



HØGSKOLEN
SØR-TRØNDELAG

Adm2003

Styringsgruppens anbefaling

19.05.2003

1.	SAMMENDRAG OG ANBEFALINGER.....	3
1.1	BAKGRUNN.....	3
1.2	ARBEIDSFORM OG ORGANISERING	3
1.3	TIDSPLAN.....	4
1.4	STYRINGSGRUPPENS ANBEFALINGER	4
2.	MANDAT OG OPPNEVNING	7
2.1	STYRETS BEHANDLING.....	7
2.2	PROSJEKTGRUPPE OG ARBEIDSGRUPPER	10
2.3	ARBEIDSMÅTE	11
3	BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	11
3.1	VERDISYN.....	11
3.2	HØGSKOLENS MÅL.....	12
3.3	INSTITUSJONSEVALUERING	13
3.4	MÅL FOR ADMINISTRASJONEN I ORG 2002	14
4	ORGANISASJONSPRINSIPPER	15
4.1	ENDRINGER SOM FØLGE AV ORG 2002.....	15
4.2	DAGENS ORGANISERING	17
4.3	GRUNNLEGGENDE PRINSIPPER FOR ADMINISTRASJONENS ROLLE – ORGANISERING OG OPPGAVER	17
4.3.1	<i>Kvalitet</i>	18
4.3.2	<i>Effektivitet</i>	19
4.3.3	<i>Fleksibilitet</i>	20
4.3.4	<i>Styring</i>	20
4.4	ADMINISTRATIV STØTTESTRUKTUR FOR DEKANEN	21
4.5	SAMVIRKE HØGSKOLEADMINISTRASJONEN – AVDELINGENE	23
4.6	ADMINISTRASJON OG FAG.....	24
4.7	KJERNEKOMPETANSE.....	24
4.8	PERSONALET SITUASJON	25
4.9	ALTERNATIVE MODELLER.....	25
5.	ORGANISERING AV ADMINISTRASJONEN VED ANDRE HØGSKOLER.....	27
6.	SAMMENFATNING AV ARBEIDSGRUPPENES FORSLAG	29
6.1	STYRKER OG SVAKHETER VED DE ULIKE ADMINISTRASJONSMODELLENE	29
6.2	ARBEIDSGRUPPENES VURDERINGER.....	32
6.2.1	<i>Arbeidsgruppe studieadministrasjon og info</i>	32
6.2.2	<i>Arbeidsgruppe IKT og arkiv</i>	34
6.2.3	<i>Arbeidsgruppe økonomi</i>	36
6.2.4	<i>Arbeidsgruppe drift og innkjøp</i>	38
6.2.5	<i>Arbeidsgruppe personal og lønn</i>	40
6.2.6	<i>Arbeidsgruppe bibliotek</i>	41
6.2.7	<i>Arbeidsgruppe FoU og eksternfinansiert virksomhet</i>	42
7.	STYRINGSGRUPPENS ANBEFALINGER	43
7.1	STUDIEADMINISTRASJON OG INFO.....	44
7.2	IKT OG ARKIV	45
7.3	ØKONOMI	46
7.4	DRIFT OG INNKJØP	47
7.5	LØNN OG PERSONAL	48
7.6	BIBLIOTEK	48
7.7	FOU OG EKSTERNFINANSIERT VIRKSOMHET	49

8.	HELHETLIG DISSENSFORSLAG FRA ESTER HASLE.....	49
8.1	GRUNNLAG FOR ADM2003	49
8.2	GRAD AV ENDRINGER I DENNE OMGANG.....	50
8.3	SAMMENLIGNING MED ANDRE HØGSKOLER	50
8.4	MANGLENDE BAKGRUNNSMATERIALE FOR STYRINGSGRUPPAS ARBEID	51
8.5	DIMENSJONERING AV ADMINISTRATIVE ÅRSVERK I HiST	51
8.6	PRINSIPPER FOR ADMINISTRASJONSOPPBYGGINGA.....	53
8.7	PGA. FLERE OPPGAVER ER EN ØKNING AV ADMINISTRASJONEN UUNNGÅELIG	53
8.8	BEHOV FOR ADMINISTRATIVT STØTTEPERSONELL PGA. ENDRA AVDELINGSINNDELING	56
8.9	TILRÅDINGER INNEN DE ULIKE FAGOMRÅDER.....	57
8.10	LEDELSESSTRUKTURER.....	60
8.11	KONSEKVENSER FOR ÅRSVERKSRAMMA.....	61

1. Sammendrag og anbefalinger

1.1 Bakgrunn

Høgskolens strategisk plan (2000-2010) og Org2002 dannet utgangspunktet for Adm2003-prosjektet (prosjekt for gjennomgang av administrasjonen ved HiST). For å oppfylle strategisk plan og intensjonene i Org2002 stilles det krav til en organisasjon som har evnen til ivareta effektivitet, kvalitet og fleksibilitet. Organiseringen av de administrative oppgaver skal være en viktig støttefunksjon for gjennomføringen av den faglige virksomheten ut fra faglige, forskningsmessige og markedsmessige behov. Den primære oppgaven for Adm2003-prosjektet er å ta stilling til behovet for endringer i administrative myndighets- og ansvarsforhold. Prosjektet skal gi 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.

1.2 Arbeidsform og organisering

Adm2003-prosjektet startet opp 27. februar 2003. Prosjektet har hatt sitt eget prosjektsekretariat, som har bestått av leder Hasle Østerlie, Ingrid Fjeldsenden og Oddrun Husby. Arbeidet i prosjektet har bestått av en styringsgruppe (14 medlemmer), en prosjektgruppe (bestående av prosjektleder og arbeidsgruppelederne) og 7 ulike arbeidsgrupper innenfor: økonomi, drift og innkjøp, IKT og arkiv, bibliotek, personal og lønn, studieadministrasjon og info, og FoU og eksternfinansiert virksomhet. De ulike arbeidsgruppene har utarbeidet sine egne rapporter som ble lagt frem for styringsgruppen med frist 1. mai 2003. Fra prosjektsekretariatets side har det vært lagt vekt på åpenhet i prosessen og muligheter for den enkelte til å få informasjon gjennom allmøter, samt gitt muligheter til å komme med innspill og synspunkter.

Styringsgruppen bestod opprinnelig av 9 medlemmer, 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 og 1 representant fra tjenestemannsorganisasjonene. Drøftinger med de 4 arbeidstakerorganisasjonene resulterte i at man ikke ble enig om en felles representant. 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, og at rektor (for å opprettholde balansen i styringsgruppa) fikk fullmakt til å oppnevne ytterligere to representanter fra høgskolen. Representanter for de 4 arbeidstakerorganisasjonene ble høgskolelektor Stein Kalstad (LO-stat/NTL), høgskolelektor Brit Hustad (UHO), konsulent Grete Lillemyr (FO) og høgskolelektor Karl Johan Johansen (Akademikerne/FF). De to øvrige representantene fra høgskolen ble konsulent May Sigrud Olsen og høgskolelektor Carl Fredrik Dons.

Styringsgruppen har i denne hektiske prosjektperioden hatt totalt 7 møter. Gruppens innstilling legges fram i Høgskolestyrets møte 21. mai 2003.

1.3 Tidsplan

Høgskolestyret behandlet Adm2003-prosjektet i sak 022/2003. Prosjektet ble delt inn i to faser. Styringsgruppens rapport omhandler en utredning av overordnet organisering av administrasjonen (fase 1). Innstillingen fra gruppen skal videre ut på høring, og legges fram for endelig behandling i Høgskolestyret i juni 2003. Etter behandlingen i Høgskolestyret skal det utarbeides en plan for implementering og etterarbeid som skal effektueres av Høgskoledirektøren. Planen legges frem for Høgskolestyret i første møte høsten 2003. Styringsgruppen fungerer som referansegruppe for Høgskoledirektøren i denne avsluttende fasen.

1.4 Styringsgruppens anbefalinger

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 høyskolelederen.

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 høyskolelederen. Ingen delarkiv flyttes før en fullgod elektronisk løsning foreligger.

Mindretallets anbefaling (2stemmer):

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 høyskolelederen.

Flertallets anbefaling:

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

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 taes ikke ut av det øvrige økonomiområdet ved avdelingene på dette tidspunkt.

Drift og innkjøp

Anbefaling (enstemmig):
Driftsenheten legges i direkte linje under høskoledirektøren. Det er en driftsansvarlig på hver campus.

Anbefaling (enstemmig):
Det opprettes en sentral støttefunksjon innen området innkjøp i linjen under høskoledirektøren.

Lønn og personal

Flertallets anbefaling:
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 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 Høskoledirektøren. Bibliotekene finansieres direkte over høskolens budsjett.

FoU og eksternfinansiert virksomhet

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

2. Mandat og oppnevning

2.1 Styrets behandling

Administrasjonsgjennomgangen er siste trinnet i en omfattende endringsprosess ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Allerede da Strategisk plan ble vedtatt var det en uttalt forutsetning at den skulle følges opp både med en organisasjonsgjennomgang og en administrasjonsgjennomgang. Organisasjonsgjennomgangen falt sammen med endringer i rammebetingelsene for høgskolesektoren gjennom ny lov om universiteter og høgszkoler. Loven gir en vesentlig større frihet for institusjonene til selv å avgjøre hvordan de ønsker å organisere virksomheten internt på institusjonen.

I to møter i februar 2003 vedtok Høgskolestyret en ny organisering, som bl.a. innebar endret avdelingsorganisering, overgang til tonivåstruktur og enhetlig ledelse på avdelingsnivå.

Høgskolen har tidligere hatt en administrasjonsgjennomgang (adm 98). Dette var imidlertid et avgrenset prosjekt som bare gjaldt høgskoleadministrasjonen og som hadde som målsetting å senke de administrative kostnadene ved å se på mulighetene for å rasjonalisere funksjoner eller senke ambisjonsnivået på enkelte av funksjonsområdene. Prosjektet resulterte i at en senket antallet stillinger på høgskoleadministrasjonen og endret ledelsesstrukturen. ADM98 medførte ingen endringer i arbeidsfordelingen mellom avdeling og høgskolenivå. Allerede etablerte relasjoner til avdelingsnivået ble videreført.

Org 2002 har konsekvenser for organiseringen av administrasjonen. Som et minimum må administrasjonen tilpasses en endret avdelingsinndeling. Høgskolestyret fattet følgende vedtak i 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.

Som en oppfølging av vedtaket la høgskoledirektøren i møte 26. februar frem en sak om administrasjonsgjennomgang for styret. Styret fattet følgende vedtak:

Vedtak:

Det igangsettes et prosjekt for gjennomgang av administrasjonen ved HiST, kalt Adm2003. Prosjektet starter opp 27.02.03 og avsluttes i desember 2003. Prosjektet skal deles i to faser:

- 1. Utredning av overordnet organisering av administrasjonen (legges fram som HS sak i juni 2003)*
- 2. Implementering og etterarbeid (fram til 01.01.04)*

Styringsgruppa fungerer som referansegruppe for høgskoledirektøren i fase 2.

For Adm 2003 opprettes det en styringsgruppe med følgende sammensetning:

Høgskoledirektør Ole A Brønmo, leder

Dekan Ola Ottesen

Avdelingsdirektør Ester Hasle

Seniorkonsulent Per Rygg

Leder Åse Aspaas, KS

Direktør Berit Rian, Fokus bank

2 studenter

1 fagforeningsrepresentant

Studentrepresentantene oppnevnes av rektor etter forslag fra Studentparlamentet.

Utgangspunktet for eventuelle endringer i administrasjonene er at den faglige virksomheten sikres god administrativ støtte, at studentene sikres god tjenestekvalitet på alle studiestedene og at en får en kostnadseffektiv administrasjon.

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

- *Ta stilling til behovet for å foreta endringer i administrative myndighets- og ansvarsforhold.*
- *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.*
- *Vurdere ulike administrasjonsmodeller, som avdelingsadministrasjon, campusadministrasjon eller blandingsmodeller tilpasset avdelingenes lokalisering.*
- *I sine forslag ta spesielt hensyn til målsettingen om å styrke faglig ledelse.*
- *Vurdere de muligheter IKT gir til å organisere administrasjonene på en mer hensiktsmessig måte enn dagens.*
- *Vurdere administrasjonsordningen ut fra behovet for fleksibilitet og endringsberedskap.*

Under styringsgruppa skal det være en prosjektgruppe med egen prosjektleder.

Styringsgruppa fastsetter prosjektgruppas mandat.

Det opprettes et antall undergrupper som skal ivareta utredning innenfor følgende funksjonsområder:

- *Økonomi*
- *Drift*
- *IKT*
- *Arkiv*
- *Bibliotek*
- *Personal*
- *Studieadministrasjon*
- *Informasjon*
- *FoU*
- *Internasjonalisering*
- *Eksternfinansiert virksomhet*
- *Likestilling*

Styringsgruppa skal nedsette underutvalg. Lederen for hver av undergruppene skal sammen med prosjektleder utgjøre prosjektgruppa. Seniorkonsulent Hasle Østerlie utpekes som prosjektleder.

Innstilling fra første del av prosjektet sendes på høring til avdelingene, Studentparlamentet og arbeidstakerorganisasjonene. Etter at høringsrunden er gjennomført, legges forslaget fram for Høgskolestyret i juni 2003. Etter behandlingen i Høgskolestyret skal det utarbeides en plan for implementering og etterarbeid som skal effektueres av Høgskoledirektøren. Planen legges frem for høgskolestyret i første møte høsten 2003. Planen skal legges fram for tjenestemannsorganisasjonene.

Høgskoledirektøren gis fullmakt til å forhandle med tjenestemannsorganisasjonene.

Som det fremgår av vedtaket ble det foreslått at arbeidstakerorganisasjonene skulle være representert med en representant i styringsgruppa for prosjektet. Drøftinger med arbeidstakerorganisasjonene omkring dette ga som resultat at man ikke ble enig om en felles representant. Alle hovedorganisasjonene (4) har deretter fremmet krav om å bli representert i styringsgruppa.

Høgskoledirektøren anbefalte på denne bakgrunn, overfor styret, at arbeidstakerorganisasjonene ble representert med 1 representant hver, og at rektor, for å opprettholde balansen i styringsgruppa, fikk fullmakt til å oppnevne ytterligere to representanter fra høgskolen. Den endelige styringsgruppa for prosjektet kom derfor til å ha følgende sammensetning:

Høgskoledirektør Ole A. Brønmo
Dekan Ola Ottesen
Avdelingsdirektør Ester Hasle
Seniorkonsulent Per Rygg
Konsulent May Sigrid Olsen
Høgskolelektor Carl E. Dons
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
Konsulent Grete Lillemyr, FO
Høgskolelektor Karl Johan Johansen, Forskerforbundet
Høgskolelektor Brit Hustad, UHO

2.2 Prosjektgruppe og arbeidsgrupper

En administrasjonsgjennomgang er i stor grad praktisk rettet. Selv om det kan være strategiske og prinsipielle vurderinger knyttet til hvordan en utformer administrasjonen, så vil en i hovedsak måtte ta beslutninger av rent praktisk art om hvordan konkrete arbeidsoppgaver skal organiseres. Dette innebærer at tilsatte som arbeider innenfor hovedfunksjonsområdene på høgsolen i stor grad må trekkes inn i arbeidet. I større eller mindre grad vil det være behov for en konkret gjennomgang av arbeidsprosesser og oppgaver, og beskrivelser av alternative løsninger der en synliggjør hvordan vitale administrative oppgaver blir løst i en ny struktur. For å foreta en konkret gjennomgang av de enkelte funksjonsområdene ble det opprettet følgende arbeidsgrupper som rapporterer til styringsgruppa:

- Økonomi
- Personal
- Eksternfinansiert virksomhet og FoU
- Studie
- Bibliotek
- IKT og arkiv
- Bygningsdrift og innkjøp

For arbeidsgruppene ble det utpekt ledere som sammen med prosjektleder; Hasle Østerlie, utgjør prosjektgruppa.

Medlemmene av prosjektgruppa har vært:

Hasle Østerlie, prosjektleder

Lars Moe (økonomi)

Arna O. Folden (personal)

Turid Holtermann (bibliotek)

Arnulf Omdal (studie)

Ragnhild Nisja (eksternfinansiert virksomhet og FoU)

Johan Børre Melsom (IKT og arkiv)

Bjørn Bakken (koordinator for drift og innkjøp)

Rita Måsøval (innkjøp)

Terese Brekke (drift)

Arbeidsgruppene ble gitt følgende mandat:

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 høgsolen 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.

Punkt 3 i mandatet viser til følgende hovedalternativ:

1. En videreføring av dagens ordning med selvforsynte avdelingsorganisasjoner, og med dekan som reelt fungerende leder både for den faglige virksomheten og for administrasjonen. Dette innebærer at de enkelte administrative medarbeiderne på avdeling rapporterer direkte til dekan.
2. En justert videreføring av dagens ordning med selvforsynte avdelingsadministrasjoner og administrativ leder på avdeling. I praksis innebærer dette at det på avdeling er en leder for administrasjonen som rapporterer til dekanen. Dekanen legger frem saken for avdelingsstyret og møter i rektors ledermøter, er kontaktpunkt mot direktør.
3. En sterkere sentralisering av administrasjonen der en del av oppgavene som i dag ivaretas av avdelingene, i fremtiden ivaretas av en noe utvidet høgskoleadministrasjon. Den sentrale høgskoleadministrasjonen er organisert sentralisert, men lokalisert på avdelingsnivå. Avdelingsnivået har et sekretariat som bemannes ut fra funksjonene som vurderes essensielle for at dekanen kan oppfylle de faglige målene til avdelingen.
4. Campusadministrasjonen der de administrative oppgavene løses av en administrasjon som er lokalisert til en campus og som ledes av en administrativ leder eller ledere for ulike funksjoner. Campusadministrasjonen utfører administrative oppgaver for en eller flere avdelinger og de ulike dekanene støtter seg på administrativ leder/-e for å få utført aktuelle oppgaver. En kan også tenke seg at en campusadministrasjon kan dekke flere avdelinger enn de som er lokalisert til aktuell campus.

2.3 Arbeidsmåte

Det sier seg selv at en i begrenset grad kan trekke inn større deler av organisasjonen i et arbeid som har så knappe tidsrammer som Adm2003. En har likevel ønsket en mest mulig åpen prosess, og har lagt til rette for at de som har innspill vil kunne gis anledning til dette. Det er opprettet nettsteder hvor ansatte kan gå inn og komme med innspill til prosessen. 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. Alle avdelingene er representert i samtlige grupper, og de sentrale personene innenfor de enkelte funksjonsfeltene har derfor vært direkte engasjert i arbeidet med innstillingen.

3 Bakgrunn for prosjektet

Utgangspunktet både for Org2002 og Adm2003 er strategisk plan der HiST både har formulert en verdimeslig basis for høgskolen, kvalitetsmål for virksomheten og sentrale kvantifiserbare målsettinger. Både organisering og administrasjon skal bidra til å realisere målene i strategisk plan.

3.1 Verdisyn

- Strategisk plan sier at virksomheten ved Høgskolen i Sør-Trøndelag skal være forankret i humanistiske idealer med fokus på menneskeverd, likeverd og medvirkning. Høgskolen skal utdanne framtidige yrkesutøvere med praktisk kyndighet, vitenskapelig tenkemåte,

robuste kunnskaper og sosiale ferdigheter, slik at kandidaten er etterspurt på arbeidsmarkedet og har kompetanse til å videreutvikle de yrker og bransjer de går inn i.

- Høgskolen skal ha et solid utadrettet fagmiljø som er i god samhandling med private og offentlige samarbeidspartnere.
- Høgskolen skal ha en sterkt posisjon i utdanningsmarkedet gjennom målrettet satsing på kvalitet og nyskapning i studier og læringsformer, gjennom relevant forsknings- og utviklingsarbeid og gjennom alliansebygging med andre lærersteder.

Som en rød tråd gjennom strategisk plan går målsettingen om å være en institusjon med høye krav til seg selv og til studentene. Høgskolen skal være en krevende høgskole, og en utfordrende arbeidsplass. Videre skal høgskolen stille store krav til forskning og utdanning. Tilsatte skal kunne opparbeide kompetanse som gir anerkjennelse i nasjonale og internasjonale fagmiljøer.

Strategisk plan setter dermed store krav til kvalitet på alle plan i organisasjonen, og målestokken er internasjonal kvalitet på utdanning, forskning og utvikling.

Disse målsettingene er utgangspunktet for Org2002 og Adm2003. Samlet skal de organisatoriske endringene legge til rette for et system som gjør at HiST kan realisere de svært ambisiøse målsettingene som er satt opp i strategisk plan.

3.2 Høgskolens mål

Målgruppen for høgskolens virksomhet er studenter, regionen og tilsatte, og høgskolen har derfor i strategisk plan definert seg som studentens høgskole, regionens høgskole og de tilsattes høgskole.

I tillegg til å etablere et verdigrunnlag basert på humanistiske idealer, nytte for profesjonsfelt og regionen, internasjonal kvalitet innenfor utdanning, forskning og utvikling, har høgskolen også satt opp en rekke mer eller mindre kvantifiserbare målsettinger for sentrale virksomhetsområder. Høgskolen skal fortsatt ha grunnutdanning innenfor profesjonsfagene som sin mest sentrale aktivitet. I tillegg skal en satse på å bygge opp mastergrader innenfor sentrale fagområder, drive fram en bred portefølje av nettbaserte studietilbud, styrke nettverksoppbyggingen med utenlandske læresteder og fagmiljø, øke andelen studenter som tar deler av utdanningen i utlandet (10%).

