

Til:

Linn Jeanette Foss, Seksjon for prosjekt- og prosessforbedring

Deres referanse:

Vår referanse: 23/02585-7

Dato: 28.04.2023

## Høringsinnspill fra LO - Framtidig administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold

På vegne av sine medlemmer avgir hovedsammenslutningen LO innspill til høringen om framtidig administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold - anbefalinger fra arbeidsutvalget.

### Generelle betraktninger

Vår hovedsammenslutning organiserer bredt; vi har ansatte på så godt som samtlige administrative nivåer i organisasjonen i flere av dagens avdelinger og seksjoner. Prosessen rundt evalueringen av dagens studieadministrative organisering og utvalgets anbefalinger har skapt stort engasjement blant våre medlemmer, diskusjonene har vært mange og meningsutvekslingen konstruktiv.

Noen av anbefalingene i utvalgets rapport har det vært en relativt god samstemmighet om, mens andre punkter, spesielt knyttet til organisering på nivå 3 – det operative nivået – har møtt svært ulike fortolkninger og forslag fra våre medlemmer.

I vårt høringssvar har vi derfor prioritert å la medlemmenes meninger få størst mulig plass for å gi utvalget et tydelig bilde av meningsmangfoldet. Der det er mulig vil vi likevel forsøke å gi tydelige signaler på og konkrete anbefalinger om foretrukne løsninger i organiseringen av administrasjonen.

### Valg av modell

Vi har registrert ulike meninger blant våre medlemmer om valg av modell. Det er blitt argumentert for at organiseringen i fire avdelinger (jf. nivå 2 i modell 3) vil være mest hensiktsmessig.

Samlet sett støtter LO likevel modell 2, slik den er begrunnet i utvalgets anbefaling. Vi er enige i at denne modellen i hovedsak svarer best til de seks evalueringskriteriene: formålseffektivitet, kostnadseffektivitet, rolleklarhet, styrbarhet, fleksibilitet, brukerorientering og arbeidsmiljø. Videre diskusjon i høringssvaret henviser dermed til strukturen i modell 2.

### Modellens nivå 1

Vi ser det som hensiktsmessig at rektoratet samles på nivå 1 i en faglig-strategisk enhet. Det er imidlertid noen kommentarer til modellens nivå 1:

a) PULS' plassering i stab hos prorektor utdanning

PULS har per i dag en unik og særdeles viktig rolle i høgskolens virksomhet. De er en enhet som har sitt virke og sine brukergrupper i det faglige så vel som det administrative sjiktet. PULS ivaretar oppgaver på et strategisk nivå og samtidig bidrar mye til å løse konkrete oppgaver på driftsnivå. Dette krever god oppfølging og koordinering internt hos PULS.

I modellen eller beskrivelsen av den er det ikke nærmere spesifisert hvorvidt PULS fortsatt skal være en seksjon med egen leder. Dette vekker bekymring av flere grunner:

- For det første risikerer HiØ at PULS' faglige virksomhet blir for tett knyttet til rektoratets strategiske styring, dersom enheten ikke får beholde egen seksjonsleder. Dette vil kunne føre til at enheten mister sin verdifulle tilknytning til fakultetenes faglige behov.

- For det andre vil det være vanskelig for PULS å ivareta sine oppgaver på driftsnivå, blant annet samarbeidet med administrasjonen, blant annet om opplæring av fagansatte i digitale lærings- og vurderingssystemer.

Etter vår oppfatning skal PULS fortsatt være organisert som en seksjon med egen leder. Plasseringen av PULS i organisasjonskartet, er derimot et åpent spørsmål. Forutsatt organisering i egen seksjon, kan PULS være tilknyttet nivå 1, slik modellen foreslår. Alternativt kan PULS inngå som en seksjon i en av avdelingene på nivå 3, enten avdeling for studier og livslang læring eller avdeling for digitalisering, da vi ser flere naturlige kontaktpunkter for PULS' virksomhet og begge de nevnte avdelingers faglig-administrative profil.

b) Behov for gode rutiner og kanaler for informasjonsflyt og samhandling mellom rektoratet og nivå 2 og 3

I dagens organisering er dette mer naturlig integrert, ettersom prorektorene inngår i en administrativ linje. Vi vil peke på behovet for informasjonsflyt og samhandling mellom modellens nivå 1 og de operative nivåene under som en helt kritisk forutsetning for at høgskolen skal lykkes med sin strategiske satsning. Sagt med andre ord er det viktig å sikre at rektoratet, nivå 1, ikke mister kontakten med virksomheten på nivå 2 og 3, det er på de operative nivåene høgskolens målsettinger blir virkeliggjort.

