Notat

HØGSKOLEN I OSLO OG AKERSHUS

Dato: 1. august 2016

Saksnr./arkivnr.: 15/08410

Til: Alle tilsatte ved HIOA

Fra: Rektor Curt Rice

Et nyttig innspill for enda bedre administrative tjenester

HiOA har store ambisjoner. Vi har et stort og viktig samfunnsoppdrag, og vi forvalter betydelige offentlige midler for å oppfylle dette. Jeg er ydmyk for oppgaven vi står overfor, og jeg vet at den vil kreve mye av oss alle.

En helt sentral forutsetning for at vi skal nå våre mål er at vi arbeider så smart og effektivt som mulig, og at vi samtidig skaper gode arbeidsforhold for alle som hver dag gjør sin del av jobben. De administrative tjenestene er avgjørende for at de som forsker, formidler og underviser kan gjøre sin jobb. Og måten vi forsker, formidler og underviser på påvirker selvsagt også hvordan de administrative tjenestene bør være. Vi må hele tiden se hvordan vi kan gjøre ting bedre, og om vi bør bruke ressursene vi har til rådighet, på en annen måte enn vi gjør i dag.

Dette var bakgrunnen for at jeg i fjor høst tok initiativ til å få en ekstern gjennomgang av de administrative tjenestene. Vi startet arbeidet med et forprosjekt som tok for seg områdene HR, økonomi og kommunikasjon. Etter en anbudskonkurranse ble selskapet Rambøll valgt for å bistå oss. Etter en bred prosess med involvering av mange medarbeidere og en egen referansegruppe, har Rambøll nå levert oss en grundig rapport, som ligger ved dette brevet. Jeg vil takke alle som har bidratt på ulike måter i dette arbeidet. Uten deres konstruktive bidrag ville ikke dette vært mulig.

Rambølls rapport er et svært nyttig innspill til HiOAs videre utvikling på disse områdene. Rambøll-rapporten inneholder mange tankevekkende observasjoner, så vel som en omfattende liste av konkrete forslag. For meg er det nå viktig at vi får brede og gode debatter, både om analysen Rambøll har kommet med og forslagene de fremmer. Jeg har derfor valgt å gjøre rapporten tilgjengelig på https://blogg.hioa.no/administrasjon. Jeg oppfordrer alle medarbeidere og grupper i organisasjonen vår til å studere og diskutere rapporten.

Jeg har allerede hatt en første diskusjon i min ledergruppe om innholdet i rapporten. Selv om det alltid er nyanser, er det stor enighet om at det er behov og potensial for enda bedre administrative tjenester ved HiOA. Det er samtidig nødvendig med en grundigere diskusjon om hvilke tiltak som vil bidra til at vi blir bedre. For meg er det svært viktig at alle endringer vi eventuelt skal gjennomføre er bredt diskutert og godt forankret. Jeg vil holde IDF løpende orientert om hvordan jeg tenker, og gjøre så godt jeg kan for å berede grunnlaget for gode diskusjoner og drøftinger om de konkrete tiltak som helt sikker vil komme.

Ledergruppen har også diskutert hvordan vi skal ta dette arbeidet videre. Forprosjektet blir nå avsluttet. Jeg vil i løpet av august komme tilbake til hvordan vi skal jobbe videre med å få på plass konkrete tiltak for områdene HR, økonomi og kommunikasjon. Direktør for Organisasjon og virksomhetsstyring vil i tett samarbeid med meg og min ledergruppe lede dette arbeidet. Jeg vil også at nye ledere, som er på vei inn, får anledning til å påvirke den videre prosessen. Parallelt med dette vil jeg sørge for at vi får en tilsvarende gjennomgang av de øvrige administrative tjenestene. Styret vil bli orientert om dette arbeidet på sitt møte 5. og 6. september.

Den 15. august kl 1300 vil det bli arrangert et informasjonsmøte for alle ansatte i HR-, økonomi- og kommunikasjonsfunksjonene ved HiOA. Her vil Rambøll gå gjennom sine hovedfunn, og redegjøre for sine forslag. Her vil det også bli god anledning til å stille spørsmål. Her vil også våre nye ledere for økonomi og kommunikasjon bli presentert.

Jeg ser fram til fortsatt godt samarbeid i høst for å gjøre HiOA enda bedre.

Vennlig hilsen
Curt Rice, rektor HiOA

FORPROSJEKT

ANALYSE OG UTVIKLING AV ADMINISTRATIVE FUNKSJONER

SAMLET RAPPORTERING

RAMBØLL

2016/06/13

AGENDA

1. **Introduksjon**
2. Oppsummering
3. Virkemidler
4. Vedlegg

INTRODUKSJON

Forprosjekt: Analyse av administrative funksjoner Økonomi, HR og Kommunikasjon*

Formål og mandat formidlet ved oppstart

- HiOA har et langsiktig mål om å ha en administrasjon som er blant landets mest effektive i sektoren
- Forprosjektet går ut på å gjennomføre en analyse basert på dokumentstudier og intervjuer, hvor de største forbedringsområdene er innenfor HiOAs administrative støttefunksjoner
- Rapporten skal inneholde:
- Analyse av dagens situasjon innenfor de administrative områdene med tydelig definerte behov
- Oversikt over virkemidler HiOA kan benytte for å nå strategiske mål innenfor de administrative områdene
- Anbefalinger om hvordan HiOA kan realisere potensielle gevinster og hvordan HiOA bør jobbe videre etter forprosjektfasen

Hvorfor gjennomfører HiOA prosjektet?

- Den nye rektoratet (toppledelsen) ved HiOA har uttalt hovedsatsningsområder de neste 4 år: universitetssatsningen, digitalisering og internasjonalisering
- Det er i tillegg økende fokus på profesjonell og effektiv drift i universitets- og høgskolesektoren. Det er kjent at de administrative synergiene etter fusjonen ikke er fullt ut realisert
- Det er ikke ønskelig at administrasjonen vokser, men at ressursene brukes mer hensiktsmessig for å møte nye krav, utfordringer og muligheter fremover
- HiOA skal både ha forvaltningsoppgaver og ha tid og ressurser til viktige satsninger og prosjekter. Dette kan oppnås bl.a. gjennom intern mobilitet, kompetanseutvikling og omstilling

Hvorfor tolker Rambøll som vi gjør?

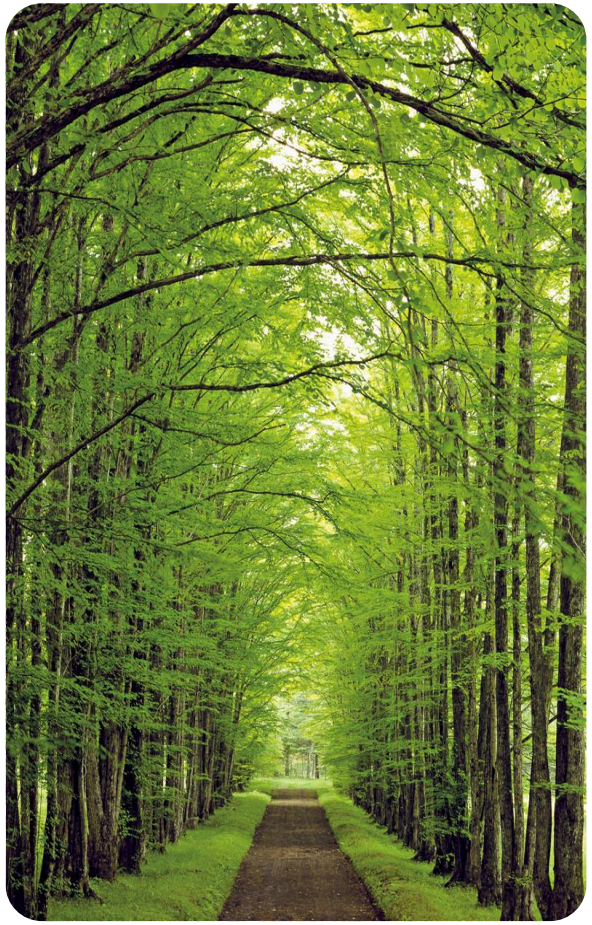
- Rapporten er skapt ved en involverende analyseprosess, og bygger på eksisterende kunnskap fra tidligere analyser og rapporter av HiOA
- Vi har kartlagt og analysert ved hjelp av intervjuer, funksjonsdelte workshops, dataanalyse- og benchmark-analyse, samt en spørreskjema-undersøkelse. Rambøll konkluderer med at det foreligger forbedringspotensial i HiOAs administrasjon
- Dette forbedringspotensialet anerkjennes internt av medarbeidere og ledere. Potensialet bekreftes når HiOA sammenlignes eksternt med andre institusjoner
- På bakgrunn av dette har Rambøll utarbeidet et forslag til virkemidler. Virkemidlene har til hensikt å sikre at HiOA i fremtiden har de nødvendige ressursene for utviklingen videre.

*Innkjøpsområdet var først inkludert i analysen, men det viste seg raskt at området var for omfattende til å håndteres innenfor prosjektets rammer. Vi fanget underveis likevel så mye informasjon om potensialer på innkjøpsområdet at vi vil anbefale at optimering av innkjøpsprosesser defineres som et selvstendig utviklingsprosjekt etter dette forprosjektet.

AGENDA

1. Introduksjon
2. **Oppsummering**
3. Virkemidler
4. Vedlegg

UTGANGSPUNKT FOR FORBEDRING AV ADMINISTRATIVE FUNKSJONER



- For enhver virksomhet, uavhengig av om virksomheten er offentlig eller privat, er det alltid relevant å spørre seg selv om virksomheten drives mest mulig effektivt og er i tråd med overordnede strategiske mål. Når vi snakker om effektivitet, standardisering, digitalisering etc. handler det om å skape en enda mer profesjonell organisasjon som evner å levere service og tjenester til kjernevirksomheten som er av ypperste kvalitet.

- HiOA har vært gjennom store endringer i sammenheng med fusjonen mellom høyskolen i Akershus og Oslo. Det tar tid før en fusjonsprosess gir ønsket resultat, og effekter av fusjoner tar tid å implementere.

- Det er Rambølls samlede vurdering at HiOA kan realisere et potensial og frigjøre administrative ressurser ved å effektivisere organisasjon og prosesser. I tillegg vurderer vi at HiOA kan skape en administrasjon som går mer i samme retning ved at alle funksjoner i enda høyere grad er bevisst på at det de gjør skal bidra til HiOAs kjernevirksomhet.

- Administrasjonsfunksjonene står overfor en styringsutfordring både lokalt-sentralt og mellom funksjoner. Det resulterer i at oppgaver i noen tilfeller løses flere steder i organisasjonen. Organisasjonen svikter også tidvis når det kommer til standardisering av rutiner, koordinering av arbeid mellom enheter og ledd som sammen har til ansvar å representere HiOA i sin helhet.

- Enkelte steder mangler en helhetlig plan basert på felles strategi og HiOAs identitet. Det mangler også en helhetlig forståelse av hva kjernevirksomheten har behov for, og hva som skal til for å skape verdi for dem.

*Når betegnelsen administrative funksjoner brukes i denne rapporten, henviser det til de tre administrative funksjonene HR, økonomi og kommunikasjon både lokalt og sentralt, selv om utfordringene kan tenkes også å stemme for andre funksjoner.

HOVEDFUNN

Funn fra benchmarkanalysen finnes i vedlegg 4.1
Funn fra spørreskjemaanalysen finnes i vedlegg 4.3
Funn fra workshops og intervjuer finnes i vedlegg 4.4

- HiOA bruker flere ressurser på administrasjon enn andre norske og nordiske utdannelsesinstitusjoner og andre lignende offentlige virksomheter. HiOA ligger markant over gjennomsnittet når det gjelder administrativt personale sett i henhold til antall medarbeidere, studenter og faglig personale. Dette tyder på at det foreligger potensiale for økt effektivitet ved HiOA.
- HiOA har en sterk desentral administrasjon, dvs. stor administrasjon på fakultets- og instituttnivå i tillegg til store fellesadministrative avdelinger. En slik organisering krever klarhet i oppgaveflyten mellom enhetene for å unngå overlapp i arbeidsoppgaver. Det krever også brukerorienterte (ut fra kjernevirksomhetens behov) standardiserte rutiner for driftsoppgaver og god internkommunikasjon alle enheter imellom.
- Det har hittil ikke vært et mål for HiOA å skape stordriftsfordeler i forbindelse med fusjonen. De administrative funksjoner har derfor vokst mer enn HiOA er vokst. Dette gjelder særlig administrative funksjoner på sentralt nivå.
- Basert på sentrale prinsipper for effektiv administrasjon, kan vi antyde noen årsaker til utfordringene:
  - Manglende strategisk forankring har gitt liten mulighet til å prioritere for HiOA som helhet.
  - For høy autonomi innad i enhetene og hos enkeltmedarbeidere, og tilsvarende utydelig styring og ledelse
  - Ingen entydig beslutningsstruktur for de administrative funksjoner
  - Utydelig ansvarsfordeling av de administrative oppgavene, både hva gjelder mellom funksjoner og enheter og sentralt-lokalt
  - «Silo»-organisering av de enkelte funksjoner
  - Ineffektive IT-systemer, uklare roller og uhensiktsmessig fordeling og innhenting av kompetanse
  - Manglende forankring og oppfølging av både implementering og gevinstuttak ved utviklingsarbeid
  - Opplevelse av en ineffektiv møtekultur
- Ledere og medarbeidere peker på at det foreligger store muligheter for å få til en mer effektiv og mer sammenhengende oppgaveløsing som kan sikre at ressursene brukes på en bedre måte for å støtte og styrke kjernevirksomheten.

ENDRINGSLEDELSENS 5 STEG PÅ HIOA – FORPROSJEKTETS RAMME

Det er viktig at HiOA tenker på de kommende endringer som noen enkle trinn, samt sørger for at hvert trinn styres. Rammen skal være godt gjennomarbeidet og gjennomtenkt.

HVORFOR 1

- Visjonen om en mer profesjonalisert administrasjon
- Strategi 2020
- Rambølls analyse
- Behov og ønsker fra organisasjonen

VISJON 2

- Seks målformuleringer, som skal være styrende for utviklingen av de administrative funksjoner

HVA 3

- Virkemidler som skal skape nødvendige endringer som igjen bidrar til å realisere målene

HVORDAN 4

- Prosessen, hvordan HiOA får endringene til å skje i praksis

HVEM 5

- Oversikt over hva endringene betyr for den enkelte. Hva endres, hvilket ansvar har man, hva er oppgaven i fremtiden etc.?

AGENDA

1. Introduksjon
2. Oppsummering
3. **Virkemidler**
4. Vedlegg

VIRKEMIDLENE FOR Å OPTIMALISERE DE ADMINISTRATIVE FUNKSJONENE KOMMER FRA SEKS MÅL

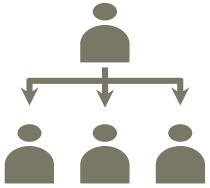
Følgende seks mål har gitt føringer når vi har utarbeidet virkemidlene

En økonomisk bæredyktig institusjon

- En økonomisk bæredyktig institusjon skal sikre at HiOA ikke bruker mer penger på administrasjon enn det som er normalt i sektoren

Støtte til kjernevirksomheten

- Alle tiltak og virkemidler skal understøtte kjernevirksomheten og kjerneoppgavene slik at HiOA som utdannings- og forskningsinstitusjon styrkes

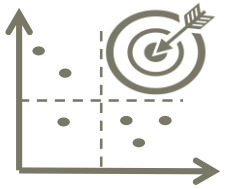


Tydeligere ledelse

- Tydeligere ledelse som etterlever beslutninger ved å prioritere, implementere og ta ut gevinster

Strategisk riktig kompetanse

- Strategisk riktig kompetanse skal styrke kompetanseutvikling for HiOAs administrative funksjoner

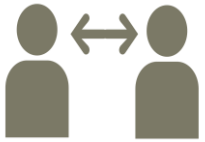


Profesjonell & standardisert oppgaveløsning

- Profesjonell og standardisert oppgaveløsning som skal sikre en mer effektiv og lik oppgaveløsning på tvers av HiOA og med samme eller høyere kvalitet

Effektiv og god flyt i driftsoppgaver

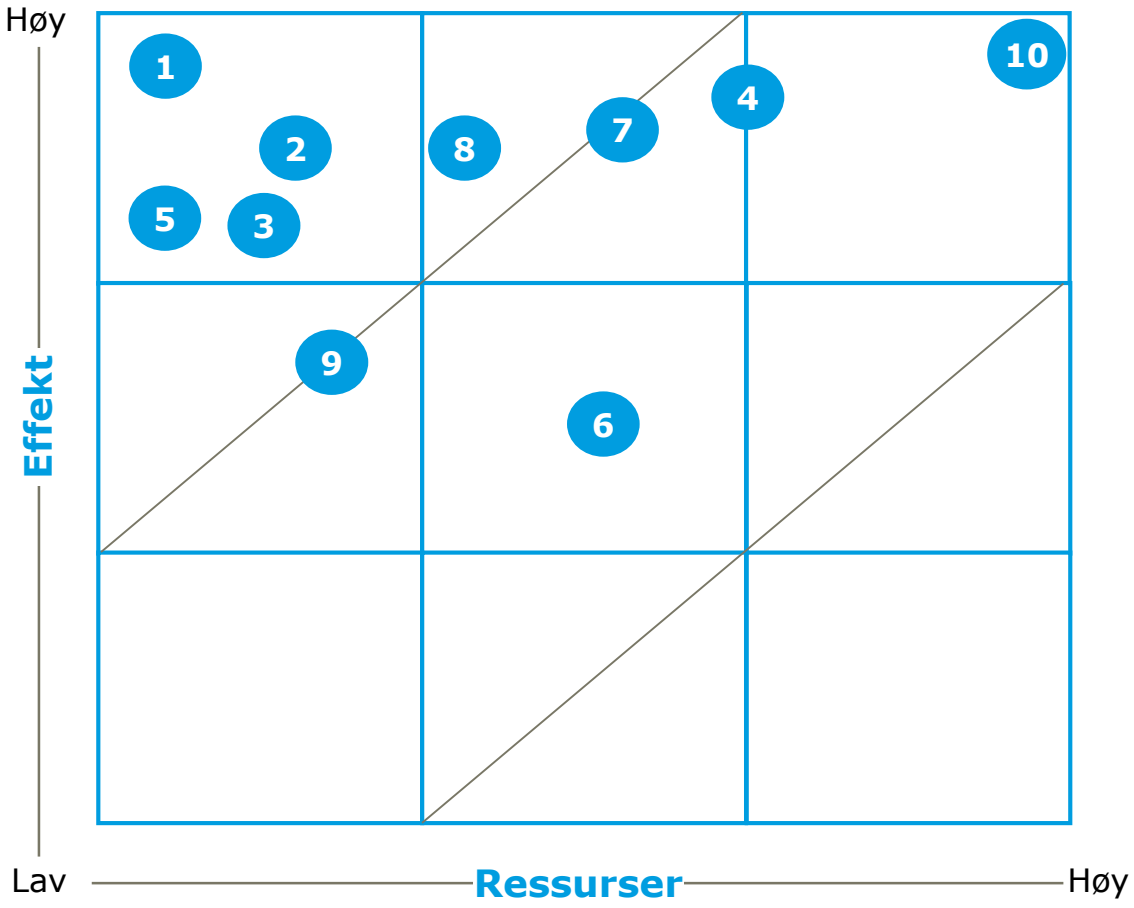
- Effektiv og god flyt i driftsoppgaver som sikrer sammenheng i oppgaveløsningen og klare grensesnitt mellom oppgaver



OVERSIKT OVER VIRKEMIDLER TIL EN FORBEDRET ADMINISTRASJON

Rambøll anbefaler at HiOA bruker virkemidlene i prioritert rekkefølge

Rangering av virkemidler



Prioritert oversikt over virkemidler

PRIORITERET RÆKKEFØLGE

1. Ansettelsesstopp innenfor det administrative området
2. Strategisk porteføljestyring samt prosjekt-stopp
3. Direktør for organisasjons- og virksomhetsstyring får et tydelig delegert ansvar for å koordinere utvikling
4. Organisatorisk servicepartner-modell
5. Hver funksjon i FA skal frigjøre 3% av budsjettet til felles utviklingstiltak
6. Service Excellence-modell
7. Utvikle de strategisk viktig kompetansene
8. Bred standardisering og utvikling av administrative prosesser
9. Oppgavebeskrivelse for de forskjellige nivåer
10. Kritisk gjennomgang av systemene som brukes

