

Framtidig administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold

Revidert rapport etter høring og anbefaling om ny, revidert modell

Høgskolen i Østfold, 24.5.2023



Innledning	3
Høringsprosessen.....	3
Arbeidsutvalgets arbeid med høringsuttalelsene – utgangspunkt i mål og kriterier	4
Hovedfunn.....	4
Valg av modell	4
Om nivå 1 – overordnet nivå / strategisk nivå	4
Om nivå 2 – avdelingsstruktur – antall avdelinger	5
Om Nivå 3 – seksjoner	7
Arbeidsutvalgets vurderinger og konklusjon(er)	10
Navn på enheter	10
Ny modell	10
Avdelingsstruktur.....	11
Oppsummering.....	12
Videre arbeid – organisasjonsutviklingsprosjekt.....	12

Innledning

Dette dokumentet tar utgangspunkt i rapporten arbeidsutvalget presenterte 28. mars 2023, og presenterer utvalgets arbeid basert på innspill som har kommet fram i høringsprosessen. I dokumentet oppsummerer vi høringsprosessen, utvalgets arbeid med de innspillene som er mottatt, forslag til valg av overordnet modell, og organisering på rektoratnivå (nivå 1), avdelingsstruktur (nivå 2), og seksjonsnivå (nivå 3).

Høringsprosessen

Forslaget ble sendt ut 28.3.23 med høringsfrist 28.4.23. Samtlige ledere i avdelingene, fakultetsledere og andre ledere ved høgskolen, hovedtillitsvalgte, studentparlamentet og arbeidsmiljøutvalget ble invitert til å gi innspill til forslaget fra arbeidsutvalget. For å oppnå bred medvirkning i høringen, ba utvalget høgskolens avdelinger og andre enheter som er høringsparter om å gjennomføre interne prosesser for å fremme engasjement, meningsutveksling – og dermed reell medvirkning fra ansatte. Dagens avdelingsdirektører ble bedt om å samle og summere høringsinnspill på vegne av sine seksjoner. Avdelingsdirektørene, i tillegg til prorektorene og direktør for støttetjenester, kunne i tillegg komme med egne vurderinger av de foreslåtte modellene. Dekanene var ansvarlig for høringssvar fra sine fakulteter, og avdelingsleder/kunstneriske ledere for Akademiet for scenekunst. I tillegg til å komme med innspill gjennom egen avdeling, kunne alle ansatte også spille inn sine synspunkter gjennom sin fagforening.

Det kom til sammen 23 innspill, og innspillene viste et stort engasjement. Høringssvarene varierte med hensyn til grad av detaljering, fra de som kortfattet sluttet seg til forslaget om å organisere administrasjonen i tråd med utvalgets forslag til modell 2, til de som i tillegg til å slutte seg til modell 2 utarbeidet detaljerte forslag til organisering, særlig på seksjonsnivå. Omfanget av uttalelsene varierte – fra en halv-sides uttalelse der hovedsynspunkt ble presentert, til innspill på 25 sider med detaljerte synspunkter særlig med hensyn til seksjonsorganiseringen. Innspillene varierer mellom de som vurderer overordnet modell, vurderer sin egen avdeling/seksjon og de som uttaler seg også om andre seksjoner enn sin egen. Høringsuttalelsene kan oppsummeres slik:

- De som kortfattet sluttet seg enten uten forbehold, eller i noen tilfeller “i hovedsak”, til forslaget om å velge modell 2
- De som ga en samlet utfyllende uttalelse fra fagforening, fakultet og avdelinger
- De som ga uttalelser fra avdelinger der ulike seksjoner presentere sine egne frittstående innspill, og der avdelingsdirektør ga sin egen uttalelse

Arbeidsutvalget har systematisert og gått grundig gjennom alle innspillene, selv om det har vært utfordrende å prosessere et såpass omfangsrikt og detaljert materiale. Utvalget har hatt et heldagsmøte der vi diskuterte hvordan innspillene skulle ivaretas, gått igjennom hver enkelt uttalelse, og har på dette grunnlaget kommet med oppdaterte anbefalinger i dette dokumentet. Vi vil også fremheve og applaudere at engasjementet som er vist på alle nivåer i organisasjonen har vært stort, og bør benyttes som grunnlag for det videre arbeidet med implementering av endringene i organisasjonen – ikke minst i relasjon til et kommende organisasjonsutviklingsarbeid (se under).

