

## Vedlegg 1

# Administrativ organisering i ny ledelsesmodell – Høgskolen i Oslo og Akershus

### Innholdsfortegnelse

1. HiOAs organisasjonsdesign for framtiden .....	2
2. Bakgrunn for saken .....	3
2.1 Tidligere styrevedtak .....	3
2.2 Om prosessen .....	3
3. Administrativ organisering i ny styrings- og ledelsesmodell .....	4
3.1 Organisering for måloppnåelse .....	4
3.2 Designkriterier og prinsipper for endring .....	5
3.3. Alternative modeller .....	6
3.4 Høringssvar .....	6
3.4 Drøfting og begrunnelse for valg av modell .....	10
4. Konsekvenser og videre prosess .....	13
4.1 Organisatoriske konsekvenser .....	14
4.2 Arbeidsmiljømessige konsekvenser .....	14
Henvisninger: .....	15

## 1. HiOAs organisasjonsdesign for framtiden

HiOA skal med sin organisering speile samfunnet og de rammebetingelser vi virker under. Samtidig må vår organisasjon være dynamisk og fleksibel for å overleve. Det betyr for det første at organiseringen må anses hensiktsmessig gitt rammebetingelser på kort og lengre sikt. For det andre innebærer det erkjennelsen av at hensiktsmessighet vil kunne variere avhengig av eksterne og interne forhold som endres over tid.

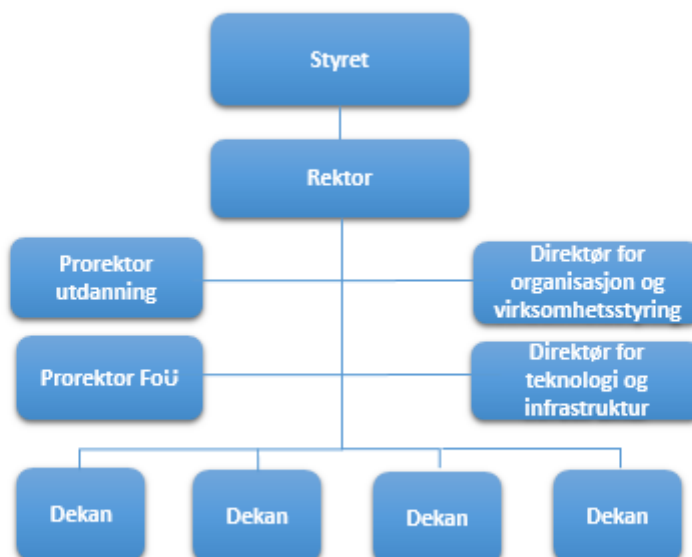
Organisasjonsstrukturen og ledelsesmodellen må være innrettet slik at HiOA når sine mål og realiserer de vedtatte ambisjonene i Strategi2020, inkludert universitetsambisjonen.

Valg av administrativ organisering i ny ledelsesmodell må derfor:

1. Ta utgangspunkt i interne og eksterne rammebetingelser
2. Innrettes for institusjonens måloppnåelse
3. Være fleksibel – dvs både kunne fremme samarbeid på tvers og kunne endres over tid

Samtidig er valg av administrativ organisering i ny ledelsesmodell en viktig forutsetning for å lykkes med implementeringen av enhetlig styrings- og ledelsesmodell og må derfor innrettes for å møte de utfordringer den enhetlige styrings- og ledelsesmodellen er ment å løse.

Med bakgrunn i overnevnte, samt tidligere vedtatte designkriterier og innkomne høringsvar, anbefaler rektor styret å vedta følgende administrativ organisering i ny ledermodell:



Modellen tilsvarer modell A i høringsnotatet - hvor følgende avdelinger inngår:

Direktør organisasjon og virksomhetsstyring: avdeling HR, avdeling samfunnskontakt og kommunikasjon (SK), avdeling økonomi, samt enhet for HMS

Direktør infrastruktur og teknologi: avdeling for eiendom, avdeling for IKT, stabsfunksjoner (sikkerhet og beredskap)

## 2. Bakgrunn for saken

Det vises til høringsnotat av 10. juni 2015 om administrativ organisering i ny ledelsesmodell høringsinstansenes innspill (se s.15). Saken er en oppfølging av styresak 39/2014, og må sees i sammenheng med denne.

Høringsinstansene har gitt innspill på alternative modeller for organisering av de gjenværende avdelinger i fellesadministrasjonen. I den enhetlige styrings- og ledelsesmodellen, hvor studieadministrasjon og FoU-administrasjon er lagt under hver sin pro-rektor, innebærer dette avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon (SK) og alle avdelingene som i dag sorterer under avdeling for ressursutvikling og infrastruktur (RI).