Innenfor lærings- og studiemiljø skal høgskolen ta i bruk nye læringsformer, sette i gang innføringsprogram for alle grunnutdanningsstudenter, utarbeide og sette i gang et program for kvalitetssikring av alle studier, bruke evalueringsformer som harmoniserer med de nye læringsformene, forbedre førstelinjetjenesten, realisere utbyggingsstrategien, der Kalvskinnet/Øya er et primært valg.

Innenfor FoU-området har en satt som mål at innen 2004 skal tilsatte med hovedfagsnivå og høyere som et gjennomsnitt, ha 25 % av tidsressursene avsatt til FoU. Innen år 2010 skal minst 10% av de faglig tilsatte ha stillingskompetanse på professornivå og minst 25% på førsteamanuensis/førstelektornivå. Innen 2010 skal høgskolen ha økt de sentralt avsatte FoU-midlene til 3% av tildelte budsjetter, og innen 2010 skal høgskolen ha en prosjektportefølje

under Forskningsrådet tilsvarende den sammenlignbare fag har ved universitetene og de vitenskapelige høyskolene.

Høgskolen skal utrede og bygge opp mastergradsstudier innenfor sentrale faglige områder.

Høgskolen skal :

- utvikle et forpliktende samarbeid med næringsliv og offentlig sektor, undervisnings- og forskningsinstitusjoner i regionen, med sikte på nyskaping, næringsutvikling, formidling og informasjon.
- iverksette et avdelingsovergripende studietilbud innen innovasjon og entreprenørskap.
- videreutvikle kontakten med små og mellomstore bedrifter gjennom engasjement med studenter, via studentprosjekter og gjennom FoU-prosjekter med høgskolens tilsatte. Høgskolen skal gjennom sin allmennlærerutdanning styrke fokus på innovasjon og entreprenørskap i grunnskolen.

Org2002 med sin vektlegging av faglig ledelse og ansvarliggjøring av ledere, er et tiltak for å organisere høgskolen på en slik måte at en lettere kan få realisert de ambisiøse målsettingene som høgskolen har satt opp for egen virksomhet.

Som i Org2002 vil derfor utfordringen i Adm2003 være å fokusere på institusjonens målsettinger og vurdere de foreslåtte løsningene ut fra i hvilken grad de bidrar til å styrke virksomheten på våre tradisjonelle aktivitetsområder, samtidig som vi får realisert målsettingen innenfor studiekvalitet, høyere grads studier, eksternfinansiert virksomhet og FoU.

3.3 Institusjonsevaluering

I forbindelse med Org2002 ble det diskutert om en skulle foreta en gjennomgripende analyse av institusjonen med målsetting å kartlegge hva som fungerer godt og hva som fungerer dårlig innenfor HiST. Når en ikke valgte å gjøre dette, var det fordi en vurderte det som et meget omfattende og tidkrevende prosjekt. En stilte seg noe tvilende til om et begrenset prosjekt ville kunne gi resultater og innsikt som ikke allerede var kjent i styringsgruppa (som hadde en bred sammensetning av bl.a. faglige og administrative ledere med stor innsikt i både HiSTs interne organisering og i det høyere utdanningsnivået generelt). I tillegg hadde også Org2002 som målsetting å tilpasse organisasjonen til nye rammevilkår som en tidligere ikke har hatt innenfor høyere utdanning. Hvorvidt organisasjonen fungerer godt innenfor de rammer som er fastlagt gjennom tidligere lovgivning, har derfor en minskende relevans i forhold til den situasjonen en nå står foran, der rammevilkårene endres relativt radikalt, og konkurrerende institusjoner gis stor frihet til å organisere seg slik de anser mest hensiktsmessig. En søkte imidlertid å foreta en sammenligning mellom HiST og andre institusjoner på områder der en har relativt lett tilgjengelige data. De områdene en belyste var:

- vektallsproduksjon
- kandidatproduksjon
- bevilgning per vektall
- høyere grads studier
- FoU-produksjon
- eksternfinansiert virksomhet
- administrative utviklingstrekk

For nærmere beskrivelse og vurdering av gjennomgangen henviser en til innstilling om Org2002. Hvis en skal trekke noen konklusjoner av gjennomgangen ut fra Adm2003, så er det at HiST sammenlignet med en del andre store norske høyskoler, har en administrasjon som ikke er av de største sammenlignet med antall faglig tilsatte i institusjonen, men heller ikke er det den institusjonen som har færrest administrativt ansatte. HiST har en mindre administrasjon enn Høgskolen i Oslo, noe større administrasjon enn Høgskolen i Bergen og en administrasjon på linje med det en finner ved høyskolene i Stavanger og Agder. Forskjellen i organisering mellom HiST og de andre store høyskolene synes derfor ikke direkte å ha påvirket størrelsen på administrasjonen. Antakelig er det andre ting som er mer avgjørende enn graden av desentralisering og administrative funksjoner. Konklusjonen blir derfor at denne type gjennomganger nok gir en indikasjon på omfanget av administrative ressurser, men at den ikke er i stand til å svare på hva som er bakgrunnen for de forskjellene en ser mellom institusjonene. I tillegg er det også riktig å påpeke at det statistiske materialet har svakheter. Det er også et faktum at omfanget av administrative oppgaver knyttet til faglige stillinger varierer fra avdeling til avdeling, og fra institusjon til institusjon.

3.4 Mål for administrasjonen i Org 2002

I innstillingen til Org2002 inneholder også et kapittel om organisering av administrasjonen. I kapittelet pekes det på at høy kvalitet innenfor administrative området er en forutsetning for å lykkes. Det pekes spesielt på de helt kritiske funksjonene som for eksempel rapporter til departementet om produksjon av studiepoeng og eksternfinansiert virksomhet, som har en direkte sammenheng med bevilgningen til høyskolen. Kvalitetssystemene må være på plass og veldokumenterte ettersom det nå er en reell mulighet for at utdanninger kan desertifiseres. Større konkurranse om studentene – enkelte avdelinger har følt denne konkurransen gjennom flere år – medfører at HiST må profilere sine studier med bl.a. god studentservice og god studentoppfølging på alle nivå.

Utviklingen innen sektoren krever at det administrative arbeidet profesjonaliseres, samtidig som det kreves kostnadseffektivitet, slik at flest mulig ressurser kan gå til faglige satsinger innenfor utdanning, FoU, kompetansehevingsprogrammer, utvikling av mastergradsutdanninger, fokus på samarbeid med næringsliv og annen regional utvikling.

Innstillingen peker at på en ikke har belegg for at en desentral modell er mer kostnadskrevende enn en sentral modell og vise versa. NIFUs rapport peker imidlertid på at kostnadene blir klart høyere dersom organisatoriske enheter innenfor høyere utdanningsinstitusjoner blir for små. 16 ansatte er pekt på som en slags grense i den sammenhengen fra NIFUs side.

For HiST gjelder det å finne en hensiktsmessig balanse mellom behovet for lokalstyring, kunnskap om lokale forhold i relasjon til administrative tjenester, prioritering av ressurser nærmest mulig det operative nivået og behovet for brede kompetansemiljø, utnyttelse av kompetansekrevende datasystemer, samordning av administrative rutiner på tvers av avdelingene og fleksibel utnyttelse av personalet på tvers av avdelinger eller funksjonsområder. I tillegg kan en også legge til at en må være spesielt oppmerksom på alternative måter å sikre avdelingene innflytelse på administrative tjenester der hvor disse ikke ligger direkte i kommandolinjen under dekanen.

Uansett hvilken administrasjonsordning som velges peker innstilling i Org 2002 på at en hovedmålsetting må være at faglig ledelse skal øke sitt fokus på faglige gjøremål. Dekan skal

ikke tvinges inn i daglige og administrative gjøremål. Dette hovedprinsippet må ikke røkkes gjennom høghskolens lederstruktur.

Sammenfatningsvis kan en si at Org2002-innstillingen ikke gir uttrykk for et dogmatisk syn på hvordan administrasjonen skal organiseres, men peker på de hovedhensynene som må tas ved et fremtidig valg av nye administrasjonsordning. Det må sikres tilstrekkelig høy tjenestekvalitet, kritiske oppgaver må håndteres på en god måte, en må søke å få til økt profesjonalisme innenfor administrative funksjoner, avdelingene må sikres en avgjørende innflytelse på den administrative virksomheten og en må ikke organisere administrasjonen på en slik måte at en for stor del av dekanens lederoppmerksomhet blir rettet mot å organisere administrative tjenester fremfor å organisere primærfunksjonene ved institusjonen som er utdanning, FoU og eksternfinansiert virksomhet. Dekan må ha sikkerhet for at tjenester som ikke direkte styres av ham/henne selv leveres av den sentrale administrasjon.

4 Organisasjonsprinsipper

4.1 Endringer som følge av Org 2002

I løpet av de siste årene har en hatt en gjennomgang av FoU-området (UFF), etter- og videreutdanning, laget en ny strategisk plan, samt gjennomført en organisasjonsgjennomgang. Organisasjonsgjennomgangen hadde som en viktig målsetting å komme frem til den organisasjonsmodell som best bidrar til å realisere målene i strategisk plan.

Fokus for hele arbeidet har vært ønsket om en sterkere og mer ansvarliggjort faglig ledelse for på den måten å realisere målet om bedre kvalitet på grunnutdanningene, mer FoU, høyere grads studietilbud og større ekstern virksomhet. De endringene som følger av Org 2002 medfører i seg selv at det er nødvendig å foreta endringer i organiseringen av administrasjonen. I tillegg er det et mål å søke å organisere administrasjonen på en kostnadseffektiv måte slik at en størst mulig del av de totale ressursene ved høghskolen kan brukes innenfor faglig virksomhet.

I tillegg har et vært en oppfatning, uavhengig av Org 2002 om et ønske å få en gjennomgang av administrasjonen for å få vurdert om en kan forbedre dagens organisering.

Endring av administrasjonsordningen er nødvendig bl.a. på grunn av:

- Endret avdelingsinndeling
- Overgang til 2-nivås struktur
- Enhetlig ledelse på avdelingsnivå
- Ny organisasjons- og ledelsesfilosofi

Endret avdelingsinndeling

En ny organisasjonsordning kan være et mer eller mindre radikalt brudd med dagens ordning. Minimumsmodellen vil innebære en refordeling av administrativt ansatte for å tilpasse seg endret avdelingsinndeling. Svakheten med en slik tilpasning blir at en ikke får stordrift- og spesialiseringsgevinster og at fagmiljøet kan bli for lite til å opprettholde et godt nok miljø. Utvidet bruk av til dels krevende IT-systemer som Agresso og FS gjør det vanskelig å knytte mange funksjoner til enkeltpersoner. Styrken er nærhet til studenter, faglig ansatte og ledelse. Når avdelingsinndelingen ikke lenger sammenfaller med geografi og det blir flere avdelinger på samme campus, vil dette få konsekvenser for i alle fall noen administrative områder. For eksempel vil vi enten måtte legge bygningsdrift til én av avdelingene på en campus, etablere

desentrale område-driftsenheter, eller organisere bygningers drift sentralt. Tilsvarende vil gjelde for bibliotek der samme bibliotek vil betjene flere avdelinger, og for IT-infrastruktur.

Overgang til 2-nivå struktur

Instituttnivået har vært administrativt støttet fra avdelingen. Instituttlederne har omfattende administrative oppgaver. På AFT har det ikke vært administrativt tilsatte på institutt (unntatt en sekretær i 80% stilling på institutt for bioingeniør- og radiografutdanning og en sekretær i 100% stilling ved institutt for næringsmiddelfag). Det må vurderes om de administrative oppgavene lagt til programansvarlig skal være like omfattende som de instituttlederne har hatt. Det vil kunne være aktuelt med en omfordeling av oppgaver mellom faglig og administrativt tilsatte, slik at programansvarlig får færre administrative oppgaver enn de instituttleder hadde, mens han/hun til gjengjeld får mer undervisning og FoU. Normalordningen vil være at avdelingsadministrasjonen og HA betjener programansvarlige.

Enhetlig ledelse

Enhetlig ledelse på avdelingsnivå endrer kommandolinjen på avdeling. Øverste administrative leder er dekan og dekan legger frem saker for avdelingsstyret. Det vil fortsatt være mulig å ha én leder for avdelingsadministrasjonen. I prinsippet er det derfor mulig å videreføre administrasjonen omtrent som i dag. Om det er ønskelig å opprettholde store deler av tidligere struktur må vurderes. Det gjelder også spørsmålet om hvor mye ressurser som skal gå til ledelsesfunksjoner på høgskolen.

Ny styrings- og ledelsesfilosofi

Tydeligere faglig ledelse, mer entydig resultatansvar og sterkere forpliktelse overfor styret og den institusjonelle strategi er alle elementer i en styrings- og ledelsesfilosofi som er noe av grunnlaget for Org 2002. Dekanens tid blir en viktig ressurs i utviklingen av organisasjonen. Dette kan innebærer at en er kritisk med hensyn til hvilke administrative oppgaver dekan gis et direkte operativt ansvar for.

Sentralisering – desentralisering

Ny styrings- og ledelsesstruktur og en eventuell ny avdelingsinndeling innebærer ikke med nødvendighet radikale endringer i organiseringen av avdelingsadministrasjonen. Org 2002 innebærer imidlertid en rekke endringer som hver for seg og til sammen tilsier en gjennomgang av administrasjonen med sikte på å komme frem til mer hensiktsmessige ordninger både for den administrative virksomheten og den faglige.

Spørsmålet om en skal ha en sentralisert eller en desentralisert administrasjonsstruktur står sentralt. Det er argumenter for begge modeller. En har ikke belegg for at den ene modellen er mer kostnadskrevende enn den andre, eller at tjenestekvaliteten er bedre med den ene modellen enn med den andre. En må likevel kunne ha som utgangspunkt at det finnes gode og mindre gode måter å organisere administrasjonen på og de valg vi tar har konsekvenser for kvalitet og effektivitet på administrative tjenester. En bør derfor søke å finne en hensiktsmessig balanse mellom behovet for lokal styring, kunnskap om lokale forhold i relasjon til administrative tjenester, prioritering av ressurser nærmest mulig det operative nivået og behovet for brede kompetansemiljø, utnyttelse av kompetansekrevende datasystemer, samordning av administrative rutiner på tvers av avdelinger og fleksibel utnyttelse personalet på tvers av avdelinger eller funksjonsområder innad i avdelingen.

4.2 Dagens organisering

Dagens HiST har den mest desentrale struktur av alle norske høyskoler, muligens også av alle nordiske høyskoler. Det har medført at en har en liten sentraladministrasjon. Den totale administrasjon på HiST synes ellers å ligge på linje med høyskolene i Stavanger, Agder og Bergen som alle har en mer sentralisert struktur enn HiST.

Den interne organiseringen på høyskoler og universitet skiller seg lite fra hverandre når det gjelder inndeling i funksjonsområder. Innenfor aksene sentralisert – desentralisert finner vi imidlertid store forskjeller fra HiST på den ene siden, der en har avdelinger med eget administrativt apparat som er å sammenligne med selvstendige høyskoler, til svenske høyskoler med tilnærmet all administrasjon lagt under rektor og forvaltningssjef.

Begrepene desentral – sentral er her brukt i organisatorisk forstand. Tjenestene overfor studenter, lærere og region vil normalt måtte lokaliseres der brukerne er. I prinsippet vil en kunne ha valget mellom en sentral og delokalisert administrasjon, en sentral og sentralt lokalisert administrasjon, og en desentral og delokalisert administrasjon.

De fleste norske høyskolene og universitetene har i varierende grad en desentralisert administrasjon. HiSTs administrasjon er antakelig den mest desentraliserte. Dagens administrasjonsordning er et resultat av sammenslåingen av de 7 tidligere selvstendige høyskolene i 1994 og et reorganiseringsprosjekt i 97/98 (Adm 98). Adm 98 innebar et minsket antall tilsatte i sentraladministrasjonen. Samtidig gikk en over fra en ordning med 3 avdelingsdirektører (økonomidirektør, personaldirektør, studiedirektør) til en ordning med én stabsdirektør, og en større medvirkning i den daglige driften fra høyskoledirektøren. Hovedmålsettingen for Adm 98 var lavere administrative kostnader. I tillegg var det et ønske å få klarere kommandolinjer på det administrative området ved at en ikke har administrative ledere på samme nivå både sentralt og på avdelingene.

Formelt har høyskoledirektøren personalledelse for hele høyskolen. Reelt disponeres og prioriteres imidlertid de administrative ressursene av avdelingen. Formelt vil alle medarbeidere i høyskoleadministrasjonen måtte gå gjennom direktøren i sin kontakt mot avdelingsadministrasjonen. Reelt vil det i varierende grad være direktekontakt mellom medarbeidere i høyskoleadministrasjonen og avdelingsadministrasjonen. Kommandolinjen går imidlertid via høyskoledirektøren. Det er lite effektivt å fokusere på kommandolinjer. HA utfører tjenester for avdelingene vise versa. Den normale relasjonen er samarbeid om felles mål, og kunde - leverandørrelasjoner. HA skal primært være en tjenesteytende organisasjon. Kontakt skal skje mellom tjenesteytende nivå og tjenestemottaker slik det skjer ellers i samfunnet .

4.3 Grunnleggende prinsipper for administrasjonens rolle – organisering og oppgaver

For organisering av HiSTs administrasjon kan en legge til grunn følgende basisprinsipper.

1. Organiseringen av administrasjonen skal bidra til effektivitet, kvalitet og fleksibilitet.
2. Administrasjonen på HiST skal være brukerorientert. Behovene til studentene, det faglige personalet og andre brukere i regionen er retningsgivende for hvordan organisasjonen bygges opp.
3. Administrasjonens oppgave er å bidra til at primærfunksjonene undervisning, forskning og samvirke med regionen skjer på en best mulig måte.

4. Funksjoner organiseres og lokaliseres der det er mest hensiktsmessig.
5. Administrasjonen skal organiseres slik at oppgavene kan utføres på en mest mulig kostnadseffektiv måte innenfor rammene for vedtatt tjeneste- og kvalitetsnivå.
6. Administrative oppgaver organiseres slik at dekanen gis mulighet til å utføre sine faglige oppgaver på en best mulig måte.
7. Uavhengig av hvilken organisering en har for de administrative funksjonene, skal det etableres ordninger som sikrer avdelingenes innflytelse på tjeneste og tjenestekvalitet.
8. I rimelig grad skal det i forslaget til organisering av administrasjonen, tas hensyn til behovet for spesialiserte tjenester og spesialistkompetanse.
9. Organiseringen skal sikre at de tilsatte gis et godt arbeidsmiljø og muligheter til kompetanse- og karriereutvikling.

Kvalitet, effektivitet, fleksibilitet og styring er de mest sentrale begrepene i vurderingen av alternativ for organisering av administrasjonen.

4.3.1 Kvalitet

Faglig og administrativ virksomhet skiller seg noe fra hverandre når det gjelder tilnærming til kvalitetsbegrepet. Innenfor administrasjonen må en søke å finne frem til et riktig kvalitetsnivå i relasjon til virksomhetens egenart. Utfordringen for administrasjonen er å håndtere de administrative oppgavene på avtalt kvalitetsnivå på en mest mulig effektivt måte. Loven om avtakende utbytte gjelder også innenfor vår type virksomhet. På et visst kvalitetsnivå blir marginale forbedringer kostbare. Tilsvarende vil gjelde innenfor utdanningen. Også her er det kostnadmessig ugjennomførbart å basere seg på en ideell kvalitet. På FoU-området er det imidlertid ikke HiST som setter standardene. Disse er etablert gjennom lang tid innenfor det sosiale system som utgjøres av forskere innenfor de enkelte fagområder og gir seg uttrykk i de krav som stilles til grader og professorat, og for å få akseptert tidsskriftartikler i internasjonale tidsskrift med referee-ordning. Her gjelder ikke regelen om godt nok, men om best mulig.

På noen områder ligger kravet til godt nok høyt. Ny finansieringsmodell bygger blant annet på høgskolens rapporter om produksjon av studiepoeng, eksternfinansiert virksomhet osv. Kvaliteten i slike rapporter er dermed viktigere enn før. NOKUT har fått mandat til å avsertifisere institusjoner som ikke holder god kvalitet i forhold til aksepterte standarder. Dokumentasjon av kvalitet og gode rutiner for å følge opp områder som svikter, er blitt avgjørende. Pengene følger i større grad enn tidligere studenten. Når konkurransen om studentene hardner til, er det ikke nok å gi et godt faglig tilbud. Også den administrative servicen, IT-infrastrukturen og trivselsskapende tilrettelegging er viktig. Etablering av standarder for faglig og administrativ kvalitet er ingen enkel sak, men vil måtte utvikles i kontinuerlig dialog med brukerne av tjenestene.

Objektive mål for brukertilfredshet/tjenestekvalitet/kostnadseffektivitet finnes ikke innenfor vår sektor. Sporadisk gjøres det evaluering av administrative tjenester, for eksempel i stud.mag.-undersøkelsen der studenter uttrykker sin tilfredshet på en skala fra 1-6. I forbindelse med tidligere prosjekter er det gjort enkle benchmarking-undersøkelser på HiST der vi har sammenlignet oss med andre læresteder. På samme måte som for den faglige virksomheten bør institusjonen sørge for systematisk og kontinuerlig oppfølging av kvalitet og kostnader på administrative tjenester. En eventuell sterkere sentralisering av de administrative funksjonene vil måtte følges opp av en tydeligere profesjonalisering og systematikk knyttet til administrativ virksomhet.

