

Til: Høgskolestyret	Dato: 02.09.03
Fra: Høgskoledirektøren	Arkiv:
	HS-sak: 76/2003

SAK ADM2003 - implementering

Tidligere sak(er): HS 17/2003 Org 2002
HS 22/2003 Administrasjonsgjennomgang ved HiST (ADM2003)
HS 54/2003 ADM2003

Vedlegg: HS-sak 54/2003
Omstillingsavtalen

Innledning

I sammenheng med ny lov om universiteter ba departementet høgskolene om å gjennomgå sin egen organisasjon på nytt. På denne bakgrunn vedtok Høgskolestyret å sette i gang ORG2002 – et prosjekt for organisasjonsgjennomgang ved høgskolen.

ORG2002 ble fulgt opp av en organisasjonsgjennomgang ved høgskolen, ADM2003. I HS-sak 54/2003 ble Høgskoledirektøren bedt om å legge frem en plan for implementering og etterarbeid for Høgskolestyret i første møte høsten 2003. Planen skal effektueres av høgskoledirektøren i den avsluttende fasen som varer frem til 01.01.04.

For å implementere vedtakene i ADM2003 har høgskoledirektøren oppnevnt følgende prosjektgruppe:

Ingrid Fjeldsenden, prosjektsekretær

Pål Hovde, prosjektleder

Ole A. Brønmo, prosjekteier.

Styringsgruppa for Adm 2003 fungerer som referansegruppe.

Plan for arbeidet og arbeidsprosessen

Arbeidet tar utgangspunkt i høgskolestyrets vedtak i denne sak. Vi har foreløpig valgt å dele arbeidet opp i følgende punkter:

- Dekanens arbeidsoppgaver og administrativ ressurs under dekan.

- Organisering av administrasjonen under høgskoledirektøren

- Budsjettmodell

- Konsekvenser av endringer i avdelingsinndelingen

- Overgangsordninger

Prosjektgruppa har hatt møter med dekaner, avdelingsdirektører og referansegruppa. Under disse møtene har en på grunnlag av et diskusjonsutkast tatt for seg ulike sider både når det gjelder ved

tolkning av styrets vedtak og av selve tilnærmingmåten i arbeidet videre. Ut over dette er det også avtalt møter med organisasjonen og et allmøte for alle tilsatte og studenter.

Noen føringer og problemstillinger

Høgskolestyrets vedtak i sak 54/2003 innebærer en bevegelse fra en desentral til en mer sentralisert organisering av administrasjonen. Dette innebærer at HD vil få direkte ansvar for utførelsen av flere av arbeidsoppgavene enn tilfellet er i dag, og staben som ligger i direkte linje under høgskoledirektøren vil bli noe større.

Hovedbegrunnelsen for vedtaket var todelt, dels effektivitet og samordning, dels ønsket om å prioritere dekanens tid inn mot faglige oppgaver. *”Organiseringen av administrasjonen skal sikre at en får en effektiv og standardisert utnyttelse av IKT-systemene innenfor de enkelte administrative områdene, fleksibel utnyttelse av administrativt personell og kompetanseoverføring mellom medarbeidere innenfor samme funksjonsområde”*, som det er uttrykt i de overordnede prinsipper i vedtaket. Avdelingene på sin side, skal ha tilgang på en administrativ stab som sikrer dekanen best mulig grunnlag for å utføre sine strategiske og faglige lederoppgaver. Vedtaket slår fast at *”HiST skal ha en organisering av administrasjonen som på en best mulig måte bidrar til at dekanen kan realisere de faglige mål Høgskolestyret har satt for avdelingen.”* Dekanen har et spesielt ansvar for å realisere målsettingen innenfor høgskolens primærområder, dvs. tilby utdanning av høy kvalitet, utvikle fagtilbud, studiepoengsproduksjon, samt øke og forbedre FoU og den eksterntfinansierte virksomheten.

Vedtaket er på en del områder ikke entydig og vil derfor være gjenstand for tolkning. Høgskolestyret vedtok i HS-sak 17/2003 Org2002 enhetlig ledelse på avdelingsnivå, men spørsmålet er blitt reist om hvordan begrepet ”enhetlig ledelse”, dvs. faglig og administrativ leder i en person, skal forstås. En tolkning er at dekan skal ha direkte myndighet over faglige og administrativt ansatte som er nødvendig for å utføre alle de oppgaver og arbeidsprosesser som vedkommende dekan har ansvar for. En slik tolkning vil stå i et motsetningsforhold til de konkrete vedtakene i saken.

