## Bakgrunn for, og mål med, evaluering av administrativ organisering

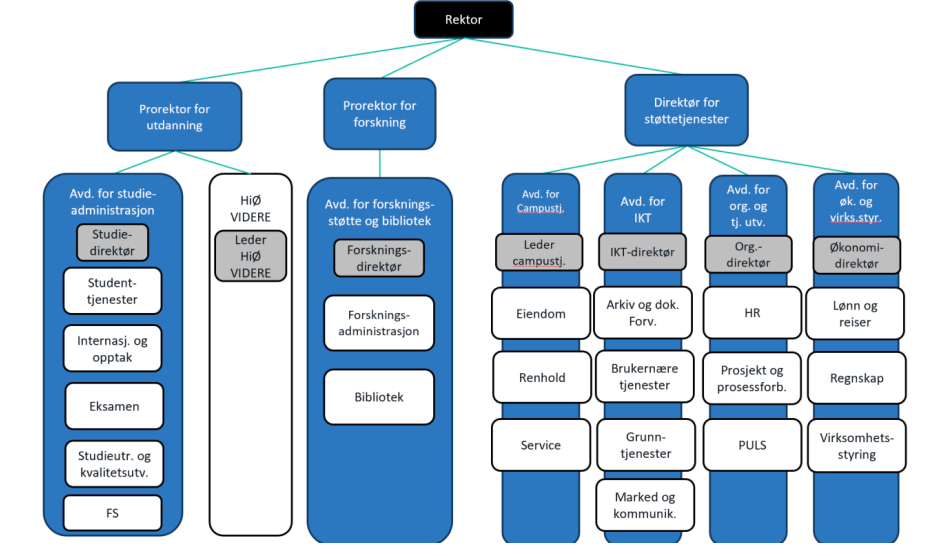
Evaluering av administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold

29. august 2019 vedtok Høgskolen i Østfold ny organisering og ledelse av de teknisk/administrative tjenestene. Fra en organisering i én fellesadministrasjon med seks avdelinger og to operative studiestedsadministrasjoner, ble alle administrative enheter samlet i 7 administrative fagavdelinger under felles ledelse av høgskoledirektør. Endringene ble implementert vinteren 2020. Driverne for omorganiseringen var blant annet den økende endringstakten i UH-sektoren og derav behov for en brukerorientert og fleksibel organisering, samt økt digitalisering og større grad av fellestjenester og fellesløsninger på systemsiden. Et viktig mål var å sikre gjennomgående ledelse hvor fagdirektøren for et administrativt område fikk både faglig ansvar for området og personalansvar for alle ressursene innenfor området.

Hovedgrep og ambisjonene for prosessen var blant annet:

* Å etablere gjennomgående ledelse for mer robuste og utviklingsorienterte administrative funksjoner
* Bedre brukerorientering
* Likeverdige studiesteder
* Koordinert digitalsatsning
* Å understøtte kompetanseutvikling - faglig og administrativ
* Å utnytte kapasitet og kompetanse på tvers av studiestedene

Høgskolestyret besluttet deretter i desember 2020 en større justering på institusjonsnivå i tråd med vedtak om å endre styringsform fra todelt til enhetlig ledelse. Endringen ble gjort parallelt med implementering av ny faglig organisering ved HiØ. Endringen påvirket organiseringen av overordnet administrativ ledelse, mens seksjonsnivået på nivå 4 (hvite bokser) i all hovedsak ble beholdt uendret. Høgskoledirektørens tidligere ansvarsområde ble delt i tre. Dette gjennom at det ble opprettet åremålsstillinger som prorektor for utdanning, prorektor for forskning og stilling som direktør for støttetjenester med delegert linjeansvar for følgende administrative-/tekniske avdelinger og seksjoner:



Den partssammensatte arbeidsgruppen som hadde ansvar for å tilpasse organisasjonen til den nye lederstrukturen vektla behovet for stabilitet i en periode hvor høgskolen omorganiserte sin faglige virksomhet. Administrasjonen ble derfor i stor grad beholdt slik den fungerte vinteren 2020. Samtidig ønsket man å sikre at organiseringen ble tilpasset og justert slik at høgskolestyrets vedtak om innføring av enhetlig ledelse ble ivaretatt. Hovedsammenslutningene ga støtte til dette i forhandlingen som ble gjennomført. Det ble samtidig vedtatt å gjennomføre en samlet evaluering av HiØs organisering og styring. Evalueringen skulle igangsettes høsten 2022, og være ferdigstilt senest 1,5 til 2 år inn i perioden med ny faglig organisasjonsstruktur.

Vinteren 2022 har behovet for å igangsette en evaluering av den administrative organiseringen blitt fremskyndet da to avdelingsdirektører på nivå 3 har sagt opp sine stillinger. Det er av denne grunn behov for å forsere planen for evaluering, og starte opp kartlegging og evaluering av administrasjonen allerede før sommeren 2022.

Evalueringens mål og hensikt

Målet med evalueringen er å fremskaffe kunnskap om erfaringene med den nye administrative organiseringen fra brukere og ansatte, og å vurdere om nåværende organisering er egnet til å bygge opp under høgskolens mål og ambisjoner.