VIRKEMIDDEL 1: ANSETTELSESSTOPP INNENFOR DET ADMINISTRATIVE OMRÅDET

Virkemiddel

- «Ansettelses-stopp» (det vil si å være målrettet og prioritere samlet ved ansettelser) innenfor de tre administrative områdene
- Alle nyansettelser skal finansieres innenfor eksisterende ramme, og være gjenstand for helhetlig prioritering
- Ansettelser skal sees i sammenheng med eksisterende kompetanse i hele administrasjonen, både lokalt nivå og i fellesadministrasjonen
- Det er viktig at alle deler av organisasjonen er enig om dette
- Formålet er å prioritere ansettelser i henhold til de utviklingsbehov HiOA har når nye tiltak skal utvikles og implementeres

Konsekvens

- Budsjetter fastlåses på 2016 nivå
- Nyansettelser og prosjekter stanses midlertidig for en samlet og ny prioritering

Effekt

- Bedre styring og prioritering av ressursbruk og prosjekter
- Stopper vekst i ressursbruk på administrative funksjoner
- Indirekte virkemiddel for intern mobilitet
- Bedre økonomi på institusjonsnivå

Risiko

- At sentralt og lokalt nivå ikke evner å samarbeide om ressurser
- Kan oppleves som en nedprioritering av utvikling
- Økt arbeidspress hvis det ikke fjernes oppgaver fra den enkelte medarbeider

MÅL

Økonomisk bæredyktig organisasjon

VIRKEMIDDEL 2: STRATEGISK PORTEFØLJESTYRING OG PROJEKTSTOPP

Virkemiddel

- HiOA fortsetter arbeidet med strategisk porteføljestyring som har til hensikt at endringstiltak (prosjekter og programmer) defineres, prioriteres og styres ut i fra definerte kriterier.
- HiOAs samlede fellesadministrasjon innfører prosjekt-stopp inntil HiOA har en oversikt over hvilke gevinster og konsekvenser sentralt igangsatte utviklingsprosjekter har for fakulteter og institutter. Eksisterende prosjekter og programmer skal revurderes og innordnes i en samlet portefølje, og prioriteringene må være tydelige for hele HiOA.
- Vi anbefaler at følgende kriterier skal gjelde for at prosjektene skal kunne settes i gang
- 1. De skal ha en strategisk betydning for hele HiOA og oppleves som viktig for kjernevirksomheten.
- 2. De skal vurderes etter kriterier som gevinstpotensial (brukeropplevelse, effektivisering, kostnader / krav til ressurser, risiko)
- 3. Prosjektene skal forankres hos en leder i rektors ledergruppe
- 4. Lederen forpliktes på mål, økonomi og implementering

Konsekvens

- Minske antallet prosjekter, og dermed belastningen på lokalt nivå
- Ledergruppen er med på å prioritere, forankre og implementere prosjekter
- Prioriteringene blir gjennomsiktige for hele organisasjonen

Effekt

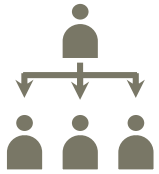
- Frigjøre ressurser, minske press på fakultetene
- Skape overblikk og forståelse for pengebruk
- Klar prioritering av ressurser og prosjekter
- Evne til å implementere færre men prioriterte prosjekter ved fakulteter og institutter

Risiko

- Konflikt mellom interesser
- Ikke kultur for samlet styring og prioritering
- Opplevelse av at eksisterende prosjektarbeid kan gå tapt
- Motstand i organisasjonen

MÅL

Støtte til kjerne-virksomheten



Tydelig ledelse

RAMBØLL

Se også neste side..

VIRKEMIDDEL 2: STRATEGISK PORTEFØLJESTYRING – HVA, HVORDAN, HVORFOR

HVA

- Prosjekter og programmer er virkemidler for å realisere virksomhetens strategiske mål
- God styring av utviklingstiltakene er en viktig suksessfaktor for virksomhetsstyringen
- Styring må kombineres med god endringsledelse, god kompetanse innen virksomhetsarkitektur og strategisk bruk av IKT, samt god prosjektmodenhet i organisasjonen
- Gjennom god porteføljestyring sikrer virksomhetsledelsen at det de investerer i prosjekter og programmer som skaper de ønskede endringene og gevinstene

HVORDAN

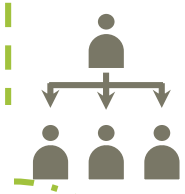
- Forankre porteføljestyring hos ledelse
- Definere roller og ansvar knyttet til porteføljestyringen (porteføljeeier – strategisk beslutningsorgan, porteføljeansvarlig – bindeledd mellom prosjektorganisasjon og porteføljeeier der porteføljeansvarlig utfører praktiske oppgaver som skaper grunnlag for god porteføljestyring)
- Få oversikt over virksomhetens samlede (strategiske) utviklingstiltak
- Definere prioriteringskriterier, og deretter utviklingstiltak basert på definerte kriterier – hvilke tiltak støtter best opp under virksomhetens strategi og hvilke tiltak gir mest gevinster?
- Skape balanse i porteføljen; ressursstyring, risiko, kompleksitet og tidshorisont

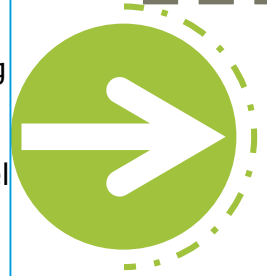
HVORFOR

- Porteføljestyring bidrar til å sikre den beste bruken av begrensede ressurser for å nå virksomhetens strategiske mål ved å stille de kritiske spørsmålene:
- Er de foreslåtte programmene og prosjektene nødvendige?
- Er porteføljen sammen med pågående linjeaktiviteter, tilstrekkelig for å nå de strategiske målene?
- Er den totale usikkerheten akseptabel og er initiativene oppnåelige?
- Har vi råd til porteføljen?
- Hvis ikke vi har råd, hvilke initiativ skal stoppes eller planlegges på nytt?

MÅL

Støtte til kjerne-virksomheten





Tydelig ledelse

VIRKEMIDDEL 3: DIREKTØR FOR ORGANISASJONS- OG VIRKSOMHETSSTYRING FÅR TYDELIG DELEGERT ANSVAR

Virkemiddel

- Direktør for organisasjons- og virksomhetsstyring delegeres et tydelig ansvar for å gjennomføre de virkemidlene som blir besluttet, slik at rektor og ledergruppen får den nødvendige hjelp til å sikre at utviklingstiltakene blir prioritert, styrt og samkjørt på en god måte
- Målet med et tydelig delegert ansvar er å sikre at utviklingen av de tre administrative funksjonene skjer på en tillitsvekkende måte som skaper verdi for kjernevirksomheten
- Direktøren har ansvar for å sikre en sammenhengende og god styring og utvikling av de tre aktuelle administrative funksjonene ved særlig å sørge for at dialogen med de ulike fakulteter, institutter og sentre ivaretas
- Finansiering skjer innenfor nåværende økonomiske ramme, og kan bli en overkommelig oppgave dersom porteføljestyringen fungerer som skissert

Konsekvens

- Prinsippet om enhetlig ledelse følges ved at rektor og rektors ledergruppe har samme overordnede ansvar
- Rektor og ledergruppen får hjelp til å koordinere prosessene rundt utviklingstiltakene

Effekt

- Samlet og sammenhengende prioritering, styring og utvikling av de administrative funksjonene med respekt for mangfold
- Tett og godt samarbeid med fakulteter og institutter øker sjansen for å komme i mål med utviklingstiltak

Risiko

- Motstand fra dekaner og fakultetsdirektører dersom de ikke ser verdien av koordinering på tvers av hele HiOA
- Motstand ved at virkemiddelet oppfattes som sentralisering selv om hensikten er det motsatte

MÅL

Økonomisk bæredyktig organisasjon

Tydelig ledelse

VIRKEMIDDEL 4: ORGANISATORISK SERVICEPARTNER-MODELL

Virkemiddel

- Hensikten med en servicepartner-modell er å sikre et gjennomgående høyt profesjonelt faglig nivå i hver enkelt administrasjonsfunksjon ved å skape en direkte og sterk kobling mellom fakultetsadministrasjonen og sentralt administrativt nivå. Det er et mål å sikre et mest mulig likt servicenivå og prosesser der beste praksis kan deles og maler kan brukes.
- Det utpekes en ansatt (servicepartner) fra sentralt nivå på hver fakultetsadministrasjon og på SVA for både HR, økonomi og kommunikasjon.
- Partneren vil være organisatorisk forankret i sentraladministrasjonen og rapportere dit, og ha sitt daglige virke på fakultetsnivå.
- Partneren skal gjennom sin direkte kobling til både sentralt og lokalt nivå sikre kommunikasjon begge veier. Fakultetene får en direkte og personlig inngang til sentraladministrasjonen.
- Partneren får en viktig rolle i å samle opplysninger om og forståelse for hvilke utfordringer fakultetene står overfor, og fungere som formidler begge veier.

Konsekvens

- Ressurskrevende oppstart
- Krever en endring av rollebeskrivelser for fellesadministrativt personale
- Stiller krav til at også den ansvarlige funksjonsdirektør er i løpende dialog med fakulteter og institutter for å forstå behovene

Effekt

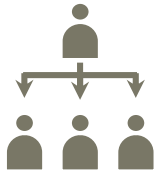
- Tillit og god dialog mellom sentralt og lokalt nivå i organisasjonen
- Oppnå standardiserings- og stordriftsfordeler med felles servicenivå og prosesser
- Brukerorientert drift, samt bedre styring og mulighet for å prioritere

Risiko

- Fakultetsnivå opplever tiltenkt partnerroller som tap av selvråderett over administrative funksjoner, noe som kan resultere i organisatorisk motstand

MÅL

Støtte til kjerne-virksomheten

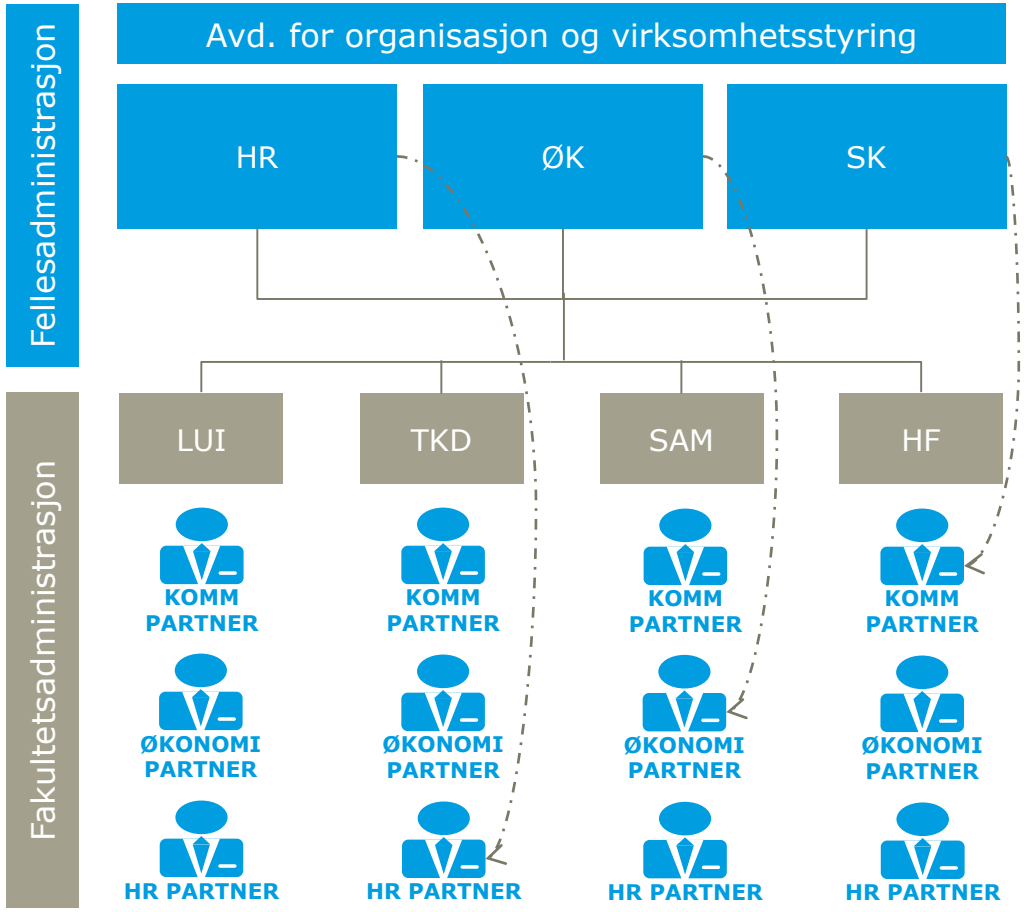


Tydelig ledelse

Se også neste side..

VIRKEMIDDEL 4: ORGANISATORISK SERVICEPARTNER-MODELL FOR ØKONOMI, HR OG KOMMUNIKASJON

Eksempel på organisasjonsdiagram for servicepartner-modell



Kommentarer

Servicepartnerens kjerneoppgaver blir blant annet å

1. Etablere gode relasjoner med ledere og medarbeidere på fakultet og institutt for å kunne fange servicebehov på en god måte
2. Formidle et samlet budskap på vegne av fellesadministrasjonen, samt sikre best mulig forankring av felles tiltak og strategi
3. Bistå i fakultetsadministrasjonens virksomhetsplan- og utvikling
4. Bistå i å utvikle og forankre organisatoriske evner
5. Støtte i å implementere HR, økonomi og kommunikasjons tjenester og tiltak
6. Representere fellesadministrasjonen på lokalt nivå, og tale fakultetets sak i fellesadministrasjonen
7. Loggføre fakultet- og instituttenes behov for løpende å kunne vurdere muligheter for å forbedrede arbeidsrutiner
8. Sikre klar kunnskapsdeling mellom ulike nivåer

Partneren har fysisk arbeidsplass i fakultetsadministrasjonen, men rapporterer til den relevante avdeling i fellesadministrasjonen

VIRKEMIDDEL 5: HVER FUNKSJON SKAL FRIGJØRE 3% AV BUDSJETTET TIL FELLES UTVIKLINGSTILTAK

Virkemiddel

- Midlene kan frigjøres ved å senke kostnader eller ved naturlig avgang
- Dette for å bevisstgjøre organisasjonen på at utviklingstiltak koster penger og at det er nødvendig å prioritere ut fra dette.
- Dette vil også skape eierskap til prosjektene og muliggjøre samarbeid på tvers av administrative «siloer».
- Det vil også sikre at nye tiltak finansieres innenfor den eksisterende rammen.
- I tillegg skal det utarbeides en modell for hvordan intern mobilitet kan håndteres. Rambøll vil anbefale at denne modellen blir så lite formalistisk som mulig og utarbeides ut fra en felles interesse av å hjelpe hverandre med ressurser. Noen virksomheter arbeider med «ressursbanker» for intern mobilitet. Det er Rambølls erfaring at disse har en tendens til å utvikle seg til rene «overskuddspuljer» for medarbeidere som ikke kan være andre steder. Dette vurderer vi som lite hensiktsmessig.

Konsekvens

- Budsjetter fastlåses på 2016-nivå
- Spare penger

Effekt

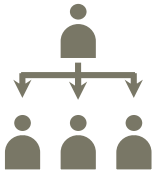
- Prioriterte ressurser til strategiske utviklingstiltak

Risiko

- Dette vil lede til at tiltak prioriteres bort, noe som kan gi motstand fra medarbeidere
- Økt arbeidspress hvis oppgaver ikke blir fjernet fra den enkelte medarbeider

MÅL

Støtte til kjerne-virksomheten



VIRKEMIDDEL 6: SERVICE-EXCELLENCE MODELL

Virkemiddel

- Brukerens behov skal være utgangspunktet for alt administrasjonen gjør, både sentralt og lokalt.
- Vi anbefaler å implementere en Service Excellence-modell med definerte serviceavtaler for å forbedre servicekulturen og forplikte seg til å levere en bedre løsning for brukerne.
- I serviceavtalene blir man enig om forventet servicenivå innenfor hvert administrative område. Avtalene er bindende på noen utvalgte måleindikatorer. Eksempler på vanlige måleindikatorer er responstid og kundetilfredshet.
- Det skal også beskrives hvilke gevinster kjernevirksomheten skal ha ut av å formalisere avtalt servicenivå.
- Som forberedelse beskrives den ideelle «bruker-reisen». En brukerreise er den opplevelsen brukeren har med de ulike kontaktpunktene i en administrativ støttetjeneste.
- Service Excellence-modellen er også avgjørende for den service og de tjenester som ytes overfor studentene.

Konsekvens

- Strukturert inngang til det brukerorienterte arbeidet
- Ulike deler av organisasjonen må avklare forventninger seg imellom.
- God service og gode brukeropplevelser vil komme høyt opp som strategisk kompetanse.

Effekt

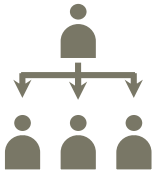
- Sikre høy brukertilfredshet og målrettet arbeid for å støtte kjernevirksomheten
- Økt bevissthet hos alle om hva som er rimelig forventet servicenivå.
- Større oppmerksomhet rundt brukernes behov

Risiko

- Misligholdelse av avtaler
- Opplevd som byråkrati i stedet for verdifull forventningsstyring
- Ressursforbruk til utvikling og løpende arbeid med Service Excellence

MÅL

Støtte til kjerne-virksomheten



Se også neste side..

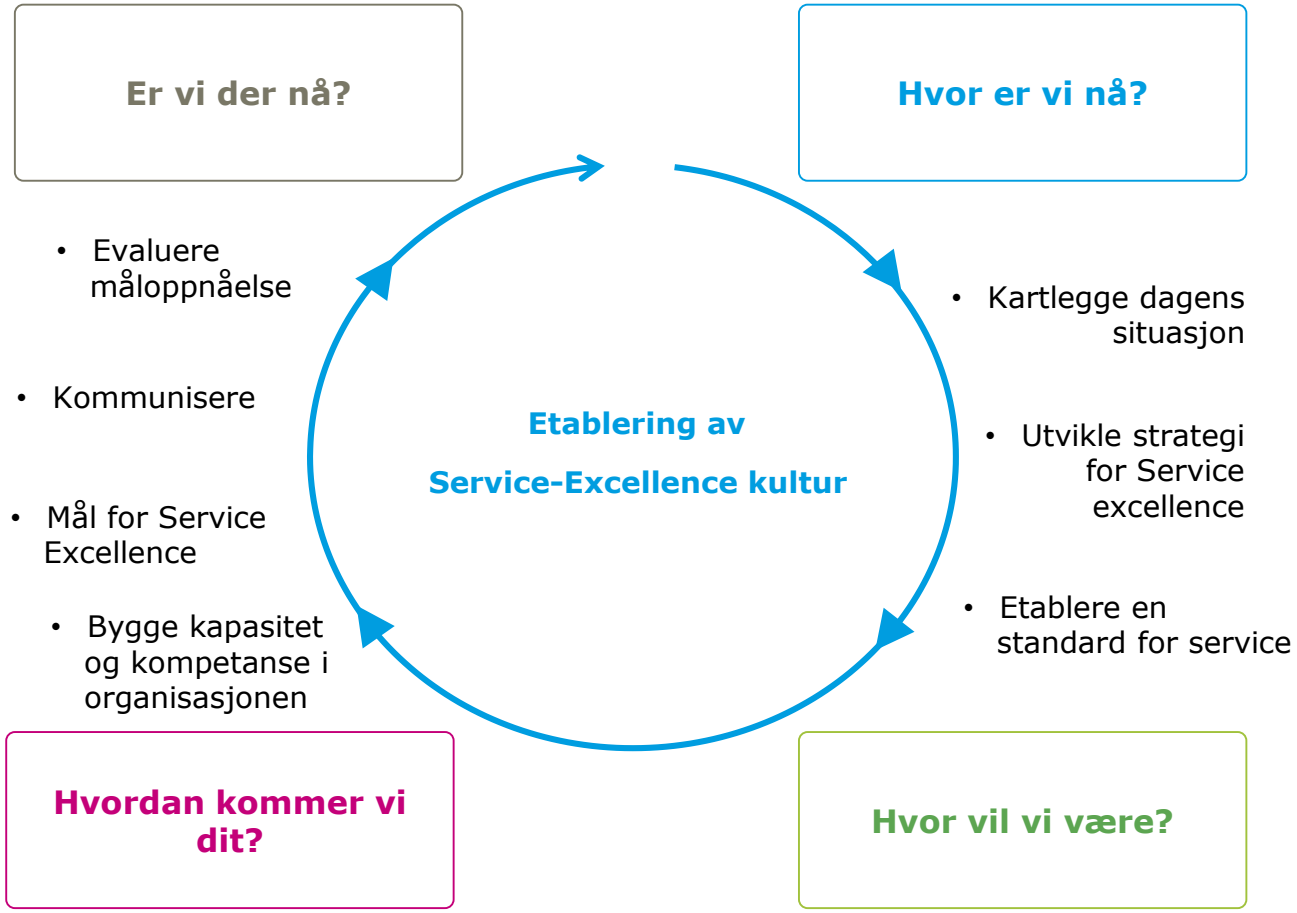
VIRKEMIDDEL 6: SERVICE EXCELLENCE SOM METODE OG MODELL

Grunnelementer i Service Excellence som metode

- Det utarbeides en Service Excellence strategi som tydelig beskriver hvordan økonomi, HR og kommunikasjon skal levere tjenester i fremtiden. Deretter skal det beskrives hvilke gevinster medarbeidere og administrasjonens 'kunder' får ut av de enkelte delene. Det innføres tiltak som skal kunne sikre økt kundeservice.
- Sentrale spørsmål i utviklingen og etableringen av Service Excellence-modellen som skal besvares:

1. Hvilken kundeopplevelse skal vi bidra til?
2. Hvordan kan tjenestene bedre tilpasses brukerne?
3. På hvilket service-nivå skal tjenestene utøves?
4. På hvilke områder skal HR, økonomi og kommunikasjon være proaktive og sette agendaen, og hvordan? På hvilke områder har de ikke mandat?
5. Hva skal gjøres for å styrke kompetansene hos medarbeidere ytterligere slik at servicen blir enda bedre?

