

Framtidig administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold - anbefalinger fra arbeidsutvalget

Høgskolen i Østfold, 28.3.2023

Til høring



Innledning.....	3
1. Bakgrunn for arbeidsutvalgets arbeid	3
1.1 Høgskolens organisering fra 2019 til dags dato, herunder evaluering av organisering	3
2. Høgskolestyrets oppfølging av Agenda Kaupangs rapport, samt nedsettelse og mandat for arbeidsutvalget.....	4
2.1 Arbeidsutvalgets avgrensninger	5
3. Medlemmer av arbeidsutvalget	5
4. Arbeidsutvalgets arbeidsprosess	6
4.1 Tidslinje og møter	6
4.2 Informasjon/kommunikasjon/medvirkning	6
4.3 Omstillingsprosess.....	7
5. Arbeidsutvalgets forslag og anbefaling til ny modell for organisering.....	7
5.1 Evalueringskriterier	7
5.2 Hovedmomenter fra evalueringer og tilbakemeldinger/innspill.....	9
5.3 Nåsituasjonen.....	10
5.4 Fellestrekk ved arbeidsutvalgets modellforslag	10
5.5 Endringer på seksjonsnivå som utvalget har vurdert	12
5.6 Arbeidsutvalgets modellforslag.....	15
Modell 1	15
Modell 2	16
Modell 3	17
6. Arbeidsutvalgets oppsummering og anbefaling	18
Konklusjon	20

Innledning

Arbeidsutvalget, som har fått i oppdrag å vurdere administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold, takker innledningsvis høgskolestyret for oppdraget.

Arbeidsutvalget sender med dette utvalgets forslag til mulige modeller for framtidig administrativ organisering på høring i organisasjonen. En bred høring i organisasjonen er viktig for vurdering av det endelige modellforslaget som arbeidsutvalget vil oversende rektor.

Dokumentet er organisert i fem hoveddeler:

1. Bakgrunn for arbeidsutvalgets arbeid
2. Høgskolestyrets oppfølging av Agenda Kaupangs rapport, samt nedsettelse og mandat for arbeidsutvalget
3. Medlemmer av arbeidsutvalget
4. Arbeidsutvalgets arbeidsprosess
5. Arbeidsutvalgets forslag til organisatoriske modeller og utvalgets anbefalte modell for administrativ organisering
6. Arbeidsutvalgets oppsummering og anbefaling

Vedlegg:

- Evalueringsrapporten fra Agenda Kaupang
- Styrets vedtak/protokoll fra møtet

1. Bakgrunn for arbeidsutvalgets arbeid

1.1 Høgskolens organisering fra 2019 til dags dato, herunder evaluering av organisering

I sak 39/19 den 28. august 2019 vedtok høgskolestyret ved Høgskolen i Østfold, etter forslag fra daværende høgskoledirektør, ny organisering og ledelse av de teknisk-/administrative tjenestene. Én fellesadministrasjon med seks avdelinger og to operative studiestedsadministrasjoner ble samlet i syv administrative fagavdelinger under felles ledelse av høgskoledirektør. Endringene ble iverksatt vinteren 2020. Driverne for omorganiseringen var blant annet den økende endringstakten i UH-sektoren og derav behovet for en brukerorientert og fleksibel organisasjon, samt økt digitalisering og større grad av fellestjenester og fellesløsninger på systemsiden. Et viktig mål var å sikre gjennomgående ledelse hvor fagdirektøren for et administrativt område fikk både faglig og personalmessig ansvar. Det ble samtidig vedtatt å gjennomføre evaluering av ny administrativ organisering omtrent 2 år etter implementering.

I sak 52/20 den 3. desember 2020, vedtok høgskolestyret videre å endre styringsform fra todelt til enhetlig ledelse i tråd med Lov om universiteter og høyskoler § 10. Med dette vedtaket gikk høgskolen høsten 2021 bort fra henholdsvis administrativ organisering under høgskoledirektør og faglig organisering under rektor, og over til samling av faglige og administrative ressurser med rektor som øverste leder. Endringen ble gjort parallelt med innføringen av ny faglig organisering ved HiØ.

I tråd med vedtaket om å evaluere administrativ organisering fra 2019 ble dette gjennomført høsten 2022, noe forsinket på grunn av pandemien. Forut for igangsettelse av evaluering ble det vedtatt at denne ikke utelukkende skulle baseres på en intern prosess, men snarere gjennom en grundig ekstern evaluering. Etter

anbudskonkurranse ble oppdraget gitt til Agenda Kaupang, som startet evalueringsprosessen høsten 2022. Evalueringsrapporten som ble levert 15.12.2022 var basert på en bred spørreundersøkelse blant alle ansatte, individuelle intervjuer og gruppeintervjuer, samt Agenda Kaupangs analyse av overordnede organisatoriske problemstillinger.

I sin evalueringsrapport påpeker Agenda Kaupang at høgskolen har stort potensiale for å forbedre de administrative tjenestene og organisasjonsstrukturen. De gir videre en rekke anbefalinger om mulige tiltak og justeringer i dagens administrative organisering, herunder å:

- Redusere dybde og bredde i organisasjonen ved å redusere antall ledernivåer og antall avdelinger
- Redusere antall små seksjoner
- Bedre kommunikasjon og informasjonsflyt

Det vises forøvrig til detaljerte forslag i evalueringsrapportens kapittel 7.

I tillegg til forslag til mulige tiltak, presenterer Agenda Kaupang også et tentativt forslag til hvordan en fremtidig organisasjonsmodell kan se ut, basert på hovedkonklusjonene i evalueringen. Agenda Kaupang påpeker imidlertid at dette bare er én av flere mulige modeller, og understreker behovet for en bred og inkluderende prosess for å sikre medvirkning og eierskap til den justerte organisasjonsmodellen.

2. Høgskolestyrets oppfølging av Agenda Kaupangs rapport, samt nedsettelse og mandat for arbeidsutvalget

Som oppfølging av Agenda Kaupangs rapport, la rektor fram forslag til høgskolestyret den 26. januar 2023, som presenterte et tentativt forslag til mandat og deltakere i arbeidsutvalget, samt tidslinje for arbeidsutvalgets arbeid. Det ble som premiss framhevet at ingen ansatte skulle miste ansettelsesforhold eller eksisterende lønn som følge av eventuelle oppgaveendringer.

Under saksbehandlingen ønsket høgskolestyret enkelte justeringer i utvalgets sammensetning og mandat, samt at styret vurderte at tidslinjen som var skissert kunne være for stram. Samtidig anerkjente styret den potensielt uheldige virkningen en for langtrukken prosess kan ha på tjenestene som skal leveres, og for ledere og ansatte i administrasjonen.

Med de kommentarene og innspillene som kom fram i møtet, vedtok høgskolestyret rektors forslag og ga rektor fullmakt til å justere mandat og sammensetning i tråd med innspillene. Styret overlot til arbeidsutvalget selv å vurdere og justere tidslinje og framdriftsplan. Styret påpekte også at ansatte (primært ledere) som opplever at stillingen de innehar i dag blir endret som følge av de organisatoriske endringene, skal ivaretas på en god og profesjonell måte. Effektmålene i rektors saksfremlegg pekte på at arbeidet skal legge grunnlag for en administrativ organisering som reduserer de utfordringene som ble synliggjort i evalueringen fra Agenda Kaupang. Den nye administrative organiseringen skal også sikre at formålet fra den opprinnelige administrative organiseringen realiseres, nemlig «en utviklingsorientert administrasjon som er rustet til å møte endringstakten i sektoren», ha «god kapasitetsutnyttelse og utvikling av spisskompetanse» og en «best mulig brukerorientering».

I endelig mandat framheves det at arbeidsutvalget skal beskrive 2-3 ulike modeller for en fremtidig administrativ organisering, samt beskrive mulige fordeler og ulemper ved disse. Utvalget blir også bedt om å komme med en anbefaling om hvilken modell arbeidsutvalget foretrekker. Arbeidsutvalgets mandat forutsetter også ivaretagelse av gode prosesser for medvirkning.

Når det gjelder arbeidsutvalgets arbeid med modellforslag, angir mandatet at disse spesifikt skal basere seg på resultatene og anbefalingene fra Agenda Kaupangs rapport og spesifikke bestillinger fra rektor (vurdere antall ledernivåer, sikre soliditet i seksjoner og avdelinger, harmonisering av lederspenn mot faglige lederstillinger, og sikre fortsatt gjennomgående tjenester som gir likeverdighet mellom studiestedene), og at organisasjonsmodellen bør fungere både med enhetlig og todelt ledelse.

I arbeidsutvalgets mandat heter det videre at man skal knytte modellvurderingene opp mot evalueringskriteriene i Agenda Kaupangs rapport, mer spesifikt kriteriesettet som er utviklet av Difi (dagens Digdir):

Evalueringskriterier	Utdyping 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?