### 2.1 Tidligere styrevedtak

Det vises til sak 39/2014 og styrets vedtak 18.12.14. Styret til Høgskolen i Oslo og Akershus vedtok følgende på styremøte den 18.12.14:

*Styret vedtar at høgskolens styringsmodell endres til enhetlig ledelse, tilsatt rektor og prorektorer gjeldene fra 01.08.15, jfr. UH-loven §10-4.*

ii. *Styret vedtar at studiedirektør og direktør for bibliotek og læringscenter rapporterer til prorektor for utdanning. Forskningsdirektør rapporterer til prorektor for forskning og utvikling*

iii. *Styret vedtar at følgende utredes videre:*

– *Organisering av avdeling for SK og RI i Fellesadministrasjonen.*

– *Ledelsesmodell på fakultet, herunder prodekanrollen og organisering av fakultetsadministrasjonen, jfr. punkt 5.1.1 i vedlegg 1.*

*Resultat av disse utredningene skal, sammen med eventuelle forslag til organisasjonsendringer, forelegges styret i løpet av høsten 2015*

### 2.2 Om prosessen

Det vises til styresak 39/2014, høringsbrev av 03.09.14 samt tillegg til høringsbrev datert 23.10.14. Høringsinstansene har altså tidligere behandlet saken - ref hørings svar fra 2014 på undervisningsbloggen: <https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/horingssvar/>

Siden styrevedtaket i desember 2014 har saken vært behandlet i avdelingene i RI og avdeling SK. Det er også avholdt felles workshop mellom avdelingene i RI og SK hvor tjenestemannsorganisasjonene også var invitert. Innspill fra workshopen, eksisterende bakgrunnsdokumentasjon og eksterne og

interne rammebetingelser, var utgangspunktet for nåsituasjonsanalysen beskrevet i høringsnotatet av 10.juni 2015. Saken er informert om på IDF-møter og i AMU.

Prosessorganiseringen er en videreføring fra sekretariatet i underveisevalueringen og har bestått av høgskoledirektør Ann Elisabeth Wedø (frem til 01.08.15), HR-direktør Geir Haugstveit, Karin L. Bakke, Anne Christel Johnsgaard og Trine Beate Elvebakken (fra 01.08.15)

### 3. Administrativ organisering i ny styrings- og ledelsesmodell

#### 3.1 Organisering for måloppnåelse

I styresaken (39/2014) heter det: «valg av fremtidig organisasjonsdesign, herunder styrings- og ledelsesmodell, må derfor bidra til å løse de utfordringer HiOA har i dag, og baseres på den overordnede målsetningen om HiOA som et nasjonalt profesjonsuniversitet med ledende utdannings- og forskningsmiljøer. God ledelse og godt medarbeiderskap er helt avgjørende forutsetninger for å lykkes i dette».

Dette er også utgangspunktet for vurderingen av administrativ organisering. En bestemt type organisering er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel for å nå organisasjonens mål. Dette innebærer at organisasjonsmodellen må ta inn over seg de eksterne og interne utfordringene og rammebetingelser den skal virke i, og hvilke konsekvenser gitte rammebetingelser kan/bør få ved valg av organisasjonsmodell.

Sammenfatningen gjengitt i høringsnotatet ble utarbeidet med bakgrunn i NIFUs analyser og øvrig eksisterende dokumentasjon, samt arbeidet i workshop mellom SK og avdelingene i RI. De fem beskrevne områdene gir uttrykk for forhold i HiOAs nåsituasjon som anses særskilt relevant for diskusjonen om administrativ organisering:

#### *Konsolidering, konkurranse og omstillingsevne*

Sektoren preges så vel av konsolidering som konkurranse mellom institusjonene. Dette gjør det både nødvendig og ønskelig for HiOA å ta en sterkere posisjon regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

#### *Effektivitets- og kvalitetskrav*

Universitetsstatus medfører ikke større tildelinger over statsbudsjettet. En strammere økonomi setter ytterligere krav til gjennomstrømningshastighet og forskningsaktivitet som utløser forskningsmidler. «Dette medfører behov for en mer effektiv ressursbruk der kompetansen innen både strategisk økonomistyring og prosjektforvaltning bør styrkes.» (HiOAs Universitetsstrategi).

Å utvikle en effektiv administrasjon handler således både om styringseffektivitet og kostnadseffektivitet.

#### *Krav om brukerorienterte tjenester og digitalisering*

Regjeringen har gjennom digitaliseringsrundskrivet satt konkrete mål til digitaliseringen av offentlig sektor. Universitets- og høyskolesektoren må også i større grad utnytte de mulighetene som ligger i IKT for å skape høyere kvalitet i utdanning og forskning, bedre tilgang til kunnskap og økt verdiskaping.

### *Organisasjon og ledelse*

NIFUs evaluering av HiOAs organisasjonsdesign peker på at det er behov for en mer helhetlig styringsstruktur, enklere rapporteringslinjer, bedre koordinering og kommunikasjon og økt faglig-administrativ samhandling. Den vedtatte enhetlige styrings- og ledelsesmodellen skal, sammen med det videre arbeidet med nytt organisasjonsdesign, sikre en ledelsesmodell som bedre understøtter høgskolens mål og strategier, samt gjennomføringskraft. Det kreves lederskap, strukturelle og kulturelle grep for å implementere de endringer og effekter som ønskes å komme ut av modellen.

### *Identitet og kultur*

Siden fusjonen 2011 har det vært arbeidet mye med struktur, men det har vært lite oppmerksomhet på strategisk nivå for den interne institusjonskulturen. Internkultur går igjen i så vel universitetsstrategien, fusjonsprosessen og underveisevalueringen som et av de vesentligste områdene å arbeide med. Det var også et av de områdene som ble trukket frem flest ganger av deltagerne på workshop mellom SK og RI 27. mai. Her kommer det også frem en viktig understrekning av at arbeidet med organisasjonskultur også handler om lederkultur, medarbeiderskap, samhandling evne til å skape resultater i prosjekter og jobbe på tvers.