En kontinuerlig modell for forbedring



Kilde: Rambøll Analyse og utvikling af Service Excellence i SKAT, (2015); CFGG (2016)

VIRKEMIDDEL 7: UTVIKLE DE STRATEGISK VIKTIG KOMPETANSENE

Virkemiddel

- Hver enkelt administrativ funksjon skal ha klare planer om hva slags kompetanse de trenger for å støtte HiOA i å nå sine strategiske mål fremover.
- Strategiske kompetanser bestemmes på leder- og medarbeidernivå i en involverende prosess.
- Output fra arbeidet er innspill til en felles kompetansemodell. Resultatet kan senere brukes som innspill til tydeligere karriereveier ved HiOA.
- Utviklingen tar både utgangspunkt i hva som nå trengs av kompetanse fremover og hva den enkelte medarbeiders har lyst til å utvikle seg på.
- Kompetanseplanen fungerer som et samtaleverktøy mellom leder og medarbeider når den angir konkrete beskrivelser av hva man gjør når kompetansen er på plass.
- Planen skal være et aktivt virkemiddel for fremtidens kompetansebehov i hverdagen, ikke en oversikt for skuffen.

Konsekvens

- Tydelige forventninger til utvikling i organisasjonen.
- Sammenhengende prioritering av kompetanseutvikling og kompetansebehov for de administrative funksjonene

Effekt

- Gir lyst og mulighet til utvikling, og unngår still-stand, så forventninger til ulike roller blir tydelige
- Unngår ubevisst inkompetanse.
- Ledere får et godt verktøy for å styre ønsker og behov i prioritert retning. Plan for kompetanseutvikling blir godt verktøy.

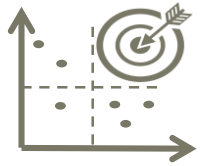
Risiko

- «Nok en skinnprosess» dersom ikke lederne følger tett opp.
- Manglende evne til å kombinere HiOAs behov med den enkeltes motivasjon.

MÅL

Se samlet ad-ministrativ kapasitet i sammenheng med kompe-tanse.

Strategisk riktig kompetanse



VIRKEMIDDEL 8: BRED STANDARDISERING OG UTVIKLING AV ADMINISTRATIVE PROSESSER

Virkemiddel

- Det skal foregå en bred standardisering og utvikling av administrative prosesser. Dette for å sikre en ensartet og prioritert oppgaveløsning på tvers av HiOA. I prosessen med å standardisere må man kritisk vurdere hvilke oppgaver som skal falle bort, og på hvilket nivå. Dette gjøres for at oppgavene kan løses på best mulig måte.
- Mulighetene ved økt digitalisering skal tenkes i samsvar med standardiseringen. Rambøll peker på følgende som eksempler på kandidater for standardisering:
  - Lønnsbehandling (tillegg, utlegg, timelønn)
  - Budsjettoppfølging og rapportering
  - Ekstern kommunikasjon (forskningsformidling og kommunikasjon til studenter)
  - Rekruttering (fortsette standardisering som er i gang)
  - Ansettelse (eks. fylle ut ett digitalt skjema en gang per nyansatt)
- Prosessene defineres med utgangspunkt i brukerens behov og verdiforståelse ved hjelp av å analysere verdistrømmene, ved bruk av «Value Stream Mapping» som metodikk

Konsekvens

- Hurtigere og enklere saksbehandling, samt mindre veiledningsbehov
- Vil kreve god forklaring av hvorfor prosesser skal foregå likt

Effekt

- Spare tid
- Lette arbeidsflyten
- Færre menneskelige feil
- Unngå manuell inntastingsprosess

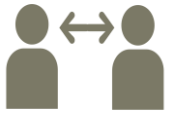
Risiko

- Uklart hvor store investeringer som eventuelt kreves
- Kultur: Institutt- og fakultetsnivå ønsker ikke å tilpasse seg nye prosesser

MÅL

Profesjonell og standardisert oppgaveløsning

Effektiv og god flyt i driftsoppgaver



VIRKEMIDDEL 9: BESKRIVE OPPGAVER OG ANSVAR FOR DE FORSKJELLIGE NIVÅENE

Virkemiddel

- Det utarbeides oppgavebeskrivelse på de forskjellige nivåer innenfor en administrativ funksjon slik at det er klart hvilke oppgaver som skal løses på hvilket nivå og hvem som er ansvarlig for de forskjellige oppgavene.
- Det utpekes en klar prosesseier og prosessansvarlig for utvikling av oppgavebeskrivelsene.
- Oppgavebeskrivelsen defineres som et strategisk ut-viklingsprosjekt for HiOA. Prosjektet forankres i de enkelte funksjoner og den enkelte direktør har ansvaret.
- Oppgavebeskrivelsen bør tenkes i samsvar med virkemidlet standardisering og utvikling av arbeidsprosesser.
- Oppgaver og ansvar må både være uttalt, forstått og akseptert

Konsekvens

- Sannsynlig at noen oppgaver blir plassert på andre steder
- Økt forståelse for roller og ansvar i organisasjonen

Effekt

- Standardisering og stordriftsfordeler
- Administrativ tidsbesparelse
- Minsker sårbarhet
- Øker muligheten for intern mobilitet

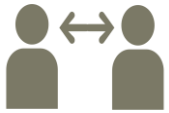
Risiko

- Krever utførlig manual og et større kartleggingsarbeid
- Er ressurskrevende

MÅL

Profesjonell og standardisert oppgaveløsning

Effektiv og god flyt i driftsoppgaver



VIRKEMIDDEL 10: KRITISK GJENNOMGANG AV SYSTEMENE SOM BRUKES

Virkemiddel

- HiOA fortsetter og forsterker arbeidet med en kritisk gjennomgang av systemene som brukes for å gjennomføre og løse de administrative oppgaver særlig innenfor økonomi og HR.
- Formålet er å øke effektivitet gjennom digitalisering og samtidig avklare hvordan den økte digitaliseringen kan finne sted (prosesser, systemer, begrensninger, dataintegrasjon, utnyttelse av funksjonalitet, kjennskap om muligheter, adgangskontroll).
- Systemgjennomgangen skal minske antallet anvendte systemer, forhindre dobbeltadministrasjon, minske ressursforbruket samt minske antallet manuelle arbeidsoppgaver (f. eks. lønn til timelønnede, lønnstillegg, håndtering av utlegg).
- Den kritiske gjennomgangen av systemstøtten defineres som et utviklingsprosjekt i HiOAs strategiske portefølje.
- Prosjektet forankres som et felles prosjekt i HR og Økonomi med referanse til de respektive direktører.

Konsekvens

- HR og økonomi får avklart tydeligere grensesnitt seg i mellom

Effekt

- Mindre dobbelt-arbeid og frigjorte ressurser
- Tilfredse medarbeidere og brukere
- Bedre datakvalitet inn og ut
- Bedre styring

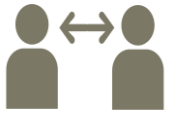
Risiko

- Usikkerhet forbundet med størrelsen på investeringskostnader og kompetanse i organisasjonen

MÅL

Profesjonell og standardisert oppgaveløsning

Effektiv og god flyt i driftsoppgaver



INNHOLDSFORTEGNELSE FOR VEDLEGGENE

1. Introduksjon

2. Oppsummering

3. Virkemidler

4. Vedlegg

4.0 Baseline

4.1 Benchmarkanalyse

4.2 Best Practice

4.3 Funn fra spørreskjemaundersøkelsen

4.4 Funn fra intervjuer og workshops

4.4 Oversikt over sentrale kilder

FORMÅL MED BASELINE- OG BENCHMARK-ANALYSEN

HiOA analyse av administrative funksjoner

- Det er økende fokus på god og effektiv drift i universitets- og høgskolesektoren. HiOA ønsker å utvikle sine administrative støttefunksjoner på institusjonsnivå, fakultetsnivå og ved sentrene.
- I denne prosessen har Rambøll en kombinasjon av aktiviteter rettet mot å fremskaffe en detaljert analyse av administrative funksjoner ved HiOA.

Datagrunnlag

- Rambøll har av HiOAs økonomifunksjon fått adgang til omkostnings- og årsverksdata for 2015, som danner grunnlag for baseline-analysen.
- For å oppnå størst mulig sammenligningsgrunnlag, har vi i benchmark-analysen benyttet data fra database for statistikk om høyere utdanning. I tillegg baseres analysen på Rambølls generelle kunnskap og vår interne administrasjonsdatabase fra lignende analyser.

Baseline – dagens situasjon

- Etableringen av HiOAs baseline for administrative funksjoner kartlegger omkostninger og årsverk på de administrative funksjoner ved HiOA for HR, økonomi og kommunikasjon for å skape det nødvendige overblikket over dagens situasjon.

Benchmark - sammenligning

- Benchmark-analysen vil bygge på etablert baseline og identifisere parametre for effektiv administrasjon. Dernest vil HiOAs administrative funksjoner bli benchmarket mot sammenlignbare institusjoner.

FORUTSETNINGER FOR BEREGNINGER AV ADMINISTRASJONENS OMKOSTNINGER OG ÅRSVERK

Driftsomkostninger

Driftsomkostninger angir de realiserte omkostningene 2015 på de enkelte poster for de enhetene hvor administrasjonen er angitt som en selvstendig enhet. Alle avdelinger for fellesadministrasjonen, fakultetene HF, SAM, LUI og TKD og fellestiltaks-omkostninger er inkludert. Det har ikke vært mulig å skille på SVA's administrasjon da denne ikke er en særskilt enhet. Det har heller ikke vært mulig å trekke driftsomkostninger ut fra de få administrative årsverk som er plassert i forskjellige forskningsprogram.

Grunnet mangel på intern husleie, samt lokalt oppgjør av IT-omkostninger, er omkostninger knyttet til lokaleleie og IT, inkludert drift, blitt beregnet ut i fra en gjennomsnittsbetraktning per årsverk ved HiOA i 2014. Kosten er beregnet til 115.000 NOK per år per ÅV (Husleie) samt 25.000 i IT-kostnader per år per ÅV. Dette har blitt gjort for å allokere omkostninger ut til de enkelte avdelingene for å skape "baseline 2015" for de administrative enhetene.

Årsverk (ÅV) og lønn
Alle årsverk som har vært mulige å knytte til de administrative funksjonene er inkludert i ÅV-beregningene, som tilsvarer DBH sine beregninger av ÅV. Mesteparten av disse årsverkene utgjør teknisk-administrative medarbeidere, som i baseline er definert med stillingskategoriene`Administrative stillinger' samt 'Drifts- og vedlikeholdsstillinger' knyttet til relevante avdelinger. Dette kan gi årsverksforskyvninger på fakultetsnivå, gitt at avdelingene ikke er rene HR eller økonomiavdelinger, men også inkluderer forskingsadministrativ seksjon, post, kantine eller trykkeri. Det har imidlertid ikke vært mulig å skille ut nevnte årsverk.

Lønnsomkostninger inkluderer pensjon, feriepenger, gruppelivspremie med mer, og er beregnet ut fra lønnstrinn per årsverk tilknyttet avdelingen. HiOAs lønnstabell pr 01.05.2015 er brukt i beregningen av lønnskostnadene.

Generelt
I datasettet vi mottok fra HiOA mangler driftsomkostninger knyttet til enkelte forskningsprogrammer, samt enkelte ÅV. Derfor skal den overordnede baselinen tas med forbehold om at den angir størstedelen av HiOAs samlede omkostninger.

ØKONOMISKE BASELINE 2015

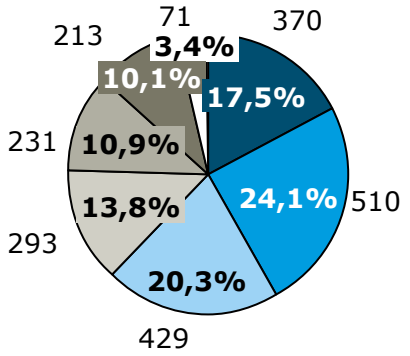
Lønn- og driftsomkostninger, 2015 (tNOK)*

Total	2.251.922
Lønn	1.576.586
Kostnader lokaler	389.511
Kjøp av fremmede tjenester	86.285
Kontorkostnad, trykksak o.l.	52.295
Av- og nedskrivning	40.006
Reisekostnader	31.555
Reparasjoner og vedlikehold	26.646
Driftsmaterialer mm.	
Leie av maskiner, inventar o.l.	9.952
Porto, telefon mv	8.290
Markedsføring	7.064
Kontingent og gave	4.603
Annen kostnad	964
Lisens og patentkostnad	744
Kostnad transportmidler	102
Tap o.l.	65
Forsikringspremie	5

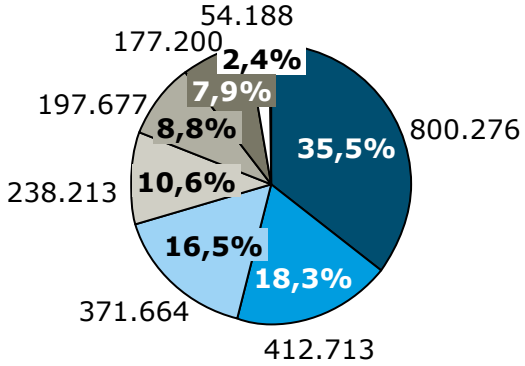
- Lønn utgjør 70,7% av alle omkostninger
- Administrasjonens størrelse utgjør ca 35% av samlede årsverk for HiOA

Fordeling av årsverk, årsverkstyper og omkostninger ved HiOA**

Fordeling av årsverk

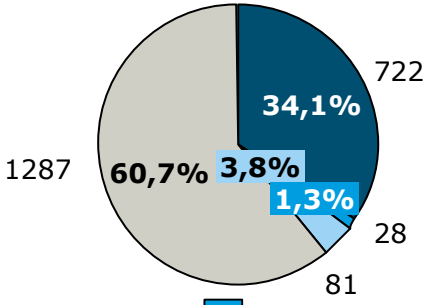


Fordeling av omk. inkl. lønn

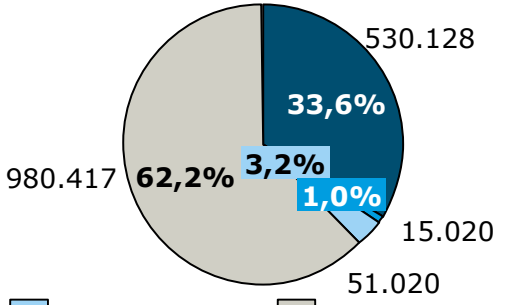


FA HF LUI SAM TKD SVA ANDRE

Fordeling av årsverkstyper



Fordeling av lønn



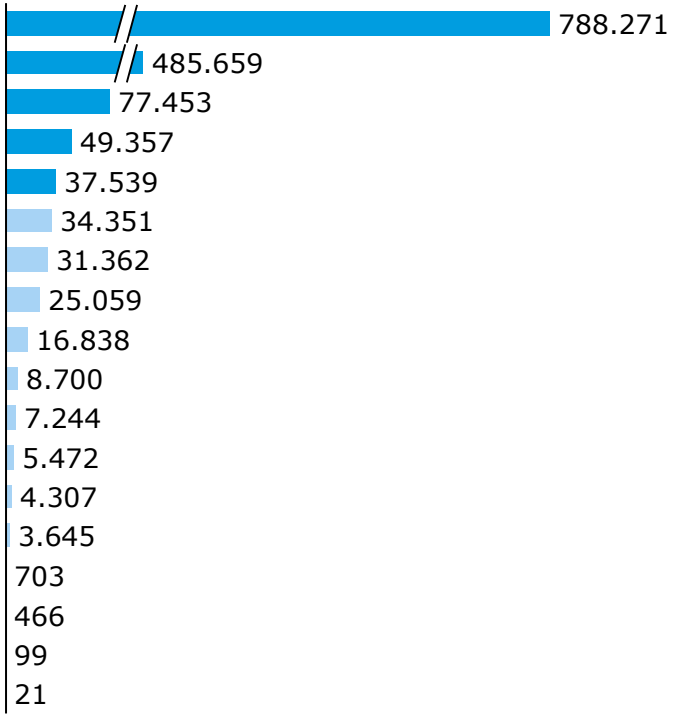
Adm stillinger Drifts- og vedlikehold Støttestillinger UFF-stillinger

RAMBØLL

*11 medarbeidere har blitt fjernet fra lønnomkostningene grunnet manglende data. I tillegg mangler omkostningsdata for enkelte mindre avdelinger, inkl. fellestiltak
** "Andre" inkluderer forskningsprogrammer, SPS, Khrono, NAFO og Studentparlamentet

SAMLET OVERSIKT OVER ADMINISTRASJONENS OMKOSTNINGER OG ÅRSVERK

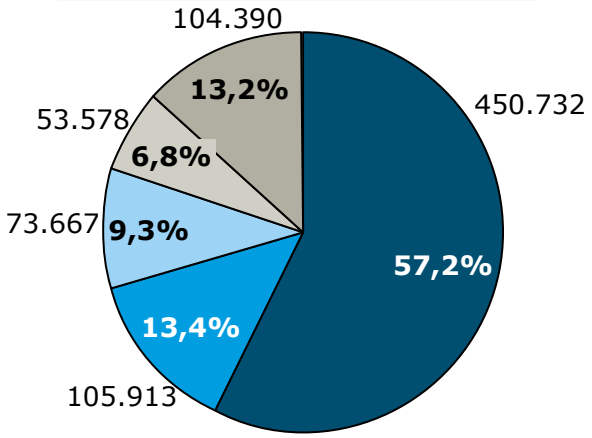
Lønn- og driftsomkostninger, 2015 (tNOK)*



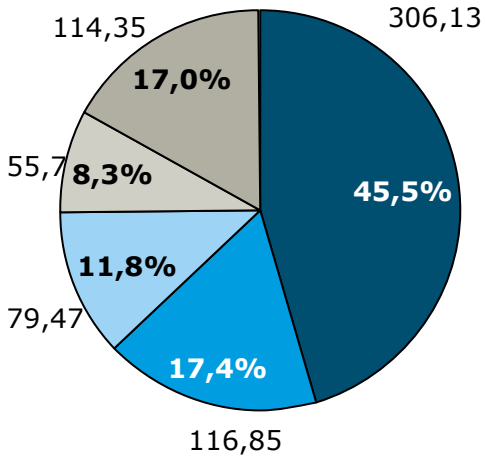
- De illustrerte omkostningene inkluderer lønnsomkostninger, samt driftsomkostninger relatert til administrative funksjoner, herunder fakultetenes ledelse og fellestiltak
- I gjennomsnitt utgjør lønn den største delen av omkostningene

Fordeling av TAP og samlede omkostninger ved fakulteter og FA

Fordeling av omkostninger (tNoK)



Fordeling av TAP-årsverk



FA LUI SAM TKD HF

- TAP inneholder alle administrative stillinger i tillegg til drifts- og vedlikeholdsstillinger
- I alt er det ansatt 366,37 årsverk i teknisk-administrative stillinger på fakultetsnivå til desentralisert understøtte**
- Omkostningene er eksklusivt av- og nedskrivninger

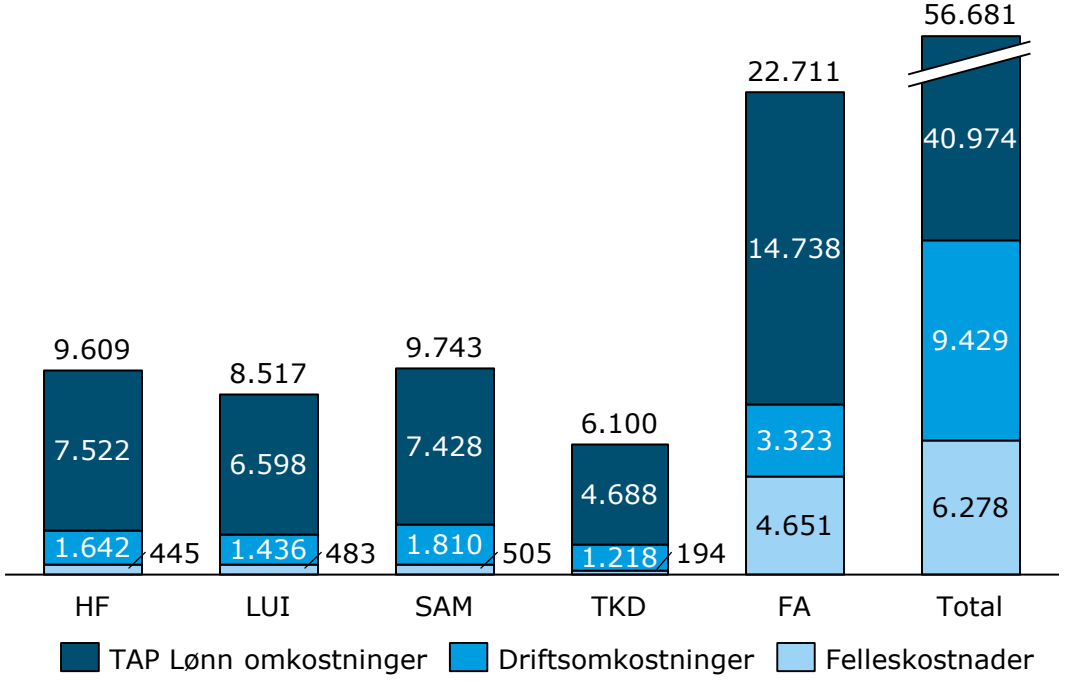
RAMBØLL

*På fakultets- og fellesadministrasjons-nivå, eksklusive SVA, samt av- og nedskrivninger. HiOA oppgir alle driftsomkostninger til eiendom, herunder lokaleleie i avdeling for eiendom som beløper seg til 432 millioner NOK. Her er det tatt en gjennomsnittsberegning på 115 000 per ÅV per kontorplass for husleie, drift o.l. knyttet til eiendom samt 25 000 per ÅV for IT, drift o.l.