2.1 Arbeidsutvalgets avgrensninger

Rapporten fra Agenda Kaupang presenterer en rekke problemstillinger som i større og mindre grad kan påvirkes positivt ved å endre/justere organisatorisk struktur. Arbeidsutvalget har innledningsvis jobbet med å avgrense oppdraget slik at det svarer på mandatet og høgskolestyrets vedtak. Arbeidsutvalget erkjenner at formelle strukturendringer («modeller») alene ikke vil være tilstrekkelig for å fylle de kriteriene som er nevnt foran. Selv om enkelte samhandlingsgevinster kan oppnås også gjennom formell organisering, er det arbeidsutvalgets vurdering at det er behov for langsiktig oppfølging av de delene av Agenda Kaupangs rapport som er særlig knyttet til kommunikasjon, informasjonsdeling og samhandling – internt i seksjoner, i avdelinger, på tvers av avdelinger og mellom administrasjon og fag. Arbeidsutvalget understreker likevel betydningen av å ha en tydelig organisasjonsstruktur, hvor linjene, rollene og styrbarheten er avklart. Arbeidsutvalget ber derfor rektor om å forfølge arbeidet med en helhetlig utvikling så snart ny organisasjon er vedtatt av høgskolestyret og ledere for de ulike delene av ny administrasjon er tilsatt.

3. Medlemmer av arbeidsutvalget

Arbeidsutvalget som har vurdert framtidig administrativ organisering ved HiØ har vært ledet av professor emeritus Helge Ramsdal. Ramsdal er statsviter og har lang erfaring knyttet til arbeid med komplekse organisasjoner, han har skrevet flere vitenskapelige arbeider om tematikken og deltatt i flere komplekse organisasjonsevalueringer.

I tillegg til Ramsdal har arbeidsutvalget bestått av følgende deltakere:

- Karin Anker-Rasch, studenttjenester
- Elin Corneliussen, organisasjonsdirektør
- Ole-Kristian Førreisdahl, hovedverneombud
- Ragnar Knudsen, hovedtillitsvalgt UNIO/Forskerforbundet
- Torunn Boger, biblioteksjef
- Espen Wilberg, instituttleder – institutt for Pedagogikk, IKT og Læring (PIL)
- Randi Sommerfelt, dekan – fakultet for Helse- Velferd og Organisasjon (HVO)
- Inger-Synnøve S. Johansen, studentrepresentant
- Pål Kristian Moe, hovedtillitsvalgt Akademikerne
- Lars-Petter Jelsness-Jørgensen, rektor
- Kari Strande, eksternt styremedlem
- Linn J. Foss, stabsrådgiver

4. Arbeidsutvalgets arbeidsprosess

4.1 Tidslinje og møter

- 15.12.22: Agenda Kaupang leverer sin evalueringsrapport
- 19.12.22: Rapporten offentliggjøres og presenteres for høgskolens ansatte på et digitalt allmøte
- 26.1.23: Høgskolestyret behandler mandat og sammensetning for arbeidsutvalg
- 15.2.23: Rektor gjennomfører møter for administrativt ansatte ved studiested Halden
- 16.2.23: Rektor gjennomfører møter for administrativt ansatte ved studiested Fredrikstad
- 17.-18.2.23: Heldagsmøter i arbeidsutvalget
- 20.2.23: Institutt- og undervisningsledere deltar med innspill til arbeidsutvalget via Teams
- 24.2.23: Nettsider for prosessen publisert på hiof.no (ansattsidene), herunder mulighet for innspill og medvirkning
- 28.2.23: E-post til alle ansatte fra rektor med informasjon om nettsidene og mulighet for innspill 10.-11.3.23: Heldagsmøter i arbeidsutvalget
- 10.3.23: Seksjonene/prorektorer/direktør for støttetjenester med innspill til arbeidsutvalget via Teams
- 17.3.23: Møte i arbeidsutvalget
- 27.3.23: Digitalt møte i arbeidsutvalget og gjennomgang av høringsutkast
- 28.3.23: Leder for arbeidsutvalget gjennomfører formøte og informasjon om arbeidsutvalgets rapport/høringsutkast samt forslag for rektorat, direktører og hovedtillitsvalgte.
- 28.3.23: Leder av arbeidsutvalget gjennomfører allmøte for HiØs ansatte med presentasjon av arbeidsutvalgets forslag
- 28.3.23: Rektor presenterer arbeidsutvalgets forslag/høring for dekaner
- 28.3.- 28.4.23: Rapporten er på høring i organisasjonen

4.2 Informasjon/kommunikasjon/medvirkning

Arbeidsutvalget har hatt tydelig fokus på muligheten for å gi innspill og ha god tilgang på informasjon. Det er etablert en egen [nettside](#) med jevnlig oppdatering og informasjon om mandat, prosess, og annen nødvendig informasjon. I tillegg har alle ansatte hatt mulighet til å gi innspill til prosessen via et nettskjema på samme side.

Som angitt i tidslinjen har arbeidsutvalget også gjennomført Teamsmøter med instituttledere, undervisningsledere, seksjonsledere, direktører, prorektorer og direktør for støttetjenester. I tilfeller der eksisterende seksjoner ikke har hatt seksjonsledere, men fungerende seksjonsledere, har arbeidsutvalget i tillegg fått innspill fra andre representanter fra seksjonen.

Arbeidsutvalget ønsker å takke alle som har bidratt med innspill som har beriket utvalgets vurdering og forståelse i forbindelse med arbeidet. Det er liten tvil om at det er ulik forståelse, ønsker og perspektiver på hva som vil være den "beste" organisasjonsmodellen etter de innspillmøtene som arbeidsutvalget har gjennomført. Det som likevel synes entydig, er at mange er opptatt av behovet for bedre informasjonsflyt, beslutningsprosesser etc. uavhengig av valg av modell. Dette understreker igjen viktigheten av å se på selve modelleringen av ny organisasjon som fase 1 av Kaupangrapportens oppfølging.

4.3 Omstillingsprosess

De foreslåtte organisasjonsmodellene vil kunne innebære at administrative ledere på ulike nivåer i organisasjonen kan oppleve at stillingen de har i dag faller bort. Arbeidet med omstillingsprosesser ligger utenfor arbeidsutvalgets mandat og tilligger organisasjonsdirektøren og HR. Arbeidsutvalget understreker at det på tross av at det i dette dokumentet legges frem tre konkrete modeller, hvorav én anbefalt modell, vil være behov for å gjøre en grundig vurdering av høringsinnspillene i organisasjonen. Disse høringsinnspillene og vurderingen av disse, vil igjen kunne medføre justeringer i arbeidsutvalgets endelige rapport til rektor.

5. Arbeidsutvalgets forslag og anbefaling til ny modell for organisering

I dette kapitlet presenterer og argumenterer Arbeidsutvalget rundt tre forslag til ulike organisasjonsmodeller for Høgskolen i Østfold. Som tidligere nevnt har arbeidsutvalget tatt utgangspunkt i både Agenda Kaupangs rapport, Høgskolens styringsdokumenter og innspill fra ansatte på alle nivåer i organisasjonen ved utarbeiding av modellforslagene. Både HiØs strategiske plan for perioden 2023-2030 (vedtatt i november 2022), høgskolens utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet for 2023-2026 og høgskolens egen aktivitetsplan for 2023 gir tydelige signaler om hva høgskolen skal prioritere i tiden framover. Alle disse føringene og målene vil i større eller mindre grad kunne påvirkes av valgt organisasjonsmodell.

Innspill fra både enkeltansatte og ledere på både avdelings- og seksjonsnivå varierer fra generelle beskrivelser av behov og ønsker, mens andre igjen har konkrete forslag til endringer i forhold til dagens situasjon. Arbeidsutvalget har vurdert alle innspillene. Noen forslag/innspill er også tatt inn i modellforslagene. Der arbeidsutvalget ikke har tatt innspillene til følge, er dette enten fordi arbeidsutvalget mener at de ikke støtter opp under målene med omorganiseringen, eller fordi de bør diskuteres i forbindelse med organisasjonsutviklingsprosessene som vi tidligere har påpekt må følge av beslutningen om valg av organisasjonsmodell.

5.1 Evalueringskriterier

Arbeidsutvalget har valgt ut noen evalueringsprinsipper som de ulike modellforslagene har blitt vurdert mot. Kriteriene er inspirert av, men tilsvarer ikke entydig Agenda Kaupangs syv evalueringskriterier basert på DiFis kriteriesett. Disse kriteriene vil i det følgende benyttes som utgangspunkt for drøftinger av alternative modeller:

- 1. Styrbarhet:** Gir modellen klare ansvarsforhold for styring, samordning og prioritering? Styrbarhet handler blant annet om lederkapasitet, effektive ledergupper, ivaretagelse av strategiske oppgaver vs. drift etc. Det viktigste spørsmålet er her hvorvidt en kan redusere organisasjonen med hensyn til ledernivåer ("dybde") og avdelinger/seksjoner ("bredde"), i tråd med behovet for å forenkle strukturen og effektivisere arbeidet, slik evalueringen har vist behov for.

