



Evaluering av administrativ organisering

2022

HØGSKOLEN I ØSTFOLD

AGENDA
KAUPANG

OPPDRAGSGIVER: Høgskolen i Østfold

RAPPORTNUMMER: R1021978

RAPPORTENS TITTEL: Evaluering av administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold

ANSVARLIG KONSULENT: André Løvik

KVALITETSSIKRET AV: Cecilie Aagestad

DATO: 15.12.2022

Forord

Agenda Kaupang har gjennomført evalueringen av den administrative organiseringen ved Høgskolen i Østfold (HiØ) på oppdrag fra HiØ.

Formålet med evalueringen har vært å fremskaffe kunnskap om erfaringene med den nye administrative organiseringen som ble gjennomført i slutten av 2020. Høgskolen ønsket i den forbindelse å hente innsikt gjennom å konsultere brukere og ansatte.

Det er Kjell Værnor, Guro Schmidt Øvregard, Kristin Bränden og André Løvik, med sistnevnte som ansvarlig konsulent, som har gjennomført arbeidet. Prosjektgruppen har avslutningsvis også fått bistand fra Lars Øystein Eriksen. Cecilie Aagestad har vært kvalitetssikrer av evalueringen.

I evalueringen har vi gått igjennom sentrale dokumenter, gjennomført individuelle intervju og fokusgruppeintervju med ledere og ansatte. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse til henholdsvis administrativt og vitenskapelig ansatte. Vi vil takke alle som har stilt opp til intervjuer og som har svart på spørreundersøkelsen.

Vi ønsker å takke Elin Corneliussen og Therese Brenna som har vært våre kontaktpersoner og bistått underveis i arbeidet. Vi ønsker også å takke deltakerne i HiØs interne prosjektgruppe som har kommet med innspill og kommentarer underveis.

Feil kan forekomme. Eventuelle faktafeil, samt alle vurderinger i evalueringen, står helt og fullt for Agenda Kaupangs regning.

Innhold

1	Innledning.....	4
1.1	<i>Bakgrunn.....</i>	4
1.2	<i>Formål med evalueringen</i>	5
2	Metode	6
2.1	<i>Design for evalueringen</i>	6
2.2	<i>Datainnsamling</i>	9
3	Dagens organisering og styring	12
3.1	<i>Administrative organisasjonsendringer ved høyskolen.....</i>	13
4	Dagens administrative organisering	16
4.1	<i>Administrative tjenester: Kjernevirksomheten, like prosesser, utviklingsorientering og kapasitetsutnyttelse.....</i>	16
4.2	<i>Struktur, ansvar og roller.....</i>	19
4.3	<i>Ledelse og oppfølging.....</i>	21
4.4	<i>Oppsummering av hovedfunn.....</i>	25
5	Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser.....	27
5.1	<i>Effektivitet og kvalitet i dagens administrative organisering</i>	27
5.2	<i>Samhandling og kommunikasjon</i>	31
5.3	<i>Oppsummering av hovedfunn.....</i>	39
6	Samlet vurdering opp mot evalueringskriteriene.....	41
6.1	<i>Formålseffektivitet</i>	41
6.2	<i>Kostnadseffektivitet</i>	42
6.3	<i>Rolleklarhet</i>	43
6.4	<i>Styrbarhet.....</i>	44
6.5	<i>Fleksibilitet.....</i>	44
6.6	<i>Brukerorientering.....</i>	45
6.7	<i>Arbeidsmiljø.....</i>	45
6.8	<i>Vurdering opp mot målsettingene</i>	46
7	Anbefalinger	47
7.1	<i>Hvordan andre har organisert seg</i>	47
7.2	<i>En analytisk tilnærming til dagens organisasjonsmodell</i>	48
7.3	<i>Er det andre måter å organisere administrasjonen på som hadde vært bedre egnet til å styrke tjenester og leveranser?.....</i>	51
7.4	<i>Hvilke andre grep enn justering av organiseringen kunne vært gjort for å forbedre tjenester og leveranser og utnytte potensialet i administrasjonen?.....</i>	54
7.5	<i>Er det andre grep som kan styrke samhandling og kvalitet i de teknisk/administrative prosessene?.....</i>	54
7.6	<i>Risiko.....</i>	56

1 Innledning

I dette kapittelet beskrives bakgrunn og formål for evalueringen.

1.1 Bakgrunn

Høgskolen i Østfold (HiØ) er en statlig høyskole lokalisert i Fredrikstad og Halden. Høgskolen har en bred studieportefølje på bachelor- og masternivå som spenner fra kunst- til profesjonsutdannelse. Det er 620 ansatte og omkring 7800 studenter ved høgskolen. Høgskolen opplever en positiv utvikling og har en rekke strategiske ambisjoner knyttet til samfunnsrelevans for sine utdanninger, samhandling med samfunns- og næringsliv og utvikling av et tverrfaglig doktorgradsprogram.

Høgskolen i Østfold har de siste årene gjennomgått flere organisasjonsendringer, både med hensyn til organisering av administrasjonen, faglig organisering og endret styringsform.

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.

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 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 administrative/tekniske avdelinger og seksjoner.

Endringer i sektoren

Universitets- og høyskolesektoren er en sektor i endring og preges i dag blant annet av økte forventninger til sektorens bidrag til samfunnsutviklingen, økende internasjonalisering, digitalisering, endringer i studentpopulasjonen, strammere offentlige finanser og tydeligere krav til eksternfinansiering, og økt oppmerksomhet om åpen forskning og publisering.¹

Det er endringer som er relevante for fremtidig organisering og som vil påvirke høgskolen fremover.

¹ Se: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-3/id2690294/>

1.2 Formål med evalueringen

Målet med evalueringen er å fremskaffe kunnskap om erfaringene med den nye administrative organiseringen som ble gjennomført i slutten av 2020. Høgskolen ønsket å hente innsikt gjennom å konsultere brukere og ansatte. Evalueringen skal også 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 nåværende 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 har undersøkt hvilke organisasjonsmessige utfordringer høgskolens administrasjon står overfor i dag med tanke på å levere gode tjenester til studenter og fagmiljøer og hvorvidt den nye organisatoriske modellen fungerer som en hensiktsmessig ramme for det arbeidet som administrasjonen utfører.

I tillegg skal arbeidet foreslå tiltak og eventuelle forslag til endringer i organisering.

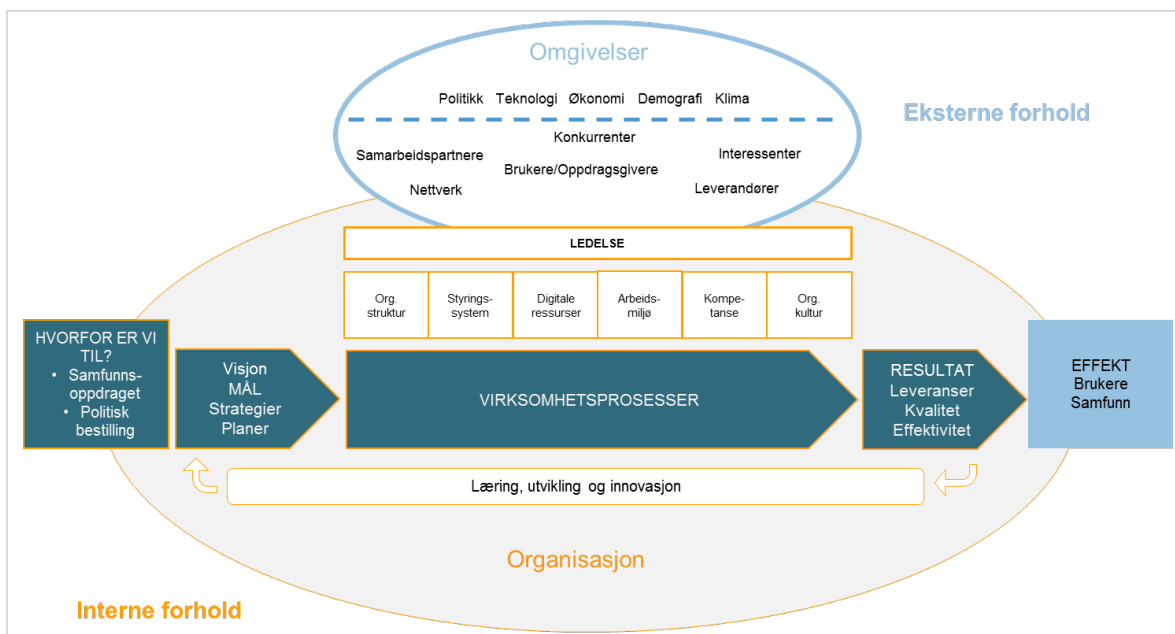
2 Metode

2.1 Design for evalueringen

Vi gjennomførte en evaluering av administrativ organisering basert på et helhetlig blikk på organisasjonen. Med vår organisasjonsfaglige tilnærming lagt til grunn ble det gjennomført en gjennomgang og vurdering av hvordan Høgskolen i Østfolds administrasjon bidrar til å støtte opp under samfunnsoppdraget og målet om å tilby gode tjenester og leveranser til studenter, ansatte og eksterne brukere. Tilnærmingen vektlegger både hvordan en organisasjon påvirkes av kontekst og omgivelser, og formes og utvikles av interne forhold. Dette gjelder spesielt:

- ▶ Mål, strategier og planer
- ▶ Ledelse og oppfølging
- ▶ Organisasjonsstruktur, ansvar og roller
- ▶ Styringssystem
- ▶ Kompetanse
- ▶ Kommunikasjon internt og med brukere og fag
- ▶ Organisasjonskultur
- ▶ Virksomhetsprosesser
- ▶ Interessenter

Den organisasjonsfaglige tilnærmingen kan illustreres ved hjelp av følgende modell vist i Figur 1.



Figur 1. Modell av en organisasjon – eksterne og interne forhold. Kilde: Agenda Kaupang, bygget på/inspirert av Schein og Mintzberg

Overordnet illustrerer modellen at Høgskolen i Østfold sine resultater og effekter påvirkes av både eksterne og interne forhold i institusjonen.

Offentlige virksomheters samfunnsoppdrag og rammevilkår er politisk styrt, og dermed som regel gitt med et mer eller mindre tydelig avgrenset mandat mot andre aktører og virksomheter.

I Høgskolen i Østfold sitt strategiske plan for 2019–2022 er en av de tre hovedverdiene samfunnsutviklende:

Gjennom utvikling av kunnskap og ferdigheter, og gjennom forskning, kunstnarleg utviklingsarbeid og formidling, set vi dagsorden og bidrar til ei bærekraftig utvikling. Høgskolen bidrar til å forstå og løyse samfunns- og arbeidslivsutfordringar gjennom godt samarbeid, og ved å tenke kreativt og tverrfagleg².

For å levere på oppdraget og nå målene, forutsetter det at Høgskolen i Østfolds administrasjon oppleves som relevant og av høy kvalitet av sine omgivelser og har gode strukturer og systemer for å sikre effektiv og forsvarlig drift. Videre er organisasjonen avhengig av godt samarbeid mellom kompetente forskere, undervisere og administrative ressurser som kan holde det faglige nivået ved institusjonen høyt, og som evner å videreutvikle institusjonen og opprettholde høy kvalitet.

Modellen over viser at offentlige virksomheter opererer i et komplekst samspill med andre aktører. Samspillet med slike eksterne aktører har utviklet seg over tid. Mens den enkelte virksomhet tidligere gjerne var en veldefinert «boks», med et klart skille mellom egen virksomhet og eksterne aktører, kan skillet i dag mellom egen virksomhet, brukere, samarbeidspartnere og andre interessenter være mer flytende. Dette skyldes eksempelvis at digitalisering fremmer samskaping i et nettverk av aktører, og at det er et økende behov for mer datautveksling på tvers av virksomheter og tjenester.

Tilrettelegging og forvaltning av forskningsdata er blant annet et område der det er pågående prosjekter som undersøker hvordan behovet for ny kompetanse hos forskningsstøtte og bibliotek stiller krav til samarbeid både internt og eksternt³.

Basert på samfunnsoppdraget, ønskete og forventede resultater, effekter og egen læring og utvikling, utarbeider mange offentlige virksomheter egne mål, strategier og planer for å konkretisere hva dette betyr for videreutvikling av virksomheten.

Når det gjelder Høgskolen i Østfold, styres virksomheten overordnet og gjennom årlige tildelingsbrev av Kunnskapsdepartementet. I tildelingsbrevet for 2022 trekkes tre utviklingsområder frem med bakgrunn i høgskolens strategiske plan:

1. Samhandling
2. Forskningsløft
3. Bærekraft

I tillegg nevnes fire langsiktige mål for sektoren: 1. Høy kvalitet i utdanning og forskning, 2. Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling, 3. God tilgang til utdanning og 4. Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem. Høgskolen i Østfold har også en gjeldende strategisk plan for perioden og det arbeides med en ny strategi 2030⁴.

Modellen over illustrerer virksomhetsprosessene i en organisasjon som sådan. I denne sammenheng er det hvordan administrasjonen løser sine hovedoppgaver og hvordan de samhandler med de faglige delene av institusjonen for å sikre god og helhetlig drift og utvikling, som er særlig relevant.

² <https://www.hiof.no/om/styringsdokumenter-rapporter/styringsdokumenter/strategisk-plan-2019-2022.html>

³ <https://bibliotekutvikling.no/prosjektbank/prosjekt/kompetanserammeverk-for-forskningsdatastotte/>

⁴ <https://www.hiof.no/for-ansatte/prosjekter/ny-strategi-2030/>

Modellen illustrerer at ledelse handler om å oppnå resultater gjennom påvirkning av andre og deres arbeid. Ledelsen, i dette tilfellet ledere i den administrative linjen, har følgende virkemidler til rådighet for å optimalisere virksomhetsprosessene:

- ▶ Organisasjonsstruktur – som er et bilde på hva som er ønsket atferd i institusjonen, gjennom en bestemt fordeling av oppgaver og myndighet.
Organisasjonen har gjennomgått en omorganisering, og hvordan og i hvilken grad de nye strukturene legger til rette for gode arbeidsprosesser og effektiv oppgaveløsning vil undersøkes.
- ▶ Styringssystemer – som omfatter systemer for oppfølging og rapportering av mål, økonomi og resultater (leveranser, kvalitet og effektivitet) – er en del av ledelse og oppfølging. Gjennom evalueringen vil vi kartlegge styrker og svakheter knyttet til dagens systemer og strukturer.
- ▶ Digitale ressurser – som omfatter å ta i bruk ny teknologi for å legge til rette for effektive prosesser og god kvalitet i leveranser. Oppdragsbeskrivelsen etterspør ikke en særskilt vurdering av dette, men etter vår oppfatning vil det være naturlig at vi på et overordnet nivå også vurderer hvordan Høgskolen i Østfold bruker digitale ressurser i driften, da dette kan ha betydning for effektivitet og måloppnåelse.
- ▶ De menneskelige ressursene – som omfatter kompetanse, arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Konkurranses grunnlaget etterspør ikke spesifikt en vurdering av organisasjonskultur, men et av målene som beskriver om omorganiseringen var «en utviklingsorientert administrasjon som er rustet til å møte endringstakten i sektoren». Dette forholdet, samt samhandlingen mellom internt og med brukerne, vil bli kartlagt.

Modellen skiller mellom resultater (leveranser, kvalitet og effektivitet) som virksomheten har kontroll over, og effekter på samfunn og brukere som virksomheten ofte kun i begrenset grad har kontroll over. Denne evalueringen fokuserte på resultater og mål som Høgskolen i Østfold selv har kontroll over.

Til slutt viser modellen virksomhetens lærings-, utviklings- og innovasjonssløyfe, som påvirkes av både interne og eksterne resultater, effekter og utviklingstrekk. Hvordan Høgskolen i Østfold legger til rette for utvikling og læring basert på erfaringer, vil ha betydning for effektivitet og utvikling av resultater over tid, og dermed grad av måloppnåelse.

Kriterier

For å evaluere dagens organisering av de administrative tjenestene etablerte vi et sett med kriterier som funnene ble vurdert opp mot. Kriteriene er basert på et kriteriesett utviklet av Difi (dagens Digdir) og videreutviklet av Agenda Kaupang. I Tabell 1 beskrives kriteriene.

Tabell 1. Evalueringskriterier

Evalueringskriterier	Utdypning av kriteriene
Formålseffektivitet	Er den administrative organiseringen hensiktsmessig for å løse virksomhetens prioriterte oppgaver?
Kostnadseffektivitet	Bidrar den valgte modellen til at en unngår unødig dobbeltarbeid, og har minst mulig kostnader knyttet til løpende samordning og samarbeid? Legger den til rette for en rasjonell utvikling og bruk av kompetanse?
Rolleklarhet	Gir modellen mest mulig klare og forutsigbare ansvarsforhold internt? Gir den legitimitet og tillit overfor eksterne samarbeidspartnere?
Styrbarhet	Gir modellen klare ansvarsforhold for styring, samordning og prioritering?
Fleksibilitet	Gir den administrative organiseringen rom for å kunne ivareta nye behov og oppgaver? Ivaretar den behov for å være proaktiv?
Brukerorientering	Gir den administrative organiseringen best mulig kvalitet på produkter og tjenester, en best mulig samordnet tjeneste, god tilgjengelighet og brukermedvirkning? Legger den til rette for digitalisering av tjenestene?
Arbeidsmiljø	Gir modellen rom for å utvikle et arbeidsmiljø som er faglig utfordrende og sosialt tilfredsstillende?

2.2 Datainnsamling

I evalueringen benyttet vi en kombinasjon av kvalitative og kvantitative undersøkelser. Vi gjennomførte en breddekartlegging som ble supplert med informasjon fra dokumentgjennomgang, intervjuer og gruppeintervjuer/fokusgrupper. Nedenfor beskrives de ulike aktivitetene.

2.2.1 Dokumentgjennomgang

For å få innsikt i nåværende organisering og bakgrunnen for omorganiseringen gikk vi gjennom følgende dokumenter, oppsummert i Tabell 2.

Tabell 2. Dokumentgjennomgang

Dokument	Kort beskrivelse
Sak 39/19 «Organisering og ledelse av de teknisk/administrative tjenestene»	Høgskolestyrets opprinnelige behandling av ny administrativ organisering
Sak 52/20 «Ledelses- og styringsstruktur ved Høgskolen i Østfold»	Høgskolestyrets behandling av justert administrativ organisering ifm. innføring av enhetlig ledelse ved HiØ
Strategisk plan for HiØ 2019-2022	
Sak 34/20 «Ny faglig organisering ved Høgskolen i Østfold»	Høgskolestyrets behandling av ny faglig organisering

I tillegg har blant andre HiØs nettsider blitt konsultert underveis, blant annet i forbindelse med oversikter over dagens organisasjonskart, de enkelte avdelingene, underliggende seksjoner osv. Vi viser til nettsidene ved bruk av fotnotene underveis i rapporten.

2.2.2 Intervjuer

Vi gjennomførte intervjuer både i forkant og i etterkant av spørreundersøkelsen.

Innledende intervju

Innledningsvis gjennomførte vi fem intervjuer. I samråd med prosjektgruppen ved høgskolen fant vi frem til informanter som kunne bidra med ulike perspektiver på omorganiseringsprosessen:

- ▶ En student
- ▶ En ansatt og en leder i teknisk/administrative tjenester
- ▶ En instituttleder
- ▶ En tillitsvalgt

I intervjuene brukte vi en semi-strukturert intervjuguide med rom for å legge vekt på det den enkelte informant var opptatt av. Dette ga oss en fleksibilitet til å kunne følge opp særlig relevante tema som dukket opp underveis i intervjuene. Sentralt i samtalene var erfaringer med selve omorganiseringsprosessen, med tidligere og nåværende organisering og tanker om veien videre. Andre temaer var samhandling, roller, ansvar og ledelse. Målet med intervjuene var å få dypere forståelse for prosessene som hadde vært gjennomført og få testet ut relevansen til temaene vi ønsket mer informasjon om fra spørreundersøkelsen. Intervjuene ble gjennomført på Teams med to ansatte fra Agenda Kaupang til stede.

Vi gjennomførte også 4 intervjuer i begynnelsen av november. Disse intervjuene var tematisk spisset med utgangspunkt i resultatene som forelå fra spørreundersøkelsen, men omhandlet som de tidligere intervjuene omorganiseringsprosessen, tidligere versus nåværende organisering, samhandling, roller, ansvar og ledelse. Disse intervjuene bidro til å gi oss utdypende informasjon om tema som vi var spesielt interessert i å kjenne bedre til.

Gruppeintervju

Vi supplerte informasjonen fra spørreundersøkelsen og intervjuene med fokusgruppeintervjuer med et utvalg av ansatte fra høgskolen. Fokusgrupper opplever vi er en egnet metodikk for å finne forbedringsområder og for å få dypere innsikt i funn fra kvantitative undersøkelser⁵. Intensjonen med gruppeintervjuene var i hovedsak å få kommentert, utdypet og tolket funn fra spørreundersøkelsen.

Vi gjennomførte til sammen fem fokusgruppeintervjuer. Deltakerne i de tre første gruppene var satt sammen på tvers av HiØ, og bestod av en blanding av ledere, administrativt og faglig ansatte.⁶ De to siste fokusgruppene var satt sammen av ansatte fra enheter som vi etter en nærmere analyse av resultatene i spørreundersøkelsen og de første fokusgruppeintervjuene, var særlig interessert i å vite mer om. I de to siste fokusgruppeintervjuene deltok også representant fra de tillitsvalgte som observatør. Fokusgruppene bestod av 7–9 informanter. Fokusgruppeintervjuene ble gjennomført fysisk ved HiØ og hadde en varighet på to timer. En fra evalueringsteamet fasiliterte intervjuet, mens den andre representanten skrev ned gruppedeltakernes vurderinger og synspunkter.

⁵ <https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/brukermedvirkning/fokusgruppeintervju>

⁶ *Begrepeene vitenskapelig og faglig ansatte benyttes vekselvis i rapporten*

2.2.3 Spørreundersøkelse

For å få et bredt kunnskapsgrunnlag til å belyse evalueringsspørsmålene, gjennomførte vi en digital spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut 13. september til om lag 700 ansatte. Målgruppen for undersøkelsen var ansatte både i administrative/tekniske tjenester, ledelsen og ansatte i den faglige linjen. Undersøkelsen ble gjennomført anonymt. Totalt mottok vi svar fra 281 respondenter. Det ble sendt ut to purringer for å øke antall svar. Den siste purringen ble kun sendt ut til de som hadde påbegynt, men ikke avsluttet undersøkelsen.

Gitt det totale antallet mottakere av undersøkelsen, så mener vi at dette er et lavt antall respondenter. Det var ventet i utgangspunktet at dette var en undersøkelse som ville få lav deltakelse blant de faglige ansatte, noe som også viste seg å være tilfelle. Av de som svarte, var det totalt 126 administrativt ansatte, av de 200 som spørreundersøkelsen ble sendt ut til. Dette tilsvarer en svarprosent på 63 % blant denne gruppen respondenter. Denne svarprosenten for den primære målgruppen vurderer vi er bra, og resultatene vil kunne generaliseres til populasjonen av administrative ansatte som helhet.

Vi konkluderte derfor, i samråd med oppdragsgiver, at deltakelsen blant de administrativt ansatte var tilfredsstillende.

Spørreundersøkelsen var delt i to, der de administrativt ansatte og den faglige linjen fikk delvis ulike spørsmål. De som jobbet i administrasjonen fikk spørsmål om egen organisering og hvordan det fungerte, og de faglig ansatte som bruker tjenestene fikk spørsmål sett fra et brukerperspektiv.

I undersøkelsen til ansatte fra adm./tekniske tjenester stilte vi spørsmål om følgende hovedtemaer:

- ▶ Struktur, ansvar og roller
- ▶ Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser
- ▶ Kommunikasjon og samhandling
- ▶ Kapasitet og kompetanse
- ▶ Ledelse og oppfølging
- ▶ Vurdering av om dagens organisering bidrar til å bygge opp under de ulike målene med omorganiseringen

De ansatte i faglig linje fikk spørsmål om de samme hovedtemaene der roller, kapasitet og kompetanse var slått sammen.