## 3.2 Designkriterier og prinsipper for endring

Interne og eksterne utfordringer er relevante forhold å diskutere for valg av organisasjonsmodell – for hvordan valgt organisasjonsmodell kan bidra til å understøtte og virkeliggjøre nødvendige satsinger. Øvrige hensyn som veies opp mot hverandre er de såkalte designkriteriene og endringsprinsippene lagt til grunn i styresaken om enhetlig styrings- og ledelsesmodell.

Dagens administrative organisering er kommet på plass etter et omfattende arbeid i fusjonsprosessen. Tre prinsipper ble lagt til grunn for den administrative organiseringen:

1. Brukerorientering
2. Robusthet
3. Effektivitet

Prinsippene ble inntatt i styresaken 39/2014, og gjengitt i høringsnotatet av 10.06.15, og har vært førende for diskusjonen om fremtidig administrativ organisering. Prinsippene kommer i tillegg til designkriteriene som lå til grunn for vedtaket om enhetlig styrings- og ledelsesmodell (sak 39/2014):

- *Arbeidslivsorientering*
- *Kvalitet*
- *Innovasjon*
- *Effektivitet, herunder forenkling, faglig-administrativ samhandling og koordinering og kommunikasjon*
- *Mulighet for ledelse*

Hovedtrekkene i kriteriene og en vurdering av deres betydning for valg av administrativ organisering i ny ledermodell er beskrevet i høringsnotatet (vedlegg 1)

### 3.3. Alternative modeller

I høringsnotatet av 10.juni 2015 bes høringsinstansene om å uttale seg om alternative modeller opp mot realisering av institusjonens målsetninger, og besvare følgende to spørsmål:

1. Styrker og svakheter ved alternative modeller
2. Eventuelle andre modellforslag

Modellalternativene som ble presentert i høringsnotatet tok utgangspunkt i modelldiskusjonene i høringen i styresak 39/2014, samt analysen av nåsituasjonen og designkriteriene.

#### **Alternativ A:**

- Teknologi og infrastruktur
  - IT, eiendom, sikkerhet og beredskap, seksjon for dokumentasjons- og informasjonsforvaltning (SDI)
- Organisasjon og virksomhetsstyring
  - HR, HMS, Samfunnskontakt og kommunikasjon (SK)
  - Økonomi/virksomhetsstyring

#### **Alternativ B:**

- Kultur og merkevare
  - HR, HMS, SK
- Ressursutvikling og infrastruktur
  - IT, eiendom, økonomi/virksomhetsstyring, sikkerhet og beredskap, seksjon for dokumentasjons- og informasjonsforvaltning (SDI).

#### **Alternativ C:**

- Organisasjon og digitalisering
  - HR, HMS, SK
  - IT, SDI
- Eiendom og økonomi
  - Eiendom, økonomi/virksomhetsstyring
  - Sikkerhet og beredskap

### 3.4 Høringssvar

Det er kommet inn totalt 21 høringssvar. Nedenfor gis en skjematisk oppsummering av høringsinstansene svar på høringsspørsmålene. Høringssvarene kan leses i sin helhet her:

<https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/bakgrunnsinformasjon-og-dokumenter/horingssvar-2015/>

*Styrker og svakheter ved modellene – Hovedpunkter fremkommet i høringsinnspillene*

Modell	Fordeler	Ulemper
<p><b>Modell A</b></p> <p><b>Teknologi og infrastruktur</b> (IT, Eiendom, Sikkerhet, SDI)</p> <p><b>Organisasjon og virksomhetsstyring</b> (HR, HMS, SK, Økonomi)</p> <p><b>Følgende høringsinstanser prefererer denne:</b></p> <p>(Avd.SK, SDI, HMS, Forskerforbundet Avd. Eiendom, Avd. IT Studentparlamentet, økonomiseksjonen TKD)</p>	<p>Med virksomhetsstyring (Økonomi), posisjonering og profilering (SK) og identitetsbygging (HR/SK) samlet under en ledelse vil dette representere et tyngre miljø for strategisk input</p> <p>Den eneste modellen hvor vi oppnår to andre store gevinster:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Økonomi og HR har begge store ressurser knyttet til ulike sider av personalbehandling, og hvor det er et betydelig potensial for samordning</li> <li>2. Eiendom, IKT og SDI har begge store ressurser knyttet til brukerstøtte og førstelinjekontakt, og hvor det også vil være store gevinster å hente på samhandling</li> </ol> <p>I dette alternativet ser vi tydelig konturene av høgskolens to største fremtidsoppgaver; et plattformprosjekt og et kulturprosjekt.</p>	<p>Risiko med denne modellen vil være at økonomi og virksomhetsstyring som får mer ledelsesfokus og blir overordnet andre perspektiver mht. organisasjon og kultur</p> <p>Et punkt hvor modellen ikke svarer fullt så sterkt er innenfor området digitalisering. IT blir mer en avdeling for infrastruktur der arbeidet dreier seg mer om brukertilpassede løsninger, fremfor en avdeling der det utvikles nye teknologiske løsninger. Vi mener allikevel at digitaliseringsperspektivet kan ivaretas innad i de ulike avdelingene og at dette er en positiv løsning da dette må jobbes med på flere plan.</p>
<p><b>Modell B</b></p> <p><b>Kultur og merkevare</b> HR, HMS, SK</p> <p><b>Ressursutvikling og infrastruktur</b> -IT, eiendom, økonomi, sikkerhet og beredskap,SDI</p> <p><b>Følgende høringsinstanser prefererer denne:</b></p> <p>Norsk sykepleieforbund</p> <p>Sekundært: Fakultet for helsefag</p>	<p>Mulighet for god sammenheng mellom intern kulturbygging og ekstern posisjonering</p> <p>Muliggjøre og få en «kultursjef» i ledelsen med spesiell oppmerksomhet mot å skape en felles organisasjonskultur</p> <p>Vårt sekundære forslag, modell B, er valgt hovedsakelig fordi Økonomi her kobles til Eiendom og IT. Vi ser de store utfordringene vi står overfor når det gjelder eiendomsmasse og infrastruktur i årene framover og ser at det derfor kan være hensiktsmessig med en slik kobling for å styrke dette arbeidet</p>	<p>Stor avstand mellom ulike strategiske ressurser</p> <p>Et skille mellom Økonomi og HR splitter personalforvaltningen</p> <p>Uhensiktsmessig å skille brukerstøtte i IT og Eiendom</p> <p>Avdeling RI vil bli veldig stor i forhold til Kultur og merkevare (ca. 150 medarbeidere mot ca.50)</p>