Det er udiskutabelt at enhetlig ledelse i det minste innebærer at det er *en* leder på avdeling som vil være direkte overordnet både det administrative og det faglige personalet *som er lagt til avdeling* (i linje under dekan). Dekanen vil i tillegg ha påvirkningsmuligheter på ressursbruk, prioriteringer og tjenestekvalitet også for de aktivitetene som ligger under høgskoledirektøren, gjennom leveranseavtaler, faste møter og deltakelse i høgskolens ledergruppe.

På en del punkter er høgskolestyrets vedtak entydig, på andre områder er det nødvendig å foreta en grenseoppgang med avdelingene for å sikre at en har felles tolkning av enkelte begrep som er brukt i styrets vedtak. F.eks. fastsetter vedtaket at ”fagspesifikke” områder skal ligge under dekan/avdeling. Det er spesielt innenfor områdene studieadministrasjon og IKT at en avklaring er nødvendig. Det vises til tabell 1 for en nærmere spesifisering av disse områdene.

På ett område, økonomiområdet sier vedtaket at det skal iverksettes en egen gjennomgang, som skal gi et bedre beslutningsgrunnlag for endelig vedtak om organisering. Høgskoledirektøren vil vurdere nærmere tidspunkt for igangsetting av et slikt prosjekt.

Dimensjonering av administrative stab på avdelings- og virksomhetsnivå

Vedtaket i HS-sak 54/2003 Adm2003 angir hvilke oppgaver/områder som skal ligge på avdelings- og virksomhetsnivå. Dette er gjengitt i tabell 1.

Tabell 1.

Punkt	Områder	Ansvarlig enhet, Avdeling eller høgskoledirektør (HD)
	Studieadministrasjon	
1	Avdelingsspesifikkfag- og utdanningsadministrasjon (avdelingsspesifikk faglig og pedagogisk utvikling, kvalitetssikring, økonomiske vurderinger knyttet til nye tiltak innen studieområdet, utvikling og nedlegging av fag, utarbeidelse av fag- og studieplaner)	Avdeling
2	Normativ og driftsmessig studieadministrasjon	HD (i samråd med dekaner)
3	FS/Studweb	HD
4	Internasjonalisering	Avdeling
5	Det opprettes en administrativ støttefunksjon som skal være et kompetanseorgan for internasjonaliseringsarbeidet ved HiST	HD
6	Informasjon	HD
	IKT	
7	Produksjon av infrastrukturelle tjenester, IKT-nett infrastruktur, felles administrative systemer og standard programvare	HD
8	Spesielle fagspesifikke systemer, tilrettelegging av PCer/klientutstyr og brukerstøtte	Avdeling
	Arkiv	
9	Arkivfunksjonen	HD
	Økonomi	
10	Regnskaps- og bilagsbehandling og rapportering	HD
11	Oppgaver knyttet til kostnadsmessige vurderinger av faglige tiltak, opprettelse og nedleggelse av studietilbud, oppfølging av avdelingens budsjett, fordeling av bevilgning internt i avdeling mellom studieprogrammene etc	Avdeling
	Drift	
12	Driftsenhet	HD/ driftsansvarlig på hver campus
	Innkjøp	
13	Oppretting av støttefunksjon for innkjøp	HD
	Lønn og personal	
14	Lønnsområdet og personaladministrative oppgaver knyttet til tilsetning av personell	HD
15	Øvrige personalfunksjoner	Avdeling
	Bibliotek	
16	Fire enheter/campusbibliotek videreføres	HD
	FoU og eksternfinansiert virksomhet¹	
17	FoU og eksternfinansiert virksomhet	Avdeling
18	Styrke kapasitet og kompetanse på FoU-området på sentralt hold	HD
	Annet	Kommentar
19	Styrke adm. kapasitet på Kvalitetssikring på sentralt hold	Legges under studieadministrasjonen på avdelings- og virksomhetsnivå
20	Normering og dimensjonering av administrative utgifter i ny budsjettmodell	fremming av egen sak

¹ Administrative støttefunksjoner for eksternfinansiert virksomhet eksisterer på avdelingsnivå, og arbeidet blir koordinert med en stilling på virksomhetsnivå. Det er imidlertid ikke vedtatt endringer i administrasjonen innen dette området og det forklarer at det ikke er med i tabell 1.

