

Høringsinnspill fra Avdeling for IKT

Avdeling for IKT takker for muligheten til å komme med innspill til høringen om «Framtidig administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold - anbefalinger fra arbeidsutvalget». Dette høringsinnspillet består av avdelingsdirektørens innspill samt de underliggende enhetenes innspill i sin helhet; *IKT-avdelingens stab, Seksjon for grunntjenester, Seksjon for brukernære tjenester, Seksjon for arkiv og dokumentasjonsforvaltning, Seksjon for servicetjenester og Seksjon for markedsføring og kommunikasjon.*

IKT-direktørens innspill

IKT-direktørens høringsinnspill er utarbeidet i tett samarbeid med avdelingens stab og seksjonsledere for underliggende seksjoner som er foreslått som en del av en ny IT-avdeling. Innspillet anses å være i tråd med innspillene fra IKT-avdelingens stab, Seksjon for grunntjenester, Seksjon for brukernære tjenester og Seksjon for arkiv og dokumentasjonsforvaltning, mens Seksjon for marked og kommunikasjon og Seksjon for servicetjenester har foreslått en annen tilnærming.

Arbeidsgruppens anbefaling av modell 2 støttes med følgende innspill og tillegg:

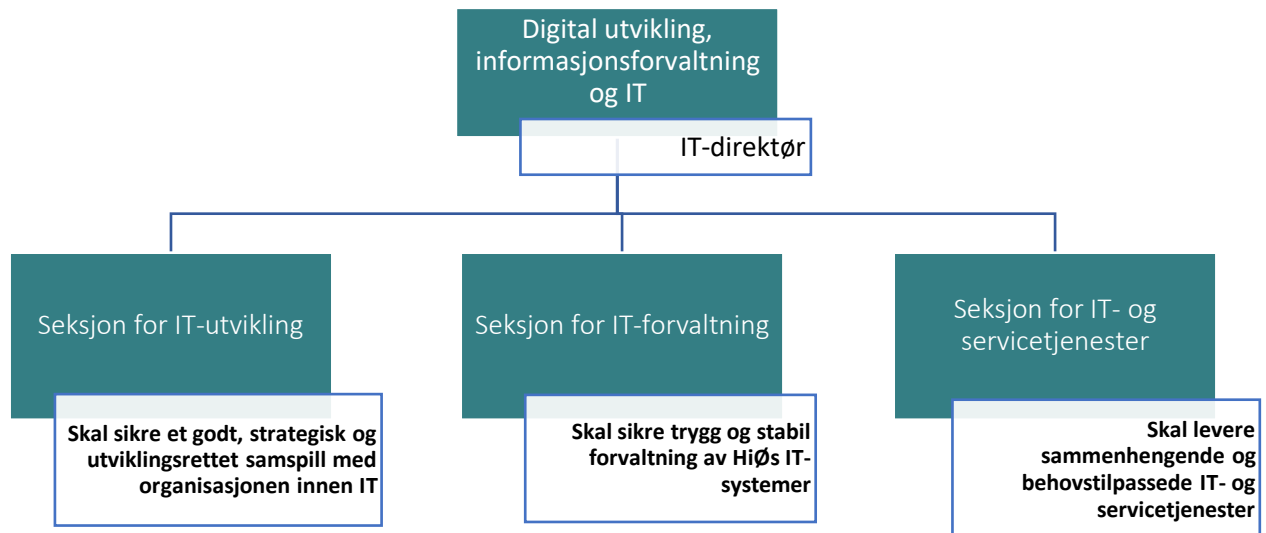
- Det støttes at rektoratet som øverste besluttsende myndighet tydeliggjøres og at prorektorene fritas for linjeansvar for å frigjøre tid og kapasitet til strategisk ledelse.
- Inndeling i fem avdelinger som beskrevet med egne avdelingsdirektører, støttes. For HiØ er det avgjørende at IT-linjen opprettholdes som en egen avdeling med IKT-direktør. For å beskrive en mer fremtidsrettet IT-avdeling foreslås navnet «Avdeling for digital utvikling, informasjonsforvaltning og IT».
- Begrepene forvaltning og utvikling som foreslåtte seksjonsnavn i anbefalingene fra høringsutvalget er helt sentrale for å løse de utfordringer og svare ut de muligheter som ligger i digitale teknologier for HiØ, og noe man ønsker å videreføre
- For samtidig å sørge for en robust, hensiktsmessig og funksjonsbasert inndeling av henholdsvis service- forvaltnings- og utviklingsoppgaver fordelt på om lag 38 personer ser man at det er behov for en tredeling av avdelingen i seksjoner med følgende ansvar:
 - Seksjon for IT-Utvikling med ansvar for strategisk utvikling og samspill innen IKT. Denne seksjonen kan eventuelt ligge som en stabsfunksjon
 - Seksjon for IT-forvaltning med ansvar for forvaltning av IT-systemer
 - Seksjon for IT- og servicetjenester med ansvar for brukerorientering og support
- Servicetorg innlemmes i ny Seksjon for IT- og servicetjenester.
- Dagens seksjon for Arkiv videreføres i IT-linjen som del av IKT-Utvikling.
- Flyttingen av Marked og kommunikasjon, inkludert lederstøtte fra IKT til Organisasjon kan støttes.
- Det støttes at HiØ-videre beholdes som en enhet og at denne plasseres som en seksjon i linjen under studiedirektør. Dette vil sikre utviklingen av en helhetlig studieportefølje som ivaretar hele høgskolens samfunnsoppdrag.

- Det støttes ikke at PULS legges hos prorektor utdanning. Dette strider mot prinsippene om at prorektorene skal få mer tid til å jobbe strategisk uten linjeledelse. PULS vil kunne fungere som egen seksjon under både studier- og organisasjonslinjen.

Modell 1 hvor IKT-avdeling og Organisasjonsavdeling er samorganisert anses som dårlig når det gjelder å levere de tjenester som organisasjonen har behov for. Man mangler her en sammenheng i IKT-arbeidet hvor man forvalter store budsjetter og komplekse systemer og oppgaver som har behov for IT-faglig ledelse. Det vil være en krevende oppgave å reorganisere og lede de ressursene som i dag er samorganisert i dagens IKT-avdeling.

Modell 3 anses som mindre god da den mangler forskningsavdelingen, noe som utenkelig for en høyskole som har en eksplisitt strategi om å utvikle en mer forskningsrettet organisasjon.

Foreslått modell for organisering av IT



Resonnement

HiØs overordnede strategi viser til en fremtid hvor brukersentrisk utvikling vil være helt sentral for å lykkes, og hvor en sterk og velfungerende organisasjon er en forutsetning. Det er et faktum at IT i dag er en hjørnestein i de fleste organisasjoner, og at det hovedsakelig er gjennom digitale tjenester at studenter, ansatte og samfunnet møter og samhandler med Høgskolen.

Det er en rekke av de uttrykte strategiske målene for HiØ som er helt avhengige av at IT-arbeidet er sammenhengende og fremoverrettet. Det er for eksempel sentralt for å få til effektivisering og brukersentrisk utvikling, for å opprettholde og nå ut til nye markeder (for eksempel via fjernundervisning og nye EVU-tilbud), og potensielt for å utvikle og levere nye etterspurte tjenester til organisasjonen (for eksempel i forsknings- og innovasjons

prosjekter). Videre er det viktig å for å agere agilt og kostnadseffektivt i et samfunn og en sektor i hurtig endring.

For å få til en slik sammenheng, bør større organisasjoner ha en egen avdeling for IT med faglig forankret overordnet ledelse som også er representert i toppledelse. Forslaget som er fremlagt har tatt hensyn til dette, og lagt HiØs overordnede strategi til grunn.

IKT-direktør anser at forslaget legger til rette for en faglig og strategisk ledelse av IT ved HiØ, og at det gir rom for mer fokus på leder-, kompetanse- og utviklingsutvikling, styrket portefølje- og ressursstyring, samt bedre tilrettelegging for samarbeid og samhandling på tvers av HiØ innenfor avdelingens ansvarsområder.

Seksjonene som er skissert vil få flere oppgaver sammenliknet med de to seksjonene og stab som er etablert for IKT i dag, noe som er en del av en pågående strategiprosess.

Eksempler på gevinster ved foreslått organisering

- Bedre samspill med organisasjonen
- Økt brukerorientering i tjenester
- Tydeligere fokus på fremdrift, leveranse kvalitet, optimalisering, oppfølging og rapportering
- Mer utviklingsrettet IKT-arbeid
- Økt fokus på opplærings- og rådgivningstjenester
- Bedre kapasitet til å realisere tjenester som etterspørres av organisasjonen og som kan bidra til av HiØ når sine strategiske mål (for eksempel utviklertjenester i forsknings- og innovasjonsprosjekter)
- Økt trivsel og muligheter for faglig styrking for ansatte ved IKT
- Mer naturlig avgrensning i forhold til oppgave- og fagområder som vil legge til rette for bedre samhandling og bedret styrbarhet

Dette endringsforslaget har et omfang og er en del av et påbegynt strategiarbeid hos dagens IKT-avdeling som gjør at det kan være hensiktsmessig å få dypere innsikt i. IKT-direktør stiller seg gjerne til disposisjon for en slik gjennomgang.