Arbeidsutvalgets arbeid med høringsuttalelsene – utgangspunkt i mål og kriterier

Evalueringskriteriene som ble presentert i den opprinnelige rapporten gjelder fortsatt. Behandlingen av høringsinnspillene har imidlertid medført at utvalget har vurdert ulike konkrete løsninger, særlig på seksjonsnivå, og har justert flere av forslagene i den opprinnelige rapporten for å ivareta disse. Der seksjoner har presentert konkrete forslag og løsninger for egen enhet, har arbeidsutvalget drøftet disse inngående – med de overordnede målene for omorganiseringen og de seks evalueringskriteriene (styrbarhet – rolleklarhet – kommunikasjons-/beslutnings-/myndighetslinjer – brukerorientering – fleksibilitet – overgang til todelt ledelse) som grunnlag.

Arbeidsutvalget har generelt valgt å vektlegge det enhetene selv mener er optimal organisering av egen enhet, men ikke i alle tilfeller. Det har vært et mål for utvalgets arbeid å ikke avvike fra de overordnede kriteriene som utvalgets opprinnelige forslag bygger på, men likevel søke å finne pragmatiske løsninger i noen tilfeller der vi ser at dette er hensiktsmessig.

Hovedfunn

Valg av modell

Samtlige hørings svar slutter seg til forslaget om å legge modellforslag 2 til grunn. Kun et par enheter/uttalelser har antydnet at modell 3 også kan være aktuell. Arbeidsutvalget vurderer at det er riktig å gå videre med det som opprinnelig ble presentert som modell 2. Innspillene peker imidlertid på en rekke justeringer som vil være mer hensiktsmessige for organisasjonen som helhet. Arbeidsutvalget har diskutert og vurdert alle innspillene, og har valgt å ta hensyn til flere av dem. Resultatet av arbeidsutvalgets diskusjoner og vurderinger er en ny, revidert modell som beskrives detaljert her.

Om nivå 1 – overordnet nivå / strategisk nivå

Høringsinnspillene slutter seg unisont til prinsippet om at prorektorene løftes ut av linjen og plasseres i stab under rektor. Ingen av høringsuttalelsene omtaler det foreslåtte tiltaket om å avvikle funksjonene som direktør for støttetjenester og campustjenester. Arbeidsutvalget diskuterer derfor ikke disse to tiltakene nærmere i dette dokumentet, men viser til argumentasjonen som er gitt i arbeidsutvalgets opprinnelige høringsrapport.

Når det gjelder rektors stab, har enkelte høringsinnspill påpekt at denne er noe mangelfullt beskrevet i høringsrapporten. De påpeker også at rektors stab ikke bør være for stor, noe arbeidsutvalget sier seg enige i. Vi mener det er viktig at rektor ikke skal bruke tid på personaloppfølging av ansatte. Det er viktig å skille mellom hvem som *rapporterer til* og hvem som er personalmessig lagt under rektor. Enkelte høringsinnspill foreslår at for eksempel juristene kan plasseres organisatorisk i rektors stab. Arbeidsutvalget ser at det kan være nyttig å presisere at av funksjonene som er plassert i rektors stab, er det kun ansvarlig for campusutvikling som ligger personalmessig under rektor. Stabsrådgiver, sikkerhetsrådgiver og informasjonssjef er organisatorisk

plassert i andre steder. Eventuelle andre ressurser kan også «hentes inn» til rektors stab midlertidig eller mer permanent, uavhengig av hvor deres organisatoriske tilhørighet er.

I arbeidsutvalgets opprinnelige høringsrapport er PULS foreslått innplassert i stab hos prorektor utdanning. Mange høringsuttalelser peker på utfordringene med en slik plassering. Både med hensyn til arbeidsbelastning og strategisk kapasitet hos prorektor, men også det prinsipielle utgangspunktet om at organisasjonen ikke bør ha store staber. Det er også problematisert at ved en slik plassering vil PULS ikke nødvendigvis ha en egen seksjonssjef. De fleste som har uttalt seg om PULS foreslår at enheten legges som en egen seksjon under dagens avdeling for studieadministrasjon, noe også PULS selv slutter seg til i sin uttalelse. Arbeidsutvalget mener at dette er en riktig plassering.

Om nivå 2 – avdelingsstruktur – antall avdelinger

Forskningslinjen: Arbeidsutvalgets opprinnelige modell 2 foreslår at forskning/formidling består som en egen avdeling. Alle høringsinnspillene slutter seg til dette, og peker unisont på viktigheten av at HiØ har en egen forskningsavdeling i tiden framover. Flere peker også på at avdelingen og arbeidsområdet trolig vil vokse. Arbeidsutvalget har ikke gjort noen endringer i forskningslinjen i dette dokumentet, annet enn å foreslå en justering i navngivingen.