Nåsituasjonen: Manglende fokus på strategisk styring, særlig sett i forhold til mål og strategier de kommende år. I dagens modell er det syv avdelinger med egne direktører. Avdelingsstrukturen fremstår noe tilfeldig, og avdelingene er ikke harmonisert mht. størrelse, budsjett og ansvarsområde. Prorektorenes strategiske kapasitet begrenses av delvis operative roller. Det er behov for ytterligere styrking av strategisk arbeid knyttet til framtidige mål og strategier. Rektors ledergruppe oppfattes som for stor.

Tiltak: Styrke institusjonelle strategiske roller. Redusere bredde/dybde.

- 2. Rolleklarhet:** Gir modellen mest mulig klare og forutsigbare ansvarsforhold internt? Gir den legitimitet og tillit overfor eksterne samarbeidspartnere? Rolleklarhet handler blant annet om arbeidsfordeling, antall ledere, unngå dublering, logisk struktur etc.

Nåsituasjonen: Ansvars- og rolledeling mellom prorektorene og direktørene i respektive avdelinger oppfattes som uklar. Prorektorene er ansatt på åremål, og har i dag både en stabfunksjon i forhold til rektor i tillegg til å være administrative ledere for henholdsvis Forskningsavdelingen og Studieavdelingen – som også har hver sine avdelingsdirektører. Flere av dagens seksjoner ledes direkte av avdelingsdirektør, både på grunn av vakante seksjonslederstillinger, men også med bakgrunn i at enkelte enheter på seksjonsnivå har blitt ansett som for små til å ha egne seksjonsledere. Mange av dagens ledere har operative oppgaver i tillegg til å være leder.

Tiltak: Avklaring av prorektorenes plassering i linje eller stab. Redusere antallet seksjoner og dedikere egne seksjonsledere til disse.

- 3. Kommunikasjons-, beslutning- og myndighetslinjer:** Legger organisatorisk modell til rette for effektiv kommunikasjon, klare beslutningslinjer og effektive prosesser?

Nåsituasjonen: Organiseringen er topptung/hierarkisk, med lange beslutnings-/kommunikasjonslinjer. Avdelingsdirektørene har behov for tilgang til rektors ledergruppe. Det er uheldig at viktige styringsfunksjoner som økonomi/virksomhetsstyring/organisasjon/digitalisering kun er indirekte representert i ledergruppa.

Tiltak: Redusere antall avdelingsdirektører/avdelinger på framtidig nivå 2. Avdeling for campustjenester og HiØ Videre flyttes fra avdelingsnivå til seksjonsnivå. Avdelingsdirektørene er direkte representert i rektors ledergruppe. Redusere antallet seksjoner og unngå organisatoriske enheter uten dedikerte ledere for å lette samhandlingen mellom seksjonsledere og seksjonene.

- 4. 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? Brukerorientering handler blant annet om logisk struktur, at den lett å forstå for brukerne (studenter/ansatte).

Nåsituasjonen: Mange små enheter, både på avdelings- og seksjonsnivå. Organisasjonen fremstår som fragmentert, og det er utfordringer når det gjelder samarbeid og informasjonsflyt. Særlig pekes det på fragmenterte lederstillinger og at det er for mange seksjoner.

Tiltak: Etablere mer robuste enheter. Vurdere ytterligere reduksjon i antall enheter på dagens avdelings- og seksjonsnivå, ved å se på andre «kombinasjoner» av enheter og hvem som kan ha størst nytte/gevinst av å være sammen.

5. **Fleksibilitet**: Gir den administrative organiseringen rom for å kunne ivareta nye behov og oppgaver? Ivaretar den behov for å være proaktiv? Det handler også om evnen til å tilpasse seg mål og strategier. Målet er her å forbedre organisasjonen for å tilrettelegge for en utviklingsorientert administrasjon som er rustet til å møte endringstakten i sektoren, slik høgskolens strategiske plan formulerer det.
6. **Overgang fra enhetlig til todelt ledelse**: Konsekvenser og tiltak ved en eventuell overgang til todelt ledelse, ref. Arbeidsutvalgets mandat.

5.2 Hovedmomenter fra evalueringen og tilbakemeldinger/innspill

Agenda Kaupangs evaluering av administrativ organisering ved HiØ gir en rekke, til dels detaljerte, vurderinger og anbefalinger. Arbeidsutvalget anser Agenda Kaupangs evaluering som et godt og troverdig utgangspunkt for en drøfting av alternative modeller, og støtter seg i all hovedsak til analysen Agenda Kaupang har gjort.

Av hovedkonklusjonene i Agenda Kaupang-rapporten framgår det at organiseringen av de administrative tjenestene har mange sterke sider, men også noen viktige utfordringer. Disse utfordringene er blant annet knyttet til oppfatninger om at det er for stor avstand mellom de faglige og administrative virksomhetene, at det er utfordringer knyttet til organisering av arbeidsprosesser og samhandling både på tvers av avdelingene og mellom seksjoner i avdelingene, og at administrasjonen fremstår som fragmentert og med utydelig rollefordeling – særlig etter de siste omorganiseringene. Noen av de som er spurt hevder at det er en betydelig «silofisering» i organisasjonen.

Når det gjelder styrbarhet viser rapporten til at funnene i evalueringen peker i to retninger: på den ene side at samhandlingen mellom den faglige og administrative side er bra, på den annen side at det er rolleklarheter mellom faglige og administrative ledere (prorektorer og noen avdelingsdirektører nevnes spesielt), og at viktige styringsfunksjoner som økonomi, virksomhetsstyring og organisasjon ikke er direkte representert i rektors ledergruppe. Agenda Kaupangs evaluering påpeker også at etter enkeltes mening gir organiseringen ikke tilstrekkelig fleksibilitet i forhold til dagens og fremtidens krav.

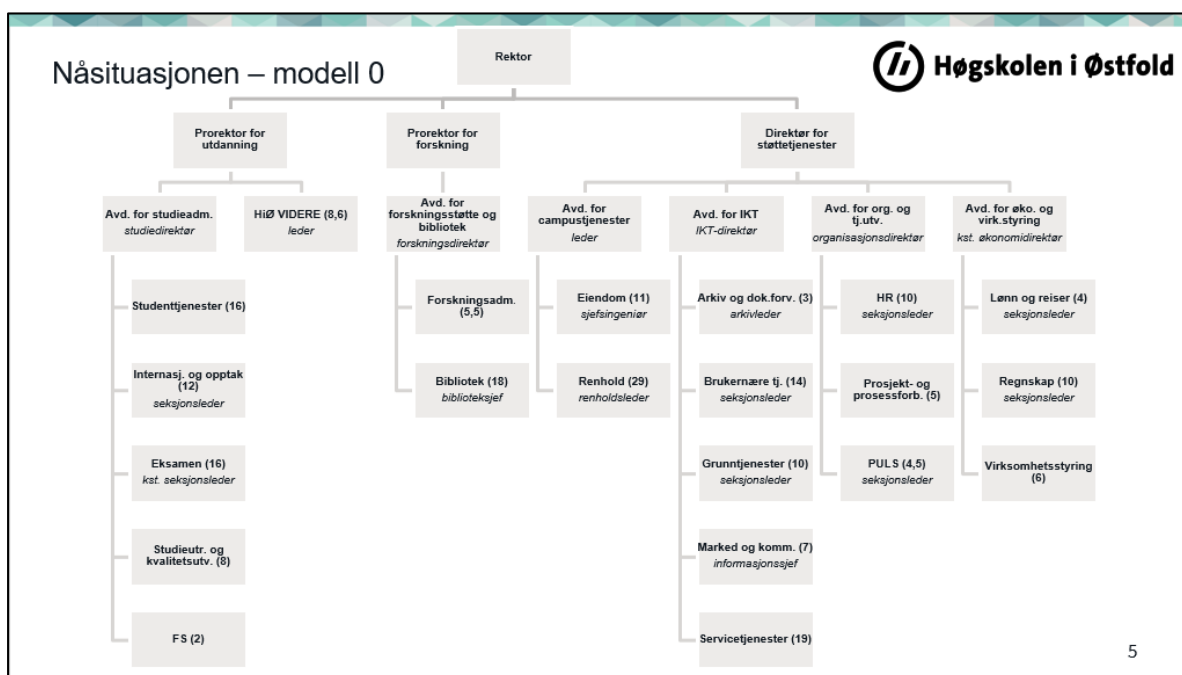
Alt i alt peker resultatene av evalueringen på noen åpenbare svakheter ved dagens organisasjonsmodell, samtidig som den viser at på en rekke sentrale områder er dataene positive eller tvetydige når det gjelder de kriteriene som er skissert foran.