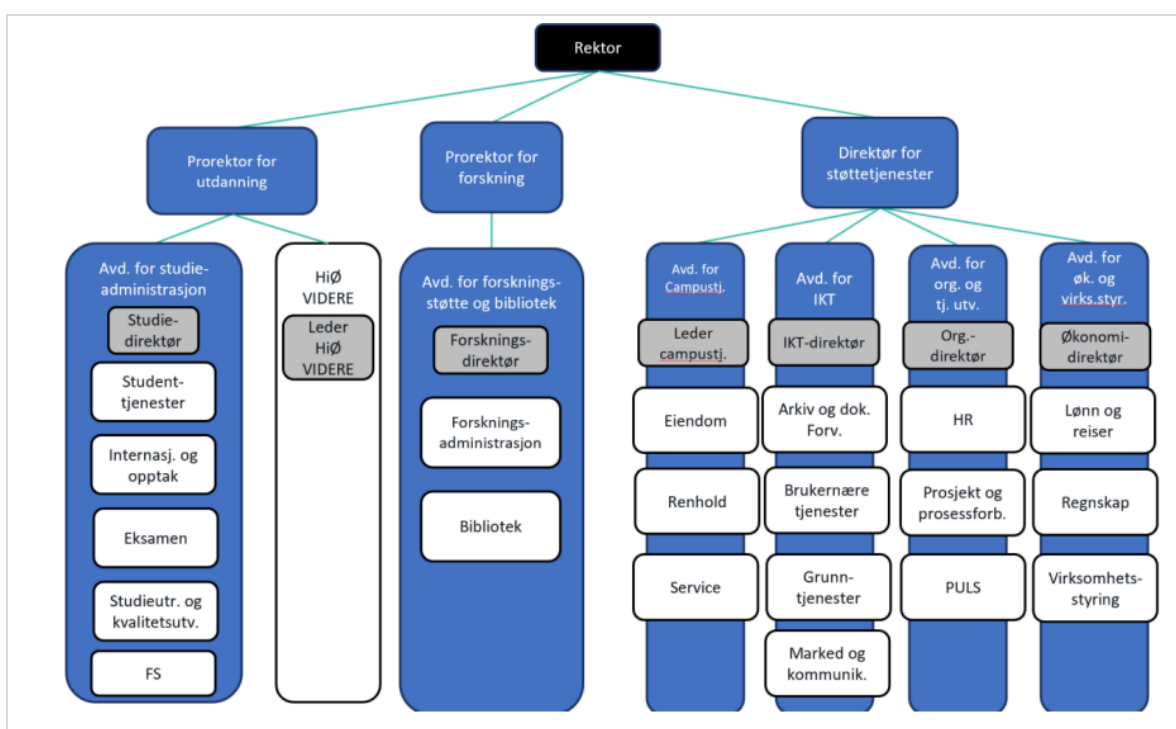
Spørreundersøkelsen var testet i forkant av utsendelse i samarbeid med prosjektgruppen ved HiØ. Spørreundersøkelsen ble så sendt ut i samarbeid med IT, slik at HiØs mailsystemer ville godta e-posten med lenke til undersøkelsen.

3 Dagens organisering og styring

I dette kapittelet beskriver vi dagens organisering og styringsstruktur for de tekniske/administrative tjenestene ved HiØ.

Høgskolen i Østfold er en statlig høyskole underlagt Kunnskapsdepartementet. Høgskolestyret er høgskolens øverste organ. Høgskolen har innført enhetlig ledelse. Prorektor for utdanning, prorektor for forskning og direktør for støttetjenester har ansvar for ulike avdelinger og seksjoner.

I dag er de tekniske/administrative tjenestene organisert i 7 administrative avdelinger. Avdelingene har videre egne ledere og de underliggende seksjonene har enten egne ledere eller ledes av avdelingsdirektørene. Det er dermed totalt 4 ledernivåer i organisasjonen. Figur 2 viser et overordnet organisasjonskart for de administrative tjenestene.



Figur 2. Organisasjonskart for de tekniske/administrative tjenestene. Hentet fra konkurransegrunnlaget.

Nedenfor følger en kort beskrivelse av de ulike avdelingene:

Avdeling for studieadministrasjon består av enhetene Eksamen, Felles studentsystem, Internasjonalisering og opptak, Studieutredning og kvalitetsutvikling og Studenttjenester. Avdelingen ledes av studiedirektøren.

HiØ VIDERE er høgskolens enhet for oppdragsvirksomhet og skal ivareta all eksterntfinansiert etter- og videreutdanning for høgskolens tre fakulteter. Har egen leder.

Avdeling for forskningsstøtte og bibliotek består av enhetene Biblioteket og Forskningsadministrasjon. Avdelingen ledes av forskningsdirektøren.

Avdeling for campustjenester har et hovedansvar for drift og utvikling av høgskolens to campuser. Består av enhetene Eiendomstjenester og Renholdstjenester. Avdelingen ledes av leder for campustjenester.

Avdeling for IKT leverer støtte- og utviklingstjenester til studenter og ansatte. Består av enhetene Arkiv og dokumentasjonsforvaltning, Brukernære tjenester, Grunntjenester, Marked og kommunikasjon og Servicetjenester. Avdelingen ledes av IKT-direktøren.

Avdeling for organisasjons- og tjenesteutvikling består av enhetene HR, Pedagogisk utvikling og læring og Prosjekt- og prosessforbedring. Avdelingen ledes av organisasjonsdirektøren.

Avdeling for økonomi og virksomhetsstyring har hovedansvar for høgskolens økonomi og virksomhetsstyring. Består av enhetene virksomhetsstyring, Regnskap og Lønn og reiser. Avdelingen ledes av økonomidirektøren.

3.1 Administrative organisasjonsendringer ved høyskolen

Dagens administrative organisering er etablert gjennom to endringsprosesser. Den første endringsprosessen ble behandlet i høgskolestyret i sak 39/19.⁷ I denne endringen etableres det til sammen syv administrative enheter under høgskoledirektør.

I forkant av denne endringen var høgskolen organisert med en institusjonell fellestjeneste lokalisert i Halden og med egne studiestedadministrasjoner i Halden og Fredrikstad. Bibliotek og IKT var organisert som fellestjenester med gjennomgående ledelse, hvor teamene og fellesfunksjonene ved de to studiestedene forholdt seg til samme leder. De øvrige administrative områdene innenfor studiestedadministrasjonene ble ledet av lokale administrasjonssjefer, mens enheten i felles-tjenesten ble ledet av fagdirektører. Administrasjonssjefene rapporterte til dekan ved studiestedets største fagavdeling, men det var samtidig direktør som hadde det overordnede ansvaret for disse. Arbeidet med å se på endret administrativ organisering ble startet av direktøren i januar 2019.

I saksfremlegget til høgskolestyret trekkes frem både positive og negative sider ved den daværende organiseringen. Som positivt blir blant annet sterke fagmiljøer, som leverer god saksbehandling, trukket frem. Videre at studentene får god veiledning og at administrasjonene er tett på. I tillegg opplever man at organisasjonen har vist god evne til å effektivisere driften, blant annet gjennom å kunne håndtere økning innenfor antall faglige ansatte og i studentmassen, uten at dette har medført tilsvarende vekst i administrative stillinger. Studiestedadministrasjonene trekkes også frem å være lokalt orientert og tett på fagavdelingene ved de to studiestedene.

Det var samtidig forhold ved den daværende administrative organiseringen som ikke fungerte og som ble vurdert å være negativt. Høgskolen ble blant annet vurdert å ha for liten kompetanse på utviklingsprosesser og å være for lite utviklingsorientert. Administrasjonen ble også beskrevet å være for lite brukerorientert overfor studenter, de fagansatte og ledelsen. Videre ble organiseringen vurdert å være for lite fleksibel innenfor det administrative området, noe som ble relatert til at ressursene var stedbundet, og at det ble arbeidet for lite på tvers for å utnytte eksisterende kapasitet og nå felles mål. Todelingen mellom fellestjenester og studiestedsadministrasjonen ble også problematisert, blant annet gjennom at man anså at dette bidro til å skape u hensiktsmessig avstand mellom administrativt personell som burde samarbeide mer. Det ble også trukket frem at man opplevde ulikt kvalitetsnivå og ulike praksiser for de samme typene administrative tjenester, noe som ble tilskrevet et økt behov for styring og samordning.

⁷ Se sak 39/19 «Organisering og ledelse av de teknisk/administrative tjenestene»: <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/hiof/Meetings/Details/318378?agendaltemId=207464>

I saksframlegget til høgskolestyret ble det trukket frem tre drivere innenfor universitets- og høgskolesektorene som det var viktig å hensynta. Den første driveren omhandler et økt behov for å være brukerorientert, og det å evne å gjennomføre endringsprosesser raskt, for på den måten å kunne konkurrere i sektoren om fagansatte og studenter. I tillegg så trekkes digitalisering frem som et endringstrekk som betinger en mer tilpasningsdyktig og endringsorientert administrasjon. Som et siste punkt pekes det på hvordan organisering av administrasjonen i universitets- og høgskolesektoren fremover vil endre seg mot fellesløsninger på systemsiden og fellestjenester innenfor det administrative området, og at dette er noe høgskolen må posisjonere seg til for å kunne utnytte de mulighetene som ligger i dette.

Som en del av denne omorganiseringsprosessen innføres det gjennomgående ledelse innenfor det administrative området. I dette ligger det at fagdirektøren for et administrativt område får både faglig ansvar for området og personalansvar for personalressursene. Dette grepet begrunnes i at dette vil styrke evnen til å gjennomføre utviklingsprosjekter og gi mer helhetlig styring av ressursene, noe som igjen kan gi bedre kapasitet og kvalitet på tjenestene. Som en følge av denne endringen opphører studiestedadministrasjonene ved de to studiestedene.

Den andre administrative endringen som danner grunnlaget for dagens administrative organisering gjøres relatert til overgangen til enhetlig ledelse ved høgskolen. Rektor blir som en følge av overgangen til enhetlig ledelse HiØs eneste toppleder. I forbindelse med sak 52/20 «Ledelses- og styringsstruktur ved Høgskolen i Østfold» blir det vedtatt ny administrativ organisering ved høyskolen.⁸ I saken opprettes det åremålsstillinger som prorektor for utdanning og prorektor for forskning og en fast stilling som direktør for støttetjenester. Et sentralt element ved vedtaket er at det flyttes administrative enheter direkte under prorektor for utdanning og prorektor for forskning.

Til prorektor for utdanning legges avdeling for studieadministrasjon og HiØ VIDERE. Ledelsen av avdeling for studieadministrasjon og HiØ VIDERE ble lagt til henholdsvis studiedirektør og leder av HiØ VIDERE. Arbeidsgruppen argumenterer blant annet med at disse stillingene vil være med å sikre nødvendig ledelseskapasitet til både operativ og strategisk ledelse innenfor utdanningsfeltet. Det vil også redusere lederspennet for prorektor, og bidra til å styrke prorektors strategiske arbeid innenfor utdanningsfeltet. Forslaget forutsetter ifølge arbeidsgruppen at prorektor og studiedirektør i samråd med rektor gjør ytterligere konkretisering av ansvarsfordelingen mellom seg. Grunnet innspill under høringsinnspillene, som tidligere var gjennomført, blir Seksjon for studenttjenester flyttet til avdeling for studieadministrasjon.

Til prorektor for forskning legges avdeling for forskningsstøtte og bibliotek. Det argumenteres også her for at det er viktig å hensynta lederspennet for prorektor, slik at rollen kan ha en størst mulig strategisk posisjon ved høyskolen. Det presiseres også her at prorektor for forskning og forskningsdirektør, i samråd med rektor, bør foreta en ytterligere konkretisering av ansvarsdelingen mellom seg. De øvrige enhetene legges til direktør for støttetjenester, som får delegert ansvar fra rektor til å lede disse. Direktør for støttetjenester får dermed ansvar for avdeling for campustjenester, avdeling for IKT, avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling og avdeling for økonomi og virksomhetsstyring. Avdelingene blir ledet av direktører slik som tidligere.

Arbeidsutvalget poengterer at HiØ lenge har hatt en ambisjon om at de faglig-administrative støttetjenestene i størst mulig grad skal bidra til faglig *utvikling* heller enn *kontroll*, noe som også var en uttalt ambisjon knyttet til omorganiseringen av den administrative virksomheten fra 01.01.2020. Utvalget peker også på at de gjennom en tettere kobling mellom rektorat og støttetjenestene ser for seg at man i enda større grad vil lykkes med en slik dreining av fokus enn hva man har fått til så langt.

⁸ Se sak 52/20 «Ledelses- og styringsstruktur ved Høgskolen i Østfold»: <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/hiof/Meetings/Details/355170?agendaltemId=209194>

Arbeidsutvalget så nærmere på flere alternative modeller som ville kunne resultere i større eller mindre endringer for høyskolen. Forslaget de landet på endrer og utvider prorektorenes rolle, men beskrives å være konservativ med tanke på i hvilken grad administrasjonen endres. Den eksisterende avdelingsledelsen ble beholdt, og store deler av den interne strukturen med avdelinger og seksjoner ble opprettholdt som tidligere. Et slikt konservativt valg begrunnes blant annet med at den inneværende administrative organiseringen, delvis grunnet Covid-19, ikke har fått anledning å virke under normale omstendigheter i særlig grad. Det ble videre argumentert for et behov for å opprettholde størst mulig grad av stabilitet i en situasjon hvor høyskolen ville gjennomgå flere viktige endringsprosesser. Det at det i tillegg var avtalt å foreta en evaluering av den administrative organiseringen, var med på å støtte opp under vurderingen om å utsette større endringer innenfor den administrative organiseringen.

Flyttingen av seksjon for studenttjenester er et unntak fra ønsket om å opprettholde eksisterende administrative organisering i størst mulig grad. Andre seksjoner som Marked og kommunikasjon, HR og Seksjon for pedagogisk utvikling og læring (PULS) ble også vurdert som kandidater for en annen organisatorisk tilhørighet, men diskusjonene og høringsuttalelsene knyttet til disse plassering var i mindre grad entydig.

Denne evalueringen omhandler erfaringer med en prosess, ny organisering og styringsform som har blitt gjennomført under koronapandemien. Det har blant annet ført til mindre muligheter for å møtes fysisk og det har skjedd endringer i smittesituasjon, restriksjoner og anbefalinger som har krevd hurtig respons. I perioden har det blant annet vært en rekke endringer knyttet til fysisk oppmøte for studenter og organisering av undervisningstilbudet.

Det er en mulighet for at forhold som beskrives i undersøkelsen, som manglende kommunikasjon og samhandling, kan ha blitt påvirket av pandemien og restriksjonene, og må bør derfor ses på som en kontekstuell variabel i evalueringen.

Høgskolen har i konkurransegrunnlaget bedt om å at vi ser på hva som fungerer bedre med dagens organisering enn tidligere organisering, og hva som fungerte bedre før omorganiseringen enn hva det gjør i dag. Siden det ikke foreligger målinger av hvordan administrasjonen fungerte tidligere, vil det være vanskelig å sammenligne nåværende organisering med tidligere varianter av den administrative organiseringen. Vi behandler derfor ikke dette temaet særskilt, men det vil i løpet av gjennomgangen av våre funn komme frem tilbakemeldinger fra våre respondenter og informanter som sier noe om dette.

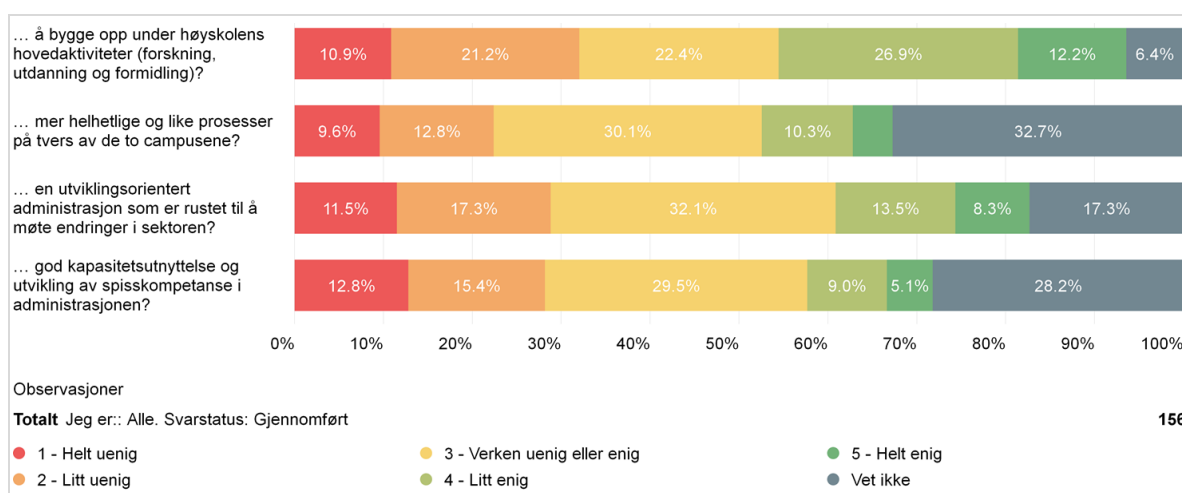
4 Dagens administrative organisering

I dette kapittelet gjengir vi resultater fra spørreundersøkelsen og intervjuene når det gjelder oppfatninger om dagens organisering, mens vi i neste kapittel beskriver resultater knyttet til effektivitet og kvalitet i de administrative prosessene. I dette kapittelet vil følgende tema bli dekket:

- ▶ Administrative tjenester: Kjernevirksomheten, like prosesser, utviklingsorientering og kapasitetsutnyttelse
- ▶ Struktur, ansvar og roller
- ▶ Ledelse og oppfølging
- ▶ Ledelse og oppfølging, funn på avdelingsnivå
- ▶ Oppsummering av hovedfunn

4.1 Administrative tjenester: Kjernevirksomheten, like prosesser, utviklingsorientering og kapasitetsutnyttelse

Innledningsvis i dette kapitlet skal vi se nærmere på hvordan de to respondentgruppene, vitenskapelig ansatte og administrativt ansatte, vurderer organiseringen av de administrative tjenestenes bidrag til høyskolens hovedaktiviteter, helhetlige og like prosesser på tvers av campus, en utviklingsorientert administrasjon og god kapasitetsutnyttelse.



Figur 3. Alt i alt, i hvilken grad opplever du at dagens organisering av de administrative tjenestene bidrar til (vitenskapelig ansatte, N=156)

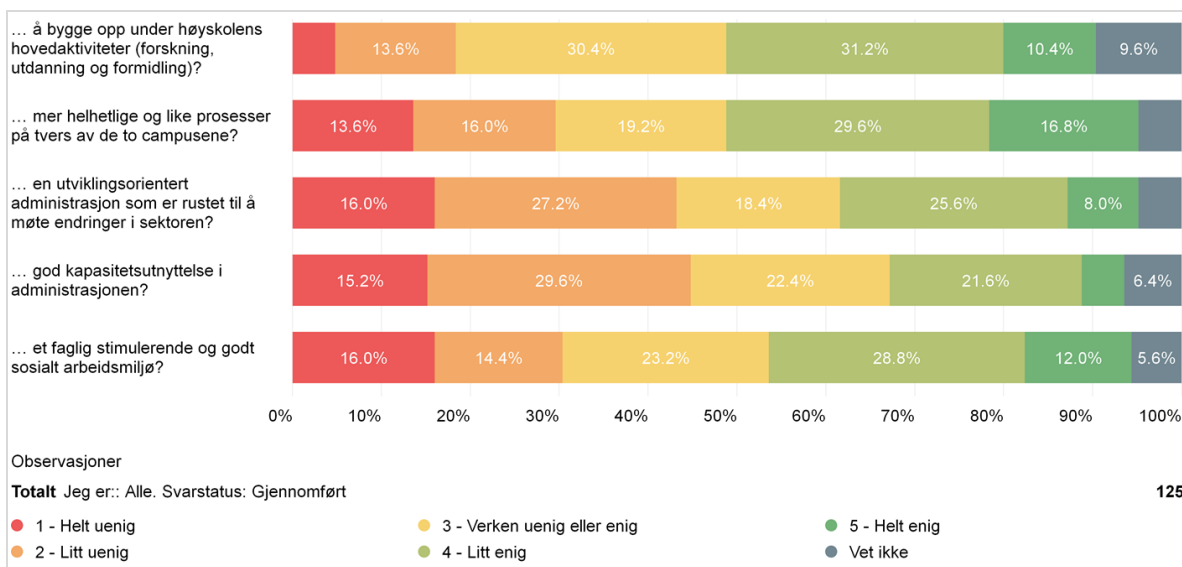
Vi starter med de vitenskapelig ansatte. På spørsmålet om dagens organisering av de administrative tjenestene bidrar til å bygge opp under høyskolens hovedaktiviteter innenfor forskning, utdanning og formidling, svarte 39,1% av respondentene at de er litt eller helt enig, 29,1% var helt eller delvis uenige, 22,4% var hverken enige eller uenige, mens 6,4% svarer at de ikke vet.

Relatert til påstanden om de administrative tjenestene bidrar til mer helhetlige og like prosesser på tvers av de to campusene, er det 32,7% som svarer at de ikke vet. Det er 30,1% som svarer at de verken er uenige eller enige, 22,4 er helt eller delvis uenige, mens 14,8% er helt eller delvis enige.

En tilsvarende svarfordeling betegner også påstandene knyttet til om høyskolen har en utviklingsorientert administrasjon som er rustet til å møte endringen i sektoren, og bidrar til god kapasitetsutnyttelse og utvikling av spisskompetanse i administrasjonen. Den høye andelen som har svart «vet ikke» på den andre og fjerde påstanden kan tyde på at dette er spørsmål som har vært vanskelig å ta stilling til for faglig ansatte.

Et tema som kommer frem i forbindelse med flere av våre åpne spørsmål og i intervjuer, er at HiØ oppleves å ha blitt topptung og hierarkisk. Et tiltak som fremmes er å etablere en flatere og mer oversiktlig organisasjonsstruktur og ta bort unødvendige ledernivå. Her blir det også nevnt et behov for tydeligere delegasjon, både når det gjelder ledere og for administrative ansatte. Det uttrykkes også behov for å gjøre organisatoriske grep som bidrar til at man får færre enheter som agerer som egne «øyer» i organisasjonen.

Vi skal nå se hvordan de administrativt ansatte har svart på disse spørsmålene.



Figur 4. Alt i alt, i hvilken grad opplever du at dagens organisering av de administrative tjenestene bidrar til (administrativt ansatte, N=125)

41,6 % av administrativt ansatte svarer at de er litt eller helt enige i at organiseringen av de administrative tjenestene bidrar til å bygge opp under høyskolens hovedaktiviteter innen forskning, undervisning og formidling. 30,4% er verken uenige eller enige, eller svarer at de ikke vet i forbindelse med denne påstanden. Kun 18,4 % er litt eller helt uenige.

Når det gjelder mer helhetlige og like prosesser på tvers av de to campusene, svarer 43,4 % at de er litt eller helt enige. 29,6 % svarer at de er litt eller helt uenige i påstanden, og 19,2 % at de verken er uenige eller enige. I de to neste påstandene, knyttet til en utviklingsorientert administrasjon som er rustet til å møte endringer i sektoren og at man har god kapasitetsutnyttelse, svarer henholdsvis 43,2 og 44,8 % at de er litt eller helt uenige. For begge disse påstandene er det relativt store andeler som svarer at de verken er uenige eller enige, med hhv. 18,4 og 22,4 %. I påstanden om administrasjonen er utviklingsorientert, svarer 25,6 % at de er litt enige i dette, og 8 % at de er helt enige. For påstanden om kapasitetsutnyttelse svarer 21,6 % at de er litt enige i dette, og kun en liten prosentandel at de er helt enige i påstanden. I forbindelse med påstanden om et faglig stimulerende og godt sosialt arbeidsmiljø, svarer til sammen 30,4 % negativt på dette. Blant respondentene så er 23,2 % hverken uenige eller enige i påstanden. 40 % svarer at de er litt eller helt enige i dette.

I forbindelse med spørsmålet om administrativt ansatte har innspill til andre måter å organisere administrasjonen på og som hadde vært bedre egnet til å styrke tjenestene, kommer det flere interessante perspektiver. Innspillene følger de samme sporene som de som ble gitt av de vitenskapelig ansatte, men har også elementer utover dette. Dette er innspill som går igjen både i fritekstsvarene og intervjuene vi har gjennomført.

Et overordnet grep som har bred støtte blant respondentene, er å utarbeide en organisering hvor veien mellom toppledelsen og avdelingene med seksjonene er kortere enn hva det er i dagens løsning. Forslag knyttet til dette perspektivet er blant annet å redusere antall avdelingsdirektører, og la de gjenværende avdelingsdirektørene inngå i ledergruppen med rektoratet og dekanatet. Det kommer også frem forslag om å gå fra fire til tre ledernivå, og på den måte etablere en flatere organisasjonsstruktur innenfor den administrative delen ved HiØ.