Studieavdelingen: Arbeidsutvalget foreslo i det opprinnelige modellforslag 2 at studieavdelingen skulle følge et prinsipp om «studieløpet». Høringsinnspillene støtter i hovedsak dette, men enkelte peker på at studieløpet ikke er lineært og at det derfor er viktig å ivareta dette. Arbeidsutvalget mener at prinsippet om «studieløpet» presenterer en logisk struktur og beskrivelse av innhold i avdelingen, selv om ikke prinsippet kommer til syne på organisasjonskartet eller i navngivingen av avdelingen eller enhetene. Studieavdelingen leverte et omfattende hørings svar, med til dels varierende argumentasjon og beskrivelser av ønsker og behov. Arbeidsutvalget har valgt å gjøre noen justeringer i seksjonsinndelingen fra det opprinnelige modellforslaget. Dette beskrives nærmere under.

Økonomi/areal: Det opprinnelige modellforslag 2 foreslo å etablere en ny avdeling med ansvar for økonomi og areal, bestående av dagens seksjoner innen økonomi, lønn, regnskap, virksomhetsstyring, renhold og eiendom. Høringsinnspillene slutter seg til dette forslaget, og arbeidsutvalget viderefører derfor dette også i det reviderte modellforslaget.

4 eller 5 avdelinger: Flere høringsuttalelser foreslår å slå sammen to av de avdelingene som i dag ligger under direktør for støttetjenester til én avdeling. De fleste foreslår å slå sammen avdelingene for digitalisering og organisasjon/samfunnskontakt. Argumentasjonen for å slå disse to sammen handler blant annet om at avdelingene hver for seg er relativt små. Det påpekes også at det er til dels tette bånd mellom oppgaver/ansvar på tvers av de to avdelingene (eks. IT- utvikling og org.utvikling), og at en samorganisering med et samlet utviklingsmiljø kan gi bedre samhandling hos enheter/miljøer på seksjonsnivå. Det å slå sammen de to avdelingene ville også redusert bredden ytterligere. På den andre siden gir høringsuttalelsene også argumenter for å beholde de to avdelingene hver for seg. De peker i hovedsak på viktigheten av å ivareta det strategiske perspektivet innen digitalisering, og at kapasiteten til kritisk framdrift og utvikling på IT-området best ivaretas når dette ligger til en egen avdeling. Det pekes også på at det kan være utfordrende å

finne en direktør med en kompetanseprofil som dekker hele arbeidsområdet innen både IT og organisasjonskunnskap.

Arbeidsutvalget har diskutert for og imot, og ser at avdelingene hver for seg blir relativt små. Vi mener likevel at argumentasjonen om framtidens behov for og krav til stødig kompetanse knyttet til strategisk ledelse av den digitale utviklingen, veier tungt. Arbeidsutvalget mener det er viktig å ha to direktører med sterk kompetanse på hvert sitt arbeidsområde, slik at rektors behov for styringsdata fra de to områdene blir godt ivarettatt. Arbeidsutvalget anbefaler derfor å beholde begge avdelingene.

HiØ Videre: Arbeidsutvalgets opprinnelige forslag var å plassere HiØ videre som en egen seksjon under studieavdelingen. Det overveiende flertallet av de som har uttalt seg om plasseringen av HiØ Videre støtter dette forslaget. Høringsuttalelsen fra HiØ Videre selv, argumenterer for at de ønsker å beholde dagens organisatoriske plassering som avdeling på lik linje med studieavdelingen, organisasjonsavdelingen etc. Prorektor utdanning og fakultetet LUSP har delvis støttet HiØ Videres egen uttalelse om å bevare plasseringen som avdeling på nivå 2. Prorektor utdanning lanserer også et forslag om å plassere HiØ Videre som en stab under prorektor utdanning. Arbeidsutvalget oppfatter at argumentene for HiØ Videre som en avdeling på nivå 2, i all hovedsak handler om betydningen av etter- og videreutdanning både i dag og i framtiden. Arbeidsutvalget er enige i at etter- og videreutdanning og livslang læring er viktige strategiske områder for høgskolen framover, og at det er nødvendig å gi dette oppmerksomhet.

