

HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG

Høgskoleadministrasjonen

NOTAT

TIL: Høgskolestyret	Dato: 23.6.2003
FRA: Høgskoledirektøren	Arkiv:
	HS-sak: 54/2003

SAK: Administrasjonsgjennomgang ved HiST (Adm2003)

Tidl. sak(er): HS 17/2003 Org 2002
HS 22/2003 Administrasjonsgjennomgang ved HiST (ADM2003)
HS 52/2003 Adm 2003

Kopi til:
Vedlegg: Adm2003 Arbeidsgruppenes innstillinger (tidligere utsendt)
Styringsgruppens innstilling (tidligere utsendt)
Høringsuttalelser fra avdelingene, Studentparlamentet og
tjenestemannsorganisasjonene

Bakgrunn

Høgskolens strategisk plan (2000-2010) og Org2002 dannet utgangspunktet for Adm2003-prosjektet (prosjekt for gjennomgang av administrasjonen ved HiST). Den primære oppgaven for Adm2003-prosjektet har vært å ta stilling til behovet for endringer i administrative myndighets- og ansvarsforhold. Prosjektet har gitt forslag til hvordan en best organiserer administrasjonen ved HiST på bakgrunn av vedtakene i Org2002 innenfor områdene avdelingsorganisering, ledelse og styring. Utgangspunktet for eventuelle endringer i administrasjonen er at dekan og avdelingsstyre sikres god administrativ støtte, at studentene sikres god tjenestekvalitet på alle studiestedene og at en får en kostnadseffektiv administrasjon.

Til grunn for prosjektet ligger vedtak i HS-sak 17/2003 Org 2002 pkt 22.

22. Høgskolestyret pålegger høgskoledirektøren å gjennomføre et administrasjonsprosjekt med det siktemål å justere administrasjonen som følge av de vedtak styret har fattet om endringer i organisasjon, ledelse og styring ved høgskolen, herunder fordeling av personell som følge av vedtak om endring i antallet avdelinger. Høgskolen skal fortsatt ha en desentralisert struktur med stor grad av delegasjon til avdelingsnivået. Målsetting for prosjektet framgår for øvrig av flertallsbegrunnelsen i ORG2002, kap. 7.4. Selv om dekanen skal inneha funksjonen som øverste administrative leder på avdeling, er det av uvurderlig betydning at administrasjonen organiseres slik at dekanens arbeidstid ikke går bort i daglige administrative gjøremål.

Tidsplan og organisering

Adm2003-prosjektet startet opp 27. februar 2003 og dette markerte innledningen på prosjektets første fase. Fase 1 varer frem i høgskolestyremøte i juni med behandling av Adm2003. Etter behandlingen i Høgskolestyret, innledes fase 2 hvor en plan for implementering og etterarbeid skal utarbeides, og denne planen legges frem for

høgskolestyret i første møte høsten 2003. Planen skal effektueres av høgskoledirektøren i den avsluttende fasen som varer frem til 01.01.04.

Prosjektet har hatt sitt eget prosjektsekretariat, ledet av Hasle Østerlie. Arbeidet i prosjektet har vært utført av en styringsgruppe (14 medlemmer), en prosjektgruppe (bestående av prosjektleder og arbeidsgruppelederne) og 7 ulike arbeidsgrupper innen funksjonsområdene økonomi, drift og innkjøp, IKT og arkiv, bibliotek, personal og lønn, studieadministrasjon og info, og FoU og eksternfinansiert virksomhet. De ulike arbeidsgruppene har utarbeidet rapporter som ble lagt frem for styringsgruppen med frist 1. mai 2003. Rapportene ble behandlet av styringsgruppen på møter 6., 14. og 19.mai.og innstillingen ble sendt ut på høring til avdelingene, Studentparlamentet og tjenestemannsorganisasjonene etter møte i Høgskolestyret 21.mai 2003.

Styringsgruppen

Styringsgruppen bestod opprinnelig av 9 medlemmer, hvorav 2 studenter og 1 representant fra tjenestemannsorganisasjonene. Drøftinger med de 4 arbeidstakerorganisasjonene resulterte i at man ikke ble enig om en felles representant og alle hovedorganisasjonene fremmet krav om å bli representert i styringsgruppa. På bakgrunn av dette anbefalte høgskoledirektøren overfor Høgskolestyret at arbeidstakerorganisasjonene ble representert med 1 representant hver, til sammen 4 representanter. For å opprettholde balansen i styringsgruppen, fikk rektor fullmakt til å oppnevne ytterligere to representanter fra høgskolen.

Den endelige styringsgruppen for prosjektet kom derfor til å ha følgende sammensetning:

Høgskoledirektør Ole A. Brønmo
Dekan Ola Ottesen
Avdelingsdirektør Ester Hasle
Seniorkonsulent Per Rygg
Leder Åse Aspaas, KS
Direktør Berit Rian, Fokus Bank
Student Michael Johansen
Student Stein Ketil Vestlien
Høgskolelektor Carl F. Dons
Konsulent May Sigrid Olsen
Høgskolelektor Stein Kalstad, LO-stat/NTL
Konsulent Grete Lillemyr, YS-stat/2FO
Høgskolelektor Karl Johan Johansen, Akademikerne/FF
Høgskolelektor Brit Hustad, UHO/NSF

Styringsgruppens mandat, gitt i HS-sak 22/2003:

Styringsgruppen skal med utgangspunkt i vedtakene i Org2002, vedtatte strategier og fremtidige oppgaver og rammevilkår

1. Ta stilling til behovet for å foreta endringer i administrative myndighets- og ansvarsforhold.
2. Gi et forslag til hvordan en best organiserer administrasjonen ved HiST på bakgrunn av endringer som følger av vedtak om Org2002 innenfor områdene avdelingsorganisering, ledelse og styring.
3. Vurdere ulike administrasjonsmodeller, som avdelingsadministrasjon, campusadministrasjon eller blandingsmodeller tilpasset avdelingenes lokalisering.