Høringsinnspill fra IKT-avdelingens stab

Innspill fra IKT utviklingsressurser v/ Per-Olav Bisseberg, Trude Bjerling-Strand og Marianne Jansson Bjerkmann

Innledning

Vi mener at anbefalingen som foreligger fra arbeidsutvalget undergraver arbeidet som er påbegynt for å videreutvikle og styrke IT-arbeidet ved HiØ, og vil i dette innspillet komme med forslag som kan bidra til at man får til en effektiv omorganisering som viderefører det påbegynte arbeidet. Vi argumenterer for at dette vil lede til en mer brukerorientert og effektiv IT-organisering.

Med utgangspunkt i teori og egne erfaringer ønsker vi å spille inn viktigheten av å beholde autonomi og fristilling fra tradisjonelle driftsoppgaver for ressurser som skal arbeide med digital innovasjon og utvikling, noe som vi mener samtlige foreslåtte modeller ikke legger til rette for. **Vårt innspill legger derfor frem forslag til alternativ organisering av IKT-ressurser innenfor overordnede vedtatte rammer hvor man i forslag 1 oppretter en ny, tverrfaglig sammensatt seksjon med utvikling som fokus og i forslag 2 beholder utviklingsressurser direkte underlagt IKT-direktør.**

Vi vil i dette innspillet argumentere for hvorfor forslagene er forenelige med prinsipper som er lagt til grunn for omorganiseringen.

For å evne å utnytte potensialet i digitale teknologier som er nødvendig for å utvikle og effektivisere tjenester og drift, er det avgjørende at Høgskolen i Østfold legger til rette for en strategisk organisering av IKT-kompetanse og oppgaver. Dette understrekes av sektorens overgripende strategi for digital omstilling hvor forankring i ledelse på alle nivåer er en ambisjon¹

Litteratur peker på at ulike tilnærminger er nødvendige for å understøtte henholdsvis sikker drift, som er knyttet til tradisjonell organisering av IKT, og digital innovasjon og transformasjon. Sistnevnte må knyttes tettere opp mot virksomhetens overordnede strategi, samt underordnede strategier i samtlige organisasjonslinjer hvor en mer tverrfaglig tilnærming er essensielt^{2,3}. I dette ligger at digitalisering og digital innovasjon er et vesentlig bredere fagområde enn digital teknologi og omfatter for eksempel også endringsledelse, tjenesteutvikling og organisasjonsforståelse.

Man kan videre observere at en rekke organisasjoner som lykkes med digital omstilling ofte organiserer utviklingsressurser i separate tverrfaglige enheter, for eksempel Sopra Sterias Center of Excellence⁴ og Oslo kommunes Origo⁵. Flere i UH-sektoren av sammenliknbar

1 <https://www.regjeringen.no/contentassets/c151afba427f446b8aa44aa1a673e6d6/no/pdfs/kd-strategi-digital-omstilling.pdf>

2 Heggernes T.A., 2020, Digital forretningsforståelse. Fra store data til små biter, Fagbokforlaget

3 <https://www.kantega.no/blogg/morgendagens-it-avdeling>

4 <https://www.soprasteria.com/services/technology-services/cloud>

5 <https://labs.oslo.kommune.no/artikler/slik-skal-oslo-kommune-ta-steget-fra-digitalisering-til-transformasjon>

størrelse med HiØ gjør også dette, for eksempel UiA⁶, UiN⁷ og NMBU⁸.

Vurdering

Høsten 2022 ble det rekruttert til tre nye stillinger som skal løse utviklingsrettede oppgaver innen IKT for HiØ, og som har organisatorisk plass direkte under IKT-direktør. Vi ser på denne plasseringen som strategisk viktig og riktig for å få på plass et godt fundament som understøtter HiØs overordnede strategiske plan. Slik vi ser det har vi ikke i dag en strategi som eksplisitt inkluderer potensialet som ligger i IKT, men det er imidlertid en rekke av de strategiske uttrykte målene som er helt avhengige av at IKT-arbeidet blir mer utviklingsdrevet. Dette er sentralt for å få til effektivisering og brukersentrisk utvikling, for å opprettholde og nå ut til nye markeder (for eksempel via fjernundervisning og nye EVU-tilbud), og potensielt for å levere nye tjenester til organisasjonen.

Vi er meget positive til at det i to av forslagene som er lagt frem, scenario 2 og 3, er lagt til rette for at IKT består som en egen linje med IKT-direktør. Det er avgjørende at kunnskap om og forståelse for bredden i fagområdet og de unike mulighetene og problemstillingene som tilhører dette domenet er godt forstått på ledernivå og i toppledelse for å sørge for at en strategisk utvikling og forvaltning av ressurser ivaretas.

I begge forslagene er det imidlertid foreslått en kraftig rasjonalisering av IKT-linjen ved at enkelte seksjoner flyttes ut, og noen plasseres under de to seksjonene som i dag eksisterer som «grunntjenester» og «brukernære tjenester». Disse seksjonene har i dag tydelige roller og oppgaver knyttet til drift, forvaltning og brukerstøtte, og har opparbeidet seg troverdighet og tillit i organisasjonen knyttet til hvordan de løser driftsoppgaver.

Endringene vi ser på som uheldige er hovedsakelig på seksjonsnivå hvor utviklingsressurser er plassert inn under enheten som i dag omtales som «grunntjenester» (angitt som «IT Utvikling» i fremlegget). Vi mener at å legge utviklingsressurser som har som hovedformål å lede større, organisasjonsovergrepene prosjekter, samt å bidra til at IKT-arbeidet får en mer utviklingspreget karakter under en avdeling som fokuserer på drift og grunntjenester ikke vil være formålstjenlig med tanke på HiØs strategi og videre utvikling. Derimot mener vi at det å beholde en utviklingsstab slik den er bygget opp, eventuelt å etablere en ny seksjon for Ledelse, utvikling og samspill IKT vil kunne bidra til å støtte opp under kriteriene som er lagt til grunn for omstillingen på følgende måte:

- **Styrbarhet:** bedres da den gir IKT-direktør direkte støtte i arbeidet med strategisk styring og forankring både i organisasjonen og innad i linjen.
- **Rolleklarhet:** En mer fristilt plassering av ressurser som skal jobbe strategisk og organisasjonsovergrepene med IKT vil bidra til økt legitimitet, tillit og rolleklarhet både overfor både interne interessenter og samarbeidspartnere
- **Kommunikasjons-, beslutning- og myndighetslinjer:** vår foreslåtte organisering vil gi en mer naturlig avgrensning i forhold til oppgave- og fagområde, og vil gi bedre muligheter for effektiv samhandling.

6 <https://www.uia.no/for-ansatte/administrasjon-og-tjenester/fellestjenester/it-avdelingen>

7 <https://www.nmbu.no/om/adm/it>

8 <https://www.nmbu.no/om/adm/it>

- **Brukerorientering:** IKT representerer og legger til rette for adopsjon av tjenester som møter både ansatte og studenter hver dag, og i det ligger et enormt potensial for videre utvikling og nye, mer sammenhengende tjenester som skaper verdi for brukerne. Det avhenger imidlertid av en brukerorientert, fremoverlent og proaktiv måte å arbeide på som ligger noe utenfor det i dag er tradisjon for i forvaltningsoppgaver innen IKT. Ved å opprettholde stillinger som er organisert på en mer fristilt måte, vil man ha større mulighet for å lykkes med å utvikle de såkalte «oversetterrollene» og verktøy som sikrer en tydeligere brukerorientering for HiØ. Dette samsvarer med den kompetansen som er hentet inn i de aktuelle rollene.

Konklusjon og anbefaling

For å unngå de uheldige virkningene som vi ser at de foreslåtte organisasjonsmodellene kan ha for HiØs videre arbeid med digital utvikling, foreslår vi følgende mulige tiltak i prioritert rekkefølge:

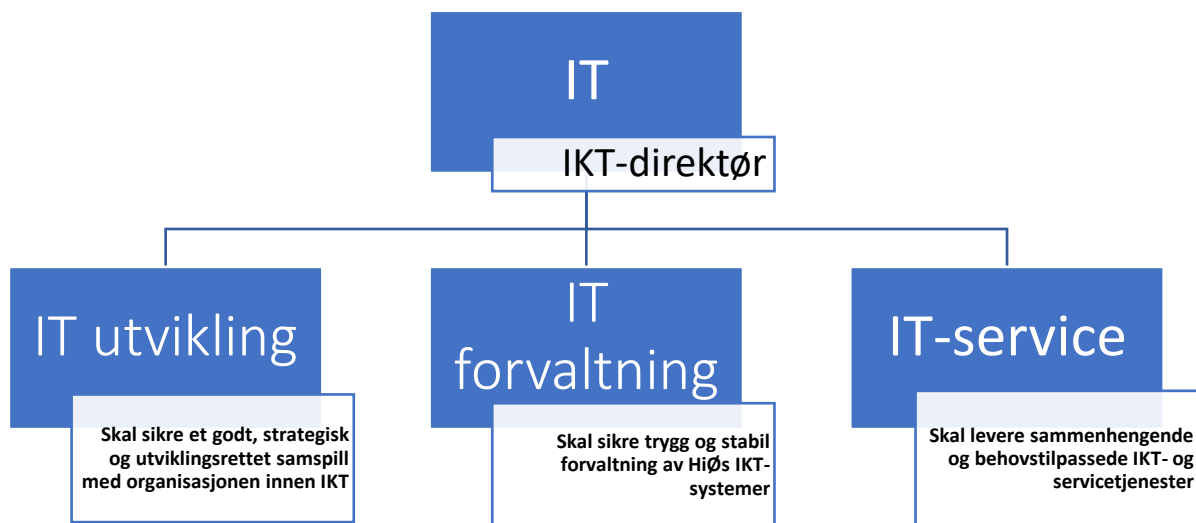
1. Det opprettes en egen seksjon for «Ledelse, utvikling og samspill IKT». Her kan både utvalgte IKT-ressurser samt flere ressurser fra andre deler av organisasjonen være aktuelle sammen med de roller som i dag ligger under «IKT Stab». Vi foreslår at denne seksjonen vil ha følgende ansvarsområder og leveranser:

Skal sikre et godt, strategisk og utviklingsrettet samspill med organisasjonen innen IT

- Bidra med strategisk styring for utvikling av organisasjonsovergripende IT
- Tilby rådgivning og faglig støtte knyttet til digital utvikling ved HIØ
- Være en pådriver for digitalisering, innovasjon og forenkling
- Utvikle, forvalte og styre virksomhetsarkitektur for IT
- Porteføljestyling og prosjektledelse innen IT
- Strategisk dialog og kontakt med organisasjonen
- Bindeledd mellom interne og eksterne applikasjonsforvaltere og IT
- Ansvarlig for metodikk for brukersentrert utvikling
- Opplæringsansvar for sentrale metoder og rammeverk
- Eierskap til utvalgte fagsystemer
- Dokumentasjonsforvaltning
- Utviklerstøtte til forskning og utdanning
- Overordnet ansvar IT-sikkerhet
- Rådgivning IT-kompetanse
- Posisjonering for offentlig støtte til IT-arbeid

2. IKT utviklingsressurser/ stab» videreføres som en del av IKT-direktørs utvidede ledergruppe. Denne løsningen vil ivareta den grad av autonomi og strategisk styrbarhet som er hensiktsmessig for å få til ønsket endring, men ivaretar ikke et eventuelt behov for vekst.

IKT-linjen vil i tilnærming 1 bestå av 3 seksjoner med IKT-direktør som linjeleder:



Vi takker for muligheten til å spille inn våre synspunkter til arbeidsutvalget og håper de vil bli tatt godt imot.

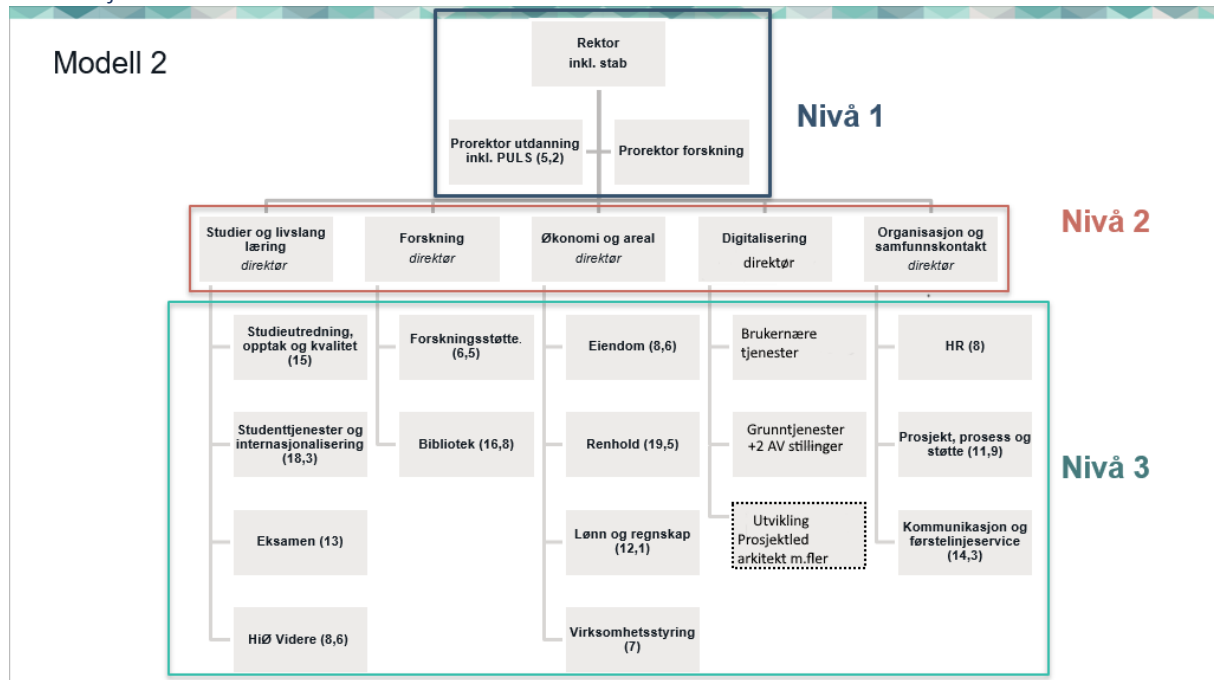
Med vennlig hilsen,

Per- Olav Bisseberg, Trude Iren Bjerling-Strand og Marianne Jansson Bjerkman

Høringsinnspill fra IKT Grunntjenester

Dette er høringsvaret fra seksjon IKT Grunntjenester, samt fra leder av seksjonen. Vi har brukt tid på flere seksjonsmøter om temaet og hatt et dedikert møte med fokus på omorganiseringen. I tillegg har vi hatt et felles seksjonsmøte med Brukernære og Grunntjenester, og det er dessuten gjort 1-1-samtaler med de ansatte underveis.

Konklusjon



Seksjon for Grunntjenesters innspill er at man bør beholde en IKT-avdeling med IKT-direktør med tilhørende minimum 2 seksjoner. Prosjektledere og arkitekt ønskes beholdt, men like gjerne i dertil egnet seksjon på IKT-avdeling. I forhold til justering av oppgaver mellom dagens to seksjoner, har det kommet innspill på at flytting av klientdrift til Grunntjenester vil kunne gi en gevinst.

Seksjonens innspill

I første møte fremkom det at av de tre modellene utvalget foreslår, er modell 2 den som synes mest valgbar hvis man skal velge ut ifra de, og det oppfattes et ønske om å opprettholde en inndeling i flere seksjoner.

I forhold til nåværende organisering av IKT avdelingen og todelte IT-tjenester ble det sagt at det gir større mulighet for konsentrasjon om seksjonenes oppgaver enn tidligere. Sagt på en annen måte så oppleves det at man løser utfordringene mer rasjonelt nå. I forrige organisering var hele IT-drift i mye større grad involvert i ting som IT-vakt og det ble opplevd som alle var involvert i alt.

Det er uttrykt bekymring om dagens organisering med plassering av prosjektledere og arkitekt i stab muligens er utsatt for at noen finner det for godt å flytte disse ressursene over til andre avdelinger. I videre diskusjon kom det frem som et mulig alternativ til dette kunne være en ny seksjon med prosjektledere, løsningsarkitekt og noen andre utviklingsrelaterte ressurser og en ny seksjon med mer driftsrelaterte oppgaver. I motsetning til modell 2 er forslaget basert på at man har utviklingsseksjon og ikke bare flytter prosjektledere til Grunntjenester.

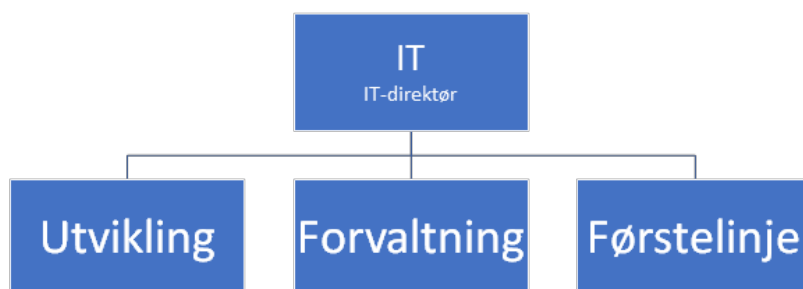
Uansett organisering ble det nevnt at det er ønskelig med mer ressurser på AV siden på begge campuser, siden det for tiden kun er en person pr campus som skal drifte, utvikle og supportere på 2. linje et større antall installasjoner hvert sted. Dette vil bedre mulighet til å drive proaktivt og innovativt.

Andre ting som har kommet opp er at vi kunne fått en gevinst av å justere oppgaver relatert til klientdrift over til seksjon for Grunntjenester.