## Modellens nivå 2

LO støtter utvalgets forslag med fem avdelinger ledet av avdelingsdirektører. Inndelingen fremstår som logisk og gjenspeiler organisasjonens ulike arbeidsområder på en hensiktsmessig måte.

Vi vil spesielt fremheve følgende:

a) Avdeling for digitalisering

Vi ser det svært positivt at IT-tjenestene er organisert i egen avdeling. Digitalisering av uh-sektoren er en høyt prioritert oppgave og det er gitt tydelige politiske signaler om digital omstilling digitaliseringsstrategi fram mot 2025. Utviklingstakten er rask, mulighetsrommet er stort, men også utfordringene knyttet til ny teknologi er betydelige. Sektoren står blant annet overfor en omfattende prosess med nyanskaffelser av flere systemer – LMS, system for digital eksamen, system for plagiatskontroll, nytt vitenarkiv og system for dokumentforvaltning. Et tydelig plassert strategisk ansvar og *systemeierskap* er påkrevd for å gjennomføre disse prosessene i alle faser, fra beslutning til implementering og gevinstrealisering i faglig og administrativ linje.

b) Avdeling for forskning

Vi ser det som positivt at forskningsadministrasjonen og bibliotek er foreslått organisert i egen avdeling. Sett mot høgskolens strategi og utviklingsplan, er dette meget hensiktsmessig.

## Modellens nivå 3

LO støtter hovedprinsippet i utvalgets forslag om å redusere antallet seksjoner, samt unngå at seksjoner ledes av direktører, nivå 2.

Den konkrete plasseringen av ulike studieadministrative funksjoner og støttetjenester i modellen har derimot vært gjenstand for omfattende diskusjon blant våre medlemmer. Det er kommet mange ulike, og til dels motstridende meninger. Vi anmoder utvalget om å bruke god nok tid til å gå gjennom de konkrete innspillene og realitetsvurdere dem.

Vi ønsker å problematisere følgende:

### Seksjonene i avdeling for studieadministrasjon

a) **Generelt**

- Utvalget trekker fram *studentløpet* som prinsipp for sitt forslag. Dette er i seg selv logisk. Samtidig opplever vi at begrepet *studentløpet* er definert feil. *Studentløpet* er ikke en lineær

reise fra studieutredning, via undervisning og eksamen fram mot ev. videreutdanning. Studentløpet er basert på gjentakende prosesser i et årshjul der de ulike delene av studieadministrasjonen samhandler om ulike oppgaver og prosesser.

- Det er dermed underlig at utvalget ikke ser noen som helst synergier mellom de ulike delene av det studieadministrative området. Stikk i strid med konklusjonene fra rapporten til Agenda Kaupang, der mye av kritikken rettes nettopp mot «silofisering» av de ulike administrative delene av virksomheten.
- Det virker at utvalgets premisser om at seksjonene må være noenlunde like i størrelsen (antall ansatte) trumfer tanken om hensiktsmessig plassering ut fra oppgavebeholdningen. Etter vårt syn er dette uheldig. En slik maskinell tilnærming fremmer på ingen måte samarbeid og samhandling i administrasjonen. I verste fall vil den sementere «silofiseringen» av administrasjonen.
- Flere medlemmer fremhever at samhandling og samarbeid fungerte bedre i en tidligere organisering i studiesteds/(campus)-administrasjoner. Medlemmene påpeker at de hadde en naturlig tilhørighet og samhandlingsarena. Dette gikk tapt i den nåværende organiseringen og vi kan heller ikke se hvordan utvalgets forslag vil avhjelpe situasjonen rent organisatorisk.