** Dette tallet innebærer kun de fire fakultetene HF, LUI, SAM, TKD. Ut over dette er det ansatt 48,7 årsverk på SVA

HR: SAMLET ESTIMAT OVER OMKOSTNINGER OG ÅRSVERK

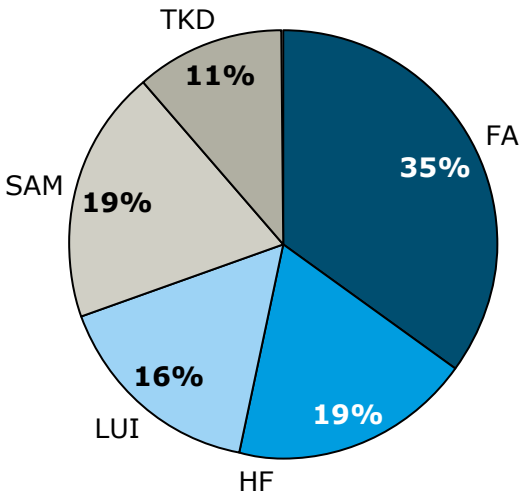
Lønns- og driftsomkostninger for HR-avdelingene i (tNOK)*



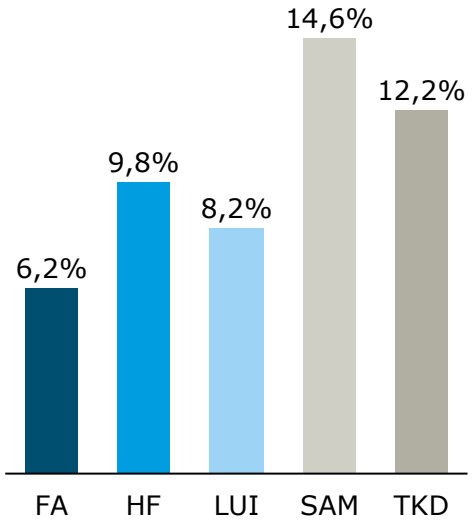
- SAM har laveste gjennomsnittslønn i HR-funksjonen på 639.284 kr.
- Fellesadministrasjonen har høyeste gjennomsnittslønn i HR-funksjonen på 775.675 kr.

Fordelingen av TAP for HR-avdelingene i årsverk

Fordeling av TAP for HR



Andel av TAP internt i avdeling



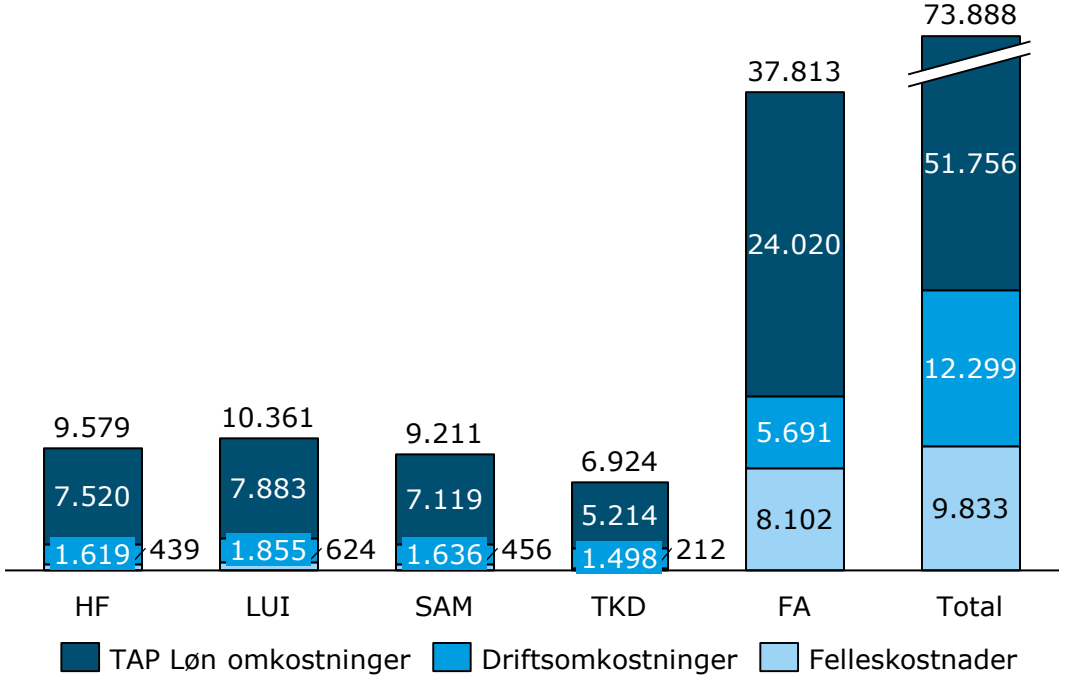
- Fellesadministrasjonen og fakultetenes HR-avdelinger består av i alt 60,17 TAP årsverk, flest plassert i fellesadministrasjonen
- Fakultet for samfunnsfag har den største HR-avdeling relativ til fakultetenes administrative størrelse
- Ut over identifiserende årsverk er det plassert enkelte årsverk på instituttnivå og i forskningssentre som utfører HR-oppgaver som en del av deres arbeidsoppgaver, primært lokal støtte til UFF-medarbeidere. Disse er ikke inkluderet grunnet manglende data

RAMBØLL

*Eksklusiv av- og nedskrivninger, 2015. Lokale og IT-omkostninger er estimert og fordelt på bakgrunn av benchmarktall fra HiOA.
Note: Omkostninger knyttet til fellestiltak er beregnet som andel av felleskostnader totalt

ØKONOMI: SAMLET ESTIMAT OVER OMKOSTNINGER OG ÅRSVERK

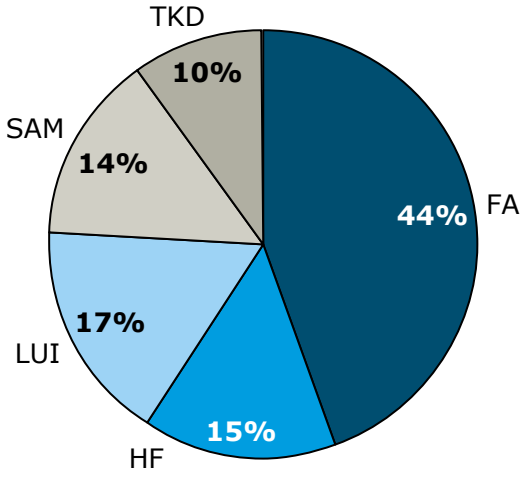
Lønn- og driftsomkostninger for økonomiavdelingene i (tNOK)*



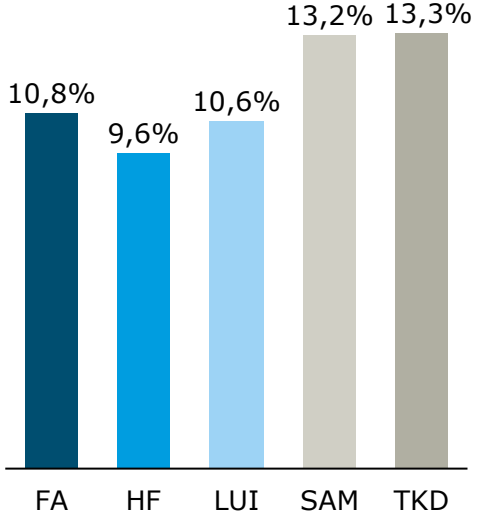
- LUI har laveste gjennomsnittslønn i økonomiavdelingen på 635.686 kr.
- Fellesadministrasjonen har høyeste gjennomsnittslønn i økonomi-avdelingen på 725.686 kr.

Fordelingen av TAP for økonomiavdelingene i årsverk

Fordeling av TAP for økonomi



Andel av TAP internt i avdeling



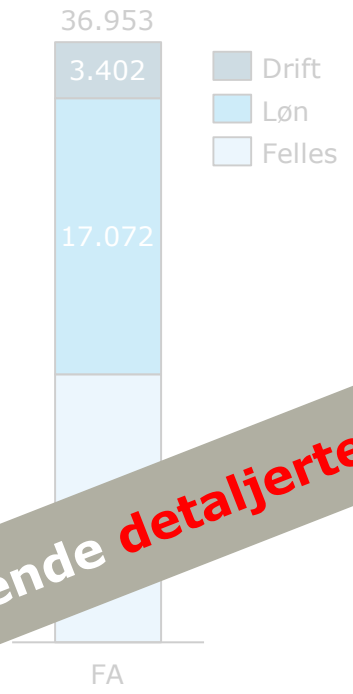
- Fellesadministrasjonen og fakultetenes økonomiavdelinger består av i alt 75,4 TAP årsverk
- Fakultet for teknologi, kunst og design har den største økonomiavdelingen relativ til fakultetenes administrative størrelse
- Ut over identifiserende årsverk er det plassert enkelte årsverk på instituttnivå som utfører økonomioppgaver. Disse er ikke inkludert.

RAMBØLL

*Eksklusiv av- og nedskrivninger, 2015. Lokale og IT-omkostninger er estimert og fordelt på bakgrunn av benchmarktal fra HiOA
Note: omkostninger knyttet til fellestiltak er beregnet som andel av felleskostnader totalt
NB: Omkostningene omfatter én ingeniør i en støttestilling som er plassert i økonomiavdelingen som ikke kan ekskluderes.

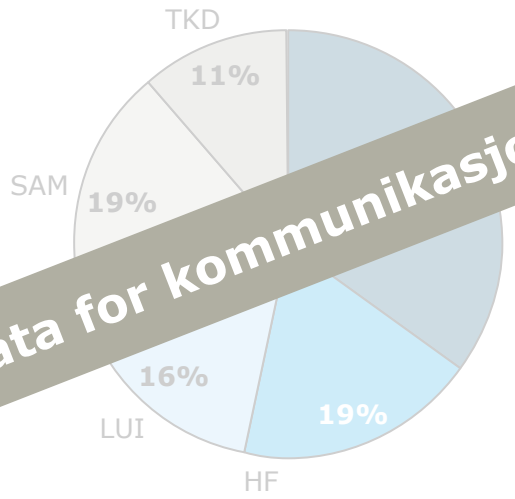
KOMMUNIKASJON: SAMLET ESTIMAT OVER OMKOSTNINGER OG ÅRSVERK

Løn- og driftsomkostninger for Kommunikasjonsavdelingerne (tNOK)*

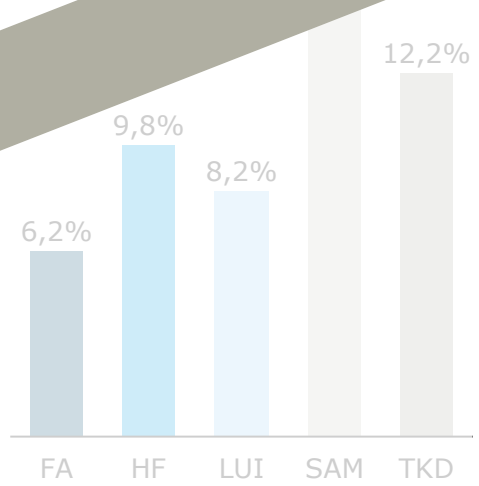


Fordelingen af TAP for Kommunikasjons-afdelingerne i årsværk

Fordeling af TAP for Kom.



Andel af TAP inter ing



Manglende **detaljerte** data for kommunikasjon

- nemsnitsløn i Komm-afdelingerne på xxx.xxx
- administrasjonen har højeste gennemsnitsløn i HR-afdelingerne på xxx.xxx kr.

- Fellesadministrasjonen og fakulteternes Komm-avdelinger består af i alt 24,7 TAP årsværk, udelukkende placeret i fellesadministrasjonen
- Ud over identificerede årsværk, er der placeret enkelte årsværk på institutniveau og I forskningscentre, der udfører kommunikasjons-opgaver som dele eller hele af deres arbejdsopgaver. Disse har ikke været mulige at identificere

AGENDA

1. Introduksjon

2. Oppsummering

3. Virkemidler

4. Vedlegg

4.0 Baseline

4.1 Benchmarkanalyse

4.2 Best Practice

4.3 Funn fra spørreskjemaundersøkelsen

4.4 Funn fra intervjuer og workshops

4.4 Oversikt over sentrale kilder

INTRODUKSJON TIL BENCHMARKANALYSEN AV HIOAS ADMINISTRASJON

- Den komparative analysen tar utgangspunkt i en rekke institusjoner, hvor det foreligger data på mål for effektiv administrasjon. På bakgrunn av dette har vi gjennomført benchmarks. Data er tatt fra offentlige tilgjengelige kilder og Rambølls egne data.
- Vi har forsøkt å anvende sammenlignbare institusjoner og virksomheter. Institusjoner er aldri helt sammenlignbare, og de forskjellige benchmarks skal derfor ses i en større sammenheng.
- Institusjonene til høyre er ikke "best practice"-institusjoner, men sammenligningen kan danne grunnlag for en diskusjon av effektiviteten ved HiOAs administrative funksjoner.
- Det er ikke brukt data fra alle institusjoner/organisasjoner på alle funksjoner, dermed kan institusjoner/organisasjoner variere på de enkelte funksjonene
- Det er valgt ut nøkkeltall for effektiv administrasjon på HiOA som benchmarkes med sammenlignbare institusjoner (les nærmere på neste side)

VIA UNIVERSITY COLLEGE
UNIVERSITETET I AGDER
HiST SØR-TRØNDELAG UNIVERSITY COLLEGE
Universitetet i Stavanger
POLITIET
RØDE KORS
Bolagsverket
NTNU
UiO : University of Oslo
RAMBØLL
SKOGSSTYRELSEN SWEDISH FOREST AGENCY
SYDDANSK UNIVERSITET
SMHI
SKAT

FORUTSETNINGER FOR BENCHMARK-ANALYSEN OG FORKLARING AV FORKORTELSENE VI HAR BRUKT

Analysens datagrunnlag
Benchmark-analysen er basert på offentlig tilgjengelige data fra DBH - Database for statistisk om høyere utdanning. For at sammenligningsgrunnlaget skal være størst mulig har vi utelukkende tatt utgangspunkt i DBHs database. DBHs egne beskrivelser og segmentering av stillinger, årsverk og studenter osv. danner grunnlaget for benchmarkingen av HiOA opp mot sammenlignbare institusjoner per 1/10 2015. Slik vil en kunne unngå overdrevne svingninger i antall årsverk i benchmark-analysen etter etablert baseline. Dette er nødvendig for å oppnå et isolert og korrekt sammenligningsgrunnlag.

Basert på input fra intervjuer, samt Rambølls egen undersøkelse, er følgende 3 institusjoner valgt ut som sammenlignbare institusjoner: Universitetet i Agder, Universitetet i Stavanger og Høgskolen i Sør-Trøndelag. Vi foretok i etterkant også en benchmark mot tall fra Universitetet i Oslo.

Det kan hende at institusjonsspesifikke forhold har betydning for benchmark. Vi har derfor undersøkt hvorvidt HiOAs høye antall timelønte og permisjonspraksis kan føre til skjeve tall. Vi har også undersøkt hvorvidt støttetjenester er outsourcet i de sammenlignbare institusjoner. Ingen av de utvalgte institusjoner outsourcer støttetjenester. UiA og UiS nevner imidlertid at de begge har enkelte samarbeidsavtaler med nasjonale organer som Bibsys og Uninett.

Mer om timelønnede: Kriteriet for å inkludere tilsatte i databasen avhenger av om institusjonen har arbeidsgiveransvar overfor den tilsatte. Det betyr at de fleste timelønnede medarbeiderne ikke er talt med. I følge DBH har i utgangspunktet institusjonene ikke arbeidsgiveransvar overfor timelønnede. Fordi tallene er hentet på samme måte for alle institusjoner, kan vi anta at ulikheter mellom institusjonene utjevnes.
Permisjon: Tilsatte i permisjon er inkludert i databasen. Dersom en annen person vikarierer i stillingen telles begge med tallgrunnlaget. Fordi tallene er hentet likt for alle institusjonene er det rimelig å anta at forskjellene mellom institusjonene vil utjevnes.

Til benchmarkingen er det benyttet nøkkel- og forholdstall som normalt benyttes i utdanningssektoren. Her er en forklaring av benyttede nøkkeltall fra DBH:

- **STÅ**: Studentårsverk. I DBH omregnes studiepoengproduksjonen til beståtte 60-studiepoengsenheter, dvs. årsekvivalenter eller "studentårsverk"
- **UFF**: Antall årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (Stillingskategori UN1, UN2, UN3, UN4, UN5, UN6)
- **AP**: Antall årsverk i administrative stillinger (Stillingskategori AD1, AD2, AD3, AD4)
- **AIS**: Antallet av innskrevne studenter. I DBH tas det utgangspunkt i det fra institusjonens oppgitte antall av innskrevne studenter på tidspunktet for datainnhenting. Personer uten studierett ("privatister") og personer på programmer tilknyttet videregående nivå (forkurs etc) er ikke tatt med.