Arbeidsutvalget vurderer imidlertid at det å plassere HiØ Videre som en enhet på seksjonsnivå *ikke* vil ha nevneverdig betydning for HiØ Videres strategiske rolle og betydning i relasjon til de oppgavene som enheten skal ivareta. For å forebygge eventuelle utfordringer som kan oppstå ved at enheten endrer organisatorisk plassering, bør det etterfølgende organisasjonsutviklingsprosjektet også ta for seg HiØ Videres rolle. Arbeidsutvalget har også undersøkt hvordan tilsvarende enheter er organisatorisk plassert hos andre norske utdanningsinstitusjoner, og ser at de fleste andre har organisert sitt etter- og videreutdanningstilbud enten som deler av enheter på seksjonsnivå, som egne seksjoner eller fordelt ut på fakultetene. Arbeidsutvalget mener det er viktig å ivareta HiØ Videre som en *egen enhet*, men at riktig plassering vil være på seksjonsnivå. Høringsinnspillene tyder på at det trolig er størst synergieffekt av å plassere HiØ som en seksjon under studieavdelingen (nytt navn «utdanningsavdelingen»), og arbeidsutvalget har ikke diskutert alternative plasseringer i andre avdelinger. Arbeidsutvalget mener at HiØ Videre som en seksjon under studieavdelingen vil gi merverdi for organisasjonen både med tanke på det totale studietilbudet og kvalitet og profesjonalitet i arbeidet. Dette vil sikre likeverdige leveranser til alle fakultetene, og fortsatt prioritering av etter- og videreutdanning ved HiØ. Enkelte høringsinnspill nevner muligheten for å dele opp ressursene i HiØ Videre og plassere dem i andre seksjoner i studieavdelingen. Arbeidsutvalget støtter *ikke* dette, men mener det er viktig at HiØ Videre har dedikerte administrative ressurser som ivaretar viktige strategiske og operative oppgaver innen etter- og videreutdanningsfeltet.

Om Nivå 3 – seksjoner

Arbeidsutvalget har gjennom arbeidet med den opprinnelige rapporten og gjennom høringen identifisert en rekke problemstillinger som har vært nødvendig å diskutere nærmere. For eksempel der høringsinnspillene spriker, hvor det oppfattes at det opprinnelige forslaget bryter med beskrevne prinsipper eller hvor det oppfattes at arbeidsutvalget har vært utydelig i sin presentasjon/forslag. Vi beskriver her først noen prinsipielle problemstillinger, før vi ser nærmere på enkelte seksjoner/enheter.

Seksjonsstørrelse: Enkelte høringsinnspill peker på at arbeidsutvalget i sin opprinnelige rapport og modellforslag har beholdt enkelte små enheter på tross av et prinsipp om å etablere robuste/større enheter. Arbeidsutvalget har diskutert dette, og mener at det i noen tilfeller er riktig å beholde eller etablere relativt små enheter når det gjelder antall ansatte. Enkelte høringsinnspill presenterer konkrete begrunnelser for å enten beholde eller opprette «små» enheter, og arbeidsutvalget har i noen tilfeller akseptert disse. Begrunnelsene baserer seg på argumentasjon rundt viktigheten av å ha dedikerte utviklingsmiljøer både gjennom samarbeid på tvers, men også gjennom å synliggjøre dette på et organisasjonskart. Dette er seksjoner som ivaretar oppgaver og tjenester som trolig vil styrkes i årene framover. For eksempel gjelder dette seksjon for forskningsstøtte, PULS, seksjon for organisasjonsutvikling og seksjon for IT-utvikling.

Bredde/dybde: Arbeidsutvalgets opprinnelige forslag presenterte en modell med 15 seksjoner, som innebar en reduksjon fra dagens organisering med 20 enheter på seksjonsnivå (19 seksjoner). I modellen var PULS plassert i stab under prorektor utdanning. Etter høringsprosessen har arbeidsutvalgets forslag 17 seksjoner. PULS er plassert på seksjonsnivå, og det er opprettet en ny seksjon i digitaliseringsavdelingen. Arbeidsutvalget har vurdert at denne strukturen gir god styrbarhet og en logisk framstilling av organisasjonen. Det var et uttalt mål å redusere både bredde og dybde. Endringene i forhold til dagens nivå to og tre, hvor direktør for støttetjenester og avdeling for campustjenester er tatt bort og HiØ Videre er plassert på seksjonsnivå, innebærer at det nødvendigvis må bli flere seksjoner. Arbeidsutvalget mener derfor at det reviderte modellforslaget ivaretar målet om å redusere bredde/dybde i tilstrekkelig grad.

Stab/ikke stab: Arbeidsutvalget har opprettholdt det opprinnelige prinsippet om å ikke ha organisatoriske staber på nivå 2. Enkelte høringsinnspill har argumentert for nødvendigheten av å ha staber. Arbeidsutvalget har diskutert alle innspillene, og anbefaler enstemmig å ikke legge stabsfunksjoner til direktører. Hovedargumentet for dette er å sikre at direktørene har tilstrekkelig kapasitet til å følge opp sine egne ledergrupper, og drive god ledelse og utvikling av sine enheter og ansatte. I tillegg er det viktig å ikke tappe seksjonene for utviklingskapasitet og kompetanse. Arbeidsutvalget har valgt å opprette nye seksjoner heller enn å ha staber, selv om det innebærer at enkelte seksjoner blir små i størrelse. Slik unngår en også ubalansen der noen ansatte i en seksjon ledes av direkte av direktør, og andre gjennom seksjonsleder.