4.3.2 Effektivitet

Effektivitet er dels å gjøre de riktige tingene, dels å gjøre tingene riktig, dvs. mer effektivt. Vektleggingen av å organisere virksomheten, og da spesielt administrasjonen på en slik måte at størst mulig del av lederressursene og oppmerksomheten rettes mot høgskolens utvikling, er et uttrykk for at en ønsker å gjøre de riktige tingene, å prioritere oppgaver som kan bidra til å realisere høgskolens overordnede strategier.

Når det er sagt så er det også klart at en må søke å finne måter å organisere virksomheten på som gir lavest mulig administrative kostnader. Lavere kostnader kan en få ved at en:

- a. arbeider mer effektivt og får utført det samme antall arbeidsoppgaver med mindre personell
- b. fjerner eventuelt dobbeltarbeid mellom nivåer eller mellom avdelinger
- c. tar i bruk teknologi som kan bidra til at oppgavene utføres med mindre arbeidsinnsats fra administrativt personell og faglig personell
- d. unnlater å utføre visse oppgaver

Kostnadseffektivitet kreves for at flest mulig ressurser kan gå til studiekvalitet i grunnstudiene, faglig satsing på FoU, kompetansehevingsprogrammer, utvikling av mastergradsutdanninger, styrket samarbeid med næringsliv, regional utvikling, internasjonalisering osv. Noen ganger tilsier det sentralisering og standardisering, andre ganger desentralisering og delokalisering.

De administrative systemene HiST har tatt i bruk, bærer i seg muligheter som hittil ikke har vært utnyttet av høgskolen. Utviklingen innenfor det administrative området med utvidet bruk av stadig mer komplekse datasystemer setter krav til profesjonalisering. Erfaringen med etablering av rutiner og bruk av fellessystemer, er at det er krevende å samordne virksomheten på tvers av avdelingene og å sikre informasjonsstrøm mellom medarbeiderne på de enkelte avdelingene i tillegg til standardisering i bruken av systemene. Økte ressurser til rutineutvikling, opplæring, kalibrering og kvalitetssikring av alle datainnleggingsprosesser vil øke effektiviteten og kvaliteten innenfor de administrative systemene.

Utviklingen av datasystemer påvirker også måten vi organiserer de administrative oppgavene på. Dels muliggjør de at oppgaver kan utføres desentralisert, dels stiller de krav til konsentrasjon fordi de krever standardisering og kompetanseoppbygging og -vedlikehold hos tilsatte. Dette fører til at en vil kunne finne det rasjonelt at oppgaver sentraliseres nasjonalt, f.eks. drift av Felles studentdatasystem, eller lokalt, f.eks. det papirløse arkivsystemet som kan gjøre det fornuftig å etablere forutsetter ett punkt for mottak og distribusjon av post. Vurdering av denne typen behov må også tas i forbindelse med tilpasninger av administrasjonen til en eventuelt ny organisasjons-, styrings- og ledelsesstruktur.

Det finnes derfor områder som vil kunne styrkes ved at en sentraliserer og spesialiserer funksjoner. Vurderingen blir om en ved en slik sentralisering og standardisering får kostnader som oppveier innsparingen ved at beslutninger og prioriteringer ikke skjer i linjen i stedet for hos dekan.

Faglig virksomhet blir underkastet stadig mer formaliserte nasjonale og lokale evalueringssystemer. Tilsvarende er ikke gjort for administrasjonen. Et system for oppfølging av administrativ effektivitet vil kunne være et nyttig redskap for å sikre at en hele tiden har en optimal organisering av administrasjonen. Det finnes flere parametre som kan gi indikasjoner

på administrativ effektivitet. Benchmarking innebærer at en sammenligner egen effektivitet og produktivitet med effektiviteten i tilsvarende institusjoner, egen institusjon over tid eller internt mellom avdelinger i samme institusjon. Metoden krever bruk av sammenlignbare data, for eksempel administrativt tilsatte pr student, administrative utgifter som en prosentandel av budsjettet, ansatte pr postering, bilag etc., antall personalmedarbeidere pr stilling, nyansettelse etc i organisasjonen. Et alternativ er å sette normer for hvor mye en ønsker å sette av til administrasjon, for eksempel ved å fastsette normer for hvor stor andel av budsjettet som skal gå til administrasjon. Det blir en utfordring å etablere et system som både gir god innsikt i administrative funksjoner, kvalitet og effektivitet, og som samtidig er enkelt å administrere. I dette administrasjonsprosjektet har en ikke funnet plass for å utvikle slike system. Dersom en ønsker å etablere et system for å sikre oversikt over effektivitet og kvalitet i administrasjonen, vil en måtte ta det opp i forbindelse med implementeringen av administrasjonsordningen.

4.3.3 Fleksibilitet

Jo større totale endringer i form av administrative rutiner, budsjettfordeling, omfordeling av personell etc en endring i organisering og prioritering av faglig virksomhet fører med seg, jo mindre blir antakelig fleksibiliteten. Dersom faglige omprioriteringer, opprettelse av nye fag, flytting, nedlegging, nedskjæring, sammenslåing, oppdeling, endring av studieprogram, avdelinger etc innebærer store endringer i tillegg til de faglige omprioriteringene, gjør det endringsarbeidet vanskeligere enn det ellers ville vært. Ønsket om fleksibilitet på det faglige området vil derfor kunne ha innvirkning på hvordan vi organiserer også administrasjonen.

Administrative prosesser er logistisk vurdert relativt komplekse funksjoner sammenlignet med undervisning og forskning, som i svært begrenset grad endres ved endret organisatorisk tilknytning. Administrasjonsordning kan derfor fort bli et hinder for fleksibilitet.

Det ville være ønskelig å komme frem til en organisering av administrasjonen som er robust i relasjon til den faglige virksomheten, slik at en får den nødvendige fleksibilitet til å organisere den faglige virksomheten ut fra faglige, forskningsmessige og markedsmessige behov.

4.3.4 Styring

Styring innebærer ansvar for å sette mål, myndighet til å disponere ressurser, prioritere mellom ulike formål, fatte beslutninger, disponere tilsattes arbeidstid. Styringsmuligheten er begrenset av regelverk, avtaler, overordnede bestemmelser og beslutninger, tilgang på ressurser.

Det må være et overordnet prinsipp at dekan, som enhetlig leder, gis nødvendig styrings- og handlingsrom både innenfor faglig virksomhet og nødvendige administrative støttetjenester.

Uansett organisatorisk løsning må altså administrasjonsordningen sikre at dekan som enhetlig leder får formell og reell styringsrett og -mulighet over alle nødvendige administrative støttetjenester.

Slik styringsrett og -mulighet må omfatte:

- Målsetting (beslutning),
- Planlegging, og
- Oppfølging

både når det gjelder

- Kvalitet (egenskaper)
- Dimensjon (mengde/tid), og
- Ressursbruk (økonomi)

Styringsrett og –mulighet kan sikres enten (1) ved organisatorisk å legge personell som produserer de administrative støttetjenestene, i linje under dekan, eller (2) ved å bruke effektive leveransekontrakter mellom dekan (avdelingen) og produsent av tjenestene.

Avdelingen skal også i den nye organisasjonsordningen ha løst en rekke oppgaver. Regninger skal betales, varer skal bestilles, studenter skal registreres, vitnemåls skal skrives ut etc. Disse tjenestene må møte de kvalitetskriteriene en er blitt enige om på institusjonen og til avtalt kostnad. I et mer sentralisert system vil dekanen endre rolle fra å være den som direkte styrer prosessene til å være en mottaker og kunde til tjenester levert av et sentralt administrativt apparat. Kommunikasjon mellom avdeling og administrasjon vil selvsagt skje på mange plan avhengig av oppgavens art. I en del saker av vesentlig formell viktighet eller som angår enkeltpersoner, vil formell tjenestevei kunne være viktig. For andre administrative oppgaver tas kontakten mellom avdeling og administrasjon på det nivå der det er hensiktsmessig. Slik sett vil en ikke skille seg fra det en ellers finner i arbeidslivet, der en tar kontakt på det nivået der tjenesten utføres enten en skal bestille et hotellrom kjøpe en vare. Den sentrale administrasjon må på den annen side organiseres ut fra en bevissthet om at avdelingenes studenter og ansatte er målgruppen og i praksis de som setter dagsordenen for administrasjonen. Problem med tjenestekvalitet vil kunne tas opp direkte med direktør dersom det ikke lar seg løse på annen måte.

4.4 Administrativ støttestruktur for dekanen

For å kunne utøve sterk strategisk og faglig ledelse, er det avgjørende at dekanen får god administrativ støtte. Det kan derfor være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i dekanens primære ansvarsområde.

Dekanen har et ansvar for å realisere målsettingen innenfor høgskolens primærområder, utdanning FoU og kontakt med regionen. Dekanens evne til å følge opp institusjonens målsetting på disse områdene er avgjørende for den videre utvikling av høgskolen.

Viktige arbeidsoppgaver vil være:

- Gjennomføring av studiene, studiekvalitet og faglig utvikling
- Utvikling av nye fagtilbud og nedleggelse av fagtilbud
- Forskning og utvikling
- Eksternfinansiert virksomhet
- Strategisk ledelse av høgskolen gjennom deltakelse i rektors ledergruppe.
- Styreleder og sekretær for avdelingsstyret
- Styring av avdelingens økonomi
- Personalledelse

På avdelingene er det behov for et bredt spekter av administrative tjenester, bl.a.

- Sekretærtjenester overfor avdelingsstyret
- Studieadministrative tjenester, bl.a.
- Lokalt opptak

- Eksamensavvikling
- Innpassingssaker
- Studentrådgiving
- Vitnemål

Administrativ støtte i forhold til eksterntfinansiert virksomhet, bl.a.

- Nettverksbygging
- Kontraktsforhandling
- Søknadsutforming
- Oppdragsakkvisisjon
- Prosjektoppfølgning
- Rapportering

Økonomifunksjoner bl.a.

- Fakturabehandling
- Regnskapsoversikter
- Reiseregninger
- Budsjetter og budsjettkontroll

Personaladministrative tjenester bl.a.

- Søkerlister
- Innstilling og tilsetting
- Disiplinærsaker
- Sykemeldinger, uføretrygd med mer
- Lønnssaker
- Permisjon, ferie mm

IT-drift

- Brukerstøtte
- Drift av lokal del av felles system eventuelt egne system
- Drift av lokale databaser og servere
- Backup

Bygningers drift bl.a.

- Fordeling av rom
- Ombygginger
- Renhold
- Vedlikehold
- Energi
- Vaktmestertjenester
- Sikkerhet

Noen, dekan, høskoledirektør etc vil ha ansvar for at disse tjenestene utføres tilfredsstillende. De aller fleste har et kunde-, brukerforhold etc. til tjenestene, slik vi alle har det til samfunnets mange tjeneste- og varetilbud. Spørsmålet blir i hvilken grad plassering av det operative ansvaret for tjenestene over påvirker kostnad og kvalitet, og i tillegg faglig utvikling. Alle disse tjenestene kan organiseres som del av avdelingens administrative apparat eller som en del av sentrale delokaliserte avdelinger. Fysisk lokalisering og organisatorisk lokalisering må ikke nødvendigvis være sammenfallende for alle tjenester.

Org 2002 innebærer at dekanen vil få ansvaret for de oppgaver dagens dekan og avdelingsdirektør har. Avhengig av hvor flat struktur en har på avdeling rapporterer både

programansvarlige, økonomiansvarlige, studieansvarlige, personalansvarlige, bibliotekleder til dekan.

Dekanen har omfattende oppgaver. Dekanens tid blir en knapphetsfaktor. Overgang til enhetlig ledelse skal ikke føre til at dekan mister fokus på faglig ledelse. Den administrasjonsordning som høgsolen skal utvikle, må følgelig ha som én hovedmålsetting at faglig ledelse skal øke sitt fokus på faglige gjøremål. Dekan bør ikke tvinges inn i daglige administrative gjøremål som blir like godt ivaretatt uten at dekanen har det direkte operative ledelsesansvaret. Dekan inngår i rektors ledergruppe som får en viktig oppgave i den daglige oppfølgingen av høgsolens handlingsplaner og strategi. I den grad ansvaret for administrative tjenester er desentralisert, vil en måtte trekke slike saker inn i ledergruppa for å få til den nødvendige samordning. I en styringsordning med enhetlig ledelse må en finne ordninger slik at en unngår at mange teknisk-administrative spørsmål trekkes inn i ledergruppa. En rekke administrative spørsmål bør kunne avgjøres i linjen direkte mellom dekan og ansvarlig for vedkommende administrative område, eventuelt mellom dekan og høgsolledirektør.

4.5 Samvirke Høgscoleadministrasjonen – Avdelingene

Kontakt mellom Høgscoleadministrasjonen og avdelingene skjer på alle plan. På ledernivå har en hittil hatt 2 fora, Administrativt ledermøte (ALF) og Dekanmøtet der administrative spørsmål tas opp. Frekvens for ALF-møtet er ca hver 14. dag, mens dekanmøtet er noe hyppigere. I forbindelse med viktige saker som budsjettbehandling og -fordeling har en fellesmøter. Dekanmøtet befatter seg i liten grad med administrative saker. ALF-møtet har en hovedvekt på administrative saker, men tar også opp faglige og strategiske saker. Dette avspeiler det faktum at avdelingsdirektørene er viktige samtalepartner for dekanen også i faglige saker.

Under ny organisasjonsordning vil det være ett ledermøte, dekanmøtet, der rektor, prorektor og direktør møter i tillegg til dekanene. Det må vurderes hvilke saker det vil være naturlig å ta opp i dette lederforumet. Saker som ikke hører hjemme her vil antakelig mest hensiktsmessig kunne håndteres i en administrativ linje.

På funksjonsområder har en hatt møteplasser for å diskutere felles saker, samordningsspørsmål, leveranser fra avdelingene til Høgscoleadministrasjonen og standardiseringsspørsmål. Det har vært et studieforum, økonomiforum, FS-forum, personalforum, FoU-forum etc. Det vil kunne være hensiktsmessig å videreføre noen eller alle disse til en felles møteplass i en ny ordning. Totalt sett går det imidlertid med mye tid til møtevirkosomhet ved HiST, så en bør antakelig se kritisk på hvordan vi totalt sett prioriterer tiden vår også i slike sammenhenger. Det må vurderes hvilke møteplasser høgsolen skal ha.

For mer omfattende tidsavgrensede oppgaver har en brukt prosjektorganisering med bred deltakelse fra avdelingene. Dette er en praksis som vil bli videreført, men som vil kunne endre noe karakter dersom flere administrative funksjoner håndteres i en administrativ linje.

Med endret rolle for dekanene og endret struktur på ledergruppe må det diskuteres hvilke mekanismer som vil være egnet til å sikre at vi får en organisering av administrasjonen som oppfyller målsettingen om nytte og kostnadseffektivitet. Vesentlig er det å ha kanaler for brukerkrav og -behov. Det må vurderes om den strukturen vi har i dag og som er kort beskrevet over, er tilstrekkelig, eller om en bør innføre nye ordninger. Det finnes eksempler

fra næringslivet der en har tatt i bruk avtaler/kontrakter mellom mottaker av tjenesten og tjenesteleverandør som et redskap for kommunikasjon om og felles forståelse av tjenestekvalitet og -omfang. Det inngås da en leveranseavtale mellom mottaker og leverandør av tjenesten, for eksempel mellom en studieavdeling og avdeling/fakultet. Et annet alternativ er internprising på enkelte tjenester eller konkurranseutsetting. I næringslivet har det etter hvert vokst frem nye ordninger der en legger hovedvekten på samarbeidsrelasjoner og inngåelse av langsiktige servicekontrakter der det fokuserer på tjenestekvalitet, ikke på prosessen som leder frem til tjenesten. Enkelte svenske universitet og nederlandske høyskoler har fastsatt en viss prosent av budsjettet til administrative tjenester. Det blir så opp til direktøren å gi et best mulig tjenestetilbud innenfor disse rammene.

Det kan vurderes forskjellige praktiske tiltak for å sikre kommunikasjon mellom tjenesteytende nivå og brukernivå representert ved dekan, studenter og faglig ansatte. Dersom en ikke ønsker å belaste ledermøtene med for mange administrative og tekniske oppgaver kunne en også vurdere å etablere råd/samarbeidsorgan for viktige funksjonsområder f. eks. bestående av to dekaner og administrativt ansvarlig. Et slikt råd ville være ett virkemiddel til å formalisere og effektivisere kontakten mellom avdeling og funksjonsområder. Andre virkemidler er ukentlige møter mellom dekan og administrativt ansvarlig for å gå gjennom tjenestenivå, klager, kødannelser og prioriteringer.

4.6 Administrasjon og fag

Administrasjon og fag går over i hverandre. At faglig ansatte gjør noen administrative oppgaver kan derfor være rasjonelt. En del administrative oppgaver krever faglig innsikt, andre gjøres mest effektivt i tilknytning til faglig virksomhet ved at transaksjonskostnadene blir lave. Etter at en har fått klart definert hvilke administrative tjenester som skal ytes fra den sentrale administrasjonen til avdelingene, må de derfor ha stor frihet til å selv å avgjøre hvordan de ønsker å organisere administrative funksjoner på avdelingen slik at en totalt sett får den beste utnyttelsen av alle tilgjengelige ressurser, både faglige og administrative.

4.7 Kjernekompetanse

I større grad enn i mange andre institusjonstyper har en i universiteter og høyskoler et skille mellom primærvirksomhet og støttetjenester. Institusjonens suksess avhenger av faglig kvalitet innenfor FoU og utdanning. Et effektivt administrativt apparat er et viktig hjelpemiddel til å realisere de faglige målsettingene. Med et mangfold av administrative og faglige oppgaver må en sikre seg at dekaner prioriterer tida på en slik måte at en får stor nok lederoppmerksomhet mot de faglige oppgavene. Dekanene blir i det nye systemet tilsatt med en uttalt forventning til å skape resultater når det gjelder studieproduksjon og -kvalitet, FoU og eksternfinansiert virksomhet. Dekanene er også sentrale medarbeidere i rektors lederteam. Det vil kunne være vanskelig for dekan å være like god på alt.

Ellers i samfunnslivet ser vi en økende tendens til at virksomheter konsentrerer seg om sin kjernevirksomhet og setter oppgaver som ikke hører inn under kjernevirksomheten ut på kontrakt (outsourcing), eventuelt baserer seg på en intern organisering der en innenfor virksomheten etablerer egne avdelinger som betjener primærvirksomheten på tvers av avdelinger, filialer og lignende. Typiske eksempler vil være driftsavdelinger som tar seg av bygningsvedlikehold og renhold på flere avdelinger og lokaliteter, lønns- og regnskapsavdelinger som betjener hele konsernet og kanskje også datterselskap, kantineavdelinger etc. Eksempler på slike ordninger har vi også på HiST. Telefonsentralen

drives av NTNU både for HiST, NTNU og SINTEF, Samskipnaden driver kantine, Skattefogden kjører lønn for HiST. Høgskolen bør primært legge vekt hensiktsmessighet og effektivitet når en vedtar intern organisering av administrative oppgaver.

Begrunnelsen for de utviklingstrekkene en ser innenfor arbeidslivet når det gjelder å organisere kjernevirksomhet og tjenesteyting er todelt. Dels tror en det blir bedre kvalitet og effektivitet på tjenestene når en organiserer støttefunksjoner separat ved at de får mer lederoppmerksomhet, dels styrker en kjernevirksomheten ved at verdifull ledertid blir frigjort for primæroppgavene. Mens dekanen skal bli god på studiekvalitet, FoU-ledelse og organisering av eksterntfinansiert virksomhet, skal driftsleder og økonomiansvarlig bli gode på bygningsdrift, effektiv utnyttelse av økonomisystemet og økonomirapportering.

4.8 Personalets situasjon

Selv om de prinsippene som ble lagt til grunn for Adm98 kan synes selvfølgelig i den nåværende situasjonen ved HiST, så kan det være riktig å gjenta prinsippene for å unngå usikkerhet i en prosess som av noen kan oppfattes som en trussel mot egne arbeidsforhold.

- Ingen av høgskolens tilsatte sies opp som følge av endringer i forbindelse med Adm2003
- Alle ansatte beholder nåværende lønn
- Uavhengig av organisatoriske endringer tilbys ansatte oppgaver med samme kompetansenivå som dagens
- I den grad endret arbeidsinnhold innebærer behov for økt kompetanse, tilbys de ansatte etterutdanning
- Ansatte vil kunne bli pålagt endringer i arbeidsoppgavene
- Ansatte vil kunne bli pålagt endret organisatorisk innplassering
- Høgskolens omstillingsavtale legges til grunn for implementeringen

I det ovenstående er det lagt stor vekt på stillingsmessig trygghet. I tillegg legges det vekt på at den foreslåtte organiseringen bidrar til godt arbeidsmiljø og faglig utvikling for de administrativt tilsatte.

4.9 Alternative modeller

Org 2002 har som utgangspunkt at avdelingene beholder de delegasjoner de har under dagens ordning. Det er også en forutsetning at tjenestene i stor grad utføres nær brukerne, slik at om en eventuelt skulle velge en noe mer sentralisert administrasjon i organisatorisk og styringsmessig forstand, så bør den fortsatt være delokalisert.

Blant alle de kryssende hensyn som må ivaretas i en ny administrasjonsordning må en blant annet vurdere:

- Bruk av dekans tidsressurser og primæroppgaver og behov for administrativ støtte/kapasitet til utførelse av faglige oppgaver.
- Prioritering av ledergruppes tid og oppmerksomhet
- Administrative effekter av endret avdelingsinndeling
- Følger for administrasjonen av nye administrative systemer og ny teknologi
- Hvilken effekt endret organisering vil ha på administrativ ressursbruk og tjenestekvalitet på kort og lang sikt

Spørsmålsstillingen vil i stor grad være hvilke tjenester som med fordel kan legges inn i linjen under høyskoledirektøren og hva dekanen bør ha den direkte styring over.