Seksjonsleders vurdering

IKT avdelingsledelsen har lagt mye arbeid i å styrke avdelingen med prosjektledere og arkitekt, så den står rustet foran de store prosjektene og oppgavene som skal løses fremover. HiØ har store utfordringer med å rekruttere riktig personell ut ifra de rammene som foreligger. Når vi da lykkes bør vi være på vakt for å gjøre uheldige organisatoriske endringer som medfører at vi blir dårligere stilt. Det er viktig å ha løsningsarkitekt og prosjektledere på avdelingen og disse er dessuten en ressurs man kan dra veksels på/sparre med i den daglige driften. Dette er et arbeide som er på et overordnet nivå i forhold til dagens to IT-seksjoner og det er viktig å unngå at prosjektledere og løsningsarkitekt blir fastlåst i den daglige driften.

Det vil gi større albuerom for prosjektledere og arkitekt ved å plassere de i en egen seksjon. En vil kunne tenke seg en justering av oppgaver og personer mellom seksjonene og i tillegg med arkiv plassert i Utvikling og Servicetorg i Førstelinje vil man kunne få en dertil egnet størrelse på hver seksjon.



En må unngå at man oppretter satellitter som avsondret fra IT-avdelingen skal utvikle IT-tjenester, da det lett kan oppfattes at man på brukerstøtte og driftsnivå arver ting man ikke føler eierskap til eller ansvar for slike systemer.

Det uttrykkes en bekymring i seksjonen om faren for at prosjektledere og arkitekt forsvinner ut av avdelingen, og det kan vel trygt sies at seksjonen gir uttrykk for at både rollene og personene oppfattes som en naturlig del av avdelingen.

Bemanning må være tilstrekkelig for å kunne dekke opp oppgavene som skal løses på en slik måte at det er redundans ifht bemanning. Dette er nødvendig for å kunne håndtere sykdomsfravær og avvikle, ferie og annet fravær på en tilfredsstillende måte. Driftsoppgaver som kun tildeles en person, vil kunne oppleves stressende og ensomt og vil ikke gi noen god arbeidssituasjon for den enkelte. På AV er det en person på drift, utvikling og vedlikehold på hvert studiested, det medfører at man blir sårbar når vedkommende er fraværende. Selv om 1. linje tar unna mye i forhold til daglig brukerstøtte, gir det lite tid til overs for å utvikle og drive proaktivt. Selv om vi nå i mye større grad benytter leverandør til en del oppgaver, er det til tider i overkant mye arbeid som hviler på den enkelte.

Med dagens to seksjoner, løser vi utfordringene mer rasjonelt ved å ha it-vakt i Brukernære og at man dermed ikke må bruke 2. linje personell som ekstra personell ved sykdom etc. Man får en tydeligere rendyrking av arbeidsoppgaver og en dreining av mer spesialister enn generalister. Sikkerhetsarbeid er svært viktig og kan ofte være tidkrevende. Dette er en «oppgave» våre eier er svært tydelig på at skal prioriteres. Dette medfører at det ikke bare på et overordnet nivå må være tilstrekkelig kapasitet, men også i den daglige driften må kunne ha kapasitet. Muligheten til å drive proaktivt vil gi en gevinst i mer stabile tjenester og systemer.

Man vil kunne hevde at en enhets robusthet innen IT avhenger av enhetens «overskuddskapasitet» dvs kapasitet til å tåle større belastninger. En enhet blir ikke nødvendigvis mer robust av å slås sammen med andre da fusjonspartner også har med seg sine oppgaver og dermed tilføres det ikke nødvendigvis mer kapasitet. Summen av «overskuddskapasitet» må blir større hvis man skal kunne hevde at en enhet blir mer robust. Skal man gjøre sammenslåinger uten en slik overskuddskapasitet bør man forsikre seg om at fagfeltene har annen gjensidig nytteverdi av sammenslåingen.

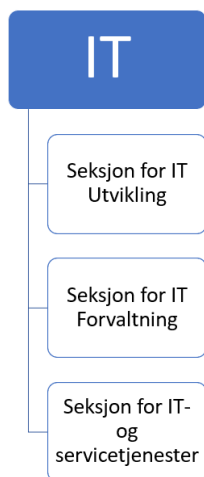
En IT-avdeling med tre seksjoner med oppjustert bemanning vil utgjøre en grei størrelse men vil også kunne ha potensiale for utvidelse.

Høringsinnspill fra seksjon for Brukernære tjenester

Vi har kjørt en omfattende prosess i Avdeling for IKT siden januar. Det har over de siste månedene blitt tatt opp i fellesmøter og vært tema på avdelingens seminarer, arrangert flere innspillmøter felles sammen med Grunntjenester, samt internt i Brukernære. De to siste ukene nå er det blitt satt av to diskusjonsmøter internt i Brukernære tjenester, samt et fellesmøte med begge seksjonene. I tillegg har jeg gitt beskjed om at jeg er tilgjengelig for mine medarbeidere til å diskutere, høre på innspill og også slå av en prat utenfor de oppsatte møtene på tomannshånd. Dette har noen benyttet seg av. Prosessen vi har kjørt i Brukernære tjenester har blitt tatt godt imot, og folk har gitt uttrykk for at der setter pris på muligheten de har fått til medvirkning og deltakelse i en såpass inkluderende prosess.

Konklusjon

Modell 2 + utvidelse med en tredje brukerorientert seksjon som består av en sammenslåing av deler av nåtidens Brukernære IKT tjenester med Servicetorget. Fokus på en tverrfaglig og helhetlig førstelinije, brukerstøtte og brukeropplæring. Den er mer robust da seksjonens formål og arbeidsoppgaver orienterer seg rundt brukere, tverrfaglig og samtidig rendyrket.



Seksjonens innspill

I første møte fremkom det at modell 2 er den som passer best og er mest ønskelig av de tre alternativene presentert. I modell 2 får seksjonen ønsket om å beholde en IKT-avdeling med minst to seksjoner. Innspill til modell 2 er å utvide ytterligere med en stab eller en tredje seksjon. Navn på de foreslåtte seksjonene bør også revurderes.

Seksjonen er fornøyd med hvordan oppgavene er fordelt og løses per i dag. En todelt organisasjon av oppgaver har muliggjort en mer fornuftig, effektiv og rasjonell håndtering av oppgaver. Seksjonen er dog åpen for endringer i forbindelse med utviding av en tredje seksjon. Det fremkom også enighet om at prosjektlederne, løsningsarkitekten og Arkiv ikke passer veldig naturlig inn i Brukernære eller Grunntjenester slik vi er organisert i dag, men at prosjektledere og løsningsarkitekten i alle fall absolutt må forbli i IKT-avdelingen. Disse rollene er absolutt viktige for IKT-avdelingen og kan plasseres i en tredje seksjon ved å utvide avdelingen.

I forhold til forhold utenfor seksjonen ble det kommentert på samarbeidet med PULS. Dette fungerer i dag mye bedre før og det er et ønske fra seksjonen å videreføre dette samarbeidet i forhold til arbeidsgruppen "IT-Anskaffelser" og samarbeid rundt bistand til arrangementer. Det ble også pekt på at førstelinetjeneste bør enten være helhetlig førstelinetjeneste hos oss (IT-vakt + Servicetorg) hos

IKT eller bør få endret navn (ref: sammenslåingen av Marked & kommunikasjon og Servicetorg). I forhold til robuste seksjoner og roller ble det også spilt inn at AV på grunntjenester trenger mer ressurser og en som kan koordinere/lede det arbeidet. Videre ble det pekt på at vår seksjon er sårbare for sykdom og ferie på f.eks Innkjøp og bestillinger hvor det er en person som holder i dette.

Seksjonsleders kommentarer

Fokuset på innspill diskutert har vært at organiseringen sikrer en robust avdeling som leverer sikre og relevante tjenester til studenter, fagansatte og administrasjonen. Avdelingen skal være organisert slik at det oppfordres og enkelt kan tilrettelegges for tverrfaglig samarbeid mellom seksjonene. IT-vakta har i løpet av de siste årene jeg har vært leder utviklet seg og er klar til å kunne bli en del av en større og mer helhetlig førstelinje. Prosesser er blitt effektivisert og kvaliteten på tjenestene har tatt seg opp skikkelig. IT-vakta vil med fordel kunne bli plassert sammen med Servicetorget i en bruker- og serviceorientert seksjon med spesielt fokus på brukerstøtte, service, oppfølging og opplæring. Det er ønskelig med en robust brukerorientert seksjon som kan levere sammenhengende og behovstilpassede IKT- og servicetjenester. En it-vakt koordinator er tenkt å være på plass for å koordinere sakene og ressursene (lærlingene og it-vaktene) som bemanner it-vakta. Dette kan gjøres i samråd med seksjonsleder og koordinator for servicetorget.

I tillegg til IT-vakta og servicetorget bør seksjonen også bestå av en innkjøper/bestiller, og en som kan holde i IT-anskaffelser som en tverrfaglig arbeidsgruppe med Seksjon for Pedagogisk Utvikling og Læring og Seksjon for IT Forvaltning.