Seksjonsledere/seksjonslederrollen: Arbeidsutvalget forutsetter at alle seksjoner skal ha dedikerte seksjonsledere. Alle seksjonsledere skal ha muligheten til å drive god ledelse og oppfølging av ansatte, oppgaver og ansvar. Enkelte seksjonsledere i små seksjoner må påregne å være delvis operative, og den praktiske tilnærmingen i hver enkelt seksjon må seksjonen og avdelingen selv finne løsninger på. Det er også behov for avklaring av roller, oppgaver og ansvar mellom avdelingsdirektører og seksjonsledere. Vi foreslår at dette gjøres som en del av

organisasjonsutviklingsprosjektet som følger av ny administrativ organisering, hvor seksjonslederrollen og avklaringer/tydeliggjøring av roller/ansvar/myndighet etc. er en viktig del.

Prosjekt og prosessforbedring (dagens seksjonsnavn): Arbeidsutvalgets opprinnelige forslag var å opprettholde enheten som seksjon, og legge dagens lederstøtter til seksjonen. Høringsinnspillene tyder på at dette oppfattes som en lite hensiktsmessig løsning for HiØ. Seksjonen selv, avdelingen den ligger under og andre høringsuttalelser peker imidlertid på viktigheten av at HiØ framover har en dedikert organisatorisk enhet med et utviklingsansvar for prosesser og tjenester på institusjonsnivå. Ansatte i dagens seksjon mener det vil gi få synergieffekter å plassere lederstøttene i seksjonen, og foreslår heller å samle andre overordnede og institusjonelle ressurser i seksjonen. Arbeidsutvalget er samstemte om at HiØ bør ha en dedikert seksjon med ansvar for utvikling og tjenesteleveranser på organisasjonsområdet, og anbefaler at seksjonen opprettholdes. Arbeidsutvalget støtter forslaget om at juristene innplasseres i seksjonen sammen med dagens ansatte, noe som også støttes av juristene selv. Dagens ansatte består av en prosjektleder, en prosessleder, en stabsrådgiver og en med ansvar for digitale skjemaer. Framtidige ressurser med ansvar for strategisk kompetansearbeid, prosjektledelse etc. bør plasseres direkte i seksjonen. Arbeidsutvalget foreslår også at sikkerhetsrådgiver plasseres organisatorisk i enheten. For å tydeliggjøre seksjonens ansvarsområde foreslår arbeidsutvalget «seksjon for organisasjonsutvikling» som navn på seksjonen. Arbeidsutvalget ser at det *kan* være utfordrende å både lede og å være en del av et slikt sammensatt miljø, men har vektlagt argumentasjonen om at HiØ bør ha organisasjonsutvikling både som fokusområde og på organisasjonskartet.

Lederstøtter: Lederstøttene er i dag organisert under seksjon for servicetjenester, og utgjør fem ansatte. I sitt høringsinnspill er lederstøttene selv delt på hva de mener er den beste løsningen. Det framheves at lederstøttene har et bredt oppgavespenn og at de server både fakultetene og andre enheter. Flertallet av lederstøttene ønsker å bli plassert sammen med seksjon for marked og kommunikasjon (dagens seksjonsnavn). Arbeidsutvalget har diskutert ulike alternativer, og anbefaler å plassere lederstøttene som en del av en ny seksjon for kommunikasjon og servicetjenester.

Servicetorget: I arbeidsutvalgets opprinnelige forslag er servicetorget plassert sammen med seksjon for kommunikasjon og førsteltneservice. Høringsinnspillene knyttet til servicetorget varierer noe – fra plassering i en IT-seksjon sammen med brukernære tjenester til plassering i studieavdelingen sammen med studenttjenester. Servicetorget selv sier i sitt høringsinnspill at de ser størst synergieffekter av en plassering sammen med marked og kommunikasjon. Arbeidsutvalget har diskutert ulike alternativer, og støtter enstemmig at servicetorget plasseres sammen med lederstøtter, kommunikasjon og markedstjenester i den nye seksjonen «seksjon for kommunikasjon».

Jurister: I dag har HiØ to jurister, som er organisatorisk plassert i ulike avdelinger. Juristene har ikke levert et eget høringsinnspill, men kom med innspill via nettskjema tidligere i prosessen. Få høringsinnspill uttaler seg om juristenes plassering, bortsett fra innspillet fra POP (prosjekt og prosessforbedring), og fra internasjonalisering og opptak som foreslår plassering i rektors stab. I løpet av prosessen har det imidlertid kommet fram at juristene selv ønsker å samles, og at de støtter en innplassering i en framtidig seksjon for organisasjonsutvikling. Arbeidsutvalget ser at flere ulike plasseringer *kan* være aktuelle – både dagens organisering hvor de er delt, samlet organisering i HR-seksjonen, samlet organisering i rektors stab eller som foreslått i dette dokumentet sammen med

POP i en ny seksjon for organisasjonsutvikling. Arbeidsutvalget har i hovedsak diskutert disse fire alternativene, og er enige om at det institusjonelle/overgripende ved rollene må ivaretas. Vi har vektlagt juristenes eget ønske om å være samlet, og vurderer at en innplassering i en ny seksjon for organisasjonsutvikling er et egnet grep. Dette sikrer også juristene et arbeidsmiljø med relevante kollegaer og fagmiljø.

Inndelingen av seksjoner i studieadministrasjonsavdelingen (dagens navn): Arbeidsutvalget har som tidligere nevnt valgt å følge prinsippet om «studieløpet» som utgangspunkt for seksjonene i studieavdelingen (nytt navn «utdanningsavdelingen»). Andre enheter som har uttalt seg om studieavdelingen støtter dette som grunnprinsipp, men påpeker at en må ta hensyn til at dette løpet ikke er helt lineært. Når det gjelder seksjonene i det som utgjør studieavdelingen i dag, varierer innspillene relativt sterkt, med enkelte små miljøer som ønsker andre inndelinger. Dagens seksjoner er i liten grad samstemte om hva som er den beste løsningen, og arbeidsutvalget erkjenner at det har vært utfordrende å behandle et så omfattende høringsinnspill. Arbeidsutvalget har diskutert og vurdert alle innspillene, og har kommet fram til en samlet anbefaling om at de opprinnelige enhetene i studieavdelingen organiseres i tre nye seksjoner: seksjon for utdanningskvalitet (bestående av dagens ansatte med ansvar for opptak, internasjonalisering, FS, studieutredning og kvalitetsutvikling), seksjon for studentoppfølging (dagens studenttjenester) og seksjon for eksamen. Arbeidsutvalget anerkjenner høringsinnspill som uttrykker bekymring for at seksjonene blir relativt store, men vil påpeke at enkelte av dagens utfordringer trolig knytter seg til vakante lederstillinger og uro knyttet til dette. Dagens seksjoner for eksamen og studenttjenester har gitt innspill om at de ønsker å slå sammen de to seksjonene til én seksjon, med én seksjonsleder på hvert studiested, eller én seksjonsleder og koordinatorene på studiestedene. Arbeidsutvalget anbefaler ikke en slik løsning. Seksjonen vil bli uforholdsmessig stor i oppgaveomfang og antall ansatte, og det er ikke ønskelig å opprette studiestedsavhengige enheter eller ledelse. De to seksjonene har mange krysningspunkter, og det er viktig å få samarbeidet til å flyte godt. Arbeidsutvalget mener imidlertid at dagens utfordringer trolig ikke løses ved å slå sammen de to seksjonene til én. Når det gjelder den nye seksjonen for utdanningskvalitet, har arbeidsutvalget valgt å plassere internasjonalisering, studieutredning og kvalitetsutvikling, opptak og FS i samme seksjon. Arbeidsutvalget mener dette vil ivareta institusjonens strategiske behov, samtidig som det er mange fellesnevne mellom enhetenes oppgaver.

Arbeidsutvalget mener at en inndeling i de tre foreslåtte seksjonene (utdanningskvalitet, studentoppfølging og eksamen) utgjør en logisk og håndterbar inndeling, med balansert størrelse og oppgaveomfang mellom seksjonene. Vi påpeker likevel viktigheten av å avklare ansvar/oppgaver etc. mellom seksjonene i det kommende organisasjonsutviklingsprosjektet. I tillegg til de tre seksjonene som er nevnt her, har arbeidsutvalget valgt å legge PULS og HiØ Videre som egne seksjoner i avdelingen. Se argumentasjon for dette over.

Digitalisering: I arbeidsutvalgets opprinnelige modell 2 er IT-ressursene samlet i en egen digitaliseringsavdeling med to seksjoner. Høringsinnspillene er som nevnt over relativt samstemte om viktigheten av å beholde en egen IT-avdeling. Når det gjelder seksjonsinndelingen peker høringsuttalelsene på at det kan være hensiktsmessig å dele inn avdelingen i tre seksjoner. Både dagens IKT-direktør og IT-ansatte påpeker at det kan ha positive effekter å skille ut ressurser tilknyttet IT-utvikling i en egen seksjon. På tross av målet om å redusere antallet seksjoner, har

arbeidsutvalget valgt å vektlegge argumentasjonen om å avgrense IT-utviklingsressurser fra annen drift, slik at dette viktige arbeidet ikke blir «spist opp» av driftsoppgaver. Etter høringsinnspillene har derfor arbeidsutvalget foreslått å opprette en ny seksjon bestående av dagens IKT-stab og dagens seksjon for arkiv og dokumentforvaltning, framfor å plassere ressursene i en avdelingsstab. I dette mener arbeidsutvalget at hensynet om å tilrettelegge for faglig prioritering og utvikling innen digitalisering, er ivarettatt.