Sentral, delokalisert administrasjon kan ha en styrke på enkelte områder:

- Dekan kan i større grad konsentrere seg om den faglige utviklingen og strategiarbeidet.
- En kan slippe noe av det koordineringsarbeidet en i dag har mellom avdelingene.
- Oppgavene vil bli utført i en linje, samordningen vil bli enklere, og en får større grad av likebehandling.
- Det kan bli lettere å skape enhetlige rutiner som i økende grad kreves gjennom de pålagte administrative fellessystemene. Høyere kvalitet i disse tjenestene kan dermed bli mulig til en lavere kostnad. Det er viktig å ta med i betraktning at kvaliteten i rapporteringsarbeid o.lign. i økende grad får direkte bevilgningsmessige konsekvenser.
- For fleksibiliteten kan det antakelig være en fordel at en mindre del av budsjettet er bundet til studenttallene. Dersom en sentraliserer (og delokaliserer) en noe større del av de administrative tjenestene, vil en kunne oppnå noe mer på dette området. Bevilgningen til administrasjonen kan da enten knyttes til parametre som x% av totalbevilgningen, x kr. per student etc, eller realbudsjetterer. Normering i forhold til gitte parametre kan være en måte å hindre uønsket vekst på.

Svakheter ved denne måten å organisere deler av tjenesten på kan blant annet være:

- Geografisk avstand mellom over- og underordnet kan føre til at administrasjonen blir mindre effektiv, og at tjenestenivået kan bli dårligere.
- Høgskoleledelsen kan være mindre kostnadsbevisst enn avdelingsledelsen m.h.t. å balansere ressursbruken mellom administrativ og faglig virksomhet – på avdelingsnivå er prioriteringa mellom faglige og administrative oppgaver tydeligere.
- Fare for uklare ansvarsforhold og kommandolinjer og dermed større mulighet for konflikt mellom lokal og sentral ledelse når det gjelder disponering av de administrativt tilsatte ute i avdelingene.
- Større press mot høyskoledirektøren fra avdelingene om tildeling av administrative ressurser, og større fare for overforbruk av administrative ressurser ute i avdelingene når utgiftene ikke lenger er synlige på avdelingsbudsjettet.

Sammenligninger med andre høyskoler viser at HiST ligger på omtrent samme forbruksnivå totalt sett når det gjelder forbruk av administrative tjenester. Utviklingen på området gjennom 90-tallet synes å være parallell med høyskoler som har valgt en mer sentralisert administrasjonsmodell. Det er derfor vanskelig å hevde at den desentraliserte modellen ikke har gitt særlige effekter. Det er imidlertid vanskelig å klarlegge effekten av en faktor innenfor denne typen institusjon. Bevilgningsmessige og historiske forhold vil spille en rolle. Det må likevel understrekes at det statistiske materialet er usikkert, og at en ikke har noen systematisk oversikt over faglig tilsattes administrative oppgaver. En har heller ikke systematiske data for kvalitet. Vi har ellers ikke noen indikasjoner på om HiST har en dårligere eller bedre kvalitet på de administrative tjenestene enn andre høyskoler. En kan imidlertid konstatere at Stud.mag.-undersøkelsen gir svak plassering for HiST når det gjelder administrativ service.

Desentralisert administrasjon etter dagens modell kan ha en styrke i:

- nærhet mellom de som prioriterer tjenestene og de som bruker dem gir bedre prioriteringseffektivitet ettersom avdelingsnivået er best i stand til å prioritere administrative behov opp mot faglige behov. Dermed får en effektiv sperre mot at

administrasjonen blir for stor og sikres en riktig balanse mellom kvaliteten på de administrative tjenestene og faglige behov.

- korte kommunikasjonslinjer
- lokalkunnskap bedrer tjenestekvalitet
- svikt i tjenestekvalitet blir raskt korrigert
- mindre transaksjonskostnader ved at den enhet som prioriterer og den som etterspør administrative tjenester er identiske
- dekan har direkte styring med alle faglige og administrative ressurser som trengs for å utføre avdelingens oppgaver

Svakheten vil kunne være:

- Avdelinger med en tilnærmet fullstendig administrasjon blir nesten selvstendige høyskole, og kan bidra til en fragmentering av høyskolen. Ressurskamp og konkurranse kan bli viktigere enn samarbeid. Tiltak som krever samarbeid over avdelingsgrenser kan bli neglisjert.
- En kan få suboptimalisering ved at bemanningen må klare toppbelastning på alle enheter.
- Transaksjonskostnader knyttet til fellesaktiviteter som involverer både avdelinger og høyskoleadministrasjonen. Det går med ekstra ressurser til logistikk og kommunikasjon. Avdelingene er f.eks. ofte leverandører av rapporter til høyskoleadministrasjonen.
- Det må opprettholdes kompetanse på mange avdelinger, kompetansen på en avdeling er ikke uten videre tilgjengelig for hele virksomheten.
- En mister stordriftsfordeler
- Enhetlig dekan kan i større grad bli belagt med administrative oppgaver
- Administrative oppgaver kan komme til å trekke oppmerksomheten i ledergruppa bort fra strategiske, faglige spørsmål.
- Svakt faglig miljø for den enkelte
- Manglende fleksibilitet
- Ulikheter mellom avdelinger når det gjelder systemer, anvendelse av systemer og tolkning av regelverk

Viktige elementer som ivaretas i en endret administrasjonsordning vil være balanse mellom kostnadseffektivitet og tjenestekvalitet, mellom behovet for spesialisering og fleksibel utnyttelse av administrativt tilsatte, mellom behovet for samordning og stordriftsfordeler og behovet for lokal prioritering og korte kommunikasjonslinjer.

5. Organisering av administrasjonen ved andre høyskoler

Universiteter og høyskoler skiller seg lite fra hverandre i inndelingen i funksjonsområder på institusjonen. Når det gjelder måten administrasjonen er organisert og tilordnet det sentrale nivå og avdelingsnivået, finner en derimot stor variasjoner. For faglig inndeling finner man to

prinsipielle hovedmodeller, inndeling i forhold til de yrker institusjonen utdanner for og inndeling etter akademiske disipliner. Høgskolene vil typisk ha en inndeling basert på profesjoner, mens universitetene gjerne tar utgangspunkt i fagdisipliner, selv om dette ikke er en entydig modell.

Variasjonen i måten de administrative støttefunksjonene er organisert opp mot fakulteter/avdelinger er stor. Det varierer fra sterkt sentraliserte organisasjoner der så godt som all administrativ støtte gis fra en sentral organisasjon til fakulteter/avdelinger som dermed fungerer som rent faglige organisasjonsenheter, til fakulteter/avdelinger som er tilnærmet selvstendige høgskoler med fullt administrativt apparat på alle områder. Som det ellers er pekt på i innstillingen, befinner HiST seg på den ene ytterkanten og er antakelig en av de mest desentrale høgskoler man finner i Norden.

De fleste norske universiteter og store høgskoler har en relativt desentral administrasjon der de enkelte fakultetene/avdelingene i stor grad er selvforsynte med administrative tjenester. Dette gjelder spesielt de institusjonene som har få og store fakulteter/avdelinger.

Høgskolen i Bergen vil for eksempel ha en administrasjon som i mangt og mye er lik den en har i Trondheim, med unntak av bygningers drift og bibliotek, og en noe større sentraladministrasjon også på de øvrige områdene.

Høgskolen i Agder har et mer sentralisert system, noe som bl.a. avspeiles i at hele lønnsbudsjetten er plassert sentralt. Som eksempel kan en nevne at høgskolen har ca. 1 200 studenter på helse- og idrettsfag, og totalt 12 ansatte i administrative stillinger. Til sammenligning har AHS med sine 2200 studenter 45 ansatte. Det vites ikke om alle disse er i full stilling. Dette gir en administrasjon lokalt som er noe mindre enn det en finner på tilsvarende avdeling ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Høgskolen i Agder har for eksempel 37 tilsatte ved studieseksjonen sentralt, 13 på personalseksjonen etc. HiST har 5 som arbeider med studiesaker sentralt

Tyske høgskoler har en administrasjon karakterisert av sterk sentralisering av faglig og administrativ styring, dekan med lite ” eget apparat” og liten administrativ belastning. Typisk administrativ støtte for dekanen vil være en høyt kvalifisert saksbehandler, gjerne med faglig bakgrunn og et par sekretærer.

Svenske høgskoler viser også store variasjon i måten administrasjonen er bygd opp på. Vekten er imidlertid på sentraliserte administrasjoner lagt under en forvaltningssjef som igjen rapporterer til tilsatt rektor. Høgskolen i Malmö er et unntak der har de en relativt stor administrativ frihet på avdelingene.

Mitthöskolan har egne sekretariat knyttet til de 7 virksomhetsområdene som høgskolen er delt inn i. Lederen for denne administrasjonen rapporterer imidlertid til forvaltningssjefen og ikke til dekanen. På avdelingsnivå er det sekretærhjelp og en økonomimedarbeider.

Ved Högskolan i Udevalla finner en den kanskje sterkeste sentraliseringen av administrative ressurser i svenske høgskoler. Her er det som godt som ingen administrative stillinger knyttet til fakultetene/avdelingene.

Svenske høgskoler karakteriseres for øvrig av at søker å parameterstyre kostnadene knyttet til administrasjonen ved at administrasjonen gjerne utgjør en viss prosentdel av budsjettet. Dette

kan både være en fordel og en ulempe ved at den hindrer for stor vekst i administrative utgifter. På en annen side gir det heller ikke incitament til å senke de administrative kostnadene.

Södertörns högskola har satt opp 4 prinsipp for hvordan högskolen skal organiseres:

1. Disiplintilhørighet og en sterk nærhet mellom forskning og utdanning.
2. Organisasjonen skal i størst mulig grad stimulere og i minst mulig grad hindre tverrvitenskapelig samarbeid.
3. Organisasjonen skal skape gode forutsetninger for fortløpende forandringer og tilpasninger for virksomheten til nye behov.
4. Den akademiske organisasjonen skal gi størst mulig grad avlastes for tunge administrative oppgaver, som for eksempel håndtering av arbeidsgiveransvar.

Södertörn har, med utgangspunkt i grunnleggende målsetting om en best mulig utnyttelse av de faglige ressursene uavhengig av organisatoriske grenser og en sterkest mulig konsentrasjon for faglige ledere på faglige oppgaver, organisert organisasjonen som et sterkt sentralisert støttesystem for den faglige virksomheten. Den faglige virksomheten er organisert i utdannings- og forskningsområder. Til disse forskningsområdene er det tilordnet administrative støttefunksjoner som ligger under forvaltningssjefen. Driftsoppgavene er organisert som egne campusavdelinger som arbeider med fysisk planlegging, IT og kontorservice.

Ovenstående viser at alternativene for hvordan en organiserer administrasjonen er mange. En kan få høyskoler som fungerer med mange forskjellige organisasjonsmodeller. Området er komplisert, og forskningsbaserte vurderinger av sammenheng mellom organisasjonsmodell og effektivitet og kvalitet som kan være en hjelp i den praktiske utformingen av administrasjonen, har ikke vært tilgjengelig. Det ovenstående er en illustrasjon at på at det finnes eksempler på alternative måter å organisere administrasjonen på. HiST bør søke å finne en organisering som er hensiktsmessig ut fra ny organisasjonsordning og de utfordringer vi står overfor. I vurdering av hvilken løsning som er mest hensiktsmessig bør en søke å være mest mulig ubundet av fortiden og dagens ordning i de vurderinger en gjør.

6. Sammenfatning av arbeidsgruppenes forslag

6.1 Styrker og svakheter ved de ulike administrasjonsmodellene

Arbeidsgruppene er bedt om å beskrive fordeler og ulemper ved å organisere de respektive funksjonsområdene innenfor følgende rammer:

De 4 ulike modellene:

1. En videreføring av dagens ordning med selvforsynte avdelingsadministrasjoner, og med dekan som reelt fungerende leder både for den faglige virksomheten og for administrasjonen. Dette innebærer at de enkelte administrative medarbeiderne på avdeling rapporterer direkte til dekan.	Dekan er daglig leder for administrasjonen
--	---

2. En justert videreføring av dagens ordning med selvforsynte avdelingsadministrasjoner og administrativ leder på avdeling. I praksis innebærer dette at det på avdeling er en leder for administrasjonen som rapporterer til dekan. Dekan legger fram saker for avdelingsstyret, møter i rektors ledermøter, er kontaktpunkt mot direktør.	Kontorsjef/ administrasjonsleder under dekan
3. En sterkere sentralisering av administrasjonen, der en del av de oppgavene som i dag ivaretas av avdelingene, i framtiden ivaretas av en noe utvidet høyskoleadministrasjon. Den sentrale høyskoleadministrasjonen er organisert sentralisert, men lokalisert på avdelingsnivå. Avdelingsnivået har et sekretariat som bemannes ut fra funksjonene som vurderes essensielle for at dekan kan oppfylle de faglige målene til avdelingen.	En sterkere sentralisering av administrative oppgaver, med en noe utvidet HA. Essensielle administrative funksjoner av faglig oppgaver ligger under dekan
4. Campusadministrasjon der de administrative oppgavene løses av en administrasjon som er lokalisert til en campus og som ledes av en administrativ leder eller ledere for ulike funksjoner. Campusadministrasjonen utfører administrative oppgaver for en eller flere avdelinger og de ulike dekanene støtter seg på administrativ leder/-e for å få utført aktuelle oppgaver. En kan også tenke seg at en campusadministrasjon kan dekke flere avdelinger enn de som er lokalisert til aktuell campus.	En eller flere administrative ledere for ulike funksjoner som rapporterer til en eller flere dekaner.

De 4 modellene markerer punkter på et kontinuum som beveger seg fra sentral til desentral organisering. Gruppene er bedt om å beskrive sterke og svake sider ved de enkelte løsningene. I tillegg har enkelte av gruppene gitt anbefalinger til hvordan de mener deres funksjonsområde bør organiseres. I sin beskrivelse av sterke og svake sider ved de løsningene som er vurdert, er det relativt stor overensstemmelse mellom de ulike gruppene.

Generelt vurderes en sterkt sentralistisk modell å ha sin fordel i:

- En sentralisering av administrative støttefunksjoner gir mer tid til Dekanens faglige oppgaver
- Større fagmiljø og muligheter for utvikling av spisskompetanse.
- Mindre sårbar ved for eksempel sykdom og ferie
- Funksjonsdeling gir mer kostnadseffektiv administrasjon, ”stordriftsfordeler”
- Følelse av faglig fellesskap
- Bedrer muligheten for felles og systematisk kompetanseoppbygging
- Bedre utnyttelse av spisskompetanse i hele organisasjonen
- Lettere å forankre oppgaver hos ledelsen
- Bedre i stand til å påta seg større utviklingsoppgaver
- Mulig å standardisere og normere infrastruktur og administrative støttefunksjoner

- Gir mulighet for lik tjenestekvalitet på alle studiestedene
- Utvikling av felles løsninger (et typisk eksempel er innføring av Studentweb som har gitt bedre service til studentene og effektivisering av administrative oppgaver)
- Lettere å implementere nye administrative systemer
- Effektivisere bruken av store administrative systemer (lokal utnyttelse av tjenestene)
- Utnyttelse av synergieffekt mellom ulike administrative systemer
- Felles polyci gjeldende for hele virksomheten
- Enhetlig opptreden overfor store eksterne samarbeidspartnere

Mens ulempene er:

- Mindre fleksibelt og mindre mulighet for spesiell tilrettelegging
- Mindre lokal påvirkning i disponering av midler og ressurser
- Lang vei mellom bruker og utførende enhet, oppgavene tar lengre tid, må bestilles
- Ensformige arbeidsoppgaver, lite generalisering (kan bare en ting)
- Uklar myndighetsstruktur (ved sentral organisering og fysisk delokalisering)
- Økt opplevelse av byråkrati

En desentral modell vurderes å ha sin styrke i:

- Nærhet til fagmiljøene og brukerne
- Korte kommandolinjer
- Fleksibilitet og varierte arbeidsoppgaver, ”generalister” – kan litt om mye
- Lokalt tilpasset kompetanseutvikling
- Tjenestetilbudet og kvalitet skreddersys ut fra avdelingens spesifikke behov
- Sikre riktig ressursbruk ved at administrative ressurser prioriteres opp mot faglige behov

Svakheten er:

- Lite fagmiljø og mindre muligheter for faglig fordypning (få medarbeidere på hvert enkelt funksjonsområde)
- Oppdelt hverdag
- Felles normering vanskeliggjøres
- Dobbeltarbeid
- Ulik normering resulterer i arbeidskrevende arbeidsmetoder
- Ulik tjenestenivå på de forskjellige studiestedene
- Ulike (IKT-)systemløsninger er ressurskrevende
- Dekanens oppmerksomhet kan lett trekkes bort fra fag
- Mindre muligheter for effektiv ressursutnyttelse på tvers av organisatoriske grenser

På campus hvor avdelingene er samlokaliserte, som for eksempel Ranheimsveien 10, vil det på noen områder være lite hensiktsmessig at funksjoner legges under flere dekaner. En campusadministrasjon, direkte underlagt høskoledirektøren, vil på noen områder kunne gi en mer rasjonell, effektiv og mindre sårbar administrasjon ved at den betjener flere avdelinger. En slipper da å opprette nye funksjoner på de nye avdelingene som følge av Org 2002. En slik løsning vil også likestille dekanene i forhold til administrative tjenester, samt at den i større grad kan gi mulighet til å få utført utredningsoppgaver og oppgaver av normativ art mv for hele høgskolen. En slik organisering kan også bidra til å bygge opp spisskompetanse og spesialisttjenester. I de tilfellene der en står overfor valget mellom å legge en funksjon som dekker to eller flere avdelinger under dekan eller høskoledirektør, vil en se det som en fordel at funksjonene legges under høskoledirektøren for å unngå unødvendige

transaksjonskostnader. Dekanene vil selvsagt også stå fritt til å samarbeide over avdelingsgrensene der dette er hensiktsmessig.

I det følgende gis et kort sammendrag av de enkelte arbeidsgruppenes utredninger, deres vurdering av sterke og svake sider, arbeidsgruppenes prioriterte løsninger og styringsgruppas forslag til organisering av funksjonsområdet.

6.2 Arbeidsgruppenes vurderinger

6.2.1 Arbeidsgruppe studieadministrasjon og info

Arbeidsgruppe for studieadministrasjon og informasjon har foreslått følgende organisering av det studieadministrative området:

1. FS (Felles Studentdatasystem) og Studweb organiseres som en sentral virksomhet under høyskoleledelsen.
2. Internasjonalisering organiseres i linje under høyskoleledelsen.
3. Informasjon organiseres i linje under høyskoleledelsen.
4. Studieadministrasjon deles inn i tre:
 - **Student- og undervisningsadministrasjonen av *driftsmessig* karakter** organiseres som følger:
 - Campus Moholt og Rotvoll legges under dekan, som i dag.
 - Campus Kalvskinn og Ranheimsveien organiseres etter to alternativ:
Alternativ 5a: En dekan er administrativt ansvarlig.
Alternativ 5b: En stedlig leder, administrasjonssjef, rapporterer til høyskoleledelsen og er direkte ansvarlig for virksomheten.
 - **Student- og undervisningsadministrasjonen av *normativ* karakter** organiseres under Høyskoleledelsen
 - **Fag- og utdanningsadministrasjon** organiseres under dekan

Fellesløsninger gir potensial for rasjonelle og effektive arbeidsprosesser. Disse felleseffortene skal være tilgjengelig for hele institusjonen. Ved forankring under Høyskoleledelsen sikres kompetanseutvikling-/spredning på tvers av avdelinger og campus'er, og ressursen styres etter behov.

Arbeidsgruppen har identifisert FS/Studweb, Internasjonaliseringsarbeid og Informasjonsarbeid som områder hvor mulighetene for å hente ut slike gevinster er tilstede.

For FS/Studweb vil dette innebære at de som i dag arbeider med FS og Studweb på avdelingsnivå fortsetter med disse funksjonene, men organisert under høyskoleledelsen.

For området internasjonalisering innebærer forslaget en omdisponering av internasjonale oppgaver på færre personer som til gjengjeld vil arbeide full tid med området. Det er mange som arbeider med internasjonale oppgaver, men bare i deler av stilling. Det må tydeliggjøres hvilke leveranser internasjonal enhet skal gi til avdelingene. Internasjonal enhet vil være en tjenesteyter for avdelingene.

Situasjonen på området informasjon er antakelig nokså identisk med den en har innenfor internasjonalisering, dvs at en har en informasjonsmedarbeider sentralt, men for øvrig at det er

mange som har dette som deler av sin stilling. Igjen må det bli slik at en klart definerer de oppgavene en sentral informasjonsenhet skal ha i relasjon til avdelingene, og at avdelingene dermed kan omdisponere eget personell ved at oppgaver blir flyttet inn til den sentrale høgskoleadministrasjonen.

Når det gjelder de øvrige studieadministrative oppgavene (pkt. 4. over), er ikke fag- og utdanningsadministrasjon og studieadministrasjon av normativ karakter gjenstand for videre debatt. Fag- og utdanningsadministrasjon er så tett knyttet opp mot fag og fagutvikling at dette naturlig nok er definert som et viktig område for dekan. Følgelig bør slike oppgaver ligge under dekan på avdelingsnivå. Likeledes gjelder oppgaver av normativ karakter *alle* høgskolens studenter og det burde være essensielt at retningslinjer er ensartede, og følgelig bør denne funksjonen ligge under Høgskoledirektøren.