4. I sine forslag ta spesielt hensyn til målsettingen om å styrke faglig ledelse.
5. Vurdere de muligheter IKT gir til å organisere administrasjonene på en mer hensiktsmessig måte enn dagens.
6. Vurdere administrasjonsordningen ut fra behovet for fleksibilitet og endringsberedskap.

Styringsgruppen har i prosjektperioden fra februar til mai hatt totalt 7 møter, hvor arbeidsgruppene rapporter ble behandlet på de 3 siste møtene. Styringsgruppens anbefalinger ble lagt fram i Høgskolestyrets møte 21. mai 2003.

Styringsgruppen fungerer som referansegruppe for høgskoledirektøren i fase 2.

Prosjektgruppe og arbeidsgrupper

For å foreta en gjennomgang av de administrative oppgaver ved HiST ble det opprettet arbeidsgrupper innen følgende funksjonsområder.

Funksjonsområde	Leder for arbeidsgruppen og medlem av prosjektgruppen
Lønn og personal	Arna O. Folden
FoU og eksternfinansiert virksomhet	Ragnhild Nisja
Studieadministrasjon	Arnulf Omdal
Bibliotek	Turid Holtermann
Økonomi	Lars Moe
IKT og arkiv	Johan Børre Melsom
Bygningsdrift og innkjøp	Bjørn Bakken (koordinator), Rita Måsøval (innkjøp), Terese Brekke (drift)

For å bruke kunnskap om hvilke oppgaver som utføres på hvilke måter i dag, samt hvordan oppgavene alternativt kan utføres, har tilsatte som arbeider innenfor hovedfunksjonsområdene på høgskolen sittet i arbeidsgruppene. Alle avdelingene har vært representert i samtlige grupper, og de sentrale personene innenfor de enkelte funksjonsfeltene har derfor vært direkte engasjert i arbeidet med innstillingen.

Arbeidsgruppene mandat, vedtatt av styringsgruppen 26.03.03

1. Arbeidsgruppene skal lage en kort beskrivelse av de viktigste arbeidsoppgavene innenfor området og hvordan de er organisert, samt dagens ressursomfang.
2. Arbeidsgruppene skal lage en kortfattet beskrivelse av arbeidsprosesser innenfor området. Så fremt det benyttes felles IKT-systemer skal en kortfattet vurdere om disse kan utnyttes bedre og der igjennom forenkle arbeidsprosesser.
3. Arbeidsgruppene skal beskrive hvordan de aktuelle administrative arbeidsoppgavene kan organiseres innenfor de fire alternative modeller, med beskrivelse av sterke og svake sider knyttet til alternativene.
4. Arbeidsgruppene skal beskrive hvordan de ulike modellene i notatet for organisering av administrative funksjoner vil resultere i en styrking av faglig ledelse, sikre studentene god tjenestekvalitet på alle studiestedene og en *kostnadseffektiv organisering av administrative oppgaver*.
5. Arbeidsgruppene skal kortfattet beskrive mulighetene for kompetanseoverføring internt på høgskolen ved de fire alternativene.
6. Dersom arbeidsgruppen avdekker spesielle problemer med store krav til detaljeringsgrad som krever egen utredning, fremmes det forslag om eget prosjekt på et senere tidspunkt.

Selv om det kan være strategiske og prinsipielle vurderinger knyttet til hvordan en utformer administrasjonen, så har arbeidsgruppene i hovedsak sett på hvordan konkrete arbeidsoppgaver skal organiseres for å nå målene satt i Org2002 og Strategisk Plan. Derfor har administrasjonsgjennomgangen i stor grad vært praktisk rettet og arbeidsgruppene har beskrevet alternative løsninger der de har synliggjort hvordan vitale administrative oppgaver bør bli løst i en ny struktur.

I beskrivelsen av oppgaver innen de ulike funksjonsområdene har arbeidsgruppene vurdert styrker og svakheter ved organiseringen i forhold til 4 oppgitte modeller. Som forventet har det vært meningsforskjeller på hvilke oppgaver og prosesser som fungerer godt og mindre godt og i hvilken grad en endring av organiseringen av administrasjonen på HiST vil gi en mer effektiv og kvalitetsmessig bedre administrasjon. Denne diskusjonen er klarest uttrykt i arbeidsgruppen for økonomi. I slike tilfeller har arbeidsgruppene uttrykt uenigheten i rapporten, og ingen klar anbefaling foreligger. I de fleste tilfeller har imidlertid arbeidsgruppene kommet til enighet om hvilke(n) modell(-er) som er å foretrekke for å oppnå målene i strategisk plan og Org2002. Og til tross for at arbeidsgruppenes mandat ikke ga rom for anbefalinger, har argumentasjonen pekt i favør av en viss modell. Dette gjelder for eksempel arbeidsgruppene innkjøp, FoU og eksternfinansiert virksomhet og områdene internasjonalisering, informasjon og FS/Studweb under den studieadministrative arbeidsgruppen.

Det har vært et mål å ha en mest mulig åpen prosess, og så langt det har latt seg gjøre, har prosjektledelsen lagt til rette for dette. Et nettsted og e-postadresse hvor ansatte har kunnet gå inn og bidratt med innspill til prosessen ble opprettet. Videre har alle arbeidsgruppene hatt minst to åpne møter der samtlige ansatte ble invitert til å komme med innspill og delta i en diskusjon omkring fremtidige administrative ordninger. Møtene har hatt 10 – 20 deltakere. Deltakelse fra alle avdelinger i alle arbeidsgrupper har også sikret innflytelse fra hele organisasjonen.

Gjennom prosjektet er det etablert en positiv samarbeidsånd og et uttrykt ønske om større grad av samarbeid innad i organisasjonen. Det har ført til forventninger som må bli oppfylt gjennom innføringen av den nye administrasjonsordningen.