<p><b>Modell C</b></p> <p><b>Eiendom og økonomi</b> (Eiendom, Økonomi, Sikkerhet)</p> <p><b>Organisasjon og digitalisering</b> (HR, HMS, SK, IT, SDI)</p> <p><b>Følgende høringsinstanser prefererer denne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Deler av avd. SK</li> <li>-Avd. HR</li> <li>- Akademikerforbundet</li> </ul>	<p>Mulighet for god økonomiforvaltning av bygg og strategisk (effektiv) campusutvikling</p> <p>Knytte sammen virksomhetskommunikasjon og kulturbygging internt</p> <p>Gode muligheter for å realisere en helhetlig digital strategi og for å ta ut gevinster av digitalisering</p>	<p>Organisasjon og digitalisering mangler et sentralt element knyttet til virksomhetsstyring</p> <p>Et skille mellom Økonomi og HR splitter personalforvaltningen.</p> <p>Får ingen direkte kobling mellom førstelinje IT og eiendom. Det blir heller ingen direkte kobling mellom HR/SK og økonomi mht. virksomhetsstyring.</p>
--	--	--

### Alternative modeller fremkommet i høringen

Alternative modeller	Begrunnelse
<p><i>Èn felles direktør for virksomhetsstyring – med underdirektører som leder hver sine områder</i></p> <p><b>Følgende høringsinstanser prefererer denne:</b></p> <p><b>Fakultet for samfunnsfag TKD, LUI, HF, Akademikerne, Parat, SVA</b></p>	<p>Modellene A-C gir så vidt store direktørområder at de to direktørene vanskelig vil kunne opptre som reelle fagdirektører, noe som også er et argument for én overordnet direktør. Informasjonsflyten mellom seksjonene i fellesadministrasjonen vil være enklere og vi unngår uklarheter og gråsoner om hvem som har ansvar for hva når det kun er en direktør</p> <p>Rektors ledermøte består i dag av rektoratet, dekaner og to senterledere. Med to direktører vil dette utgjøre 11 personer.</p> <p>Unngå at rektor får en omfattende rolle som koordinator av administrative tjenester.</p> <p>Det er behov for samarbeid og koordinering på tvers av alle avdelingene i FA og det er viktig at dette kan skje fleksibelt for å møte skiftende utfordringer. Situasjon og område som skal ha en løsning/forbedring, vil avgjøre hvilke avdelinger som skal samarbeide tettest til enhver tid.</p> <p>Det vil være viktig med en direktør som kan ta beslutninger i driftsspørsmål og saker som ikke er virksomhetskritiske. Dette vil gi rektor et større faglig handlingsrom.</p>
<p><b>Tilleggs momenter til modell med én direktør:</b></p>	
	<p>Avdeling SK kan overta noe av de strategiske funksjonene i andre avdelinger (virksomhetsstyring i Økonomi, f.eks.) og endre navn til «strategi og kommunikasjon».</p>