Den tredje og siste delen, student- og undervisningsadministrasjon av driftsmessig karakter, blir grundigere diskutert og arbeidsgruppen har vurdert styrker og svakheter ved de ulike modellene som følger:

Modell 1: Tjenestenivå besluttet nærmest mulig brukeren og administrativ ressursbruk prioriteres i direkte forhold til faglig ressursbruk. Men denne modellen kan lett gi forskjellig tjenestenivå på ulike avdelinger. Dekanens oppmerksomhet kan lett trekkes bort fra fag. Denne modellen kan lett bli kostbar og virke uhensiktsmessig blant studentene, samt at den gir lite rom for kompetanseoverføring og -oppbygging mellom ansatte på tvers av avdelingsgrensene.

Modell 2: Modellen bedrer mulighetene for å tilpasse tjenestene til studentens behov og den gir en ryddig lederstruktur å forholde seg til for den enkelte tilsatte. Men framfor alt vil denne forhindre faren for at dekan tvinges inn i en administrativ rolle, som tar oppmerksomheten bort fra faglig ledelse. Mulighetene for effektiv ressursutnyttelse på tvers av organisatoriske grenser kan svekkes. En del svakhetene som gjelder for modell 1 gjelder også for modell 2; kostnadskrevende, ikke kompetansefremmende og uhensiktsmessig for brukerne.

Modell 3: Muligheten for felles kompetanseoppbygging og effektiv ressursutnyttelse på tvers av organisatoriske enheter bedres. Modellen gir også mulighet for et mer ensartet tjenestetilbud og den gir dekanen frihet fra administrative saker. Et problem er å definere hvilke oppgaver som ikke er nødvendige for dekan ettersom fagadministrasjon og studieadministrasjon har store grensesnitt. Det er også et spørsmål om viktigheten av nærhet til brukeren, dvs. både fagansatte og studentene. Gitt at nærhet er viktig i forhold til oppgaver av driftsmessig karakter, vil det være en svakhet ved denne modellen. Dekanens ansvar og innflytelse ovenfor tjenestetilbudet til studentene kan bli svekket med denne modellen. Det er fare for at oppmerksomhet flyttes fra tjenestekvalitet til organisatoriske forhold.

Arbeidsgruppen har sett på en blandingsmodell som tar sikte på å svare på noen av svakhetene ved de foreslåtte modellene:

Mod 4/5A: Med en dekan med ansvar for studieadministrative oppgaver av driftsmessig art, vil vedkommende dekan bruke en del tid på administrasjon, men det både skjermer de andre dekanenes tidsressurser samt at en slik modell sikrer beslutningstaker med nærhet til brukerne. Sikrer ensartet tilbud på campus. Som i modell 3 er det store grensesnitt mellom fag- og studentadministrasjon også i denne modellen, og denne modellen forutsetter et godt samarbeidsklima dekanene i mellom. Arbeidsgruppa forutsetter at dekan har en

administrasjonssjef under seg, slik at denne modellen er en blandingsmodell bestående av modell 4 og 2.

Mod 5B: Denne modellen sikrer et ensartet tjenestetilbud på campus og felles pool av studieadministrative ressurser, samt at den sikrer nærhet til brukerne. Dekan tillegges ikke administrative oppgaver. Denne modellen er mindre kostnadskrevende enn avdelingsvise administrasjoner. Ettersom dette er en modell hvor funksjonene blir lagt i linje under Høgskoledirektøren kan det sees på som en blanding av modell 3 og 4.

6.2.2 Arbeidsgruppe IKT og arkiv

Fra etableringen av HiST og fram til i dag synes det å ha skjedd lite innen IKT og Arkiv i relasjon til organisasjonsstruktur, normering og standardisering av tjenestetilbudet, kvalitetsutvikling og sikring, samt optimalisering og effektivisering - sett i relasjon til HiST som en helhetlig organisasjon.

IKT-infrastruktur og felles IKT-systemer gir etter arbeidsgruppens mening en unik mulighet til å skille mellom organisatorisk tilknytning og lokalisering av utnyttelse av systemene høgskolen benytter innenfor ulike funksjonsområder.

Arbeidsgruppen mener fleksibilitet innen IKT og arkiv ivaretas best gjennom å gi avdelingene mulighet til selv å prioritere ressursinnsatsen på tjenester som har betydning for avdelingenes faglige aktivitet og derigjennom opprettholde høy faglig endringsevne. Likevel vil det være behov for å normere og standardisere IKT og arkiv-tjenester for å tilfredstille generelle og forvaltningsmessige hensyn.

Arbeidsgruppen har på grunn av den stramme tidsfristen ikke foretatt en inngående vurdering av de ulike modellene, men i stedet konsentrert innsatsen om en anbefaling.

Arkiv

I dag er arkivet ved HiST rent teknisk og til en viss grad arkivfaglig sentralisert ved at alle delarkiv journalfører dokumenter i en felles database og har felles arkivrutiner. Det er ansatt arkivleder (50%) og en sekretær ved HA, mens det ute på avdelingene er arkivmedarbeidere som utfører arkivfunksjonen (fra 20% til 60% stillingsbrøker).

I påvente av innføring av nytt fullelektronisk arkiv har en også innenfor dette området skilt mellom kortsiktige og langsiktige organisatoriske løsninger.

Den kortsiktige løsningen er basert på en videreføring av dagens ordning og innebærer at:

- HA får arkivfaglig ansvar og personalansvar for all arkivvirksomhet på HiST, medarbeiderne forblir ved den enkelte avdeling
- De to nye avdelingene får, i likhet med de øvrige enheter, status som delarkiv
- AHS og sykepleierutdanningen deler på postmottak og arkivtjeneste i Ranheimsveien
- Avdeling for medisinsk teknologi og næringsmiddelfag etablerer eget postmottak og arkiv der dekan får sitt hovedkontor

Den langsiktige løsningen er knyttet til at en får på plass ett fullelektronisk arkiv og saksbehandlersystem. Under disse forutsetningene skisserer arbeidsgruppen følgende løsning:

- Ansvar for arkivvirksomheten på HiST sentraliseres.
- Det opprettes ett sentralt postmottak og ett arkiv for elektronisk og papirbasert inn- og utgående post.
- Arkivavdelingen har ansvaret for kvalitetssikring og opplæring.
- Direkte brukerstøtte for ansatte på avdeling som bruker saks- og arkivsystem vil være et avdelingsansvar.

IKT

I forhold til de fleste høyskoler og universiteter har HiST i dag en relativt liten sentralisert "IKT-organisasjon" (Zenit), med relativt få arbeidsoppgaver. Disse arbeidsoppgavene kan delvis karakteriseres som "de arbeidsoppgaver som ikke er teknisk mulig for avdelingene å ivareta selv". Avdelingene er derfor sterkt autonome innen både IKT-infrastrukturelle og brukerorienterte oppgaver - de produserer både de IKT-infrastrukturelle og de spesifikke brukerorienterte tjenester selv. Høgskolen har få utarbeidede normer og retningslinjer. Tjenestetilbudet ved de forskjellige avdelingene varierer derfor til dels mye både i form, tekniske løsninger, mengde og kvalitet.

Ut fra kostnadmessige og praktiske forhold påpeker arbeidsgruppen at det er nødvendig å standardisere og normalere IKT-tjenesten i hele høgskolen. Gjennomføringen av dette er svært omfattende og tidkrevende. Arbeidsgruppen synes derfor at det er hensiktsmessig å drøfte kortsiktige og langsiktige organisatoriske løsninger.

Kortsiktig løsning

Den kortsiktige løsningen innebærer i realiteten at en fortsetter med dagens ordning, men fordeler IKT-personell på de nye avdelingene som følge av oppdeling av AHS og AFT. For avdelinger som splittes, bør aktuelle IKT-personer tilknyttes de nye avdelingene. Disse nye avdelingene bør inngå en samarbeidsavtale for gjennomføring av IKT-arbeidsoppgaver.

Det foreslås at IKT-personell ved AFTs avdelingsadministrasjon fortsetter å arbeide for begge de nye avdelingene, mens de som er tilknyttet IBR (institutt for bioingeniør- og radiografutdanning) og INF (institutt for næringsmiddelfag) fortsetter i den nye avdelingen. På AHS foreslås det at IKT-personell knyttes til de to nye avdelingene som inngår et samarbeid om å fortsette dagens drift i en overgangsperiode.

Langsiktig løsning

Her beskrives en løsning der *følgende funksjoner foreslås lagt under høyskoleledelsen*:

- Ansvar for produksjon av IKT-infrastrukturelle tjenester (for eksempel autentisering (innlogging), web, e-post, hjemmeområdet etc.)
- IKT-nett infrastruktur (sprednett, trådløse aksesspunkter, nettkontakter etc.)
- Felles administrative systemer (teknisk ansvar, brukerstøtteordninger etc.).
- AV-rom (drift, brukerstøtte etc. av videokonferanserom og lignende).

Følgende funksjoner legges til avdeling:

- Systemer som er spesielle for den faglige aktivitet ved avdeling.
- Generell brukerstøtte til ansatte og studenter ved avdelingen.
- PCEr (maskinvare og programvare) og annet klientutstyr.

I tillegg foreslår gruppen at det gjennomføres en standalisering av programvare (kontorapplikasjon, operativsystem, etc.).

Tidsplan

Arbeidsgruppen mener at langsiktig anbefaling for arkiv bør gjennomføres når høgsolen innfører et fullelektronisk arkiv og saksbehandlingssystem. For IKT mener gruppen den totale omorganisering er betydelig i størrelse, og bør gjennomføres som en evolusjon over flere år. Gruppen mener at avmerkede IKT-1. prioritetsendringer (jfr. rapportens pkt. 7.2.2) kan gjennomføres innen utgangen av 2004.

6.2.3 Arbeidsgruppe økonomi

Arbeidsgruppen har holdt seg tett til det oppgitte mandatet og har gitt en vurdering av alternative løsninger, relatert til de fire hovedmodellene som er skissert i mandatet.

Det har vært nyanser i synet på vektlegging av argumentene for og i mot knyttet til modellene innenfor gruppa og det er lagt frem to drøftinger av hensiktsmessige oppgavefordeling, Drøfting A og Drøfting B. Drøfting A legger vekt på de fordeler det har at en på økonomiområdet har nærhet til brukerne. Dette innebærer at en får varierte arbeidsoppgaver, kunnskap om avdelingenes behov, fleksibilitet. Ulempene blir først og fremst at dekan får et for stort administrativt ansvar, og at fagmiljøet innenfor økonomiområdet blir lite.

Drøfting av A

Fordelene med modell 1 er nærhet til brukerne, varierte arbeidsoppgaver, god kunnskap om avdelingen, kompetanse på alle avdelinger, høyt servicenivå, lokal prioritering. Ulempene er lite fagmiljø, og mange administrative oppgaver for dekan.

Under modell 2, som innebærer en videreføring av dagens ordning med selvforsynte avdelingsadministrasjoner og med administrativ leder på hver avdeling, vil fordelene være de samme som under modell 1, nærhet til brukerne, god støtte til brukerne, høyt servicenivå, varierte arbeidsoppgaver, generalister på avdelingen som kan utføre mange av oppgavene, kunnskap om avdelingens behov og fleksibilitet. Ulempen er økt byråkratisering og eventuell manglende legitimitet for administrativ leder.

Modell 3 med den sterkere sentraliseringen av administrative oppgaver innenfor HA, vil ha den fordel at dekan får et sterkt fokus på faglige oppgaver, vil være reell enhetlig leder, dvs. både faglig og administrativ leder på avdelingen, og den vil bidra til utvikling av felles løsninger. Ulempen er manglende administrativ støtte til dekan og avdelingsstyret, lange kommunikasjonslinjer, uklar myndighetsstruktur, økt byråkrati, for sterk spesialisering, ensformige arbeidsoppgaver, avstand mellom det operative ansvaret og avdeling, tidsforbruk for å få avsatt ressurser til oppgaver som haster, og økt press om administrativt ressursbruk fra avdelingen.

Modell 4 Campus administrasjon forenkler overgangen til ny struktur, men har ulempen ved manglende oversikt, uklar myndighetsstruktur, mens fordelene er at det administrative apparatet holdes intakt og at en over tid kan tilpasse administrasjonen til mer hensiktsmessige ordninger.

Det pekes ellers på fire viktige arbeidsområder for økonomimedarbeiderne på avdeling:

1. Regnskaps- og bilagsbehandling, rapportering.
2. Budsjettdokumentet.
3. Disponeringsmyndighet og intern planlegging.
4. Oppdragsvirksomhet.

Det er mulig en kan forholde seg til disse funksjonsområdene når en skal beslutte organisatorisk plassering.

Drøfting av B

Under alternativ B skilles oppgavene innenfor økonomiområdet grovt i tre ulike kategorier:

1. Merkantile driftsoppgaver (regnskapsføring, lønnsbehandling med mer.)
2. Oppdragsvirksomhet.
3. Utredningsoppgaver (budsjettering, økonomiske analyser m.m.).

Argumentasjonen i B er mye den samme som under A, men det legges større vekt på en del negative trekk ved en for sterk desentralisering av virksomheten. Det pekes på at i en organisasjon med 7 avdelinger vil det være kostnadskrevende å bygge opp samme apparat som det en i dag har på de 5 avdelingene. Sterk desentral administrasjon blir til hinder for ønsket om å etablere robuste administrative ordninger. Det pekes på at HiST har en rekke utfordringer i forhold til oppgaver som i dag ikke blir løst tilfredsstillende. Det er bl.a. vist til at det er behov for større utredningskapasitet for å ivareta utviklingsoppgaver, behov for en høyere grad av samordning på viktige områder som plan- og budsjettarbeid og behov for standardisering på en rekke felter. Under B vurderer en det som lite realistisk å øke den administrative staben for å ivareta disse behovene. Det må gjøres gjennom en mer hensiktsmessig organisering.

Hoveddiskusjonen i utredningen, punkt B, er konsentrert omkring det som er kalt en modifisert alternativ 3, dvs. dagens organisering, men med klart sterkere sentralisering av en del funksjoner. Det tas utgangspunkt i at en forenklet kan beskrive arbeidsområdet gjennom 4 arbeidsområder

- regnskapsføring
- fastlønn og variabel lønn
- budsjettering og rapporteringsfunksjon
- eksternfinansiert virksomhet og videreutdanning.

Det pekes på at når det gjelder utredningsoppgaver så vil det være fullt mulig at dekanen har en bestillerrolle, mens høgskoledirektøren har ansvaret for å utføre bestillingen fra dekanen, også på utredningssiden. Modell B peker på at en sterkere sentralisering vil gjøre økonomiadministrasjonen mer robust. Det pekes også på at det vil kunne være en kostnadseffektiv løsning og en viser til at med de kontinuerlig endrede rammevilkårene som HiST har, vil en måtte ha en høy endringsberedskap, noe som innebærer at en jevnlig vil måtte sette inn relativt store ressurser på enkelte oppgaver. En samling av flere medarbeidere under samme organisatoriske paraply vil styrke endringsberedskapen.

En sterkere organisatorisk samling av økonomimedarbeiderne vil styrke kompetanseutviklingen og kompetanseoverføringen mellom ansatte. Videre er det pekt på at standardisering, samordning og utvikling vil kunne ha nytte av en sterkere samling av virksomheten, tilsvarende gjelder for utnyttelsen av IKT og sikring av lik tjenestekvalitet på tvers av avdelingene.

Oppsummeringsvis kan en si at det som taler for en sterkere sentralisert administrasjon på økonomiområdet, slik alternativ 3 legger opp til, vil være kostnadmessige sider, mer robust fagmiljø, sterkere kompetanseutvikling og kompetanseoverføring mellom personer, bedret mulighet for å sette av ressurser til de utviklingsprosjektene som er nødvendig for at skal få rasjonalisert virksomheten. Bedre utnyttelse av IKT-systemer gir effektivitetsgevinster som en ikke ville kunne få med en sterkt desentral økonomiadministrasjon. Erfaringen viser at dagens organisering gir begrensede muligheter til å holde seg oppdatert faglig og til å utvikle systemene, slik at en utnytter det potensiale de har for å effektivisere driften på institusjonen.

Motforestillingene mot en slik ordning kommer svært klart til uttrykk i den listen over fordeler og ulemper som er gitt i alternativ A, øket avstand, frykt for at de oppdrag som skal utføres på avdelingsnivå blir plassert i en kø og blir forsinket i relasjon til behovet, manglende fleksibilitet ved at medarbeidere ikke trår til på tilgrensede arbeidsområder når det er behov for det og det en kunne kalle manglende prioriteringseffektivitet ved at prioritering av arbeidsoppgaver skjer fjernt fra avdelingsnivået.

Dersom styringsgruppa er enig i den vektleggingen som er gjort i modell A, så vil det antakelig være naturlig at en i hovedsak foreslår at en viderefører dagens ordning når det gjelder økonomistyring på institusjonen. Dersom en legger hovedvekten på den avveiningen som er gjort under alternativ B, vil det være naturlig å foreslå at økonomiadministrasjonen som en hovedsak legges under høgskoledirektøren og at dekanen i relasjon til de forskjellige arbeidsoppgavene får en bestillerrolle.

Mellom disse to ytterpunktene er det flere mulige løsninger. En kan ta utgangspunkt i vektleggingen som er brukt under alternativ B, men modifisere dette noe og beslutte at det skal være en økonomimedarbeider på hver avdeling for å sikre dekanen umiddelbar tilgang til kompetanse som brukes til spesielt budsjettoppfølging, budsjett disponering og utredning av økonomiske konsekvenser av faglige forslag. Dette er den modellen som er brukt ved Mitthögskolan. En kan også gå inn på de 4 hovedområdene som er beskrevet i innstillingen: regnskapsføring, fastlønn og variabel lønn, budsjettering og rapporteringsfunksjonen, eksterntfinansiert virksomhet og vurdere organisatorisk plassering av disse oppgavene. En slik tilnærming vil resultere i en fragmentering av arbeidsoppgavene og reduserte muligheter for kompetanseutvikling og kompetanseoverføring mellom ansatte.

6.2.4 Arbeidsgruppe drift og innkjøp

Arbeidsgruppen har holdt seg til mandatet, men har i tillegg kommet med anbefalinger gjennom en oppsummering. Driften av eiendommene har tidligere ligget under avdelingsadministrasjonene ved ALT, AFT og AHS.

Området innkjøp er relativt nytt innenfor HiST og har tilfeldig blitt lagt under HA og koordineres av teknisk sjef.

Drift

En videreføring eller justert videreføring av dagens ordning (modell 1 og 2) kan resultere i ulik tjenestekvalitet for studenter og ansatte på de ulike studiestedene og lite kostnadseffektiv administrering av arbeidsoppgavene. Dessuten kan denne løsningen medføre at dekan får

mindre muligheter til å konsentrere seg om faglig ledelse. Nærhet til brukerne av tjenestene og korte kommandolinjer vil bidra til å serve enkelte brukeres spesielle behov. Disse modellene gir mindre muligheter til kompetanseutvikling og kompetanseoverføring mellom ansatte. Arbeidsgruppen mener at disse modellene bidrar til høy endringsberedskap og fleksibilitet.

Arbeidsgruppen mener at (modell 3 som innebærer) en sterkere sentralisering av administrative funksjoner vil resultere i bedre tjenestekvalitet for studenter og ansatte på alle studiestedene og en mer kostnadseffektiv organisering av de administrative oppgavene. I tillegg vil denne løsningen bidra til klarere ansvar og myndighetsrelasjoner for driften og sikre at dekan får mer tid til faglige oppgaver. Svakheten med denne modellen kan være fleksibilitet og evnen til å dekke spesielle behov.

Arbeidsgruppen mener at Campusadministrasjon (modell 4) kan lede til uklare og lange kommandolinjer ved at driften må forholde seg til flere dekaner. Arbeidsgruppen er noe usikker på om denne modellen vil resultere i dårligere tjenestekvalitet. Ordningen kan bidra til at dekan får frigjort tid til faglig ledelse. Campusdrift vil resultere i stordriftsfordeler innenfor campus, men begrenset muligheter til utnyttelse av felles ressurser og kompetanseutvikling mellom ansatte.

Innkjøp

Arbeidsgruppen har en inngående beskrivelse av innkjøpsfunksjonen som fram til nå har blitt prioritert lavt i HiST.

Innkjøp i offentlig sektor er et av satsingsområdene for regjering og departement. Målsetting med ny forskrift felles for statlig og kommunal sektor er at offentlig anskaffelser skal sikre like konkurransevilkår og bidra til bedre ressursutnyttelse både i privat og offentlig sektor.

Høgskolen har i dag ingen koordinerende, samordnende eller rådgivende funksjon med delegert ansvars og myndighet innen innkjøpsområdet. HiST har heller ingen overordna mål og strategier for innkjøpsfunksjonen. Det finnes per i dag ingen normering eller interne retningslinjer/prosedyrer på virksomhetsnivå som styrer høgskolen i samme retning når det gjelder bruk av ressurser og utnyttelse av kapasitet. Det finnes ingen oversikt over kompetanse på innkjøpsområdet eller felles bruk av IKT-baserte støttesystemer.

På virksomhetsnivå er det fremforhandlet felles forpliktende og uforpliktende rammeavtaler med noen leverandører innen områdene; kontorrekvisita, møbler og inventar, programvare, renhold og energiledelse. HiST har felles rammeavtaler med NTNU innenfor områdene elektrisk energi, reisevirksomhet (reisebyrå, hotell, leiebil, kredittkort), PC og servere.