Oppfølging/Implementeringsarbeid

Implementeringsarbeidet i kjølvannet av vedtakene i HS-sak 54/2003 Adm2003 er omfattende. Som vedtaket i HS 22/2003 Adm2003 slår fast, vil dette arbeidet foregå i fase 2 av prosjektperioden, dvs fra juni til 01.01.04.

I fase 2 vil konsekvensene av de vedtatte organisatoriske endringene utredes og vurderes, samt evt geografisk flytting av enheter og personell vil bli vurdert.

Hvordan lederstrukturen i et organisatorisk endret HiST bør være, er også et helt sentralt spørsmål i kjølvannet av vedtakene i Adm2003. Ettersom dette spørsmålet er av en så viktig karakter, vil det utredes i fase 2 og komme opp som egen sak i Høgskolestyret. Det anses ikke som nødvendig å øke antall lederstillinger på avdelingsdirektørnivå ut over de 6 som i dag eksisterer i HiST. Det bør i tillegg vurderes om overgang til enhetlig ledelse på avdelingsnivå kan gi rom for reduksjon i antall lederstillinger.

Arbeidsordningen fra fase 1 med en bred kontaktflate ut mot de ansatte i form av åpne diskusjoner og høringsmøter vil bli videreført.

Nødvendige støttefunksjoner rundt dekanen

I behandlingen av HS-sak 52/2003 Adm2003 Innstilling fra styringsgruppen på HS-møte i mai, vedtok høgskolestyret å sende ut innstillingen til høring med følgende tillegg:

Høgskoledirektøren bes prioritere arbeidet med å synliggjøre behovet for administrativ støtte knyttet til dekanenes faglige ledelse og primæroppgavene innenfor forskning og utdanning.

I styrebehandlingen ble det pekt på at innstillingen la sterk vekt på å frita dekanen for administrative oppgaver mens det ble lagt mindre vekt på å synliggjøre de oppgavene og administrative ressurser som er viktige i utøvelsen av dekanens faglige ledelse.

Høgskolestyret ønsket en klargjøring av hvilket støtteapparat dekan trenger for å utøve disse oppgavene på en god måte.

Dekanene må ha en avgjørende innflytelse på beslutninger om kvalitet og omfang av administrative tjenester uavhengig av om ansvaret er lagt til høgskoledirektøren eller direkte under dekan. På områder der dekan ikke direkte er arbeidsleder og personalansvarlig, vil god kommunikasjon mellom dekan og administrasjon sikre at en får en riktig avveining mellom ressursinnsats og tjenesteomfang og kvalitet. Virkemidler som blir foreslått er leveranseavtaler mellom sentral administrativ avdeling og avdeling, faste møter mellom dekan og funksjonsansvarlige/høgskoledirektør, system for rapportering og oppfølging. I innstillingen er det også pekt på at det bør vurderes å etablere system som sikrer oversikt over både tjenestekvalitet og -omfang, ressursinnsats og effektivitet innenfor administrative tjenester. I forbindelse med iverksetting av ny administrasjonsordning vil en i samråd med dekanene utarbeide et system som sikrer tett samarbeid mellom dekanene og administrasjonene omkring de administrative tjenestene.

Dekan er etter ny ordning leder for den faglige virksomheten og har et ansvar for studiekvalitet, FoU og kontakt med regionen. Dekan er også administrativ leder og har et direkte lederansvar for det administrative personell som legges direkte under dekan. Dekan er enhetlig leder ved at hun/han nå får et fullt lederansvar og formelt personalansvar for alle tilsatte på avdeling. Hittil har dekan hatt et delt lederansvar med avdelingsdirektør, mens det formelle personalansvaret entydig ligger i linjen avdelingsdirektør – høgskoledirektør.

I sin høringsuttalelse peker ALT på at dekanen i utøvelse av sin faglige ledelse har behov for

- Utredningskompetanse
- Sekretariatsstøtte for avdelingsstyret
- Kompetanse knyttet til koordinering/bestillerfunksjon for administrative tjenester

Utredningskompetansen vil i særlig grad være knyttet til utvikling og avvikling av fag, utarbeidelse av studieplaner og fagplaner, kvalitetssystem, kostnadsberegning for nye tiltak innenfor studie og FoU, budsjettforslag og årsrapporter. Personalbehovet vil i en viss grad variere med avdelingens størrelse og vil kunne ligge i området 2-5 ansatte.

Personell som er i linje under høgskoledirektøren vil som hovedregel være delokalisert på avdelingsnivå der brukerne er. En slik ordning forutsetter tett kontakt og jevnlig kommunikasjon mellom avdelings- og virksomhetsnivå innen de ulike funksjonsområdene. Dekan skal sikres direkte innflytelse på tjenestekvaliteten som tilbys studenter og faglig ansatte.

Høgskolestyret fastsetter årsverkrammen for avdelingene. Avdelingene vil ha en betydelig innflytelse på omfanget av eget administrativt apparat gjennom de forslag som fremmes overfor styret om årsverksramme for avdelingen. Hittil har styret fulgt opp avdelingenes egne forslag.

Se også pkt 4.4. i styringsgruppens innstilling.

INNSTILLING FRA STYRINGSGRUPPEN

Til tross for omfattende diskusjon rundt prinsipielle sider av administrasjonen ved HiST, samlet et stort flertall av styringsgruppen seg rundt klare anbefalinger i innstillingen, og disse er gjengitt nedenfor. Gjennomgående har mindretallsforslagene blitt støttet av ett av medlemmene, og synet til dette medlemmet er lagt ved som eget kapittel i innstillingen fra styringsgruppen.

Styringsgruppens anbefalinger innenfor de ulike funksjonsområdene er som følger:

Studieadministrasjon og info

Flertallets anbefaling:

Studieadministrative oppgaver innen fag- og utdanningsadministrasjon legges til avdelingsnivå direkte under dekan.