#### **b) Plassering av seksjon for eksamen**

- Det er ikke spesifikt omtalt i rapporten hvorfor seksjon for eksamen beholdes som egen enhet (bort sett fra argumentet om «passende/håndterbar størrelse» på seksjonene).
- Utvalget synes å ha oversett at *eksamen* ikke lenger er ensbetydende med *avsluttende vurdering*. I praksis er det vanskelig å koble vurdering fra undervisningsaktiviteter underveis i studieløpet. Det er svært mange prosesser i *studentreisen* som pågår parallelt og involverer både seksjon for eksamen og seksjon for studenttjenester. Det er ikke logisk å splitte opp leverandøren av den samme oppfølgingsprosessen i to separate organisatoriske enheter. Behovet for samhandling er naturlig og stort gjennom hele studieåret.
- Likeledes samhandler seksjon for eksamen i betydelig grad gjennom store deler av studieåret også med dagens seksjon for studieutredning og kvalitetsutvikling. Effektene av samarbeid og nærmere organisatorisk tilknytning er vesentlige også her.
- Det er på det rene at en seksjon som inkluderer både studenttjenester og eksamen vil være stor. I punkt f) skisserer vi et forslag til løsning for denne utfordringen.

#### **c) Plassering av dagens seksjon for opptak og internasjonalisering**

- Studentopptak er en av høgskolens mest sentrale administrative funksjoner som krever meget spesialisert kompetanse hos medarbeidere. Opptak skiller seg også ut fra andre administrative funksjoner i at opptaksleder må være en operativ leder med en inngående forståelse av arbeidsoppgavene.
- Opptak er foreslått integrert i seksjon for studieutredning og kvalitet. At det argumenteres med at dette er hensiktsmessig på grunn av «størrelsen på seksjonen», er ikke en tungtveiende grunn. Opptak og studieutredning har minimalt med felles oppgaver og prosesser.
- Vi ser samtidig at internasjonalisering som arbeidsfelt med fordel kunne integreres nærmere i de strategiske prosessene for studieutvikling, og kunne dermed ha en naturlig plassering i seksjon for studieutredning og kvalitet.
- Våre medlemmer ønsker at dagens seksjon for opptak og internasjonalisering beholdes i nåværende form. LO velger å stille seg bak dette ønsket.

#### **d) Plassering av HiØ Videre**

- HiØ Videre er foreslått organisert i egen seksjon med egen ledelse i avdeling for studieadministrasjon. Plasseringen er for så vidt ikke ulogisk, siden HiØ Videre per i dag ivaretar mange av de samme oppgavene som de øvrige seksjonene i avdelingen.
- Vi ser likevel en utfordring med at HiØ Videre sin utadrettede profil som markedsenhet kan bli svekket og mindre synlig i en slik plassering.

#### **e) Plassering av FS-stab (p.t. to medarbeidere)**

- Vi ser det som hensiktsmessig at dagens FS-stab innlemmes i seksjon for studieutredning, kvalitet og internasjonalisering (og ev. opptak). Dette er begrunnet i FS' viktige rolle i alle de sentrale studieadministrative prosessene, blant annet opprettelse og revisjon av studieprogram, rapportering til DBH og bistand med å fremskaffe studentdatagrunnlag til fakultetene og ulike prosjekter ved HiØ. Seksjon for studieutredning (...) er en naturlig

premisseelevarandør for FS-stab sitt arbeid. Slik er det også løst i dagens organisering, det fungerer meget bra og ønskes videreført.

#### **f) Forslag til alternativ modell for avdeling for studieadministrasjon**

Seksjon for studieutredning, kvalitet, internasjonalisering og opptak	Seksjonsleder	Teamleder studieutredning og kvalitet (og ev. internasjonalisering) Teamleder opptak - opptaksleder (og ev. internasjonalisering), vurderes gitt personalansvar
Seksjon for studenttjenester og eksamen	Seksjonsleder	Enten en studiestedsansvarlig på hvert studiested eller to teamledere på hvert studiested  Seksjonsleder har personalansvar og det overordnede strategiske utviklingsansvaret.  Teamledere har det løpende faglige ansvaret for drift og samhandling på studiestedene.
HiØ Videre	Seksjonsleder	Som foreslått av utvalget
Ev. PULS	Seksjonsleder	Ev. plassert i denne avdelingen

#### **Seksjonene i avdeling for organisasjon og samfunnskontakt**

##### **a) Generelt**

- Seksjon for prosjekt, prosess og støtte og seksjon for kommunikasjon og førstelinjeservice har skapt den største diskusjonen blant våre medlemmer.
- Nedenfor forsøker vi å sammenfatte noen av tendensene vi har merket oss.