Avtalene ved HiST er inngått sentralt ved teknisk sjef, og på den måten er innkjøpsområdet tilfeldig lagt til drift. Det viser seg at avdelingene er svært lojale til inngåtte rammeavtaler selv om disse per dato er delvis uforpliktende. Det er ressursbesparende å benytte avtaleleverandører og man slipper gå veien om krevende anbudsrunder for vanlige driftskjøp.

Større utstyr kjøpes inn ved avdelingene uten koordinering og samordning av investeringene på virksomhetsnivå. Høgskolen har heller ingen investeringsstrategi. Det finnes ingen oversikt om riktig regelverk benyttes, eller hvilken kompetanse på tyngre kjøpsprosesser som foreligger. Det finnes heller ikke oversikt over om avdelingene samlet kjøper inn over

terskelverdier på enkelte områder som etter reglementet skulle vært ut på anbud på virksomhetsnivå.

6.2.5 Arbeidsgruppe personal og lønn

Ettersom det er en utstrakt desentralisering av lønns- og personaloppgaver ved HiST, er det lagt relativt liten vekt på normering, fellesløsninger og planarbeid for hele høgsolen på virksomhetsnivået. Avdelingene har innenfor området utviklet og tatt i bruk egne oversikter og hjelpesystemer. Dette synes å ha vært til stor nytte for den enkelte avdeling, men den samlede effekten for HiST har vært minimal.

Dette har blitt trukket fram som et viktig argument i diskusjonen om behovet for en sterkere sentralisering.

Gruppen har et ønske om at alt som er felles for hele HiST, slik som avtaleverk, regelverk, utarbeidelse av maler m.v., bør ligge på et sentralt felles nivå.

Innenfor området er det et uttrykt behov for å ha en felles rådgivningsfunksjon (orakeltjeneste, superbrukere). Det er fra gruppen ønskelig med en større grad av koordinering og samordning av arbeidsoppgavene fra sentralt hold, og det bør være en normerende funksjon på sentralt nivå.

Lønn- og personalområdet har forholdsvis få årsverk, og det kan med en fortsatt desentral organisering være vanskelig med en omfordeling av medarbeiderne på de 2 nye avdelingene. Denne organiseringen vil med stor sannsynlighet måtte føre til en økning av administrativt ansatte, noe som automatisk vil medføre en kostnadsøkning.

Arbeidsgruppen har registrert at det innenfor arbeidsområdene personal og lønn pr. i dag foregår en del dobbeltarbeid, noe som verken er kostnadseffektivt eller fremmer spisskompetanse.

Innen lønnsområdet ser gruppen at det finnes et effektiviseringspotensial, og spesielt vil dette være en delgevinst ved innføring av SAP (nytt lønns- og personaldatasystem). Gruppen vil anbefale at det vurderes om det skal opprettes et felles lønnskontor.

Tilsetting i undervisnings- og forskerstillinger (unntatt professor og høyskolelektor) kan enten foregå i ett sentralt tilsetningsutvalg eller ved avdelingene (som i dag). Dagens sentrale tilsetningsstruktur kan synes hensiktsmessig ut i fra nærhet, men tilsettingssaker vil være regulert av mange lover, forskrifter, rundskriv og vedtak som skal tolkes og brukes til det beste for høyskolen og for den som skal tilsettes. Ett sentralt utvalg vil gi kvalitetssikring og likebehandling av tilsettingssakene.

Kompetanseutviklingen er to-sidig, den handler på den ene sida om hver enkelt arbeidstakers behov for utvikling, og på den andre sida om høyskolens krav og behov. En viktig forutsetning er at det utarbeides kompetanseplaner for alle stillingskategorier. Gruppen har avdekket at det ikke er foretatt noen helhetlig kartlegging/utredning av behovene for kompetanseutvikling innenfor de teknisk/administrative tilsatte.

Gruppen har ikke foretatt noen nærmere vurdering av en eventuell campusadministrasjon, men mener at en eventuell campusadministrasjon bør være en del av høskoledirektørens stab og ledes av en "administrasjonssjef" med ansvar for campusdriften. Stedlige "administrasjonssjef" blir den som mottar bestillinger og sørger for riktig tjenestelevering. En viktig forutsetning for at en slik modell skal lykkes er at fagavdelingene ser besparelser ved denne organiseringen, og at frigjorte midler brukes til formål som UFF-utredningen la opp til, og at det er et godt samarbeidsklima avdelingene i mellom og ikke et konkurranseforhold

6.2.6 Arbeidsgruppe bibliotek

De erfaringer arbeidsgruppen har gjort går entydig i retning av at HiST etter ORG2002-vedtakene bør koble bibliotekstjenesten fra avdelingene og velge en eller annen variant av campusbibliotek. En ordning med avdelingseide bibliotek i det framtidige HiST kan bli både administrativt kostnadsdrivende og utgjøre så små enheter at det når et kritisk punkt med hensyn til tjenestekvalitet for brukerne. Gruppen forutsetter at Tunga er en midlertidig løsning, og velger å utrede 4 ulike campusmodeller.

Prosjektet "Distribuert bibliotekstjeneste" har vist at det kan være uheldig med avdelingseierskap når det gjelder å videreutvikle bibliotekstjenesten, spesielt med tanke på disponering av personalressurser og kompetansebehov. Uansett bør nærhet til brukerne være hovedprinsippet, dette med tanke på tidsbruk og fagkompetanse.

Arbeidsgruppen har utredet 4 ulike campusmodeller

2 av modellene forholder seg til høskoledirektør mens 2 modeller forholder seg til styret. Modell A er en videreutvikling av dagens modell, men den sikrer en tydeligere link til høskoledirektøren. Den andre er en mer konvensjonell modell når vi sammenligner med hvordan andre høskoler organiserer sin bibliotekstjeneste. Den tredje modellen er en utvikling av dagens modell mer i tråd med intensjonene i ORG2002. Den fjerde modellen er en variant av slik Universitetsbiblioteket i Tromsø er organisert.

Når modell er valgt, må det utredes mer detaljert hvordan de respektive dekaner og campusbiblioteker skal samhandle for å sikre tilstrekkelig faglig styring og kontroll av hver enhet.

A Campusbiblioteker organisert under høskoledirektør med ledergruppe

- Bibliotekstjenesten finansieres i sin helhet over høskoledirektørens budsjett.
- En av biblioteklederne fungerer som koordinator i direkte linje til høskoledirektøren.
- Ingen tilknytning til høskoledirektørens stab for øvrig.
- Faglig styring kan om ønskelig sikres ved bibliotekutvalg på campusnivå.
- Bibliotekfaglig kompetanse som faglig støttestruktur der det er ønskelig, sentralt FoU-utvalg, masterprogrammer og andre matriseinnslag i organisasjonen er eksempler.

B Campusbiblioteker organisert under høskoledirektør med funksjonsleder i stab

- Bibliotekstjenesten finansieres i sin helhet over høskoledirektørens budsjett.
- Ny bibliotekfaglig stilling, eventuelt med tilleggsoppgaver i høskoledirektørens stab.
- Faglig styring kan om ønskelig sikres ved bibliotekutvalg på campusnivå.

- Bibliotekfaglig kompetanse som faglig støttestruktur der det er ønskelig, sentralt FoU-utvalg, masterprogrammer og andre matriseinnslag i organisasjonen er eksempler.

C Campusbiblioteker som programområde under styret med eget programråd

- Bibliotekstjenesten finansieres i sin helhet direkte over høgstolestyrets budsjett.
- De fire campusbibliotekene organiseres som egne programmer og koordineres via et Programråd (4 bibliotekledere/programansvarlige + prorektor/leder av FoU-utvalg + 1 student fortrinnsvis på mastergradsnivå).

D Campusbiblioteker som programområde under styret med en programansvarlig

- Bibliotekstjenesten finansieres i sin helhet direkte over høgstolestyrets budsjett.
- De fire campusbibliotekene organiseres som et eget program med ny bibliotekfaglig stilling som programansvarlig. Koordinering skjer ved Programråd som modell C.

6.2.7 Arbeidsgruppe FoU og eksternfinansiert virksomhet

Arbeidsgruppen har brutt ned arbeidet i tre områder:

1. FoU (grunnforskning, anvendt forskning, utvikling)
2. Eksternfinansiert virksomhet (FoU, Konsulent- og utredningsoppdrag, Etter- og Videreutdanning, Etablering av HiSTs aksjeselskap, Studentoppgaver)
3. Innovasjon og entreprenørskap (Studietilbud for studenter, Stimulering til økt nyskaping blant studenter og ansatte, FoU-prosjekter)

Alle områdene er nært knyttet opp mot dekans arbeid som leder av faglig virksomhet. I dag ivaretas den faglig-administrative funksjonen ved avdelingene av tilsatte med innsikt i fagområdet, både internt og eksternt. Arbeidsgruppen er enig i at disse ressursene må være nært knyttet opp mot dekan for å kunne gi en effektiv arbeidsordning. Alle tre områdene er under oppbygging og dagens faglig-administrative ressurser knyttet opp mot disse oppgaver er små. En del av disse oppgavene vil også være utført av faglig personale. Arbeidsgruppen har ikke funnet noe grunnlag for å foreslå noen form for sentralisering eller desentralisering av de ressurser som i dag er ved avdelingene eller sentralt.

1. FoU

En mener at høgstolen har en så stor faglig bredde og nivå innenfor FoU at den bør kunne skaffe seg mer eksterne FoU-midler enn i dag.

For å nå dette målet foreslår arbeidsgruppen:

- Faglig administrative ressurspersoner *desentralt* i prosjektorganiserte stillinger. Stillingsandel vil avhenge av avdelingsstørrelse og hvilke oppgaver som tillegges en slik funksjon. Dersom det ikke er gode grunner for annet, bør det være fleksibilitet med hensyn på løsning. For eksempel bør avdelingene på en campus selv velge om de ønsker felles faglig administrativ kontaktperson eller ikke.
- En faglig koordinator/rådgiver med FoU-systemkompetanse på *sentralt* nivå (forslag om nyopprettet stilling). En proaktiv arbeidsform er viktig, arbeidet bør prosjektorganiseres; for eksempel prosjektperiode 3 år men påfølgende evaluering. Type arbeidsoppgaver:

- Støtte til rektoratet til deres institusjonell faglig utvikling (ta initiativ, utrede, saksbehandling av interne/eksterne FoU-midler, rullering av FoU-plan etc).
- Oppfølging av stipendiater, tilrettelegging og oppfølging av for eksempel førstelektorsatsingen (administrativt/praktisk).
- Pådriver i forhold til utvikling av tverrfaglige FoU-søknader/programmer.
- Kunnskap om nasjonale finansieringskilder og FoU-programmer i EU-systemet.

2. Eksternfinansiert virksomhet

Modell 1-2: Modellen gir en nærhet til dekan og faglig ansatt, og for faglig ansatte vil det være enkelt å ta kontakt med avdelingens ressursperson(er). Hvis det bare er en ressursperson tilknyttet avdelingen som har hhv. FoU og eksternfinansiert virksomhet som sitt ansvarsfelt, kan vedkommende kanskje føle at han/hun blir "en enslig svale" i sin rolle. Dette kan i tilfelle kompenseres med faglige fora i HiST-regi. Modell 2 har i tillegg en svak side idet administrasjonssjefen ved avdelingen vil bli et ekstra ledd mellom dekan og FoU-ressursperson i kommunikasjonen. Pga at FoU-ressursperson skal være dekans faglige støttespiller sees det som en fordel at disse to stillingene har så tett organisatorisk tilknytning som mulig. En slik ressurspersonen kan alternativt knyttes direkte til dekanen, og ikke via en administrasjonssjef.

Modell 3: Modellen kan kanskje gi et bedre faglig arbeidsmiljø for ressurspersonene som dekker funksjonene for FoU og eksternfinansiert virksomhet, men en svak side vil være for stor avstand mellom ressursperson(er) og dekan/faglig ansatt. Selv om disse vil være fysisk lokalisert til avdelingene/campus, kan det likevel oppleves som en sentral person som ikke tilhører fagmiljøet

Modell 4: Muligheter er større mht. å få definert 100% stillinger (hvis det er et poeng), og arbeidsgruppen anser denne modellen som bedre i forhold til nærhet til dekan/faglig ansatte enn modell 3.

3. Innovasjon og entreprenørskap

For dette området har arbeidsgruppa ikke funnet det relevant å foreta vurdering av sterke og svake sider relatert til de ulike modellene. Arbeidsgruppa foreslår at det opprettes et tverrfaglig programområde for studietilbud innenfor Innovasjon og entreprenørskap (som omfatter både systemkunnskap og fagspesifikk kunnskap). Det bør nedsettes et tverrfaglig programstyre med mandat til å utvikle studietilbud. Mandatet må defineres nærmere. Det tverrfaglige programområdet lokaliseres til avdeling for økonomi og administrativ utdanning som har bredest og dypest FoU-kompetanse på systemkunnskap, samtidig som en får inkludert fagspesifikke FoU-kunnskap retta mot de operative fagmiljøene som ingeniør, økonomi, helse- og sosialfag, lærerutdanningen etc.

7. Styringsgruppens anbefalinger

Anbefalingene både fra arbeidsgruppene og styringsgruppene innebærer et brudd med eksisterende organisering av administrasjonen. Adm 98 som primært hadde som mål å senke administrative kostnader videreførte den sterkt desentrale organiseringen HiST hadde helt fra starten i 94. Den sentrale administrasjonen beholdt sine tidligere arbeidsoppgaver, men måtte

utføre disse med færre tilsatte. Først og fremst har antakelig dette gått ut over standardiseringsarbeidet og oppbygging av felles rutiner.

Når en nå foreslår en endring av HiSTs administrative struktur, så har det bl.a. sammenheng med følgende faktorer:

- Økning fra 4 til 7 avdelinger
- Overgang fra 3 til 2 nivå
- Overgang til enhetlig faglig ledelse på avdelingsnivå
- Økte krav utenfra til standardiserte leveranser
- Ny kompetansekrevene IKT-systemer innenfor studie, økonomi, personal og arkiv
- Krav til en mer profesjonalisert administrasjon
- Tvil om dagens ordning er optimal

7.1 Studieadministrasjon og info

Etter som det eksisterer et såpass stort grensesnitt mellom fagadministrasjon og studentadministrasjon, kan det være vanskelig og uhensiktsmessig at noen administrative oppgaver havner på forskjellige organisatoriske enheter. Det vurderes svært viktig at dekanen har myndighet og tett nærhet til studieadministrative oppgaver.

T/a-ansatte innen det studieadministrative feltet utgjør den største funksjonskategorien ved HiST (ca 55/167), og dermed er det et *relativt sett* stort fagmiljø ved hver avdeling som underletter kompetanseoppbygging. For å trekke veksler på erfaringer fra ansatte i andre avdelinger, kan det jobbes for at studieforumet får en mer sentral plass som arena for kompetanseoverføring enn i dag og arena for å diskutere felles løsninger.

Til å betjene FS (Felles studentdatasystem) er det behov for superbrukere til opplæring og videreutvikling av systemet. Dette er en kritisk faktor for å oppnå effektiv og riktig bruk.

Kvalitetsreformen legger til grunn at alle flerårige studenter i norsk høgre utdanning skal få tilbud om ett utenlandsopphold. På bakgrunn av dette må vi regne med en betydelig økning av studentmobiliteten. Ressursomfanget innenfor området er per i dag minimal, og det vil gi en synergieffekt ved å samle de administrative ressurser på virksomhetsnivå.

Det legges til grunn at informasjon er en støttefunksjon. Flere avdelinger vil gjøre utfordringene større innen informasjonsarbeidet, og behovene til avdelingene vil være ulike. Funksjonen skal utøves slik at avdelinger og fagmiljøer opplever avlastning gjennom profesjonell rådgivning og informasjon. For å sikre organiseringen av ressurser som i dag allerede finnes i organisasjonen på en mer hensiktsmessig måte, legges enheten i linje under Høgskoledirektøren.

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 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.

Mindretallets anbefaling alternativ til andre avsnitt i flertallets anbefaling (1 stemme):
Studieadministrative oppgaver av normativ art legges under høskoledirektøren.

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

7.2 IKT og arkiv

IKT

Styringsgruppen støtter arbeidsgruppens drøftinger og forslag om normering og standardisering av felles IKT-løsninger. Arbeidsgruppen har satt fokus på grunnleggende infrastrukturelle forhold som påvirker tjenestekvalitet og kostnader. Styringsgruppen mener at arbeidsgruppens forslag om å gjennomføre selve omorganiseringen som en serie prosjekter kan medføre mange uklare forhold og praktiske problemer omkring organisatorisk tilhørighet i prosjektperioden.

Omorganiseringen bør gjennomføres fra 01.01.04, og det er en naturlig oppgave for den nye enheten å drifte etablerte løsninger for alle 7 avdelingene og utvikle prosjekter for implementering av nye fellesløsninger og normering innen IKT.

På kort sikt vil ressursinnsatsen øke i forhold til dagens driftsløsning, men på lang sikt vil det innebære betydelige besparelser og bedre tjenestekvalitet for studenter og ansatte. Dessuten vil en større felles IKT-enhet gi bedre muligheter for kompetanseutvikling og kompetanseoverføring med kapasitet for å påta seg større utviklingsoppgaver.

Flertallets anbefaling:

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.

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

Styringsgruppen mener at det er viktig å bygge opp et robust fagmiljø innen arkivområdet. Dette kan best ivaretaes gjennom en organisatorisk løsning under høyskolelederen.

Flertallets anbefaling:

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

Mindretallets anbefaling (2stemmer):

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

7.3 Økonomi

Økonomifunksjonen anses som et viktig område for dekanens virksomhet. Det tilrås at økonomifunksjonen gjennomgås med sikte på å komme frem til mer rasjonelle arbeidsprosesser.

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

Alle økonomifunksjoner legges under høyskolelederen.

Flertallets anbefaling:

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

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 taes ikke ut av det øvrige økonomiområdet ved avdelingene på dette tidspunkt.

7.4 Drift og innkjøp

Styringsgruppen mener at en mer sentralisert organisering av driftsenheten vil resultere i kostnadseffektiv tjenestekvalitet på alle studiestedene. For å sikre at dekanen får muligheter til å påvirke tjenestekvaliteten bør enheten fortsatt innrettes slik at det er en driftsleder ved hver campus/bygg avdeling. Det er naturlig at enhetene er lokalisert ute på avdelingene som i dag. En sentralisering av driften vil bidra til kompetanseutvikling og kompetanseoverføring mellom ansatte og derigjennom større muligheter for enheten til å påta seg større utviklingsoppgaver.

Anbefaling (enstemmig):

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

Styringsgruppen mener at det er nødvendig å opprette en innkjøpsfunksjon som skal legge til rette og samordne innkjøpene slik at en oppnår optimal ressursutnyttelse samt sikre at lov- og regelverk følges. Det vil være mest rasjonelt med en sentral innkjøpsfunksjon framfor lokalisert ute på avdelingene eller campus.

Opprettelse av en sentral funksjon med spisskompetanse innen innkjøpsområdet vil forutsette en organisatorisk tilknytning til en faglig enhet. Det må vurderes om innkjøpsfunksjonen skal ligge under enhet for drift eller økonomi.

All operativ innkjøp vil foregå ute på enhetene hvor budsjettansvar og budsjett-disponeringsmyndighet ligger. Det foreslås å opprette avdelings-/campuskontakter (gjern i tilknytning til driftsfunksjonen eller økonomifunksjonen) med interesse for og kompetanse innenfor innkjøpsområde. Avdelingskontakten vil fungere som innkjøpskoordinator lokalt på avdeling/campus og inneha kompetanse på området. Avdelingskontakten må kunne inngå i et felles faglig innkjøpsteam ("innkjøpsforum") på virksomhetsnivå.

Anbefaling (enstemmig):

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

Funksjon skal ivareta arbeidsoppgaver innenfor områdene koordinering, normering, rådgivning og samordning. Det skal ligge et ansvar sentralt for inngåelse og forvaltning av felles sentrale rammeavtaler. På virksomhetsnivå bør det også utvikles spisskompetanse innenfor regelverk, anbudsprosedyrer og kontraktsforhandlinger. Tjenestene skal være tilgjengelig for avdelingene gjennom en Web-basert database med informasjon om regelverk, prosedyrer og inngåtte rammeavtaler.

Innkjøpsfunksjon skal ha ansvar for utviklingsoppgaver, systemansvar for IKT-baserte verktøy innen innkjøpsområdet, kompetanseoppbygging av innkjøpsmedarbeidere i henhold til virksomhetens mål og strategier.

Sterkere fokus på innkjøp vil resultere i økonomiske besparelser.

7.5 Lønn og personal

I den framtidige organiseringen av HiST bør det være et viktig prinsipp å få en bedre utnyttelse av de samlede ressursene. Avdelingsgrensene kan i mange tilfeller synes å fungere som kunstige barrierer for samarbeid og felles utvikling av ressurser.

Det er en rekke lover, avtaler og regelverk som regulerer arbeidet innen personal- og lønnsområdet, og det kreves kunnskap for de som arbeider med dette området både på saksbehandler og ledernivå. Ut i fra hensyn til tjenestekvalitet, kompetanseheving, sikring og ensartet behandling vil det være hensiktsmessig at spisskompetanse legges til virksomhetsnivået. Dekanen sikres innflytelse innenfor rekruttering på personalområdet ved sin påvirkning i utvelgelsen av fagpersonale, utforming av kravspesifikasjon samt påvirkning på beslutningen om hvem som skal tilsettes.

Anbefalingene begrunnes også ut i fra kostnadsmessig hensyn.

Innføringen av SAP (nytt lønns- og personaldatasystem) kan bli lettere ved at lønns- og personalfunksjonen allerede nå sentraliseres, men dette er noe usikkert.