<p><i>Styrking av kommunikasjon og strategi</i> (Spilles inn av SAM, TKD og Avd. SK)</p> <p><i>Tre underavdelinger under virksomhetsdirektør:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Økonomi og virksomhetsstyring</li> <li><input type="checkbox"/> Menneskelige ressurser: HR (herunder HMS) samt SK</li> <li><input type="checkbox"/> Infrastruktur: Eiendom (herunder Sikkerhet og beredskap), IT og SDI. (foreslått av fakultet for helsefag)</li> </ul>	<p>En annen modell kan være at man velger to avdelinger som i høringsnotatet, men at kommunikasjonsdirektøren likevel møter i ledermøtene.</p> <p>Kommunikasjon eller også strategi og kommunikasjon er spesielt viktige områder, og det kan være et alternativ å ha en egen direktør for dette, som rapporterer til rektor.</p> <p>ØV er et så grunnleggende område for virksomheten at det bør stå alene og ha en leder med dette som sitt eneste fokus. Vi har her også lagt til grunn at endringer i ytre rammebetingelser, herunder forventede endringer i finansieringsmodell, tilsier at økonomiområdet bør få en fremhevet posisjon</p> <p>Ut fra et vertikalt perspektiv, er denne inndelingen også hensiktsmessig i forhold til fakultetene, da fakultetsadministrasjonene har tilsvarende oppdeling for økonomi og HR</p>
<p><b>Øvrige alternative modellinnspill:</b></p>	
<p><i>Administrasjonssjef</i> (foreslått av NTL)</p>	<p>Uansett framtidig modell er det et helt åpenbart behov for en administrativ leder (administrasjonssjef) i staben hos rektoratet, som kan koordinere hele administrasjonens arbeid, på fullmakt fra og etter delegasjon fra rektor. Administrasjonssjefen koordinerer alle de administrative oppgaveområdene. Administrasjonssjefen må delta i rektors ledergruppe/ledermøte, og er den lederen rektoratet kan delegerer ulike administrative og koordinerende oppgaver til.</p>
<p><i>Tre avdelinger/direktører:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>-Teknologi og infrastruktur</b> (IT, SDI, Eiendom og Sikkerhet og beredskap)</li> <li><b>-HR, HMS, SK</b></li> <li><b>-Økonomi og virksomhetsstyring</b> (foreslått av avd. Økonomi)</li> </ul>	<p>En slik modell sikrer at økonomi- og virksomhetsstyringsfunksjonen har kortere vei til høgskolens ledelse og man unngår at spennet i ansvarsområder blir for stort for hver direktør/avdeling</p>

#### Øvrige innspill innkommet i høringen:

- *Problemstillinger knyttet til ressursallokering, ansvars- og arbeidsfordeling mellom avdelingene*

Flere av høringsinstansene peker på behovet for at det i en neste fase gjøres en vurdering av oppgave og ressursfordeling mellom avdelingene, inkludert STU og FoU, og mellom sentralt og lokalt nivå. Blant annet forslag om å flytte en del av de studieadministrative tjenestene nærmere IT, SK og

HR. Enkelte nevner også behovet for å se på ledernivåene – behovene for direktører under de to øverste direktørene.

- *Digitalisering*

Noen av høringsinstansene løfter frem behov for en tydeligere definisjon av digitaliseringsagendaen. Digitalisering kan f.eks. vurderes som et rent effektiviseringsprosjekt for administrative tjenester. Det kan i tillegg innebære digitalisering av kjernevirksomheten, eller de tjenestene vi yter studenter og samfunn (regjeringens digitaliseringsagenda). Videre kan digitaliseringsagendaen innebære forvaltning av «big data», f.eks. styrings- og ledelsesinformasjon som er nødvendig for å få en god virksomhetsstyring.

- *Styrke samhandling på tvers*

Flere av høringsinstansene understreker viktigheten av at valgt modell må legge til rette for bedre samhandling på tvers i organisasjonen og at modell for tjenesteforvaltning må videreføres.

- *Stabsfunksjoner/rapporteringer til rektor*

Det er mange av høringsinstansene som mener at egen enhet bør rapportere direkte til rektor:

- HMS
- Kommunikasjons -og strategi(direktør)
- Virksomhetsstyring-økonomi(direktør)
- Sikkerhet- og beredskapsleder(e)

Avdeling SK, avdeling HR og avdeling Økonomi påpeker videre viktigheten av at deres ansvarsområde er representert i rektors ledermøte.

### 3.4 Drøfting og begrunnelse for valg av modell

Det vil være fordeler og ulemper ved et hvert valg av modell, noe også høringssvarene viser. Det var også et begrenset mandat som ble gitt i høringen. Høringsnotatet tar ikke opp problemstillinger knyttet til ressursallokering, ansvars- og arbeidsfordeling mellom avdelingene, eller mellom fellesadministrasjon og fakultet. Dette kan det være naturlig å vurdere nærmere på et senere tidspunkt. Likeledes behandles ikke samhandlings- og koordineringsmekanismer særskilt, men det forutsettes at HiOA arbeider videre med dette, jfr NIFU-evalueringen og den pågående implementering av modell for tjenesteforvaltning.

Organisering er aldri et mål i seg selv, men skal bidra til at institusjonen når sine mål. Etter hvert som eksterne og interne rammebetingelser vil endre seg, bør også organiseringen kunne gjøre det. Flexibilitet og et dynamisk syn på organisering er derfor nødvendig.

#### *Organisering for måloppnåelse*

Innføringen av enhetlig styrings- og ledelsesmodell er ment å bidra til å løse utfordringer knyttet til gjennomføringsevne og klarere rolle- og ansvarsfordeling. NIFU understreket at HiOA fremsto som en mer todelt organisasjon enn øvrige UH-institusjoner. Balanse og økt samhandling mellom fag- og administrasjon er derfor en viktig forutsetning for valg av administrativ organisering i ny styrings- og ledelsesmodell.

HiOA har en klar målsetning om universitetsakkreditering i løpet av de nærmeste årene. Dette fordrer blant annet en organisasjon som trekker i samme retning, at tempo økes i viktige utviklingsprosjekter og en ytterligere profesjonalisering og effektivisering. Av særskilte prioriteringsområder vil rektor trekke frem behovet for strategi- og virksomhetsutvikling og en tydelig digitaliseringsatsing.

