenserte utsagn | Fak. | F.adm. |
|--|------|--------|
| Utdanning og forskning er velkjente, viktige og tydelige funksjonsområder | x | x |
| Stort utnyttet potensial knyttet til samhandling | x | x |
| - fremstår utydelig , både i funksjon, ambisjon og organisering | x | |
| - satsing må følges av ressurser | | x |
| - mange som har eierskap til 'samhandling', noe som har vanskeliggjort operasjonaliseringen av arbeidet på feltet | | x |
| - utydigheten forsterkes av at prorektorfunksjonen ikke speiles i prodekanrollene | x | |
| Det er behov for mer tydelighet i ansvar når det gjelder områdene innovasjon, internasjonalisering og livslang læring | x | x |
| Livslang læring bør organiseres tett på kjernevirksomheten, gjerne i porteføljen til prorektor for utdanning og med tanke på felles regelverk. | x | |
| Det er for stor ulikhet i størrelsen på porteføljen til de tre prorektorfunksjonene: Porteføljen til prorektor for utdanning er svært stor, mens den er svært liten for prorektor for samhandling | x | x |

Om arbeidsdeling mellom prorektor-, dekan- og direktørrollen

| Kondenserte utsagn | Fak. | F.adm. |
|--|------|--------|
| Hovedfordelingen av ansvar og oppgaver mellom prorektorer og direktører oppleves hensiktsmessig | x | x |
| Noe uklart hva som skiller prorektorfunksjonen fra direktørfunksjonen (når prorektor har ansvaret for en stor operativ stab). Bør prorektorfunksjonen rendyrkes som strategisk funksjon? | x | x |
| Samarbeid på tvers vanskeligjøres noe av at lederrollene ikke speiles (prorektor – prodekan) , samt at stillingsstørrelsen på lederstillingene er ulik mellom fakultet | x | x |
| Det er behov for en større grad av koordinering på fellesnivået når det gjelder administrativ rapportering og andre bestillinger fra fellesadministrasjonen til fakultetene | x | |
| Bør vurdere organiseringen av noen områder på nytt: <ul style="list-style-type: none">• Kommunikasjon• Virksomhetsstyring (omfatter helhetlig styring og kvalitetsutvikling av virksomheten, og bør sees i et mer helhetlig perspektiv enn det rent økonomiske) | | x |

Om prorektorfunksjonen og geografisk ansvar (nærregionsansvaret)

| Kondenserte utsagn | Fak. | F.adm. |
|---|------|--------|
| Nærregionsansvaret er utydelig definert , og overlapper med ansvarsområdet til både den faglige virksomheten (og til prorektor for samhandling) | x | (x) |
| Det er en nødvendighet og et gode å være organisert på tvers av geografi | x | |
| Vi bør heller fokusere på campus hvor aktiviteten skjer, og campusutvikling ligger tett opp til den faglige virksomheten | x | |
| Det er behov for å ha større fokus på campus, og heller fjerne nærregionsbegrepet | | x |
| Det er behov for en rolle som har et helhetsperspektiv på campus | x | x |
| Campusrådene må få en tydeligere innretning og et tydeligere mandat | | x |

Innsiktsgrunnlag- fakultetsstruktur

- Bakgrunn for innsikt har vært drøfting i ledergruppene på nivå 2, om erfaringer i løpet av åremålsperioden rundt spørsmål knyttet til:
 - Fakultetsinndeling, med tanke på å dekke faglige mål og ambisjoner?
 - Fakultetenes faglige gjennomgående/geografiske uavhengighet
 - Grad av faglig samhandling mellom fakultetene
 - Arbeidsdeling mellom fakultet og fellesadministrative tenester
-