Flertallets anbefaling:

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 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.

7.6 Bibliotek

Kompetanseoverføring mellom bibliotekpersonalet blir bedret uavhengig av hvilken modell som velges. Modell C og D vurderes som lite hensiktsmessig. Det foreslåtte forslaget (modell A) er en videreutvikling av dagens organisering, men den sikrer en tydeligere link til høskoledirektøren. Anbefalingen (opp i mot modell B) begrunnes ut i fra kostnadsmessige hensyn.

Anbefaling (enstemmig):

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

7.7 FoU og eksterntfinansiert virksomhet

Arbeidet innen dette området er svært tett knyttet mot hvert enkelt fagmiljø. Derfor er det hensiktsmessig å bevare en høy grad av desentral struktur hvor hvert miljø har sine ressurspersoner.

Anbefaling (enstemmig)

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

8. Helhetlig dissensforslag fra Ester Hasle

Medlem av Styringsgruppen, Ester Hasle, har kommet med en helhetlig dissens som kommer til uttrykk i dette kapitlet.

Ester K. Hasle, medlem i styringsgruppa, vil komme med en del prinsipielle og kvantitative betraktninger som grunnlag for at dette medlemmet også fremmer noen alternative forslag til vedtak i ADM2003. Bakgrunnen er medlemmets kjennskap til den HiST-avdelinga som trolig blir mest berørt av ORG2002, og et sterkt ønske om at overgang til ny struktur fra årsskiftet – 04 skal gå mest mulig knirkefritt. Medlemmet vil påpeke at dagens desentrale administrative struktur også kan videreføres i hovedsak ved de 7 nye avdelinger uten flere administrative stillinger enn det den foreslåtte sentraliserte strukturen høyst sannsynligvis vil innebære. En vil også understreke ønskeligheten av et administrativt tjenestetilbud i best mulig samspill med avdelingenes faglige virksomhet.

Når teksten her blir presentert som et helhetlig kapittel, henger det i første rekke sammen med den store tidsnøden i prosjektet, og dette medlemmets behov for å uttrykke argumenter som det ikke har vært tid til å diskutere godt nok i styringsgruppa.

8.1 Grunnlag for ADM2003

Mandatet for styringsgruppa i ADM2003 er å gjennomgå dagens administrasjon og vurdere en mest mulig hensiktsmessig administrasjon ut fra endringene vedtatt i ORG2002:

Fra ORG2002 ligger følgende vedtak til grunn, der ADM2003 skal understøtte følgende:

- antall avdelinger økes fra 5 til 7
- overgang til to-nivåstruktur – instituttnivået avskaffes
- enhetlig ledelse på avdelingsnivå
- dekan skal være både faglig og administrativ leder, og leder av avdelingsstyret
- dekanen skal ha sterkt støtteapparat
- avdelingsstyret skal bestå, og skal behandle bl.a. budsjett, årsrapport, kvalitetsrapport og saker av overordna og prinsipiell karakter
- tilsettingsutvalg for faglige stillinger skal fortsatt være på avdelingsnivå
- dekan kan delegerer oppgaver og myndighet innenfor avgrensede områder
- ”høgskolestyret pålegger høgskoledirektøren å gjennomføre et administrasjonsprosjekt med det siktemål å justere administrasjonen som følge av de vedtak styret har fattet om endringer i organisasjonen, ledelse og styring ved høgskolen, herunder fordeling av personell som følge av vedtak om endring i antall

avdelinger. Høgskolen skal fortsatt ha en desentralisert struktur med stor grad av delegasjon til avdelingsnivået."

- styringsgruppa har dessuten en målsetning om en mest mulig kostnadseffektiv administrasjon

8.2 Grad av endringer i denne omgang

I styringsgruppas flertallsforslag til vedtak ligger det an til langt mer dyptgripende endringer enn de *justeringer* som høgskolestyret ber om i sitt vedtak (jfr. punkt 22 i ORG2002-vedtaket)..

HiST har i dag den mest desentrale oppbygningen av landets høyskoler når det gjelder administrasjonen. Under adm98 gikk høyskolen mange runder med departementet før man fikk løyve til å ha en så liten sentraladministrasjon. Det kan virke som om høyskolen vinger fra side til side uten noen klar strategi dersom man nå - etter få år og uten noen som helst evaluering av eksisterende administrasjonsordning - skulle gå til motsatte ytterlighet med full sentralisering på dette området.

Styringsgruppa for ADM2003 har nå i et heseblesende tempo blitt invitert til, i løpet av bare to møters diskusjon av arbeidsgruppenes delrapporter, å foreslå en fullstendig omkalfatring av HiSTs administrative struktur, foreta en massiv sentralisering av makt og oppgaver, og å anbefale prinsipper som medfører organisasjonsmessig sentralisering av et stort antall administrative årsverk, uten konsekvensvurderinger og uten samla oversikt over de ulike organisasjonsgrep som er dagens realitet ved våre ulike avdelinger. Bl.a. er det store innbyrdes forskjeller avdelingene imellom mht hvilke administrative oppgaver faglig tilsatte bidrar med. Ved AITeL har man bevisst lagt 50 % administrasjon til et antall fagstillinger ut fra moderne ledelsesfilosofi i kunnskapsbedrifter der skillet mellom fag og mange administrasjonsoppgaver blir stadig mindre. AITeL har meget god erfaring med høy effektivitet og høy kvalitet på sine administrative tjenester uten unødvendige mellomledd. Ved AFT og AHS ligger i dag til sammen 14-15 administrative årsverk på faglig ansatte – hovedsakelig instituttlederne, som utfører både fag-, studie-, personal-, og økonomiadministrasjon på en svært effektiv måte. *Styringsgruppa har ikke diskutert om dette administrative arbeidet skal videreføres på programområdenivå eller om administrasjonen skal utvides til å omfatte disse oppgavene.*

8.3 Sammenligning med andre høyskoler

Høyskolen i Oslo har til nå vært sett på som den mest sentraladministrerte høyskolen i landet. Ved sin organisasjonsgjennomgang nylig har de valgt fortsatt todelt ledelse og en tydelig og betydelig administrasjon også på avdelingsnivå.

Høyskolen i Agder har i følge sin web-presentasjon rundt 6100 måltallsstudenter, og ca 650 ansatte. I følge ansattelista arbeider 165 i fellesadministrasjonen, av disse er 31 i sentral IT-avdeling, 18 i sentral driftsenhet, 31 ved bibliotek og 89 i sentral administrasjon (studie, økonomi, personal, FoU), altså en betydelig sentral administrasjon.

Med sine 1160 ingeniørstudenter ved Avdeling for teknologi har Agder (fortsatt i følge web-presentasjonen) 72 i lærerstaben, 25 ingeniører, 18 i administrasjonen, 13 renholdere og 9 stipendiater. Tilsvarende nøkkeltall for AFT er 1692 måltallsstudenter (inkl. forkurs), 120 i

lærerstab, 34 ingeniører, 6 innen bygningsdrift, 20 i administrasjonen 16 årsverk innen renhold og 6 stipendiatstillinger (inkl. eksternt finansierte).

8.4 Manglende bakgrunnsmateriale for styringsgruppas arbeid

Styringsgruppa for ADM2003 har ulik kunnskap om dagens administrasjonsordning ved HiST. For å oppnå tilnærma samme kunnskapsbase og dermed et bedre grunnlag for å anbefale gode løsninger burde styringsgruppa ha hatt tilgang til følgende informasjon:

- kommenterte data om nøkkeltall for institusjonen på alle felt – ansatte i ulike funksjoner, studenttall, kompleksitet, undervisningsstruktur, driftsfunksjoner osv.
- siste års budsjettokument og årsberetning for de tre siste år
- strategisk plan for HiST
- høgskolestyrevedtaket vedrørende ORG2002
- evaluering av høgskolens støttefunksjoner i dag – vurdering av sterke og svake sider ved organisasjonen og administrasjonen, forventninger til støttefunksjoner overfor fagstaben for at man skal kunne oppfylle målsetningene i strategisk plan
- dekan, avdelingsdirektør pluss et par instituttledere/faggruppeledere fra alle nåværende avdelinger skulle ha vært innkalt til avdelingsvise orienteringer om hvordan de respektive administrasjoner fungerer, filosofien bak de ulike desentrale ordninger, og tanker om hvordan gjøre ting bedre. Fragmentert informasjon finnes i arbeidsgrupperapportene, men det mangler en total oversikt over både dimensjonering av dagens avdelingsadministrasjoner og grad av administrativt arbeid utført på dagens institutter av fagansatte.

Styringsgruppa har brukt sitt mandat og de sju delinnstillingene, pluss anbefalinger til vedtak fra prosjektleder som sitt arbeidsgrunnlag.

Det har ikke blitt lagt fram for styringsgruppa noen utredning om ledelsesstrukturer i den foreslåtte nye, sterkt sentraliserte administrasjonen. Dersom tanken i tilfelle er å flytte dagens avdelingdirektører fra lokalt til sentralt nivå, savnes en redegjørelse for hvordan dekanen skal dekke sitt behov for strategiske utredninger, avdelingsstyresaker osv., - et behov som dekkes av avdelingdirektørene i dag – men som vil bli mye større i framtida med de økte resultatkrav som legges på dekanene.

I delrapportene opererer man hovedsakelig med samla årsverk innen de ulike kategoriene, uten å problematisere hvem som utfører dem. Ved evt. sentralisering av oppgaver og dermed også sentralisering av disposisjonsretten over tilhørende personale vil man derfor komme borti en del uløselige konflikter. (en går ut fra at fagpersonell som utfører administrative oppgaver ikke skal sortere direkte under høgskoledirektøren under evt ny ordning).

8.5 Dimensjonering av administrative årsverk i HiST

Selv om høgskolestyret i denne omgangen bare er invitert til å vedta prinsipper for administrasjonsorganiseringen – dimensjonering skal komme i neste omgang – vil ”bordet fange” når prinsippene er lagt. Man må derfor også ta stilling til bl.a. definisjonen av ”kostnadseffektiv administrasjon”. De fleste arbeidsgruppene har definert presserende oppgaver som vil medføre en midlertidig økning av administrativ stab. Dette må på et tidspunkt kvantifiseres og tidsavgrenses. Høgskolestyret burde ha hatt slike kvantitative konsekvensanalyser som grunnlag for vedtak allerede nå. Dersom dagens totale antall

administrative årsverk ikke skal økes, og man mener at servicegraden skal gå ned på enkelte områder for å bygge opp andre felter, må det tydeliggjøres hvor servicegraden skal gå ned.

Ved utskillelsen av AITeL fra AFT var det en uttalt premiss fra høgskolestyret at bruk av administrative ressurser ikke skulle øke (i praksis ble det både flere tekniske og administrativt ansatte til sammen i de to nye avdelingene). Ved ORG2002 har høgskolestyret ikke tatt dette forbeholdet.

Undertegnede mener at innsatsen i administrative årsverk – i alle fall i en overgangsperiode på 2-3 år – må økes. Det finnes på sikt rasjonaliseringspotensiale i mer standardiserte IKT-løsninger ved

- å ta i bruk ny fullelektronisk saksbehandler – og arkiv-programpakke
- massiv opplæring i FS av alle som er borti studieadministrasjon, samt å videreutvikle/ta i bruk nye moduler og utvikling av økt integrasjon mot andre systemer som adgangskontroll etc.
- å ta i bruk nye rutiner og moduler i tilknytning til Agresso
- å utvikle SAP til et kraftfullt verktøy innen bl.a. personal-, og lønnsområdet
- å ha fokus på integrering av ulike IKT-systemer for å unngå dobbeltregistrering
- å få laga standard utskriftsmaler og LIS-systemer med lav brukerterskel for de som ikke er daglige brukere av de ulike (kombinasjoner av) systemer

Det sørgelige for vår styringsgruppe er at sparepotensialet for tiltaka nevnt over kan ikke tas ut 1. jan. 04. Tvert i mot må man bruke betydelige ekstra ressurser ut over det som finnes i dag ved HiST for å realisere dette potensialet. For å unngå permanent økning av administrativ stab pga. de arbeidskrevende systemutviklingsoppgavene som må foregå framover, anbefales å leie inn konsulenter fra respektive IKT-produktleverandører og andre med ekstraordinær ekspertise for opplæring, mulighetsstudier og bestilling av nødvendige/ønskelige programmoduler i følge krav fra våre fagmiljøer.

Informasjon fra andre større organisasjoner som har innført nye, store administrative IKT-verktøy som eksempelvis fullelektroniske arkivsystem påpeker at den mest kritiske suksessfaktoren i slike prosesser er god ledelsesforankring og sterk ledelsesoppmerksomhet med tilrettelegging gjennom hele prosessen. Dette synes langt viktigere enn sentral/desentral plassering av medarbeiderne som inngår i prosessen.

De fleste delrapportene understreker mangelen på fellesrutiner, standardprosedyrer og standardformular innen alle felter der dette er mulig. Her ligger et stort forbedringspotensial ved HiST. Men siden dette i hovedsak gjelder rutiner i den daglige drift ved avdelingene, må slike rutineprosesser skje med utgangspunkt i den lokale kunnskap. Her tilligger også ledelsen et stort ansvar for å følge opp, gi mandat og avgjørelsesmyndighet i slike prosesser, noe som er fullt mulig i desentral administrativ struktur ved å involvere avdelingsansatte i tidsavgrensa prosjekter med klare mandat.

Større grad av samlokalisering av HiST sin virksomhet vil også forhåpentligvis medføre administrative innsparinger. Dette kan realiseres tidligst ved årsskiftet 2005/2006.

Medlemmet Hasle vil forslå at høgskolestyret i denne omgang bygger på dagens kjente og fungerende administrasjonsprinsipp ved HiST, og oppretter egne administrasjoner under dekanene som dekker feltene studieadministrasjon, ekstern virksomhet og FoU, økonomi, lønn, personal, arkiv og IT. Det må aksepteres en økning i administrativ årsverksramme på

ca. 6 stillinger på kort sikt – omtrent halvparten pga. flere avdelingsadministrasjoner og resten for å styrke kritiske funksjoner sentralt. Funksjonsområdene skal som nevnt over gjennomgås etter en nøye plan med sikte på mer rasjonell drift.

8.6 Prinsipper for administrasjonsoppbygginga

Styringsgrupped medlemmet Hasle mener at:

- Alle dekaner skal ha like stor myndighet til selv å få utforme sitt støtteapparat. Det innebærer at områder som er lagt under dekanens ansvarsfelt ikke skal vedtas lagt til en campusadministrasjon for enkeltdekaner, men et slikt samvirke må bygge på frivillige avtaler dekanene i mellom.
- På områder der dekanen ikke har myndigheten over det aktuelle personalet kan heller ikke dekanen tillegges ansvaret (*direkte sitat fra undergruppe "Studie"*)
- Enhver oppgave må løses på lavest mulig nivå
- Det må tilstrebes at ingen ansatte må forholde seg til mer enn en sjef
- Enhver funksjon som sentraliseres under høgskoledirektøren må være like lett tilgjengelig for studenter, faglig ansatte og omverdenen. Med en sterk sentralisert men delokalisert administrasjon vil mangel på kontorplass umuliggjøre en "rettferdig" refordeling og personalet blir hovedsakelig sittende på samme sted som i dag. Avdelinger som til nå har prioritert faglig ansatte før oppbygging av administrasjonen, vil nå – gjennom uttrekk av en stor fellespost for å dekke administrasjon før fordelinga av penger til faglig virksomhet, disponere mindre til fagmål enn før. Samtidig vil de ha mindre reell tilgang til administrativ service enn gjennomsnittet: Uten en omfattende refordeling av administrativ lokalisering vil eksempelvis de to avdelingene utgått fra AHS med 2029 måltallstudenter og 136 fagstillinger ha tilgang til ca 35 administrativt ansatte innen sin bygning, mens AITeL, AFT og INF/IBR med sine totalt 2129 måltallstudenter, 172 fagstillinger og 16 bygninger på 5 campus vil ha tilgang på 23 administrativt ansatte innen sine områder.
- høgskolestyrets etterspørsel etter justeringer i dagens administrasjonsordning tilpassa ORG2002 tilsier at enhver endring fra dagens ordning ut over nødvendige justeringene må begrunnes med dokumenterte serviceforbedringer eller bedre støttefunksjon for faglig ansatte samtidig med reell kostnadseffektivitet for organisasjonen

I sin iver etter å skåne dekanen for "administrative trivialiteter" ser det ut som om forslaget til vedtak her har gått i motsatt grøft – nemlig å frata dekanen råderetten over nesten alle hjelpefunksjoner, prisgitt å stille seg i bestillerkø. Da vil nok de fleste dekaner heller gjøre jobben raskt og effektivt selv. Resultatet blir dobbelt og trippelarbeidende dekaner nedgravd i administrative detaljer som de tidligere hadde eget støtteapparat for under sin avdelingsdirektør.

8.7 Pga. flere oppgaver er en økning av administrasjonen uunngåelig

Etter undertegnedes mening må høgskolestyret inviteres til å foreslå en økning i administrative årsverk ved HiST fordi

- Det nytter ikke å organisere seg vekk fra at det blir flere administrative oppgaver med 7 i stedet for 5 avdelingsstyrer, ditto årsberetninger, årsrapporter, budsjetter med avdelingsoppfølgingsansvar, HMS-områder med tilsvarende revisjon og opplæring, rapporteringer, høringsuttalelser osv.

- Sentralisering av ledelsesansvar uten samtidig fysisk samlokalisering rundt lederen vil medføre økt tidsbruk både i utøvelsen av ledelse, personalmøter, utvikling av gruppefølelse og innhenting av avgjørelser fra lederen til det utførende nivå i enkeltsaker.
- Samlokalisering av personale rundt på avdelingene som vil sortere under 3-8 forskjellige ledere med ulik fokus på personalbehandling, personalseminar, faglig oppgradering og andre "personalgoder" vil kunne introdusere nye spenninger innen personalet som det også tar tid å bearbeide.
- Med nedleggelse av 3-nivået og bortfall av både instituttledere og instituttstyre kan mange nye oppgaver havne på de administrativt ansatte. Ved AFT ble de sju institutta ved budsjettbehandlinga for 2003 tildelt en administrativ ressurs på 8,3 årsverk, som utføres av instituttledere og andre fagpersoner i styringsposisjoner på instituttet. Dette gjelder fag-, studie-, og prosjektadministrasjon, økonomiadministrasjon (disponering av instituttets tildelte lønns-, drifts-, og investeringsbudsjett), personaladministrasjon (arbeidsplaner, timelister, overtid, skaffe timelærere, stud.asser, praksis, sensorer, sykevikarer, rekruttering osv., osv.). Ved AHS' 8 institutter har instituttlederne tildelt 75% administrativ ressurs (sykepleie 100%). Med et forsiktig anslag om at 1/2 av all HiSTs instituttlederadministrasjon tilsvarende 14,5 årsverk, går med til studie-, personal- og økonomiadministrasjon på instituttnivå som må videreføres administrativt, og at instituttleder/nestleder med god oversikt og integrert i øvrige løpende gjøremål på instituttet utfører de aktuelle oppgavene dobbelt så fort som spesialiserte saksbehandlere uten direkte inngrep med instituttprosessene, må det opprettes 14-15 nye administrative stillinger for å erstatte slik administrativ virksomhet ved de tidligere instituttene. Delegering av oppgaver til programkoordinatorene på samme nivå som til dagens institutter ville medføre status quo.
- Undergruppene peker på opprettelse av en god del nye aktiviteter som ikke har noen (tilfredsstillende) administrativ bemanning verken på avdeling eller HA i dag, eksempelvis informasjonsavdeling, internasjonal avdeling, FoU, - med tilhørende nyetablering av stillinger.
- Sterkere fokus på faglig ledelse forutsetter høyt kompetente rådgivere/utredere/saksbehandlere rundt dekanene og direkte tilknytt dekanens stab. Denne funksjonen er i dag ivaretatt stort sett bare av avdelingsdirektør. Ved bortfall av direktøren vil avdelingene, muligens med unntak av AHS, stå uten denne type saksbehandler på høyt nivå. Avdelingsdirektørene må derfor minimum byttes ut mot rådgivere på seniornivå.
- Avdelingsdirektørene har innbakt i sine generelle tilsettingsvilkår at de ikke får overtid. I tillegg til direktørenes vanlige jobb må derfor ubetalt overtid som utføres av hver av avdelingsdirektørene nå, kompenseres med ekstra stillingsramme. Med det store omfanget som dette "overtidsarbeidet" har for dagens administrative ledere, må de derfor også erstattes med en ekstra, erfaren saksbehandler for å opprettholde dekanens støttefunksjon på dagens nivå. Direktørenes saksbehandlingstid utenom arbeidstid er nemlig uhyre effektiv fordi: 1) man blir ikke avbrutt av telefoner, kunder, møter eller kollegaer slik som på dagtid, 2) avdelingsdirektørens totaloversikt over saksområdene og sammenheng mellom ulike funksjoner gjør at direktøren trenger å innhente mye mindre informasjon enn en som saksforbereder innenfor et snevrere felt.
- Med økt fokus på dekanenes faglige resultater og nyvinninger bør man sannsynligvis øke deres personlige støtteapparat ut over dagens nivå som er beskrevet i forrige punkt.