Det er også en del konkrete forslag knyttet til organisasjonsstruktur som går igjen i vårt empiriske materiale. Det ene forslaget omhandler avdeling for støttetjenester, hvor det foreligger flere forslag om å heller dele denne avdelingen inn i to enheter, og hvor de nye avdelingsdirektørene får tilgang til rektors ledergruppe. Plasseringen av seksjon for marked og kommunikasjon under avdeling for IKT blir også problematisert. Et annet forslag som også går igjen, er å vurdere å legge HiØ VIDERE til avdeling for studieadministrasjon. Dette handler blant annet om et ønske om økt samordning av studieutviklingsområdet, og sikre at HiØ VIDERE har en tettere kobling til de øvrige delene av administrasjonen. Det kommer også frem forslag om å vurdere en reversering av den tidligere splittingen av de to IT-seksjonene brukernære tjenester og grunntjenester, og heller organisere dette som en enhet «IT-drift». Argumentasjonen i denne forbindelse er blant annet at dette vil bidra til å gjøre rolle- og ansvarsdelingen innenfor IT-området enklere.⁹

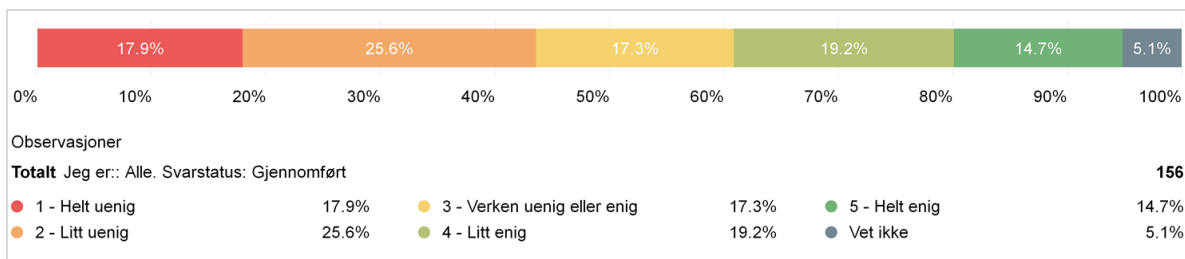
Når det gjelder struktureringen av administrasjonen ved HiØ, så er det mange perspektiver blant de administrativt ansatte på hvordan dette bør være. Noen gir uttrykk for at de ønsker en administrasjon med egen leder for hvert studiested, slik det var tidligere. Det er også de som gir uttrykk for at administrasjonen bør organiseres rundt de tre fakultetene ved HiØ. Andre igjen gir uttrykk for at det er positivt at man har gått bort fra studiestedsadministrasjonene og sentralisert administrasjonen, for på den måte å kunne ha mulighet for å profesjonalisere tjenestene og sikre kvalitet og effektivitet i arbeidet som gjøres.

Det gis også tilbakemeldinger om at opplevelsen av å være en felles organisasjon er blitt svekket, og at administrasjonen fremstår som fragmentert. Avdelingene beskrives å være inndelt i mange små seksjoner, og at dette er noe som bidrar til å gjøre samarbeidet og informasjonsflyten utfordrende. Det beskrives et behov for å gjøre en ordentlig gjennomgang av hvor de ulike oppgavene skal ligge i den administrative strukturen.

⁹ Forslaget «IT-drift» omtales senere av oss som «IKT»

4.2 Struktur, ansvar og roller

For å få en forståelse av hvordan respondentene vurderte struktur, ansvar og roller knyttet til det administrative feltet ved høyskolen, stilte vi spørsmål om dette både til de vitenskapelig og til de administrativt ansatte. Resultatene viser at det er noe samsvar i måten de to respondentgruppene oppfatter dette.



Figur 5. Det er tydelig ansvars- og rollefordeling mellom den faglige og administrative linjen (vitenskapelig ansatte, N=156)

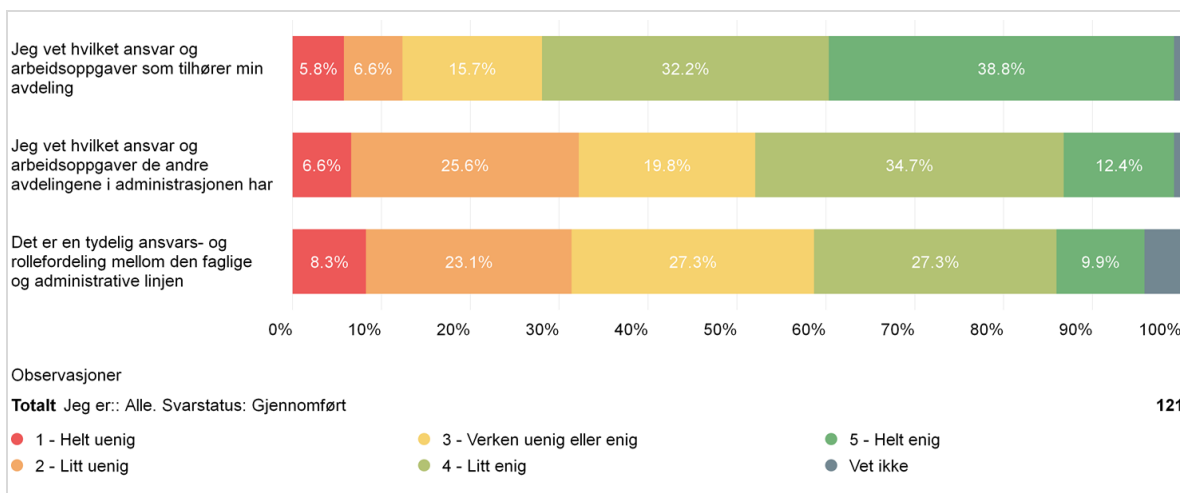
I svarene fra de vitenskapelig ansatte kan man se at de fordeler seg på alle svaralternativene. Totalt 43,3 % av respondentene svarer at de er helt eller litt uenige i påstanden om at det er en tydelig ansvars- og rollefordeling mellom den faglige og administrative linjen. 17,3 % svarer at de verken er uenige eller enige i utsagnet. Det er til sammen 33,9 % som sier seg litt eller helt enig. Bildet kan tyde på at respondentene er delt i oppfatningen om ansvars- og rollefordelingen mellom den faglige og administrative linjen. Samtidig er det en høyere andel av de vitenskapelig ansatte som opplever at det ikke er en tydelig ansvars- og rollefordeling mellom den faglige og administrative linjen, noe som tyder på at det kan være utfordringer knyttet til ansvars- og rollefordelingen mellom den faglige og administrative linjen.

I svarene fra fritekstfeltene i spørreundersøkelsen og i våre oppfølgingsintervju utdypes disse svarene. I forbindelse med oppfølgingsspørsmålet om det er andre måter å organisere høgskolen på, kommer det frem at de vitenskapelig ansatte mener det er et behov for tydeligere rolle- og ansvarsdeling ved høgskolen. Dette handler både om relasjonen mellom fag og administrasjon, og innad i administrasjonen. Generelt så påpeker flere av våre respondenter og informanter et behov for bedre kjennskap til ansvarsfordelingen mellom administrasjon og vitenskapelig ansatte. Det gis uttrykk for at man er kjent med enkeltpersoner og deres roller, men at den generelle ansvarsdelingen ikke oppleves å være tydelig, da det er til dels uklart hvem som har myndighet over hva. Det gis også uttrykk for en opplevelse av at administrasjonen er sårbar, gjennom at ulike arbeidsoppgaver er fordelt på få personer med lite back-up, eksempelvis ved sykdom. Dette ser særlig ut å være knyttet til studieområdet.

Blant de oppgavene som trekkes frem hvor ansvars- og rollefordelingen ikke oppleves å være tydelig nok, er eksamensprosessen, studieinformasjon, mottak av nye studenter, tilrettelegging for studenter og generell oppfølging og veiledning av studenter. Det trekkes også frem utydeligheter knyttet til arbeidet med evalueringer på programnivå, studieplan og fagemnenivå, og studieplanarbeidet generelt. Administrasjon knyttet til studieprogrammene som sådan oppleves av noen å være svak. Det gis også uttrykk for en opplevelse av at avstanden til studieadministrasjonen har blitt større, og at dette var noe som fungerte bedre før.

Flere blant de faglig ansatte beskriver at de opplever at man får tildelt flere administrative oppgaver, gjennom blant annet at innføring av nye systemer skyver oppgaver fra administrasjonen og over på de faglig ansatte.

Våre respondenter peker også på at det er få møtepunkter hvor en kan samarbeide når saker skal behandles. Det fremkommer også uttalelser som omhandler organisasjonskultur, og at opplevelsen av fellesskap og en felles kultur er svekket.



Figur 6. Struktur, ansvar og roller (administrative stillinger, N=121)

Innenfor den administrative respondentgruppen ser vi at så stor andel som 71 % er litt eller helt enige i at de vet hvilket ansvar som tilhører egen avdeling. Dette gir et positivt bilde av den enkeltes forståelse av eget ansvar. Det er kun små andeler som ikke opplever å være kjent med egen avdelings ansvarsområde. Videre fremgår det at 47,1 % er litt eller helt enige i at de vet hvilket ansvar og hvilke arbeidsoppgaver de andre avdelingene i administrasjonen har. Innenfor dette spørsmålet er det 19,8 % som er verken uenig eller enig, og 32,2 % som er litt eller helt uenig i om de vet hvilket ansvar de andre avdelingene i administrasjonen har. Svarfordelingen fra de administrativt ansatte knyttet til påstanden om det er tydelig ansvars- og rollefordeling mellom den faglige og administrative linjen, gir et lignende bilde. Her er det 37,2 % av respondentene som er litt eller helt enige i påstanden om at det er en tydelig ansvarsdeling mellom den faglige og administrative linjen. 27,3 % er verken uenig eller enig i denne påstanden. Totalt er det 31,4 % som svarer at de er litt eller helt uenige i påstanden.

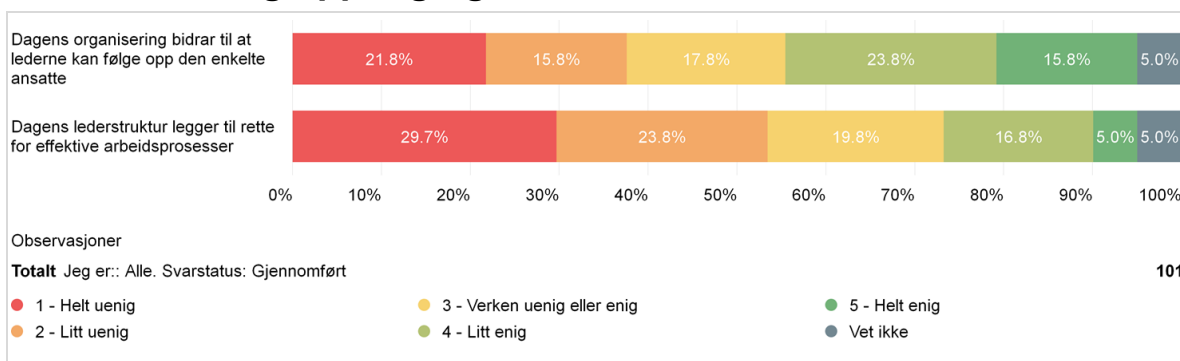
I undersøkelsen er det lagt inn et fritekstfelt hvor vi ber de administrativt ansatte om å beskrive innen hvilke områder de opplever at ansvars- og rollefordelingen mellom den faglige og administrative linjen ikke er tydelig nok. Dette materialet, sammen med intervjuene vi har gjennomført, gir oss et bilde av hvor dette oppleves å ikke være tydelig nok.

Det er flere områder innenfor det administrative feltet hvor de administrativt ansatte opplever en uklar ansvars- og rollefordeling. Noen av de områdene som trekkes frem er studieadministrasjon, HR og økonomi, timeplanlegging og studieplanlegging. Det trekkes også frem at ansvars- og rollefordelingen er utydelig i forbindelse med store årlige «happenings».

Flere av respondentene melder at det er behov for at faglig og administrativt ansatte samarbeider mer og at man jobber for felles mål. I denne forbindelse nevnes blant annet behovet for å etablere velfungerende samarbeidsfora mellom faglig og administrativ linje. Helt konkret foreslås det å etablere møtearena mellom studieprogramansvarlig og de forskjellige seksjonene i studieadministrasjonen for å sikre kommunikasjon og gode arbeidsprosesser. Fellesskapet mellom fag og administrasjon trekkes frem som noe som vil kunne bidra også til å styrke administrasjonen.

Når det gjelder styrings- og beslutningsprosesser, så opplever flere av våre respondenter at det uklart hvor beslutningslinjene går innenfor deler av administrasjonen, og hvem som har ansvaret og myndighet til å ta avgjørelser. Dette trekkes frem som noe som bidrar til å skape en opplevelse av en fragmentert administrasjon. Eksempler på kommentarer knyttet til dette er: Hvor skal ulike tema og saker som både berører fag og administrasjon behandles? Hvem er det som har ansvaret for å signere dokumenter? Hvem er det som tar beslutninger? Det oppleves også å være en dublering av lederroller på ulike saksfelt, med faglige og administrative ledere med ansvar innenfor samme området. Ansvars- og rolledelingen mellom prorektor for utdanning og studiedirektør trekkes frem som særlig utydlig i denne sammenhengen. Det er også noen som mener, uten at dette er veldig fremtredende i materialet, at dette også er noe uklart mellom prorektor for forskning og forskningsdirektøren. Rollen til direktør for støttetjenester er en annen topplederfunksjon som oppleves å være uklar. Her trekkes det blant annet frem at rektor og direktørene har behov for tettere kontakt enn det dagens løsning legger opp til, og at informasjonsflyten mellom rektor og det administrative nivået under direktør for støttetjenester ikke er god nok.

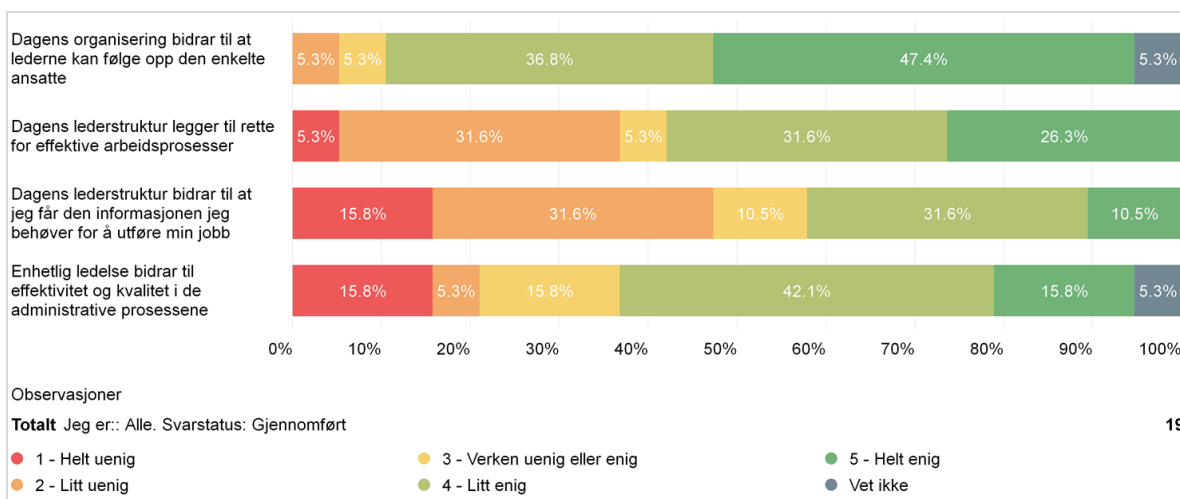
4.3 Ledelse og oppfølging



Figur 7. Ledelse og oppfølging – ansatte (administrativt ansatte, N=101)

Blant administrativt ansatte som ikke er ledere med personalansvar, svarer 21,8 % og 15,8 % at de er helt eller litt uenig i påstanden om at dagens organisering bidrar til at lederne kan følge opp den enkelte ansatte. Det er nært et tilsvarende antall respondenter som sier seg litt eller helt enig i påstanden, med hhv. 23,8 % og 15,8 %. Det er 17,8 % som verken er uenig eller enig i denne påstanden. Resultatene viser at det er stor spredning i svarene og kan muligens reflektere at det er ulikt lederspenn i avdelingene og dermed i hvilket handlingsrom den enkelte leder har for å følge opp den enkelte ansatte. Med lederspenn mener vi i denne sammenhengen antall ansatte man har ansvar for å følge opp som leder. I forbindelse med påstanden om dagens lederstruktur legger til rette for effektive arbeidsprosesser, svarer totalt 53,3 % at de er litt eller helt uenige i dette. Dette er en svarfordeling som gir et negativt bilde av hvordan dagens lederstruktur fungerer. Det er også en relativt stor andel som er verken uenig eller enig, noe som også kan fortolkes som å forsterke en konklusjon om at dette er et område som ikke fungerer slik det bør.

Vi skal nå se nærmere på hvordan ledere med personalansvar svarer på dette spørsmålet.



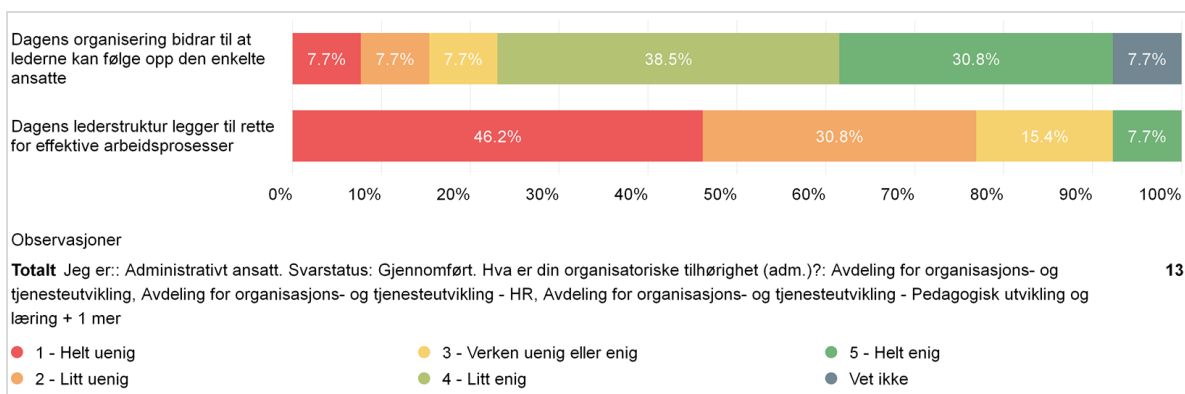
Figur 8. Ledelse og oppfølging – ledere med personalansvar (administrativt ansatte)

Blant kategorien ledere med personalansvar svarer totalt 84,2 % at de er litt eller helt enige i at dagens organisering bidrar til at lederne kan følge opp den enkelte ansatte.¹⁰ Det er også et flertall i denne gruppen som opplever at dagens lederstruktur legger til rette for effektive arbeidsprosesser, gjennom at 31,6 % og 26,3 % har svart at de er litt eller helt enige i utsagnet. Det er samtidig 36,9 % som sier at de er helt eller litt uenige i påstanden. I forbindelse med påstanden om dagens lederstruktur bidrar til at jeg får den informasjonen jeg behøver for å utføre min jobb, svarer totalt 47,4 % at de er litt eller helt uenige i utsagnet. Det er til sammen 42,1 % som opplever at dagens lederstruktur bidrar til at de får den informasjonen de behøver og som svarer at de er litt eller helt enige. Resultatene indikerer at det er utfordringer knyttet til informasjonsflyten for lederne og at dette er noe som kan føre til vanskeligheter med å utføre lederrollen og oppgavene på en god måte. Når det kommer til påstanden om enhetlig ledelse bidrar til effektivitet og kvalitet i de administrative prosessene, så svarer til sammen 57,9 % at de er litt eller helt enige i dette. Dette kan tyde på at ledere med personalansvar har en positiv opplevelse av innføringen av enhetlig ledelse ved høgskolen, men samtidig så ser vi at to av ti ledere er litt eller helt uenige i dette.

4.3.1 Ledelse og oppfølging – funn på avdelingsnivå

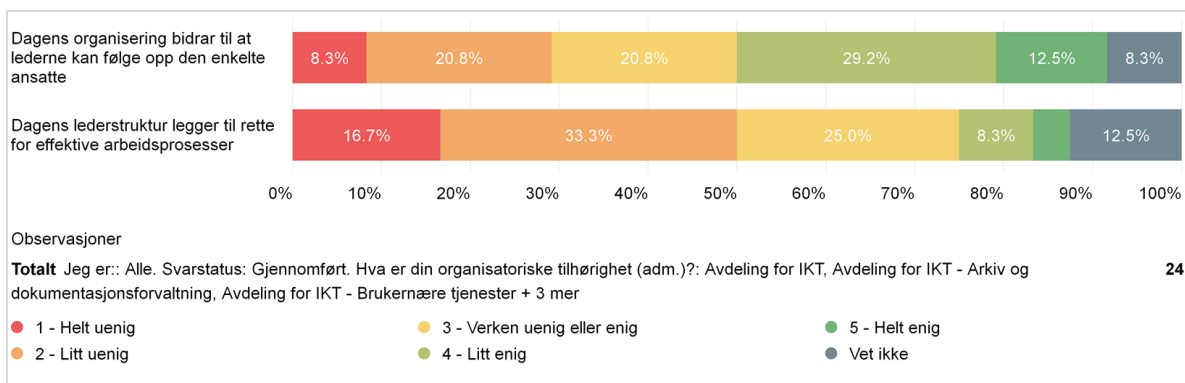
Går vi ned i enkeltelementer og ser på avdelingsnivå, er det resultater knyttet til områdene ledelse og oppfølging som i negativ forstand skiller seg fra bildet på institusjonsnivå. Her går vi gjennom resultatene fra avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling, avdeling for IKT og avdeling for studieadministrasjon.

¹⁰ Det gjøres oppmerksom på at det her er et lavt antall respondenter og at resultatene derfor må fortolkes med forsiktighet.



Figur 9. Ledelse og oppfølging (Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling)

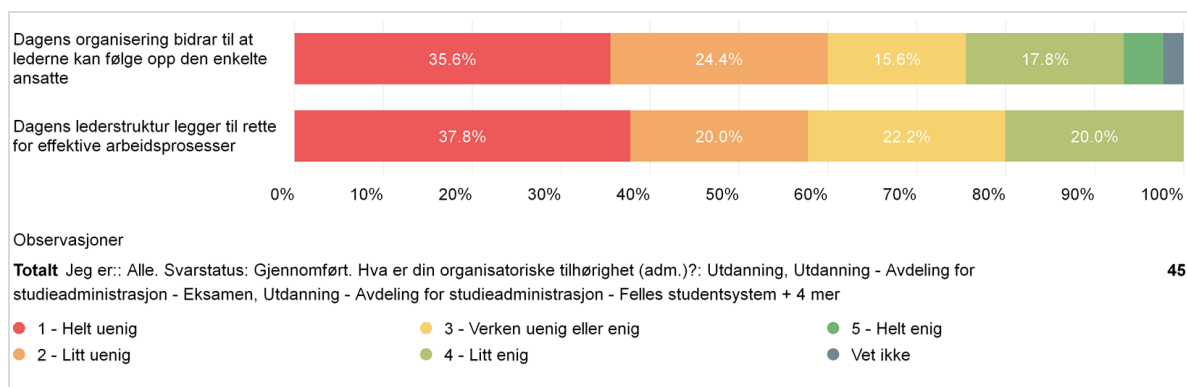
I avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling ser vi at de ansatte ved enheten opplever at dagens organisering bidrar til at lederne kan følge opp den enkelte ansatte, ved at henholdsvis 38,5 % og 30,8 % svarer at de er litt eller helt enige i påstanden.¹¹ På påstanden om dagens lederstruktur legger til rette for effektive arbeidsprosesser, har totalt 46,2 % svart at de er helt uenige i dette, og 30,8 % at de er litt uenige i påstanden. Resultatet må tolkes med varsomhet, siden det er få respondenter i gruppen, men resultatene indikerer at lederstrukturen ikke fungerer optimalt for å legge til rette for effektive arbeidsprosesser, noe som tyder på at dette er en utfordring for høgskolen å ta tak i fremover.



Figur 10. Ledelse og oppfølging (Avdeling for IKT, N=24)

Ved avdeling for IKT er det totalt 41,7 % som enten svarer at de er litt eller helt enige i påstanden om at dagens organisering bidrar til at lederne kan følge opp den enkelte ansatte. 29,1% svarer at de er enten litt eller helt uenige i påstanden, og 20,8 % at de verken er uenige eller enige. På spørsmålet om dagens lederstruktur legger til rette for effektive arbeidsprosesser, så er det totalt 50 % av respondentene som svarer at de er helt eller litt uenige i påstanden. Slik som ved den foregående avdelingen, så er også dette et resultat som tegner et bilde av at det er utfordringer innenfor ledelse og koblingen til effektive arbeidsprosesser. Det er 25 % som er verken enige eller uenige i påstanden, og kun mindre prosentener som svarer å være litt eller helt enige.

¹¹ Det gjøres oppmerksom på at det er et lavt antall respondenter og at resultatene derfor må fortolkes med forsiktighet.



Figur 11. Ledelse og oppfølging (avdeling for studieadministrasjon, N=45)

I avdeling for studieadministrasjon er det 60 % av de som har svart på påstanden om dagens organisering bidrar til at lederne kan følge opp den enkelte ansatte, at de er litt eller helt uenige i påstanden. Det er også nært 60 % som er litt eller helt uenige i påstanden om dagens lederstruktur legger til rette for effektive arbeidsprosesser. Disse resultatene vitner om at de ansatte opplever å være i en utfordrende arbeidssituasjon med tanke på oppfølging fra leder og ledelsens bidrag til effektive arbeidsprosesser.