Medarbeidere i seksjonen vil fortsette å være medlemmer av arbeidsgrupper og prosjekter på tvers av seksjonene (eksempelvis IRT og Klientdrift), samt lede og eie egne tverrfaglige arbeidsgrupper. Slik kan vi sikre kunnskapsdeling og ivaretagelse av oppgaver som favner mer enn et fagområde i en seksjon. Det er et kjent dilemma at en oppgave kan starte på et fagområde i en seksjon, men trenge bidrag eller til og med avsluttes på et fagområde i en annen seksjon. Koordinasjonen av dette oppleves ofte som vanskelig. Gjennom tre robuste og rendyrkede seksjoner ("IT Utvikling", "IT Forvaltning" og "IT- og Servicetjenester") kan ledere fasilitere for effektiv samhandling gjennom tverrfaglige arbeidsgrupper på tvers av seksjoner vil løse mange av dagens utfordringer og sørge for en god flyt i arbeidsoppgavene til avdelingen, samt kvalitetssikre tjenestene som leveres til studenter og ansatte.

Høringsinnspill fra Seksjon for arkiv og dokumentasjonsforvaltning

Det vi skriver videre gjelder kun modell 2 (den anbefalte modellen).

Seksjon for arkiv og dokumentasjonsforvaltning er i alle modellene plassert under boksen IT-forvaltning. Arkivet ser det som riktig at vi fortsatt ligger plassert under Digitalisering. (det som i dag er Avdeling for IKT). Vi mener imidlertid at det bør opprettes en boks/seksjon til under denne. Navneforslag på ny boks/seksjon: «Prosess og informasjonsforvaltning (evt. dokumentasjonsforvaltning)». I denne enheten mener vi at dagens seksjon for arkiv og dokumentforvaltning bør være plassert sammen med det som i høringen omtales som IKT stab og med deler av det som i dag er Seksjon for prosjekt og prosessforbedring. Dersom man ikke ønsker å etablere en tredje seksjon under Digitalisering, er det vårt ønske at vi plasseres i seksjonen «IT -utvikling» sammen med det som omtales som «IKT stab». (Høringsutkast s. 14).

Arkiv- og dokumentasjonsforvaltning er et komplekst område med mange «avhengigheter». Det griper inn i mange fagfelt, består av mange ulike aktører med ulike roller og ansvar, og berøres av en rekke lover og regler utover selve arkivloven. I tillegg påvirker og påvirkes det av de mange digitale systemene/løsningene høgskolen benytter i sin virksomhet. I det daglige er det sistnevnte som i størst grad påvirker hvor vi som fagområde hører hjemme i organisasjonskartet. Vi støtter dermed vår foreslåtte plassering i modell 2 når det gjelder avdeling, men med en mindre endring til det foreliggende utkastet til organisasjonskart på seksjonsnivå.

Vi ønsker:

- et etablert tverrfaglige team som sammen jobber for bedre informasjonsstyring og mer helhetlig dokumentasjonsforvaltning.
- en helhetlig tilnærming til digitalisering av dokumentasjonsforvaltning for å tilpasse prosesser og systemer for dokumentasjon til den nye digitale virkeligheten.
- å samle kompetanse og tilgang til faglige ressurser på områder for å utvikle dokumentasjonsforvaltningen i riktig retning.
- at den nye organiseringen tar høyde for at våre oppgaver går i retning av stadig mer utvikling, vedlikehold og overvåking av prosesser – og i mindre grad vil bestå av manuelle registreringsoppgaver og den typen brukerstøtte vi har for saksbehandlere i dag.
- organisering i form av riktig ansvarsdeling og kompetanse, velfungerende fellesløsninger og organisasjonsmessig samordning.
- være synlige for å sikre, forvalte og tilgjengeliggjøre virksomhetens dokumentasjon

Begrunnelse for organisering

De store oppgavene vi står ovenfor nå vil, etter vårt syn, være best tjent med vår foreslåtte løsning. Dette i lys av sektorens UH-sak prosjekt som vil påvirke og endre nesten all saksbehandling ved HiØ.

UH-sak er et nasjonalt prosjekt som har til formål å etablere og rulle ut en fellestjeneste for saksbehandling og dokumentasjonsforvaltning i vår sektor. Målet er å gi saksbehandlere, ledere og dokumentasjonsforvaltere verktøy som gir god støtte for arbeidsprosessene og automatisk arkivering. Det nye verktøyet gir økte muligheter til å bygge brukertilpassede løsninger. Det skal gi studenter og ansatte mulighet for mer selvbetjening, som vil gi raskere og mer effektiv saksbehandling.

Vi vil framheve hvor viktig det er med et svært nært samarbeid mellom IT/dokumentasjonsforvaltning/prosessforvaltning *i prosjektfasen, den senere forvaltningen av dette og den videre utviklingen UH-Sak*. Dette er IT-tunge prosesser, mange systemer skal integreres og fungere sammen i den nye løsningen, som vil høre hjemme under digitalisering. Det er behov for kontinuerlig samarbeid ifm prosjektkartlegging, -planlegging og vedlikehold/korrigeringer/opprettelse av nye prosesser. Det vil være formålstjenlig med en nær organisatorisk plassering på seksjonsnivå, for at dette skal fungere godt, både i riktig linje, og med en funksjonell enhet med korte kommunikasjonslinjer.

Vi ser en trend i sektoren og i offentlige virksomheter hvor man organiserer seg slik, nettopp for å ivareta blant annet prosessutvikling og forbedring, systemutvikling og forvaltning, informasjons- og dataforvaltning og rutiner på fagfeltet arkiv. Tilbakemeldinger fra andre institusjoner som er med i vårt UH-sakprosjekt er også tydelige på at operativ nærhet er viktig for effektiv gjennomføring av prosjektet, og at en uheldig konsekvens av ineffektiv organisering kan fort bli et dårligere/mindre optimalt resultat.

Vårt forslag vil, etter vår oppfatning, optimaliserer arbeidet med det kommende prosjektet og den nye arbeidshverdagen det vil medføre. Vi mener det vil være betydelige gevinster å hente både når det gjelder dokumentasjonsfangst, effektive arbeidsprosesser og ressursbruk.

Høringsinnspill fra Seksjon for marked og kommunikasjon.

Kortfattet oppsummering fra hele seksjonen

- Vi ønsker et tydeligere fokus på nye oppgaver, seksjoner og avdelinger, og at man i arbeidet med ny organisering våger å løsrive seg fra gammel struktur inkludert tidligere avdelinger, avdelingsnavn og ledere. Vi må finne ut hva vi vil i fremtiden og ikke tilpasse modeller til de ledere vi har.
- Vi ønsker kun rektorat på nivå 1 og fast tilsatte fagdirektører på nivå 2, med store seksjoner under seg. Det er ønskelig med maksimalt fire avdelinger.
- Vi ønsker fremtidsrettet fokus på den avdelingen vi skal tilhøre, med fokus på digitalisering, organisasjonsutvikling og kommunikasjon.
- Vi ønsker oss robuste seksjoner, med muligheter til utvikling for de enkelte medarbeiderne
- Fra vårt ståsted gir det ingen mening å slå sammen Servicetorg og Marked og kommunikasjon som foreslått alene. Dette gir ingen gevinst for noen av partene. Vi mener at enten må seksjonen ha større ansvar og et bredere fokus, eller så må den være spisset og alene som i dagens organisering.

Innledning

Seksjon for marked og kommunikasjon har hatt en bred og god diskusjon internt, og vi er helt samstemte i vår tilbakemelding. Etter å ha vært egen seksjon, med få ansatte siden 2009, er vi svært opptatte av å få på plass en robust fremtidsrettet administrasjon ved hele høgskolen og en kompetansebasert seksjon med en tydelig retning. Vi mener tiden nå er inne for å organisere høgskolens administrasjon uavhengig av personer, men ha fokus på arbeidsoppgaver og nettopp de tjenestene man skal levere. Vi er av en oppfatning at forslagene som har kommet fra arbeidsutvalget bærer preg av å tilpasse administrasjonen til antall personer i seksjoner, og til hvilke ledere vi har til rådighet.

Evalueringsrapporten til Agenda Kaupang mente vi hadde stort potensiale til å forbedre de administrative tjenestene og organisasjonsstrukturen ved høgskolen. De anbefalte oss blant annet å:

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

Det å lede en administrasjon krever gode lederegenskaper, og ikke minst stor grad av faglig kompetanse innen det administrative området man har ansvar for. Vi mener derfor det er viktig at de som til enhver tid leder en administrasjon er faste ansatte, med kvalifikasjoner innenfor de rette fagområdene man har ansvar for. Siden høgskolen har bestemt at hele faglig ledelse tilsettes på åremål, er vi svært opptatt av at høgskolens fagdirektører og den administrative ledelsen på nivå 2 er fast tilsatt. Det å samle hele rektorat under nivå 1 mener vi er klokt. Prorektorer skal jobbe strategisk innenfor det området de er tilsatt på, i god dialog med fagdirektøren, men fagdirektøren har ansvar for sin administrative linje. Det er viktig at de ulike fagdirektørene sitter i høgskolens ledergruppe, og tar en del av de strategiske

diskusjonene innenfor sitt fagområde inn i denne gruppa, slik at dette også når hele den faglige linjen.

