



Innspill til god styring av statlige universiteter og høyskoler

Det vises til invitasjon til å komme med innspill til god styring av statlige universiteter og høyskoler, mottatt den 20.02.2020. Nedenfor presenteres et utvalg innspill og synspunkter som ansees som sentrale fra perspektivet til Norges Handelshøyskole (NHH). Disse overlapper i flere tilfeller med vurderingene som er avgitt i NHH sin høringsuttalelse til NOU 2020:3. Det vises også til videomøtet med statssekretær Aase Marthe Johansen Horrigmo den 30.04.2020 hvor flere av punktene under ble diskutert.

1. Betoningen av kvalitet

Med basis i Stortingsmelding 16 (2016-17), *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*, har styringen av universiteter og høyskoler i senere år hatt en gjennomgående referanse til en generell målsetning om kvalitet. En slik referanse til kvalitet er hensiktsmessig og inspirerende for aktivitetene på den enkelte institusjon, og den bør absolutt videreføres. Kvalitetsbegrepet har sin åpenbare fortolkning når det gjelder forskning, utdanning og formidling. Imidlertid er det like relevant for institusjonenes administrative funksjoner og systemer.

2. Overordnede mål

I ulike styringsdokumenter presenteres overordnede mål for forskning og høyere utdanning. Disse favner godt formulerte mål for samfunnsutviklingen, og erfaringene fra NHH er at det er hensiktsmessig i mange sammenhenger å få tydeliggjort hvordan de enkeltstående aktivitetene (forskningsprosjekter, studieprogram mm.) bidrar til de overordnede målene. Det kan imidlertid bemerkes at det er rom for noe større konsistens i ulike opplister av de overordnede målene. I eksempelvis tildelingsbrevet for 2020 refereres det til ulike opplister av overordnede mål i form av blant annet «Kunnskapsdepartementets tre overordnede mål», «Granavoldplattformens prioriteringer», «Prioriteringer i Langtidsplan for forskning og utvikling» og «Fire overordnede mål for høyere utdanning». NHH har stor sympati for vektleggingen av relevans og samfunnets behov, og det oppleves at de overordnede målformuleringene bidrar til dette.

3. Faglig vs. institusjonell autonomi

Med referanse til forslaget om ny lov om universiteter og høyskoler (jfr. NOU 2020:3) vil NHH gi uforbeholden støtte til poengteringen av at høyere utdanningsinstitusjoner «skal fremme og verne om akademisk frihet, og

om de ansatte som utøver den» samt det tilhørende ansvaret slik som utdypet. En eksplisitt påpeking av faglig frihet og autonomi gir en påkrevet sikring av ansatte sine rammer for solid og uavhengig undervisning, forskning og formidling. Samtidig er det også viktig å påpeke at faglig frihet og autonomi ikke impliserer full institusjonell frihet, jfr. at institusjonene ikke må kunne undra seg styring i spørsmål av ikke-faglig art. Snarere kan det være slik at eventuell unndragelse av institusjonell styring i spørsmål av ikke-faglig art har en negativ effekt på institusjonenes legitimitet.

4. Ledelse

Utviklingen i de overordnede ambisjonene for sektoren (jfr. de ulike settene av overordnede målsetninger, betoningen av relevans mm.) og omfanget av styringsdialogen så vel som gjennomgående høye ambisjoner i institusjonenes egne strategier, illustrerer hvordan endringstakten og forventningene til kompetent og tydelig ledelse har økt i hele sektoren. For å lykkes må en ha en ledelsesstruktur som i størst mulig grad makter å sette felles retning og gjøre nødvendige prioriteringer for å nå målene som er satt. NHH anser at en erkjennelse av disse utviklingstrekkene bør utgjør et hovedpremiss for vurderinger av ledelsesmodellen på instituttnivå.

NHH sitt styre besluttet i 2016 å gå over til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. I 2020 fattet styret også vedtak om overgang til en ledelsesmodell på instituttnivå hvor instituttlederne ansettes. I begge tilfellene hadde styrebehandlingen basis i omfattende intern debatt og prosesser med involvering fra hele institusjonen. I tråd med styrevedtakene anser NHH en ledelsesmodell med ansatt rektor og ekstern styreleder samt også ansatte faglige ledere på neste nivå som formålstjenlig gitt de karakteristika en opplever å stå overfor når det gjelder organisasjon, ambisjoner og konkurranseflate nasjonalt og internasjonalt.

5. Mangfold av institusjoner

NHH mener at en er tjent med et mangfold av institusjoner med ulike profiler og spissområder. Dette gjenspeiler at institusjonene har ulik underliggende berettigelse langs flere dimensjoner slik som eksempelvis ulike faglige spesialiseringer og ambisjonsnivåer samt variasjoner i graden av regional vs. nasjonal og internasjonal referanseramme. En utvikling i retning av likeartede institusjoner vil kunne svekke sektorens samlede måloppnåelse.

Ulike institusjoner bør behandles ulikt med hensyn til målene, incentivene og de øvrige betingelsene de stilles overfor. Det setter krav til utformingen av styringsdialogen.

6. Styringsdialogen

NHH har gjennomgående positive erfaringer med styringsdialogen. På en del punkter er det likevel rom for forbedringer:

- Antallet måleparametere den enkelte institusjon eksponeres for og må rapportere på er høyt, og nye initiativ synes å gi ytterligere sterk vekst. NHH anser at kostnadene ved arbeidet med måling og

rapportering så vel som hensynet til ønskede incentiveeffekter tilsier at en retter stor innsats mot å begrense antallet indikatorer.

- Effektiv incentivering av utdanningsinstitusjoner tilsier at sentrale måleindikatorer så vel som spesifikke satsinger har en rimelig stabilitet over tid. Utvikling av eksempelvis fagmiljøer og forskningsprosjekter, studieprogram og internasjonale samarbeidsavtaler er tidkrevende prosesser, og en bør derfor være varsom med å legge opp til en for høy frekvens i introduksjonen av nye satsinger og måleindikatorer.
- Tidvis eksponeres institusjonene for målsetninger som ikke er internt konsistente (det er eksempelvis krevende å utvikle internasjonalt samarbeid og studentutveksling samtidig med at en skal få ned reiseaktiviteten). At en kan stå overfor komplekse avveininger mellom ulike mål er således naturlig. Det er imidlertid ønskelig at åpenbare behov for gjennomtenkte avveininger gjøres eksplisitte og relateres til velformulerte kost-nytte betraktninger.

7. Utviklingsavtaler

Ordningen med utviklingsavtaler er relativt ny og en har derfor begrensede erfaringer. NHH anser utviklingsavtalene som hensiktsmessige, spesielt fordi de inviterer til individuelle vurderinger av den enkelte institusjons styrker og svakheter. En videreutvikling av ordningen med utviklingsavtaler kan på den bakgrunn være et viktig og formålstjenlig steg for å «behandle ulike institusjoner ulikt», jfr. ambisjonen om mangfold i gruppen av universiteter og høyskoler (punkt 5 overfor).

NHH, 05.06.2020

Øystein Thøgersen
Rektor