Nedenfor gjengir vi resultatene fra intervjuene og fritekstsvarene i spørreundersøkelsen når det gjelder utfordringer de ansatte opplever med hensyn til ledelse i dagens organisering. Gjennomgangen vi gjør her er på aggregert nivå, ikke for de enkelte avdelingene. Vi har i forbindelse med dette samlet inn data både for administrativt ansatte og fra ledere med personalansvar. På et overordnet nivå er resultatene i stor grad sammenfallende mellom disse to gruppene.

Blant de administrativt ansatte beskriver mange at de opplever at det er blitt mange nivå, med mange ledere og lang avstand mellom nivåene. Det beskrives å være uklare beslutningslinjer og fragmenterte lederstillinger, hvor selv enkle saker må diskuteres. Informasjonsflyten mellom avdelingene, seksjoner, leder og ansatte er ikke god nok. Lederstrukturen rapporteres å skape utfordringer knyttet til årshjul, planlegging, ansvar og oppfølging. Det oppleves å være et ønske om å kunne legge til rette for effektive arbeidsprosesser, men at det er for stor usikkerhet knyttet til hvilke arbeidsprosesser som ligger under den enkelte leder, noe som blant annet settes i sammenheng med for mange ledd innenfor den administrative ledelsen. Det pekes også i denne sammenheng på at det oppleves å mangle rutine- og rollebeskrivelser knyttet til lederrollene, og at de som er ledere ikke har fått god nok opplæring i de rutinene og rollebeskrivelsene som eventuelt finnes.

Det kommer også frem synspunkter om at man i for stor grad er opptatt av egen enhet, og at dette skjer på bekostning av helheten. Det uttrykkes blant våre respondenter og informanter et behov for ledelse som kan se helhetsspektivet, og være et bindeledd mellom avdelinger og seksjoner, og som bidrar til å styrke samhandlingen på tvers. Manglende oversikt over hva andre gjør av oppgaver tas frem som en forklaring på at man blir mer opptatt av sin egen enhet enn helheten.

Utfordringer knyttet til ledelsens tilstedeværelse ved de to studiestedene blir også trukket frem blant de administrativt ansatte. Noen opplever at ledelsen ikke er tett nok på og at det mangler personaloppfølging, og gir uttrykk for et ønske om mer tilstedeværelse fra lederne. Det at lederstillinger forblir ubesatte i påvente av denne evalueringen, oppleves av flere å være krevende, og kan nok sees i sammenheng med tilbakemeldingene om manglende oppfølging.

Ledere med personalansvar gjentar i stor grad mange av de samme utfordringene som de ansatte har beskrevet. Avdelingsledere og seksjonsledere opplever å være langt unna toppledelsen. De viser blant annet til at viktig informasjon ikke blir formidlet til avdelinger og seksjoner, og at relevant styringsinformasjon ikke kommer frem til toppledelsen. Også blant denne gruppen respondenter beskrives det en opplevelse av fragmentert ledelse, uklare ansvarlinjer, manglende informasjon og lite forutsigbare diskusjons-/møtearenaer. Nivåene prorektor og direktør støttetjenester oppleves som lite effektiv og foreslås fristilt fra linja, noe også administrativt ansatte hadde lignende refleksjoner om.

Det fremkommer også at man synes det er uklarheter knyttet til eget ansvar som leder, og at det er et behov for å styrke samarbeidet, både mellom avdelinger og på seksjonsnivå. Det er en tydelig opplevelse hos denne gruppen at dagens struktur med fire ledernivå er for dyp for en relativt liten virksomhet. Utfordringen man opplever at det er ved HiØ tilskrives ikke enhetlig ledelse som sådan, men til hvordan man har valgt å organisere de administrative enhetene. Det fremkommer likevel tilbakemeldinger om at forståelsen for administrasjonens rolle var bedre tidligere enn hva tilfelle er med dagens organisering.

Seksjonslederrollen forventes både å dekke operative oppgaver og ledelse, noe som er krevende, da det i liten grad er avsatt tid til utførelse av lederrollen. Dette kan nok knyttes til de administrativt ansattes ønske om ledere som er mer til stede og tettere på i det daglige.

4.4 Oppsummering av hovedfunn

Nedenfor følger en punktvis oppsummering av de viktigste funnene i dette kapittelet, basert på resultater fra intervjuer, fokusgruppeintervjuer og fritekstsvarene fra spørreundersøkelsen.

Innspill knyttet til andre måter å organisere administrasjonen på:

- ▶ Det kommer frem tydelige signaler om et ønske/behov for en mer oversiktlig organisasjonsstruktur
- ▶ Det er ønske om en organisasjon hvor veien mellom toppledelsen og avdelingene med tilhørende seksjoner er kortere enn i dagens løsning
- ▶ Det gis tydelige tilbakemeldinger på at man mener det vil være riktig å redusere antall ledernivå innenfor administrasjonen. I dette ligger det tilbakemeldinger om å gå fra fire til tre ledernivå ved høgskolen
- ▶ Det kommer frem flere innspill knyttet til det å dele avdeling for støttetjenester inn i to avdelinger fremfor slik den er organisert i dag
- ▶ Det gis innspill til en ny organisering av avdeling for studieadministrasjon
- ▶ Det blir gitt tydelige signaler om at man opplever at det i dagens organisering er for mange seksjoner
- ▶ Det uttrykkes et behov for å gjøre en ordentlig gjennomgang av hvor de ulike oppgavene i den administrative strukturen er plassert
- ▶ Det er behov for tydeligere rolle- og ansvarsdeling innenfor administrasjonen ved HiØ. Dette er noe både vitenskapelig og administrativt ansatte peker på
- ▶ Mange opplever at høgskolen har blitt toptung og hierarkisk
- ▶ Det kommer frem innspill knyttet til økt behov for samarbeid mellom faglig og administrativt ansatte

Innspill knyttet til områder hvor ansvars- og rollefordelingen ikke er tydelig nok:

- ▶ Når det gjelder styrings- og beslutningslinjer, så opplever flere at det er uklart hvor beslutningslinjene går innenfor deler av administrasjonen, og hvem som har ansvaret for å ta avgjørelser
- ▶ Det oppleves å være en dublering av lederroller på ulike saksfelt, med faglige og administrative ledere med ansvar innenfor det samme området. Dette er særlig knyttet til prorektor for utdanning og studiedirektør
- ▶ Rollen til direktør for støttetjenester oppleves å være uklar. Her blir det blant annet trukket frem at rektor og direktørene har behov for tettere kontakt
- ▶ Det oppleves å mangle rutine- og rollebeskrivelser knyttet til lederrollen
- ▶ Det gis tilbakemeldinger om uklart ansvar knyttet til informasjonsflyt
- ▶ De ansatte opplever i for liten grad å ha blitt informert om konsekvensene av de organisasjonsendringene administrasjonen har vært gjennom de siste årene
- ▶ For få møtepunkter, og samarbeidet både overfor faglig linje og innad i administrasjonen er for personavhengig

Innspill knyttet til ledelse og oppfølging:

- ▶ Flere beskriver at de opplever det har blitt mange nivå, med mange ledere og lang avstand mellom nivåene
- ▶ Lederstrukturen rapporteres å skape utfordringer blant annet knyttet til årshjul, planlegging, ansvar og oppfølging
- ▶ Det gis uttrykk for ønske om mer tilstedeværelse fra ledelsen ved begge de to studiestedene
- ▶ Avdelingsledere og seksjonsledere oppleves å være langt unna toppledelsen
- ▶ Nivåene prorektor og direktør for støttetjenester oppleves som lite effektivt og blir foreslått fristilt fra linjeorganisasjonen
- ▶ Ledere opplever uklarheter knyttet til eget ansvar som leder
- ▶ Rollen som seksjonsleder, som både arbeider operativt og har lederansvar, oppleves å være krevende
- ▶ Viktige styringsfunksjoner som økonomi, virksomhetsstyring og HR ikke er direkte, men kun indirekte, representert i ledergruppen

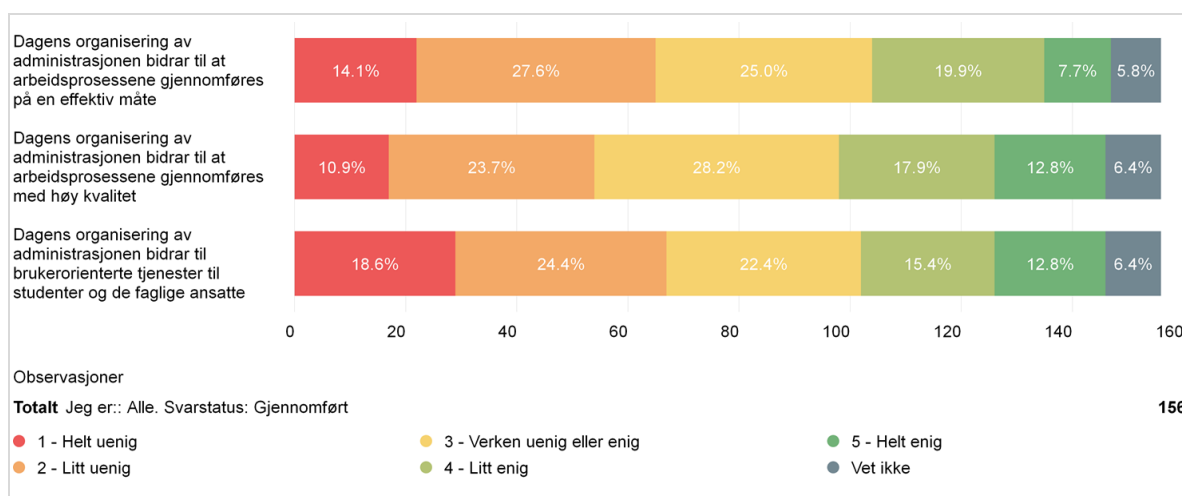
5 Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser

I dette kapittelet beskriver vi funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuene knyttet til effektivitet og kvalitet i de administrative prosessene, og hvordan dagens organisasjonsform fungerer i det henseende. I tillegg redegjør vi for resultatene relatert til samhandling og kommunikasjon og de organisatoriske forutsetningene for dette. Følgende tema blir dekket i dette kapittelet:

- ▶ Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser
- ▶ Kommunikasjon og samhandling internt i administrasjonen på tvers av avdelinger/seksjoner, og mellom administrasjon og fagavdelingene
- ▶ Kommunikasjon og samhandling med brukere
- ▶ Samhandling mellom fag og administrasjon og organisatoriske forutsetninger for dette

5.1 Effektivitet og kvalitet i dagens administrative organisering

I første del av dette kapittelet vil vi se på hvordan de ansatte har svart på spørsmålet om i hvilken grad de anser at dagens organisering av administrasjonen bidrar til at arbeidsprosessene gjennomføres på en effektiv måte, at arbeidsprosessene gjennomføres med høy kvalitet, og at den bidrar til brukerorienterte tjenester til studenter og faglig ansatte.

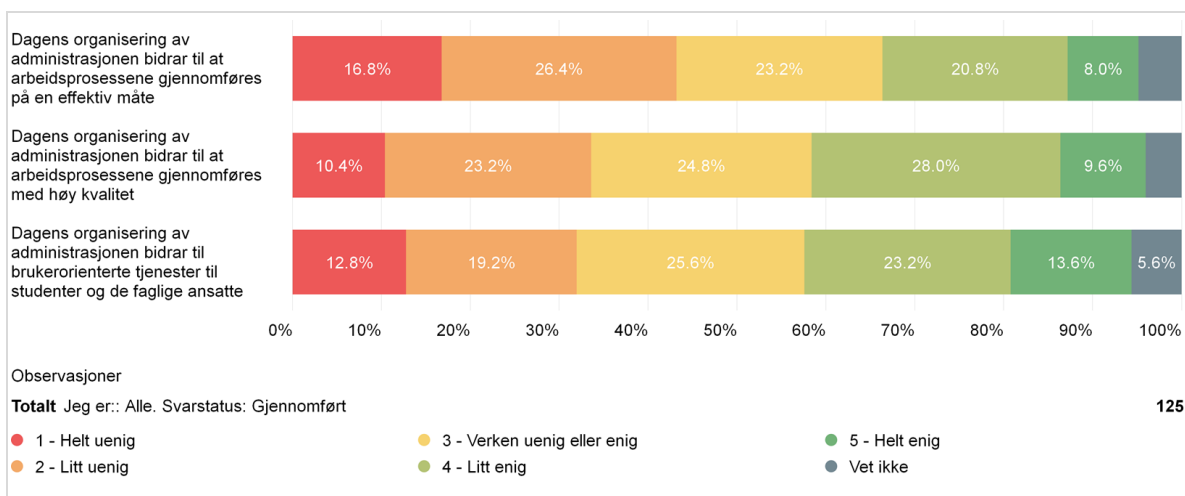


Figur 12. Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser (vitenskapelig ansatte, N=156)

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det er noe spredning i hva de vitenskapelige ansatte svarer i forbindelse med disse påstandene. 27,6 % av de som har svart på undersøkelsen er helt eller litt enige i at dagens administrative organisering bidrar til at arbeidsprosessene gjennomføres på en effektiv måte. Her er det samtidig totalt 41,7 % som benytter kategoriene litt eller helt uenig. 30,7 % er litt eller helt enige i at arbeidsprosessene gjennomføres med høy kvalitet, mens 34,6 % er litt eller helt uenige. 28,2 % er litt eller helt enig i at organiseringen bidrar til brukerorienterte tjenester til studenter og de faglig ansatte, og 43 % svarer at de enten er litt eller helt uenige. Innenfor den første og tredje påstanden er det dermed større andeler som svarer negativt heller enn positivt på påstandene som de blir presentert for.

Det er verdt å bemerke at andelen som svarer at de verken er uenig eller enig i disse påstandene også er relativt høy her. En mulig forklaring som også ble påpekt i fokusgruppene, er at de vitenskapelig ansatte kan synes det er vanskelig å ta stilling til disse påstandene.

Blant de administrativt ansatte er det noe høyere andel som er helt eller delvis enig i de tre påstandene enn hos de vitenskapelig ansatte. Resultatene viser at det er variasjon i svarene, og andelen som svarer at de er henholdsvis enige og uenige i påstandene er relativ lik. 28,8 % oppgir å være litt eller helt enige i at dagens organisering bidrar til at arbeidsprosessene gjennomføres på en effektiv måte. Innenfor dette området er det totalt 43,2 % som benytter seg av svaralternativene litt eller helt uenig. For påstand to er 37,6 % litt eller helt enige i at organiseringen bidrar til at arbeidsprosessene gjennomføres med høy kvalitet, mens 33,6 % er litt eller helt uenige. I figurens tredje påstand svarer 36,8 % at de er litt eller helt enige i at organiseringen bidrar til brukerorienterte tjenester til studenter og de faglig ansatte, mens 32 % er enten litt eller helt uenige.



Figur 13. Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser (administrativt ansatte, N=125)

Selv om svarfordelingen i forbindelse med dette spørsmålet er relativt jevnt, er likevel andelen som er uenige i påstanden om at organiseringen bidrar til effektive og gode arbeidsprosesser relativt stor. I intervjuene har vi fått utdypet nærmere om hva som ligger bak opplevelsen av at dagens organisering i relativt liten grad bidrar til effektive arbeidsprosesser. Flere informanter vi har snakket med trekker fram at den nye organiseringen har gitt lengre beslutningslinjer og at det ofte oppleves som en lang og kronglete vei fra saker utredes og behandles i administrasjonen, opp til dem som sitter med myndighet til å ta beslutninger og fatte vedtak. I tillegg er det ofte uklart hvem som kan og skal ta beslutninger, og på hvilket nivå i organisasjonen det skal skje, jf. redegjørelsen i kapittel 4.2. Dette gir stor frustrasjon og lite effektive arbeidsprosesser. Inndelingen i mange, til tider små, seksjoner i hver avdeling forsterker avstanden og forlenger beslutningsstrukturene og prosessene snarere enn å sørge for bedre arbeidsflyt i organisasjonen. Informantene peker også på at opprettelsen av flere mellomledere i hver avdeling og innføring av et nytt ledernivå har ført til at ansvar skyves på og ikke blir ivaretatt like godt som tidligere, noe som fører til ineffektive beslutningsprosesser. Det er flere som påpeker at helhetsblikket i organisasjonen ikke ivaretas godt med den nye organiseringen, og at dette reduserer effektiviteten i arbeidsprosessene.

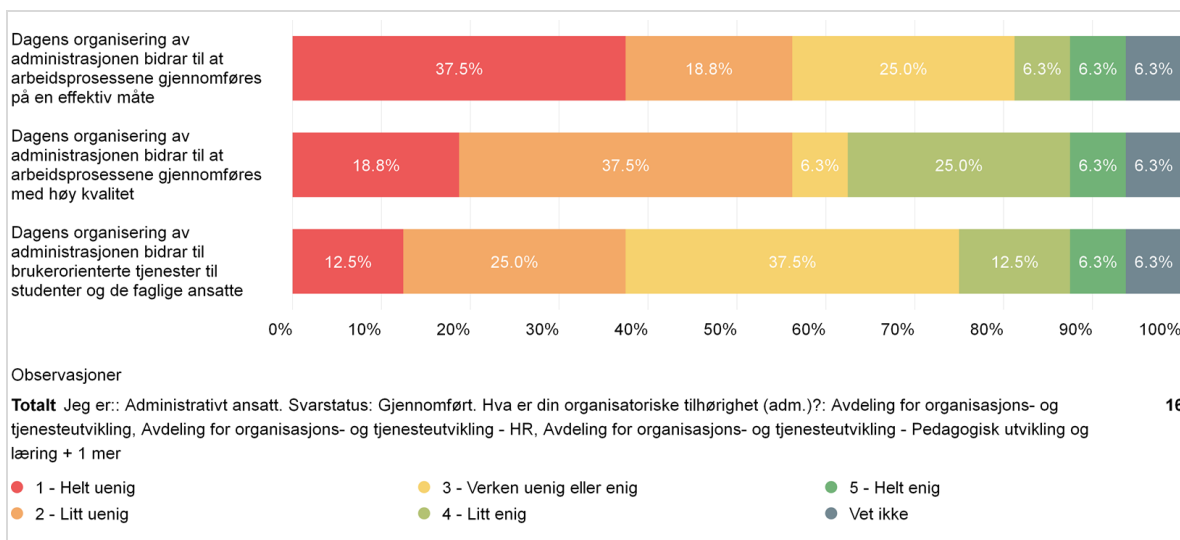
I tillegg er det mange som trekker fram at flere av de administrative seksjonslederne ofte har doble roller. I kapittel 4.3 viser vi til at flere av lederne på dette nivået har både stort operativt ansvar, samtidig som de skal være personal- og fagledere. Det er også enkelte av seksjonene i administrasjonen som ledes av avdelingsdirektør. Dette gjør at avstand til ledere oppleves som stor, og mange etterspør mer tilgjengelige ledere. Dette pekes også på som en del av forklaringen på hvorfor enkelte arbeidsprosesser blir unødig ineffektive.

Samtidig er det flere som trekker fram at samlokaliseringen av enkelte av de administrative tjenestene har bidratt til mer enhetlige prosesser og samkjøring av rutiner på tvers av de to campusene, blant annet innen deler av de studieadministrative tjenestene.

5.1.1 Variasjon mellom avdelingene

Enkelte av avdelingene skiller seg ut når det gjelder opplevelsen av at den administrative organiseringen bidrar til effektivitet og kvalitet i arbeidsprosessene. Her vil vi se nærmere på Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling og Avdeling for studieadministrasjon, som begge skårer lavere enn gjennomsnittet i administrasjonen på spørsmål om hvorvidt den administrative organiseringen bidrar til kvalitet og effektivitet.

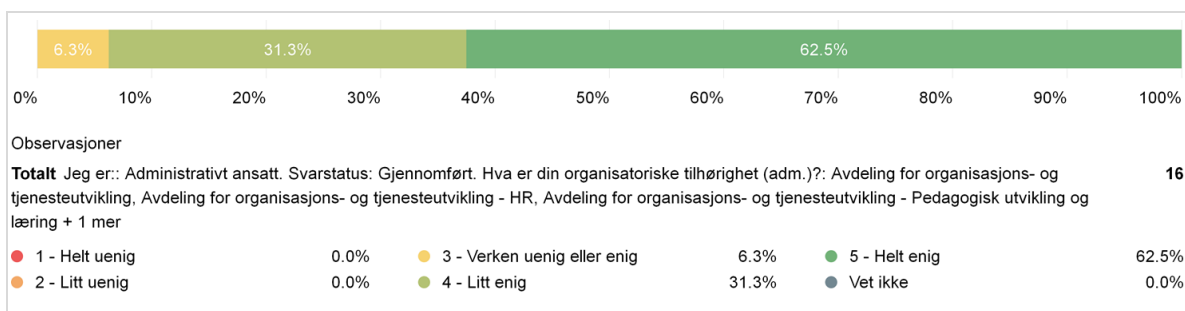
Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling skiller seg særlig ut ved at en større andel av de ansatte i liten grad opplever at den administrative organiseringen bidrar til effektive arbeidsprosesser av høy kvalitet.¹² 56,3 % av de som har svart på undersøkelsen oppgir at de er litt eller helt uenige i at den administrative organiseringen bidrar til at arbeidsprosessene gjennomføres på en effektiv måte. Videre mener 56,3 % av de ansatte at dagens organisering ikke bidrar til at arbeidsprosessene gjennomføres med høy kvalitet, og 37,5 % oppgir å være helt eller litt uenige i at organiseringen bidra til brukerorienterte tjenester til studenter og de faglige ansatte.



Figur 14. Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser (administrativt ansatte i Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling, N=16)

Samtidig oppgir de samme ansatte at de opplever at deres seksjon leverer høy kvalitet i sitt arbeid. Hele 93,8 % av de ansatte fra denne avdelingen som har svart på undersøkelsen oppgir at de utfører arbeid av høy kvalitet. Ingen av respondentene er uenig i denne påstanden. Det er ikke nødvendigvis et interessant funn i seg selv at egevalueringen av kvalitet er såpass høy og samstemt, men sett i sammenheng med den relativt lave skåren på spørsmålene som knytter seg til hvorvidt organiseringen bidrar til effektivitet og kvalitet, er det likevel verdt å bemerke. Samlet gir disse to resultatene et inntrykk av at avdelingen leverer høy kvalitet *på tross* av dagens organisering, og ikke fordi organiseringen tilrettelegger for det.

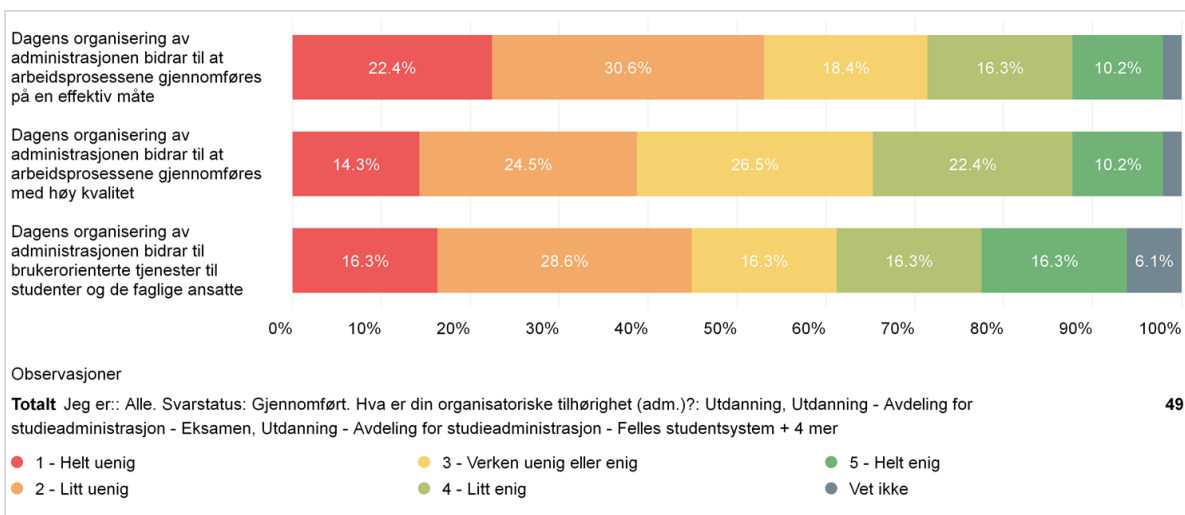
¹² Det gjøres oppmerksom på at det er et lavt antall respondenter fra denne avdelingen og at resultatene derfor må fortolkes med forsiktighet.



Figur 15. I vår seksjon utføres arbeidet med god kvalitet (administrativt ansatte i Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling, N=16)

Dette inntrykket ble forsterket av det som kom fram i intervjuer og fokusgruppeintervjuer. Informantene beskrev en beslutningssituasjon som er krevende fordi det er uklart hvilke linjer beslutningsprosessene skal følge, og på hvilket nivå de enkelte beslutninger skal og kan tas. De ga tydelig uttrykk for at dette var blitt mer komplisert med den nye administrative organiseringen. Avdelingen har en oppgaveportefølje som ofte krever avklaringer og forankring på tvers av organisasjonen, og det gjør det ekstra krevende. Internt i seksjonene fungerer arbeidsprosessene godt, men gitt at seksjonene har ansvar for større utviklingsprosesser og prosjekter som krever involvering på tvers, er det ofte tidkrevende og komplisert å plassere eierskap for prosessene og få den nødvendige forankringen som kreves for å fatte beslutninger.