Tilbakemeldinger om fakultetsstrukturen

| Kondenserte utsagn | Fak. | F.adm. |
|--|------|--------|
| Vurdering av fakultetsstrukturen må ha et helhetsblikk og en må ikke slå sammen fakultet kun basert på størrelse | x | |
| Ulik størrelse på fakultetene gir ulike stillingsstørrelser for (enkelte) ledere. Det utfordrer tidvis kapasitet for samarbeid på tvers | x | |
| Administrativt, økonomisk og kvalitetsmessig er det utfordrende med ulik fakultetsstørrelse (Små fakultet krever tettere oppfølging) | | x |
| En god fakultetsmodell å ha fagpersonale geografisk spredt . (Mindre merverdi for ledelse og administrative funksjoner). | (x) | x |
| Ønskelig med mer samarbeid på tvers av fakulteter (men svake incentiver) (Internblikket har vært sterkt i fusjonsårene) | x | (x) |
| Etterlyser mer støtte fra fellesadministrasjonen , som oppleves omfattende og med lite innsikt i fakultetenes indre liv og behov | x | |
| Bør vurdere å styrke administrative funksjoner ute i fakultetene | | x |
| Fellestjenester - « standardisere for fleksibilitet » | | x |

Rektors blick på prorektorroller og fakultetsstruktur



Pause



Pause



Pause

Oppsummert

Eksterne drivarar



Læring heile livet (2)
– to mål:



DEBAT
Relevans? Ja, takk!

Prorektorrolla

Interne vurderingar

- utdanning og forskning er **velkjente, viktige og tydelige**
- **utnyttet potensial** knyttet til **samhandling**
- mer **tydelighet i ansvar**: innovasjon, internasjonalisering og livslang læring
- **stor ulikhet** i størrelsen på porteføljen til de tre prorektorfunksjonene
- er prorektor en «direktørrolle»?
- utvikle nærregionansvar – definere 'campusansvarlig'

Visjon
Kunnskap som bygger
menneske og samfunn

Verdiar
utfordrande – delande – tett på



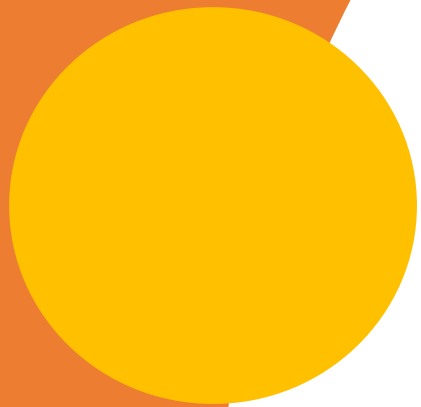
Overordna ambisjon om å bli eit universitet med ein tydeleg profesjons- og arbeidslivsretta profil

Fakultetsstruktur

Interne vurderingar

- Sammenslåing må ha **mer enn størrelse** som begrunnelse
- **Stillingsressurser** i lederroller er **ulike** og **påvirker samarbeid** på tvers
- **Ulik** fakultetsstørrelse øker **fellesadministrative utfordringer**
- Viktig/nyttig å ha **fagpersonale geografisk spredt**
- Potensiale for **meir samarbeid på tvers av fakultet**
- **Justere opp** administrativ kapasitet i fakulteter ?

Styret sine føringer og bestillinger før utlysning av prorektor- og dekanstillinger?



Takk for
opplysande dialog!



Med tanke på eksterne og interne endringsdrivere, hvordan kan HVL best rigge den faglige strukturen for å nå fremtidige faglige mål og ambisjoner?

Problemstillinger til utforsking

Hvilken fakultetsstruktur vil best ivareta HVL sine faglige mål og ambisjoner?