Arbeidsutvalget finner at Agenda Kaupangs analyse gir et troverdig grunnlag for å identifisere sterke og svake sider ved organisasjonen. I rapporten ble det også presentert en illustrasjon av en mulig organisasjonsmodell. Arbeidsutvalget finner at illustrasjonen har mange gode sider, men at det åpenbart (som også Agenda Kaupang understreker) finnes andre modeller som ivaretar målene knyttet til organisering av administrasjonen. Innvendinger mot Agenda Kaupangs modellforslag er blant annet at det er lite gjennomtenkt med hensyn til struktur og innhold i de ulike organisatoriske enhetene, og mer har preg av en illustrasjon som ikke nødvendigvis gir svar på de konkrete utfordringene i HiØs organisasjon som deres

analyse viser. I modellforslaget har Agenda Kaupang beholdt enkelte små enheter som egne seksjoner, men har slått sammen andre store enheter til for store enheter. Andre innvendinger er at modellforslaget ikke i tilstrekkelig grad tar hensyn til størrelse i antall ansatte, økonomisk/budsjettmessig størrelse og kompleksitet/særpreget i oppgavene, og den tar for lite hensyn til behov for å unngå dublering.

5.3 Nåsituasjonen

Nåsituasjonen er at administrasjonen ved HiØ har 4 ledernivåer, 7 avdelinger, og 20 enheter på nivå 4. De syv avdelingene har egne direktører. Avdelingsstrukturen fremstår som en noe tilfeldig oppdeling, noe også Agenda Kaupang påpeker. Noen av avdelingene er store, andre svært små. Avdelingene har i dag til sammen tjue enheter på seksjonsnivå. Enkelte enheter på nivå 4 ledes av avdelingsdirektør både på grunn av vakante seksjonslederstillinger, men også fordi enkelte enheter ikke regnes som selvstendige seksjoner.



5.4 Fellestrekk ved arbeidsutvalgets modellforslag

Utgangspunktet for arbeidsutvalgets drøftinger av alternative modeller er dagens organisering av de administrative tjenestene ved høgskolen. Det må understrekes at disse tjenestene er koblet til det faglige arbeidet med undervisning, forskning og samfunnskontakt som skjer i de tre fakultetene og Akademiet. Dette er relasjoner som ivaretas på alle nivåer i de administrative tjenestene, fra rektornivå til de mange seksjonene som tilbyr tjenester i det daglige arbeidet. I modellforslagene som presenteres tilsvarer rektoratet på nivå 1 den institusjonelle ledelsen ved HiØ. Nivå 2 (avdelingsnivå) tilsvarer dekanene/fakultetene på faglig side. Seksjonene på nivå 3 betjener både studenter, ansatte og samfunnskontakter på sine ansvarsområder.

På grunnlag av diskusjonene i arbeidsutvalget har det utkrystallisert seg noen forslag til alternative modeller, og i denne rapporten presenterer vi tre av dem. Nytt forslag til organisering skal ivareta HiØs samfunnsoppdrag og støtte opp under framtidige mål og strategier, og vurderes ut fra kriteriene nevnt over. Modellforslagene tar utgangspunkt i evalueringskriteriene som er presentert, funnene i Agenda Kaupang-rapporten, samt innspill som arbeidsutvalget har fått i dialog med fagansatte og prorektor/direktører/seksjonsledere. Arbeidsutvalget har diskutert og vurdert flere ulike modeller underveis og en uttømmende gjennomgang av disse i denne rapporten er umulig. Derimot vil arbeidsutvalget

framheve at det er lagt vekt på å fremme modeller som har en ensartet inndeling av ledernivåer i de ulike modellene. Hybridmodeller har vært vurdert, men arbeidsutvalget mener disse ikke bidrar til organisatorisk klarhet.

Arbeidsutvalget vil peke på to forhold som er viktige når modellforslagene blir vurdert. For det første er det behov for å finne balansen mellom optimal organisering og behovet for at endringene ikke blir så omfattende at transaksjonskostnadene overskrider verdien av organisasjonsendringene – med andre ord at det skapes unødvendig uro. Dette etter at det er gjennomført flere omorganiseringer de siste årene.

For det andre er det viktig å understreke at de modellene som presenteres kun beskriver den *formelle organisasjonsstrukturen*. Utfordringene som administrasjonen står overfor er bare delvis knyttet til denne strukturen, hvor andre utfordringer igjen dreier seg om manglende kommunikasjon, informasjonsdeling, samhandling og samordning. Mange av innspillene arbeidsutvalget har mottatt dreier seg om at det er andre virkemidler enn endring i formell organisasjonsstruktur som vil kunne bedre situasjonen. Dette må følges opp gjennom prosesser der alle nivåer i organisasjonen får mulighet til å delta. I henhold til mandatet foreslår arbeidsutvalget alternativer i formell organisasjonsstruktur (modell), men ønsker å påpeke at det vil være hensiktsmessig å etablere et organisasjonsutviklingsprosjekt etter at ny formell organisering er vedtatt, slik også Agenda Kaupang foreslår.

Modellforslagene tar utgangspunkt i et mål om å redusere antall ledernivåer (“dybde”) og redusere antall avdelinger og seksjoner (“bredde”) i tråd med kriteriene som er presentert foran. Dette innebærer primært at funksjonen Direktør for støttetjenester og avdeling for campustjenester ikke opprettholdes. I modellforslagene er studieavdelingen organisert etter prinsippet om «studentløpet». Det vil si studentenes flyt gjennom studiene, inkludert etter- og videreutdanning gjennom HiØ Videre. HiØ Videre er derfor endret fra avdeling til seksjon. Også enkelte enheter på seksjonsnivå er slått sammen med andre enheter slik at de etter arbeidsutvalgets vurdering utgjør mer funksjonelle seksjoner. I én av modellene er Biblioteket gitt to mulige plasseringer - her er det behov for avklaring dersom forskningsavdelingen flyttes til nivå 1.

De foreslåtte modellforslagene skiller seg fra hverandre på noen viktige områder, spesielt hvorvidt prorektorene bør organiseres i stab eller linje og når det gjelder inndelingen på avdelingsnivå.

Prorektorene er ansatt på åremål, og har i dag både en stabsfunksjon i forhold til rektor i tillegg til å være administrative ledere for henholdsvis Forskningsavdelingen og Studieavdelingen – som også har hver sine avdelingsdirektører. I modell 1 er prorektorene plassert som linjeledere i avdeling for studier og livslang læring og avdeling for forskning. Som en følge av å redusere fra fire til tre nivåer er derfor direktørene for de to avdelingene tatt bort i denne modellen. I modell 2 og 3 er prorektorene lagt til rektors stab på nivå 1 (“rektoratet”), mens de to direktørstillingene er opprettholdt som linjeledere for de to avdelingene. Arbeidsutvalget mener dette på en effektiv måte synliggjør prorektorenes strategiske og proaktive rolle mot samfunnet. Agenda Kaupang foreslår også å flytte prorektorene fra sin posisjon som linjeledere for avdelingene for studier og forskning. Arbeidsutvalget er enig i Agenda Kaupangs beskrivelse av utfordringer knyttet til dublering i oppgavefordeling mellom direktørene og prorektorene, og at prorektorene lett blir for fokusert på driftsoppgaver på bekostning av strategiske satsinger og utadrettet virksomhet framover, jf. HiØs strategiplan, ph.d.-satsingene og ambisiøse planer om utvikling av studietilbudet. Behov for å unngå dublering i lederstrukturen tilsier at prorektorenes rolle må presiseres og operasjonaliseres slik at deres rolle i stab i et rektorat blir tydelig, og i modell 2 og 3 er dette lagt inn. Arbeidsutvalget vil presisere at delegeringsreglementet legger til rette for at rektor kan delegerer myndighet til prorektorene for å sikre en tydelig arbeidsdeling i rektoratet, på tross av at prorektorene løftes ut av linjen.

Arbeidsutvalget noterer at Agenda Kaupang fremhever at utfordringene mellom dagens nivå 2 og nivå 3 i særlig grad gjør seg gjeldende mellom prorektor utdanning og studiedirektør, og mellom direktør for

støttetjenester og økonomidirektør, organisasjonsdirektør, samt IKT-direktør. På forskningssiden synes dette ikke å være uttalt. Innspillrundene som har blitt gjennomført som en del av arbeidsutvalgets arbeid har langt på vei bekreftet dette inntrykket. Observasjonen av færre utfordringer i én avdeling versus andre kan etter arbeidsutvalgets vurdering både være relatert til avdelingenes størrelse, kompleksitet og ledelse.

Arbeidsutvalget har, som tidligere påpekt, også vurdert hybride modeller der én av prorektorene er i stab og én i linje – men anser at disse ikke i tilstrekkelig grad svarer på de utfordringene som er påpekt i dagens organisering, og ser heller ikke hybride modeller som særlig bærekraftige over tid.

Etter innspillrundene, vurderer arbeidsutvalget at det er uheldig at enkelte seksjoner ledes direkte av direktør, mens andre ledes av dedikerte seksjonsledere. Dette innebærer at enkelte deler av organisasjonen sitter tettere på dagens nivå 3, mens andre må via egen leder på nivå fire. Arbeidsutvalget anser at en slik organisering er uheldig, og at dette i all hovedsak bør unngås i ny organisasjonsmodell. Innspillene peker også på et tydelig behov for at seksjonsledere må ha tid og kapasitet til å lede seksjonene, skape gode arbeidsprosesser og et godt arbeidsmiljø. Arbeidsutvalget anser derfor også at det bare unntaksvis, i seksjoner med eksempelvis færre ansatte og kompleksitet, kan forsvares at seksjonsleder både leder ansatte og selv skal løse operative oppgaver.