Studieadministrative oppgaver av normativ og driftsmessig art, som ikke er entydig fag- og utdanningsspesifikke, legges i direkte linje under høgskoledirektøren. Høgskoledirektøren skal i samråd med dekanene finne fram til hensiktsmessige campusordninger for driften. Tjenester som er relatert til studentenes daglige behov holdes lett tilgjengelig for studentene. Kvaliteten på disse tjenestene skal være tilfredsstillende.

FS/Studweb organiseres som et sentralisert, delokalisert administrasjonsområde direkte under høgskoledirektøren, med høgskoledirektøren som systemeier og systemansvarlig. Sentralt i FS-organisasjonen vil være en gruppe FS-superbrukere. Denne gruppa må ha ressurser til å videreutvikle eksisterende moduler, og planlegge å gjennomføre opplæring av egne ansatte etc. Det er viktig at gruppa har mandat til fritt å fremme forslag til systemansvarlig om bruk og videreutvikling av FS/Studweb, om opplæringsbehov, kompetansespredning og kompetanseplaner mv.

Det opprettes en administrativ støttefunksjon innen internasjonalisering i direkte linje under høgskoledirektøren. Funksjonen skal være et kompetanseorgan for internasjonaliseringsarbeidet ved HiST. Funksjonen skal samarbeide nært med tilsatte på avdeling.

Informasjonsfunksjonen legges i direkte linje under høgskoledirektøren. Funksjonen skal samarbeide nært med tilsatte på avdelingene.

Mindretallets anbefaling alternativ til andre avsnitt i flertallets anbefaling (1 stemme):

Studieadministrative oppgaver av normativ art legges under høgskoledirektøren.

Studieadministrative oppgaver av driftsmessig karakter legges til dekan. Dette området gjennomgås nøyere med sikte på mest mulig rasjonell og servicevennlig drift av høgskolens støttefunksjoner på feltet sett under ett.

IKT og arkiv

IKT

Flertallets anbefaling:

Ansvar for produksjon av infrastrukturelle tjenester, IKT-nett infrastruktur, felles administrative systemer og standard programvare organiseres under høyskoleledirektøren.

Ansvar for spesielle faglige systemer, tilrettelegging av PCer/klientutstyr og brukerstøtte legges til de ulike avdelingene.

Mindretallets anbefaling – alternativ til første avsnitt i flertallets anbefaling (1 stemme):

Det foreslås at dagens felles IT-personell ved de to store avdelingene inntil videre gir tjenester til begge de nye avdelingene som er utgått fra deres gamle avdeling. Organisatorisk legges de under dekanen ved den største avdelinga i en overgangsfase. Arbeidet med felles administrative IT-løsninger (servere osv) for hele HiST forseres, og IT-personell flyttes fra avdelingene til sentralt nivå i takt med oppgaveflyttinga etter vedtatt plan. Overflytting skal være fullført innen utgangen av 2005.

Arkiv

Flertallets anbefaling:

Arkivfunksjonen ved HiST legges under høyskoleledirektøren. Ingen delarkiv flyttes før en fullgod elektronisk løsning foreligger.

Mindretallets anbefaling (2 stemmer):

Det foreslås at arkivfunksjonen inntil videre blir underlagt dekanens myndighetsområde. Dette tas opp til ny vurdering når nytt, fullelektronisk sak-arkiv-system innføres.

Økonomi

Alternativ forslag (2 stemmer gikk primært inn for dette forslaget og sekundært flertallets anbefaling):

Alle økonomifunksjoner legges under høyskoleledirektøren.

Flertallets anbefaling:

Oppgaver innen regnskaps- og bilagsbehandling og rapportering legges under høyskoleledirektøren.

Økonomifunksjonen for øvrig videreføres foreløpig som en desentral tjeneste under avdeling.

Det øvrige økonomiområdet gjennomgås med sikte på å komme fram til mer rasjonelle arbeidsprosesser og bedre utnyttelse av økonomisystemet.

Mindretallets anbefaling- alternativ til første avsnitt i flertallets anbefaling (1 stemme):

Regnskaps- og bilagshåndtering og rapportering tas ikke ut av det øvrige økonomiområdet ved avdelingene på dette tidspunkt.

Drift og innkjøp

Anbefaling (enstemmig):

Driftsenheten legges i direkte linje under høgskoledirektøren. Det er en driftsansvarlig på hver campus.

Anbefaling (enstemmig):

Det opprettes en sentral støttefunksjon innen området innkjøp i linjen under høgskoledirektøren.

Lønn og personal

Flertallets anbefaling:

Lønnsområdet legges under høgskoledirektøren.

Personaladministrative oppgaver knyttet til tilsetning av personell legges under høgskoledirektøren.

Øvrige personalfunksjoner videreføres under dekanens myndighetsområde inntil videre. Området gjennomgås på nytt i forbindelse med innføring og implementering av nytt lønns- og personaldatasystem med sikte på en formålstjenelig organisatorisk plassering av den personaladministrative støttefunksjonen.

Mindretallets anbefaling (1 stemme):

Lønns- og personalfunksjonen videreføres som en desentral tjeneste som før, under dekanens myndighetsområde. Funksjonsområdet gjennomgås med sikte på mest mulig rasjonell og servicevennlig drift ved innføringen av det nye lønns- og personalsystemet SAP.

Bibliotek

Anbefaling (enstemmig):

Bibliotekfunksjonen ved HiST organiseres som fire campusbibliotek. Biblioteklederne inngår i en ledergruppe under Høgskoledirektøren. Bibliotekene finansieres direkte over høgskolens budsjett.

FoU og eksternfinansiert virksomhet

Anbefaling (enstemmig)

Styringsgruppen foreslår ingen endringer i organiseringen av de administrative støttefunksjonene innen områdene FoU og eksternfinansiert virksomhet.

Høringsuttalelser fra avdelinger, Studentparlamentet og tjenestemannsorganisasjoner

Avdelingene

Innen 13.juni var høringsuttalelser fra 4 av 5 avdelinger kommet inn.