### *Én, to eller tre direktører*

Fakultetene og fire av tjenestemannsorganisasjonene har foreslått at én direktør/sjef skal lede de administrative områdene i RI og SK. Begrunnelsen for dette er: - at to direktører ikke kan fungere som reelle fagdirektører for så forskjelligartede administrative områder, – at det er behov for samarbeid og koordinering på tvers av alle avdelingene i FA, - at rektor må få faglig handlingsrom og unngå en omfattende rolle som koordinator av administrative tjenester, og hensynet til at rektors ledergruppe blir for stor med to direktører.

Rektor er enig i at to direktører ikke kan opptre som reelle fagdirektører. Derfor er det da heller ikke noe forslag om å fjerne fagdirektørene. Som beskrevet i høringsnotatet innebærer ikke administrativ organisering i ny ledelsesmodell noen endring i nivåene under. Dette, samt eventuelle endringer i ansvars- og oppgavefordelinger mellom avdelingene, må man i så fall komme tilbake til. Spørsmålet er om de områdene som i dag er representert i rektors ledergruppe; avd. SK og avd. RI, bør settes sammen på en annen måte.

Rektor er enig i at det er et stort behov for samarbeid og koordinering på tvers – både mellom avdelingene i FA og i resten av organisasjonen. Det er derfor avgjørende at en ny organisering ikke vanskeliggjør en slik samhandling på tvers, og at det er rom for å gjøre endringer og tilpasninger i organisasjonen på sikt.

Angående rektors faglige handlingsrom og størrelsen på rektors ledermøte er det å bemerke at HiOA fra 1.august i år gikk over til enhetlig styrings- og ledelsesmodell. Dette innebærer at rektor har det samlede faglige og administrative ansvaret, og ønsker å ta det. Med én direktør vil dette med stor sannsynlighet oppfattes å være en høgskoledirektør, som i den todelte ledelsesmodellen. Dette vil virke negativt på den faglig-administrative samhandlingen, balansen i toppledergruppen, og de utfordringer den enhetlige ledelsesmodellen er ment å løse. Rektor ser også på én direktør som en lite effektiv modell gitt de utfordringene, kompleksiteten og den utviklingsagenda som ligger innenfor de administrative hovedområdene de neste fire årene.

Viktigere enn hensynet til størrelse på ledergruppen, er behovet for riktig kompetansesammensetning og hvilke diskusjoner toppledergruppen skal ha. Rektor ser det er behov for å styrke både lederkompetanse generelt, strategi- og virksomhetsutvikling, samt digitalisering og tjenesteutvikling spesielt.

Rektor er suveren til å avgjøre deltagelse i ledermøter og møtehyppighet. Flere av høringsinstansene spiller inn behovet for at nettopp deres ansvarsområde er representert i ledergruppen. Rektor vil fortsette praktiseringen med at fagdirektørene er med i alle saker som berører deres spesifikke ansvarsområder, og finne hensiktsmessige møtepunkter utover dette.

### *Fordeler og ulemper med de ulike modellene*

Ved overgang til enhetlig ledelse anbefalte NIFU NTNUs modell som består av tre prorektorer (utdanning, forskning og nyskaping) og to direktører for henholdsvis økonomi- og eiendom og organisasjon (kommunikasjon, HR, IT, HMS, service). NTNU-modellen samt to øvrige alternative modeller ble sendt på høring i tilknytning til styresaken om enhetlig styrings- og ledelsesmodell (sak 39/2014).

NTNU-modellen tilsvarer alternativ C i høringsbrevet av 10. juni 2015. Den ble foretrukket av flere av høringsinstansene i forrige runde og har også gode argumenter for seg. Som flere av høringsinstansene er inne på er dette et alternativ som i utgangspunktet er en god organisering for å lykkes med digitalisering – i det IT, SK og HR ressurser er koblet sammen i en enhet. Utnyttelse av de muligheter digitalisering gir er først mulig når menneskene i organisasjonen forstår endringsbehovene, griper mulighetene, brukerne involveres i utvikling, og ansatte og studenter tar de nye digitale systemene i bruk. Dette stiller krav til styring og ledelse, oppdatert digital kompetanse, involvering av interessenter samt målrettet utvikling av organisasjonen.

Samtidig er det, som høringsinstansene peker på, viktig å ta innover seg at HiOA ennå er i en tidlig fase av digitaliseringen. Det må fortsatt arbeides mye med infrastrukturen og teknologien for at HiOA virkelig skal ta et digitalt løft. Det er derfor viktig å være realistisk med hensyn til hvor vi er som institusjon.

Et annet moment som taler mot alternativ C er at område 2 – med eiendom og økonomi vil være en avdeling som ikke kan hente mye synergi fra hverandre. De to avdelingene har lite til felles på infrastruktur, teknologi, arbeidsform, metodikk og målgrupper.

Som det fremgår av gjennomgangen av høringssvarene er det kun deler av avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon, avdeling for HR og Akademikerforbundet som støtter alternativ C. Digitaliseringsatsingen er deres hovedbegrunnelse for å støtte dette alternativet.

Modell B – støttes i det alt vesentlige ikke av høringsinstansene. Rektor mener også dette blir en skjev inndeling og kan ikke umiddelbart se hvilke prioriterte satsingsområder som best lar seg realisere med dette alternativet.