21	Sikring av brukerinntflytelse på administrative tjenester under HD-	fremming av egen sak
22	Økt delegering av tilsettingsmyndigheten for deler av gruppa teknisk-administrative tilsatte	vurderes som egen sak

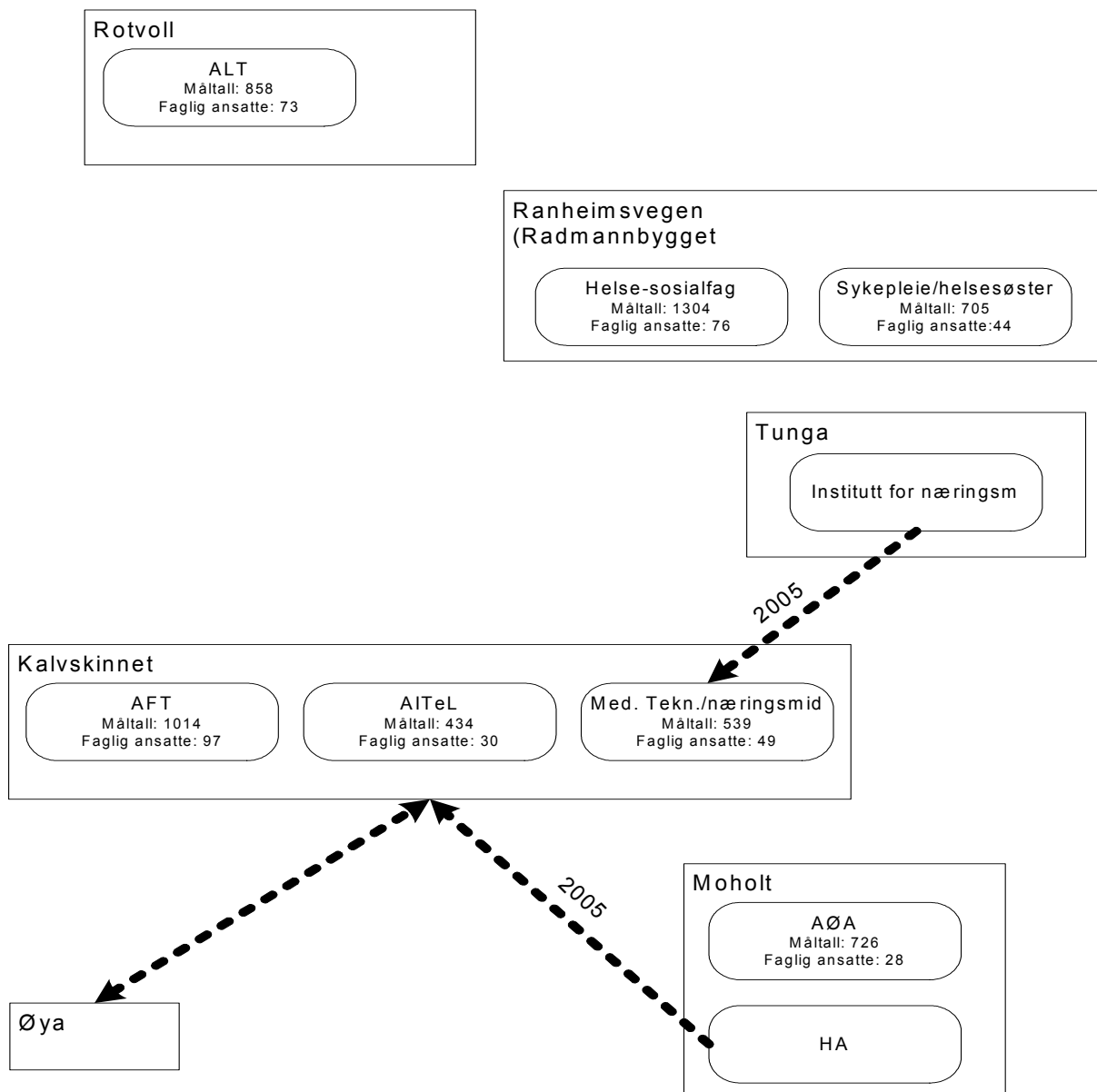
For å fastsette hvor mange ansatte det er behov for i administrasjonen på de to nivåene i organisasjonen, må vi gjennomgå organisasjonen for å kartlegge kompetansen innen de ulike områder og avdelinger, samt se hvordan ressursene i dag er fordelt på de ulike funksjonsområder. Ved fordelingen av de administrative ressurser på avdeling og høgskoledirektør må en ta hensyn til en rekke forhold. Et viktig mål må være at dekanene får en mest mulig likeverdig administrativ støtte. Som ADM2003-prosjektet tidligere i år avdekket, er kompetanseprofilen på de nåværende avdelingene forskjellig. Ikke minst gjelder dette den såkalte 'fag- og utdanningsadministrasjonen'. Dagens organisatoriske løsninger på avdelingene er ulike, både med hensyn til historikk, kompetanse, administrative stillingsressurser, og graden i bruk av faglig tilsatte i administrative funksjoner. Det er viktig at vi får en solid bakgrunn for dagens situasjon. Videre vil det være viktig at vi får god innsikt i avdelingenes eventuelle kompetansebehov innen det administrative området.