Sentralisering-desentralisering

Sentralt i uttalelsene står spørsmålet om sentralisering- desentralisering. Avdelingene deler seg mht til dette spørsmålet. AHS og ALT ønsker en sterkere grad av sentralisering av administrasjonen ved HiST enn tilfellet er i dag. AITeL ser behovet for å legge flere oppgaver av normerende art under høyskoleledelsen, mens oppgaver utført lokalt bør ligge i direkte linje under dekan. AFT mener at en desentral modell er å foretrekke.

AHS skriver at "Avdelingsstyret slutter seg til flere av styringsgruppas flertallsforslag i kapittel 7, men mener at styringsgruppa ikke går langt nok i å foreslå en samorganisert administrasjon for HiST. ..Tiden er inne for å vedta at HiST skal ha én administrasjon, *høgskolens administrasjon*. Hele administrasjonen anbefales organisert under høyskoleledelsen." Argumentasjon fra AHS bygger på administrasjonen vil bli mer profesjonalisert ved en samordning samt at de administrative fagmiljøene vil bli mindre sårbare. En mer effektiv drift vil gi rom for utviklingsarbeid, noe som igjen skaper et mer profesjonelt nivå på tilbudte tjenester, samt at den enkeltes arbeidssituasjon innenfor eget fagområde kan bli mer variert og utviklende.

ALT peker på viktigheten av en kostnadseffektiv organisasjon, kompetanseutvikling/-overføring og bygging av administrative fagteam, og dekanens utøvelse av faglig ledelse på avdelingen når de konkluderer at "Som grunnmodell bør høyskolen derfor organisere høgskolens samlede administrasjon som en sentralisert, delokalisert administrasjon under Høyskoleledelsen." Avdelingen argumenterer med at oppbygging av 7 parallelle/fullbårne/fullskalerte avdelinger helt klart vil bryte med prinsippet om kostnadseffektive administrasjoner, et prinsipp som er klart uttrykt både i Org2002 og Adm2003. Avdelingen ser også at en styring av ressursene fra virksomhetsnivå vil kunne gi en bedre og lik tjenestekvalitet blant avdelingene enn dagens avdelingsvis administrasjon gir. "Eksempelvis har vi ikke på ALT en sterk utbygget fag- og utdanningsadministrasjon, som en har på enkelte andre avdelinger. Dette betyr at tyngre utviklings- og utredningsoppgaver på ALT utføres av dekan og/eller avdelingsdirektør, mens de samme gjøremålene på AHS ivaretas av administrativt personale med tung fag/utdanningskompetanse. I lengden er denne type ulikheter mellom avdelinger ikke akseptabelt ved institusjonen." Som AHS ser ALT gevinster i form av en mer profesjonell administrasjon ved sentraladministrasjonens muligheter for å ta felles grep for kompetanseoverføring, kompetanseutvikling og ressursstyring etter behov.

Innføring av modell 3 vil medføre at fellesløsninger gjøres tilgjengelige for hele organisasjonen. Avdelingen tar også til orde for en budsjetteringsmodell hvor kostnader forbundet med administrasjonen legges til et sentralt budsjett under høyskoleledelsen. Dette begrunnes med at dette gir organisasjonen en større grad av fleksibilitet og omstillingsevne enn dagens system gir rom for.

Med den spredte bygningsmassen som karakteriserer høgskolens landskap, fysisk lokalisering av medarbeidere, og kiving om fellesressursene, ser avdelingen også utfordringer med

sentralisering av funksjoner. Men de oppsummerer med at ”Motargumenter til tross: Avdeling for lærerutdanning og tegnspråk mener at høghskolen nå har behov for en gjennomgående organisering av administrasjonen under Høghskoledirektøren.”

AITeL skriver i sin høringsuttalelse at ”Alternativ med sentral organisering med delokalisering av personale er meget uheldig. ...Alternativ med fortsettelse av dagens desentrale ordning med styrking av sentralt systemansvar for standardisering mv. er en langt bedre løsning.” Avdelingen ser fordeler ved sentralisering av en del støttefunksjoner, spesielt tekniske. I tillegg stiller avdelingen seg positive til å stille til rådighet personalressurser til fellesprosjekter styrt av HA til standardiserings- og systemutviklingsoppgaver. En slik forpliktelse vil sikres gjennom budsjettfordelingen. Resten av oppgavene, dvs. daglige, løpende driftsoppgaver, som langt på vei er delokaliserte, foreslås lagt i direkte linje under dekan.

AITeL argumenterer med at styrkene til en desentral modell med enhetlig ledelse ligger i dekans totalansvar for faglige og administrative oppgaver, og mulighetene for han/hun til å se de to feltene i sammenheng, også i fordelingen av ressurser på nødvendige oppgaver. Enhetlig ledelse i en desentral modell vil være med på å styrke nødvendige grep for å fokusere på faglig utvikling. AITeL skriver også at ”Med enhetlig ledelse vil ikke administrasjonen vokse uavhengig av de faglige behovene. Dersom administrasjonen trekkes bort fra avdelingene, og over til HA, vil det meget lett kunne føre til en diskusjon om økning i administrasjonen uavhengig av primæroppgavene.”

”Godt samspill mellom faglige behov og administrative tjenester/støtte får en dersom det er nærhet mellom de som har begge oppgavene.” Denne setningen fra høringsuttalelsen reflekterer AITeLs syn og erfaring om at et tett samarbeid mellom faglige og administrativt ansatte gir økt forståelse for krav til hver gruppes arbeidsoppgaver og standarder.

Avdelingen mener også at en desentral modell gir en administrasjon som er mer fleksibel og i stand til å få unna/utføre oppgaver hurtig. ”Både faglig ansatte med administrative oppgaver og de ansatte i administrasjonen må kunne arbeide med mange oppgaver, og kapasitet må kunne omfordeles raskt. Administrasjonen må både kunne takle spesialistoppgaver, som for eksempel krever kunnskap om FS eller Agresso, men også fungere som en felles ressurspool.”