Arbeidsutvalget har fått innspill som handler om at det i tillegg til antall ansatte, også er viktig å ta hensyn til budsjettstørrelser og grad av kompleksitet i arbeidsoppgavene i de ulike enhetene. Dette innebærer at arbeidsutvalget i to av de tre modellforslagene har valgt å beholde enkelte relativt små enheter både på seksjons- og avdelingsnivå.

Når arbeidsutvalget har vurdert avdelingsstrukturen på nivå 2 i modellforslagene, har det vært essensielt at avdelingsdirektørenes benevnelse i tilstrekkelig grad tydeliggjør det faglige ansvarsområdet som er underlagt disse. Det har også vært viktig å trekke høgskolens strategi 2030 inn i vurderingen av disse benevnelsene ved å heve fokuset på det som blir særlig viktig for HiØ fremover.

5.5 Endringer på seksjonsnivå som utvalget har vurdert

Arbeidsutvalget har hatt et mål om å redusere antall enheter på seksjonsnivå (fra dagens 20), og de tre forslagene som blir skissert i dette høringsutkastet varierer mellom 13 og 16 seksjoner. Arbeidsutvalget har valgt å slå sammen enheter til det vi mener er logiske og robuste seksjoner. Arbeidsutvalget vil understreke at seksjonsinndelingen er kompleks, og at det har kommet en rekke – til dels motstridende – forslag til endringer i seksjonsstrukturen. Vi stiller oss åpne for at det kan komme andre forslag til hvordan seksjonsinndelingen kan være i høringsrunden, og vil vurdere disse i arbeidet med den endelige rapporten.

Agenda Kaupang foreslo å vurdere reversering av splitting av de to IT-seksjonene brukernære tjenester og grunntjenester – til én enhet «IT-drift». Etter innspill fra seksjonene har arbeidsutvalget vurdert at dette ikke er hensiktsmessig.

Når det gjelder lønn, regnskap og virksomhetsstyring peker innspill fra seksjonene på at dagens tre enheter kan slås sammen til to, men at det vil være uheldig dersom det kun blir én seksjon. Arbeidsutvalget er enig i dette, og foreslår to seksjoner: «Lønn og regnskap» og «Virksomhetsstyring».

Prosjekt- og prosessforbedring er i dag en liten enhet. Enheten har imidlertid overgripende og institusjonelle oppgaver og ansvar. Flere peker på viktigheten av at HiØ har en dedikert enhet med ansvar for overgripende forbedringsprosesser. Enheten selv har foreslått at den kan styrkes med utviklingsressurser andre steder i dagens organisasjon. Arbeidsutvalget foreslår at dagens lederstøtter med fordel kan plasseres i enheten. Enheten er også under utvikling. Arbeidsutvalget har foreslått «Prosjekt, prosess og støtte» som navn på enheten. Navnet peker på at enheten støtter både ledere og organisasjonen for øvrig, gjennom å tilby

tjenester både innen administrasjon, arrangementer og støtte til fakultetene. Arbeidsutvalget ber om innspill til navn på denne seksjonen.

De fleste peker på at PULS bør ha en organisatorisk plassering som gjenspeiler oppdraget knyttet til at det skal være en overgripende enhet. Arbeidsutvalget mener at en eventuell plassering i et fakultet eller langt ned i organisasjonen vil være uheldig. Enheten selv mener at plassering knyttet til prorektor utdanning er riktig. I arbeidsutvalgets modell 2 og 3 er PULS plassert i stab hos prorektor utdanning, for å markere at den har overgripende og institusjonelle oppgaver både i forhold til administrasjon og fag.

Dagens avdeling for studieadministrasjon er den største avdelingen, med utfordringer knyttet til omfang og kompleksitet i avdelingens oppgaver. Arbeidsutvalget har fått flere innspill fra både ansatte og ledere i dagens seksjoner/enheter om hvordan de ønsker å ha det, og hva de ønsker å unngå. Innspillene er *ikke* samstemte. Arbeidsutvalget foreslår at vi strukturerer seksjonsinndelingen i avdelingen basert på prinsippet om «studentløpet». Det vil si at avdelingen inndeles i seksjoner som naturlig følger studentenes vei gjennom studiene; fra utredning av studier, opptak, kvalitetsvurdering, studenttjenester inkludert internasjonalisering, eksamen og til etter- og videreutdanning.

Agenda Kaupang-rapporten foreslår å legge HiØ Videre til studieadministrasjonsavdelingen for å bedre samordning av studieutviklingsområdet, og sikre at HiØ Videre har tettere kobling til de andre delene av administrasjonen. Det er arbeidsutvalgets entydige oppfatning at HiØ Videre bør organiseres som en egen seksjon under avdeling for studier og livslang læring, slik at etter- og videreutdanning blir en naturlig del av «studentløpet». Plasseringen svarer ut organisasjonens behov for styring, gir gjensidig tilgang på kompetanse/ressurser mellom HiØ Videre og de andre seksjonene på samme nivå – samtidig som enhetens egenart ivaretas. Arbeidsutvalget anser at de viktigste argumentene for denne plasseringen av HiØ Videre er tosidig: på den ene siden å redusere antallet avdelinger, og på den annen side at en slik plassering nettopp vil legge til rette for økt samordning av studieutviklingsområdet, og for å sikre at HiØ Videre er tettere koblet til de andre delene av administrasjonen. Arbeidsutvalget har også fått innspill om å integrere HiØ Videre i øvrige seksjoner i studieavdelingen, men vurderer ut fra dagens situasjon dette som lite hensiktsmessig.

Seksjon Servicetjenester består i dag av oppgaver og ansatte knyttet til servicetorg, timeplanlegging og lederstøtter. Seksjonssjef for Marked og kommunikasjon leder også seksjon for servicetjenester. Innspill fra seksjonene peker på at disse to enhetene med fordel kan organiseres på en annen måte. I modellforslagene har arbeidsutvalget kombinert dagens servicetorg og seksjon for marked og kommunikasjon i en ny seksjon benevnt «Kommunikasjon og førstelinjeservice». Etter dialog med seksjonen er det arbeidsutvalgets oppfatning at servicetorgene har størst faglig fellesskap med og nytte av en samorganisering med marked og kommunikasjon. Den nye seksjonsbenevnelsen dekker både overordnet kommunikasjon og utadrettet virksomhet, men ikke minst det faktum at servicetorgene både i dag og framover vil utgjøre høgskolens førstelinjekommunikasjon. Arbeidsutvalget framhever også fordelene av en slik samordning når det kommer til god informasjonsflyt i forbindelse med høgskolens beredskapsarbeid.

Lederstøttene er i arbeidsutvalgets forslag plassert i seksjon «Prosjekt, prosess og støtte». Enkelte har argumentert for at lederstøttene bør overføres til fakultetene, men arbeidsutvalget er, gitt de få ressursene dette er snakk om, enige om at disse organisatorisk bør ligge i en administrativ seksjon. Samtidig som arbeidsutvalget forstår argumentene for overføring av lederstøtte til fakultetene, anser utvalget at dette potensielt kan medføre sårbarhet og til dels ulike tjenester ved de ulike fakultetene. Arbeidsutvalget er av den oppfatningen at den foreslåtte plasseringen sammen med ressurser knyttet til prosjekt/prosess kan gi positive ringvirkninger knyttet til nyttig kompetanse, utvikling av tjenester og at det knytter lederstøttene i større grad til et felles arbeidsmiljø. Når det gjelder servicetorget er også samsplassing med brukernære tjenester nevnt. Arbeidsutvalget mener imidlertid at plassering sammen med marked/kommunikasjon gir større verdi (jf. framtidige mål/strategier).

Dagens IKT-avdeling har en egen stab på tre personer. Arbeidsutvalget har diskutert ulike muligheter for innplassering av disse, og vurderer at de med positiv effekt kan plasseres i seksjon «IT-utvikling» sammen med det som i dag er «grunntjenester». Det nye foreslåtte navnet på enheten framhever utviklingsperspektivet som blir viktig både for høgskolen som helhet og innenfor digitaliseringsområdet framover.

Arkiv og dokumentforvaltning er en liten og sårbar enhet i dag. Enheten ønsker selv å jobbe tett sammen med IT/digitalisering. Arbeidsutvalget mener at plasseringen i seksjon «IT-forvaltning» sammen med det som i dag er «brukernære tjenester» er hensiktsmessig og at dette vil kunne gi merverdi for organisasjonen. Det nye foreslåtte navnet på enheten dekker aktiviteter med større bredde enn kun «drift», hvor arkiv og dokumentforvaltning kan anses å være en naturlig del av «IT-forvaltning».

Flere enheter og deler av enheter er satt sammen på nye måter, spesielt på seksjonsnivå. Tallet som står i parentes i modellene tilsvarer omtrent antallet ansatte i enheten per mars 2023, inkludert nye stillinger som skal lyses ut. Det blir utarbeidet korrekte lister over ansatte og deres innplassering i forbindelse med oppfølgingen av omstillingsprosessen.