Nivå 1

Rektoratet er nivå 1. Det må defineres om rektoratet eksisterer med eller uten stab. I en eventuell stab, må det defineres hvilke personer/roller som skal være inkludert, og om hvem som har arbeidsgiveransvaret for disse. I dagens modell er det kun definert stab, men ikke noe utover det. Et organisasjonskart skal speile den virkelige verden, og vise hvilke styringslinjer man har i organisasjonen. I tidligere modeller er flere faglige funksjoner lagt til stab, mens arbeidsgiveransvaret til disse lagt et annet sted i linjen. Dette må tydeliggjøres. Det er også viktig å beskrive hvorfor denne funksjonen skal ligge i stab, og ikke i linjen. Det er viktig å definere hvilke roller de ulike prorektorene har i forhold til aktuelle prosesser som pågår i den administrative linjen, slik at det blir enstydige styringssignaler for de som jobber ute i linjen.

Nivå 2

Nivå 2 i administrativ linje skal kun bestå av fagdirektører som er fast tilsatt. De bør ha klart fastsatt hvilket strategisk område de har ansvar for, og hva det forventes at de styrer linjen ut fra. Fagdirektørene utgjør det varige leddet ledelse som skal ha hovedansvaret for helheten i forhold til administrasjonen. De skal også være de som har kontakt med øverste administrative leder, rektor, i forhold til de saker som ønskes løst. Disse skal også sikre at høgskolen skal kunne gå tilbake til en valgt rektor om dette senere skulle bli aktuelt.

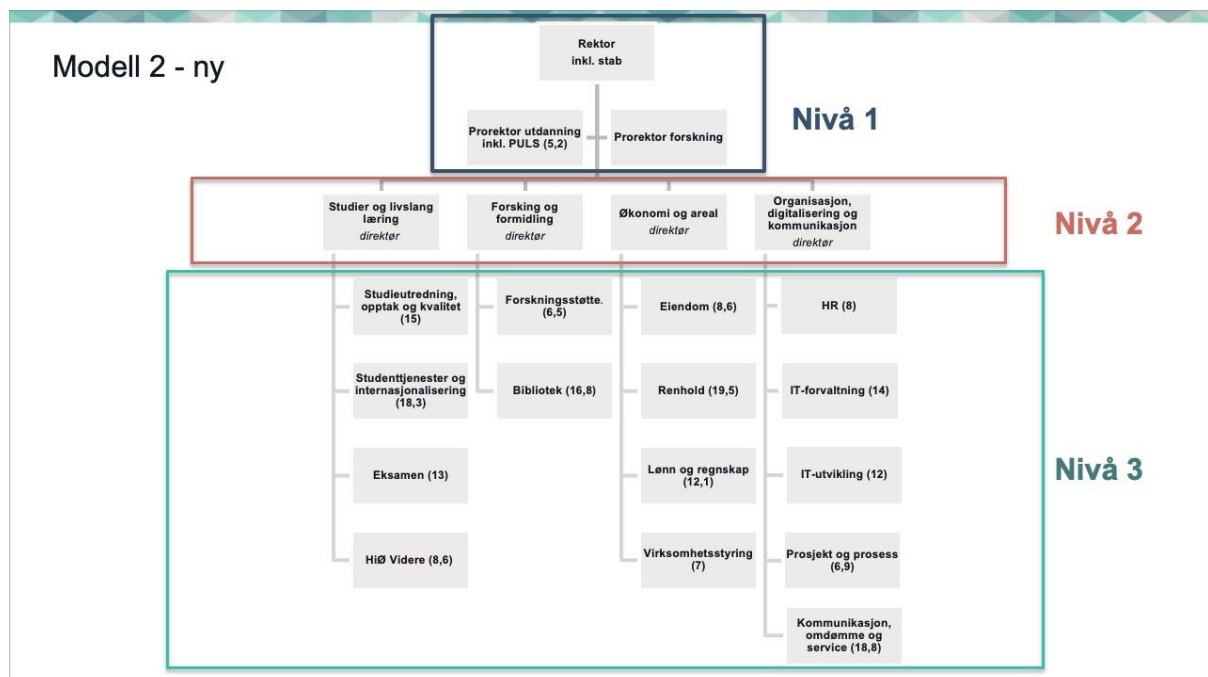
Nivå 2-ledere skal være strategiske ledere, og lede sine seksjoner slik at de får gjennomført alle de administrative oppgavene som det er fastsatt /vedtatt skal gjennomføres. Ledere på dette nivået har også styringsrett over hvilke oppgaver som skal gjøres innen det enkelte ansvarsområde.

I forhold til modellene som er foreslått, har vi hatt fokus på de områdene vi som seksjon har hatt mest erfaring med. Vi forventer at ansatte og seksjoner innen områdene, studie, forskning økonomi og drift finner gode måter å organisere sine tjenester på. Hvis det blir store endringer i andre områder er det likevel viktig at alle linjer/områder ses i sammenheng slik at tverrfaglig arbeids- og beslutningsprosesser fungerer på best mulig og effektiv måte. Det er viktig at dette tas med i vurderingen til endelig utkast etter behandling av høringsinnspill.

Vi ønsker derimot å belyse de siste tjenestekområdene som i dag ligger i Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling og Avdeling for IKT. Vi er helt tydelige på at det foreslåtte som ligger i modell 2 er for styrt av hvordan ny struktur kan tilpasses til gamle seksjoner/ledere og ikke en modell som henspiller på å tenke helhetlig og nytt. Vi mener at de fleste av seksjonene som i dag ligger i disse to avdelingene kan flyttes til en helt ny avdeling med ansvar for «Organisering, digitalisering og kommunikasjon». Den nye direktøren vil da lede en fremtidsrettet og ny avdeling, med ansvar for høgskolens nye digitale transformasjonsreise. Dette er et strategisk viktig område som krever en ny leder med klare visjoner, og som kan lede høgskolen videre på dette feltet. Den foreslåtte nye avdelingen vil dekke hele spennet av oppgaver som ligger fra leveranse på HR, nye digitale løsninger, en mer digital måte å tenke organisasjon på, og ikke minst kommunikasjon. Den

nye direktøren vil da også kunne være høgskolens talerør utad, men selvsagt med bistand fra høgskolens seksjon som har ansvar for kommunikasjon. Gjør vi det på denne måten unngår vi uklare linjer ved å ha rollen som informasjonssjef i rektors stab (som dagens løsning). Vi tenker at en slik avdeling kan ha følgende seksjoner.

- IT-forvaltning
- IT-utvikling
- Kommunikasjon, omdømme og service (Kommunikasjon, marked og service e.l – *Endelig navn må seksjonene få vurdere når organiseringen er klar – dette må ikke fastsettes i en høringsrunde*)
- Prosjekt og prosess
- HR



Disse seksjonene vil ha samarbeidsmuligheter på kryss og tvers innenfor sin avdeling, og ha et helhetlig ansvar for et bredt spekter av arbeidsoppgaver. En seksjon for prosjekt og prosess som både kan bistå i digitale utviklingsprosjekter og større organisasjonsprosjekter mener vi er bra. Denne seksjonen kan jobbe tett sammen med alle ulike seksjoner, avhengig av hvilke prosjekt som skal iverksettes, noe som vil styrke gjennomføringen av slike prosjekter i alle seksjoner.. Det kan også hende at en slik seksjon blir for liten. I så tilfelle mener vi at ulike funksjoner kan flyttes til henholdsvis IT-utvikling, HR og Kommunikasjon, omdømme og service. Da opprettholder vi også fokuset på større seksjoner, og unngår flere seksjonsledere.

Nivå 3

Når det gjelder å kommentere ulike aspekter knyttet til nivå 3, mener vi at det er veldig vanskelig å vurdere seksjoner og hvilke oppgaver som ligger der uten å ha en større rapport eller være mer tilknyttet seksjonen. Dette synes vi er noe av svakheten med rapporten også. Det har vært lite dypdykk i oppgaver, og man har fordelt ulike eller hele deler av seksjoner uten nødvendigvis å ha en helhetlig kunnskap om hvilke oppgaver som ligger der. Det at man

deler seksjoner uten å være klar over faktiske oppgaver gjør også at man kan miste mulige effekter ved å tenke nye måter å organisere på. Man tar bruddstykker fra enkelte, tolker dette som en sannhet og kommer med endringsforslag basert på det.

Vi mener modellene som er foreslått ikke tar høyde for en mer helhetlig tanke på funksjoner og muligheter, og dermed ikke i tråd med Agenda Kaupangs evaluering.

Formålet med denne var:

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

Noen av de justeringene fra arbeidsutvalget som er foreslått mener vi ikke tar høyde for dette. Det viktigste grepet er å samle de seksjonene som har oppgaver som går inn i hverandre inn i samme avdeling. Det å flytte f.eks. marked og kommunikasjon ut av avdeling for IKT og inn i en ny avdeling for organisasjon vil ikke ha noen effekt om det ikke er samhandling som er bakenforliggende årsak. Slik som forslaget foreligger mener vi man har lagt for stor vekt på at antallet ansatte i de ulike seksjonene skal være noenlunde likt.