Det vil i denne sammenheng naturligvis kunne være ulike syn og fortolkninger, men intensjonen i høgskolestyrets vedtak må etterleves. Her må en imidlertid se dette både praktisk og over tid. Virksomheten må fungere på en god måte også i en implementeringsfase. Det ulike forhold ved avdelingene gjør at en ikke uten videre kan gjennomføre alt etter samme mal. Videre må en ha et tidsperspektiv i dette slik at om ikke alt kan skje pr. 1.1.04, så må det en gjør være en del av å oppfylle de vedtak som er gjort.

Organisering av administrasjonen under høgskoledirektøren

En større samling av administrativt ansatte under HD medfører flere ansatte innen hvert område, og det vil kunne være ønskelig å samle de ulike funksjonsområdene. Det er ennå for tidlig å si noe om hvilke områder det er hensiktsmessig å dele inn i. Med en virksomhet som fremdeles ikke er samlokalisert, vil ikke alle sentrale funksjonsområdene kunne samles under ett tak, og i tilfelle med samling av funksjonsområder vil de kunne bli lagt til ulike studiesteder, som for eksempel Ranheimsveien, Rotvoll og Kalvskinnet. Figur 1 viser en samlet oversikt over studiestedene til HiST.

Fig. 1 HiSTs avdelinger og studiesteder fordelt på geografisk plassering



Ny budsjettmodell

Det vil bli behov for ny modelle for fordeling av budsjettmidlene på avdelingene. Det er nedsatt en gruppe med stabsdirektøren som leder for å komme fram med et forslag på dette området.

Opplæring/kompetanseoppbygging

Det må utarbeides kompetanseplaner for de ansatte når organisering og fordeling av arbeidsoppgavene innen de ulike seksjonene foreligger.

Overgangsordninger

Vi forutsetter at høgskolestyret gjør et vedtak om ny administrativ lederstruktur i desember 2003. Det vil også være behov for overgangsordninger. Dette vil en komme tilbake til på et senere tidspunkt i arbeidet.

Proessen

Det er svært viktig å informere og ha god kommunikasjon med de ansatte under hele prosessen. Omstillingsavtalen vil bli fulgt og denne fastsetter klart hvordan organisasjonene skal involveres, de

tilsattes rettigheter, bl.a. rett til opplæring om den nye jobben krever dette. Sekretariatet vil fortsatt ha møter med dekaner og avdelingsdirektører, referansegruppen, organisasjonene og allmøte for alle tilsatte. I tillegg vil det bli informert om beslutninger og datoer på en egen hjemmeside for prosjektet.

En vil informere og involvere hele organisasjonen i prosessen gjennom allmøter, møter med institusjonens ledergruppe, avdelingsledelsen, arbeidstakerorganisasjonene, referansegruppen og studenttillitsvalgte. Ved at det ved enkelte studiesteder er ansatte som både rapporterer til høgskoledirektør og dekan, vil en få et arbeidsfellesskap som en ikke har erfaring med i dagens ordning. Dette er ikke ukomplisert, men gir muligheter for styrket kontakt på tvers av organisasjonens skillelinjer og kan bidra til sterkere fellesskapsfølelse.

Konkret vil en legge opp arbeidet med de ulike elementene i arbeidet som følger:

1. Avdelingene kvalitetssikrer oversiktene over årsverkforbruket på de funksjonsområdene som blir berørt av Adm 2003. Forventet ferdigstilling innen 15.oktober.
2. De bemanningsmessige og budsjettmessige konsekvensene av vedtakene når det gjelder bygningers drift, arkiv og bibliotek klarlegges. Forventet ferdigstilling innen 15.oktober.
3. Gjennom møter med avdelingene klarlegges de bemanningsmessige og budsjettmessige konsekvensene av at deler av funksjonsområdene personal, økonomi, studie og IT legges under høgskoledirektøren. Eventuelle avklaringer om hvordan høgskolestyrets vedtak er å forstå gjøres i denne runden. Forventet ferdigstilling innen 15.november.
4. Forslag til system for sikring av brukerinnflytelse utvikles i samarbeid med avdelingene. Forventet ferdigstilling innen 1. desember.
5. Nytt budsjettfordelingssystem, inkludert normering av administrative utgifter inngår i nytt budsjettfordelingssystem for HiST. Forventet ferdigstilling innen 1. desember.
6. Vurdering av økt delegasjon ved tilsetting. Forventet ferdigstilling innen 1.januar 2004..
7. Struktur og ledelse under HD. Forventet ferdigstilling innen 1.januar 2004.
8. Eventuell samlokalisering av funksjonsområder. Forventet ferdigsstilling innen 1.februar 2004.

Oppsummering

Arbeidet med implementering av ADM2003 går som planlagt. En tar sikte på å orientere om saken ved høgskolestyremøtene utover høsten.

Forslag til vedtak

Høgskolestyret tar plan for implementering til etterretning.