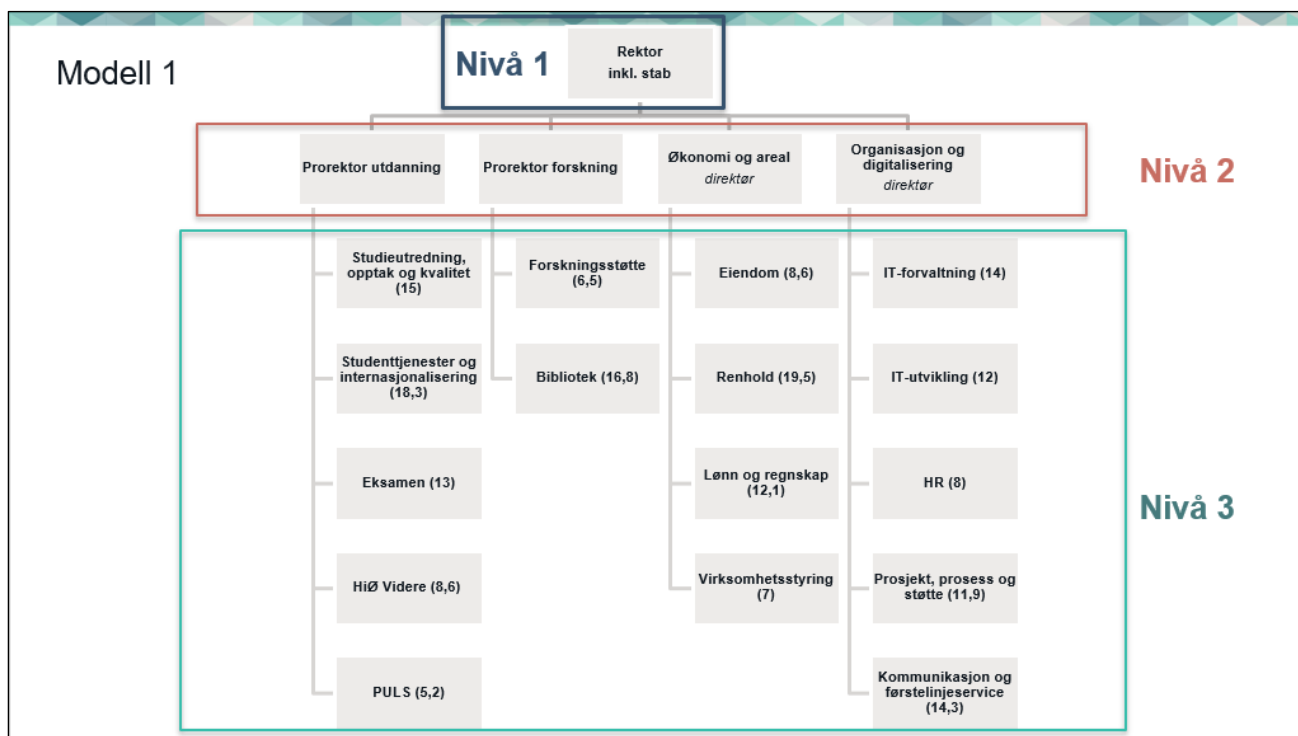
Arbeidsutvalget har foreslått nye navn for flere enheter. Forslagene er basert på en tanke om at de skal være logiske, tydelige og at de skal følge prinsippene for klarspråk. *Vi oppfordrer til å gi eventuelle andre innspill til navngivningen i høringsrunden.*

Følgende tabell beskriver hvilke enheter som er kombinert og arbeidsutvalgets foreslåtte navn:

Nytt navn på enheten	Beskrivelse	Antall årsverk
Studieutredning, opptak og kvalitet	Inkl. studieutredning, opptak, kvalitet og FS Opptak = 6 år + FS = 2 år + studieutr./kvalitet = 7 år	15
Studenttjenester og internasjonalisering	Inkl. studenttjenester og internasjonalisering Internasjonalisering = 2 år + studenttj. = 16,3 år	18,3
Prosjekt, prosess og støtte	Inkl. POP og lederstøtter POP = 7,4 år + lederstøtter = 4,5 år	11,9
Kommunikasjon og førstelinjeservice	Inkl. servicetorg og marked/komm. Servicetorg = 6,5 år + marked/komm. = 7,8 år	14,3
IT-forvaltning	Inkl. Brukernære tjenester og arkiv Brukernære tj. = 10 år + arkiv = 4 år	14
IT-utvikling	Inkl. grunntjenester og stab Grunntj. = 9 år + stab IKT = 3 år	12

5.6 Arbeidsutvalgets modellforslag

Modell 1



Nivå 1: Rektor inkl. stab.

Nivå 2: Fire avdelinger, ledet av prorektor utdanning og prorektor forskning som linjeledere, samt to direktører.

Nivå 3: 16 seksjoner.

Kommentar til modell 1

Modellen svarer på målet om å redusere antall enheter på avdelingsnivå og ledernivåer fra fire til tre, ved at direktør for støttetjenester og avdeling for campustjenester er tatt bort, og HiØ Videre er flyttet til nivå 3. Rektor utgjør formelt sett nivå 1. Prorektor utdanning og prorektor forskning er linjeledere for hver sin avdeling på nivå 2. I tillegg er antallet avdelinger redusert til totalt fire avdelinger.

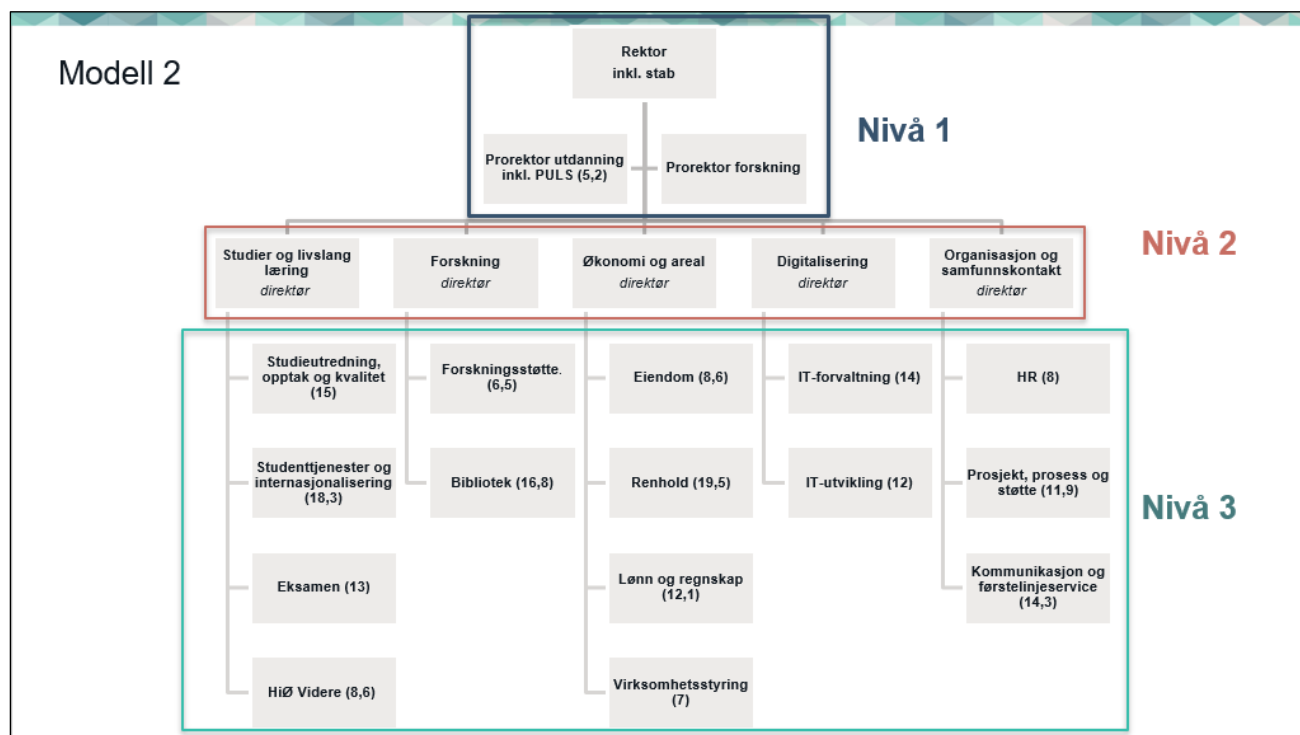
Fordeler og ulemper

Fordelen med modellen er at den gir klare kommunikasjons- og beslutningslinjer for de to avdelingene der prorektorer er ledere i linje for hver sin avdeling. Modellen er sterk på drift, ved at de to prorektorene er ledere for sine avdelinger, og at det ikke er dublering i ledelsen (jf. dagens deling mellom prorektorer og avdelingsdirektører). Arbeidsutvalget påpeker at modellen kan medføre at prorektorene blir for opptatt av daglige driftsspørsmål i avdelingene, og at de dermed får for lite fokus på overordnet ledelse av HiØ og strategiske saker som angår de to avdelingene. Modellen medfører at rektors behov for kapasitet til strategisk ledelse ikke blir tilstrekkelig ivaretatt.