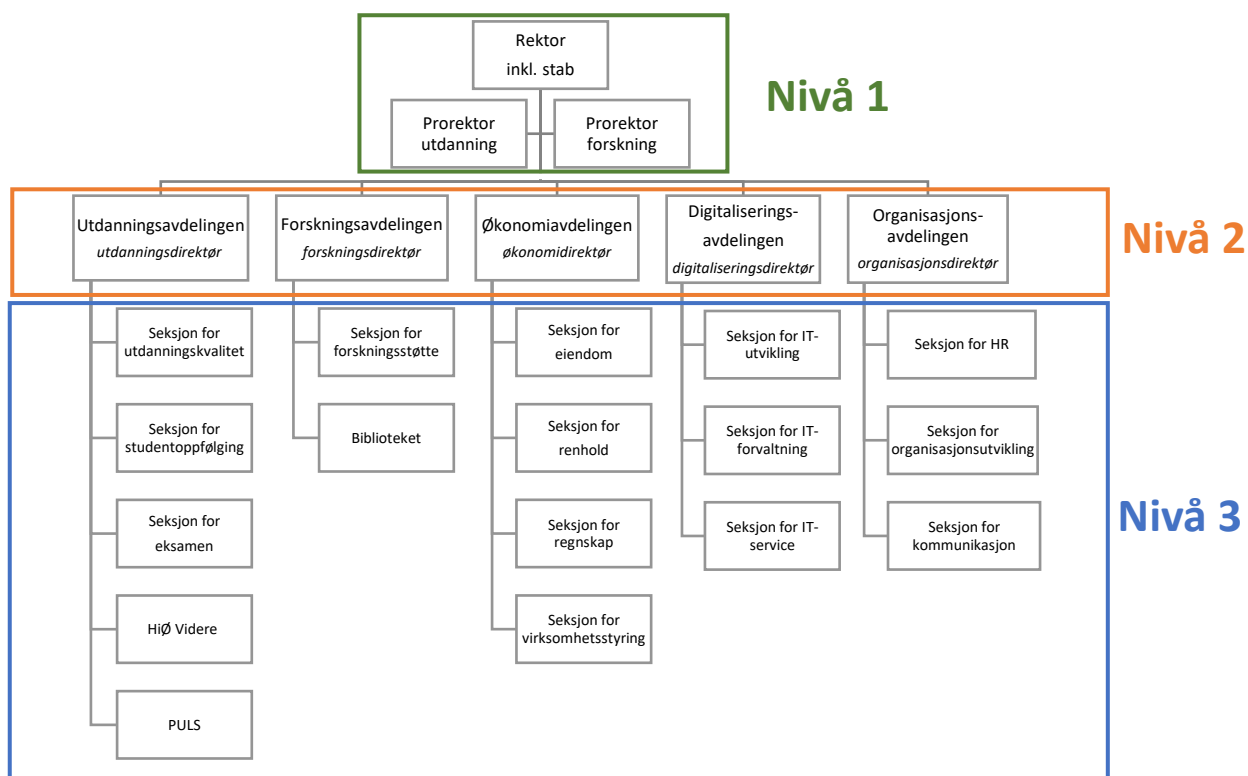
Arbeidsutvalgets vurderinger og konklusjon(er)

Arbeidsutvalget har videreført modellforslag 2 fra det opprinnelige forslaget, men har gjort en del justeringer basert på høringsinnspillene. Vi presenterer derfor en ny modell hvor disse endringene er tatt med.

Navn på enheter

Arbeidsutvalget har i dette dokumentet foreslått navn på enhetene på avdelings- og seksjonsnivå. Vi har tatt utgangspunkt i at navnene skal være så korte og beskrivende som mulig, og har i hovedsak fulgt anbefalingene i statlige retningslinjer ([Retningslinjer for fastsetting av navn i staten \(sprakradet.no\)](https://www.sprakradet.no)). Dette innebærer at flere avdelinger og seksjoner har fått nye navn, som ikke ble presentert i den opprinnelige rapporten, og derfor heller ikke har vært en del av høringen. Arbeidsutvalget påpeker derfor at det kan være fordelaktig å åpne for en mindre navnejustering i enkelte tilfeller.