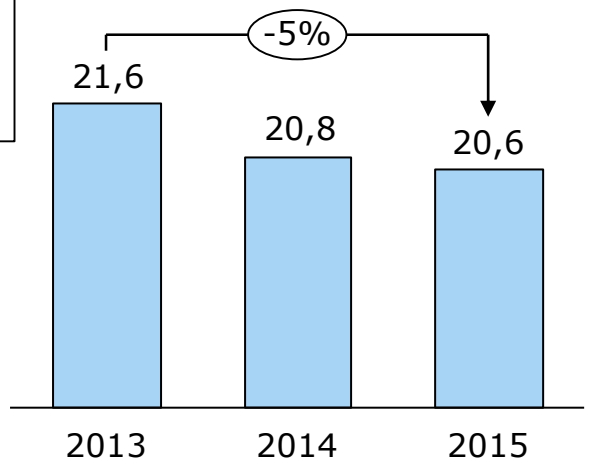
Fotnote: Stillingskoder og deres tilknytning til stillingskategorier kan studeres her

ANTALLET TILSATTE HAR ØKT MER ENN ØKNINGEN I ANTALL STUDENTER SKULLE TILSI

Nedgang i STÅ/AP

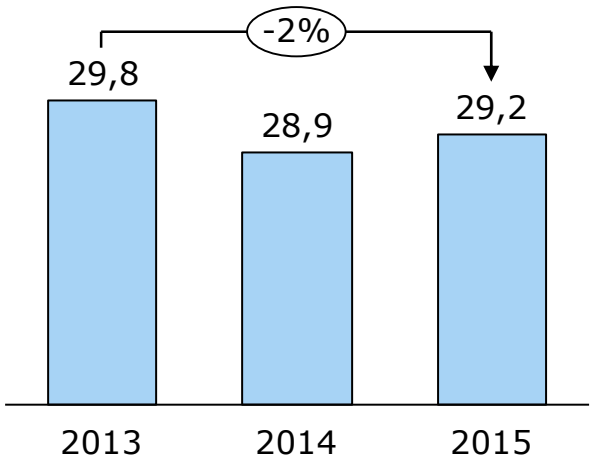
- Andelen av administrativt personale har steget relativt mer enn produksjonen av studentårsverk har økt de siste 3 årene
- Dette indikerer at de administrative funksjonene ved HiOA ikke har hentet ut effektiviseringsgevinster ved at de har blitt større

Denne analysen bekrefter konklusjonene fra revisjons-rapporten "Utvikling i administrative stillinger" (Våren 2015)



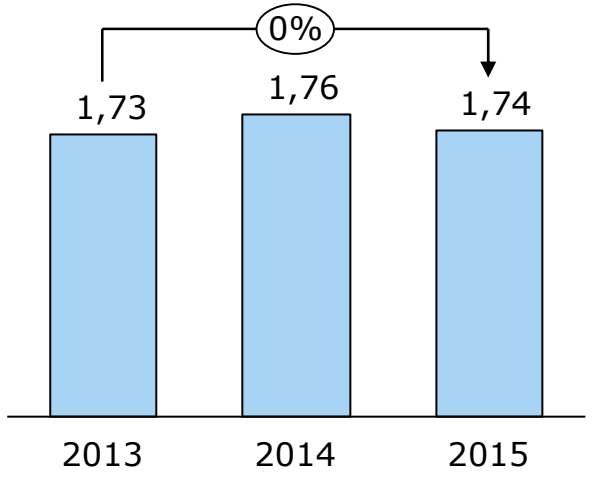
Nedgang i AIS/AP

- Andelen av administrativt personale har steget relativt mer enn antallet innskrevne studenter har økt de siste 3 årene
- Dette kan indikere at de administrative funksjonene ved HiOA har blitt mindre effektive



Stabilt nivå i UFF/AP

- Andelen av administrativt personale relativt til undervisning-forsknings- og formidlingsstillinger har over de siste 3 år vært stabilt
- Dette indikerer at stigningen i UFF-ansatte har samsvar med stigningen i AP

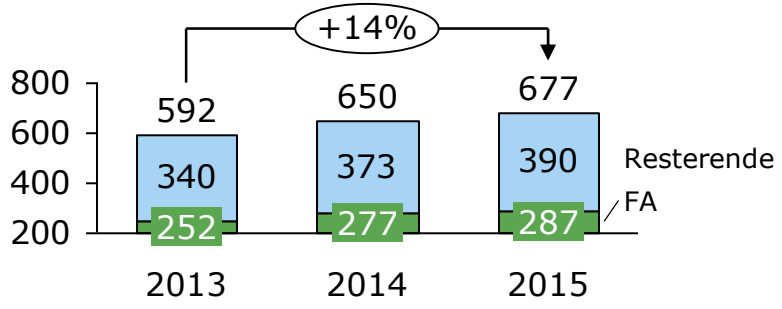


- Kilde: DBH 2016. **STÅ**: Studentårsverk. **UFF**: Antall årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger **AP**: Antall årsverk i administrative stillinger **AIS**: Antallet av innskrevne studenter.

ANTALLET ADMINISTRATIVT TILSATTE HAR STEGET RELATIVT MER, MEN BILDET VARIERER FRA FAKULTET TIL FAKULTET

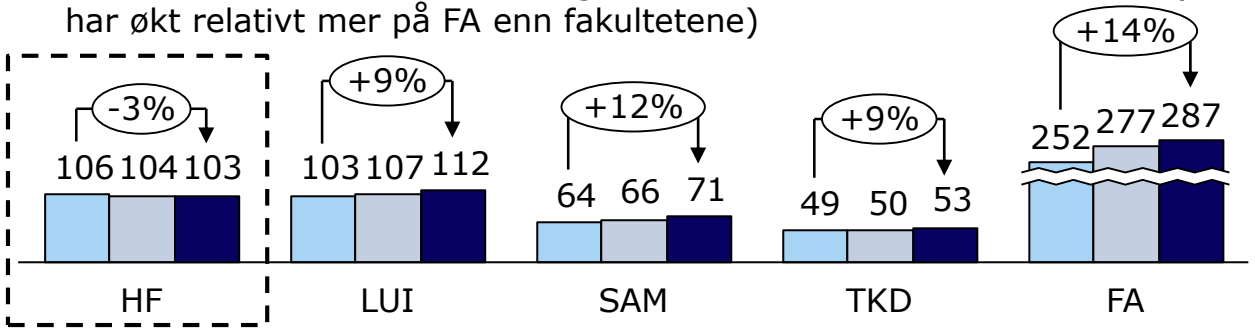
Utvikling i AP (2013-2015)

- Antallet av administrativt personale har steget med 14% på to år



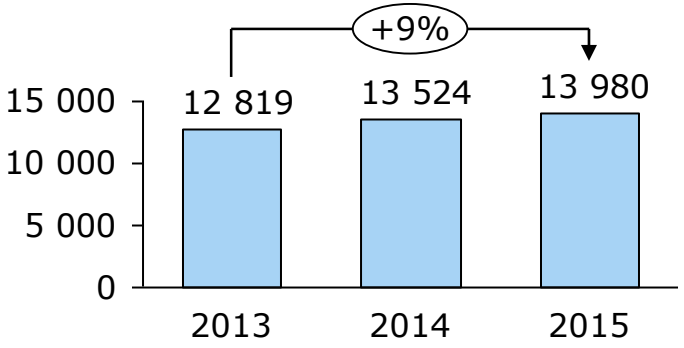
Utvikling i AP per område (2013-2015)

- Mens fakultetet for helsefag har hatt en nedgang i antallet AP har de tre andre fakultetene hatt en økning i antallet administrativt ansatte*… (AP har økt relativt mer på FA enn fakultetene)



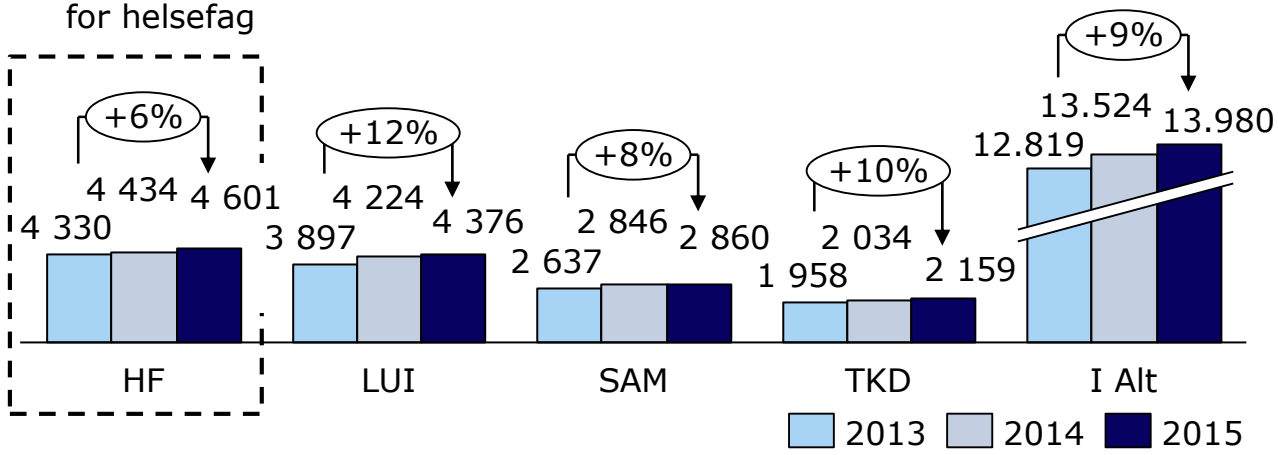
Utvikling i STÅ (2013-2015)

- Produksjonen av studentårsverk har kun steget med 9% på to år



Utvikling i STÅ per område (2013-2015)

- … og dette til tross for at antallet studentårsverk har økt på fakultetet for helsefag



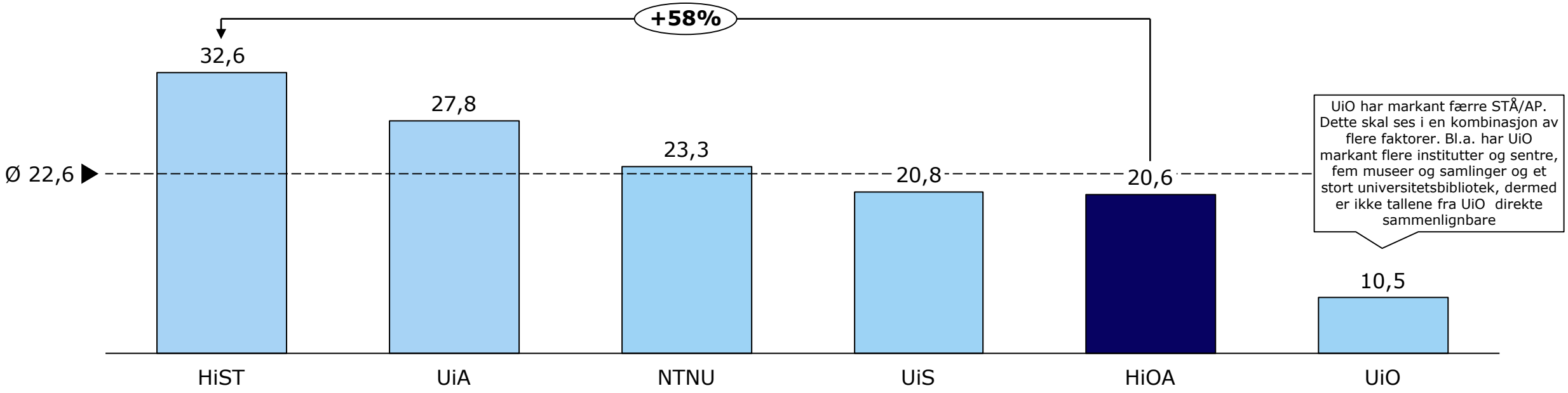
RAMBØLL

- Kilde: DBH 2016. **STÅ**: Studentårsverk. **UFF**: Antall årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger **AP**: Antall årsverk i administrative stillinger **AIS**: Antallet av innskrevne studenter.
- * Økningen i antallet tilsatte på fakultetsnivå skal sees i lys av lovnaden om at robuste fakulteter og institutter skulle være et mål med fusjonen.

SAMMENLIGNET MED ANDRE INSTITUSJONER HAR HIOA FÅ STÅ PER AP, HVILKET KAN INDIKERE ET FORBEDRINGSPOTENSIAL

- Nedenfor har vi tatt utgangspunkt i et mål for effektiv administrasjon: Antall studentårsverk (STÅ) per administrativ ansatt (AP) – Det vil si hvor mange studentårsverk det går på ett administrativt årsverk.
- Analysen viser at HiOA har nest minst STÅ per AP. Gjennomsnittet for alle institusjoner inkludert i analysen ligger på *22,6*
- Dersom vi anser dette for å være et forbedringspotensial, foreligger det et effektiviseringspotensial i HiOAs administrasjon. Særlig sammenlignet med Høgskolen i Sør-Trøndelag, som scorer 58 % mer .

Samlet sett har HiOA 20,6 STÅ per AP (2015)



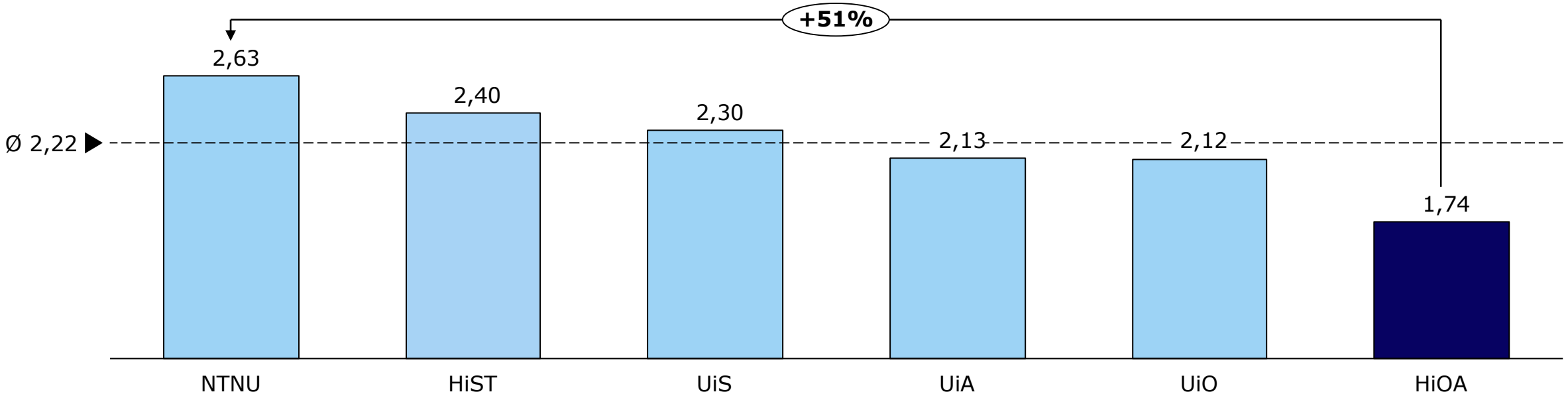
RAMBØLL

- Kilde: DBH 2016. **STÅ**: Studentårsverk. **UFF**: Antall årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger **AP**: Antall årsverk i administrative stillinger **AIS**: Antallet av innskrevne studenter.

ANTALLET UFF-ÅRSVERK PER AP-ÅRSVERK INDIKERER OGSÅ AT HIOA HAR ET EFFEKTIVISERINGSPOTENSIAL

- Nedenfor presenteres en oversikt over UFF per AP årsverk på HiOA de andre institusjonene. Grafene viser med andre ord hvor mange undervisnings-, forsknings- og kommunikasjonsårsverk det går på ett administrativt årsverk
- HiOA har 1,74 UFF per administrativt personale, noe som utgjør det laveste nivået av alle de inkluderte institusjoner.
- Disse tallene indikerer også at det bør foreligge et effektiviseringspotensial i HiOAs administrasjon.

Samlet sett har HiOA 1,74 UFF per AP (2015)

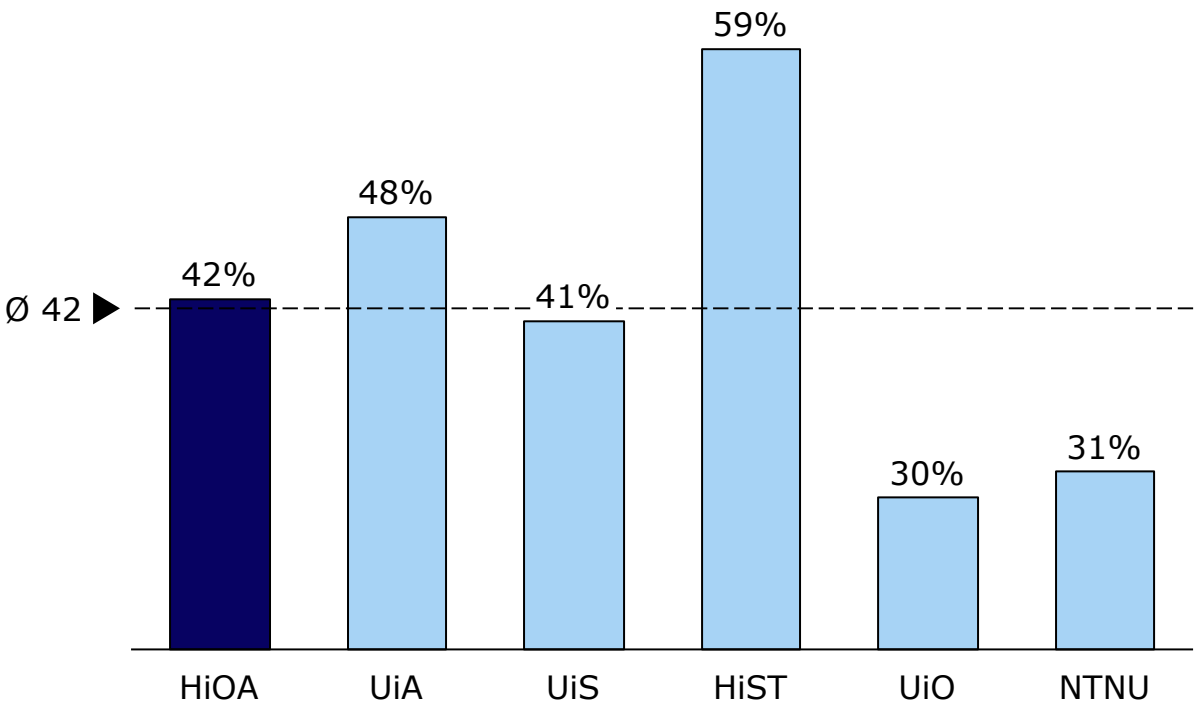


RAMBØLL

- Kilde: DBH 2016. **STÅ**: Studentårsverk. **UFF**: Antall årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger **AP**: Antall årsverk i administrative stillinger **AIS**: Antallet av innskrevne studenter.

STØRRELSEN PÅ FELLESADMINISTRASJONEN VARIERER FRA INSTITUSJON TIL INSTITUSJON

Andel administrative årsverk (AP) i fellesadministrasjonen



	HiOA	UiA	UiS	HiST	UiO	NTNU
Årsverk i Fellesadm	287 (2015)	137 (2015)	142* (2015)	128,2 (2015)	496** (2015)	378 (2015)

Kommentarer

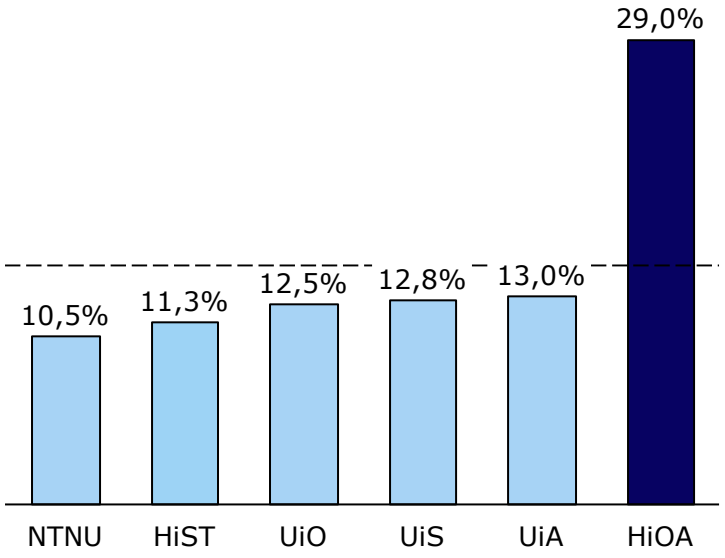
- Blant de sammenlignbare institusjonene er det store forskjeller i andelen administrative årsverk plassert i fellesadministrasjonen, noe som indikerer forskjell i valg av organisering og styringsstruktur
- Høgskolen i Oslo og Akershus, samt Universitetet i Stavanger, har en gjennomsnittlig, desentral administrasjon med administrativ styrke lokalisert på fakultets- og instituttnivå
- Universitetet i Oslo og NTNU har en markant lavere andel av AP ansatt i fellesadministrasjonen. Dette skal ses i en kombinasjon av at begge universiteter generelt har flere institutter og sentre, flere museer og samlinger og store universitetsbiblioteker, hvor administrativ personale er plassert.
- Universitetet i Agder og Høgskolen i Sør-Trøndelag har en mer sentralisert administrasjon med mindre administrativ styrke ved fakultetene
- Det er viktig å understreke at en stor fellesadministrasjonen *i seg selv* ikke er et uttrykk for effektiviteten i den samlede administrasjonen, samt at størrelsen på fellesadministrasjonen kan variere alt avhengig av antallet av fakulteter og institutter

RAMBØLL

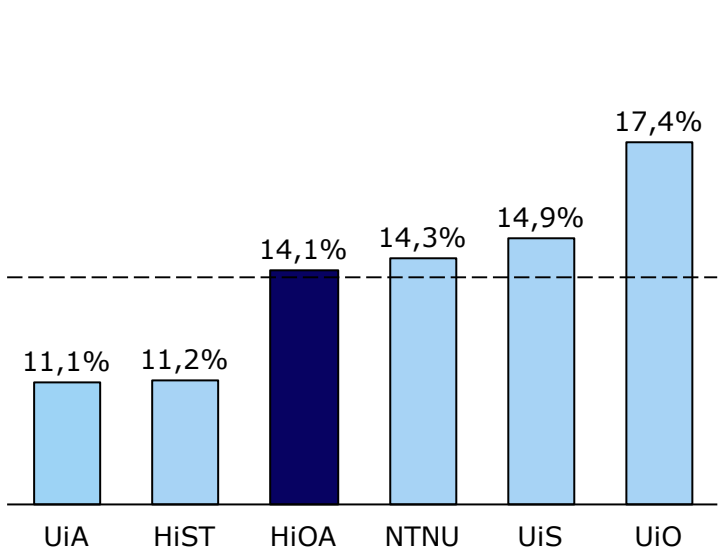
Kilde: DBH 2016
* Sammensatt av avdelingene Felles Ressurssenter og Stab.
** Sammensatt av avdelingene Ledelse og støtteenheter, Sentraladministrasjonen, Universitetsstyret og Andre Enheter.