Flere av de større utdanningsinstitusjonene har tilsvarende modell med prorektorer i linje, men disse institusjonene har i motsetning til HiØ også egne fakultetsadministrasjoner. Dette betyr igjen at sentraladministrasjonene er mindre i størrelse, men også i stor grad mer strategiske og overordnede ved andre institusjoner enn ved HiØ. Arbeidsutvalget mener enstemmig at denne modellen ikke vil ivareta HiØs behov for strategisk og framtidsrettet styring, og at den i for liten grad er egnet til å løse de utfordringene høgskolen står overfor.

Selv om modellen er sterk på drift, er den relativt svak på strategisk ledelse. Når prorektorene blir for operasjonelle og opptatt av daglig drift, medfører det et svakere trykk på eksterne relasjoner. For å oppnå reduksjonen fra fire til tre nivåer i modellen må funksjonene studiedirektør og forskningsdirektør fjernes. Dette vil på den ene siden skape behov for ny ledelsesstruktur ved overgang til todelt ledelse, noe som i seg selv ikke er det mest problematiske, men arbeidsutvalget vurderer det svært problematisk at to så sentrale avdelinger skal ledes av personer i åremålsstillinger. Arbeidsutvalget vurderer at dette kan skape uforutsette utfordringer og at det i særdeleshet er kritisk for studieavdelingen. Gitt vår argumentasjon om at det er behov for større kapasitet for å ivareta strategiske og utadrettede oppgaver både i dag og i tiden framover vil modell 1 innebære klare svakheter og risikomomenter.

Modell 2



Nivå 1: Rektor inkl. stab, prorektor utdanning (inkl. PULS i stab) og prorektor forskning

Nivå 2: 5 avdelinger med hver sin avdelingsdirektør

Nivå 3: 15 seksjoner

Kommentar til modell 2

Modellen svarer på målet om å redusere antall enheter på avdelingsnivå og ledernivåer fra 4 til 3, ved at direktør for støttetjenester og avdeling for campustjenester er tatt bort, og HiØ Videre er flyttet til nivå 3. PULS er lagt som en stabsfunksjon under prorektor utdanning. Modellen har fem avdelinger og 14 seksjoner.

Både prorektor utdanning og prorektor forskning er plassert på nivå 1 (i rektoratet). Avdeling for studier og livslang læring og forskningsavdelingen ledes av henholdsvis studiedirektør og forskningsdirektør som linjeledere. De tre øvrige avdelingene er Økonomi og areal, Digitalisering og Organisasjon og samfunnskontakt.

Fordeler og ulemper

Modellen skiller noe tydeligere enn modell 1 på strategisk ledelse og driftsledelse. Modellen legger til rette for klare kommunikasjons- og beslutningslinjer i avdelingene ved at disse har egne linjeledere. Modellen er relativt sterk når det kommer til drift, og innebærer at en unngår dublering av lederansvar i avdeling for

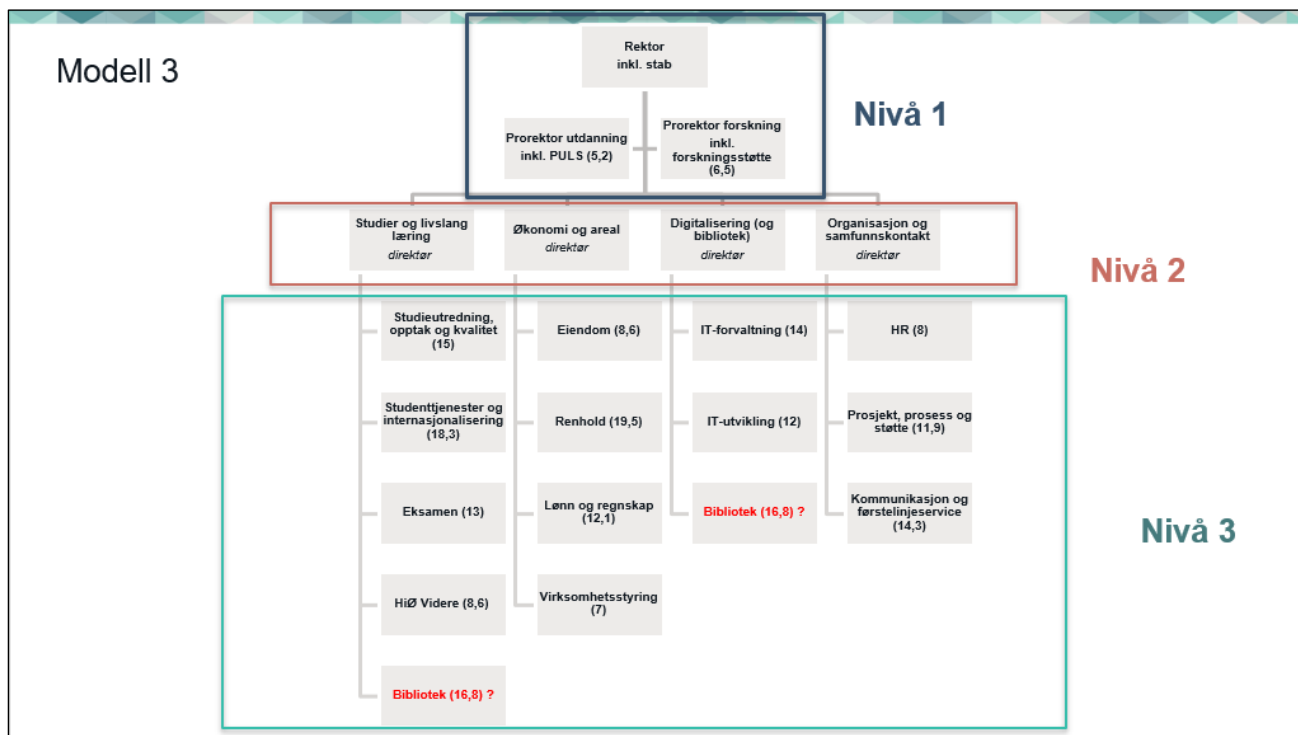
utdanning og livslang læring og forskningsavdelingen (jf. dagens modell med både prorektorer og direktører i linje). En egen avdeling for organisasjon og samfunnskontakt gir tydelige signaler om HiØs ønske om å satse på utvidet samfunnskontakt og omdømmebygging framover.

Arbeidsutvalget mener at modell 2 svarer ut de definerte evalueringskriteriene. Modellen er sterkere enn modell 1 når det kommer til helhetlig strategisk ledelse, gjennom at prorektorene er plassert på nivå 1 og inngår i rektoratet. Fordelene for strategisk ledelse har betydning både internt i administrasjonen, mot de faglige enhetene og for institusjonen som helhet. Modellen er samtidig sterk med hensyn til drift, ved at avdelingene har dedikerte linjeledere, og en unngår problemstillingen ved at viktige lederroller på nivå to er åremålsstillinger. Sett opp mot modell 3, hvor forskningsavdelingen er flyttet opp på nivå 1, mener arbeidsutvalget at modell 2 trolig vil gi prorektor forskning bedre muligheter til å utøve sine strategiske og overordnede oppgaver. Dette fordi modell 2 har en tydeligere arbeidsdeling mellom det strategiske og det operative arbeidet, der forskningslinjen sørger for mer kapasitet til det administrative/operative arbeidet.

Modellen er noe ubalansert når det gjelder avdelingenes størrelse. Arbeidsutvalget mener imidlertid at det å ha en egen forskningsavdeling på nivå 2 er en tydelig markering av betydningen av forskningssatsingen ved HiØ i dag og i framtiden. Med bakgrunn i mål og strategier som høgskolen har vedtatt er det rimelig å forvente at denne delen av avdelingens virksomhet vil ekspandere i tiden som kommer. I modellen er prorektor forskning fristilt fra linjen og plassert som en strategisk funksjon i rektoratet. Det kan imidlertid oppstå uklarheter mellom prorektor forskning og forskningsdirektøren når det kommer til ansvar/roller/oppgaver, og det er viktig med avklaringer her, basert på prorektor forsknings særlige oppgaver knyttet til å videreutvikle samfunnskontakten med internasjonale, nasjonale og regionale forskningsaktører.

Ved overgang til todelt ledelse vil det bli behov for tilpasninger / ny struktur.

Modell 3



Nivå 1: Rektor inkl. stab. Begge prorektorer med egne staber (organisert med særskilt ansvar). Prorektor forskning har ansvar for forskningsstøtte. Prorektor utdanning har ansvar for PULS.

Nivå 2: Fire avdelinger ledet av avdelingsdirektører.

Nivå 3: 14 seksjoner.