AITeL mener videre at en sentralisert, delokalisert administrasjon skaper mindre ryddige oppgavedelegasjon, avdelingene vil være prisgitt velviljen til det sentrale leddet, de ansatte vil lett havne i lojalitetskonflikter og identitetsproblemer vil lett oppstå om de tilhører avdelingens eller HAs personalgruppe.

På AFT har instituttene gitt innspill til avdelingens høringsuttalelse. 5 av de 6 instituttene har kommentert innstillingen, mens ett institutt avstår fra å kommentere ettersom de opplever ”at det ikke er grunnlag for å kunne gi fornuftige synspunkter på utredningen gjort i ADM 2003.” Administrasjonen ved AFT har også kommentert innstillingen. Avdelingen samlet går sterkt imot en sterkere grad av sentralisering av administrasjonen ved HiST. Avdelingen unnlater å gjengi synspunkter fra de 2 instituttene som slutter seg til deler av anbefalingene fra styringsgruppens flertall. Disse to instituttene vil utgjøre den nye avdelingen for medisinsk teknologi og næringsmiddelfag.

AFTs skepsis til sentralisering begrunnes med at foreslåtte endringer er omfattende og fører til et radikalt brudd med dagens ordning. Det hevdes at ”de nytilsatte dekanene kan komme til

å debutere i et administrativt kaos, og måtte bruke mye av sin dyrebare tid på brannslukking og uavklarte administrasjonsspørsmål.” Avdelingen frykter en topptung administrasjon, både ansvarsmessig og bemanningsmessig. I likhet med AITeL, frykter AFT at ”nær organisatorisk og fysisk nærhet mellom faglig og administrativt personale er avgjørende for rask, ubyråkratisk tjenesteutføring med minimale feil, og det øker forståelsen og respekten for hverandres oppgaver.” AFT stiller en del spørsmål om konsekvensene av en sterkere grad av sentralisering på administrativ service til studenter og ansatte, samt hva slags støtteapparat som dekanen skal få for å kunne konsentrere seg om faglig utvikling. AFT frykter at den administrative støtten vil bli mangelfull og at ”fagpersoner utsettes for mye tidsstap ved at de må utføre enkle servicefunksjoner...” Avdelingen påpeker også manglende beskrivelse av administrativ støtte som skal utgjøre ”dekanens høyre hånd”. Avdelingen legger også til grunn at en sentralisering medfører økte kostnader. Hovedkonklusjonen fra AFT er at innstillingen bør avvises.

Som konklusjon på behandlingen av saken, avviser avdelingen innstillingen til styringsgruppen. De skriver at ”man må tilordne de sju nye avdelingene sin egen, desentrale administrasjon slik at de nye dekaner vet hva de går til.”

AFT uttrykker også sterk kritikk over manglende konsekvensutredning av foreslåtte anbefalinger fra styringsgruppen.

Fleksibilitet

AHS og ALT peker på mangelen på fleksibilitet som følger av dagens ordning der administrative kostnader er knyttet så tett opp mot studieplassene. Et sterkere skille mellom administrasjon og faglig virksomhet både organisatorisk og budsjettmessig vil øke institusjonell fleksibilitet ved at studieplassendringer kun innebærer omfordeling av undervisningsressurser og direkte undervisningskostnader.

Leveranse av tjenester i en sentralisert modell

Både AHS og ALT påpeker behovet for en leverandøravtale ved en sterkere grad av sentralisering. AHS kaller dette for ”bestiller- og utførerrollen”, ALT ”bestiller/koordineringsfunksjon”. I dette ligger at dekan/administrativ nestleder bestiller tjenester av høyskoledirektøren, som sitter på personalressurser og disponerer disse etter avdelingenes behov. Disse behovene defineres i samråd mellom dekanat og rektorat/høyskoledirektøren. En slik ordning sikrer likt tjenestetilbud ved alle avdelingene, samt at når noen avdelinger har behov for ekstra ressurser, vil høyskoledirektøren ha anledning til å disponere ressurser innenfor et begrenset tidsrom. For at slike avtaler skal fungere må bestiller ha realistiske forventninger til leveransen og utføreren vet hva som forventes. Partene vil ha en felles kunnskap om hva som skal leveres, hvordan en leveranse skal foregå, og omfanget av leveransen. Et slikt leveransesystem vil sannsynligvis resultere i en relativt nøktern administrasjon. styringsgruppens innstilling behandler dette spørsmålet i 4.3, 4.4 og 4.5.

AHS poengterer at sentralisering forutsetter at det utarbeides klare retningslinjer for hvilket ansvar som skal ligge i hhv bestiller og leverandørrolle. Hver enkelt dekan må også få tilgang på medarbeidere innen studieadministrasjon, økonomi og personal for å ivareta behov for nærhet og kunnskap om den aktuelle avdelingens virksomhet.

Også ALT skriver at en sentralisert modell forutsetter ”at dekanen har ledelse og myndighet over tilsatte som ivaretar 3 helt sentrale funksjoner for faglig ledelse:

- Utredningskompetanse

- Sekretariatsfunksjoner overfor avdelingsstyret
- Koordinering/bestillerfunksjon for fellesfunksjoner under HD”

AITeL ser også dette som en potensiell modell, men peker på faren for at oppgaver ikke blir utført og saker ikke behandlet ved en leveransemodell i en sentralisert organisasjon. Som de skriver i høringsuttalelsen ”Dekan/lederteamet ved avdelingen trenger ikke å gå via lokal direktør, eller annen lokal leder, eller via HA for å stille oppgaver i kø for å få de utført.”

AITeL lanserer en modell ”der avdelingen får dekket behov ved frivillig å kjøpe ressurser av andre avdelinger/HA. Det kan gjelde fag eller deler av fag, det kan gjelde bibliotekstjenester, kompetanse innen jus i forhold til personaloppgaver, bygningsdrift, renhold og store innkjøp.” Det er et spørsmål om en slik kjøpsmodell er mer hensiktsmessig enn en sentralisert modell som skissert av AHS og ALT, og i hvilken grad og på hvilke punkter en slik modell skiller seg fra andre sentraliseringsmodeller.