Den samme tendensen ser vi i Avdeling for studieadministrasjon. Av de 49 ansatte som har svart på undersøkelsen er det 53 % som oppgir å være helt eller litt uenige i at den administrative organiseringen bidrar til at arbeidsprosessene gjennomføres på en effektiv måte, mens 38,8 % sier seg helt eller litt uenige i at den bidrar til kvalitet. 44,9 % er helt eller litt uenige i at dagens administrative organisering bidrar til brukerorienterte tjenester til studenter og faglig ansatte.

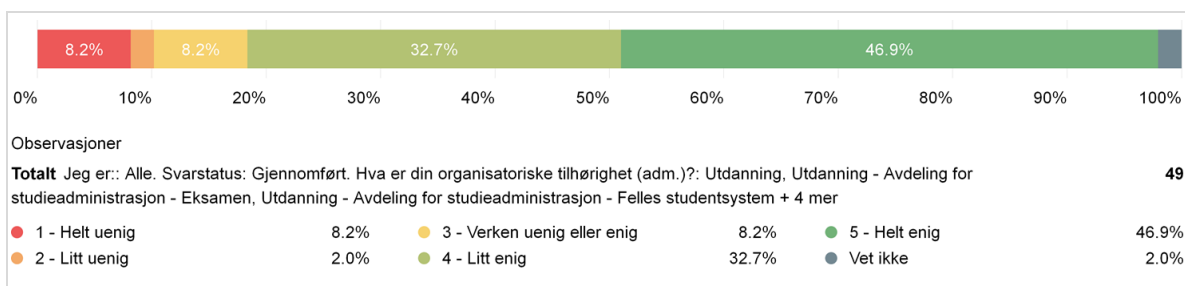


Figur 16. Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser (administrativt ansatte i Avdeling for studieadministrasjon, N=49)

Hovedforklaringen som trekkes fram er at den nye organiseringen har gitt mange små seksjoner i avdelingen med hver sin leder, og at dette har bidratt til tettere skott og opplevelsen av større avstand mellom seksjonene. Det er også flere nivåer i beslutningslinjene og klarer myndighetsstruktur.

Et konkret eksempel som trekkes fram er at arbeidsfordelingen mellom prodekan utdanning og studiedirektør er uklar. Flere ansatte i Avdeling for studieadministrasjon opplever at det ikke alltid er klart når studiedirektør kan ta en sak direkte med rektor, og når saken må via prorektor. Eksempler som nevnes er arbeid med aktivitetsplaner og større utredninger som avdelingen jobber med. Erfaringen er at disse uklare beslutningslinjene bidrar til at arbeidsprosesser tar unødige mye tid og at de også i enkelte tilfeller stopper helt opp.

Men også her opplever avdelingene at de leverer god kvalitet. 79,6 % av de som har svart oppgir at arbeidet i deres seksjon utføres med god kvalitet. Igjen er det interessant å se disse svarene i sammenheng. *Til tross* for at avdelingen i liten grad opplever at dagens organisering av administrasjonen bidrar til effektivitet og kvalitet i arbeidsprosessene, mener de fleste at deres seksjon utfører arbeid med god kvalitet.



Figur 17. I vår seksjon utføres arbeidet med god kvalitet (administrativt ansatte i Avdeling for studieadministrasjon, N=49)

I tillegg til de organisatoriske forklaringene på hva som ligger bak svarene på spørsmål om kvalitet og effektivitet, er det mange informanter som trekker fram mangel på tid og kapasitet til å bedrive utviklingsarbeid i avdelingen. Flere gir uttrykk for at arbeidstiden deres spises opp av rutine- og driftsoppgaver og det de kaller brannslukking. Enkelte trekker fram at høgskolen har relativt lavt antall administrativt ansatte i forhold til antall studenter og vitenskapelig ansatte, og at dette forholdstallet ikke er justert til tross for veksten høgskolen har hatt de siste årene. Dette nevnes også som forhold som har konsekvenser for effektiviteten og kvaliteten i arbeidsprosessene.

Enkelte trekker fram at det å samle alle i en Avdeling for studieadministrasjon har gitt stordriftsfordeler, samkjøring av rutiner, til det bedre for studentene.

5.2 Samhandling og kommunikasjon

I denne delen av kapittelet skal vi se nærmere på de delene av problemstillingen som omhandler kommunikasjon og samhandling internt i administrasjonen og på tvers av avdelinger og seksjoner, kommunikasjon og samhandling med brukere, samhandling mellom fag og administrasjon, og de organisatoriske forutsetningene for dette.

Før vi går inn i de enkelte delene vil vi trekke fram noen generelle observasjoner knyttet til informasjonsflyt, kommunikasjon og samhandling på høgskolen. Informasjonsflyt er et tema flere trekker frem som noe som burde styrkes. Det oppleves å være for dårlig kommunikasjon mellom enhetene i administrasjonen, og det oppleves å være for dårlig informasjonsflyt innad i enheter.

Både funnene i spørreundersøkelsen, intervjuer med informanter fra ulike nivåer i organisasjonen, samt innspill fra fokusgrupper, peker på at det generelt er vanskelig å finne informasjon om hvem som gjør hva i administrasjonen, hvor ansvar er plassert og hvilke roller som har ansvar for hva. Det er ikke tydelig nok hvordan arbeids- og ansvarsfordelingene til enhver tid er i administrasjonen, og flere av de faglige ansatte gir uttrykk for at det er vanskelig å orientere seg. I tillegg fremstår det som om samarbeidsrelasjonene i relativt stor grad avhenger av personlige relasjoner og kontakter. Det uttrykkes derfor også behov for å styrke møteforaene mellom fag og administrasjon.

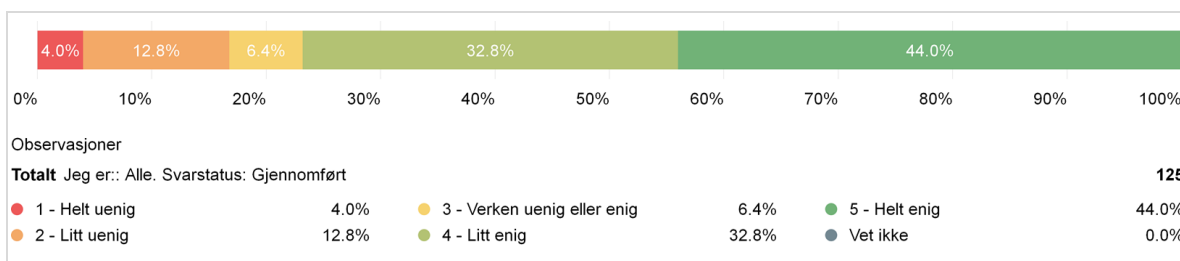
Dårlig internkommunikasjon og informasjonsflyt forklares også med at det mangler gode systemer for dette, at det ikke jobbes godt nok med å synliggjøre informasjon på nettsidene til høgskolen, og at det heller ikke er tydelig hvem som har ansvaret for internkommunikasjonen. Dette synes ikke å være et prioritert område som det arbeides systematisk med.

Det kommer også fram at det ikke er jobbet systematisk med nye strukturer for informasjonsflyt etter at den nye organiseringen av høgskolen ble implementert. Enkelte av informantene omtaler det som en 'bråstopp' etter omstillingsprosessene. Noen tilskriver dette til at det i dagens løsning ikke oppleves å være en «felles» leder for administrasjonen som har det overordnede ansvaret for informasjonsflyten. Som vi har pekt på gjelder dette for flere av områdene denne evalueringen ser på, at etterarbeidet med å få den nye organiseringen til å fungere etter hensikt ikke er godt nok ivaretatt.

Samtidig er det en uttalt forventning blant flere av informantene om at mye vil 'gå seg til etter hvert', og at manglende kommunikasjon og samhandling kan skyldes pandemien og lengre perioder med hjemmekontor og fragmentert arbeidssituasjon. Det er også viktig å nevne at mange trekker fram at de trives på jobben, at det er godt samhold mellom kolleger i seksjonene, og at det sosiale arbeidsmiljøet er godt.

5.2.1 Internt i administrasjonen på tvers av avdelinger/seksjoner

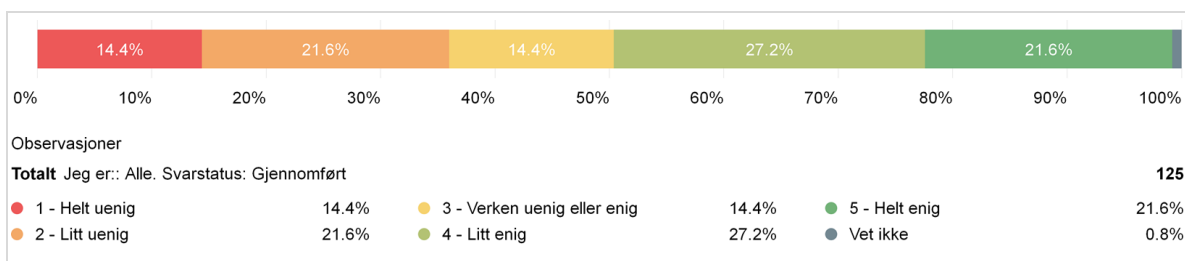
I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å svare på hvorvidt samhandling og kommunikasjon fungerer godt internt i egen seksjon, mellom seksjonene i egen avdeling, og på tvers av avdelingene i administrasjonen.



Figur 18. Vi har god kommunikasjon og samhandling innad i min seksjon (administrativt ansatte, N=125)

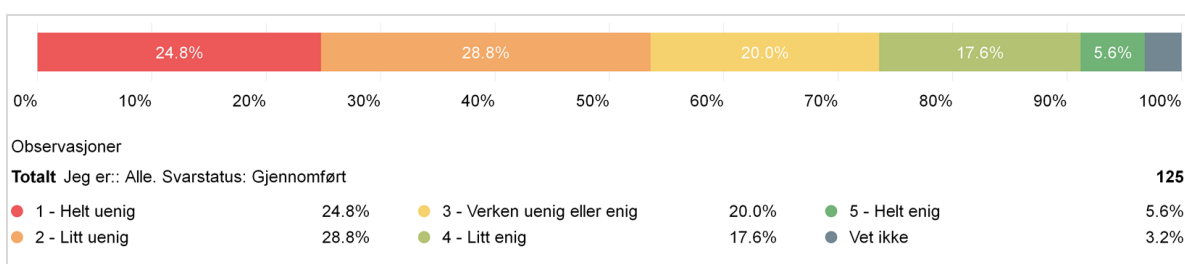
Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer at samhandling og kommunikasjon internt på seksjonene synes å fungere godt. 76,8 % av de administrativt ansatte som har svart på undersøkelsen oppgir at de er litt eller helt enige i at samhandling og kommunikasjon internt i sine seksjoner er god. 16,8 % sier at de er litt eller helt uenig i påstanden, og bare 6,4 % svarer at de verken er uenig eller enig. Det samme gjelder når vi ser hver enkelt seksjon for seg, at de aller fleste synes å være enig i at samhandlingen og kommunikasjonen internt i seksjonen fungerer godt.

Resultatene viser videre at det på avdelingsnivå er større variasjon i svarene på om samhandlingen og kommunikasjonen er god. 48,8 % av respondentene oppgir at de er litt eller helt enig i at samhandling og kommunikasjon fungerer godt mellom seksjonene internt i avdelingen. 36 % oppgir at de er litt eller helt uenig i dette, og 14,4 % svarer at de verken er uenig eller enig.



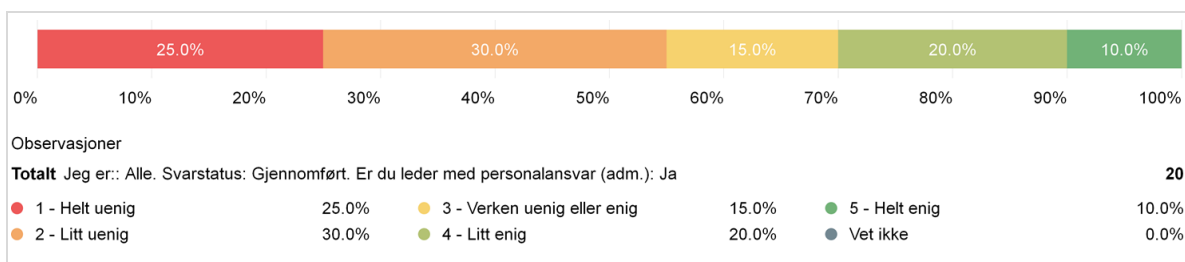
Figur 19. Vi har god kommunikasjon og samhandling internt i min avdeling (administrativt ansatte, N=125)

Ser vi på resultatene for kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene i administrasjonen er tallene enda mindre positive. Kun 23,2 % svarer at de er litt eller helt enig dette, mens hele 53,6 % av respondentene oppgir at de er helt eller litt uenig i at kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene fungerer godt.



Figur 20. Vi har god kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene i administrasjonen (administrativt ansatte, N=125)

Det er ikke gitt at alle avdelingene trenger å samhandle for å få utført sine oppgaver, så manglende kommunikasjon og samhandling trenger ikke nødvendigvis å være en utfordring. Som vi vil komme tilbake til varierer dette også mellom de enkelte seksjonene og avdelingene i administrasjonen. Det er imidlertid verdt å bemerke at de administrative lederne i liten grad opplever at avdelingene har god kommunikasjon og samhandling på tvers. Av de 20 administrative lederne som har svart på undersøkelsen er det 55 % som oppgir av de er helt eller litt uenige i at det er god kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene i administrasjonen.

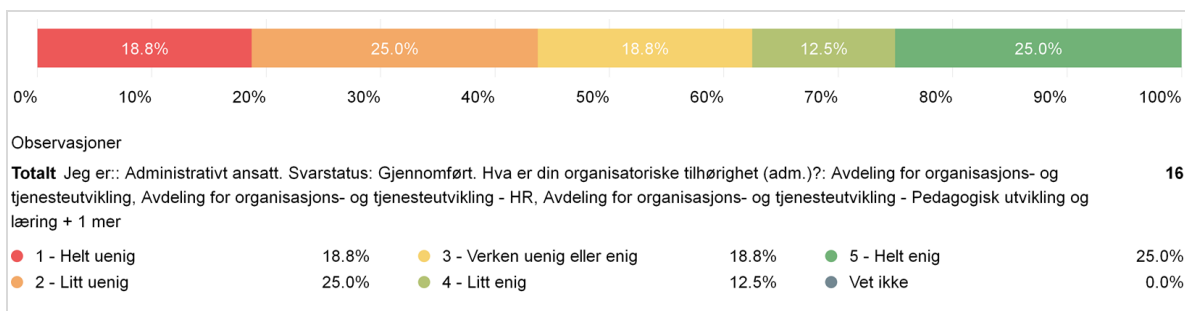


Figur 21. Vi har god kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene i administrasjonen (administrative ledere med personalansvar, N=20)

Variasjon mellom seksjonene/avdelingene

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det er noe variasjon mellom seksjonene og avdelingene når det gjelder spørsmålet om god samhandling og kommunikasjon internt og på tvers i administrasjonen. Dette ser vi også i funnene fra intervjuer og fokusgrupper. Vi vil trekke fram to avdelinger som skårer noe lavere, sammenliknet med resultatene for administrasjonen samlet¹³.

I Avdeling for organisasjons- og tjenesteutvikling oppgir 43,8 % av de som har svart at de er helt eller litt uenig i at samhandlingen og kommunikasjonen internt i avdelingen fungerer godt.¹⁴ 37,5 % av de ansatte i denne avdelingen oppgir at de mener samhandling og kommunikasjon internt i avdelingen er god, og 18,8 % svarer at de verken er enig eller uenig i påstanden.



Figur 22. Vi har god kommunikasjon og samhandling internt i min avdeling (ansatte i Avdeling for organisasjons- og tjenesteutvikling, N=16)

Avdeling for organisasjons- og tjenesteutvikling ble opprettet i forbindelse med ny organisering av ledelsesstrukturen i 2019. Hensikten med avdelingen var å samle ansatt-tjenestene (HR, prosjekt- og prosessforbedring, og pedagogisk utvikling og læring) og studenttjeneste under samme ledelse for å bygge et sterkt fagmiljø som ville ha «kapasitet og kompetanse til å løfte en portefølje av utviklingsprosjekter (...) selvfølgelig i samarbeid med andre funksjoner (...) I dag er administrasjonen for fragmentert til å ha den samme slagkraften» (fra styresak Organisering og ledelse av de teknisk/administrative tjenestene). Studenttjenester ble senere flyttet fra denne avdelingen til Avdeling for studieadministrasjon. Tanken var altså å styrke utviklingskompetansen i administrasjonen ved å samle disse ansatt-tjenestene i én avdeling under samme ledelse.

Flere av informantene fra denne avdelingen gir uttrykk for at det ikke er mye samhandling på tvers av seksjonene i avdelingen, og at de samarbeidsstrukturene de inngår i stort sett peker ut til andre steder i organisasjonen. De opplever at avdelingen er litt tilfeldig satt sammen og at den består av 'de seksjonene som var igjen' når det nye organisasjonskartet ble tegnet. Videre påpekes det at det ikke nødvendigvis er en utfordring at det er lite samarbeid mellom seksjonene, og det er heller ikke helt åpenbart for de ansatte hvor og når de skal samarbeide. Det foreligger heller ingen tydelige føringer fra ledelsen om samarbeid.

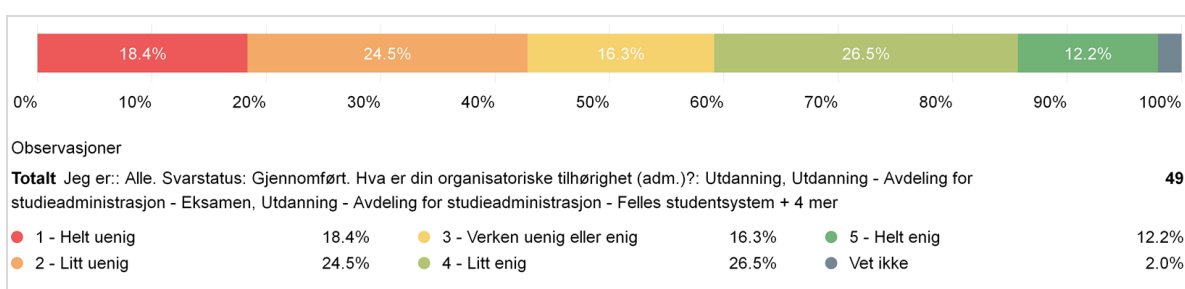
Informantene trekker fram at det er mangel på faste (fysiske) møtepunkter og strukturer for samhandling. De savner felles informasjonsmøter, nyhetsbrev, informasjonsdeling på epost og felles seminarer. Det kommer også tydelig fram at manglende samhandling og fellesskapsfølelse på tvers knyttes til mangelfull oppfølging av ledelsen og at lederstrukturen i organisasjonen bidrar til at informasjon og kommunikasjon stopper opp.

¹³ Vi har ikke testet om resultatene er signifikant lavere. Når n er lav så må det være ganske betydelige forskjeller for at vi kan si at det er en reell forskjell (statistisk signifikans)

¹⁴ Det gjøres oppmerksom på at det er et lavt antall respondenter og at resultatene derfor må fortolkes med forsiktighet

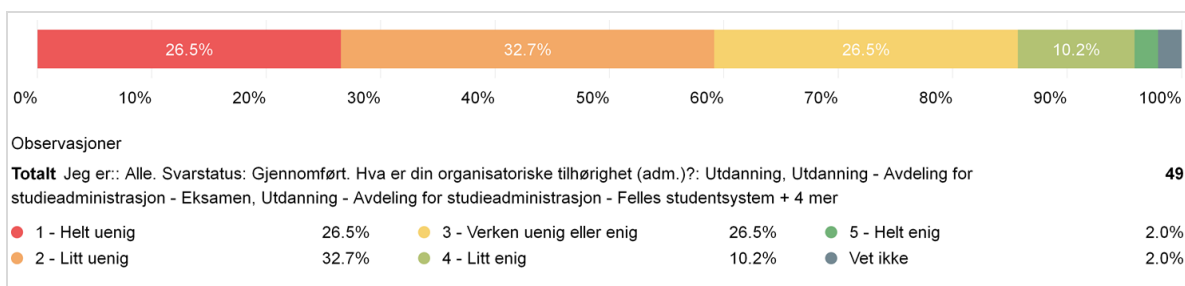
Flere av informantene etterspør en kartlegging av hvordan arbeidsprosessene kan og bør henge sammen på tvers i organisasjonen, og et behov for å se disse arbeidsprosessene under ett. Ifølge informantene ble ikke dette gjort i forkant av den administrative omorganiseringen, og de peker på at dette muligens kan forklare mangelen på ønsket samhandling i dagens organisering. Når det gjelder hvilke seksjoner/avdelinger Avdeling for organisasjons- og tjenesteutvikling burde samarbeidet tettere med enn det de gjør i dag, nevnes seksjon for HR og seksjon for Lønn og reiser som i dag ligger under Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring, og seksjon for HR og seksjon for Prosjekt- og prosessforbedring, som i dag ligger i samme avdeling, men som ikke samarbeider i særlig grad. I tillegg er det bred enighet om at seksjonen PULS burde ligget et annet sted enn det den gjør i dag.

I Avdeling for studieadministrasjon er det 38,7 % av respondentene som svarer at de er litt eller helt enige i at det er god kommunikasjon og samhandling internt i avdelingen. 42,9 % oppgir å være litt eller helt uenig påstanden, mens 16,3 % svarer verken enig eller uenig.



Figur 23. Vi har god kommunikasjon og samhandling internt i min avdeling (ansatte i Avdeling for studenttjenester, N=49)

Når det gjelder kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene i administrasjonen svarer hele 59,2 % av respondentene fra denne avdelingen at de er litt eller helt uenig i at det er god kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene, mens kun 10,2 % svarer at de er litt enig i påstanden. 26,5 % svarer at de verken er uenig eller enig i dette. Den relativt store andelen som svarer verken enig eller uenig kan indikere at behovet for samhandling på tvers ikke er like stort i de ulike seksjonene i denne avdelingen.



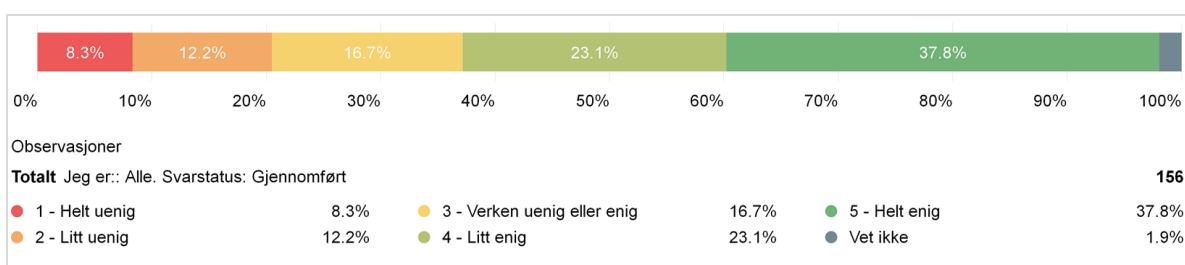
Figur 24. Vi har god kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene i administrasjonen (ansatte i Avdeling for studenttjenester, N=49)

Informantene fra Avdeling for studieadministrasjon gir uttrykk for at samhandlingen på tvers av seksjonene og avdelingene i administrasjonen burde være bedre, gitt størsteparten av oppgavene avdelingen har ansvaret for. Eksempler som nevnes er arbeid med studiestart og opptak. Dette er områder som berører det studieadministrative arbeidet på tvers, og her burde kommunikasjonen og samarbeidet styrkes. Det oppleves sårbart at informasjon om enkelte saksfelt som berører andre saksfelt ikke når ut. Et annet eksempel er arbeid med eksamen opp mot campustjenester og IT.

Mange informanter gir uttrykk for at den nye inndelingen i avdelingene i seksjoner har bidratt til økt *silofisering*, og at skottene mellom seksjonene internt i avdelingene har blitt forsterket. Med så mange ledere internt i en avdeling fragmenteres avdelingen, heller enn at den fremstår samlet. Det påpekes at enkelte av disse seksjonene er små og at det derfor ikke er meningsfullt at de fungerer som egne seksjoner. Mange opplever at informasjonen stopper opp, og at det er litt tilfeldig hvordan de fanger opp informasjon som er relevant for sin rolle. Det oppleves sårbart. Det er lite samlet informasjon som går ut til de ansatte. Det etterspørres bedre strukturer for samhandling, faste møtepunkter og fellesarenaer.