PÅ HIOA ER DET EN MARKANT HØYERE ANDEL ANSATTE I SENIORSTILLINGER OG LAVERE ANDEL LEDERE

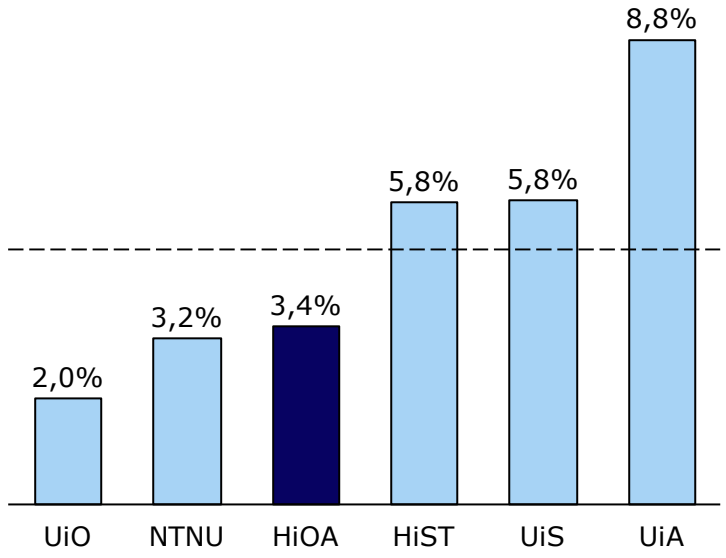
Antall seniorrådgivere per AP



Antall mellomledere per AP



Antall ledere per AP



- HiOA har en markant høyere andel seniorrådgivere (196 ÅV) per AP enn sammenlignbare institusjoner
- På HiOA får et seniorrådgiverårsverk i gjennomsnitt over 100 000 NOK mer i året i lønn enn en rådgiver

- HiOA har en gjennomsnittlig andel av mellomlederstillinger per AP sammenlignet med andre institusjoner
- Legg merke til at UiO til dels kompenserer den lave andel av ledere med en høyere andel mellomledere

- HiOA har en lavere andel toppledere per AP enn sammenlignbare institusjoner
- Dette *kan* kanskje være en forklaring på de styringsutfordringer som er observert ved HiOA

RAMBØLL

Kilde: DBH 2016
Lederstillinger inkluderer bl.a.: Rektor, Direktør, Prorektor, Dekan. Se forøvrig også lenke til stillingskategorier på slide om forutsetninger.
Mellomlederstillinger inkluderer bl.a.: Underdirektør, Økonomi- Personale- Administrasjons- og Kontorsjef, Avdelingsdirektør, Instituttleder

UTVALGTE NORMTALL INNENFOR ADMINISTRASJONSFUNKSJONENE

Område	KPIer*	Benchmarks (gjennomsnitt)	HiOA	Vurdering
HR & Lønn	• Andel samlede årsverk • Andel samlede omkostninger	• 1,5 - 3,3 årsverk per 100 årsverk • 2,2 % av total omkostning	• 3,4 årsverk per 100 årsverk (2015) • ~2,68% (2015)	
Økonomi	• Andel samlede årsverk • Andel samlede omkostninger	• 1,7 – 2,5 av 100 årsverk • 2,88 % av total omkostning	• 3,2 årsverk per 100 årsverk (2015) • ~3,64% (2015)	
Komm.	• Andel samlede årsverk • Andel samlede omkostninger	• 1-3,5 årsverk per 100 årsverk • 2,29 % av total omkostning	• 1,2-1,7 årsverk per 100 årsverk (2015) • ~1,74% (2015)	

Kommentarer

Normtallene ovenfor viser et gjennomsnittsintervall for 20 utvalgte institusjoner. Disse inkluderer utdanningsinstitusjoner, direktorater og andre offentlige myndigheter fra Danmark, Norge og Sverige.

HR & Lønn ligger markant over normtallene sett i forhold til årsverk, samt over i henhold til de samlede % av omkostninger. HiOA har til forskjell fra de andre skilt lønn og HR i to separate avdelinger. For å oppnå bedre sammenlignbarhet er årsverk fra HR og deler av årsverk knyttet til seksjon for lønn og regnskap sammenlagt med HR.

Økonomi ligger høyere enn normtallene sett opp mot årsverk, samt høyere sett opp mot samlede prosent av omkostningene

Kommunikasjon ligger lavt sett opp mot normtallene. Dette indikerer at kommunikasjonsfunksjonen er effektiv dersom servicenivå og aktivitet er så høyt som Rambøll får inntrykk av. Kommunikasjonsfunksjonen ved HiOA ligger markant under gjennomsnittet for benchmarkinstitusjonene. Tallene her er basert på et estimat av kommunikasjonsansatte ved fakulteter og sentre, og er heftet med noe usikkerhet.

I lys av omkostningene skal det i sammenligningen noteres at blant annet husleie og IT-omkostninger er estimater per årsverk fordi HiOA ikke har intern husleie. Vi kan ikke være sikre på at omkostningstyngden av funksjoner er sammenlignbare da de beregnes på litt forskjellige måter fra institusjon til institusjon.

Av hensyn til usikkerheten vedrørende plassering av omkostninger, er de påfølgende slides dedikert til å undersøke antall årsverk i kontrast til 100 årsverk når de sentrale administrasjonsfunksjonene sammenlignes med de utvalgte institusjonene og organisasjonene. Dette er vurdert til å være de best sammenlignbare opplysningene.

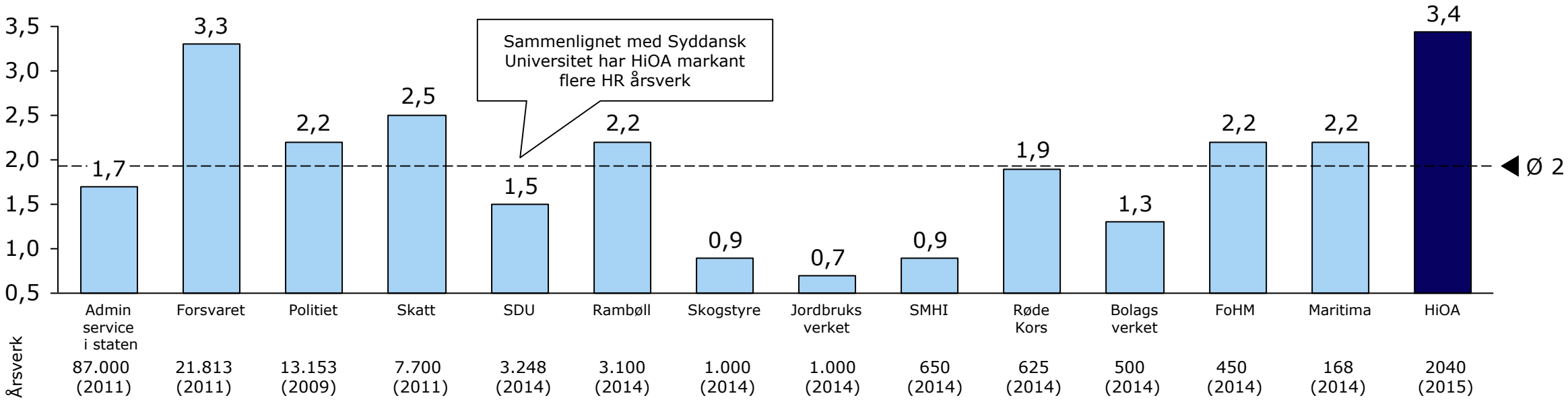
RAMBØLL

* KPI står for Key Performance Indicators

HR & LØNN: SAMLET SETT HAR HIOA 3,4 ÅRSVERK PER 100 ÅRSVERK

- Det er merkbare forskjeller mellom organisasjonene, noe som avspeiler forskjeller i oppgavesett og organisasjonenes størrelse. Organisasjonene er rangert etter størrelse av organisasjonen samlet sett målt i årsverk. Det er tydelig at det ikke er en direkte sammenheng mellom størrelse på organisasjonen og HR-funksjonen størrelse
- Årsverk for HR og lønn i HiOA ligger markant over gjennomsnittet, særlig sammenlignet med Syddansk Universitet.
- Gjennom intervju har det blitt uttrykt bekymring over HR's servicenivå, særlig i FA hvor brukerorientert kvalitet på driftsoppgaver (eksempelvis juridisk kompetanse) savnes.

Antall årsverk pr 100 årsverk



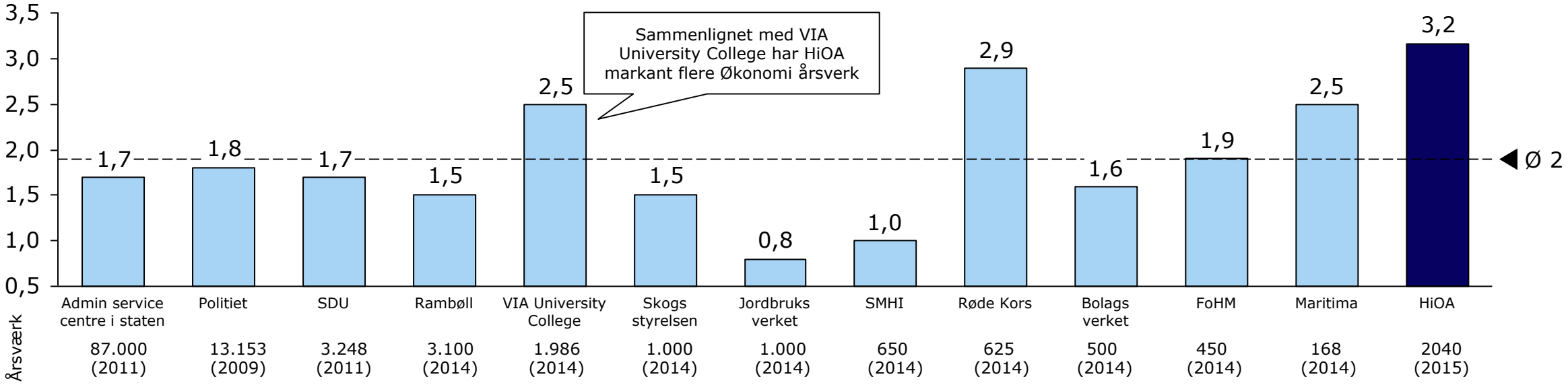
RAMBØLL

Note: Da HiOA ulikt sammenlignbare institusjoner har adskilt HR og lønn, er det for at oppnå større sammenlignbarhet i nedenstående analyse sammenlagt årsverk fra HR og deler av årsverk knyttet til seksjon for lønn og regnskap.

ØKONOMI: SAMLET SETT HAR HIOA 3,2 ÅRSVERK PER 100 ÅRSVERK

- Det er merkbar forskjell mellom organisasjonene, noe som avspeiler forskjellen i oppgavesett og organisasjonenes størrelse. Organisasjonene er rangert etter den totale organisasjonsstørrelsen målt i antall årsverk. Det er tydelig at det ikke er en direkte sammenheng mellom størrelse på organisasjonen og størrelsen på de økonomiske funksjonene
- De økonomiske funksjonene ved HiOA ligger markant over gjennomsnittet – spesielt dersom det tas i betraktning at flere av de analyserte institusjonene og organisasjonene har sammenlagt HR og payroll-funksjoner. Dette er ikke tilfellet ved HiOA.
- Gjennom intervjuer og workshops har det kommet frem at det utføres for mye dobbelt- og manuelt arbeid, noe som skyldes ulike rutiner for data inn og ut, overrapportering og dysfunksjonelle IT-systemer.

Antall årsverk pr 100 årsverk

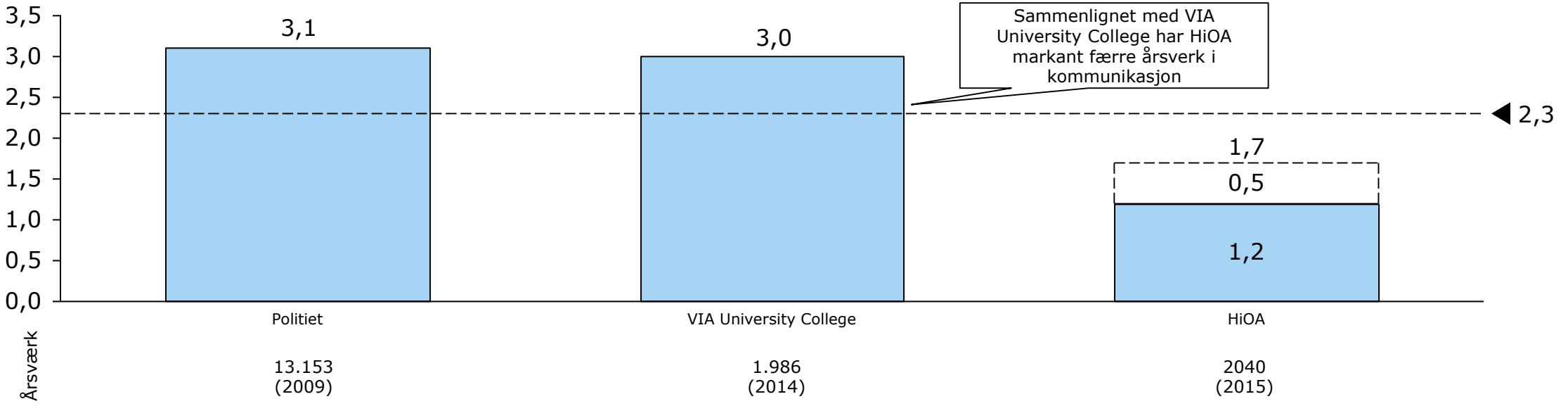


Note: Deler av årsverk knyttet til seksjon for lønn og regnskap er utelatt

KOMMUNIKASJON: SAMLET SETT HAR HIOA 1,9 ÅRSVERK PER 100 ÅRSVERK

- Det er merkbare forskjeller mellom organisasjonene, noe som avspeiler forskjellen oppgaver og organisasjonens størrelse. Organisasjonene er rangert etter størrelse av organisasjonens målt i antall årsverk. Det er tydelig at det ikke er en direkte sammenheng mellom størrelse organisasjonsstørrelse og kommunikasjons-funksjonenes størrelse.
- Kommunikasjonsfunksjonene i HiOA ligger markant under gjennomsnittet. Dette kan skyldes at det ikke er inkluderte lokale medarbeidere som driver med kommunikasjon på fakulteter og sentre, da disse ikke har egne avdelinger (estimat ses i stiplet linje)*
- Gjennom intervjuer og workshops har det kommet frem at kommunikasjonsfeltet er det mest friksjonsfrie området av de tre avdelingene i analysen. Dette skyldes især de sentrale enhetenes evne til å produsere "guidelines" og "best practices" på området

Antall årsverk pr 100 årsverk



RAMBØLL

* 10 ÅV har blitt tilføyd

AGENDA

1. Introduksjon

2. Oppsummering

3. Virkemidler

4. Vedlegg

4.0 Baseline

4.1 Benchmarkanalyse

4.2 Best Practice

4.3 Funn fra spørreskjemaundersøkelsen

4.4 Funn fra intervjuer og workshops

4.4 Oversikt over sentrale kilder

DETTE KJENNETEGNER EN EFFEKTIV ADMINISTRASJON PÅ ANDRE UTDANNINGSINSTITUSJONER

	Prinsipper
Strategi	• Toppledelsen fastsetter klare mål og strategier • Organisasjonens samlede administrasjon er omfattet av strategien • Oppgaver prioriteres i tråd med mål og strategier • Måloppnåelse blir revidert opp mot strategien
Kompetanse, roller og systemer	• At det er optimal fordelingen mellom sentral og desentralisert administrasjon • At den samlede administrasjonen er effektivt bemannet • At det er en mest mulig ensartet prosess for administrativ oppgaveløsning på tvers av instituttene • Vurdere nødvendig kompetansenivå opp mot oppgavens kompleksitet og kostnad • At det brukes gode systemer for standardiserte oppgaver for typiske administrative spørsmål • At det er en løpende strategisk og fremtidsorientert kompetanseutvikling av administrasjonen

	Prinsipper
Organisering	• Entydig definisjon av administrative enheters kjerneoppgaver og perifere oppgaver, samt prioriteringen av disse • Optimal arbeidsdeling mellom administrative enheter, herunder desentral og sentral organisering
Utvikling	• Løpende vurdere muligheten for å forbedre arbeidsrutinene, herunder innhenting av input fra medarbeidere • Løpende overveielser om oppdatering av administrative systemer
Ledelse og styring	• At det er en etablert kultur for vedvarende forbedring i koordineringen av roller og oppgaver • Relasjonelt orienterte ledere som tett følger kompetanse, oppgavemestring og prioriteringer i det store bildet • At prioriteringer av tids- og ressursanvendelse i utførelsen av kjerneoppgaver diskuteres løpende • At ledelsen evner å implementere en strategisk og styrt oppgaveløsning i de administrative enhetene

RAMBØLL

Kilde: Rambøll analyser ved Århus Universitet, Syddansk Universitet og VIA University College, samt Struensee Administrasjonsverktøy

AGENDA

1. Introduksjon

2. Oppsummering

3. Virkemidler

4. Vedlegg

4.0 Baseline

4.1 Benchmarkanalyse

4.2 Best Practice

4.3 Funn fra spørreskjemaundersøkelsen

4.4 Funn fra intervjuer og workshops

4.4 Oversikt over sentrale kilder

OVERSIKT OVER SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSEN

Spørreskjemaundersøkelsen har nådd ut til mange medarbeidere på HiOA

Undersøkelsens formål og kvalitet

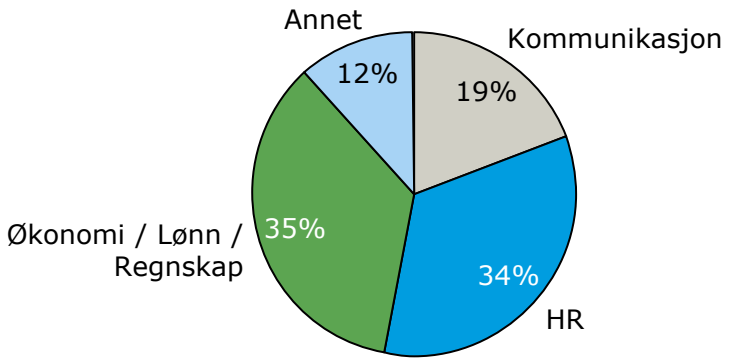
Formål

- Formålet med spørreskjemaundersøkelsen har vært å avdekke prosesser, arbeidsmetoder og forhold som ikke kommer frem i intervjuer og i workshops. Fokusområdet for undersøkelsen har vært de administrative funksjonsområdene: HR, Økonomi og SK, og inkludere administrative medarbeidere på ulike nivåer.
- Både medarbeidere, mellom- og toppledere skal føle seg inkludert og oppleve å bli hørt. Undersøkelsen hadde også til hensikt å skape refleksjon rundt samhandling, læring og utvikling (jf. strategi 2020)
- Undersøkelsen bidrar til å skape overblikk over dagens situasjon, samt til å definere behov og gi innspill til hvilke virkemidler HiOA kan benytte i større grad for å nå strategiske mål i de administrative områdene.

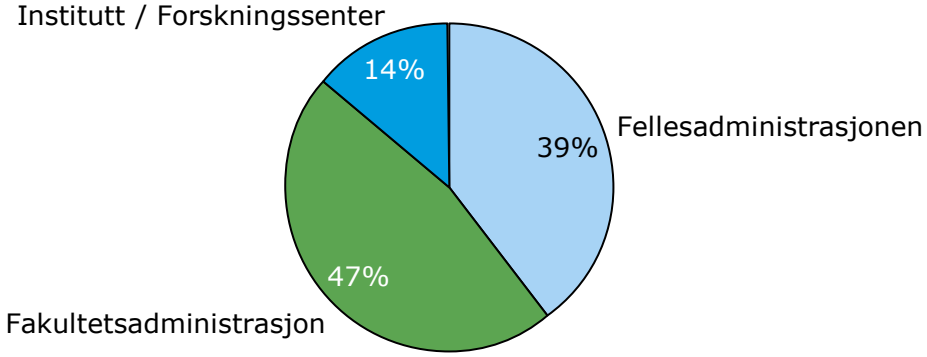
Kvalitet og usikkerhet

- I alt fullførte 131 respondenter (69%) spørreskjemaundersøkelsen mens 14 respondenter (7%) delvis gjennomførte, og 45 respondenter (24%) ikke gjennomførte
- Det er generelt fin spredning i besvarelsene, dog med en undervekt av respondenter på institutt/forskningssenter, noe som skyldes at det er flere administrativt ansatte i fakultets- og fellesadministrasjonen. Den statistiske usikkerhet er angitt i presentasjonen der hvor det er mulig.
- Rambøll har vurdert og konkludert med at antall besvarelser generelt gir tilstrekkelig besvarelsen av spørreskjemaet for å produsere et valid resultat.