Graden av suksess til en leveransemodell er derfor avhengig av at en utvikler et fleksibelt, ubyråkratisk og smidig leveransesystem som hurtig responderer på avdelingenes behov.

Kommentarer til de enkelte funksjonsområdene, kapittel 7 i styringsgruppens innstilling

I den grad avdelingene har kommentert konkrete funksjonsområder, er det skrevet inn i tabellen under. For syn på organisering av administrasjonen for de avdelingene som ikke har gjennomgått alle funksjonsområdene spesifikt, vises til avsnitt over.

		AHS	ALT	AITeL	AFT	AØA
STU-DIE ADM. OG INFO	Studieadm (fag- og utd.adm. og studie og utd.adm)	Alle stud.adm. funksjoner under høgskoledirektør (HD)		Fag-utd.adm og studadm under dekan. Noen ikke utd- og fag spes. studadm oppg., spes. av drifts-mes.art, organiseres frivillig på campus el. avd.nivå	Manglende utredning om hvordan håndtering av kvalitets-arbeidet skal organiseres	
	FS/ Studweb			Prosjektorganisert med HD som systemeier og systemansvarlig		
	Internasj.			Under HD		
	Info			Under HD		
LØNN OG PERSONAL		Hele personalområdet under HD	Uklare anbefalinger, tar ikke stilling til dette punktet i innstillingen	Oppgaver av normativ art som prosjekter under HD. Støttefunksjon som krever spisskompetanse om lovgivning og avtaleverk under HD. Øvrige oppgaver under dekan.		

IKT- ARKIV	IKT	IKT-oppgaver og IKT-ansvar under HD, inkl. faglige. Unntak: hvis fagl. Ansatt MÅ utføre oppg. under dekan		Felles tjenester, infrastruktur, systemer og programvare under HD. Spesielle fagl. systemer og brukerstøtte under dekan (som flert.-forslaget)		
	Arkiv	Under HD		Under HD		
ØKONOMI		Alle øk. funksjoner under HD		Gjennomgang for å bestemme oppgaver som hensiktsmessig kan utføres sentralt lokalisert. Oppgaver utført på avd. under dekan		
DRIFT OG INNKJØP	Drift	Under HD, driftsansvarlig på campus under HD		Under HD		
	Innkjøp	under HD		Ny stilling ikke nødv., heller avtaler med større partnere (NTNU, UNINETT)		
FOU OG EKSTERN- FINANSIERT VIRKSOMHET		Adm. støttefunksjoner under HD, videreføring av avd. vis organisering	Styrking av område ønskelig ettersom et satsingsområde for HIST	Adm. støttefunksjoner under HD, videreføring av avd. vis faglig organisering		
BIBLIOTEK		Under HD	Satsingsområde i fbm styrking av FoU-aktiviteten	4 campusbibliotek under HD. Opprettelse av fagl. Bibl.råd		

Studentparlamentet

Studentparlamentet har nedfelt som prinsipp at ”høgskolen skal ha en sterk sentralstyrt ledelse med klare ansvarsforhold.” Som en konsekvens av dette skriver de i høringsuttalelsen at ”man bør sentralisere administrasjonen ved høgskolen ytterligere enn det man har lagt opp til i styringsgruppens anbefalinger.” Studentdemokratiets øverste organ ønsker en kostnadseffektiv organisering av administrasjonen som tilbyr tjenester av tilfredsstillende kvalitet som er lett tilgjengelig og relatert til studentenes daglige behov. Studentene støtter langt på vei flertallsforslagene i styringsgruppens innstilling. Dette gjelder innen studieadministrasjon og info, IKT og arkiv, drift og innkjøp, lønn og personal og bibliotek. Innen økonomifunksjonen ser Studentparlamentet flest fordeler ved en sentralisering av alle økonomioppgavene, mens som annen prioritet støtter de flertallsforslaget i innstillingen. Som AITeL, oppfordrer studentene høgskolen til å inngå samarbeidsavtaler med NTNU og HiNT om innkjøpsavtaler som sikrer stordriftsfordeler.

Til sist anbefaler studentene å satse mer på FoU og eksterntfinansiert virksomhet i form av opprettelsen av ”et sterkt sentralt organ for å hente inn eksterne midler til høgskolen”.

Tjenestemannsorganisasjonene

NTL /LO-stat, Forskerforbundet, NITO og Bibliotekarforbundet ved HiST har sendt høringsuttalelser på Adm2003. Tjenestemannsorganisasjonene er spesielt opptatt av at medlemmene sikres medbestemmelse og innsyn i prosessen som kan lede til endringer i arbeidssituasjonen til mange av de ansatte. I tillegg savnes det svar på hvilke konsekvenser administrasjonsgjennomgangen vil få, bl.a. hvordan den nye ledelsesstrukturen vil se ut hvor fordeling av oppgaver, ansvar og myndighet står sentralt.

Sentralisering-desentralisering

Bibliotekarforbundet støtter en sterkere grad av sentralisering av administrasjonen ved HiST. De skriver bl.a. "Bibliotekarforbundets avdeling ved HiST mener det er positivt at avdelingsbibliotekene samles og organiseres enhetlig, med alle funksjoner lagt under Høgskoledirektøren. En slik modell vil etter vår mening være best egnet til å videreutvikle bibliotek tjenesten, spesielt med tanke på disponering av personalressurser og kompetansebehov i organisasjonen sett under ett." Men ikke kun bibliotekene vil med fordel kunne sentraliseres. "Bibliotekarforbundet ønsker en enda sterkere organisatorisk sentralisering av administrative tjenester under høgskoledirektøren og et klarere fokus på kostnadseffektive og rasjonelle fellesløsninger." NITO uttrykker en mer skeptisk holdning til sentraliseringsspørsmålet. "Ved for stor grad av sentralisering av administrative funksjoner vil servicenivået overfor studenter og ansatte bli sterkt forringet." Av kommentarer til konkrete funksjonsområder skriver de at "Studieadministrative oppgaver bør være under dekan."