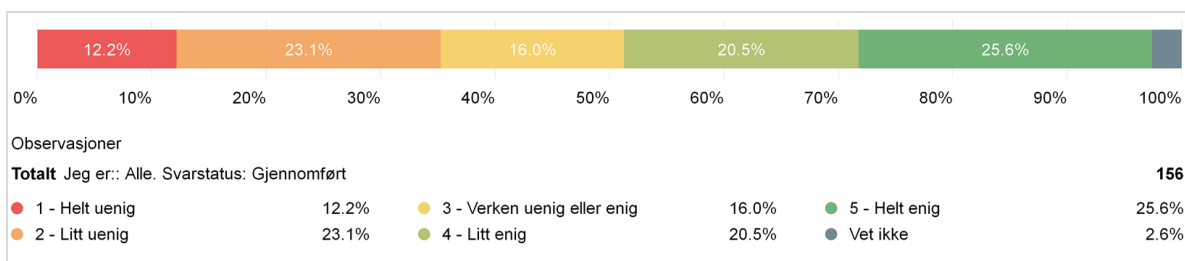
5.2.2 Mellom administrasjon og fagavdelingene og organisatoriske forutsetninger for dette

Funnene fra spørreundersøkelsen tyder på at samarbeidet mellom administrasjonen og de vitenskapelig ansatte fungerer godt. Av de vitenskapelig ansatte som har svart på undersøkelsen er det 60,9 % som svarer at de synes det fungerer godt. 20,5 % av respondentene er litt eller helt uenig i påstanden.



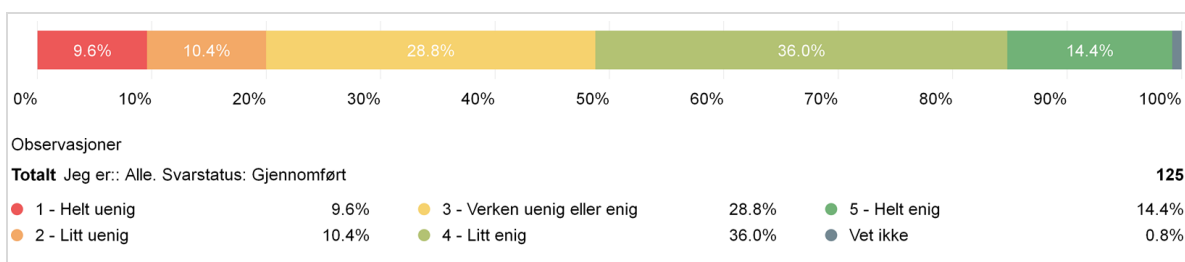
Figur 25. Jeg har god kommunikasjon og samhandling med administrasjonen (vitenskapelig ansatte, N=156)

46,1 % av respondentene opplever at de får god informasjon fra administrasjonen i saker som angår dem. 25,3 % er litt eller helt uenig i påstanden, og 16 % svarer at de verken er enig eller uenig.



Figur 26. Jeg får god informasjon fra administrasjonen i saker som angår meg (vitenskapelig ansatte, N=156)

Når det gjelder de administrativt ansatte er det 50,4 % som oppgir at de har god kommunikasjon og samhandling med faglig ansatte, mens 20 % er litt eller helt uenig i påstanden. 28,8 % er verken enig eller uenig.



Figur 27. Vi har god kommunikasjon og samhandling med faglig ansatte (administrativt ansatte, N=125)

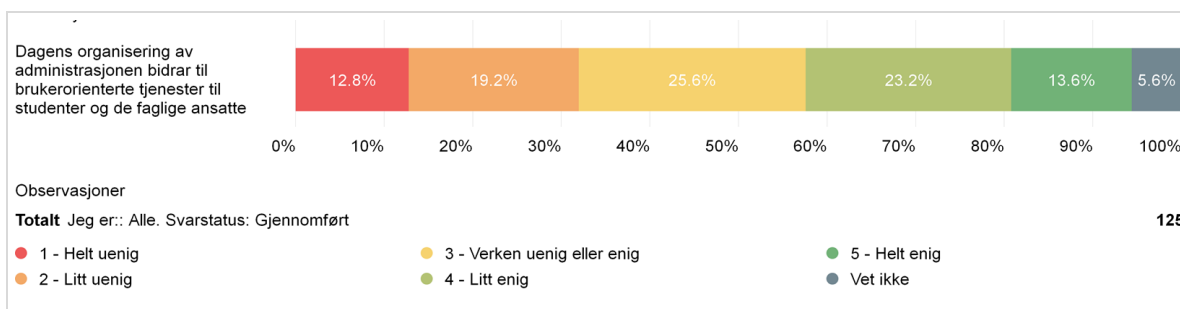
Generelt viser svarene fra spørreundersøkelsen at kommunikasjonen og samhandling mellom administrasjon og fagavdelingene stort sett fungerer godt. Vi ser likevel at det er noe variasjon mellom seksjoner og avdelinger, uten at det er noen som peker seg ut som spesielt utfordrende.

Mange av informantene påpeker at administrasjonen oppleves mindre tilgjengelig enn tidligere. Det er mange sterke personrelasjoner som trekkes fram som gode og effektive, med dette er ikke knyttet til den administrative organiseringen. Mange etterspør naturlige møteplasser og arenaer hvor de kan treffes på tvers. Det er også ytret ønsker om større grad av samlokalisering, og et behov for å ha administrasjonen tettere knyttet til fagmiljøene, i tråd med tidligere organisering. «Følelsen av felleskap og felles kultur er svekket», er det noen som hevder.

Samtidig er det flere som gir uttrykk for at de opplever stor avstand mellom administrasjonen og de faglig ansatte. Med innføring av enhetlig ledelse kom det en forventning om at denne avstanden skulle minke, men det ser ikke ut til å ha hatt særlig effekt. Det snakkes om sterke siloer mellom de faglige og administrativt ansatte, og ingen sterk følelse av å «være på samme lag». Dette oppleves som en tung barriere, noe som ikke nødvendigvis er ukjente problemstillinger i universitets- og høyskolesektoren.

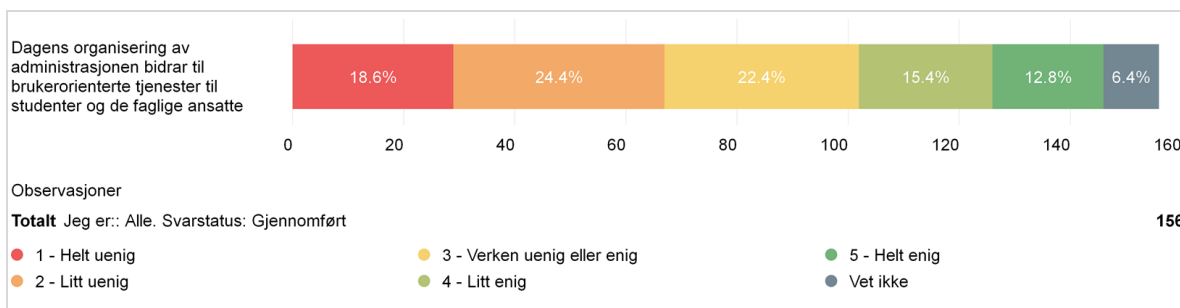
5.2.3 Mellom administrasjon og brukerne

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om i hvilken grad dagens organisering bidrar til brukerorienterte tjenester til studenter og faglig ansatte. Av de administrativt ansatte som har svart på undersøkelsen er det 36,8 % som mener at organiseringen bidrar til dette. 32 % av respondentene er litt eller helt uenige i dette, mens 25,6 % svarer verken enig eller uenig. 5,6 % svarer vet ikke.



Figur 28. Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser (administrativt ansatte, N=125)

Blant de vitenskapelig ansatte er det en mindre andel av respondentene som mener organiseringen bidrar til brukerorienterte tjenester. 28,2 % av de som har svart mener at organiseringene bidrar positivt til dette, mens 43 % mener den ikke gjør det. 22,4 % svarer at de verken er enige eller uenige i påstanden, og 6,4 % svarer vet ikke.



Figur 29. Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser (vitenskapelig ansatte, N=156)

Mange av respondentene fra gruppen vitenskapelig ansatte gir uttrykk for at de opplever stor avstand til administrasjonen. Også her snakkes det om at organisasjonen er preget av sterke 'siloer' mellom fagmiljøene og administrasjonen. Dette handler både om lokasjon, og at administrasjonen i mange tilfeller fysisk er plassert langt unna fagmiljøene. Enkelte skulle ønsket seg administrasjon tettere knyttet opp mot instituttene og fakultetene. Det etterspørres fysiske møteplasser, steder å bli kjent på tvers av ansattgruppene, og uformelle treffpunkter. Dette ville styrket relasjonene og skapt bedre kommunikasjon og samhandling, er det flere som trekker fram. Mye av kommunikasjonen mellom vitenskapelig ansatte og administrasjonen foregår på epost, og det oppstår lett misforståelser og feil.

Gitt at den fysiske avstanden mellom ansatte er stor for mange, er det ekstra viktig med gode systemer som støtter opp om kommunikasjonen og informasjonsflyten. Det er behov for gode og informative nettsider hvor det er lett å finne relevant informasjon, oppdaterte oversikter over hvem som gjør hva i administrasjonen, og effektive systemer for å formidle endringer. Slik det er i dag fungerer ikke dette optimalt.

I tillegg peker flere av respondentene på at det er stadig flere administrative oppgaver som skyves over til de faglig ansatte. Dette forsterkes av innføringen av diverse studieadministrative verktøy, som Inspera, Canvas, fagweb etc. Disse systemene forutsetter i større grad at undervisere selv bruker systemene. Dette skaper en del frustrasjon og gnisninger. Det kan virke som det er behov for en tydeligere avklaring av ansvars- og arbeidsfordelingen mellom undervisere og administrasjon knyttet til disse verktøyene.

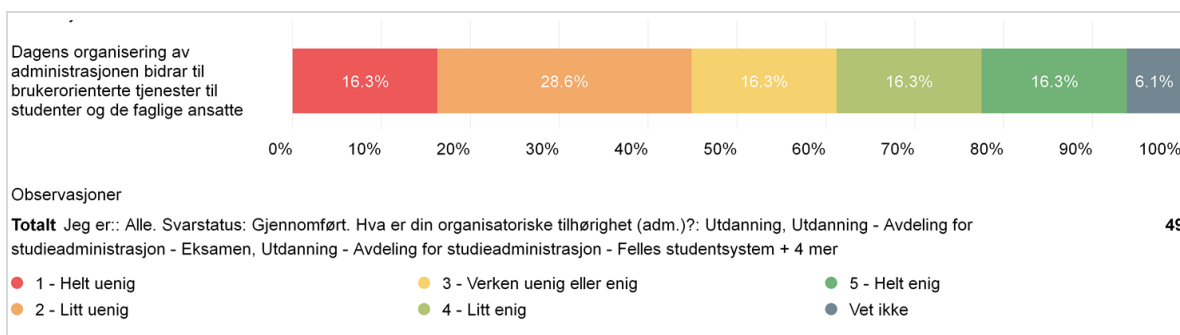
Det blir også nevnt av enkelte studieadministrative oppgaver har en 'kunstig' arbeidsfordeling. Et eksempel som trekkes fram er knyttet til eksamen, der en del av administrasjonen har ansvaret for reservasjon av rom, en annen har ansvar for informasjon knyttet til eksamen, mens ansvar for regelverk ligger et siste sted. Det kan tyde på at det overgripende ansvaret ikke er tydelig nok plassert.

Flere av respondentene understreker at administrasjonen stort sett er meget kompetent og serviceinnstilt, og at samarbeidet fungerer godt. Tilliten er også sterk i de fleste tilfeller. Men tilfeller av uhensiktsmessig organisering, uklar ansvarsfordeling og rolleavklaringer, samt tungvint internkommunikasjon skaper en del frustrasjon og dårlig flyt i kommunikasjon og arbeidsprosesser.

Inntrykket fra de administrative informantene samsvarer i stor grad med inntrykket fra de vitenskapelig ansatte. De etterspør også flere møteplasser og fellesarenaer hvor også seksjonslederne blir involvert og informert.

I tillegg er det flere av informantene fra administrasjonen som gir uttrykk for at følelsen av avstand mellom administrasjonen og de faglig ansatte også handler om kultur, og at dette er noe det fokuseres for lite på fra ledelsens side. En uttrykker det slik: «*Utfordringen er nok kanskje at det er lite kommunikasjon og samhandling. Jeg tror vi må bruke tid på å bygge gjensidig respekt for at alle ansatte på HiØ har fagkunnskap på sitt felt uavhengig om man jobber i administrasjon eller på et fakultet. Dette kan forbedres ved at øverste ledelse går foran og viser at vi trenger begge deler for å få et godt HiØ.*»

Det er også verdt å bemerke svarene fra Avdeling for studieadministrasjon, gitt at denne avdelingen i stor grad har oppgaver som er rettet mot en viktig brukergruppe, nemlig studentene. I denne avdelingen er det 32,6 % som svarer at organiseringen bidrar til brukerorienterte tjenester, mens 44,9 % mener at organisering ikke bidrar, noe som er et høyt tall. 16,3 % svarer verken eller, og 6,1 % vet ikke.



Figur 30. Effektivitet og kvalitet i administrative prosesser (Avdeling for studieadministrasjon, N=49)

Når det gjelder studentene er det generelle inntrykket at de ikke er særlig berørte av den administrative omorganiseringen. I tråd med funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuer med ansatte, opplever også studentene at det kan være vanskelig å finne informasjon om hvem som gjør hva på høyskolens nettsider. «Hvis du vet hvem du skal kontakte er det ikke noe problem», sier noen, men det er vanskelig å nå fram til riktig person eller kontaktpunkt dersom du ikke vet navnet til vedkommende.

De peker også på at de i enkelte tilfeller synes å være dårlig kommunikasjon mellom deler av det administrative støtteapparatet, for eksempel at det er booket rom til undervisning hvor ikke IT-utstyret fungerer, eller det er undervisning som avlyses uten at denne informasjonen når studentene.

Det var en ambisjon om å styrke førstelinjetjenesten rettet mot studenter og andre brukere i forbindelse med omorganiseringen som ble gjennomført i 2019-2020. Tanken var å profesjonalisere tjenesten og ruste den opp slik at noe av den enkle saksbehandlingen kunne foregå i førstelinje, som for eksempel å bistå studenter med spørsmål knyttet til opptak i forbindelse med studiestart, når det er stor pågang med denne typen henvendelser. Dette initiativet smuldret imidlertid opp og har ikke blitt realisert.

Flere av informantene fra studieadministrasjonen mener at den nye organiseringen har bidratt til mer enhetlig behandling av studentene på tvers av campus, og at dette fungerer bedre med dagens administrative organisering enn med tidligere organisering.

5.3 Oppsummering av hovedfunn

Her følger en oppsummering av hovedfunnene knyttet til effektivitet og kvalitet i arbeidsprosesser, og samhandling internt og på tvers av avdelingene i administrasjonen.

- ▶ Flere peker på at den administrative organiseringen i liten grad bidrar til effektive arbeidsprosesser og høy kvalitet i oppgaveutføringen. Den nye organiseringen oppleves å tilføre lite på dette området.
- ▶ Det gis tilbakemeldinger om at samlokalisering av enkelte funksjoner har bidratt til å styrke enkelte tjenester, eksempelvis deler av det studieadministrative arbeidet som nå fremstår mer helhetlig på tvers av studieretning og de to studiestedene enn tidligere. Dette oppleves å sikre likere og bedre behandling av studentene.
- ▶ I enkelte av avdelingene oppleves ikke avdelingstilhørigheten naturlig. Dette gjelder blant annet i avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling.
- ▶ Flere av våre respondenter og informanter peker på at inndeling i mange små seksjoner med hver sin seksjonsleder bidrar til å forsterke *silofiseringen* i administrasjonen. Dette viser tilbakemeldingene gir lite effektive arbeids- og beslutningsprosesser og oppleves tungvint. Det gir også mindre samhandling mellom seksjonene enn det ansatte mener er nødvendig.

- ▶ Flere respondenter og informanter peker på at det har vært gjort for lite innsats for at den nye organiseringen skal sette seg ordentlig, og for at de forventede gevinstene knyttet til effektive arbeidsprosesser og samhandling kan hentes ut.
- ▶ Mange av våre informanter og respondenter trekker frem at det mangler gode strukturer for informasjonsflyt og internkommunikasjon. Informasjonen på nettsidene om hvem som gjør hva i administrasjonen oppleves blant annet å være mangelfull og vanskelig å orientere seg i.

6 Samlet vurdering opp mot evalueringskriteriene

Formålet med den administrative omorganiseringen var tredelt. En ny organisering skulle bidra til:

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

For å kunne gi svar på om i hvilken grad den nye organiseringen bidrar til dette har Agenda Kaupang, som nevnt i kap. 2.1, lagt opp til å vurdere organiseringen opp mot følgende 7 kriterier:

1. **Formålseffektivitet**
Er den administrative organiseringen hensiktsmessig for å løse virksomhetens prioriterte oppgaver?
2. **Kostnadseffektivitet**
Bidrar den valgte modellen til at en unngår unødig dobbeltarbeid, og har minst mulig kostnader knyttet til løpende samordning og samarbeid? Legger den til rette for en rasjonell utvikling og bruk av kompetanse?
3. **Rolleklarhet**
Gir modellen mest mulig klare og forutsigbare ansvarsforhold internt? Gir den legitimitet og tillit overfor eksterne samarbeidspartnere?
4. **Styrbarhet**
Gir modellen klare ansvarsforhold for styring, samordning og prioritering?
5. **Fleksibilitet**
Gir den administrative organiseringen rom for å kunne ivareta nye behov og oppgaver? Ivaretar den behov for å være proaktiv?
6. **Brukerorientering**
Gir den administrative organiseringen best mulig kvalitet på produkter og tjenester, en best mulig samordnet tjeneste, god tilgjengelighet og brukermedvirkning? Legger den til rette for digitalisering av tjenestene?
7. **Arbeidsmiljø**
Gir modellen rom for å utvikle et arbeidsmiljø som er faglig utfordrende og sosialt tilfredsstillende?

6.1 Formålseffektivitet

Dette kriteriet handler om i hvilken grad den administrative organiseringen oppleves som hensiktsmessig for å løse virksomhetens prioriterte oppgaver som er utdanning, forskning og formidling.

I spørreundersøkelsen kartla vi respondentenes oppfatning av i hvilken grad dagens organisering oppleves å bygge opp under høyskolens hovedaktiviteter, og vi så at det var flere både blant de vitenskapelig og de administrativt ansatte som var enige enn dem som var uenige, men at prosentandelen enige var under 50 %.

Ut fra dette synes det ikke at dagens organisering bidrar til å støtte opp under høyskolens kjerneaktiviteter i særlig grad. For at organiseringen skal gi tilstrekkelig legitimitet bør et tydelig flertall attribuere positive egenskaper til organiseringen.

De forholdene som synes å påvirke dette bildet er:

- ▶ En oppfatning om avstand til de administrative støtteressursene. Det fremkommer en rekke synspunkter på at det sentraliserte grepet ikke har tilstrekkelig legitimitet, og det lanseres alternativer som innebærer at flere administrative ressurser bør legges til fakultetene eller på andre måter desentraliseres.
- ▶ Et annet synspunkt som går igjen hos flere, og som peker i samme retning, er at de administrative funksjonene ikke bør organiseres på tvers av campuser, men fordeles på de to campusene.
- ▶ Det tredje synspunktet som kan kaste lys over hvorfor ikke formåleffektiviteten er tilstrekkelig høy, handler ikke om sentralisering, men om at inndelingen i avdelinger og seksjoner ikke er hensiktsmessig. Inndelingen oppleves ikke som naturlig og det er ikke tilstrekkelig samhandling mellom de ulike avdelinger og seksjoner. I kartleggingen fremkommer det en rekke innspill til alternative inndelinger.

Vår vurdering er at det som fremkommer her, gir ikke grunnlag for å hevde at høgskolen ikke løser virksomhetens prioriterte oppgaver på en god måte eller at administrasjonen ikke bidrar positivt til HiØs verdiskapning. Det vi har kartlagt og kan konkludere med er at *organiseringen* av administrasjonen ikke synes å hjelpe til i dette.

Da det ikke finnes noe forskningsmessig belegg for å hevde at *en* organisasjonsmodell er bedre enn en annen, er en vanlig antagelse at en god organisering er en organisering medlemmene opplever som hensiktsmessig og at den gir positive bidrag. Våre funn indikerer at respondenter og informanter i begrenset grad opplever dagens administrative organisering som hensiktsmessig.

6.2 Kostnadseffektivitet

Kostnadseffektivitet handler i denne sammenhengen om i hvilken grad organisasjonsmodellen bidrar til at Høgskolen unngår unødig dobbeltarbeid og har minst mulig kostnader knyttet til løpende samordning og samarbeid, og videre om modellen legger til rette for en rasjonell utvikling og bruk av kompetanse.

Vi skal se på det å unngå dobbeltarbeid først. Med dobbeltarbeid forstår vi at organiseringen bidrar til effektive prosesser og videre at samme oppgave i liten grad utføres flere steder.

Vi har i spørreundersøkelsen kartlagt respondentenes oppfatninger knyttet til organiseringens bidrag til en effektiv gjennomføring av arbeidsprosessene. Hverken de vitenskapelige eller de administrativt ansatte skårer særlig høyt på organiseringens bidrag. Kun en tredjedel var enige i påstanden. Vi kartla også oppfatningene knyttet til i hvilken grad lederstrukturen, som en del av organiseringen, legger til rette for effektive arbeidsprosesser. Her har de vitenskapelige og administrativt ansatte ulike oppfatninger. Godt over halvparten blant de vitenskapelige ansatte er enige i en slik påstand, mens tilsvarende andel blant de administrative er en femtedel. Vår vurdering er at det fremstår det som relativt klart at de involverte i hovedsak ikke opplever at organiseringen bidrar til effektive arbeidsprosesser. Unntaket er organiseringen av enhetlig ledelse som de vitenskapelige ansatte opplever å gi et positivt bidrag til prosessene.

Det neste punktet dette krieriet rommer er kostnader knyttet til løpende samordning og samarbeid. Vi forstår formuleringen *kostnader knyttet til løpende samordning og samarbeid* som at samarbeidet fungerer godt og at samordningen foregår på en effektiv måte.

I spørreundersøkelsen kartla vi de administrativt ansatte respondentenes oppfatning av samhandling og kommunikasjon internt i egen seksjon, mellom seksjonene i egen avdeling, og på tvers av avdelingene i administrasjonen.

Ikke overraskende avtar tilfredsheten med økende avstand. De aller fleste mener at samhandling og kommunikasjon internt i egen seksjon er god, ca. halvparten er tilfreds med samhandlingen i egen avdeling, mens kun en fjerdedel er enige i at samhandlingen mellom avdelingene fungerer godt.

Det er ikke gitt at alle avdelingene trenger å samhandle med andre for å få utført sine oppgaver, så dette trenger ikke nødvendigvis å være et problem. Det er imidlertid verdt å bemerke at de administrative lederne i liten grad opplever at avdelingene har god kommunikasjon og samhandling på tvers. Blant de administrative lederne som har svart på undersøkelsen er det kun en tredjedel som er enige i at det er god kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelingene i administrasjonen. I intervjuene og i fritekstsvarene i spørreundersøkelsen er det mange informanter som uttrykker frustrasjon over opplevd manglende samarbeid. Begrep som *silofisering* brukes av flere for å beskrive dagens situasjon. Det er også flere som forklarer det manglende samarbeidet internt i avdelingene med at det er for mange seksjoner og at noen avdelinger er så store at det er lite som binder de ulike avdelingene sammen. Et annet gjennomgående synspunkt er at koordineringen svekkes av at det er for mange ledere (som en konsekvens av mange seksjoner og avdelinger) som ikke samarbeider og samordner seg i tilstrekkelig grad.

Når det gjelder samhandling mellom den administrative og faglige linjen oppgir over halvparten av de vitenskapelig ansatte at de er enige i påstanden: *Jeg har god kommunikasjon og samhandling med administrasjonen*. Tilsvarende er halvparten av de administrativt ansatte enige i at de har god kommunikasjon og samhandling med faglig ansatte.

Selv om disse skårene er høyere enn mange andre er dette isolert sett ikke uttrykk for særlig høy tilfredshet. På den annen side kan det indikere at et eventuelt konfliktnivå mellom de to fagmiljøene er relativt lavt.

Det siste elementet i dette kriteriet handler om i hvilken grad modellen legger til rette for en rasjonell utvikling og bruk av kompetanse. Dette ble i spørreundersøkelsen kartlagt ved spørsmål om i hvilken grad man opplever at organiseringen av de administrative tjenestene bidrar til god kapasitetsutnyttelse og utvikling av spisskompetanse i administrasjonen. Dette var et spørsmål de fleste ikke hadde en oppfatning om.

Vår vurdering er at høgskolen har utfordringer knyttet både til effektiv gjennomføring av arbeidsprosesser og samhandlingsutfordringer både på tvers mellom avdelingene i administrasjonen og internt i de ulike avdelingene. Samlet sett synes dette å redusere kostnadseffektiviteten.