Når det gjelder å slå sammen Servicetorg med Seksjon for marked og kommunikasjon, uten at det er noen analyse bak dette, bortsett en argumentasjon om at «det er noe kommunikasjon i førstelinje», og at mange satte pris på midlertidig ledelse er for lite gjennomtenkt. Hvilke hovedoppgaver ligger i Servicetorget? Oppgavene der peker like mye mot student og ansattkontakt. I forhold til studentkontakt er det svært mange oppgaver som ligger tett knyttet til Studenttjenester. Det samme gjelder arbeidet med timeplan. I tillegg er det oppgaver knyttet til nøkler, kort, parkeringstillatelser og bistand til gjennomføring av seminarer, arrangementer og konferansen.

Det er fra før planlagt et eget prosjekt for førstelinjetjeneste. Dette skulle være et eget prosjekt som satte fokus på alle oppgaver og tjenester som hadde førstelinje – eksamen, opptak, bibliotek, servicetorg, studenttjenester, IT-vakt m.m. Servicetorget bistår også med bestillinger i ymse slag – alt fra blomster til lyststoffrør og rekvisita. Servicetorget har et svært bredt spekter av oppgaver, og det er viktig at de har samarbeid med de som har tilsvarende oppgaver. Det er i denne sammenhengen viktig for oss å minne om at kommunikasjon finnes i ALLE seksjoner. Vi forstår utfordringen med å finne en alternativ plassering, men det er for stort sprik mellom de oppgavene som eksisterer i dag til at dette blir en hensiktsmessig sammenslåing slik som det er foreslått i rapporten.

Skal vi følge Agenda Kaupang, og de målsetningene som er satt for den nye organisasjonen, så mener vi det eneste naturlige for å bygge en slagkraftig ny seksjon, er å slå sammen seksjon for marked og kommunikasjon og seksjon for servicetjenester. Dette vil gi en stor seksjon med et bredt spekter av oppgaver, og en bredde i kompetanse, roller og erfaring. Skal en slik sammenslåing få effekt, må seksjonsleder for ny seksjon få mulighet til å jobbe ut en helt ny måte å jobbe på i den nye seksjonen. Slik vi vurderer det ligger det ingen gevinst i å bare flytte to seksjoner sammen.

Vi forventer også at man tenker likt angående alle andre seksjoner. Seksjonene i ny organisering bør være robuste nok til at de kan utføre et bredt spekter av oppgaver.

Med større seksjoner blir det viktig å finne gode og naturlige møtepunkter for de ulike arbeidsområdene og skape gode arenaer for utvikling av en seksjon på tvers av arbeidsområder. Samtidig må man unngå å bygge vanntette skott i en seksjon, og finne en måte å jobbe på som gjør det motiverende å jobbe innen alle ulike områder.

Høringsinnspill fra Seksjon for servicetjenester.

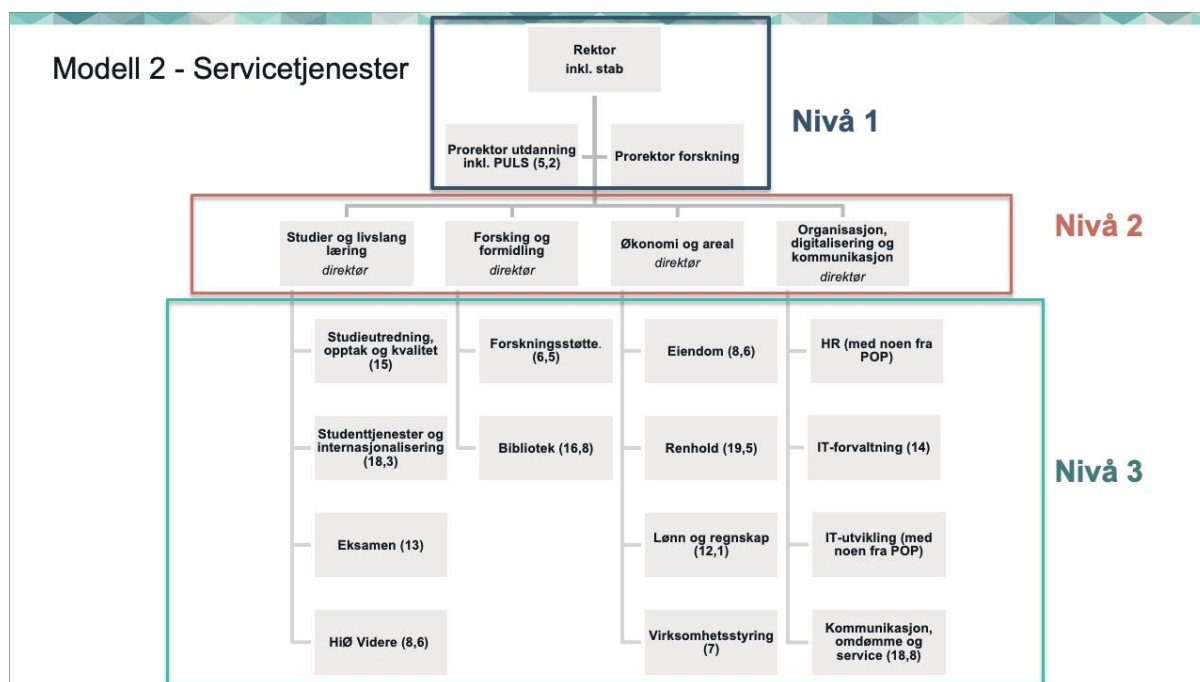
Kortfattet oppsummering

- Vi ønsker et tydeligere fokus på nye oppgaver, seksjoner og avdelinger, og at man i arbeidet med ny organisering våger å løsrive seg fra gammel struktur inkludert tidligere avdelinger, avdelingsnavn og ledere. Vi må finne ut hva vi vil i fremtiden og ikke tilpasse modeller til de ledere vi har.
- Vi ønsker kun rektorat på nivå 1 og fast tilsatte fagdirektører på nivå 2, med store seksjoner under seg. Det er ønskelig med maksimalt fire avdelinger.
- Vi ønsker fremtidsrettet fokus på den avdelingen vi skal tilhøre, med fokus på digitalisering, organisasjonsutvikling og kommunikasjon.
- Vi ønsker oss robuste seksjoner, med muligheter til utvikling for de enkelte medarbeiderne

Innledning

Seksjon for servicetjenester har vært og er en relativt flerdelt seksjon. Lederstøtter med sine oppgaver, og så servicetorget med sine oppgaver. Lederstøttene har et tett samarbeid med fakultetene og akademiet, og mange av oppgavene lederstøtter har er oppgaver fakultetene og akademiet ønsker løst. I tillegg er en del oppgaver lagt til stillingene, som f.eks. nettarbeid, bistand til markedsføring, arrangementer osv. Servicetorget har oppgaver knyttet til førstelinjesupport for både studenter og ansatte, og har også en rekke andre oppgaver, som f.eks. timeplan, ulike bestillinger, konferanser, posttjeneste, trykkeri m.m.

Det har vært kjørt en bred prosess på involvering fra ansatte, siden ledelse av seksjonen er midlertidig. Svært mange har deltatt aktivt i gode diskusjoner i prosessen. Mange gir også tilbakemeldinger på at det har vært fint å bruke såpass god tid på denne høringsrunden, og at man har sett ting på flere måter gjennom ukene med høring. Et bredt flertall (kun en som ville ha eksisterende modell 2) mente det var klokt å lage en ny modell som de mente ville være mer fremtidsrettet og speile nye måter å jobbe sammen på. Modellen de ønsket er vist under (antall personer vises ikke rett).



En slik modell vil sikre tydelige nivåer og klare ansvarsområder. Nivå 1 består av rektorat og eventuell stab. Hva som menes med stab bør defineres tydelig, og det må tydeliggjøres om det kun er utvalgte funksjoner som er tenkt der eller hele stillinger og personalansvar

Nivå 2 i administrativ linje skal kun bestå av fagdirektører som er fast tilsatt. De bør ha klart fastsatt hvilket strategisk område de har ansvar for, og hva det forventes at de styrer linjen ut fra. Fagdirektørene utgjør det varige leddet ledelse som skal ha hovedansvaret for helheten i forhold til administrasjonen. De skal også være de som har kontakt med øverste administrative leder, rektor, i forhold til de saker som ønskes løst. Disse skal også sikre at høgskolen skal kunne gå tilbake til en valgt rektor om dette senere skulle bli aktuelt.

Vi ønsker derimot å belyse de siste tjenesteområdene som i dag ligger i Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling og Avdeling for IKT. Vi mener at de fleste av seksjonene som i dag ligger i disse to avdelingene kan flyttes til en helt ny avdeling med ansvar for «Organisering, digitalisering og kommunikasjon». Den nye direktøren vil da lede en fremtidsrettet og ny avdeling, med ansvar for høgskolens nye digitale transformasjonsreise. Dette er et strategisk viktig område som krever en leder med klare visjoner, og som kan lede høgskolen videre på dette feltet.