##### **b) Lederstøtter**

- I utvalgets forslag er lederstøttene plassert i seksjon for prosjekt, prosess og støtte. Det er delte meninger blant våre medlemmer om dette er en hensiktsmessig plassering. Noen støtter forslaget, andre mener at seksjon for kommunikasjon og førstelinjeservice vil være en mer naturlig organisering med tanke på både dagens og fremtidige arbeidsoppgaver.
- Noen medlemmer mener at lederstøttenes oppgaver som bindeledd mot fakultetene er best ivarettatt ved plassering sammen med dagens seksjon for marked og kommunikasjon, siden oppgaver som nettpubliserings, arrangementer og markedsføring også utføres av lederstøttene.
- Noen medlemmer mener at plassering i seksjon for prosjekt, prosess og støtte (POP) er mest gunstig. Blant annet fordi en slik plassering vil sørge for at lederstøttene som bindeledd mot fakultetene lettere vil kunne ivareta utviklingsorientering i tråd med høgskolens og sektorens strategiske mål.
- Utfordringen med å gi det nåværende lederstøtte-teamet en hensiktsmessig tilhørighet og plassering i organisasjonskartet, er at oppgavene som utføres av lederstøttene varierer i nokså stor grad. Noen er reelt sett å betrakte som fakultetsrådgivere. Andre har oppgaver som har mange felles punkter mot dagens seksjon for marked og kommunikasjon. Andre medarbeidere ser flere synergier med dagens seksjon for prosjekt og prosessforbedring (POP).
- LO foreslår at utvalget vurderer alternative løsninger for plassering av lederstøtte-funksjonene: Vil det for eksempel være hensiktsmessig å la noen få organisatorisk tilknytning til fakultetene?  
Vil andre kunne inngå i POP og utføre flere oppgaver på institusjonelt nivå?  
Vil andre igjen høre mer naturlig under seksjon for kommunikasjon og førstelinjeservice, ettersom dagens oppgaver tilsier det?
- Det er utfordrende å komme med et konkret forslag om plassering av funksjonen. Vi ønsker primært å få fram de ulike meningene som våre medlemmer har spilt inn.

**c) Førstelinjeservice**

- LO støtter i hovedsak foreslått plassering av funksjonen i seksjon for kommunikasjon og førstelinjeservice. Vi har imidlertid mottatt en uttalelse som problematiserer plasseringen av førstelinje (dagens servicetorg i Halden og Fredrikstad) i denne seksjonen.
- Det pekes på at oppgavene som førstelinjen ivaretar, er i større grad beslektet med studenttjenester. Førstelinjen må sees som en del av *studentreisen* og det ønskes organisatorisk plassering i samme seksjon.

**Anbefalinger til videre prosess**

Utvalget vil motta mange høringsinnspill. De er ikke entydige, flere er direkte motstridende. Vi ber utvalget ta de ansattes meninger på alvor og bruke tilstrekkelig med tid på gjennomgang av mottatte hørings svar før et endelig forslag ferdigstilles.

Slik utvalget helt riktig påpeker, vil ikke organiseringen alene løse alle utfordringene HiØ står overfor. Fremtidsrettet administrativ organisering er avhengig av samhandling, klare rollebeskrivelser og hensiktsmessige beslutningslinjer. Vi anbefaler at et OU-prosjekt bør være skissert allerede når saken legges fram for høgskolestyret.

Samlokalisering av administrasjonen (også sett i sammenheng med CUP), bør vurderes som et kraftfullt virkemiddel for å fremme samarbeid og faglige synergier i administrasjonen.

Med hilsen

Lena Knudsen  
Hovedtillitsvalgt for LO

Vedlegg:

Uttalelser fra medlemmene

Vi presiserer at uttalelsene er gitt fra medlemmene sett fra deres rolle som fagorganiserte arbeidstakere, og ikke i rollen som leder for NTL og styremedlem for NTL ved HiØ.