6.3 Rolleklarhet

Kriteriet rolleklarhet handler om i hvilken grad organiseringen gir klare og forutsigbare ansvarsforhold internt, og i tillegg om den gir legitimitet og tillit overfor eksterne samarbeidspartnere. Det siste forholdet er ikke kartlagt i vår undersøkelse

Vi presenterte funnene knyttet til rolleklarhet i kapittel 4.2. Rolleklarheten ble i spørreundersøkelsen kartlagt gjennom spørsmål om det er en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom den faglige og administrative linjen, i hvilken grad det er tydelig for vitenskapelig ansatte hvor i administrasjonen de skal henvende seg når de har behov for bistand/støtte og i hvilken grad administrativt ansatte har oversikt over ansvarsområdet til egen avdeling og til de øvrige avdelingene i administrasjonen. En tredjedel av de vitenskapelige ansatte opplever at det er en tydelig ansvarsfordeling mellom den faglige og administrative linjen. Noen flere av de administrativt ansatte opplever det samme. Vel halvparten av de administrativt ansatte vet hvor de skal henvende seg i administrasjonen, mens under halvparten av de administrativt ansatte har oversikt over ansvarsområdet til de øvrige avdelingene i administrasjonen. De fleste oppgir at de har oversikt over ansvarsområdet til egen avdeling.

Samlet sett peker funnene i spørreundersøkelsen på at det eksisterer en ikke ubetydelig grad av opplevd rolleklarhet.

Mange respondenter i spørreundersøkelsen og informanter i intervjuene understreker dette ved å peke på at administrasjonen oppleves som fragmentert med utydelig rollefordeling og at dette er en utvikling som har skjedd etter de siste omorganiseringene. Det som er blitt mer uklart synes å være sammenhenger mellom forsknings- og studieadministrasjon, mellom faglinjen og HR og økonomi, om samordning ved studiestart, timeplanlegging og studieplanarbeidet. I tillegg peker enkelte på at etter splittingen av virksomhetsstyring og regnskap er det manglende kommunikasjon mellom disse to seksjonene.

Vår vurdering er at dagens organisering ikke i tilstrekkelig grad sikrer en tydelig rolleklarhet.

6.4 Styrbarhet

Kriteriet styrbarhet handler om i hvilken grad en organisasjonsmodell gir klare ansvarsforhold for styring, samordning og prioritering.

De funnene vi har gjort i undersøkelsen peker i to ulike retninger:

- ▶ På den ene siden er det en positiv oppfatning av samhandlingen mellom den vitenskapelige og administrative linjen. Langt over halvparten av de vitenskapelig ansatte opplever at de kommuniserer og samhandler godt med administrasjonen
- ▶ På den annen side har vi tidligere i dette i kapittelet pekt på det eksisterer rolleklarhet som knytter seg til hvem som har ansvar for hva. Det fremkommer av intervjuer og spørreundersøkelsen flere tilbakemeldinger om utfordringer og uklarhet knyttet til styrings- og beslutningsprosesser. Det pekes videre på uklarheter i linjen og dublering av lederroller innen ulike saksfelt, dvs. faglige og administrative ledere med ansvar innenfor samme området (eksempelvis mellom prorektorer og direktører). I tillegg peker flere på at organisasjonen har for mange ledere og for mange ledernivåer samt at informasjonsflyten i organisasjonen ikke er tilfredsstillende, noe som årsaksforklares med fragmentert organisasjon med mange ledere og nivåer.

Vår vurdering er at dette indikerer at organisasjonen har utfordringer knyttet til samordning og prioritering og at det i dette også kan ligge enkelte styringsutfordringer.

I tillegg kan det anføres at et kjennetegn ved organisasjonsmodellen er at viktige styringsfunksjoner som økonomi, virksomhetsstyring og HR ikke er direkte, men kun indirekte representert i ledergruppen, noe som potensielt kan påvirke organisasjonens styringsevne.

6.5 Fleksibilitet

At den administrative organiseringen gir rom for å kunne ivareta nye behov og oppgaver og at den ivaretar behovet for å være proaktiv, er beskrivelsen på kriteriet fleksibilitet.

I spørreundersøkelsen ble temaet fleksibilitet dekket gjennom spørsmålet «I hvilken grad opplever du at dagens organisering av de administrative tjenestene bidrar til en utviklingsorientert administrasjon som er rustet til å møte endringer i sektoren». Denne påstanden var det flere som var uenige i enn enige, mens halvparten ikke hadde noen oppfatning av det.

Vår vurdering er at resultatene fra spørreundersøkelsen synes å gi en indikasjon på at dagens modell ikke fremstår som særlig fleksibel og godt egnet til å møte fremtidens krav.

6.6 Brukerorientering

Organiseringens evne til brukerorientering vurderes blant annet ut fra i hvilken grad den administrative organiseringen sikrer best mulig kvalitet på produkter og tjenester, en best mulig samordnet tjeneste, god tilgjengelighet og brukermedvirkning.

Når det gjelder kvalitet fremkommer det i spørreundersøkelsen at flertallet blant de vitenskapelig ansatte opplever at administrasjonen har den nødvendige kompetansen til å bistå med de oppgavene jeg trenger hjelp/støtte til.

Mer enn halvparten av de vitenskapelig ansatte opplever at de får støtte fra administrasjonen til de oppgavene de har behov for, og litt under halvparten svarer at de får god informasjon fra administrasjonen i saker som angår dem selv.

Disse svarene peker i retning av at de vitenskapelig ansatte som brukere av administrasjonens tjenester i hovedsak er fornøyd.

Bildet endrer seg imidlertid når vi setter organiseringen i fokus og spør om man opplever at administrasjonen bidrar til brukerorienterte tjenester til studenter og de faglige ansatte. På dette spørsmålet er det under en tredjedel som er enige.

Vår vurdering er at man på bakgrunn av dette kan anta at selve tjenestene som ytes synes å være tilfredsstillende, men at organiseringen av den ikke oppleves som hensiktsmessig.

6.7 Arbeidsmiljø

Kriteriet arbeidsmiljø handler om i hvilken grad organisasjonsmodellen gir rom for å utvikle et arbeidsmiljø som er faglig utfordrende og sosialt tilfredsstillende.

Nettopp dette spørsmålet ble stilt til de administrativt ansatte i spørreundersøkelsen. Under halvparten var positive til denne påstanden, noe som erfaringsmessig er en lav skåre.

Vi har også sett i tidligere kapitler at det kommer frem mange opplevelser av lange beslutningsveier, mange ledernivåer, uklarhet i rollefordelingen, at det er mindre grad av samhold og opplevelser av «ett HiØ» osv., noe som antas å påvirke oppfatningen av arbeidsmiljø. Mange er skeptiske til de prosessene som ledet frem til omorganiseringene av administrasjonen og det synes som om opplevelsen av mangelfull involvering og medvirkning har styrket misnøyen og økt frustrasjonen.

Et annet poeng i denne sammenhengen er at noe av bakgrunnen for at evalueringen av organisasjonsmodellen ble noe fremskyndet var turnover i lederstillinger.

Vår vurdering er at informantenes evaluering av arbeidsmiljøet i dagens organisering synes å være påvirket av den mangelfulle involveringen i forrige omorganisering.

6.8 Vurdering opp mot målsettingene

De tre sentrale målsettingene for dagens organisering var:

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

Funnene i undersøkelsen og i den forutgående analysen gir ikke et grunnlag for å hevde at administrasjonen ikke er utviklingsorientert og at den ikke er rustet til å møte endringstakten i sektoren, men vi har sett at respondenter og informanter ikke opplever at organisasjonen i stor grad er i stand til dette. Kun 22 % var av en slik oppfatning. I tillegg har vi sett at informantene opplever liten sammenheng mellom de ulike delene av administrasjonen og videre pekes det på uklarheter knyttet til roller og ansvar, noe som må antas å kunne ha konsekvenser for organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer raskt.

Det er det samme bildet som tegner seg med hensyn til kapasitetsutnyttelse og utvikling av spisskompetanse. Kun 15 % av de spurte er enige i at organiseringen legger til rette for rasjonell utvikling og bruk av kompetanse. God kapasitetsutnyttelse ble i spørreundersøkelsen dekket av spørsmålet om organiseringen bidrar til effektivitet og kvalitet i administrative prosesser, her var kun 28 % enige.

Heller ikke på målsettingen om høy grad av brukerorientering gir våre funn indikasjoner på høy grad av måloppnåelse. Det er derfor grunn til å mene at HiØ per i dag presterer lavere enn ønskelig innenfor de områdene denne evalueringen er ment å kartlegge og drøfte.

Det er viktig å presisere at det synes å være to forhold som påvirker informanter og respondenters oppfatning av nåsituasjonen. Det ene er modellen i seg selv, det andre er måten prosessen frem til beslutning av organisasjonsmodell ble gjennomført på.

Vi får inntrykk av at det var liten grad av involvering blant ansatte i de omorganiseringsprosessene som er gjennomført ved høgskolen. Erfaringsmessig kan dette gi lav grad av lojalitet til de løsningene som er valgt. Hvis det i etterkant viser seg at den valgte modellen har noen dysfunksjonelle elementer, vil dette i tillegg kunne føre til frustrasjoner og resignasjon og en opplevelse om at mye var bedre før. Vi mener at vi har sett tendenser til dette i det materialet vi har analysert.

7 anbefalinger

I dette kapittelet presenteres Agenda Kaupangs anbefalinger til hvordan HiØ kan følge opp de resultatene som har kommet frem i gjennomgangen.

Anbefalingene tar utgangspunkt i spørsmålene som ble stilt i konkurransegrunnlaget. Grunnet særdeles tydelige tilbakemeldinger fra ansatte knyttet til manglende deltakelse i tidligere endringsprosesser av administrasjonen, er det vår oppfatning at det ikke vil være hensiktsmessig å foreslå bastante løsninger knyttet til den strukturelle delen av organiseringen. Vi vil derfor i denne sammenhengen peke på det vi mener er viktige tiltak, og presentere en mulig løsning, uten å konkludere med at dette er den riktige organiseringen for høgskolen. Endelig løsning bør være et resultat av en involverende prosess, slik at hele organisasjonen kan utvikle eierskap til en fremtidig organisering.

Før vi presenterer våre forslag skal vi kort se på hvordan sammenlignbare utdanningsinstitusjoner har organisert seg, og vi skal foreta en analytisk vurdering av dagens organisasjonsmodell.

7.1 Hvordan andre har organisert seg

Ser man på HiØs organisasjonskart slik det er i dag, så skiller i utgangpunktet ikke den administrative organisering seg ut i vesentlig grad sammenlignet med andre læresteder i universitets- og høgskolesektoren. Det er åpenbart likheter i hvordan institusjoner i universitets- og høgskolesektoren organiserer seg, men det er også variasjon og særegne løsninger, og det er derfor grunn til å anta at flere måter å organisere en høgskole eller et universitet på vil fungere. Vi har her sett kun overordnet på hvordan noen andre læresteder i sektoren er organisert, uten å ta hensyn til størrelse, geografisk utbredelse eller eksempelvis fordeling av administrative funksjoner og ansvar mellom sentralnivået og fakultets-/instituttnivået.

Eksempelvis så har NTNU en relativt lik organisatorisk inndeling sammenlignet med HiØ, hvor prorektor for utdanning har ansvaret for tre avdelinger innenfor utdanningsfeltet, hvor prorektor for forskning har ansvaret for universitetsbiblioteket, og hvor direktør for organisasjon og infrastruktur har ansvaret for de øvrige administrative enhetene.¹⁵ Høgskolen i Innlandet har også en lignende måte å organisere seg på når det gjelder ansvaret for prorektorene, og hvor de tre også her leder et sett av administrative enheter. Høgskolen i Innlandet skiller seg likevel fra Høgskolen i Østfold ved at de i tillegg har tre administrative enheter: HR-avdelingen, økonomiavdelingen og avdeling for digitalisering og infrastruktur, som ut ifra organisasjonskartet ser ut til å være på samme nivå som prorektorene.¹⁶ Høgskolen på Vestlandet har en organisering som ligner Høgskolen i Innlandet, gjennom at de har tre prorektorer hvor hver av dem har sine administrative ansvarsområder. De har i tillegg to administrative direktører innenfor områdene organisasjon og økonomi og arealforvaltning.¹⁷ UiT Norges arktiske universitet har en organisering hvor alt av fellesadministrasjonen er lagt til administrasjonsdirektøren, noe som er en variant som i større grad ligner på HiØs administrative organisering før innføringen av enhetlig ledelse. Her fremgår det av organisasjonskartet at prorektorene er knyttet til rektor, og derigjennom har tilgang til rektors stab og administrasjonsdirektørens funksjoner.¹⁸

¹⁵ Se: <https://www.ntnu.no/organisasjonskart>

¹⁶ Se: <https://www.inn.no/om-hogskolen/organisering/#:~:text=Daglig%20ledelse,Disse%20leder%20hver%20sine%20avdelinger> (organisasjonskartet kan lastes ned under overskriften «organisasjonskart» nederst på siden)

¹⁷ Se: <https://www.hvl.no/om/organisering/organisasjonskart/>

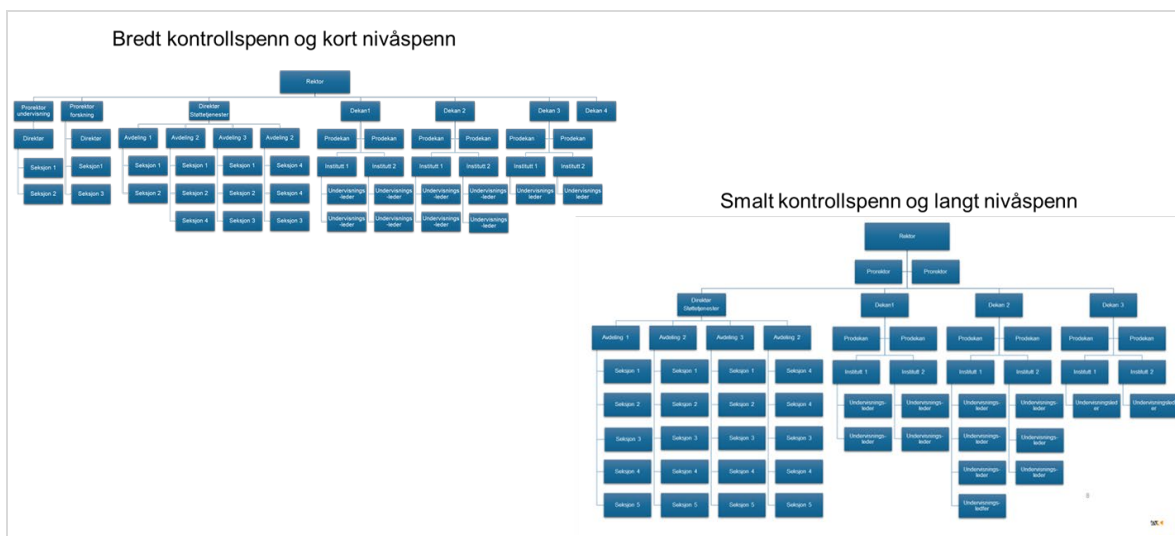
¹⁸ Se: <https://uit.no/Content/163759/OrganisasjonskartUiT2010norsk.jpg>

7.2 En analytisk tilnærming til dagens organisasjonsmodell

Vi vil her gjøre en analyse av dagens organisering av høgskolen hvor vi ser nærmere på kontrollspenn og nivåspenn.

Kontrollspenn og nivåspenn

Et viktig forhold å kartlegge når man skal evaluere eller utvikle organisasjonsmodeller, er å vurdere både bredden og dybden i organisasjonen. Bredder versus dybde er et prinsipielt valg som man tar når en organisasjonsmodell utformes. Forhold knyttet til bredde omtales gjerne som kontrollspenn¹⁹, mens forhold knyttet til dybde kalles nivåspenn. Dette kan illustreres som vist i figuren under.



Figur 31. To hovedvalg med hensyn til kontrollspenn og nivåspenn

Med hensyn til kontrollspenn vil en modell med smalt kontrollspenn innebære at overordnet leder har oppfølgingsansvar for et lite antall ledere. Velger man smalt kontrollspenn i utformingen av organisasjonen, betyr det eksempelvis at høgskolens faglige og administrative virksomhet deles inn i relativt få fakulteter og avdelinger. Velger man bredt kontrollspenn deles høgskolen i flere fakulteter og avdelinger. En modell med smalt kontrollspenn medfører at man får relativt små og ofte tette ledergrupper, noe som kan legge til rette for god horisontal koordinering og samordning på tvers i organisasjonen. Bredt nivåspenn kan medføre koordineringsutfordringer på tvers av organisasjonen som følge av større og ofte løsere koblede ledergrupper.

I teorien vil en modell med bredt kontrollspenn på «toppen av pyramiden» redusere behovet for etablering av flere beslutningsnivåer nedover i hierarkiet, og gjøre den vertikale samordningen (internt i hver avdeling/hvert fakultet) enklere. Smalt nivåspenn i topledagergruppen vil ofte medføre behov for flere nivåer/større nivåspenn i hver avdeling/fakultet og dermed gjøre den vertikale samordningen mer utfordrende.

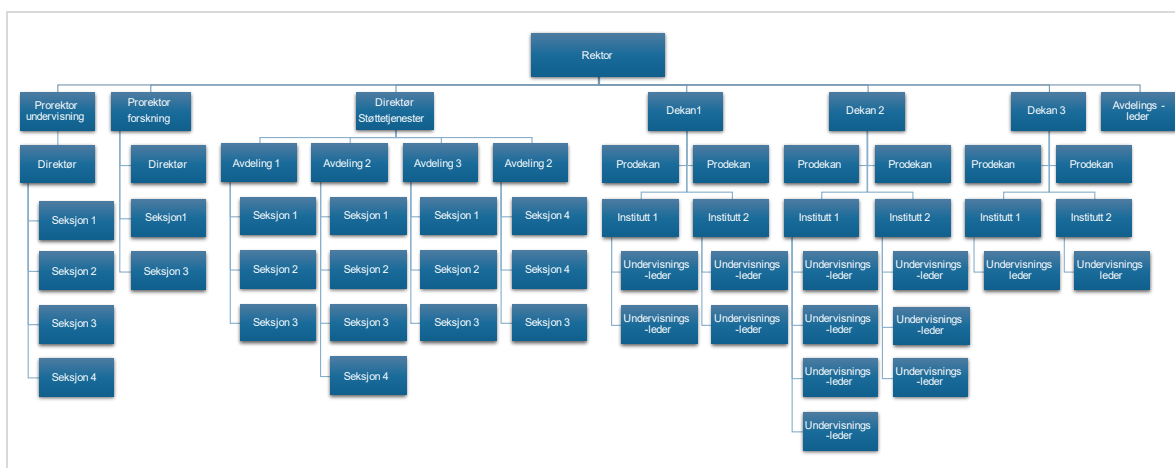
I vår gjennomgang har vi funn som indikerer samhandlingsutfordringer i organisasjonen både langs den horisontale og vertikale akse, og som handler om oppfatninger av både mange avdelinger i administrasjonen (kontrollspenn) og mange ledernivåer (nivåspenn).

¹⁹ Se Jacobsen og Thorsvik 2019

Det som kjennetegner dagens organisasjonsmodell, er at:

- ▶ Toppledergruppen (formelt faglig ledermøte) består av 8–9 medlemmer i tillegg til rektor. Noe som gir rektor et relativt bredt kontrollspenn.
- ▶ De administrative funksjonene er fordelt mellom 3 ledere som alle sitter i ledergruppen. Noe som gjør at ansvaret for samordning av administrative tjenester i prinsippet ligger til rektor og må foregå i ledergruppen.
- ▶ Organisasjonen har 4 formelle ledernivåer. Noe som er et relativt langt nivåspenn.
- ▶ Kontrollspennet for ledere på nivå 2 varierer fra 1 til 4. Prorektorene har hhv. 1 og 2, dekanene har fra 2-4 og direktør for støttetjenester har 5, noe som er relativt smalt kontrollspenn, særlig for prorektorene.
- ▶ På nivå 4 varierer kontrollspennet for direktørene fra 2-5 og for instituttlederne fra 1–5, også dette er et relativt smalt kontrollspenn.

Figuren under viser en forenklet utgave av dagens organisering.



Figur 32. Forenklet versjon av dagens organisering ved Høgskolen i Østfold

Samlet sett gir dette et bilde av en organisasjon som er bred på toppen og relativt smal på nivåene 2–4, og videre at den har et langt nivåspenn med 4 nivåer. Dette kan medføre horisontale koordineringsutfordringer på toppnivå, eksempelvis at samhandlingsutfordringer på tvers i de tre administrative søylene må gjøres i toppledergruppen. I prinsippet skal organisasjonen ha færre horisontale samordningsutfordringer på nivåene under da kontrollspennet er smalere. Imidlertid tilsier nivåspennet at det kan være vertikale samhandlingsutfordringer internt i de ulike avdelingene.

Hvis man ser antall ledere i forhold til antall ansatte, spesielt i de administrative avdelingene, er det grunn for å hevde at høyskolen har relativt mange ledere både i bredden og i dybden, og at en del av de utfordringene som synliggjøres i denne gjennomgangen til en viss grad kan relateres til horisontal og vertikal samordning. Det er mange av informantene som tar til orde for en forenkling av organisasjonen. Vi har sett at HiØs organisering ikke skiller seg vesentlig ut fra de høgskolene og universitetene vi har sammenlignet med. Men HiØ er en mindre organisasjon enn de øvrige lærestedene, så det kan tyde på at modellen er «et nummer for stor» for en organisasjon av HiØs størrelse. Dette er det også flere av informantene som peker på.

Stabs- og støttefunksjoner

Et annet forholdet det er verd å reflektere rundt med hensyn til HiØs organisasjonsmodell handler om organisering og plassering av stabs- og støttefunksjoner.

HiØs kjernevirksomhet, som er undervisning og forskning, blir i organisasjonsteorien kalt linjeorganisasjonen²⁰ og kjennetegnes ved den hierarkiske pyramiden fra rektor til dekan, instituttleder, undervisningsleder og ansatte forelesere og forskere. I tillegg til linjeorganisasjonen som skal sørge for virksomhetsprosessene, trenger en organisasjon funksjoner på siden av linjen som defineres som stabs- og støttefunksjoner og som tradisjonelt har to hovedfunksjoner:

- ▶ Bistå ledelsen med å styre organisasjonen gjennom funksjoner og fagfelt som strategisk utvikling, økonomi og virksomhetsstyring, overordnet arbeidsgiverpolitikk, digitalisering, juridisk bistand osv. Dette omtales gjerne som stabsfunksjoner.
- ▶ Utføre fellesfunksjoner som skal støtte linjeorganisasjonen i gjennomføringen av virksomhetsprosessene. Tradisjonelt handler dette om funksjoner som lønn, personaladministrasjon, eiendom, IKT samt de funksjonene som i dag er organisert under studie- og forskningsadministrasjon.

I dagens organisasjonsmodell skilles det i liten grad mellom stabstjenester og støttetjenester. Forhold vi merker oss som kan bidra til klarheter knyttet til hva som er styring og hva som er støtte, er:

- ▶ Stabs- og støttefunksjonene er tidvis blandet i samme avdelinger, eksempelvis virksomhetsstyring som styringsfunksjon og lønn og regnskap som fellesfunksjon.
- ▶ Direktør for støttetjenester har ansvar for både stabs- og støttefunksjoner, noe som rent prinsipielt kan sies å være en rolleblanding.
- ▶ Direktør for støttetjenester har ansvar for kun en del av støttefunksjonene, resten er organisert under prorektorene.
- ▶ Prorektor er i prinsippet en stabsfunksjon under rektor for å styrke den faglige utviklingen på samme måte som at prodekanene er en stabsfunksjon under dekanene. Det at prorektorene er ansvarlig for støttefunksjoner innebærer også en mulig rollekonflikt.
- ▶ I tillegg synes fordelingen mellom felles støttefunksjoner og øremerkede støttefunksjoner til henholdsvis undervisning og forskning å være litt tilfeldig. Plassering av tjenester som PULS, Marked og kommunikasjon og servicetjenester kan absolutt problematiseres.