Nivå 3 i dagens forslag i modell 2 tar for liten grad opp de oppgavene som utføres av de ulike grupperingene. Man flytter grupperingene, dvs. lederstøtte til POP og Servicetorg til Marked og kommunikasjon uten å belyse hvilke oppgaver som følger med. Skal vi få effekt av omorganiseringen på sikt, og mer robuste seksjoner, så må også arbeidsoppgavene fordeles på andre måter enn i dagens modell. Mange ulike oppgaver er spredd rundt på mange ansatte, og de føler at de har for liten kompetanse og tid til å gjennomføre hver enkelt deloppgave i stillingen godt nok. Det vil være bedre å la noen færre jobbe med samme arbeidsoppgaver, slik at man får mer fordypning og ikke minst utvikling i sitt arbeid. Dette kan vi få til om vi lager en stor seksjon, og fordeler oppgaver på færre ansatte slik at de både kan fordype seg og bli trygge på de oppgavene de skal utføre.

Se forøvrig tilbakemelding direkte fra lederstøttene og servicetorg i eget kapittel.

Tilbakemelding fra lederstøtter

Lederstøttenes plassering

Lederstøttene består i dag av 5 personer, fordelt slik:

2 stillinger 100% lederstøtte for fakultetene

2 stillinger 50-50 lederstøtte for fakultetet/arrangementer

1 stilling 30-70 lederstøtte for fakultetene/HR

Ved seksjon for servicetjenester er det i tillegg en lederstøttestilling for Akademi for scenekunst og ved Seksjon for prosjekt og prosessforbedring en stabsrådgiverstilling for rektor. Det er ikke noe samarbeid på tvers i dag, og de er ikke delaktige i dette høringsinnspillet.

Lederstøttene har i dag et bredt spenn i arbeidsoppgaver og noen lederstøtter har også større, overgripende arrangement som del av stillingen. Lederstøttene er dedikert til fakultetene og fakultets dekaner, og har et tett samarbeid. I tillegg er flere av arbeidsoppgavene tilknyttet Seksjon for marked og kommunikasjon (MK), som nettredaktørrollen, markedsføring og arrangementer, og det er i dag et godt samarbeid med seksjonen. Per nå er det ikke noe samarbeid med Seksjon for prosjekt og prosess (POP). Flertallet ønsker fremtidig plassering sammen med MK, mens én ønsker POP og én direkte under hvert enkelt fakultet.

Fordeler og ulemper

Lederstøtte sammen med MK vs POP

Sammen med MK kan lederstøttene fortsette å utvikle samarbeidet som finnes i dag og dra nytte av hverandres kompetanse. Lederstøtte sammen med MK vil gjøre seksjonen mer robust med flere ansatte å spille på. Dette kan også komme fakultetene til gode og føre til en tettere kontakt mellom fakultetene og MK. Én mener at sammen med MK vil det kunne utgjøre en risiko for at lederstøttefunksjonens fokus *mot fakultetsstøtte* blir mindre, da øvrige ansatte i seksjonen ikke har dette som fokus, det er behov for at seksjonsleder har nok tid og kapasitet til ledelse, skape gode arbeidsprosesser og godt arbeidsmiljø (ref. færre å ha personalansvar for).

Én mener at lederstøtte, POP 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. Flertallet mener at et eventuelt samarbeid eller høsting av erfaring og kompetanse med ansatte i POP, kan skje uavhengig av hvilken seksjon lederstøtter tilhører.

Lederstøtte under fakultetene

Én mener at lederstøtte plassert på fakultet vil gi en tettere tilknytning til dekan, det er lettere å bli involvert i oppgaver og det er en fordel at arbeidsleder og personalleder er den samme. Flere er bekymret for at lederstøttene mister tilknytning og samarbeid med

hverandre og at rollen utvikler seg ulikt, derfor støttes arbeidsutvalgets vurdering av at lederstøtterollen bør ligge i en administrativ seksjon.

Annet

Lederstøtterollen er satt sammen noe ulikt på hvert av de tre fakultetene. Arrangement tilknyttet det enkelte fakultet ivaretas i dag av lederstøtten på fakultetet, mens noen lederstøtter også ivaretar større overgripende arrangement, som f.eks. studiestart. Når det gjelder de overgripende arrangementene er det i dag samarbeid med MK. I fremtidig organisering trenger høgskolen å profesjonalisere større arrangementer og skape stabilitet i eierskap og form.

Lederstøttene og stabsrådgiver har noen sammenfallende oppgaver. Disse stillingene, sammen med lederstøtte ved akademiet, kan ved å være i samme seksjon gjøre det lettere å nytte seg av hverandres kompetanse.

Seksjonsnavn «prosjekt, prosess og støtte»

«Støtte» er ikke spesielt for denne seksjonen, og bør ikke være en del av seksjonsnavnet da også de andre administrative enhetene støtter. Per nå har ikke lederstøttene et nytt navneforslag.

Modell

Agenda Kaupang skriver i sin rapport at organisasjonsmodellen for HiØ er «et nummer for stor» for virksomheten. Flertallet foreslår en ny modell 2, der nivå 3 hentes fra nivå 3 i modell 1. 3 av 4 avdelinger blir da nokså like store, ledet av kun direktører (*Studier og livslang læring, Forskning, Økonomi og areal, Organisasjon og digitalisering*). Da reduserer man antall avdelinger, som var ett av målene. *Avdeling for Organisasjon og digitalisering*, som lederstøttene er foreslått inn i, vil da ha seksjoner som naturlig hører sammen med arbeidsområder innen utvikling, prosjekt, digitalisering, service, marked og kommunikasjon. Én støtter modell 2 slik det er foreslått i høringsnotatet og mener modellen vil bidra til at lederstøttefunksjonen i stor grad vil holde seg utviklingsorientert og støtter ikke reduksjon til 4 avdelinger, da dette kan videreføre problemene med at direktøren har for dyp linje og at kommunikasjon og i formasjonsflyt blir utfordrende.

Én mener at POP kan oppløses. Årsaken til dette er at det er flere prosjektledere i organisasjonen som ikke er tilknyttet POP, og at prosjektarbeid kan være en fin utviklingsmulighet for dagens administrative ansatte. Kompetanse i prosjekt- og utviklingsarbeid bør også være en kompetanse som med fordel bør finnes i enhver organisatorisk enhet, og ikke samles til én enhet. Dersom gruppen/seksjonen POP består, anbefales den slått sammen med HR, som bør ha et overordnet fokus på organisasjonsutvikling.

Tilbakemelding fra servicetorget og timeplan

Det er stor enighet blant de ansatte i servicetorgene om at servicetorgetts plassering i organisasjonen i modell 2 er å foretrekke, men vi ser også for oss at enkelte strukturelle endringer kan være gunstig.

Det har kommet inn ett enkelt innspill om at servicetorgene bør organiseres under Studier og livslang læring sammen med Studenttjenester og internasjonalisering. Det henvises til at servicetorgene er med på studentreisen.

I dette innspillet ble det også stilt spørsmål om hvilken nytte servicetorgene har av å være organisert med Marked og kommunikasjon.

Servicetorgene har dratt nytte av forskjellige synergieffekter avhengig av hvilken seksjon de har vært organisert under. Før 2020 – i SSA – var det sterk tilknytning til studieløpet og det var et større fokus på administrative oppgaver rettet mot studentenes gjennomføring av studiene.

Etter omorganiseringen til Campustjenester ble fokuset rettet mer mot campusutvikling og miljøbevissthet. Her spilte selvfølgelig koronasituasjonen inn som digitaliserte en del av torgenes oppgaver.

Av erfaring har den midlertidige organiseringen under dagens avdeling ført til mer bevissthet på informasjonsutvikling og -flyt, samt tilstedeværelse ut mot lokalmiljø/samfunn. Det har også vært et ønske fra seksjonsleder å forstå Servicetorgenes arbeidsoppgaver.

I tillegg til dagens oppgaver vil synergieffekter ved organisering med Marked og kommunikasjon føre til:

- Fokus på fremtid – flere av dagens arbeidsoppgaver vil se annerledes ut om 1-5 år, og viktigheten med å se potensielt nye oppgaver vil bli større
- Utvikle seksjonen som en enhet – spille på og utnytte hverandres styrker mer enn per i dag

Positive effekter ved en strammere struktur:

- Færre mellom/-underledd – informasjonen går ikke så lett tapt på veien
- Flere får lik og samtidig informasjon

I anbefalt modell 2 er noe gjort for å redusere bredde og dybde, men her kan mer gjøres.

Med utgangspunkt i modell 2 kan det reduseres mer i bredden. Om Digitalisering» og Organisasjon og samfunnskontakt slås sammen, vil dette resultere i 4 direktører.

Organiseringen kan da speiles mer mot faglig organisering.

Ved sammenslåing av to avdelinger, vil avdelingene bli mer like i størrelse. Unntaket vil være Forskning. Vi tror at dette vil gjøre administrasjonen mer robust, da det vil være et godt nettverk med mange i hver avdeling, og seksjon, og det er flere muligheter for erfaringsutveksling.