Evalueringen skal kartlegge og drøfte sterke og svake sider ved den nye organisasjonsstrukturen i lys av formålet med omorganiseringen:

* En utviklingsorientert administrasjon som er rustet til å møte endringstakten i sektoren
* God kapasitetsutnyttelse og utvikling av spisskompetanse
* Best mulig brukerorientering

Evalueringen bør også fokusere på hvilke organisasjonsmessige utfordringer høgskolens administrasjon står overfor i dag med tanke på å levere gode tjenester til høgskolens studenter og fagmiljøer, og hvorvidt den nye organisatoriske modellen fungerer som en hensiktsmessig ramme for administrasjonens arbeid.

For å belyse disse problemstillingene er det ønskelig at evalueringen retter sin oppmerksomhet mot følgende spørsmål:

1. Hva er styrker og svakheter ved dagens organisasjonsform?   
   Aktuelle fokusområder og tema kan være:
   1. Struktur, ansvar og roller
   2. Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser
   3. Ledelse og oppfølging
   4. Kommunikasjon og samhandling internt i administrasjonen på tvers av avdelinger/seksjoner
   5. Kommunikasjon og samhandling med brukere
   6. Samhandlingen mellom fag og administrasjon og organisatoriske forutsetninger for dette
2. Hvorvidt og på hvilken måte fungerer dagens organisasjonsstruktur med tanke på å styrke administrasjonens tjenester og leveranser til studenter, ansatte og eksterne brukere?   
     
     
   Aktuelle spørsmål kan være:
   1. Er det måter å organisere administrasjonen på som hadde vært bedre egnet til å styrke tjenester og leveranser?
   2. Hva fungerer bedre med dagens organisering enn tidligere organisering?
   3. Hva fungerte bedre før omorganiseringen?
   4. Hvilke andre grep enn justering av organiseringen kunne vært gjort for å forbedre tjenester og leveranser og utnytte potensialet i administrasjonen?
3. Muligheter og synergier
   1. Er det organisatoriske grep som kunne sikret bedre synergier mellom fagmiljøer i administrasjonen?
   2. Er det seksjoner/fagmiljø som burde vært tettere koblet sammen?
   3. Er det andre grep som kan styrke samhandling og kvalitet i de teknisk/administrative prosessene?

Gjennomføring og leveranser

Evalueringen bør i hovedsak bygge på en kartlegging som speiler bredden i de aktørgruppene/ interessentene som er del av og som samhandler med administrasjonen. Det er vesentlig å få løftet fram erfaringer med den nye administrative organiseringen sett fra ulike perspektiver: Høgskolens ledelse, Fakultetsledelsen, andre brukere (herunder studenter og ansatte på fakultetene), tillitsvalgte, verneombud og ikke minst ansatte i administrasjonen. Det kan også være aktuelt å hente informasjon om ulike organisasjonsformer fra administrasjonen i andre institusjoner i UH-sektoren.

Det er ønskelig å lande på en organisering som er enkel å justere i henhold til skiftende styringsstruktur. Med andre ord en administrativ organisering som kan fungere like godt i en virksomhet med todelt ledelse som med enhetlig ledelse.

Høgskolen ønsker at leverandør bistår med følgende leveranser:

1. En kartlegging i organisasjonen av hvordan eksisterende organisasjonsdesign fungerer i tråd med spørsmålene/temaene beskrevet i dette dokumentet
2. Basert på kartleggingen gjøre en analyse av i hvilken grad dagens organisasjonsdesign er effektiv og understøtter realiseringen av høgskolens strategi
3. Foreslå tiltak til forbedringer og konkrete justeringer av organisasjonsstrukturen
4. Gjennomføre en risikovurdering og kost/nytteanalyse av tiltakspunktene, herunder også en vurdering av hvilke omkostninger iverksettelse av endringsforslagene vil ha for institusjonen

Aktuell bakgrunnsinformasjon

* Dagens organisasjonskart: <https://www.hiof.no/om/organisasjon/organisasjonskart/>
* Oversikt over administrative avdelinger og underliggende seksjoner: <https://www.hiof.no/om/organisasjon/administrasjonen/>
* Høgskolestyrets opprinnelige behandling av ny administrativ organisering i sak 39/19 «Organisering og ledelse av de teknisk/administrative tjenestene»: <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/hiof/Meetings/Details/318378?agendaItemId=207464>
* Høgskolestyrets behandling av justert administrativ organisering ifm innføring av enhetlig ledelse ved HiØ i sak 52/20 «Ledelses- og styringsstruktur ved Høgskolen i Østfold»:   
  <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/hiof/Meetings/Details/355170?agendaItemId=209194>
* Strategisk plan for HiØ 2019-2022: <https://www.hiof.no/om/styringsdokumenter-rapporter/styringsdokumenter/strategisk-plan-2019-2022.html>
* Høgskolestyrets behandling av ny faglig organisering i sak 34/20 - «Ny faglig organisering ved Høgskolen i Østfold»: <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/hiof/Meetings/Details/347580?agendaItemId=208856>