Momenter

- Skal HVL ha stor **faglig bredde** ved å ha fire fakultet eller blir noen av fagmiljøene for små ? Bør for eksempel innovasjonsområdene samles i ett fakultet?
- Hvordan kan den faglige fakultetsorganiseringen best understøtte **faglige synergier** på tvers av fakultet og geografi
- Hvordan kan et fakultet som har stram **økonomi** og små marginer skape forutsigbare rammer for å nå mål og sikre tilgang på ekstern prosjektfinansiering?
- Bør HVL tenke færre men større fakultet og utnytte stordriftsfordeler av **administrative ressurser** eller skal fellesadministrasjonen dedikere ekstra ressurser til fakultetet?
- Hvordan kan et lite fakultet ha tilstrekkelig ressurser til å være en aktiv part i **nasjonale og internasjonale samarbeid** og bidra til realisering av **universitetsambisjonen**?
- Hvordan kan et lite fakultet **sikre strategisk handlingsrom** og driftsmidler til forskning og utdanning og unngå at for stor andel av fakultetsbudsjettet bindes opp i faste utgifter

Strategiske føringer for prorektorrollen

- Kondensert innsikt:
 - Forskning og utdanning er velkjente og viktige strategiske områder som bør ledes av hver sin prorektor
 - Områdene er tydelig organisert og samarbeidet mellom prorektor og prodekaner fungerer godt, bl.a. fordi rollene speiles
 - Samhandlingsområdet oppleves som viktig og som å ha stort potensiale, men uklart både ansvars- og oppgavemessig
 - Området er utydelig organisert, har lite ressurser og prorektors rolle speiles ikke på prodekannivå, noe som vanskeliggjør både samarbeid på tvers i organisasjonen og eksternt
 - Det er et stort, uutnyttet potensial på samhandlingsfeltet
 - Internasjonalisering, innovasjon og livslang læring er områder med utydelige og overlappende ansvarsområder både mellom de tre prorektorfunksjonene, og mellom fakultetene og fellesnivået
 - Størrelsen på porteføljen til de tre prorektorene er svært ulik, og spenner fra et svært stort ansvarsområde og en stor stab hos prorektor for utdanning til et lite og utydelig definert ansvarsområde for prorektor for samhandling, samt ansvar for en svært liten stab
- **Problemstillinger til utforsking:**
 - **Med tanke på eksterne og interne endringsdrivere, hva er de viktigste institusjonsovergripende strategiske områdene som bør ivaretas i prorektorfunksjoner?**
 - **Hva er HVLs ambisjon på samhandlings-, internasjonaliserings- og innovasjonsfeltet? Skal for eksempel samhandling handle om å legge til rette for fakultetene, eller skal fakultetene støtte opp om en større helhetlig satsing mot omverden?**
 - **Bør prorektorfunksjonen være en rent strategisk rolle uten administrativt ansvar?**

Prorektorrollen sett i lys av direktørene og dekanene sine ansvarsområder

- Kondensert innsikt:
 - Prorektorene har et tungt administrativt ansvar, og det er uklart hva som skiller dem fra direktørene. Bør de tenkes som mer strategiske funksjoner?
 - Det er en utfordring for både internt og eksternt samarbeid at lederrollene ikke speiler hverandre på tvers av fakultetene og på tvers av fakultet og fellesnivå.
 - Det er behov for mer koordinering og helhetlig virksomhetstenkning for å kunne bruke ressurser bedre og samarbeide mer effektivt på tvers.
- Problemstillinger til utforsking:
 - Hva er de viktigste strategiske grepene HVL kan foreta for å få en enda mer helhetlig tilnærming til styring og administrasjon?
 - Hvordan kan vi best ivareta behovet for standardisering for organisatorisk tydelighet og effektiv samhandling og samtidig legge til rette for mangfold og autonomi?
 - Bør lederstrukturene og –funksjonene i fakultetene og på fellesnivået speile hverandre for å legge til rette for tydelighet og gjennomgående samarbeid?

Prorektorrollene og nærregionsansvaret

- Kondensert innsikt:
 - Nærregionsbegrepet er lite meningsfullt. Det er større behov for å ha fokus på campusnivået.
- Problemstillinger til utforsking:
 - Er campusene til for å ivareta behovene til ansatte og studenter, eller er de til for å ivareta behovene til omkringliggende arbeids- og samfunnsliv?
 - Hvordan sikrer vi ivaretakelsen av det helhetlige institusjonsperspektivet samtidig som vi ivaretar og utvikler campus? Hvor autonome skal campusene være?