Bibliotekarforbundet og Forskerforbundet mener at ingen av de administrativt ansatte bør ha mer enn én leder. Forskerforbundet skriver at "Det må derfor unngås en organisering hvor enkelte ansatte vil komme til å ha flere ledere på grunn av et utfører arbeidsoppgaver innenfor flere områder i administrasjonen."

Forslag til vedtak

1. Overordnede prinsipper

Administrasjonen er et viktig redskap for realisering av HiSTs faglige målsettinger slik disse er formulert i strategisk plan. HiST skal ha en serviceinnstilt og kostnadseffektiv administrasjon der brukerbehovene er styrende for prioritering og organisering av administrative oppgaver. Organiseringen av administrasjonen skal sikre at en får en effektiv og standardisert utnyttelse av IKT-systemene innenfor de enkelte administrative områdene, fleksibel utnyttelse av administrativt personell og kompetanseoverføring mellom medarbeidere innenfor samme funksjonsområde. HiST skal ha en organisering av administrasjonen som på en best mulig måte bidrar til at dekanen kan realisere de faglige mål Høgskolestyret har satt for avdelingen. For å sikre en effektiv administrasjon og resultatoppfølging også på det administrative området, skal styret årlig gis en oversikt over utviklingen av administrative kostnader holdt opp mot omfanget av de oppgaver administrasjonen har ansvar for.

2. Brukerinnflytelse

Brukerne av administrative tjenester skal sikres innflytelse på utførelse, kvalitet og omfang av administrative tjenester gjennom organiserte kontaktmøter mellom brukere og administrasjon, periodevis evaluering av administrative områder, rådgivende utvalg, leveranseavtaler mellom

avdeling og administrasjon og dekanenes medvirkning i rektors ledergruppe. Brukerbehov er bestemmende for lokalisering av administrative tjenester.

3. Studieadministrasjon

Avdelingen har et ansvar for avdelingsspesifikk faglig og pedagogisk utvikling, kvalitetssikring, økonomiske vurderinger knyttet til nye tiltak innen studieområdet, utvikling og nedlegging av fag utarbeidelse av fag- og studieplaner. Studieadministrative oppgaver innen avdelingsspesifikk fag- og utdanningsadministrasjon legges til avdelingsnivå direkte under dekan.

Studieadministrative oppgaver av normativ og driftsmessig art, som ikke er entydig fag- og utdanningsspesifikk, legges i direkte linje under høskoledirektøren. Høskoledirektøren skal i samråd med dekanene finne fram til hensiktsmessige campusordninger for driften. Tjenester som er relatert til studentenes daglige behov holdes lett tilgjengelig for studentene. Kvaliteten på disse tjenestene skal være tilfredsstillende.

FS/Studweb organiseres som et sentralisert, delokalisert administrasjonsområde direkte under høskoledirektøren, med høskoledirektøren som systemeier og systemansvarlig. Sentralt i FS-organisasjonen vil være en gruppe FS-superbrukere. Denne gruppa må ha ressurser til å videreutvikle eksisterende moduler, og planlegge å gjennomføre opplæring av egne ansatte etc. Det er viktig at gruppa har mandat til fritt å fremme forslag til systemansvarlig om bruk og videreutvikling av FS/Studweb, om opplæringsbehov, kompetansespredning og kompetanseplaner mv.

Det opprettes en administrativ støttefunksjon innen internasjonalisering i direkte linje under høskoledirektøren. Funksjonen skal være et kompetanseorgan for internasjonaliseringsarbeidet ved HiST. Funksjonen skal samarbeide nært med tilsatte på avdeling.

Informasjonsfunksjonen legges i direkte linje under høskoledirektøren. Funksjonen skal samarbeide nært med tilsatte på avdelingene.

4. Informasjons- og kommunikasjonsteknologiområdet

Ansvar for produksjon av infrastrukturelle tjenester, IKT-nett infrastruktur, felles administrative systemer og standard programvare organiseres under høskoledirektøren.

Ansvar for spesielle faglige systemer, tilrettelegging av PCer/klientutstyr og brukerstøtte legges til de ulike avdelingene.

5. Arkiv

Arkivfunksjonen ved HiST legges under høskoledirektøren. Ingen delarkiv flyttes før en fullgod elektronisk løsning foreligger.

6. Økonomi

Oppgaver innen regnskaps- og bilagsbehandling og rapportering legges under høskoledirektøren.

Økonomifunksjon knyttet til kostnadmessige vurderinger av faglige tiltak, opprettelse og nedleggelse av studietilbud, oppfølging av avdelingsens budsjett, fordeling av bevilgning internt i avdeling mellom studieprogrammene etc. videreføres foreløpig som en desentral tjeneste under avdeling.

Økonomiområdet gjennomgås med sikte på å komme fram til mer rasjonelle arbeidsprosesser og bedre utnyttelse av økonomisystemet.

7. Drift og innkjøp

Driftsenheten legges i direkte linje under høskoledirektøren. Det er en driftsansvarlig på hver campus.

Det opprettes en sentral støttefunksjon innen området innkjøp i linjen under høskoledirektøren.

8. Lønn og personal

Lønnsområdet legges under høskoledirektøren.

Personaladministrative oppgaver knyttet til tilsetning av personell legges under høskoledirektøren.

Øvrige personalfunksjoner videreføres under dekanens myndighetsområde inntil videre. Området gjennomgås på nytt i forbindelse med innføring og implementering av nytt lønns- og personaldatasystem med sikte på en formålstjenlig organisatorisk plassering av den personaladministrative støttefunksjonen.

9. Bibliotek

Bibliotekfunksjonen ved HiST organiseres som fire campusbibliotek. Biblioteklederne inngår i en ledergruppe under Høskoledirektøren. Bibliotekene finansieres direkte over høskolens budsjett.