- De to store, AFT og AHS strever med store byggeprosjekter. Dersom dagens planer følges, vil Kalvskinnet ha et nybygg ved starten av 2006. I 2003 vil AFT bruke ca. 2 administrative årsverk (betalt av AFTs lomme) på planlegging/oppfølging av byggeprosjektet ettersom prosjekteringa skrider fram. I tillegg er svært mange faglige ansatte tungt involvert i laboratorieprosjektering etc.
- Høgskolen har satt av midler for frikjøp til å delta i planleggingen av HiST-arealer i St.Olav – for AFTs del skjer frikjøp av faglig personell ved IBR, men avsatt tid er på langt nær nok. AHS er også inne i en personellkrevende nybyggplanlegging.
- Usikkerhet omkring framtidig finansieringsordning og mangel på kontorplasser har medført at for eksempel AFT ikke har kunnet prioritere nødvendig kapasitetsutvidelse innen lønn/personal/regnskaps-seksjonen sin. Her mangler nå minst 1,5 årsverk. Betydelig økning i eksterne oppdrag har medført dette behovet. Med strategisk plans krav om 25 % eksternfinansiert virksomhet og den tette økonomioppfølgingen/rapporteringen som slik finansiering medfører, må man regne med en ny medarbeider innen høgskolen på dette feltet for hver 5-10 mill. i økt eksternfinansiering – avhengig av størrelse og type eksternprosjekter. Krav om 100 mill. kroner eksterninntjening ved hele HiST vil utløse et behov på 10-20 nye stillinger på dette støtteområdet for å muliggjøre realisering av strategisk plan på dette området.
- Rasjonalisering ved hjelp av bedre bruk av administrative IKT-verktøy er sterkt framheva. For å dra ut effektiviseringsgevinst trengs store ressurser i nærmeste framtid for planlegging av satsingsområdene, lokal utvikling/evt. leverandørbestilling av nye aktuelle moduler, samordning mellom ulike EDB-verktøy, utprøving/iverksetting og ikke minst brei opplæring i hele organisasjonen. Det må lages en totalplan slik at man ikke setter i gang på alle utviklingsområder samtidig. Slike prosjekter må også utnyttes til kontinuerlig utvikling av vår organisasjon for å oppnå målet om en fleksibel og endringsvillig organisasjon..
- Det er pekt på manglende felles rutiner og oppfinning av hjulet mange steder i organisasjonen. Vi må utnytte vår desentrale organisasjons styrke til å identifisere problemområdene, og hvilke mulige løsninger som finnes. Siden felles rutiner er en stor mangel innen HiST, må det settes i gang kortprosjekter etter en stringent plan for å få dette i orden. Dette vil kreve ekstra bemanning i en fase, men det vil deretter medføre mer rasjonell drift rundt i avdelingene, og det gir således ikke grobunn for å opprette flere permanente stillinger på sentralt nivå. Konsulenttjenester tilsvarende 3 årsverk i en 3-årsperiode for utføring av slike prosjekt er et nøkternt estimat.
- Byråkratisering og sentralisering fører til mer profesjonelle miljøer for de administrativt ansatte, men fokus løftes bort fra produksjonsområdet i takt med økt organisatorisk avstand fra grunnivået. Profesjonelle trykksaker (med eget navn på) blir erfaringsmessig prioritert foran servicen til grunnivået. Fagmiljøet bruker mye mer tid på å ”bestille” administrative tjenester i sentraliserte organisasjoner, det er ofte lang bestillingstid, og fagmedarbeideren ender opp med å administrere sjøl og å se på administrasjonen som et irritasjonsmoment.
- Dersom administrasjonen trekkes bort fra avdelingene og opp til HA vil det lettere medføre krav om økning i administrasjonen, man ”tar skiver av osten ” sentralt og slipper unna avdelingenes hardhendte prioriteringer mellom fag og administrasjon.
- Nær forbindelse mellom fagmiljø og administrasjon medfører raskere service, mindre feilprosent og større gjensidig forståelse/respekt for hverandres arbeidsoppgaver
- En sentral organisering av 100- 150 administrativt ansatte vil kreve opprettelse av nye direktører sentralt i tillegg til stabsdirektøren. Om dagens avdelingsdirektørstillinger plasseres sentralt, blir dekanene fratatt sine mest kompetente administrative fortrolige,

dersom disse ikke erstattes med nye seniorrådgivere på avdelingene. Behovet for nye toppstillinger i en sentralisert modell anslås til 4-5.

- Større sentral stab medfører erfaringsmessig mange flere utspill og henvendelser ned til lokalt nivå som dekanen må respondere på. Dekanens tid og oppmerksomhet vil derfor høyst sannsynligvis bli trekt opp mot sentralnivået i stedet for ut mot det produserende fagmiljøet
- mulighet for rask omplassering avdelingene imellom innen samme funksjonsområde, framheves som viktig i forbindelse med sentraliseringa av tjenester. I praksis har slike omplassinger vist å gi minimal effekt. Sesongvariasjoner med arbeidstopper innen samme området samtidig ved alle avdelinger umuliggjør som oftest slike tiltak. Dessuten vil manglende detaljkjennskap til hverandres avdelinger oftest være en større hemsko enn manglende detaljoversikt over et nærliggende funksjonsområde ved egen avdeling. Med myndighet over den lokale administrative staben sørger stort sett alle avdelingene i dag for interne omrokninger for å avhjelpe nød innen egne rekker når flaskehalser oppstår.

8.8 Behov for administrativt støttepersonell pga. endra avdelingsinndeling

Et hovedargument for sterk sentralisering av administrasjonen er at dette er nødvendig for å kunne gi administrativ støtte til 7 avdelinger i stedet for 5, ellers får man en dramatisk økning i antall administrativt ansatte. Styringsgrupped medlemmet Hasle kan på grunnlag av følgende enkle kvantitative betraktninger ikke finne grunnlag for behov for oppbemanning av administrasjonen ut over ca 3 årsverk på dette grunnlaget – stillinger som allerede burde ha vært oppretta sett på bagrunn av hovedsakelig økt eksternfinansiert oppdragsmengde.

To av HiSTs avdelinger skal deles opp. Dersom hver avdeling skal ha tilordna sin egen administrasjon, burde dagens antall administrativt ansatte ved AHS sett i forhold til student/ansatteforhold ved andre HiST-avdelinger matematisk sett være tilstrekkelig til å bemanne to nye administrasjoner her.

Ved AFT er det foretatt noen overflatiske beregninger ved splitting av administrasjonen med bibehold av dagens struktur: I dag har avdelingen 20 administrative stillinger. I studenttall representerer "gamle AFT" ca 2/3 og IBR/INF ca 1/3 av dagens AFT. Dersom nåværende administrasjon ble delt matematisk på de to, skulle 6,7 av dem tilfalle den nye avdelingen. Overflytting av 5 administrative stillinger fra dagens AFT og opprettelse av 3 nye vil gi den nye avdelingen en fullverdig administrasjon på 8 personer. Disse tre nye er bare 0,5 mer enn underbemanningen ved dagens AFT som er redegjort for tidligere. Med dagens virksomhet MÅ man nå opprette 1,5 ny stilling innen lønn/personal/regnskap, og den nedlagte avdelingsdirektørens mertid må erstattes med en ny seniorstilling i tillegg til erstatningen av direktørens ordinære oppgaver.

Faktisk økning i bemanning av to nye administrasjoner kan derfor se ut til å være tilnærma null. Forutsentingene er i så fall:

- Stram minimumsadministrasjon på alle nye avdelinger.
- Ingen økning i dekanens utrederkapasitet ut over det som faktisk gjøres i dag av avdelingsdirektørene
- delegasjon til programkoordinatorer av alle oppgaver som i dag utføres på instituttnivå
- opprettholde hovedstrukturen i dagens desentrale administrasjonsstruktur

8.9 Tilrådingar innen de ulike fagområder

Studieadministrasjon og info

Studieområdet er i dag høgskolens største og viktigste administrative felt for å opprettholde høgskolens hovedsatsingsområde, grunnutdanning.. Feltet er stort og uoversiktlig. Innen studieområdet må en ha kontinuerlig utvikling med bl.a. bedre bruk av FS som verktøy for alle som arbeider innen studie.

Arbeidsgruppa har foreslått at ledelsesfunksjonen for studieadministrativ drift legges lokalt, og de har beskrevet ulike modeller som plasserer daglig ledelsesansvar av dette feltet på avdeling eller campus. Følgelig foreslår medlemmet Hasle at dette feltet legges under dekanens myndighetsområde, men en er åpen for i framtida å samle enkelte driftsområder ved høgskolen etter en nøyere vurdering og utredning, forutsatt fortsatt god tilgjengelighet av tjenestene for fagpersonale og studenter.

Medlemmet Hasle går inn for (i stedet for 2. avsnitt i forslaget):

Studieadministrative oppgaver av normativ art legges under høgskoledirektøren

Studieadministrative oppgaver av driftsmessig karakter legges til dekanen. 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

Innenfor IKT-funksjoner har også HiST mye å tjene både økonomisk og personellmessig på en bedre samordning.

Alle avdelingene bruker fagspesifikke IKT – programmer i tillegg til felles administrativ programvare., Ved teknologistudiene går mye av undervisningen går ut på å bygge opp integrerte dataløsninger ut fra gitte oppgaver innen sine fag. Valg av felles dataplattformer ved HiST vil derfor nødvendigvis ta tid og kreve utprøving. Dersom man velger operativsystemer eller andre grunnleggende datainfrastruktur som ikke passer sammen med eksisterende fagspesifikke dataløsninger, kan hele undervisningsopplegget til for eksempel AITeL eller Institutt for elektroteknikk lammes.

Det må fokuseres sterkt på å ”samle HiST til ett datarike”. Felles studentservere, ansattesservere og administrative servere osv. for hele HiST må forseres.

Inn til videre fungerer felles IT-personell for begge de to nye avdelingene utgått fra ”sine” respektive storavdelinger. Disse IT-ansatte legges under dekanen ved den største avdelinga. Dette må bare være en midlertidig ordning, fordi det bryter med kravet om likt myndighetsområde for alle dekaner. Ettersom flere felles IT-funksjoner samles sentralt kan avdelingsansatt IT-personell overflyttes til sentral IT-drift etter vedtatt plan.

Medlemmet Hasle går inn for arbeidsgruppens forslag om at dagens felles IT-personell ved de to store avdelingene inn til 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.

Framleggets 2. avsnitt støttes.

Arkiv

Arkivfunksjonen er ett av HiSTs administrative områder der ny teknologi kan spare hele organisasjonen for mye arbeidstid. Så lenge dagens arkivsystem benyttes, ser en bare ulemper med å sentralisere funksjonen, eller å gjøre store endringer. Man må fortsatt oppbevare et papirarkiv – både saksarkiv, person- og studentarkiv - ved alle avdelinger. Disse må vedlikeholdes inntil nytt fullelektronisk system foreligger, og de må pliktavleveres til Riksarkivet i den stand som er foreskrevet. Saksbehandlerne har ikke tilgang til dagens arkivsystem, men er avhengige av den lokale arkivaren, og at dokumentene er lett tilgjengelig.

Det må opprettes et prosjekt for innføring av nytt fullelektronisk saksbehandlings- og arkivsystem. Innføringen av et slikt system vil påvirke organisatoriske forhold og vil kreve standardisering av organisasjonens rutiner, slik at denne innføringen i seg selv blir et lite organisasjonsprosjekt.

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

Økonomi

Medlemmet Hasle ønsker å presisere følgende når det gjelder økonomiområdet: Økonomiske virkemidler er den nest viktigste ressursen som dekanen rår over. For at råderetten over dette virkemidddelet skal være reell, må han også kunne støtte seg på sine egne økonomifolk. Eksternfinansiert virksomhet skal være et vekstpotensiale ved HiST, og strategisk plan stiller optimistiske krav om 25% eksternfinansiering av høgskolen. For å hente inn slike midler, må man ha på laget høgt kompetente økonomimedarbeidere, og regnskapsmedarbeidere som kan gi fagansatte førstelinjestøtte. Lokalkjennskap er et must, og i samhandling med private bedrifter er tidsfaktoren kritisk for om man får prosjektet. Innhenting av eksterne prosjekter er ikke jevnt fordelt i fagstaben. Noen fagpersoner er fabelaktige til å dra inn eksterne prosjekt. Da må avdelinga støtte opp under disse med økonomisekretærer og annen administrativ støtte for å holde tidsplaner for økonomirapportering med korrekte satser, overhead osv., og det administrative systemet må ofte passe på at økonomirapportene leveres i rett tid. Uten at økonomiadministratorene har lokal kunnskap om aktivitet som foregår ved avdelinga, og uten lokalstyrt, desentralt dimensjonert hjelpeapparat vil det bli ei uholdbar oppgave for dekanen å styre det hele, og vårt rykte som profesjonell samhandler vil stå på spill.

Økonomiområdet er det området ved HiST som har størst forbedringspotensiale på kort sikt når det gjelder utarbeides av rutiner, få dagens manuelle fakturaskrivning over på maskinell form, få oppretta en inkassofunksjon, unngå dobbeltarbeid, ta i bruk moderne tilsatsprogramvare til Agresso osv.osv. Her må settes inn arbeid for å få mer rasjonell drift. Denne sektoren må også få den største bemanningsveksten i nær framtid dersom eksternfinansiert virksomhet skal kunne utgjøre 25% av HiSTs økonomi. Dekanen må se bemanning innen økonomiområdet i sammenheng med forventet økning i eksternfinansiert virksomhet. Den må også sees i sammenheng med innkjøpsfunksjonen lokalt og med lokalt støttemannskap i det planlagte, nye aksjeselskapet.

Medlemmet Hasle går i mot at regnskaps- og bilagshandtering og rapportering taes ut av det øvrige økonomirådet ved avdelingene på dette tidspunkt.

Drift og innkjøp

Ingen ytterligere kommentarer

Lønn og personal

Medlemmet Hasle vil uttale:

Personalet er dekanens viktigste ressurs. I prosjektgruppas beskrivelse av personalfunksjonen har man gått nøye inn på den skjematisk delen av personalfunksjonen, men man har helt sett bort fra den menneskelige delen, som er både den vanskeligste og den mest tidkrevende. Uten en lokalkjent personalmedarbeider som permanent avlastning står dekanen i fare for å bli irttesetter-, tilvisnings-, omsorgs-, sosialarbeider på full tid.

Desentral personalfunksjon gjennomfører i dag massevis av vanskelige samtaler med unnasluntnere, med folk som må følges opp i prøvetid, ved sluttintervju, samtale med personer i livskriser uten egnet privat nettverk, med langtidssykmeldte for rehabilitering eller aktiv sykemelding og personlig støtte tilbake i jobb evt. flytting til anna egne arbeid. Aktiv inngripen med tilpassa utstyr/møblement til personer en vet er plaga av belastningsskader har redusert både sykeperioder og personlig lidelse.

Rekruttering er det viktigste ”våpenet” dekanen har i faglig nyvinning, og inngående kjennskap til de ulike fagmiljøene er av uvurderlig betydning når saksbehandleren skal innhente referanser og bidra med ”avslørende” spørsmål i intervju. Sekretærfunksjonen for faglige stillinger må derfor ligge desentralt, ellers blir dekan/programkoordinator belemra med mange personaladministrative oppgaver som de ikke har i dag.

Drøftinger og informasjonsmøter med de ansattes organisasjoner er en ny oppgave som dekanene må ta over selv dersom personalfunksjonen sentraliseres. Arbeidsgivers krav i lokale 2.3.3 og 2.3.4-forhandlinger vil i enkelte år medføre flere ukers skrivejobb for dekanen dersom han ikke har en fortrolig personalmedarbeider med lokalkunnskap.

Dekanens ansvar for karriereplanlegging, HMS, velferdstilbud, 50-60-års-feiringer med vitale persondata i taler, osv. må kunne delegeres til en pålitelig person med lokalkjennskap som følger sakene over år. Å flytte en stor del av personalfunksjonen ut fra dekanens ansvarsområde vil virkelig bidra til at dekanen må bruke masse tid på andre ting enn direkte faglig fokus.

I likhet med økonomi- og regnskapsfunksjonen er lønnsbiten blitt stadig viktigere i kampen om eksternfinansiert virksomhet. Eksternfinansiert virksomhet etterspør stadig flere tjenester fra lønnsområdet, med hyppig innleie av personell for kort tid, og korte kalkylefrister ved oppdragsinnhenting. Ved store avdelinger brukes mye tid pr. uke bare på anvisning av tilfeldig lønn og reiseregninger. Det er disse regningene som erfaringsvis skaper mest hodebry for anviseren, og lønnsmedarbeidere med god lokalkunnskap er viktige støttespillere.

Refusjoner fra A-etat, trygdekontorer osv må ofte purres, og avdelingene kan miste betydelige beløp dersom ikke lønnsmedarbeiderne med lokalkjennskap passer på å følge opp hvert enkelt tilfelle. Dette dreier seg om så store beløp at årvåkenhet fra lønnsmedarbeideren sparer inn dennes lønn mang ganger i løpet av et år. En sentralisering her kan derfor bli dyrt med dagens manuelle rutiner.

Det er varslet at det nye lønns- og personalsystemet (SAP) vil føre til store forenklinger på lønnsida. Det vil derfor være dumt og direkte tidsødende å omorganisere denne funksjonen nå før SAP er satt i drift.

Rapporten fra gruppa "personal og lønn" indikerer at prosjektgruppa samla går inn for sentralisering av lønnsfunksjonen. Det må beklages at det i rapporten ble glemt av å ta med de framlagte argumenter for desentral lønnsfunksjon som ble uttrykt i gruppa, samt manglende informasjon om at halvparten av lønns- og personalgruppa har uttrykt at de ser størst fordeler i å opprettholde dagens desentrale ordning.

Medlemmet Hasle vil understreke den sterke forbindelsen det er mellom gode støttespillere lokalt innen økonomi/regnskap/lønn/personal og muligheten til å realisere HiSTs ambisiøse målsetting om å trekke inn 25% eksternfinansiert virksomhet.

Medlemmet Hasle foreslår at lønns- og personal- funksjonen 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.

Medlemmet Hasle støtter subsidiært siste avsnitt i framlegget.

Bibliotek

Ingen ytterligere kommentarer

FoU og eksternfinansiert virksomhet

Ingen ytterligere kommentarer

8.10 Ledelsesstrukturer

Det er sterkt å beklage at det ikke har vært mulig for styringsgruppa å legge fram noen skisse til ny ledelsesstruktur ved høgskoleadministrasjonen i tråd med summen av foreslåtte sentraliseringsforslag av ulike funksjonsområder.

Den nye administrasjonsordninga som her er foreslått av medlemmet Hasle medfører ikke behov for å opprette nye direktørstillinger på sentralt nivå.

Man vil ha 7 dekaner i stedet for 5. Rektor, prorektor, høskoledirektør og stabsdirektør blir som før. Styrking av sentral økonomifunksjon, internasjonal funksjon og informasjonsfunksjon vil i tilfelle medføre marginal økning av administrative stillinger sentralt under stabsdirektøren. Bibliotek og drift blir nye funksjonsområder direkte under høskoledirektøren. Med bortfall av dagens avdelingsdirektører får høskoledirektøren disse nye funksjonsområder direkte under sin varetekt..

Etter medlemmet Hasles forslag vil personalledelsen ved HA fortsatt ivaretas av bare en stabsdirektør. Men det foreslås koordinatorene på alle hovedfelter (økonomi, personal osv.). Disse skal være seniorpersonell med god oversikt over det aktuelle fagfeltet, og gitt myndighet til å følge opp saker som blir fremma i deres forum eller på annen måte, men de skal ikke ha personalansvar. Disse koordinatorene skal også ha ansvar for opplæringsplaner overfor alle som arbeider innen det aktuelle fagfelt, og stimulere til at informasjon utveksles på tvers i organisasjonen. Koordinatoren trenger ikke å tilhøre HA. En avdelingsansatt person med stor oversikt kan frikjøpes i en viss stillingsandel for ivaretagelse av slik koordinering.

Når det gjelder biblioteksreform vil en påpeke den store utfordringen i å finne tjenlig økonomimodell som ikke rokker for mye ved dagens innarbeidede praksis, med store ulikheter avdelingene i mellom i antall biblioteksansatte, driftskroner og pålagte oppgaver pr. student.

Dersom det blir bortimot status quo på avdelingsadministrasjonene med unntak av bibliotek og driftsområdet, vil de største avdelingene få relativt mange administrative hjelpere under dekanen. Det må åpnes for seksjonsledere med personalansvar, områdekoordinatorene uten personalansvar, kontorsjefer og ellers ordninger som passer lokalt. Det foreslås at dekanen får lov til å foreslå organisasjonsmodell for sin administrasjon, at det gis rom for ulike løsninger og at høgskoledirektøren godkjenner den enkelte administrasjonsordning.

Medlemmet Hasle vil beklage at det ikke har vært mulig å legge fram noen forslag til ledelsesstruktur.

Ut fra summen av medlemmet Hasles forslag vil det være mulig å videreføre dagens lederstruktur på hovedadministrasjonen under høgskoledirektøren og en stabsdirektør. Men koordinatorene må bli brukt i langt større omfang enn i dag for bedre samordning av høgskolens funksjoner.

8.11 Konsekvenser for årsverksramma

Forslagene til medlemmet Hasle vil bare innebære en marginal økning av HiSTs administrative årsverksramme, anslagsvis 6 ekstra årsverk på kort sikt – dvs. 3 pga. nye avdelingsadministrasjoner og 3 for å styrke sentrale kritiske funksjoner. En understreker at dimensjonering ikke er gjenstand for vedtak i denne omgang. Overgangskostnader ved omorganiseringen må påregnes i minst to år ekstra. Det bør også benyttes innleide konsulenttjenester for rask rutine- og IKT-forbedring. Selv om dimensjonering ikke står på dagsorden for styringsgruppar arbeid på nåværende tidspunkt, er det likevel viktig som et beslutningsgrunnlag å ane omfanget av endringer de ulike forslagene medfører.