Fordeling av respondenter på område



Fordeling av respondenter på nivå



VIKTIGSTE FUNN FRA SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSEN

Spørreskjemaundersøkelsen har gitt et overblikk over dagens situasjon på ulike nivåer i organisasjonen

Samarbeidet på tvers og mangel på standardisering er problematisk

- De største utfordringene ligger hovedsakelig i samarbeidsproblemer og kommunikasjon på tvers i organisasjonen.
- Dette skyldes i høy grad mangel på standardisering, IT systemer som ikke er godt nok integrerte og at medarbeiderne ikke har kjennskap til standardiserte prosedyrer og rutiner.
- Undersøkelsen viser at medarbeiderne føler de selv har kompetanse til å bruke IT-systemer og har god nok opplæring i jobben.
- Respondentene mener at det ikke er knyttet store utfordringer til irrelevante kurs eller ineffektive råd, utvalg eller møter.

IT-løsninger, oppgaveprioritering og bedre kommunikasjon er kjerneråd

- Medarbeidere i de administrative funksjonene har fått mulighet til å gi rektor 1-2 råd i fri tekst for at administrasjonen i større grad skal rettes mot kjernevirksomheten.
- I besvarelsen hersker det stor grad av enighet og overlapp av spesifikke råd uavhengig av organisatorisk tilhørighet.
- De mest sentrale rådene fra medarbeiderne var en tydeligere prioritering av oppgaver på ulike nivå, mer samarbeid, kommunikasjon og en klar strategisk retning, IT-løsninger som ”snakker sammen”, større fokus på kjernevirksomheten, samt mindre rapportering.

Møtekulturen skaper ineffektivitet

- Generelt preges HiOA av en ineffektiv møtekultur
- Ifølge medarbeiderne er de største tidstyvene ved møtekulturen at det ikke er tilstrekkelig oppfølging i etterkant av møter, at møtene er for lite handlingsorienterte, at de ikke føles tilstrekkelig verdifulle, og at de er for lange.
- Utvalgte møtehypoteser viser at det er stor forskjell på møtekulturen internt mellom avdelingene og på ulike nivå i organisasjonen, noe som indikerer at problemer knyttet til møter avhenger av nivå og område.

Beskrivelsen av utfordringene avhenger av nivå og område

- Utfordringene beskrives ulikt og avhenger av respondentenes plassering i ulike nivåer i organisasjonen (sentralt, fakultet og institutt) og ulike arbeidsområder.
- Medarbeidere innenfor Økonomi og Kommunikasjon sa seg i større grad enige i arbeidshypotesene, mens HR generelt var mer uenig.
- Medarbeidere på instituttnivå sa seg generelt mer uenige i arbeidshypotesene enn medarbeidere på fakultets- eller sentralt nivå.

ARBEIDSHYPOTESER

På bakgrunn av workshop og intervjurunder, samt Rambølls analyse av dagens situasjon ble 18 arbeidshypoteser formulert i samarbeid med HiOA. Disse hypotesene ble i spørreskjemaet «testet» på alle medarbeidere i de berørte funksjonene for å få en indikasjon av hvilke funksjoner som oppleves som viktige blant medarbeiderne

ARBEIDSHYPOTESER, ALLE RESPONDENTER

Rangering av arbeidshypoteser: Hvor enig eller uenig er du i at følgende forhold hindrer deg i å ha en effektiv arbeidshverdag

Det blir dobbeltarbeid når vi skal aggregere informasjon ved HiOA fordi rapporteringen ikke er ensartet	4,50	0,26	103
At IT-systemene ikke "snakker sammen"	4,49	0,25	127
At det oppstår ekstraarbeid som følge av at andre ikke kjenner til eller følger fastsatte prosedyrer og rutiner	4,35	0,24	128
At vi jobber i "siloer", og ikke får til standardisering av arbeidsoppgaver på tvers av organisasjonen	4,27	0,26	128
At vi ikke er gode nok til å prioritere prosjekter og strategiske initiativer	4,25	0,29	111
At det er dårlig informasjonsflyt i HiOAs organisasjon	4,25	0,22	127
At det mangler tydelig arbeidsfordeling og forventningsavklaring mellom de ulike organisatoriske nivåene	4,18	0,26	123
At vi ikke har gode nok IT-systemer, og derfor blir sittende med manuelt arbeid	4,04	0,27	128
At det ikke finnes gode prosedyrer og rutiner	3,95	0,26	133
At vi ikke har tydelig nok styring og ledelse	3,89	0,24	131
At det mangler tydelig prioritering av retning i arbeidet	3,88	0,25	129
At vi ikke har god nok opplæring i verktøyene som skal brukes	3,52	0,26	129
At vi ikke har god nok opplæring i jobben som skal gjøres	3,16	0,26	130
At jeg ikke helt vet hvor i organisasjonen ulike oppgaver løses	3,15	0,23	131
At ansatte i min enhet mangler kompetanse i bruk av IT-systemer	3,13	0,28	128
At vi blir involvert i råd, utvalg og prosesser som strengt tatt ikke er nødvendig	2,94	0,26	119
At jeg selv ikke har tilstrekkelig kompetanse i bruk av IT-systemer	2,48	0,23	134
At vi bruker uforholdsmessig mye tid på kurs og seminarer som ikke er direkte nyttig i jobben	2,38	0,24	128

(1: helt uenig – 6: helt enig)

Usikkerhet Antall respondenter

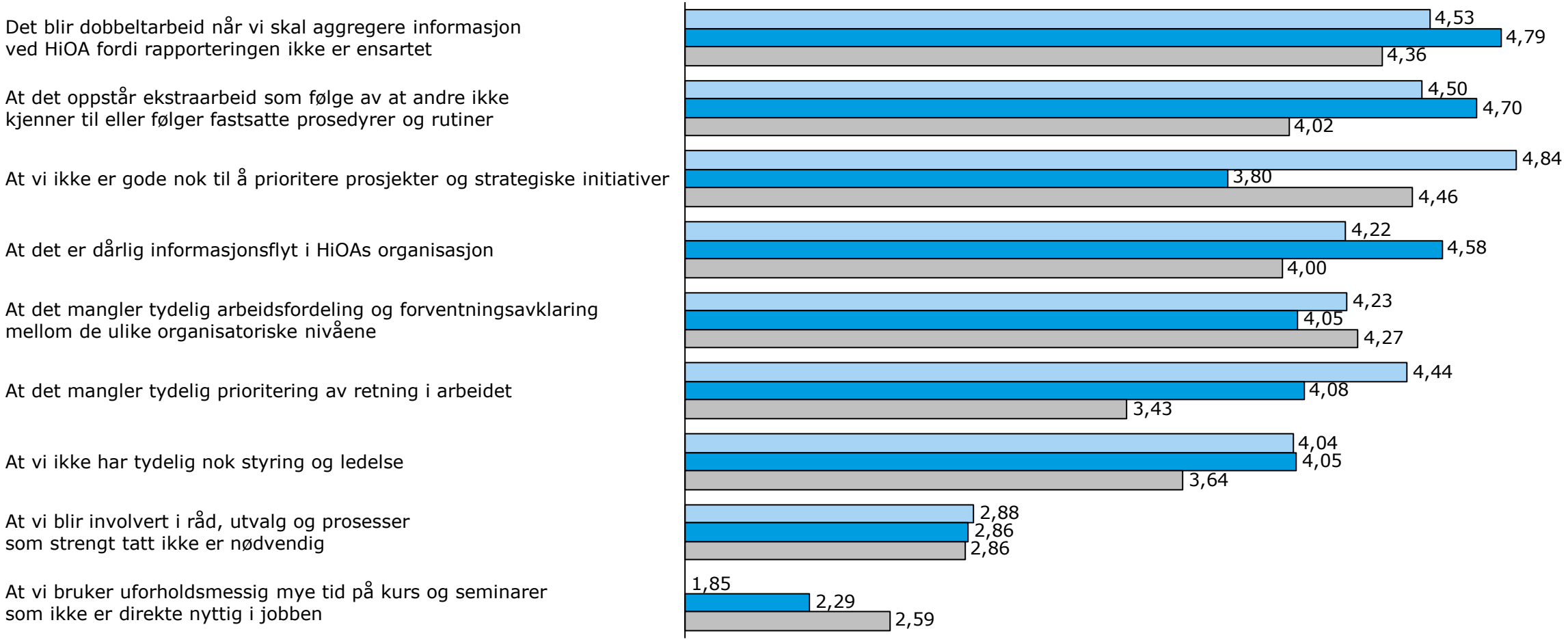
RANGERING AV ARBEIDSHYPOTESER

Arbeidshypoteser	Komm	HR	Øko	FADM	FAK	INST	Total
Det blir dobbeltarbeid når vi skal aggregere informasjon fordi rapporteringen ikke er ensartet	2	4	1	2	3	1	**1**
At IT-systemene ikke "snakker sammen"	9	1	6	8	1	2	**2**
At det oppstår ekstraarbeid som følge av at andre ikke kjenner til eller følger fastsatte prosedyrer	3	7	2	4	4	5	**3**
At vi jobber i "siloer", og ikke får til standardisering av arbeidsoppgaver på tvers av organisasjonen	8	6	3	5	2	11	**4**
At vi ikke er gode nok til å prioritere prosjekter og strategiske initiativer	1	2	11	1	8	8	**5**
At det er dårlig informasjonsflyt i HiOAs organisasjon	7	8	4	3	7	6	**6**
At det mangler tydelig arbeidsfordeling og forventningsavklaring mellom de ulike nivåene	6	5	9	6	9	4	**7**
At vi ikke har gode nok IT-systemer, og derfor blir sittende med manuelt arbeid	11	3	7	11	6	2	**8**
At det ikke finnes gode prosedyrer og rutiner	5	11	5	10	5	15	**9**
At vi ikke har tydelig nok styring og ledelse	10	10	10	7	12	9	**10**
At det mangler tydelig prioritering av retning i arbeidet	4	12	8	9	11	14	**11**
At vi ikke har god nok opplæring i verktøyene som skal brukes	15	9	12	12	10	10	**12**
At vi ikke har god nok opplæring i jobben som skal gjøres	16	13	14	16	13	17	**13**
At jeg ikke helt vet hvor i organisasjonen ulike oppgaver løses	14	15	13	13	15	12	**14**
At ansatte i min enhet mangler kompetanse i bruk av IT-systemer	12	14	15	15	14	12	**15**
At vi blir involvert i råd, utvalg og prosesser som strengt tatt ikke er nødvendig	13	16	16	14	17	7	**16**
At jeg selv ikke har tilstrekkelig kompetanse i bruk av IT-systemer	17	17	17	17	16	18	**17**
At vi bruker uforholdsmessig mye tid på kurs og seminarer som ikke er direkte nyttig i jobben	18	18	18	18	18	16	**18**

Laveste tredjedel (mest uenig) Midterste tredjedel Øverste tredjedel (mest enig)

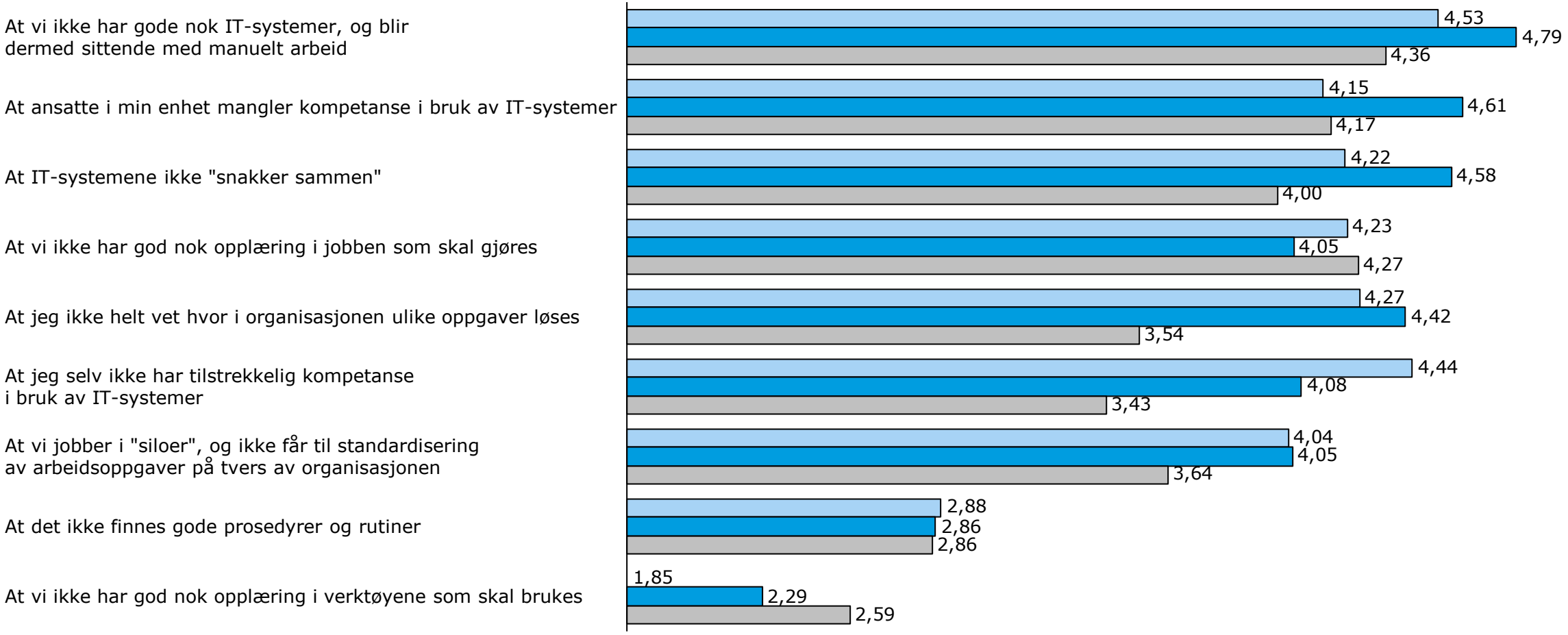
HYPOTESER – FORSKJELLEN MELLOM AVDELINGER (1/2)

Hvor enig eller uenig er du i at følgende forhold hindrer deg i å ha en effektiv arbeidshverdag



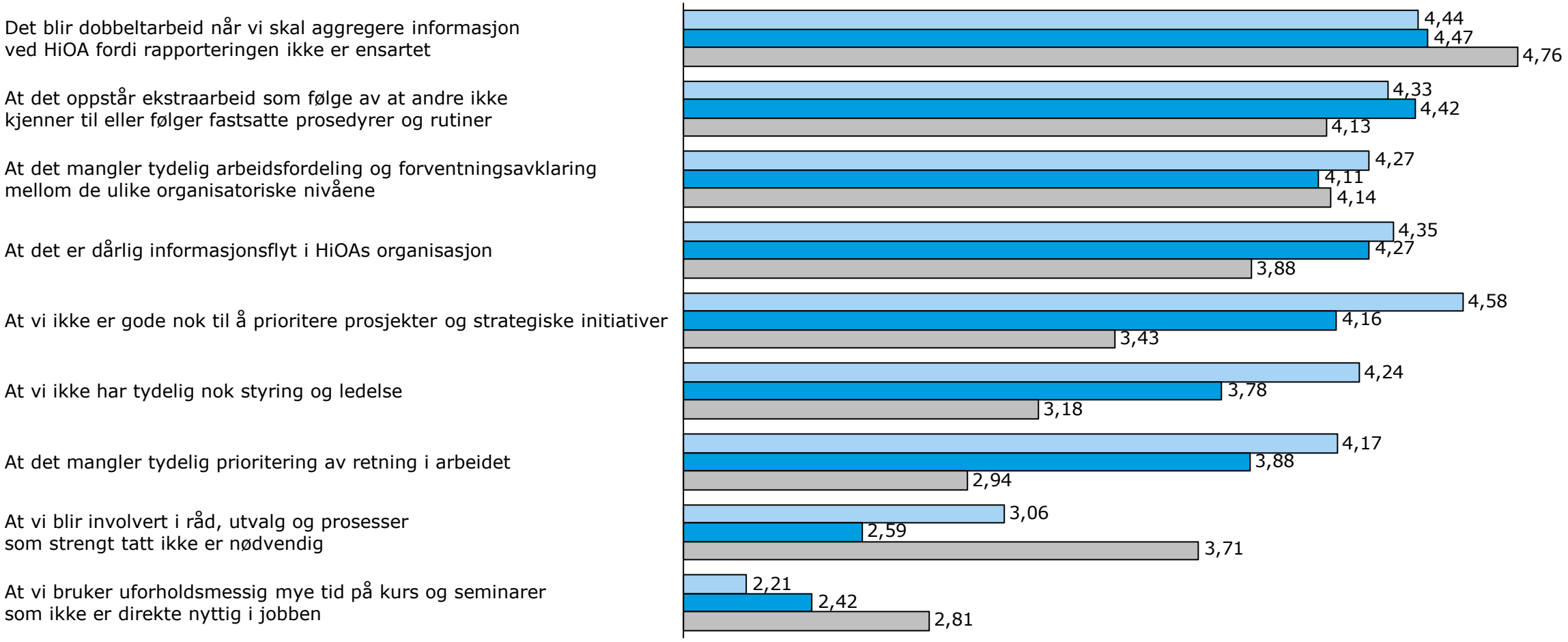
HYPOTESER – FORSKJELLEN MELLOM AVDELINGER(2/2)

Hvor enig eller uenig er du i at følgende forhold hindrer deg i å ha en effektiv arbeidshverdag



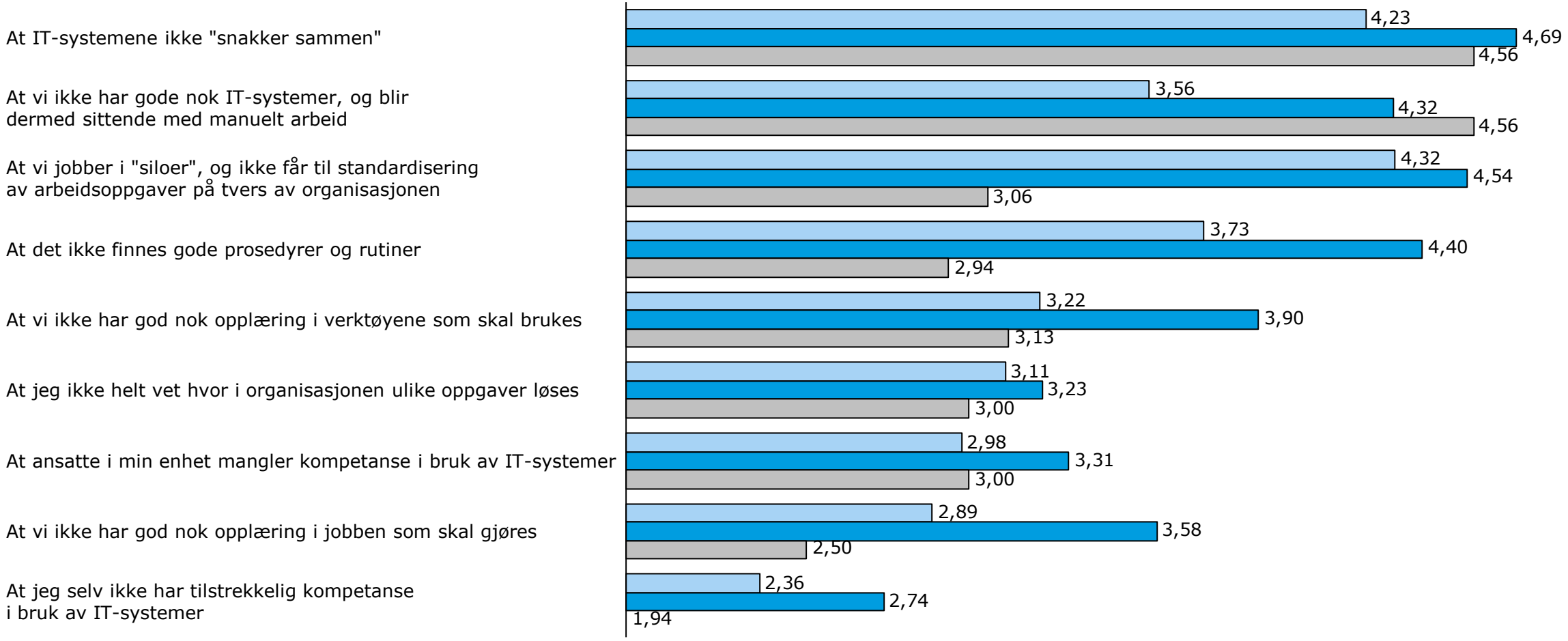
HYPOTESER - FORSKJELLIGE NIVÅ I ORGANISASJONEN (1/2)