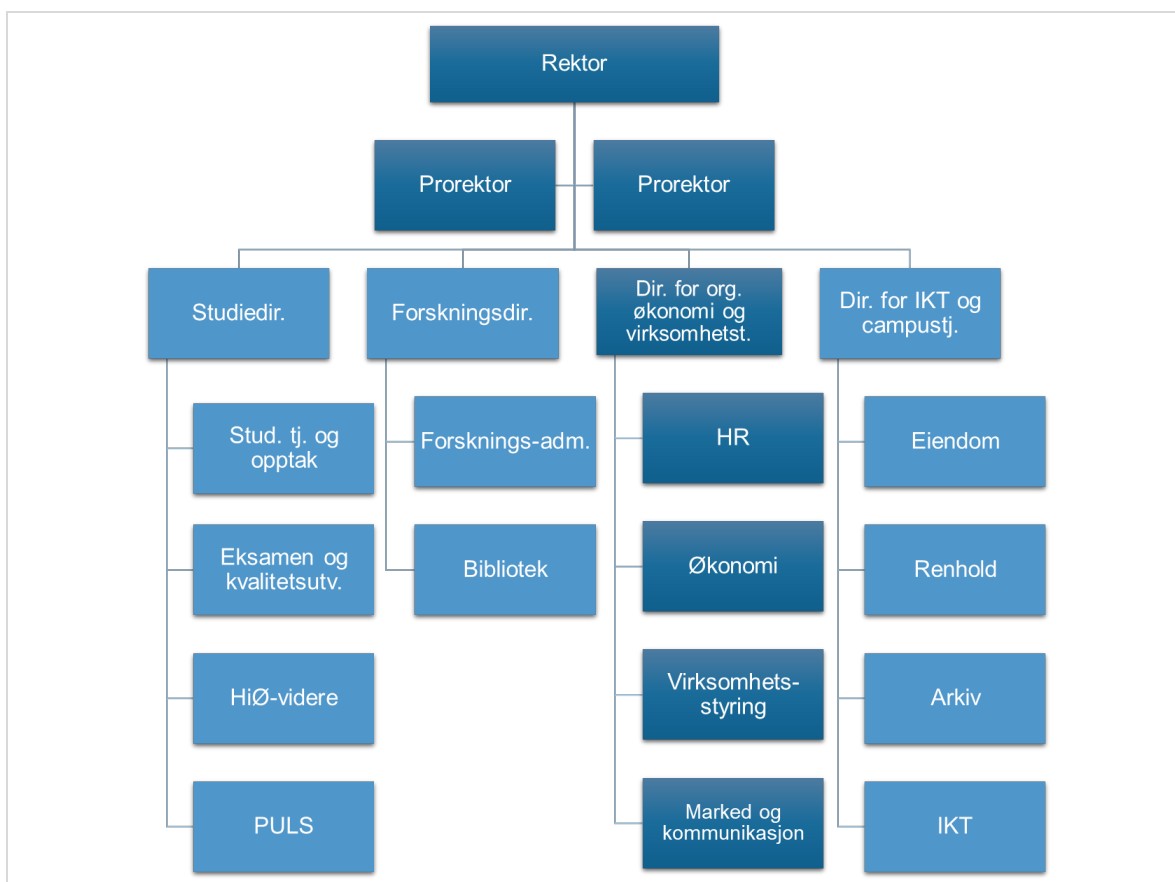
Vår oppfatning er at det utydelige skillet mellom hva som er stabs- og hva som er støttefunksjoner og hvordan de ulike funksjonene er plassert og satt sammen, påvirker funksjonaliteten i den administrative organiseringen. Og videre, som vi har nevnt over, medfører tredelingen av de administrative funksjonene at det til syvende og sist er rektor som har ansvaret for at de administrative funksjonene er koordinert. De som representerer støttefunksjonene i ledergruppen har ikke selv direkte ansvar for de ulike tjenestene, noe som også kan vanskeliggjøre koordineringen.

²⁰ Se Jacobsen og Thorsvik 2019

7.3 Er det andre måter å organisere administrasjonen på som hadde vært bedre egnet til å styrke tjenester og leveranser?

Vi mener det er flere organisatoriske grep knyttet til høgskolens administrative organisering som kan være relevant for høgskolen å se nærmere på.

I illustrasjonen under av en mulig organisering av høgskolens administrative funksjoner, er prorektorene plassert som stabsfunksjoner under rektor, uten ansvar for oppfølging av støtte-tjenester, noe som er en tilsvarende organisering som UiT Norges arktiske universitet benytter seg av. Dette gjør at rektoratet utgjør nivå 1 ved høgskolen. Prorektorene kan fortsatt følge opp sine fagområder slik som vi oppfatter har vært intensjonen ved innføring av enhetlig ledelse, men da på vegne av rektor, noe som gjør at rektoratet kan defineres som ett nivå. I det daglige vil prorektorene følge opp studie- og forskningsfeltet, men rektor vil ha personalansvaret for de underliggende direktørene. En slik variant vil endre dagens nivå 2. Når prodekanene ikke skal ha lederansvar for studie- og forskningsadministrasjonen, vil direktørene for disse funksjonene utgjøre nivå 2 og ut fra dette bli representert i ledergruppen. Hvis høgskolen går videre med en slik løsning, vil det også være naturlig å vurdere dagens funksjon som direktør for støttetjenester. En naturlig konsekvens av at direktørene for studie- og forskningsadministrasjonen utgjør nivå 2 kan være at det samme gjelder avdelingsdirektørene for organisasjon, økonomi og virksomhetsstyring og for IKT og campustjenester. Det er selvsagt mulig å utarbeide et organisasjonskart hvor dagens nivå 2 beholdes, men da oppnås ikke en reduksjon av nivåspennet i organisasjonen i samme grad. I illustrasjonen har vi valgt å markere rektoratet og avdelingen for organisasjon, økonomi og virksomhetsstyring med en mørkere blåfarget. Dette for å synliggjøre at denne avdelingen sammen med rektoratet i større grad skal utøve stabsoppgaver og ut fra dette ha et særlig ansvar for overordnet styring av høgskolen. Den lysere blåfargen indikerer støttefunksjoner.



Figur 33. En alternativ modell for administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold

Vi ønsker å presisere at denne modellen ikke må sees på som et ferdig forslag fra Agenda Kaupang til ny organisering av administrasjonen ved høgskolen, men som en illustrasjon på mulige grep som kan gjøres for å håndtere de utfordringene vi mener høgskolen har knyttet til horisontal og vertikal koordinering. I organisasjonskartet som er vedlagt konkurransegrunnlaget, fremgår det totalt 30 lederfunksjoner fra nivå 1 til 4. I dag er situasjonen ved høgskolen at det er vakante lederstillinger i administrasjonen. Både avdelinger og seksjoner er etter hva vi ser fra høgskolens nettsider midlertidig ledet av direktører på nivået over. Varianten vi har skissert over, er dette antallet redusert til 22 lederfunksjoner. Grunnet høgskolens utfordringer knyttet til blant annet samordning og informasjonsflyt, mener vi det vil være hensiktsmessig å redusere kontroll- og nivåspennet. Siden høgskolen også har administrative enheter som er lokalisert ved begge studiestedene, mener vi at stillingene som seksjonsleder primært bør defineres som utøvende ledere, og at forventningene til deltakelse i operativ drift for disse lederne reduseres. Dette mener vi vil bidra til å styrke høgskolens evner til å imøtegå noen av de utfordringene høgskolen har knyttet til rolleklarhet, samordning horisontalt og vertikalt, informasjonsflyt og utvikling av prosedyrer og rutiner. Her ligger det også et potensial med tanke på å styrke evnen til å gjennomføre tiltak og prosjekter og til å drive forbedringsarbeid.

Vi vil nå komme nærmere inn på de grepene som foreslås innenfor avdeling for studieadministrasjon og avdeling for støttetjenester. Vi vil videre også komme kort inn på forslag til seksjoner/fagmiljø som burde være tettere koblet sammen.

7.3.1 Administrativ organisering av avdeling for studieadministrasjon

Det første grepet omhandler behovet for samordning innenfor avdeling for studieadministrasjon. Her er avdelingen i dag ifølge høgskolens nettsider delt inn i fem seksjoner, eksamen, felles studentsystem, internasjonalisering og opptak, studieutredning og kvalitetsutvikling og støttetjenester.²¹ Vi har i intervjuprosessen blitt gjort oppmerksomme på at felles studentsystem ikke er en egen seksjon. Per i dag ledes seksjon for studieutredning og kvalitetsutvikling og seksjon for studenttjenester av studiedirektør, og seksjon for internasjonalisering og seksjon for eksamen har felles seksjonsleder.

De utfordringene innenfor det studieadministrative området som denne rapporten trekker frem, gjør at vi mener det er fornuftig av høgskolen å se på inndelinger av seksjoner innenfor dette området. Vi mener høgskolen vil være tjent med å redusere antallet seksjoner, for på den måten å styrke samhandlingen innad i avdelingen, overfor fagmiljøene og på tvers i administrasjonen. De to høgskolene vi har sammenlignet med har tre enheter under utdanningsdelen av organisasjonen. Høgskolen i Vestlandet har tre enheter innenfor utdanningsområdet: studieadministrasjon, utdanningskvalitet, og utvikling av læring og undervisning. Høgskolen i Innlandet har også tre, med studieavdelingen, studenttjenester og UH-pedagogikk. Ved begge lærestedene er enheter som arbeider med UH-pedagogikk og utvikling av læring og undervisning knyttet til utdanningsområdet. Vi vil i underkapittel 7.4.3 omtale Puls og argumentere for at det også vil være naturlig for høgskolen å se nærmere på om det vil være riktigere for Puls å være organisert som en del av studieadministrasjonen. Den interne organisering av enhetene under utdanningsavdelingene ved de to høgskolene har vi ikke sett på i denne sammenhengen.

Med utgangspunkt i at dagens seksjoner i avdeling for studieadministrasjon ledes av to personer, kan det være naturlig å se for seg at disse gjøres om til to enheter under studiedirektøren. I grunnlaget vi har fått gjennom vår kartlegging, fremgår det også forslag om å legge HiØ VIDERE under studiedirektøren. Det vil være mulig å argumentere for at videreutdanningene ved et lærested er studietilbud på lik linje som de ordinære studiene, og dermed hører under studieadministrasjonen som sådan. Dette er en mulighet vi derfor mener høgskolen bør se nærmere på

²¹ Se <https://www.hiof.no/om/organisasjon/administrasjonen/>

og vurdere. Ser vi til andre norske læresteder, så tilhører eksempelvis etter- og videreutdannings-enheten ved NTNU avdeling for utdanningskvalitet. Ved Høgskulen på Vestlandet har man en annen variant, hvor denne enheten er knyttet til prorektor for regional utvikling, men da også med ansvar for samfunnskontakt og arbeidsliv.

Hvis man velger å gå for en slik løsning, så vil det totalt være fire enheter under studiedirektøren. Se figuren ovenfor for illustrasjon.

Avdeling for forskningsadministrasjon har vi ikke konkrete innspill til, da den synes å fungere godt slik den er organisert i dag. Vi vil i det påfølgende gå gjennom noen av de tiltakene som kan være aktuelle for høgskolen å ta stilling til med tanke på organiseringen av dagens avdeling for studieadministrasjon og avdeling for støttetjenester.

7.3.2 Administrativ organisering av avdeling for støttetjenester

Det er per i dag vakante lederstillinger ved avdeling for støttetjenester. Vi mener høgskolen bør benytte anledningen til å se på hvordan denne avdelingen kan organiseres. Funnene fra vår kartlegging viser at dette er en avdeling som har utfordringer som bør tas tak i. I dag er avdeling for campustjenester ledet av direktør for støttetjenester, mens avdeling for økonomi og støttetjenester har en konstituert leder.

I modellen ovenfor foreslås det å samle dagens fire avdelinger til to. En slik reduksjon i antall avdelinger vil naturligvis kunne gjøres på flere måter. I vårt forslag opprettes det en avdeling for organisasjon, økonomi og virksomhetsstyring. Denne avdelingen er merket med en mørkere blåfarge for å illustrere at denne enheten har et mer strategisk ansvar i organisasjonen, lik det man vanligvis gjerne tillegger stabstjenester. Til denne avdelingen har vi lagt fire seksjoner: HR, økonomi, virksomhetsstyring, og marked og kommunikasjon. Den siste seksjonen er foreslått flyttet hit blant annet på grunnlag av tilbakemeldinger om at dagens plassering i avdeling for IKT ikke er hensiktsmessig. Den andre avdelingen som foreslås er avdeling for IKT og campustjenester. Til denne enheten er det også lagt fire seksjoner: Eiendom, renhold, arkiv og IKT. Den siste enheten er satt sammen av seksjonene brukernære tjenester og grunntjenester som man har i dagens modell.

I varianten vi har tegnet opp ligger det også et forslag om å dele seksjon for servicetjenester i tre og dele oppgavene mellom avdeling for studieadministrasjon, marked og kommunikasjon, og IKT. Her kan man se for seg at for eksempel lederstøtte, timeplanlegging, koordinering av studiestart og avslutningsseremoni og koordinering av studentvakter er oppgaver som hører til avdeling for studieadministrasjon. Videre, at bistand ved gjennomføring av seminarer, konferanser og arrangement og oppdatering av nettsider kan plasseres hos marked og kommunikasjon. Og at servicetorg ved begge campus, post- og trykkeritjenester og ansvar for forvaltning av nøkler, kort og parkeringstillatelser hører til IKT.

Dagens seksjon for prosjekt- og prosessforbedring kan både forbli i avdeling for organisasjon, økonomi og virksomhetsstyring eller vurderes lagt til IKT, noe det har kommet innspill om. Etter vårt syn er det, selv om seksjonen tematisk arbeider med viktige oppgaver, uhensiktsmessig å opprettholde en seksjon med så få ansatte.

I vår alternative modell for administrativ organisering ved HiØ bortfaller stillingen som direktør for støttetjenester. Som tidligere nevnt vil det også være mulig å gjøre tilsvarende grep hvor dagens ledelse på nivå 2 opprettholdes, men da reduseres ikke antall nivåer. Til syvende og sist er dette vurderinger som høgskolen må gjøre.

7.3.3 Forslag til seksjoner/fagmiljø som burde vært tettere koblet sammen

Det kommer frem som en del av vår gjennomgang flere forslag om å flytte Puls over i faglig linje. Argumentasjonen for dette er blant annet at Puls ikke har tydelige koblinger til de øvrige enhetene i den avdelingen hvor de er plassert i dag. Seksjonen har som oppgave å bidra til undervisnings- og læringsstøtte overfor de vitenskapelige ansatte i samarbeid med den faglige ledelsen ved høyskolen²². De fleste som peker på behovet for å flytte Puls til faglig linje, mener det mest naturlige vil være å legge dette under avdeling for studieadministrasjon. Vi vurderer dette til å være en formålstjenlig løsning.

Vi vil nå komme inn på hvilke andre grep enn justering av organiseringen som kan gjøres for å forbedre tjenester og leveranser, for på den måten å utnytte potensialet i administrasjonen bedre.

7.4 Hvilke andre grep enn justering av organiseringen kunne vært gjort for å forbedre tjenester og leveranser og utnytte potensialet i administrasjonen?

Noen av de utfordringene vi mener høyskolen har, er knyttet til roller og ansvar, og er nært forbundet med organisasjonsstrukturen, som vi behandlet ovenfor. Men ledelse er et tema som går igjen i materialet vi har hatt tilgang til som en del av dette arbeidet. Det er blant annet pekt på at det er for mange ledere, at det er uklare lederroller, og at lederne ikke har tydelig nok ansvar og myndighet. Beslutningsstrukturen ved høyskolen blir også problematisert.

Delegasjonsreglementet blir oppfattet til å være hensiktsmessig på et overordnet nivå, men at det i for liten grad er operasjonalisert for de forskjellige nivåene innenfor administrasjon. Å videreutvikle dette til også å inkludere de administrative ledernivåene, tror vi vil være et hensiktsmessig grep.

Et annet tema som har gått igjen i materialet vi har arbeidet med, er onboarding av ansatte. Vi mener at det å utarbeide tydeligere rutiner for onboarding av ansatte vil være med på å gi bedre kunnskap om hvordan HiØ som organisasjon fungerer, hvilke rutiner og prosedyrer som finnes, ansvarsdelingen mellom de enkelte enhetene, beslutningsstruktur osv. Dette er noe som også vil være viktig for de som innehar lederoppgaver ved høyskolen.

Vi vil nå komme inn på tre grep vi mener er relevante for HiØ i forbindelse med det å styrke samhandlingen og kvaliteten i de teknisk/administrative prosessene.

7.5 Er det andre grep som kan styrke samhandling og kvalitet i de teknisk/administrative prosessene?

Det er særlig tre grep vi mener vil være sentrale for høyskolen å gjennomføre i tiden fremover. Dette er etter vår oppfatning sentrale tiltak som bør gjennomføres uavhengig av hvordan høyskolen velger å håndtere våre øvrige innspill og anbefalinger.

7.5.1 Sikre medvirkning og oppfølging av besluttede endringer

Ut ifra det materialet vi har hatt tilgang til, synes det som om at den formelle medvirkningen ved bruk av hovedtillitsvalgte, med informasjon, drøfting og forhandlinger har fungert i tråd med intensjonene i Hovedavtalen i Staten. Denne formen for medvirkning blir gjerne omtalt som indirekte medvirkning, og ivaretas gjennom tillitsvalgte eller andre representanter for de ansatte, slik som verneombud.

²² Se: <https://www.hiof.no/om/organisasjon/administrasjonen/stottetjenester/organisasjons-og-tjenesteutvikling/puls/>

Formelt sett kan man dermed si at man har sørget for medvirkning underveis i de administrative endringsprosessene som høgskolen har vært gjennom. De ansatte uttrykker likevel tydelig at de ikke opplever å ha vært godt nok involvert i de prosessen som ledet frem til de to siste endringene innenfor administrasjonen ved høgskolen. Vi tilskriver denne opplevelsen at det i for liten grad har vært sørget for direkte medvirkning fra de ansatte. Direkte medvirkning handler om at den enkelte ansatte selv er med å påvirke beslutningene som har betydning for egen arbeidssituasjon. Det kan være seg gjennom deltakelse i arbeidsgrupper innenfor sitt fagområde, gjennom å bidra til analyser av ansvarsfordeling mellom enheter, utarbeidelse av rutiner og arbeidsprosesser osv. Det at eksempelvis ansatte opplever at det i for liten grad har vært oppfølging i etterkant av beslutningene om ny struktur, synliggjør en slik mangel. Det er bestemmelser om både indirekte og direkte medvirkning i arbeidsmiljøloven og tilhørende forskrifter.²³ En proaktiv bruk av de tilgjengelige ressursene innenfor administrasjonen, gjennom å benytte seg av begge former for medvirkning, vil etter vårt syn både sikre bedre løsninger for den administrative organiseringen, og skape mer engasjement og lojalitet til de valgte tiltakene.

En mulig tilnærming til eventuelle endringer i tiden fremover er å etablere et uavhengig prosjekt nedsatt av rektor med ansvar for å lede prosessene for å følge opp de tiltakene denne evalueringen skisserer opp. I en slik prosjekt vil man både kunne involvere ansatte, tillitsvalgte, verneombud, ledere og andre i arbeidet. Dette kan eksempelvis gjøres etter modellen som NTNU benyttet da de arbeidet med fusjonen med høgskolene i Ålesund, Gjøvik og Sør-Trøndelag. I denne tilnærmingen benyttet man forskjellige arbeidsgrupper som hadde ansvaret for å utvikle løsninger innenfor de forskjellige administrative områdene. Det var også i den forbindelse etablert en egen nettside med informasjon om tidsplan, rettigheter, opplæring, presentasjoner og rapporter og annen generell informasjon om hva som foregikk i endringsprosjektet.²⁴ Fordelen med en slik tilnærming til styringen av en organisatorisk endringsprosess er både at man sikrer bred deltakelse, og at endringsprosessen tas bort i fra linjen og ledere som selv kan bli direkte berørt av mulige endringer. Det var etablert en egen koordineringsgruppe som hadde det operative ansvaret for endringen. De hadde en objektiv rolle, hvor deres oppgaver var knyttet til å sikre samordning, medvirkning og kommunikasjon knyttet til det som skulle skje. Ledelsen ved NTNU var oppdragsgiver og hadde en tett oppfølging av arbeidet underveis.

7.5.2 Arbeid med å utvikle og tydeliggjøre administrative prosesser og rutiner

Dette punktet er nært knyttet til det foregående. I evalueringen av høgskolen og de tilbakemeldingene vi har fått fra våre respondenter og informanter, fremgår det et behov for å tydeliggjøre administrative prosesser og rutiner. Dette er ikke nødvendigvis et behov som er like presserende for alle deler av administrasjonen, men eventuelle endringer i organisasjonsstrukturen ved høgskolen bør følges opp med nye og oppdaterte prosess- og rutinebeskrivelser. Dette mener vi vil bidra til å tydeliggjøre for de ansatte hvilke deler av organisasjonen som har ansvaret for hva i administrasjonen, og kan eksempelvis tilgjengeliggjøres via intranettsidene slik at det kan benyttes som oppslagsverk for de som behøver informasjon hvor de skal henvende seg. Skulle man velge å kun gjøre mindre organisatoriske grep, vil dette fortsatt være et relevant tiltak.

7.5.3 Etablere nødvendige informasjons- og samarbeidsfora

Det fremgår tydelig av vår analyse at det er et eksplisitt behov for å etablere nødvendige informasjons- og samarbeidsfora ved høgskolen. Vi har i kapittel 7.2 problematisert høgskolens kontroll- og nivåspenn, og pekt på at det i dagens organisering er krevende å få til horisontal og vertikal samordning. Dette mener vi er forklaringen på noen av de utfordringene høgskolen

²³ Se: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning/>

²⁴ Se <https://www.ntnu.no/fusjon>

opplever knyttet til samhandling og informasjonsflyt. Samtidig så opplever vi at flere blant våre respondenter og informanter påpeker at det per i dag mangler relevante fora for informasjonsutveksling og samarbeid. De felles informasjonsmøtene som tidligere ble gjennomført med de administrativt ansatte er trukket frem som tiltak som kan bidra til bedre innsikt i hva som skjer ved høgskolen. Det er også etterlyst mer formaliserte og strukturerte møtefora mellom fag og administrasjonen. Uavhengig av hvilke grep høgskolen gjør med tanke på organisasjonsstruktur, mener vi det vil være relevant å gjennomgå hvilke informasjons- og samarbeidsfora som behøves for å få til godt samarbeid horisontalt og vertikalt innad i administrasjonen, og mellom faglig og administrativ linje.

Avslutningsvis vil vi komme inn på risiko knyttet til de tiltakene som vi skisser opp i denne evalueringen.

7.6 Risiko

Risikoen knyttet til tiltakene som er listet opp ovenfor avhenger av hvorvidt høgskolen velger å gjennomføre deler av forslagene eller alle av dem, og hvordan man går frem for å gjennomføre disse.

Høgskolen har gjennomført flere omfattende endringsprosesser i løpet av de siste årene. Først den administrative omorganiseringen i fra 2019, som ble utført i begynnelsen av 2020, så innføringen av enhetlig ledelse, og i samme periode ny faglig organisering og ny administrativ organisering i 2021. Dette er endringsprosesser som det er mange meninger om ved høgskolen. Som nevnt tidligere kom det i gjennomgangen frem kritiske synspunkter fra de ansatte på måten disse prosessene ble gjennomført og fulgt opp på, særlig med tanke på de to administrative omorganiseringene. Det virker ut ifra det materialet vi har sett på, å være en relativt lav tillit i organisasjonen knyttet til høgskolens evne til å gjennomføre denne typen endringsprosesser. Det er dermed risiko knyttet til administrativt ansattes vilje og interesse i å bidra konstruktivt i denne typen utviklingsprosesser. Det må likevel poengteres at denne risikoen må balanseres opp mot at en rekke av våre informanter også gir tydelig uttrykk for et ønske og behov for at man må gjøre konkrete grep for å bedre hvordan administrasjonen ved høgskolen fungerer. Det virker samtidig å være en del variasjon i hvilke tiltak våre respondenter mener er de riktige å gjennomføre ved HiØ. Dette kan bety at noen vil være misfornøyde uansett hva man velger å gjøre eller ikke gjøre. Det vil dermed være et potensial for at det oppstår motstand mot endring, uro og usikkerhet knyttet til eventuelle videre endringene i administrasjonen. Dette kan også resultere i redusert motivasjon og innebære et potensial for større grad av konflikt og økt sykefravær. For å redusere en slik risiko, mener vi at høgskolen bør kommunisere tydelig hva bakgrunnen for de foreslåtte endringene er og hvilke ambisjoner og mål de har med omstillingen. Høgskolen bør videre sikre at det er god informasjon rundt det som skal gjennomføres, for på den måten redusere usikkerhet, stress og ryktespredning. Lederne bør ha et tydelig ansvar for å være tilgjengelig for ansatte som eventuelt blir berørt og la dem komme med sine synspunkter og bekymringer. Endringen bør gjøres gjennom reell involvering av berørte avdelinger, seksjoner og ansatte, eksempelvis ved etableringen av felles møteplasser, hvor man kan diskutere og komme med innspill. Ansatte bør videre få tydelig beskjed om hva høgskolen forventer av de i denne typen prosesser. Slike endringer vil kunne være krevende, både for ansatte, men også ledere som får endrede oppgaver og ansvar, og høgskolen bør derfor sikre oppfølging av de man mener er særlig berørt av endringene.²⁵ På den annen side er det vi har skissert her erfaringsmessig en hensiktsmessig måte å håndtere motstand mot endring på.

²⁵ Se <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/> for mer informasjon om positive og negative effekter av omstilling, og råd om hvordan man skal lykkes med omstilling



AGENDA KAUPANG

Agenda Kaupang bidrar til omstilling og utvikling av offentlig sektor. Vi bistår ledere og medarbeidere med faktabaserte beslutningsgrunnlag og effektivisering av prosesser. Agenda Kaupang gjennomfører analyser og rådgiving innen ledelsesutvikling, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering.