



---

**SLUTTRAPPORT**  
**DELPROSJEKT 3**  
**ADMINISTRATIV ORGANISERING**

---



# SLUTTRAPPORT

## DELPROSJEKT 3 - ADMINISTRATIV ORGANISERING

Gruppe	DP3 Administrativ organisering
<b>Medlemmer</b>	John Viflot - HiT (leder) Terje Thomassen - HBV (nestleder) Erik Aarnes - HiT Johnny Thorsen - HBV Anne Fængsrud - HBV Duy-Tho Do - HBV Kjetil Horgmo - HiT Runar Danielsen - HiT Anne Kari Voldum Simonsen - HBV Øyvind Reidar Bakke – HBV (vara) Tonje Brøkke – HiT Unni Stamland Kaasin – HiT (vara) Lena Stølen (stud.rep) Per Eirik Lund (sekretariat)
<b>Mandat</b>	<p><u>Hovedproblemstilling I.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Hvilke oppgaver/tjenester bør løses på institusjonelt nivå/legges til administrative fellestjenester, og hvordan bør dette organiseres/ledes?</li> <li>Hvilke oppgaver/tjenester bør legges til campus/studiested, og hvordan bør dette organiseres/ledes?</li> <li>Hvilke oppgaver/tjenester bør legges til fakultet/evt. annen faglig enhet og hvordan bør dette organiseres/ledes?</li> </ol> <p>Prosjektgruppen skal legge frem 2-3 ulike organisatoriske modeller for administrasjon og forvaltning for den fusjonerte virksomheten. Til hver av modellene skal det gjøres en vurdering av:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnet oppgavemessig arbeidsdeling mellom enheter og nivå.</li> <li>• Ressursbehov og robusthet.</li> <li>• Gjennomførbarhet: Mulighet for implementering innen 1.1.17.</li> <li>• Forholdet mellom linjeføring og fysisk plassering av medarbeidere.</li> <li>• Hvordan kommunikasjonsteknologi og møtestrukturer kan kompensere for utfordringer knyttet til geografiske avstander.</li> <li>• Hvordan foreslått administrativ struktur kan gjøre «flercampus» til et konkurransefortrinn.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografisk fordeling av ulike ledelses- og administrative funksjoner.</li> </ul> <p>Det legges til at det er åpning for vurdering av asymmetriske modeller dersom prosjektgruppen mener det er hensiktsmessig.</p> <p><u>Hovedproblemstilling II</u></p> <p>Styrings og ledelsesmodell: Enhetlig ledelse legges til grunn som styrings og ledelsesmodell i første styreperiode. Ledelsesmodell relatert til nivå 1 behandles av rektorene/styringsgruppen. Prosjektgruppen skal imidlertid vurdere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• administrative/forvaltningsmessige og ressursmessige konsekvenser av strukturforslagene fra delprosjekt 2.</li> <li>• administrative/forvaltningsmessige og ressursmessige konsekvenser av foreslått styringsmodell på nivå 1. foreslått av rektorene/styringsgruppen.</li> </ul> <p><u>Når det gjelder følgende problemstillinger skal modellforslagene/løsninger sendes til delprosjekt 2 for innspill:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke administrative/forvaltningsmessige oppgaver skal løses i faglige enheter på nivå 2 og 3?</li> <li>• Vurdere den organisatoriske plasseringen av studie- og forskningsadministrasjon ift. de ulike faglige organisatoriske nivåene.</li> <li>• Hvordan bør oppdragsvirksomheten (BOA) organiseres?</li> <li>• Hvordan bør internasjonaliseringsarbeidet organiseres?</li> </ul>
--	--

### Innledning og kort om prosess

Med utgangspunkt i avklaringene fra møtet i fellesstyret 12. oktober har DP3 diskutert problemstillingene mandatdokumentet reiser. På dette grunnlaget er det vurdert to konkrete alternativer til organisering av den administrative virksomheten. Modell 1 er en omarbeidet versjon av strukturen gruppens flertall anbefalte i statusrapporten 1. oktober. Modell 2 er lik modellen foreslått av rektorene som del av «nivå 1 prosessen» slik den ble lagt frem for styret i nevnte oktobermøte.

Når det gjelder detaljeringsnivå er det 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, da dette skal ivaretas av påtroppende ledelse. 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».

Gruppen har hatt totalt 8 heldagsmøter spredt på de to virksomhetenes ulike campus.

## Innledende prinsipp og avveininger

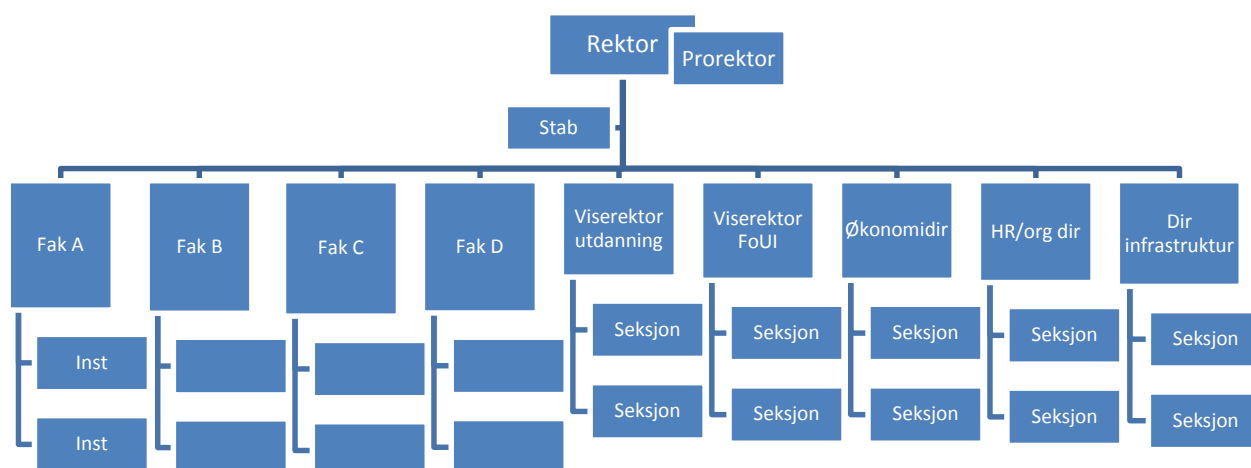
Mandatet legger til grunn at ny struktur skal støtte opp under den nye virksomhetens strategiske ambisjoner. Vi velger derfor innledningsvis å trekke frem noen prinsipp gruppen har lagt til grunn samt perspektiv og avveininger vi har forsøkt å balansere for å nå dette målet:

- **Strategisk ledelse**  
Gruppen tar utgangspunkt i at ledere på nivå 1 og 2 utgjør institusjonens daglige og strategiske ledelse og danner institusjonens ledergruppe. Det er en forutsetning at ledergruppens samlede kompetanse dekker institusjonens faglige og administrative virksomhetsområder.
- **Ansvar og myndighet**  
Til grunn for utforming av delprosjektets organisasjonsmodeller er prinsippet om at til et gitt ansvar må det gis tilsvarende myndighet.
- **Kontrollspenn.**  
Ettersom samtlige ledere på nivå 1 og 2 rapporterer direkte til rektor vil kontrollspennet kunne bli stort i en modell med mange ledere. På den andre siden er gruppen enige om at det skal være kort vei «til toppen». Delprosjektet har i sitt arbeid sett hvordan ambisjonen om få ledere på nivå 1 og 2 skaper behov for flere ledere på nivå 3, evt. flere ledernivå. Slik sett vil det ene hensynet fortrenge det andre og motsatt.  
Det er av flertallet i gruppen fremhevet at de mest sentrale administrative fagområdene som f.eks personal og økonomi bør være direkte representert i ledergruppen. Bla. vil dette styrke forutsetningene for administrasjonens evne til å understøtte virksomhetens strategiske ambisjoner og i mindre grad basere seg på passiv kontroll og forvaltning. Møtestrukturer bør uansett løpende vurderes for å kompensere for utfordringene knyttet til geografisk avstand samt organisatorisk horisontalt og vertikalt kontrollspenn.
- **Flercampus og styring**  
Flercampusmodellen kan gi virksomheten et konkurransefortrinn når det gjelder regional forankring grunnet nærheten mellom fagmiljø og private og offentlige virksomheter i studiestedenes nærområde. På den andre siden kan modellen også innebære forhøyet risiko for suboptimalisering på enhets og campusnivå. 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 forankres i linjeføring og organisasjonsstruktur hvor det delegeres klare mandater.  
Styringsmodellen trenger imidlertid ikke gå på bekostning av tydelige studiesteder. Samlende lokal ledelse med ledere som har tydelige mandat og klar organisasjonstilhørighet vil kunne sikre begge hensyn.
- **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 de ulike hensynene i spennet mellom effektivitet/lave administrative kostnader<sup>1</sup> og kvalitet, nærhet til brukere og faglig robusthet, har gruppen lagt en desentralisert fellestjenestemodell til grunn for vår modelltenkning. Det 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. Dette vil gi en entydig ansvar og arbeidsdeling i de ulike forvaltningsområdene. Modellen må imidlertid balanseres. Det legges derfor opp til at dekanene i tillegg får administrative ressurser tillagt seg direkte i linjen. I første rekke vil dette omfatte ressurser til studieveiledning, EVU, praksis, administrativ støtte til oppdragsvirksomhet og en senior administrativ ressurs for koordinering, utvikling mv. (adm.sjef/fak.dir e.l). Gruppen anbefaler at fakultetene må organisere disse administrative områdene likt. Dette for å sikre en håndterbar felles grenseflate mot administrative fellestjenester og for å sikre koordinering og møteplasser på tvers.

## Forslag til hovedmodeller

### Modell I



### Fordeling av administrativt hovedansvar i ny organisasjon (modell I)

Listen er ikke komplett og det må gjøres en gjennomgang av hvilke konkrete oppgaver de ulike hovedansvarsområdene omfatter og hvor grenseflaten mellom fakultet og fellestjenester skal gå.

<sup>1</sup> Det er lagt til grunn at å etablere robuste administrative fagmiljø i en fellestjeneste vil være mindre ressurskrevende enn å etablere tilsvarende robuste administrative fagmiljø i fire fakultet. Lave administrative kostnader forutsetter dessuten rimelig grad av standardisering. Dette vil være enklere å få til i en modell der en stor del av de administrative medarbeiderne i fakultetene linjemessig hører til et fellesadministrativt fagmiljø på institusjonsnivå.

Enhet	Hovedansvar	Merknad
Prorektor <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektors stedfortreder</li> <li>• Ansvar for regional forankring</li> </ul>	
Viserektor utdanning <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Strategisk prosessansvar</li> <li>• Utvikling/forvaltning av studieportefølje i samarbeid med fakultetene.</li> <li>• EVU (policy, regelverk mv)</li> <li>• Regelverk/juss</li> <li>• Kvalitetssystemet for utdanning/studiekvalitet</li> <li>• Studieadministrative systemer</li> <li>• Kommunikasjon og opptak (rekruttering/opptak/marked/kampanje for studentrekruttering)</li> <li>• Eksamen</li> <li>• Studentutveksling/internasjonalisering</li> <li>• Studie og emneplaner</li> <li>• Vitnemål og gradsforvaltning</li> <li>• Studieveiledning</li> <li>• Avtaleverk praksis</li> <li>• TLC (Nettundervisning/e-læring)</li> <li>• Klagenemnd/LMU/UFU-sekretariat.</li> <li>• Skikkethetsnemnd</li> <li>• Ph.D</li> </ul>	
Viserektor FoU og <sup>4</sup> internasjonalisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Internasjonalisering</li> <li>• EU/NFR/BOA støtte/policy</li> <li>• Bibliotek</li> <li>• Støtte forskergrupper</li> <li>• FoUi/utvikling</li> <li>• Ph.D</li> <li>• Regelverk/policy og strategi</li> </ul>	
Dekan <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Studieveiledning</li> <li>• BOA-ledelse</li> </ul>	

<sup>2</sup> De faglige lederne i tabellene har også en lang rekke ansvar og oppgaver knyttet til faglig strategisk ledelse. Disse omtales ikke i denne tabellen da det ligger utenfor delprosjektets mandat.

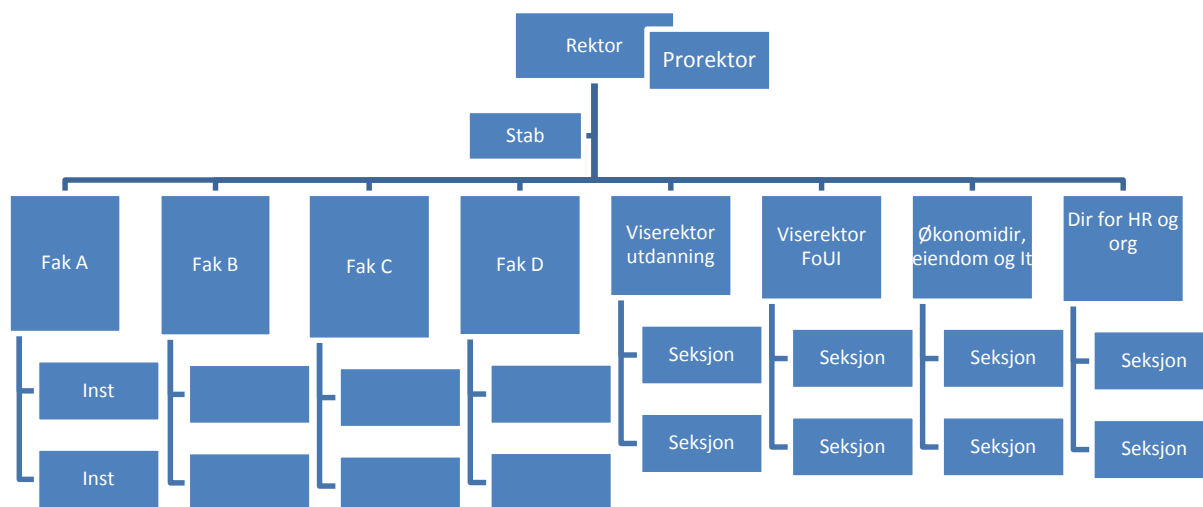
<sup>3</sup> Se fotnote 2.

<sup>4</sup> Se fotnote 2.

<sup>5</sup> Se fotnote 2.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVU-team</li> <li>• Praksis</li> <li>• Koordinering av fakultetets administrative ressurser og fellestjenestenes utplasserte ressurser</li> </ul>	
Økonomidirektør	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Budsjett (års- og langtidsbudsjett)</li> <li>• Økonomiforvaltning</li> <li>• Regnskap</li> <li>• Lønnskjøring</li> <li>• Innkjøp</li> <li>• Avtaleforvaltning</li> <li>• Økonomisk st/BOA</li> </ul>	
HR-direktør	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Rekruttering/tilsetting</li> <li>• HMS</li> <li>• IDF</li> <li>• Org.utv</li> <li>• Lederutv.</li> <li>• Kompetanseutv/karriereutvikling.</li> <li>• Personalforvaltning</li> <li>• Policy/strategi (Lønn/personal)</li> <li>• Lederstøtte</li> <li>• Etikk</li> <li>• Kultur</li> <li>• Prinsipper for arbeidsplanlegging</li> <li>• Dokument og informasjonsforvaltning (arkiv)</li> <li>• Beredskap</li> </ul>	
Direktør for infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Kontraktsforvaltning innenfor eget forvaltningsområde.</li> <li>• Drift av anlegg/renhold/adgangskontroll/arr.støtte</li> <li>• Campusutvikling</li> <li>• IT (infosikkerhet, løsningsarkitektur, drift av administrative systemer, support, media/av,print/kopiløsninger)</li> <li>• Servicetorg/infoskanke</li> <li>• Sentralbord</li> </ul>	

## Modell II



### Forslag til fordeling av administrativt hovedansvar i ny organisasjon (modell II)

Enhet (se fotnoter i tabell 1)	Hovedansvar	Merknad
Prorektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektors stedfortreder</li> <li>• Ansvar for regional forankring</li> </ul>	
Viserektor utdanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Strategisk prosessansvar</li> <li>• Utvikling/forvaltning av studieportefølje i samarbeid med fakultetene.</li> <li>• EVU (policy, regelverk mv)</li> <li>• Regelverk/juss</li> <li>• Kvalitetssystemet for utdanning/studiekvalitet</li> <li>• Studieadministrative systemer</li> <li>• Kommunikasjon og opptak (rekruttering/opptak/marked/kampanje for studentrekruttering)</li> <li>• Eksamen</li> <li>• Studentutveksling/internasjonalisering</li> <li>• Studie og emneplaner</li> <li>• Vitnemål og gradsforvaltning</li> <li>• Studieveiledning</li> <li>• Avtaleverk praksis</li> <li>• TLC (Nettundervisning/e-læring)</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klagenemnd/LMU/UFU-sekretariat.</li> <li>• Skikkethetsnemnd</li> <li>• Ph.D</li> </ul>	
Viserektor FoU og internasjonalisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Internasjonalisering</li> <li>• EU/NFR/BOA støtte/policy</li> <li>• Bibliotek</li> <li>• Støtte forskergrupper</li> <li>• FoUi/utvikling</li> <li>• Regelverk/policy og strategi</li> <li>• Ph.D</li> </ul>	
Dekan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Studieveiledning</li> <li>• BOA-ledelse</li> <li>• EVU-team</li> <li>• Praksis</li> <li>• Koordinering av fakultetets administrative ressurser og fellestjenestenes utplasserte ressurser</li> </ul>	
Økonomidirektør	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Budsjett</li> <li>• Økonomiforvaltning</li> <li>• Regnskap</li> <li>• Lønnskjøring</li> <li>• Innkjøp</li> <li>• Kontrakt og avtaleforvaltning innenfor eget forvaltningsområde</li> <li>• Økonomisk støtte/BOA</li> <li>• Drift av anlegg/renhold/adgangskontroll/arr.støtte</li> <li>• Campusutvikling</li> <li>• IT (infosikkerhet, løsningsarkitektur, drift av administrative systemer, support, media/av,print/kopiløsninger)</li> <li>• Servicetorg/infoskanke</li> <li>• Sentralbord</li> </ul>	
HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal, økonomi og resultatansvar for egen enhet.</li> <li>• Rekruttering/tilsetting</li> <li>• HMS</li> <li>• IDF</li> <li>• Org.utv</li> <li>• Lederutv.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetanseutv/karriereutvikling.</li> <li>• Personalforvaltning</li> <li>• Policy/strategi (Lønn/personal)</li> <li>• Lederstøtte</li> <li>• Etikk</li> <li>• Kultur</li> <li>• Prinsipper for arbeidsplanlegging</li> <li>• Dokument og informasjonsforvaltning (arkiv)</li> <li>• Beredskap</li> </ul>	
--	---	--

## PRESISERINGER SOM GJELDER BEGGE MODELLENE

### *Nærmere om rektors sekretariat/stab*

Organisasjonsmodellene DP3 har vurdert innebærer at en del oppgaver ikke faller naturlig inn under noen av organisasjonsenhetene på nivå 2. Disse vil i prinsippet eies av rektor. Begge modellene som foreslås vil slik sett stille særlig store krav til rektoratet. For å gi operativ kraft til å lede virksomheten vil rektoratet ha behov for direkte sekretariatstøtte/stab. Rektors stab skal ikke representere et selvstendig ledernivå, men er rektors sekretariat. Etableringen må ikke medføre økte administrative kostnader, men skal innebære en organisatorisk flytting av enkeltmedarbeidere.

DP3 foreslår flg. mulige arbeidsområder:

- Støtte rektoratet i strategiske prosesser, intern virksomhetsstyring, arbeid med årsrapport, tilsyn mv.
- Støtte rektorat knyttet til faglig/administrativ ledelse/ ledermøter mv.
- Utredning og analyse på tvers av enhetene på nivå 2 som underlag for strategiske prosesser.
- Være styresekretariat
- Støtte rektorat i oppfølging av studentparlamentet/studentsamfunnet mv
- Støtte rektorat når det gjelder oppfølging av samfunnskontaktmandatet.
- Støtte rektorat når det gjelder strategisk kommunikasjon.

### *Nærmere om kompetansekrav/lederrekuttering:*

Når det gjelder kompetansekrav knyttet til de ulike lederstillingene på nivå 2 må disse speile stillingenes ansvarsområde. Det er enighet om at lederne som rekrutteres til disse stillingene uansett må ha relevant fagbakgrunn og omfattende ledererfaring på strategisk nivå. Det er dessuten vesentlig å kunne vise til en samlende og inkluderende arbeidsform ettersom de kulturelle utfordringene erfaringsvis er store i første fase etter fusjonstidspunktet.

### *Nærmere om internasjonalisering*

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.

### *Oppdragsvirksomheten (BOA)*

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 oppdragsvirksomheten i stor grad må utvikles/foreslås av påtroppende ledelse i neste fase av prosessen.

### *Kort om samfunnskontakt*

DP3 ser det som krevende å håndtere dette på nivå 2. Hverken faglig eller administrativ organisering har lagt geografiske forhold til grunn for sin strukturtenkning. Det innebærer at en fordeling av samfunnskontaktansvar i f.eks fylkesvise regioner ikke vil harmonere med fordeling av ansvar i foreslått struktur.

#### - Institusjonsnivå:

Det fremgår av styrets vedtak i oktobermøtet at prorektor skal ha et overordnet strategisk ansvar for håndtering av samfunnskontakt på institusjonsnivå.

#### - Fakultetsnivå:

Når det gjelder henvendelser som dreier seg om konkret faglig samarbeid henvises eksterne direkte til det aktuelle fakultetet.

#### - Campusnivå:

Det vil være en del henvendelser som dreier seg om et campus som enhet. Det kan f.eks være ønskelig at et campus deltar i et større lokalt/regionalt arrangement sammen med andre eksterne organisasjoner/bedrifter. Det foreslås å ha en koordinator på hvert studiested som bla. kan ivareta denne type henvendelser. I tillegg må vedkommende ha koordineringsansvar for beredskapsarbeidet på studiestedet.

### *Samlet administrativ utvikling:*

For å sikre kontroll på utviklingen av administrative kostnader må administrasjon i fakultet og fellestjenester utvikles samlet. Dersom fakultetene over tid utvikler unike tjenesteleveranser i sine enheter vil grenseflaten mot administrative fellestjenester bli asynkron og gap/dobbeltarbeid vil oppstå. DP3 ønsker å understreke betydningen av at videre utvikling av administrative tjenester skjer samlet. Dette vil i prinsippet være et rektoransvar.

### *Benevnelser/ titler m.v*

Nivå to skal som hovedregel betegnes «avdelinger» ledet av «avdelingsdirektører», nivå tre skal tilsvarende betegnes «seksjoner» ledet av seksjonssjefer.

### **Vurdering av modellene ihh til mandat:**

De to modellenes fordeler og ulemper er i hovedsak knyttet til konsekvensene ved to vs. tre avdelingsdirektører. Fordelen med «to-direktørmodellen» er ambisjonen om en liten ledergruppe og et smalt kontrollspenn for rektor. Dessuten vil faglig ledelse i større grad dominere ledermøtene og sikre fokus på faglig-strategiske tema.

Økonomi og infrastruktur er uansett nært knyttet til hverandre og gruppens mindretall mener disse områdene med fordel kan organiseres under samme leder. Når det gjelder sedvane i sektoren finner vi flere eksempler på «to-direktørmodeller», men ingen på tre.

På den andre siden vil «tre-direktørmodellen» sikre faglig spisskompetanse på økonomi, HR og infrastruktur i ledergruppen. Alle de tre områdene er strategisk viktige og bør ikke underlegges mer «generalistpregede» direktører. Flertallet mener en modell med HR og infrastrukturdirektør vil sikre fokus på ivaretagelse av det fysiske læringsmiljøet.

DP3 erfarer dessuten at økonomidirektøren har en viktig kontrollfunksjon i virksomheten og derfor bør være uavhengig. Etersom «infrastruktur» er en vesentlig budsjettpost vil det være uheldig for budsjettprosessen dersom økonomidirektøren sitter på begge sider av bordet på disse områdene. Medlemmene i DP3 er enige i at dersom styret vedtar «to-direktørmodellen» må de to stillingene ha hhv. HR og økonomiprofil. Dette vil i tilfellet gå på bekostning av viktige områder som bla. campusutvikling/eiendomsforvaltning og it

### **Andre momenter av betydning for modellvalg ref. mandat:**

- **Ressursbehov og robusthet.**

Begge de foreslåtte modellene gir rom for administrativ effektivisering uten at dette truer rimelig grad av faglig robusthet i de administrative fagmiljøene. Forutsetningen er at administrative fellestjenester og lokal administrasjon i fakultetene utvikles samlet. Dersom administrative fellestjenester utvikler seg uten at grenseflaten mot administrasjon i fakultet tilpasses, vil dette kunne skape «gap» eller «dobbelarbeid» dvs. tapte ressurser. Dette vil gjelde begge modellene.

DP3 mener modellene over tid vil gjøre det mulig å styrke kvaliteten i administrative tjenestemråder der faglig ledelse ser seg tjent med det – evt. reallokere ressurser mellom administrasjon og fakultet. Til tross for at modell to har en direktør mindre legger vi til grunn at den vil medføre høyere samordningsutfordringer på nivå 3. I forhold til spørsmålet om ressursbehov og robusthet vurderes de to modellene som likeverdige.

- **Gjennomførbarhet: mulighet for implementering innen 1.1.2017.**

Begge modellene vil kunne implementeres innen 1.1.2017. Dette vilkåret skiller ikke modellene.

- **Forholdet mellom linjeføring og fysisk plassering av medarbeidere.**

Som nevnt legger DP3 en desentralisert fellestjenestemodell til grunn.

Underveis i prosessen fremmet enkelte i arbeidsgruppen at administrative ressurser innen de vesentlige tjenester må være direkte underlagt lokal ledelse i fakultet/ evt. på studiested. De ga også uttrykk for at det enten må være en administrativ organisering på hvert studiested underlagt en campusleder evt. underlagt en stedlig dekan.

Flertallet var kritiske til en slik modell. Hovedårsaken er at den harmonerer dårlig med prinsippet om at faglige enheter på nivå 2 skal være campusovergripende. Den vil dessuten utfordre premissene om robuste administrative fagmiljø og kravet om å ikke øke de samlede administrative kostnadene. Å effektivisere gjennom etablering av felles praksis på tvers av studiesteder vil også kunne bli mer krevende i en slik modell.

Ideen om stedlig administrativ/faglig ledelse som premiss for øvrig organisatorisk modellutforming ble av samme årsak avvist i styringsgruppemøtet 7.okt d.a. Det ble likevel understreket at hensynet til lokal koordinering av en del tjenester skal omtales i rapporten. Gruppen foreslår derfor at det opprettes en koordinator innenfor forvaltningsområdet infrastruktur på hvert studiested. Koordinatoren skal bla ha ansvar for koordinering av administrative tjenester til støtte for faglig virksomhet, studenter og ansatte ved campus, herunder håndtere eksterne henvendelser knyttet til lokale/regionale arrangement etc samt studiestedets beredskapsarbeid.

Spørsmålet om linjeføring og fysisk plassering skiller ikke modell I og II.

- **Kommunikasjonsteknologi og møtestruktur**

En svakhet i begge modellene er at en del administrative medarbeidere ikke vil ha nærmeste leder på samme arbeidssted. De vil dessuten kunne oppleve krevende krysspress mellom egen leder og stedlig leder/oppdragsgiver som f.eks dekan. Ett perspektiv er at dette er uheldig og vil kunne medføre en utfordrende arbeidssituasjon for berørte medarbeidere. Et annet perspektiv på samme problemstilling er at dette krysspresset er nødvendig for å unngå polarisering mellom administrative fellestjenester og fakultet, og suboptimale utviklingstrekk i enhetene. DP3 ser at modellen potensielt kan være krevende for enkelte medarbeidere, men ser samtidig at dette er nødvendig for organisasjonen gitt premissene i mandatet. Begge modellene vurderes å være godt egnet til institusjonell kulturutvikling, høy administrativ kvalitet og effektivisering uten at det truer robusthet eller skaper økte administrative kostnader. I begge modellene vil det imidlertid stilles et særlig stort ansvar til nye viserektorer og avdelingsdirektører når det gjelder ivaretagelse av medarbeidere. Nevnte utfordringer vil i stor grad kunne avhjelpest av egnede møtestrukturer og bruk av kommunikasjonsteknologi som Skype business o.l.

- **Flercampus som konkurransefortrinn**

Flercampusmodellen i seg selv innebærer en del utfordringer som bla geografisk avstand mellom campus, ledere/medarbeidere og utfordringer for samarbeid på tvers av kulturer og fagmiljø. Fordelen med modellen er som nevnt geografisk nærhet mellom virksomhetens fagmiljø og omgivelsene. For å styrke dette momentet og redusere effekten av de negative elementene må det etableres en administrativ struktur som styrker faglig strategisk ledelse og nødvendig organisatorisk utvikling. I modell 1 er dette hensynet ivare tatt av direktør for infrastruktur. I modell 2 er dette et ansvarsområde under økonomidirektør. Flertallet i gruppen mener at en direktør med «campusutvikling» som hovedansvarsområde vil ha bedre forutsetning for å støtte opp under «flercampus som konkurransefortrinn-ambisjonen» enn en økonomidirektør med dette som ett av flere ansvarsområder.

- **Geografisk fordeling av ulike ledelses- og administrative funksjoner.**

Som nevnt legges en desentralisert fellestjenestemodell til grunn. Begrepet er tidligere redegjort for. Det er også avklart hvordan dette skal balanseres mot dekanens administrative lederstøtte og rektoratets lederstøtte/stab. DP3 ser at de 8 studiestedene har ulike størrelse. Som eksempel nevnes det at Campus Vestfold har omkring 450 ansatte og 5000 studenter, mens Campus Rauland har ca. 20 ansatte og 100 studenter. Bevissthet om dette misforholdet må legges til grunn for videre organiseringen og utforming av førstelinjetjenester. Det er enighet om at det å ha uniforme førstelinjetjenester fysisk tilstede på alle campus vil være umulig med utgangspunkt i premisset om at organisasjonsmodellen ikke skal skape høyere administrative kostnader. Det er påtroppende ledelse som må finne de konkrete løsningene innenfor eksisterende ressursramme, men vi mener det allerede nå kan slås fast at den desentraliserte fellestjenestemodellen må suppleres med virtuelle førstelinjetjenester der det er mulig.

**Avsluttende vurdering knyttet til modellvalg:**

Modellens fordeler og ulemper er vurdert i lys av overordnede ambisjoner for fusjonsprosessen, de premissene som fremgår av mandatet samt våre egne faglige og erfaringsbaserte vurderinger. Gruppens flertall har konkludert med at de støtter modell 1, mens mindretallet støtter modell 2.

24. november 2015

John Viflot  
leder