Ny modell



Avdelingsstruktur

Basert på argumentasjonen over, foreslår arbeidsutvalget følgende avdelings- og seksjonsstruktur:

Utdanningsavdelingen / avdeling for utdanning	
Leder: <i>utdanningsdirektør</i>	
Seksjoner	Opprinnelige enheter
Seksjon for utdanningskvalitet	Opptak, internasjonalisering, FS, studieutredning, kvalitetsutvikling
Seksjon for studentoppfølging	Studenttjenester
Seksjon for eksamen	Eksamen
HiØ Videre	HiØ Videre
PULS	PULS

Forskningsavdelingen / avdeling for forskningsadministrasjon	
Leder: <i>forskningsdirektør</i>	
Seksjoner	Opprinnelige enheter
Seksjon for forskningsstøtte	Forskningsadministrasjon
Biblioteket	Biblioteket

Økonomiavdelingen / avdeling for økonomi og areal	
Leder: <i>økonomidirektør</i>	
Seksjoner	Opprinnelige enheter
Seksjon for virksomhetsstyring	Virksomhetsstyring
Seksjon for regnskap	Lønn og reiser, Regnskap
Seksjon for eiendom	Eiendom
Seksjon for renhold	Renhold

Digitaliseringsavdelingen / avdeling for digitalisering	
Leder: <i>digitaliseringsdirektør</i>	
Seksjoner	Opprinnelige enheter
Seksjon for IT-utvikling	IKT-stab, Arkiv og dokumentforvaltning
Seksjon for IT-forvaltning	Grunntjenester
Seksjon for IT-service	Brukernære tjenester

Organisasjonsavdelingen / avdeling for organisasjon og kommunikasjon	
Leder: <i>organisasjonsdirektør</i>	
Seksjoner	Opprinnelige enheter
Seksjon for HR	HR
Seksjon for organisasjonsutvikling	Prosjekt og prosessforbedring, jurister, sikkerhetsrådgiver
Seksjon for kommunikasjon	Marked og kommunikasjon, Servicetjenester

Oppsummering

Arbeidsutvalget har vurdert ulike løsninger og fremmet forslag til ny administrativ organisering i tråd med sitt mandat, som sier at arbeidsutvalget skal foreslå 2-3 modeller og komme med en anbefaling av foretrukket modell. Høringsrunden viser at det opprinnelige forslaget til anbefalt modell (modell 2), har fått stor tilslutning blant de som har uttalt seg. Samtidig har høringsrunden pekt på en rekke ulike konkretiseringer av den anbefalte modellen, særlig med hensyn til avdelingsstruktur og seksjonering innenfor de ulike avdelingene. Diskusjonene i arbeidsutvalget rundt høringsuttalelsene har tatt utgangspunkt i målet om å redusere antall nivåer (dybde) og antall enheter (bredde), samtidig som evalueringskriteriene (styrbarhet – rolleklarhet – kommunikasjons-/beslutnings-/myndighetslinjer – brukerorientering – fleksibilitet – overgang til todelt ledelse) har vært lagt til grunn.

Arbeidsutvalget mener at den nye, reviderte modellen som nå presenteres, ivaretar mål om å redusere organisasjonen i dybde og bredde. I dette ligger en opprydding og tydeliggjøring av lederroller på alle tre nivåer (rektorat, avdelingsstruktur, seksjonsinndeling), og at antallet seksjoner er redusert. Samtidig har arbeidsutvalget vært opptatt av at størrelse på avdelinger og seksjoner ikke skal være det eneste kriteriet for organisering. Avdelingene har ulik størrelse, og det er noen steder foreslått relativt små seksjoner. Her har arbeidsutvalget tatt hensyn til faktiske arbeidsoppgaver i seksjonen, i tillegg til potensialet for at noen enheter i tiden som kommer vil få større strategisk betydning for høgskolen, i tråd med strategiske planer.

Videre arbeid – organisasjonsutviklingsprosjekt

Svært mange høringsuttalelser understreker behovet for et påfølgende organisasjonsutviklingsprosjekt etter at ny administrativ organisering er vedtatt. Arbeidsutvalget skriver i sin opprinnelige rapport at rolleklarhet, tydelig oppgavefordeling, tilrettelegging for samhandling, god kommunikasjon og informasjonsdeling er helt sentralt for en vellykket ny organisering. Også Agenda Kaupangs evaluering understreket dette. Dette slutter arbeidsutvalget seg igjen til, og forutsetter at det videre arbeidet basert på den nye organisasjonsmodellen ivaretar disse viktige momentene.

Slik arbeidsutvalget ser det, vil endringer i formell organisasjonsstruktur være et nødvendig, men likevel utilstrekkelig virkemiddel for å forbedre organiseringen på de punktene som er påpekt både i Agenda Kaupangs evalueringsrapport, arbeidsutvalgets opprinnelige rapport og i et stort flertall av høringsinnspillene. Arbeidsutvalget anser at det å etablere og gjennomføre et bredt organisasjonsutviklingsprosjekt, vil være en kritisk suksessfaktor for å oppnå de målene som er grunnlaget for utvalgets arbeid, og anbefaler at dette settes i gang umiddelbart etter at ny administrativ organisering er vedtatt.