## Innspill – høring om administrativ organisering – anbefalinger fra arbeidsutvalget

Innspill til 5.5 Endringer på seksjonsnivå som utvalget har vurdert og 5.6 Arbeidsutvalgets modellforslag - lederstøttefunksjonen

- Det støttes at lederstøtte plasseres sammen med prosjekt og prosess, som vil utgjøre en seksjon med færre ansatte (ca.11), enn sammen med marked og service (ca. 20), da det er en klar fordel med en mindre seksjon som gir rom for å ha økt fokus på felles sentrale oppgaver og oppdrag i møter, seminarer og andre fora. Det gir også tidsgevinst, da man over tid *ikke* trenger å ta hensyn til at andre i seksjonsmøter risikerer å bruke sin tid på saker som ikke er relevante for dem. Gir også stor gevinst i forbedret informasjonsflyt (færre møter) og større ressursutnyttelse.
- Lederstøtte plassert sammen med prosjekt og prosess og stabsrådgiver vil ha stor nytte/gevinst av hverandres kompetanse da de har sammenfallende eller liknende oppdrag og oppgaver, lederstøtteteamet får utvidet mulighet til å få og dele relevant og viktig informasjon, samt høste kompetanse fra medarbeidere i samme seksjon.
- Eventuelle forslag om at lederstøtte plasseres sammen med marked og service støttes ikke, da det vil utgjøre en risiko for at lederstøttefunksjonens fokus *mot fakultetsstøtte* blir mindre, da øvrige ansatte i seksjonen ikke har dette som fokus. Videre er det behov for at seksjonsleder har nok tid og kapasitet til ledelse, skape gode arbeidsprosesser og godt arbeidsmiljø (ref. færre å ha personalansvar for).
- På høringsnotatets s.12 kommer det frem at *navnet* på seksjon prosjekt, prosess og støtte peker på at de støtter både ledere og organisasjonen for øvrig, gjennom å tilby tjenester både innen administrasjon, arrangementer og støtte til fakultetene, det bør komme tydeligere frem om dette innebærer at de i lederstøtteteamet med delte stillinger (50% lederstøtte og 50% arrangement/prosjekt) beholder denne stillingsdelingen i ny organisering (alle modeller).
- Modell 2, slik det er foreslått i høringsnotatet, støttes da modellens plassering av lederstøttefunksjonen sammen med prosjekt og prosess, bidrar til at lederstøttefunksjonen styrkes hva gjelder å holde seg utviklingsorientert og sette seg strategiske mål for å bli godt rustet til å møte endringstakten i sektoren. Videre er seksjonen under utvikling og gir de ansatte rom for medvirkning til definerte mål og strategier til det beste for seksjonen.
- Alternative modeller med *færre enn 5 avdelinger* på nivå 2 støttes ikke da dette vil videreføre dagens problemer med informasjonsflyt og kommunikasjon, da avdelingsdirektør vil få en for dyp/tung linje å ha ansvar for.

Carita Stafne  
Lederstøtte HVO og leder NTL  
20.04.2023

**From:** "Merete Five"  
**Sent:** Mon, 24 Apr 2023 13:40:58 +0200  
**To:** "Lena Knudsen" <lena.knudsen@hiof.no>  
**Subject:** Innspill til ny administrativ organisering (NTL)

Hei,

I tråd av ordlyden «*hvem har størst nytte og gevinst av å jobbe sammen*» har jeg gjort meg noen tanker :

Jeg støtter modell 2 med tanke på bredden med 5 avdelinger, der det sannsynlig vil oppnå mer stabilitet og ikke for stor tyngde av antall seksjoner på hver direktør.

Med å sette målepinnen litt frem i tid, kan det tenkes at servicetorgene har mer nytte av å være innad avdelingen «Studier og livslang læring» (Studenttjenester og internasjonalisering?)

Dette på bakgrunn av at:

- Vi skal være en seksjon som er med på å naturlig følge studentens vei, følge studieløpet.
  - Til enhver tid være informert av de andre seksjonene innad avdelingen, for å bistå i riktig førstelinje veiledning til studentene.
  - Spille hverandre gode innad i avdelingen, alle seksjoner kan ha god nytte av hverandre.
  - Økt behov for «å møte «studentene også i en mer digitalisert hverdag.
  - Mottak av nye studenter, også internasjonale.
  - Utviklende miljø, der alle har et felles mål- om å veilede, informere og serve studenten for økt trivsel og god gjennomføring. (Psykososialt)
- 
- Hvilken nytte har servicetorgene av å være i seksjon med Marked & kommunikasjon?
  - Fortsatt være veikrysset for ansatte og studenter

Vennlig hilsen

Merete Five  
Konsulent servicetorget  
Avd. Fredrikstad  
Tlf: 69 60 80 05  
[merete.five@hiof.no](mailto:merete.five@hiof.no)  
[www.hiof.no](http://www.hiof.no)