Flertallet av høringsinstansene, herunder i det alt vesentlige de berørte avdelinger, går inn for alternativ A. I dette alternativet fremstår begge områdene som hensiktsmessige utgangspunkt for å realisere flere viktige satsingsområder:

Ved å knytte eiendom og IT sammen muliggjør det en større satsing på grunnmuren i organisasjonen. Det innebærer å samle og oppgradere fysisk og teknologisk infrastruktur og en oppgradering av brukerstøttetjenestene. Både IKT-infrastruktur og bygningsinfrastruktur henger tett sammen og må utvikles i takt. Modellen svarer godt på utdanningenes forventninger til at eiendom og IT skal levere gode fysiske og teknologiske undervisningsarenaer.

Ved å knytte SK, HR, økonomi og virksomhetsstyring sammen styrkes den strategiske kapasiteten. Fordelingen av vår humankapital og de økonomiske og strategiske konsekvensene dette har for høgskolens videre utvikling, er avgjørende for om vi når våre universitetsambisjoner. Måloppnåelse krever så vel tydelige mål som klare strategier. Å utarbeide riktige mål og strategier krever igjen god styringsinformasjon.

Ulempen med modell A er at IT og ressurser i HR og SK ikke er tett knyttet sammen med tanke på et digitaliseringsløft. Slik vil det imidlertid være for flere satsingsområder, og det er som nevnt behov for å styrke samarbeid på tvers og fortsette arbeidet med modell for tjenesteforvaltning, uavhengig av valg av modell. Digitaliseringsatsingen er et godt eksempel på behovet for å jobbe systematisk på tvers. Rektor vil sette ned en prosjektgruppe for digitaliseringsatsingen.

### Konklusjon

Rektor tilrår styret å fatte vedtak om modell A – som administrativ organisering i ny ledelsesmodell. Modellen gir to områder som svarer godt på HiOAs eksterne og interne utfordringer og forventes å kunne trekke nytte av hverandres kompetanse:

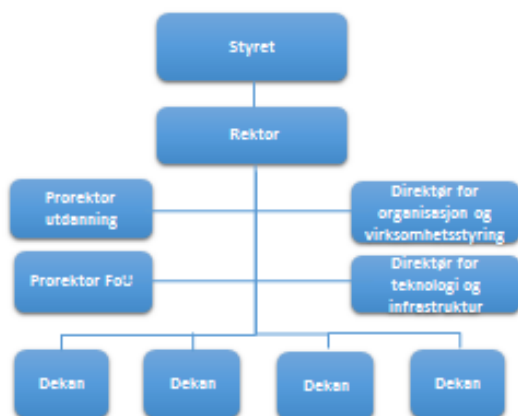
Område 1 – med avdeling for HR, avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon, avdeling for økonomi og enhet for HMS, gir HiOA et godt grunnlag for å utarbeide bedre styringsinformasjon og anvende denne internt og eksternt. Videre vil det nye området forventes å svare bedre på utfordringer knyttet til ekstern *konkurranse og omstillingsevne*. Samspillet mellom HR og SK vil være helt sentralt. Det samme gjelder for utfordringer knyttet til *organisasjon og ledelse*, samt *identitet og kultur*. Slik gjennomføringsevne i stor grad vil være avhengig av styrket internkommunikasjon, vil intern identitetsbygging være avgjørende for å lykkes å omdømmearbeidet.

Område 2 – med avdeling for eiendom, avdeling for IKT og SDI, gir HiOA et godt grunnlag for en sterkere satsing på fysisk og teknologisk infrastruktur, og en ytterligere profesjonalisering og utvikling av brukerstøtte – og tjenesteutvikling. Dette nye området forventes således å svare bedre på *effektivitets- og kvalitetskrav* samt *kravet om brukerorienterte tjenester og digitalisering*.

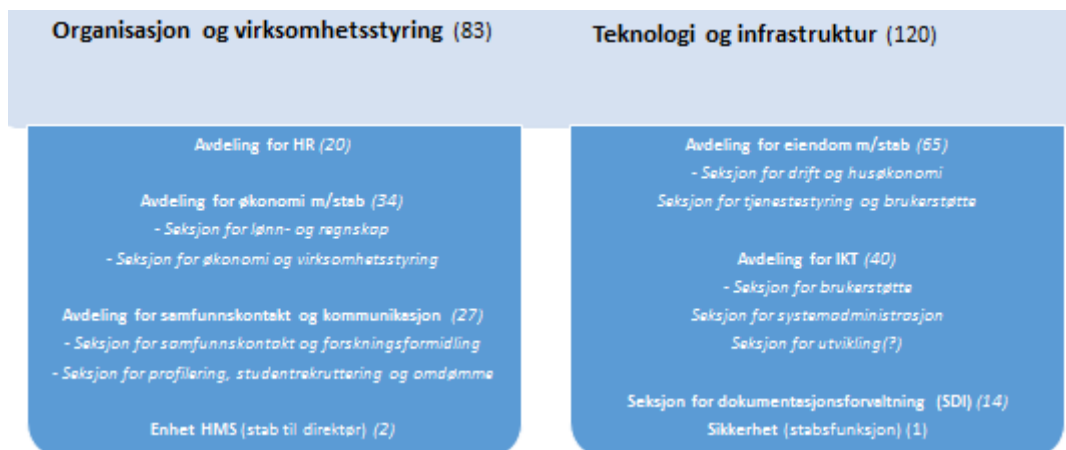
Modellen svarer både på designskriteriene og endringsprinsippene (s.5). Viktigst å bemerke her er imidlertid at det i tillegg til forventede synergier av avdelingsgrupperingene i de to nye områdene, vil samhandling på tvers – mellom avdelingene, områdene og på tvers i organisasjonen – være helt avgjørende. Digitaliseringsprosjektet er allerede nedsatt som en satsing på tvers av avdelinger og områder.

