



Høgskolen i Telemark



Universitets- og fusjonsprosjektet

Delprosjekt 3 Administrativ organisering - statusrapport

Fremdrift: ok

Gjenstående: Mandatet inneholder en del presiseringer og problemstillinger som foreløpig bare er summarisk behandlet. Det må brukes mer tid på å vurdere foreløpige modeller i forhold til faglig organisering, ressursmessige konsekvenser, implementerbarhet osv. DP5 Ecampus vil bli trukket inn i kommende arbeidsmøter for å inkorporere dette prosjektet i det videre arbeidet i DP3.

Hovedutfordringer:

- Tydeliggjøring av konsekvenser på nivå 3 og 4 når/hvis antallet ledere på nivå 1 og 2 økes/snevres inn.
- Å balansere ressurstildeling mellom dekanenes administrative stab og desentraliserte fellestjenester.
- Enkelte i gruppen har fremmet behov for stedlig ledelse. Dette er et hensyn som er problematisk å inkorporere i begge de foreslåtte hovedmodellene.

DP3 har med utgangspunkt i «rammer og grunnlag for delprosjektets arbeid» slik det fremgår av prosjektorganisasjonsdokumentet diskutert problemstillingene mandatdokumentet reiser og på det grunnlag utarbeidet to konkrete alternativer til organisering av den administrative virksomheten – se modellene på s.6-8 og tilhørende drøftinger.

Når det gjelder detaljeringsnivå ble det underveis i prosessen avklart med prosjektleder at mandatet skal besvares på overordnet prinsipielt nivå. Det innebærer at gruppen ikke har foreslått organisering av de ulike administrative enhetene på nivå 3 og 4. Vi har heller ikke i detalj avklart hva som skal løses ved fysisk tilstedeværelse på de ulike studiestedene utover den generelle holdningen som fremgår under punktene «brukerperspektiv» og «desentralisert fellestjeneste».

Noen generelle betraktninger:

Som det fremgår av mandatet har DP3 lagt til grunn at den nye strukturen skal støtte opp under den nye virksomhetens strategiske ambisjoner. Et element i utformingen av en

organisasjonsstruktur er å balansere ulike hensyn. Vi velger innledningsvis å trekke frem noen perspektiv og avveininger gruppen har gjort som ligger til grunn for vår organisatoriske tenkning.

- **Strategisk ledelse**
Gruppen mener at ledere på nivå 1 og 2 utgjør institusjonens daglige og strategiske ledelse og utgjør institusjonens ledergruppe. Det er en forutsetning at ledergruppens samlede kompetanse dekker institusjonens faglige og administrative virksomhetsområder.
- **Kontrollspenn.**
Gruppen mener det må være oppmerksomhet omkring antall ledere på nivå 1 og 2. Etersom samtlige vil rapportere til rektor vil rektors kontrollspenn kunne bli for stort i en modell med mange ledere. På den andre siden er gruppen enige om at det skal være kort vei til toppen og flere fremhever at administrative fagområder som personal og økonomi må være direkte representert i ledergruppen. Antall ledere i ledergruppen kan vurderes løpende ihh. til behov.
- **Flercampus og styring**
Flercampusmodellen kan gi virksomheten et konkurransefortrinn når det gjelder regional forankring. Når det gjelder styring og ledelse kan imidlertid modellen også innebære forhøyet risiko for suboptimalisering i de ulike enheter/campus. Gruppen mener derfor at ny lederstruktur må bidra til å understøtte en felles strategisk og ledelsesmessig tenkning og praksis som kan motvirke dette. Ansvar og myndighet må derfor forankres i en klar linjeføring og organisasjonsstruktur, hvor det delegeres klare mandater ved at ansvar og myndighet for definerte områder følges ad. Gruppen mener at sterk sentral styring ikke trenger å gå på bekostning av sterke studiesteder. Tydelig og samlande lokal ledelse med lojale lokale ledere som har tydelige mandat og klare organisasjonstilhørighet vil kunne sikre begge deler.
- **Brukerperspektiv**
Alle tjenester som rettes mot studenter, ansatte og ledere må være tilgjengelig på alle studiesteder – fysisk eller via nettløsninger. Tjenester som vurderes som vesentlige for studenter og ansatte skal tilstrebes organisert tett opp til daglig drift på det enkelte campus.
- **Desentralisert fellestjeneste**
For å avveie alle de ulike hensynene i spennet mellom effektivitet og kvalitet, nærhet til brukere og faglig robusthet, har gruppen lagt en desentralisert fellestjenestemodell til grunn for vår modelltenkning. Dette innebærer at administrative ressurser som hovedregel er fysisk plassert ute på campus/ i fakultet nær brukerne, men at de rapporterer i en administrativ linje til fagadministrativ leder på virksomhetsnivå. Modellen må imidlertid balanseres. Det legges derfor opp til at dekanene får administrative ressurser tillagt seg direkte. I første rekke vil dette omfatte ressurser til

studieveiledning, administrativ støtte til oppdragsvirksomhet og en senior administrativ ressurs for koordinering, utvikling mv. (adm.sjef/fak.dir e.l)

Enkelte i arbeidsgruppen mener derimot at administrative ressurser innen de vesentlige tjenester må være direkte underlagt lokal ledelse. De har gitt uttrykk for at det enten må være en administrativ organisering på hvert studiested underlagt en campusleder evt. underlagt en stedlig dekan.

Flertallet er kritiske til en slik modell. Hovedårsaken er at den harmonerer dårlig med prinsippet om at faglige enheter på nivå 2 skal være campusovergripende. Det vil dessuten vanskeliggjøre etablering av felles praksis på tvers av studiesteder. Modellen støttes av et lite mindretall og er i liten grad drøftet i gruppen. Ytterligere argumentasjon for/mot modellen utelates derfor i denne omgang.

Overordnede problemstillinger knyttet til nivå 1 og 2

1. *Skal rektor ha direkte linje til underliggende faglige og administrative enheter på nivå 2?*

Det er et generelt trekk ved mange virksomheter i UH-sektoren at de langt på vei reelt sett består av to ulike organisasjoner – den faglige og den administrative. Dette blir særlig tydelige i virksomheter med valgt rektor og todelt ledelse.

Dette har negative konsekvenser for faglig ledelses evne til å utgjøre premisset for den administrative virksomheten. Det kan medføre dobbeltarbeid og utgjør også en utfordring når det gjelder styring, kulturutvikling, arbeidsflyt på tvers av fag/adm osv. Enhetlig ledelse åpner for en mer stringent, helhetlig og entydig organisasjonsutforming som integrerer faglig og administrativ ledelse. Flertallet i gruppen mener at dersom administrative avdelinger samles under en leder/direktør, vil dette kunne svekke ambisjonen om å etablere én virksomhet der faglig og administrativ ledelse er integrert. Gruppens flertall mener derfor at rektor skal ha direkte linje til underliggende faglige og administrative enheter.

Gruppens mindretall er bekymret for rektors kontrollspenn og mener at kun én direktør bør rapportere til rektor på det administrative området som ikke dekkes av dekaner og viserektorer. Gruppen har ikke konkludert når det gjelder tittel, men direktør/adm.dir er problematisk ettersom det vil gi inntrykk av en stilling som dekker hele det administrative spennet. Det er ikke tilfelle i noen av de to modellene som gruppen foreslår.

2. *Skal rektor ha en stedfortreder (prorektor) uten definert linjeansvar/ «portefølje», som avlaster rektor i strategisk, faglig og administrativ ledelse, og som representant for institusjonen utad?*

En samlet gruppe mener rektor vil trenge en stedfortreder, men vurderer en modell med prorektor uten definert linjeansvar/portefølje som risikabel. Det er kjent at denne

modellens vellykkethet vil avhenge av godt samspill og komplementær kompetanseprofil mellom rektor og prorektor.

De to modellene gruppen har utarbeidet illustrerer gruppens forslag til løsning på denne problemstillingen.

Som det fremgår av modellen anbefaler vi tre viserektorer/ evt. fagdirektører. Vi ser for oss at rektor selv vurderer hvem av disse som skal ha en stedfortrederrolle, enten permanent eller «ad hoc». Rektors stedfortreder bør ha viserektortittel evt. prorektor når han/hun har stedfortrederoppgaver.

3. *Skal viserektorer som strategiske ledere for definerte områder, men uten linjeansvar inngå i lederkorpset på nivå 1?*

Gruppen er enstemmig negative til viserektorer uten linjeansvar. Gruppen er samstemte i at strategiutforming og strategiimplementering bør ligge på samme ledernivå - se illustrasjon.

4. *Skal det etableres viserektorer med linjeansvar i lederkorpset på nivå 1 for å lede definerte områder på nivå 2? Eventuelt; for hvilke områder (utdanning, forskning, samfunnskontakt, «funksjonsområder»)?*

DP3 er samstemte i at alle ledere direkte under rektor bør innplasseres på nivå 2 og inngå i virksomhetens strategiske ledelse (ledergruppen).

Gruppen er imidlertid delt når det gjelder spørsmålet om tittelbruk for ledere som ligger i grenseflaten mellom fag og administrasjon (utdanning, forskning og samfunnskontakt) Flertallet i gruppen ser at «viserektortittelen» er en mulighet, men et mindretall nevner «fagdirektør» som et alternativ. Disse forvaltningsområdene er svært tett vevd sammen med de faglige aktivitetene i fakultet og institutt. Til tross for holdningen om at viserektortittelen er bransjeintern og at den kommuniserer dårlig eksternt mener ca. halve gruppen at det innenfor sektoren og i et internt perspektiv er et viktig prinsipielt signal at disse områdene er under faglig ledelse, og at viserektortittelen bør benyttes. Kompetansekrav må speile stillingenes ansvarsområde, men samtlige er enige om at lederne som rekrutteres til disse stillingene uansett må ha omfattende ledererfaring på strategisk nivå.

5. *Skal det ansettes en administrasjonsdirektør/direktør for fellestjenester i rektors lederkorps på nivå 1 med delegert ansvar for alle administrative enheter og eventuelt administrasjonen ved faglige enheter?*

Gruppen er enig om at bruk av tittelen administrasjonsdirektør/direktør for fellestjenester er uheldig ettersom øverste leder for samfunnskontakt, forskning og utdanning i vår modell er viserektorer/fagdirektører og skal rapportere direkte til rektor. Et flertall i gruppen ønsker uansett ikke en modell med en leder mellom rektor og fagdirektørene. Et mindretall i gruppen mente imidlertid at områdene personal, økonomi, infrastruktur (drift, eiendom, it mv.) kan legges under en administrativ leder med tittel «organisasjonsdirektør» e.l. En slik modell vil gi et lavere kontrollspenn for

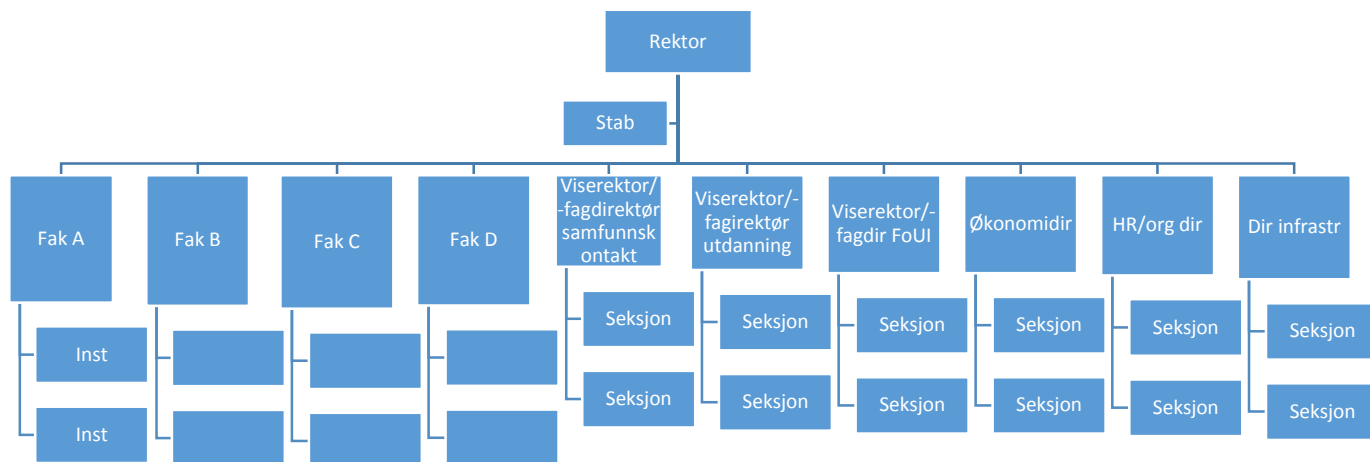
rektor og færre personer i strategisk ledergruppe. Dette vil kunne være en fordel for de interne prosessene i ledergruppen og dessuten redusere rektors arbeidsbelastning i daglig drift på det administrative området. Det argumenteres for at rektor spesielt i første periode bør ha hovedfokus på det faglig-strategiske området og ikke på administrasjon. Mindretallet i gruppen fremhever også at sammenlignbare institusjoner som HiOA og UiN har valgt å beholde en direktør/administrasjonsdirektør som leder for områdene økonomi, personal- og organisasjon, IKT og drift/eiendom ved overgang til enhetlig ledelse. På den andre siden vil en slik løsning redusere muligheten for å integrere og mobilisere strategisk viktig kompetanse innen HR, organisasjon og økonomi i de fagligstrategiske prosessene og beslutningene. Det vil dessuten skape en asynkron struktur, skape et ekstra ledernivå, og redusere rektors direkte tilgang til administrative fagområder. Gruppens flertall mener at det i første periode etter fusjon vil være viktig med kort vei «til toppen» og at de mest sentrale administrative fagområdene bør være direkte representert i ledergruppen. Det forutsettes at organisasjonen utvikler klare og forpliktende verdier, policyer, strategier, og prinsipper for styring og ledelse som kan ligge til grunn for den operative virksomheten. For å unngå økt press på rektor som følge av stort kontrollspenn må dekaner og avdelingsdirektører få klare fullmakter slik at de kan operere selvstendig innenfor disse rammene. Rektors støtter seg til sin stab når det gjelder koordinering av oppgaver som ikke faller naturlig inn under noen av enhetene. Rektors stab representerer ikke et selvstendig ledernivå men er rektors sekretariat.

6. *Hvilke forvaltningsoppgaver skal ligge i rektors stab på nivå 1, og hvilke oppgaver skal organiseres til nivå 2?*

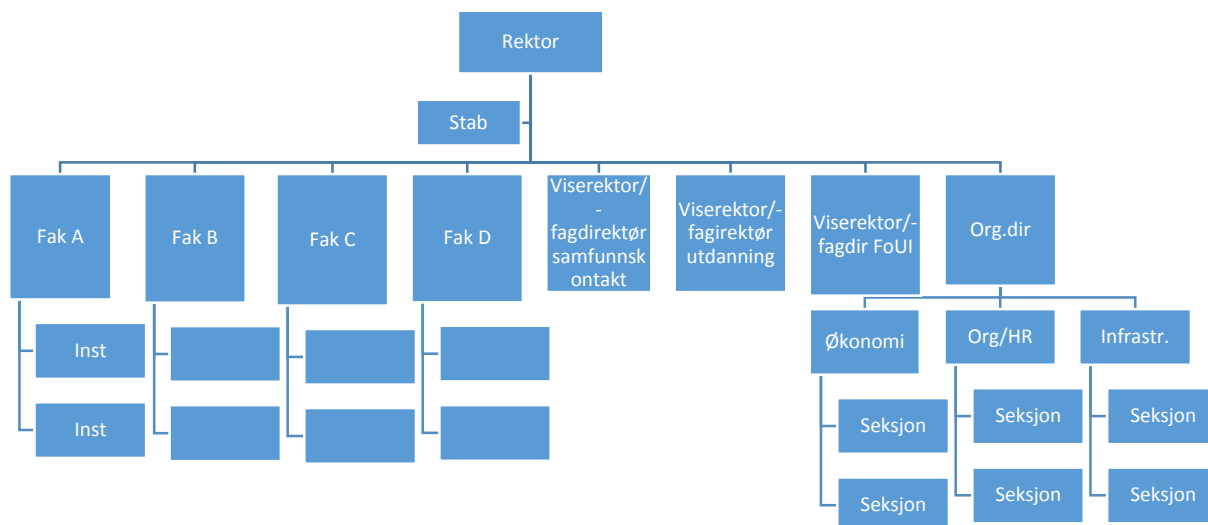
Organisasjonsmodellene DP3 har foreslått innebærer at en del koordinerende oppgaver ikke faller naturlig inn under noen av organisasjonsenhetene på nivå 2. Disse vil i prinsippet eies av rektor, men kan delegeres helt eller delvis til rektors stab. I den forbindelse nevnes flg. mulige hovedområder:

- Støtte rektor i strategiske prosesser
- Støtte rektor i koordineringsoppgaver knyttet til faglig/administrativ ledelse
- Utredning og analyse på tvers av enhetene.
- Styresekretariat
- Håndtering av IDF (kan evt. forvaltes av direktør med ansvar for personalområdet)
- Generelle sekretariatsoppgaver knyttet til rektorat/ledermøter mv.
- Støtte rektor i intern virksomhetsstyring
- Støtte rektor i å føre tilsyn med virksomheten
- Støtte rektor i oppfølging av studentparlamentet/samfunnet mv.

Modell I



Modell II



Konkret tilbakemelding ref. mandat:

1. Hvilke administrative og forvaltningsmessige oppgaver bør løses i faglige enheter på nivå 2 og 3?

Gruppen legger følgende til grunn:

- Ledere på nivå 2 og 3 (eks. fakultet og institutt) vil ha alminnelig budsjett, personal og resultatansvar for egne enheter.
- For alle ledere gjelder at ansvar må følges tilsvarende myndighet.

- Desentralisert fellestjeneste
 For å avveie alle de ulike hensynene i spennet mellom effektivitet og kvalitet, nærhet til brukere og faglig robusthet, har gruppen lagt en desentralisert fellestjenestemodell til grunn for vår modelltenkning. Dette innebærer at administrative ressurser som hovedregel er fysisk plassert ute på campus/ i fakultet nær brukerne, men at de rapporterer i en administrativ linje til fagadministrativ leder på virksomhetsnivå. Hensikten er å sikre felles løsninger på tvers av enheter/campus. Dessuten bør faglig ledelse i de faglige enhetene i minst mulig grad måtte bruke tid til å sikre administrativ ressurser faglig utvikling, oppfølging ved sykefravær samt finne vikarer ved fravær. Disse ressursene må likevel være fullt ut disponible for ledelse/ansatte i de faglige enhetene, og inngå i relevante møter/dagligliv på enhetene. Ulempen med en slik modell er at ikke alle administrativt ansatte har sin formelle leder på samme studiested.
 Modellen må imidlertid balanseres. Det legges opp til at ledere av faglige enheter på nivå to/tre får lagt følgende administrative ressurser tillagt seg direkte:
 - Studieadministrative ressurser knyttet til studieveiledning.
 - Administrativ støtte til oppdragsvirksomhet.
 - En senior administrativ ressurs for lokal koordinering i grenseflaten mellom lokale fellesadministrative tjenester og fakultetes egne ressurser, utvikling mv. (adm.sjef/fak.dir e.l)

- Vurder den organisatoriske plasseringen av studie- og forskningsadministrasjon ift de ulike faglige organisatoriske nivåene.
 - Forslag til løsning fremgår av de to illustrasjonene.

- Hvordan bør internasjonaliseringsarbeidet organiseres?
 - Som det fremgår av tabellen foreslås det å tillegge overordnet ansvar for internasjonalisering til viserektor FoUI. DP3 mener videre organisering av internasjonaliseringsarbeidet i stor grad må utvikles/foreslås av påtroppende ledelse i neste fase av prosessen.

- Hvordan bør oppdragsvirksomheten (BOA) organiseres.
 - Som det fremgår av tabellen foreslås det å tillegge overordnet ansvar for BOA til viserektor FoUI. Administrativ støtte/oppdragsledelse legges til de faglige enhetene på nivå 2. Økonomiavdelingen skal også yte støtte i form av controllerfunksjon mv.
 DP3 mener videre organisering av internasjonaliseringsarbeidet i stor grad må utvikles/foreslås av påtroppende ledelse i neste fase av prosessen.

Tabell 1: Foreløpig forslag til fordeling av administrativt hovedansvar i ny organisasjon.

Enhet	Hovedansvar	Merknad
Faglig enhet nivå 2	<ul style="list-style-type: none"> • Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet. • Studieveiledning • Oppdragsledelse • Koordinering av fakultetets administrative ressurser og fellestjenestenes utplasserte ressurser 	
Viserektor samfunnskontakt	<ul style="list-style-type: none"> • Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet. • EVU • Kommunikasjon ut av virksomheten • Informasjon • Marked • Samarbeid eksterne • Omdømme/profilering • Rektors stedfortreder 	
Viserektor utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet. • Regelverk/juss • Kvalitetssystemet • Studieadministrative systemer • Rekruttering/opptak • Studie og emneplaner • Vitnemål • Studentveiledning • Praksis • Nettundervisning/e-læring • Klagenemnd/LMU/UFU-sekretariat. • Skikkethetsnemnd 	
Viserektor FoU og internasjonalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet. • Internasjonalisering • EU/NFR/BOA støtte/policy • Bibliotek • Støtte forskergrupper • FoUi/utvikling • Regelverk/policy og strategi • PhD 	
Økonomidirektør	<ul style="list-style-type: none"> • Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet. • Budsjett • Økonomiforvaltning • Regnskap 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Innkjøp • Avtaleforvaltning • Økonomisk st/BOA 	
Organisasjonsdirektør	<ul style="list-style-type: none"> • Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet. • Rekruttering/tilsetting • HMS • IDF • Org.utv • Lederutv. • Kompetanseutv/karriereutvikling. • Personalforvaltning • Policy/strategi (Lønn/personal) • Lederstøtte • Etikk • Kultur • Prinsipper for arbeidsplanlegging 	
Direktør for infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet. • Kontraktsforvaltning • Drift av anlegg/renhold/adgangskontroll/arr.støtt • Campusutvikling • It (infosikkerhet, løsningsarkitektur, drift av administrative systemer, support, media/av,print/kopiløsninger) • Servicetorg/infoskanke • Sentralbord • Arkiv • Beredskap 	

Det bemerkes at statusrapporten viser delprosjektets foreløpige vurderinger ref. mandat. Mandatet inneholder fortsatt en del problemstillinger som kun er summarisk behandlet. Det vil bli arbeidet videre med dette frem til ferdigstilling av sluttrapport ultimo november.

29.september 2015

Per Eirik Lund
Sekretariat