Kommentar til modell 3

Også denne modellen svarer på målet om å redusere antall enheter på avdelingsnivå og ledernivåer fra 4 til 3, ved at direktør for støttetjenester og avdeling for campustjenester er tatt bort, og HiØ Videre er flyttet til nivå 3. Prorektorene er plassert på nivå 1 (rektoratet), og forskningsavdelingen utgår som egen avdeling på nivå 2. PULS er lagt som en stabsfunksjon under prorektor utdanning, og forskningsadministrasjonen («forskningsstøtte») er lagt som en stabsfunksjon under prorektor forskning. Modellen har fire avdelinger og 14 seksjoner. De fire avdelingene (Studier og livslang læring, Økonomi og areal, Digitalisering (og evt. Bibliotek) og Organisasjon og samfunnskontakt er organisert slik at seksjonene blir færre og større.

HiØ Videre er lagt som en egen seksjon i avdeling for utdanning og livslang læring. Biblioteket har to mulige plasseringer i modellen – under avdeling for studier og livslang læring eller i avdeling for digitalisering (og bibliotek).

Fordeler og ulemper

Modellen skiller tydeligere enn modell 1 på strategisk ledelse og driftsledelse, men likevel i mindre grad enn modell 2. Den har klare beslutnings- og kommunikasjonslinjer. I tillegg til å gi strategisk tyngde gjennom rektoratet (rektor + prorektorene) er modellen relativt stabil og sterk når det kommer til driftsoppgavene. I modellen er prorektor forskning sammen med forskningsstøtteenheten plassert sammen på nivå 1. Denne plasseringen på institusjonens øverste nivå markerer betydningen av forskningens rolle ved HiØ, men dette kan også innebære at prorektor med hele forskningsstøtteenheten i stab i for stor grad kan bli involvert i driftsmessige oppgaver.

Modellen unngår i stor grad dublering av roller (jf. dagens situasjon med prorektorer/direktører i samme linje). I modellen er prorektorene styrket med hver sin stab. Prorektor utdanning med PULS og prorektor forskning med en forskningsstøtteenhet ivaretar det institusjonelle og overgripende ansvaret disse enhetene har. Arbeidsutvalget mener at forskningsstøtte og PULS har så mange faglige innslag og er så nært knyttet til samfunnsoppdraget at det kan ses som en fordel at disse er nært knyttet til prorektorene.

Arbeidsutvalget mener at modell 3 svarer ut de definerte evalueringskriteriene. Modellen ivaretar de overordnede målene om å redusere kompleksiteten i styringssystemet og å styrke den strategiske kapasiteten i høgskolens ledelse. Organisasjonen er redusert i både bredde og dybde, og enhetene framstår generelt sett hensiktsmessige både når det kommer til størrelse, antall og oppgaver/omfang. Modellen er relativt balansert med tanke på avdelingenes størrelse (noe avhengig av bibliotekets plassering).

Arbeidsutvalget har imidlertid diskutert konsekvensene av å løfte forskningsstøtteenheten/-administrasjonen opp som stab på nivå 1 til prorektor forskning, men er noe usikre på om dette grepet er formålstjenlig. Modell 3 innebærer også at biblioteket får en annen tilhørighet enn til forskningslinjen, en løsning som verken biblioteket selv eller dagens forskningsenhet ser som optimal.

Et annet ankepunkt mot modellen er at rektoratet, med dedikerte staber for rektor og prorektorer, kan bli en relativt stor enhet som faller utenfor den ordinære styringsstrukturen. Modellen kan relativt enkelt tilpasses tilbakeføring til todelt ledelse, for eksempel ved å flytte prorektors forskningsstab (forskningsstøtte) til høgskoledirektør.

6. Arbeidsutvalgets oppsummering og anbefaling

Agenda Kaupangs vurdering av den administrative organisering ved HiØ pekte på mange gode sider ved måten den fungerer på i dag, men også på enkelte relativt alvorlige utfordringer: for mange ledernivåer, for kompleks struktur, enkelte for små avdelinger/seksjoner, og for dårlige muligheter for å utøve lederroller både strategisk (for avdelingsledere som også fungerte som seksjonsledere) og for seksjonsledere som måtte fokusere på driftsoppgaver. Arbeidsutvalgets arbeid har tatt utgangspunkt i analysen Agenda Kaupang gjennomførte, og innspill fra ulike deler av organisasjonen. De foreslåtte modellene har til felles at de ivaretar målet om å redusere antall ledernivåer ved å fjerne funksjonen direktør for støttetjenester slik at en bringer de tre avdelingsdirektørene som er underlagt denne stillingen nærmere beslutningssystemet på overordnet ledernivå. Dette vil gi bedre informasjonsflyt og samordning mellom rektoratet og avdelingene. Forslagene til organisasjonsmodell innebærer også at flere avdelingsdirektører blir en del av rektors ledergruppe, men arbeidsutvalget har likevel ansett at dette grepet er viktig av hensyn til informasjonsflyt og samordning mellom rektor og avdelingene. Alle forslagene innebærer også en reduksjon i antall seksjoner i forhold til dagens seksjonsinndeling.

Det overordnede målet for arbeidsutvalget er – slik mandatet beskriver - å foreslå endringer i organisasjonen med hensyn til administrativ lederstruktur, både i “bredde” og “dybde”. Alle de tre forslagene utvalget presenterer svarer på dette gjennom noen overordnede grep for rektoratet (Nivå 1), og endringer i avdelingsstruktur (Nivå 2) og seksjonsinndeling (Nivå 3). Modellforslagene arbeidsutvalget presenterer er basert på et mål om å adressere de uttalte utfordringene i dagens organisasjon, sett opp mot hensynet til å ikke endre organiseringen så radikalt at en risikerer omfattende transaksjonskostnader både i form av uro blant de ansatte på ulike nivå, og kostnader ved at produktiviteten i de ulike berørte avdelingene/seksjonene blir påvirket.

Behovet for ytterligere styrking av strategiske oppgaver for de to prorektorene i tråd med blant annet HiØs strategiske plan og tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet, tilsier at prorektorene blir benyttet innenfor rammen av et «rektorat», slik tilfellet er på de fleste universiteter og høyskoler. For det andre vil dette innebære at avdelingsdirektørene for forsknings- og studieavdelingen får en likeverdig status med de øvrige avdelingsdirektørene.

I en vurdering av de tre framlagte forslagene til organisasjonsmodell, mener utvalget at modell 1 ivaretar målet om å redusere antall enheter på avdelingsnivå og ledernivåer. Men til tross for enkelte sterke sider, er denne modellen etter utvalgets mening for lite tilpasset behovet for overordnet strategisk ledelse, i og med at prorektorene for utdanning og forskning vil være plassert i linje

Modell 3 har etter utvalgets oppfatning noen fordeler ved at prorektorene er på nivå 1 (med sine staber), i tillegg til at den har fire likestilte avdelinger. Modellen innebærer imidlertid at forskningsadministrasjon/forskningsstøtte er plassert i staben til prorektor forskning, og at høyskolen dermed ikke har en egen forskningsavdeling. Dette kan av enkelte oppfattes som et uheldig signal om manglende prioritering av FoU-virksomheten - til tross for at høyskolen understreker betydningen av å satse sterkere på forskning i fremtiden.

Modell 2 har sterke sider knyttet til ivaretagelse og styrking av strategisk ledelse, samtidig som den har dedikerte avdelingsdirektører for alle avdelingene – inkludert avdeling for studier og avdeling for forskning. Modellen ivaretar betydningen av å markere HiØs satsing på forskningsvirksomhet, ved å opprettholde en egen avdeling/linje med forskningsdirektør, samtidig som den plasserer prorektorene som del av rektoratet på nivå 1. Som påpekt over er modellen også sterk når det kommer til drift, i og med at både studielinjen og forskningslinjen har egne avdelingsdirektører som tar seg av de operative oppgavene

Konklusjon

Arbeidsutvalget vurderer at modell 1 er den minst hensiktsmessige modellen av de tre modellforslagene. Hovedargumentene mot forslaget er at modellen kan medføre at prorektorene blir for opptatt av daglige driftsspørsmål i avdelingene, og at de dermed får for lite kapasitet til overordnet ledelse av HiØ og strategiske saker som angår de to avdelingene. Modellen medfører at rektors behov for kapasitet til strategisk ledelse ikke blir tilstrekkelig ivaretatt.

Både modell 2 og modell 3 vil kunne ivareta de fleste av de kriteriene utvalget har vurdert alternativene etter. Hovedargumentet mot modell 3 er at den ikke viderefører dagens ordning med en egen forskningsavdeling (inkludert Bibliotek). I en totalvurdering mener arbeidsutvalget at modell 2 best ivaretar de overordnede målene om reduksjon i "bredde" og "dybde", samtidig som modellen er framtidsrettet ved at den markerer det administrative potensialet for ytterligere satsing på forskningsvirksomheten i tråd med overordnede mål og strategier for høgskolen.

På dette grunnlaget har arbeidsutvalget enstemmig kommet fram til at modell 2 er utvalgets anbefalte modell. Som prioritet to har arbeidsutvalget modell 3.