## 4. Konsekvenser og videre prosess

Med modell A vil den nye ledelsesmodellen se slik ut:



Nedenfor vises totaloversikten for hvilke avdelinger og antall medarbeidere som inngår i de to områdene.



Som det fremgår av modellen, og for øvrig i saken, gjøres det ingen organisatoriske endringer hva angår avdelingssammensetning. Avdelingene er i sin helhet fordelt på de to områdene. Endringer hva angår dagens situasjon er at HMS-enheten i ny modell rapporterer til organisasjonsdirektør (direktør for organisasjon og virksomhetsstyring), mens det i SK/RI- modellen var RI- direktør det ble rapportert til. *Sikkerhet* (en person) rapporterer i dag til RI-direktør. Rapportering i ny modell foreslås til teknologidirektør (direktør for teknologi og infrastruktur). *Beredskap* (en person) er per i dag lagt inn under eiendomsavdelingen. Det gjøres ingen endringer i dette i denne saken.

#### 4.1 Organisatoriske konsekvenser

Som mandatet i høringen tilsa og som modellen viser, gjøres det foreløpig ingen endringer hverken i ressursfordeling eller i nivåene under områdedirektørene. Dette bør vurderes når de nye områdene har virket en stund. Institusjonens behov må her være styrende.

Det lyses ut to direktørstillinger for å lede de to områdene. Stillingene dekkes av allerede avsatte midler ved en omgjøring av stillingene som høgskoledirektør og direktør RI.

Hva angår rapporteringer til rektor er dette søkt begrenset også i ny modell. Enheter som i dag er plassert i RI-stab fortsetter inntil videre med dette; HMS-enheten plasseres i stab til organisasjonsdirektør. Sikkerhet og beredskap plasseres i stab til teknologidirektør. Stab i avdeling Eiendom videreføres. Det blir opp til de enkelte avdelinger å finne eventuelle nye organiseringer på dette.

Rektor finner egnede samhandlingsarenaer og -former hva angår fagdirektørene. Det er et særskilt behov for tett kontakt med kommunikasjonsdirektør og denne vil i større utstrekning ha faste møtepunkt med rektor og ledergruppen.

#### 4.2 Arbeidsmiljømessige konsekvenser

Administrativ organisering i ny ledermodell er en konkretisering i saken om enhetlig styrings- og ledelsesmodell. I styresaken (39/2014) omtales de arbeidsmiljømessige konsekvensene slik:

«Høgskoledirektøren har vurdert de arbeidsmiljømessige konsekvensene ved de endringene som er foreslått. Siden endringene direkte først og fremst kun berører et mindre antall mennesker i ledergruppa er vurderingen at de arbeidsmiljømessige konsekvensene vil være begrenset»

Mens det i styresaken omhandlet alle direktører i høgskoledirektørens ledergruppe og prorektorer, rektor og dekaner (RLM), berøres nå først og fremst direktørene for SK og RI, og indirekte underdirektører/seksjonssjefer som rapporterer til disse. Direktør for RI har sluttet. Avdelingsdirektørene som rapporterer til direktør RI ville uansett få en ny overordnet direktør å rapportere til. Ved en ny sammensetning av de administrative områdene i ny ledelsesmodell vil endringen for avdelingene i RI først og fremst innebære at ikke alle avdelinger nå samles under én overordnet direktør, men to. Lederspennet blir dermed mindre, hvilket vil gi mer oppmerksomhet til de enkelte avdelinger. Siden avdelingsstrukturen i seg selv ikke endres, vil ikke den enkelte medarbeider direkte berøres.

For avdelingsdirektør samfunnskontakt og kommunikasjon innebærer det at stillingen formelt flyttes ned ett nivå. Stillingsinnhold endres imidlertid ikke, og det vil derfor ikke være grunnlag for rettskrav.

Et stort flertall av medarbeiderne i fellesadministrasjonen var for innføringen av enhetlig styrings- og ledelsesmodell. Medarbeiderne i SK og RI synes også opptatt av at implementeringen lykkes. Tatt i betraktning at det har tatt lang tid fra underveisevalueringen startet til vedtak ble fattet i desember 2014 og til nå, synes det som en større risiko ikke å få en avklaring på administrativ organisering. Hva angår valg av modell er det stort flertall for den anbefalte modell blant de berørte avdelinger.

## Henvisninger:

Høringsnotat av 10.juni 2015:

[https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/files/2015/06/Høringsnotat-0906\\_siste.pdf](https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/files/2015/06/Høringsnotat-0906_siste.pdf)

Høringssvar:

<https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/bakgrunnsinformasjon-og-dokumenter/horingssvar-2015/>

Bakgrunnsinformasjon og dokumenter:

<https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/bakgrunnsinformasjon-og-dokumenter/>