Hvor enig eller uenig er du i at følgende forhold hindrer deg i å ha en effektiv arbeidshverdag



HYPOTESER - FORSKJELLIGE NIVÅ I ORGANISASJONEN (2/2)

Hvor enig eller uenig er du i at følgende forhold hindrer deg i å ha en effektiv arbeidshverdag

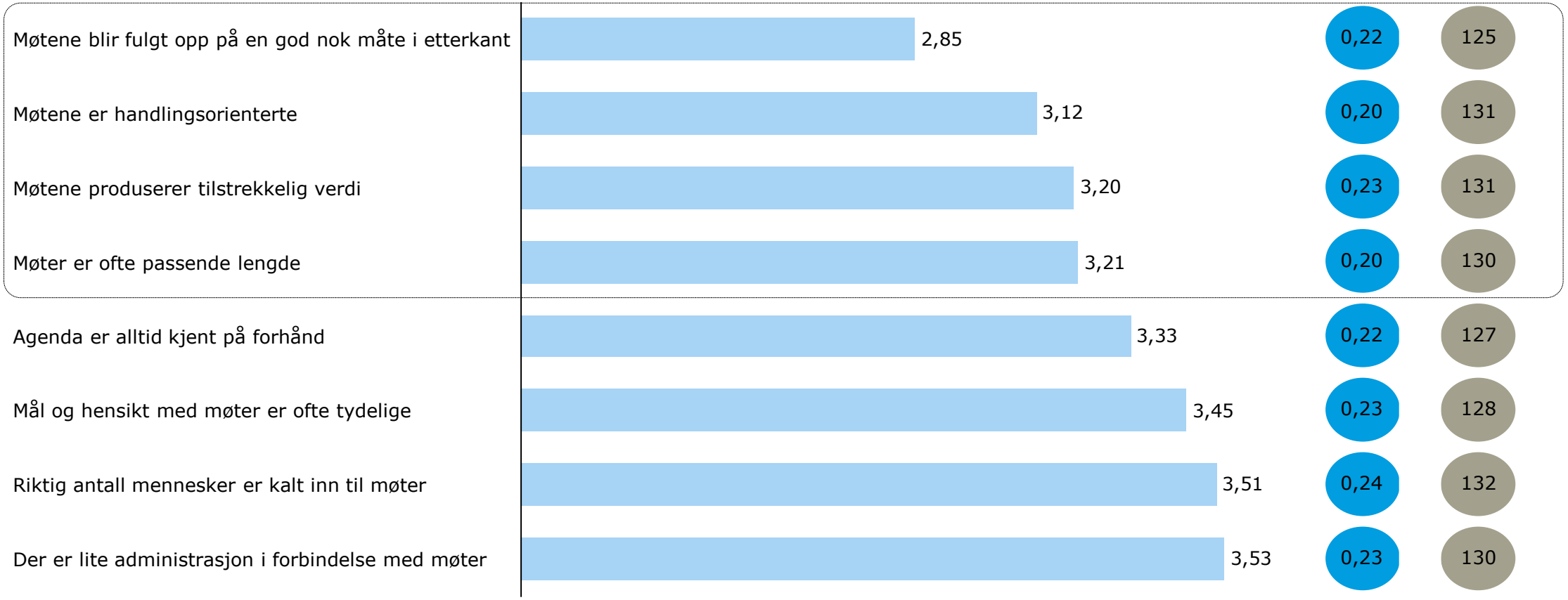


MØTER

På bakgrunn av workshop og intervjurunder, samt Rambølls analyse av dagens situasjon ble det identifiserte at møtekulturen bar preg av ineffektivitet. Derfor blev 8 møtehypoteser formulert i samarbeide med HiOA. Disse hypotesene ble i spørreskjemaet «testet» på alle medarbeidere i de berørte funksjonene for å få en indikasjon av hvilke problematiske aspekter ved møter som oppleves som viktige blant medarbeiderne

MØTEHYPOTESER – ALLE RESPONDENTER

Rangering av møtehypoteser: Hvor enig eller uenig er du i at følgende forhold er beskrivende for møtekulturen ved HiOA?

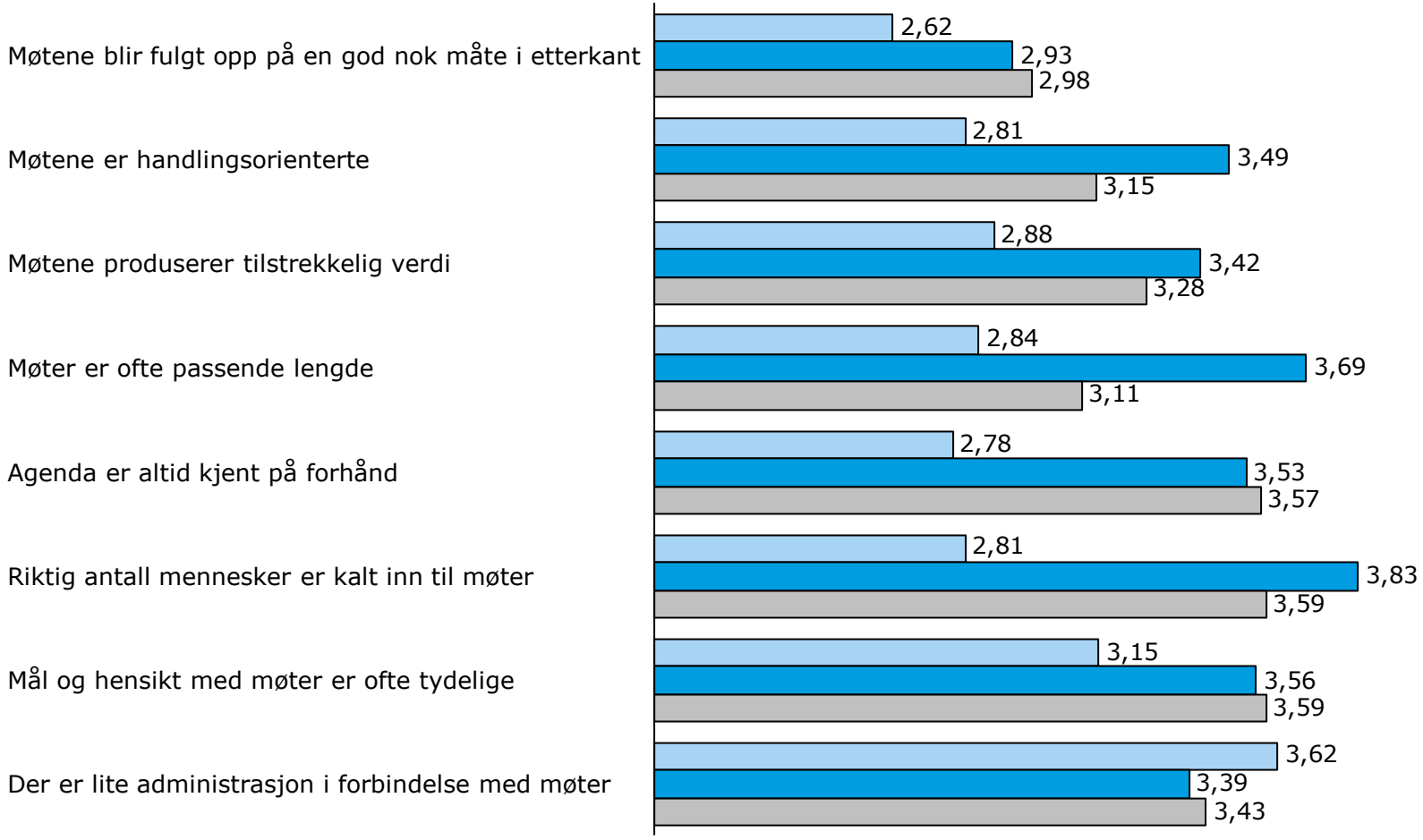


(1: helt uenig – 6: helt enig)

Usikkerhet Antall respondenter

MØTEHYPOTESER – FORSKJELLEN MELLOM AVDELINGER

Hvor enig eller uenig er du i at følgende forhold er beskrivende for møtekulturen ved HiOA?



(1: helt uenig – 6: helt enig)

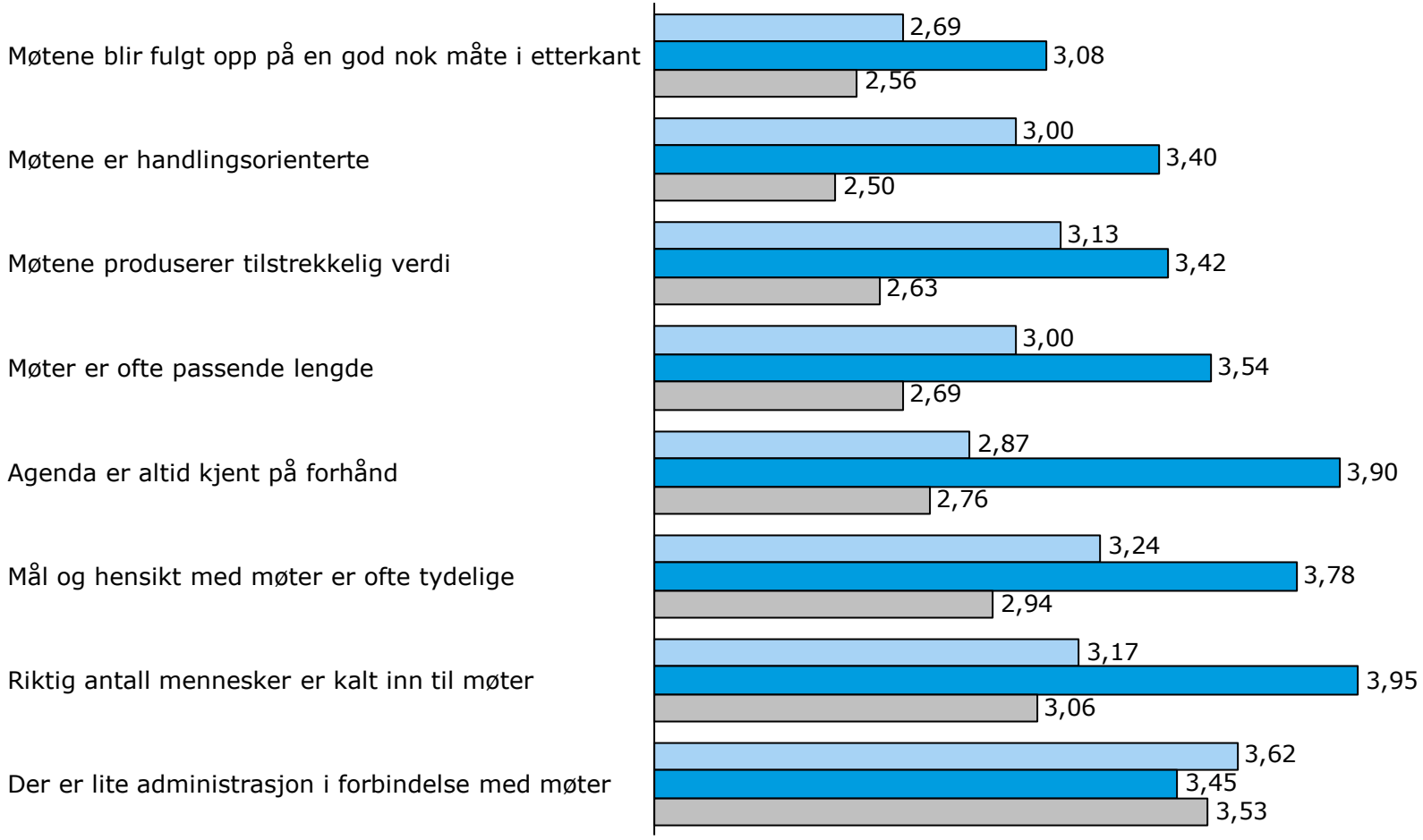
Komm Økonomi HR

Kommentar

- Det kommer frem at møtekulturen generelt ved HiOA bærer preg av ineffektivitet.
- Utvalgte møtehypoteser viser til store differensieringer internt mellom avdelinger, noe som indikerer at det er ulike problemer mellom avdelingene.
- Kommunikasjonsavdelingen skiller seg i særlig stor grad fra Økonomi og HR under flere av hypotesene.
- Ineffektivitetsproblemer med møtekulturen forekommer hyppigst i Kommunikasjons-avdelingen.

MØTEHYPOTESER – FORSKJELLIGE NIVÅER I ORGANISASJONEN

Hvor enig eller uenig er du i at følgende forhold er beskrivende for møtekulturen ved HiOA?



(1: helt uenig – 6: helt enig)

Fellesadministrasjon | Fakultetsadministrasjon | Institut / sentra

Kommentar

- Det kommer frem at møtekulturen generelt ved HiOA bærer preg av ineffektivitet.
- Utvalgte møtehypoteser viser stor differensiering avhengig av hvor medarbeiderne er plassert i organisasjonen, noe som indikerer at det er forskjellige problemer på ulike nivå i organisasjonen
- Det er særlig møter på institutt/sentraladministrasjonsnivå og fellesadministrasjonsnivå som opplever problemer med møtekulturen

RÅD TIL REKTOR

De spurte har fått mulighet for på slutten å gi rektor 1-2 råd i fritekst. De ble bedt om å angi hvilke 1-2 råd de ville gi HiOAs rektor for at administrasjonen skal kunne støtte kjernevirksomheten på en enda bedre måte enn i dag

KLAR PRIORITERING AV OPPGAVER, BEDRE SAMARBEID OG IT-LØSNINGER ER BLANT RÅDENE SOM GIS TIL REKTOR

Hvilke 1-2 råd ville du gi HiOAs rektor for at administrasjonen skal kunne støtte kjernevirksomheten på en enda bedre måte enn i dag?

Kommentarer

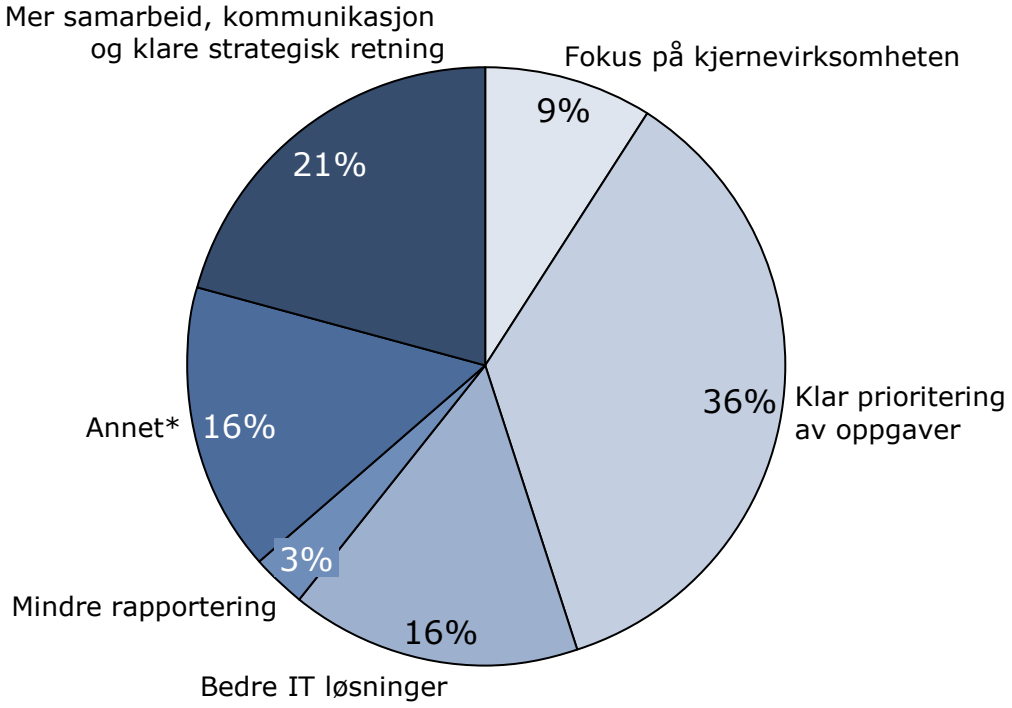
- De spurte har fått mulighet for å gi rektor 1-2 råd i fritekst. De tre rådene som fremkom hyppigst var knyttet til en klar prioritering av oppgaver, mer samarbeid, kommunikasjon og strategisk retning, samt bedre IT-løsninger.

1. **Klar prioritering av oppgaver**
   En rolleavklaring mellom sentralt og lokalt nivå fremkommer hyppigst blant respondentenes råd til rektor. Flere begrunner dette med at nærhet til kjernevirksomhet er viktig for tilpasning med fokus på mennesker bør løses på lokalt nivå, mens standardiserte oppgaver bør løses på sentralt nivå.

2. **Mer samarbeid, kommunikasjon og klar strategisk retning**
   Det skal utarbeides klare og prioriterte strategiske mål for virksomheten som helhet og for de enkelte enheter ifølge respondentene. En stabil og sterk ledelse skal kunne styre de strategiske målene. Dessuten nevnes bedre informasjonsflyt som en viktig faktor for å unngå dobbeltarbeid slik at oppgavene løses likt på ulike nivåer.

3. **Bedre IT-løsninger**
   Mange respondenter nevner at de administrative systemer i større grad skal kunne «snakke sammen» og dermed utnyttes bedre enn de gjør i dag. Det nevnes også at det høye antall systemer fører til særordninger og manuelle prosesser da det i mange tilfeller er valgfritt om brukerne benytter det ene eller andre systemet.

Råd til rektor, grupperte (129 besvarelser)



RAMBØLL

* Andre råd medarbeidere nevner er kompetanseutvikling, bedre opplæring, forslagskasse til strategiske initiativer, mindre kjøp av eksterne konsulenter mfl.

AGENDA

1. Introduksjon

2. Oppsummering

3. Virkemidler

4. Vedlegg

4.0 Baseline

4.1 Benchmarkanalyse

4.2 Best Practice

4.3 Funn fra spørreskjemaundersøkelsen

4.4 Funn fra intervjuer og workshops

4.4 Oversikt over sentrale kilder

KARTLEGGING OG ANALYSE AV DAGENS SITUASJON HAR TYDELIGGJORT HIOAS UTFORDRINGER

Identifiserte hovedutfordringer for HiOAs administrasjon ved HR, Økonomi og Kommunikasjon

Strategi	• Strategien eksisterer som en flerårig og overordnet rammebeskrivelse. De enkelte administrative avdelinger har i begrenset grad direkte oppfølgnings- eller rapporteringsansvar i forbindelse med strategien • De strategiske prioriteringene i de enkelte administrative funksjonene følger ikke nødvendigvis den overordnede strategien. På HiOA er det så stor grad av autonomi at det kan hemme fornuftig standardisering
Kompetanse, Roller og Systemer	• ”Silo”-baserte IT-systemer hindrer effektiv oppgaveløsning. Særlig Agresso og SAP HR skaper dobbeltarbeid • Det er stor forskjell på de enkelte administrative områders evne til å gjennomføre spesialisering og effektivisering, og flere avdelingene har utfordringer med dette • Rekruttering av administrativt ansatte gjøres på fakultets- og instituttnivå, noe som gjør at de ikke må ta hensyn til helhetlig behov når det gjelder kompetansenivåer og kompetanseprofil knyttet til å nå felles strategiske mål
Organisering	• HiOA har en klassisk hierarkisk organisasjonsmodell karakterisert ved et ovenfra-ned perspektiv • Det mangler prioritering mellom kjerneoppgaver (need to have) versus perifere oppgaver (nice to have) • Stordriftsfordeler (synergier) går tapt når autonomikravet (vi har unike behov) overskygger kravet til effektivitet • Fakulteter/institutter er usikre på om fellesadministrasjonen tilfører tilstrekkelig verdi i forhold til antallet
Utvikling	• Generelt savnes et overblikk av arbeidsrutiner og kjerneoppgaver på de forskjellige organisatoriske nivåene, og det foregår i begrenset grad en gjennomgang av disse. Utvikling synes å være basert på ildsjeler • Utviklingsprosesser og implementering av nye systemer mottas av UFF med skepsis, og deler av effektiviseringen uteblir grunnet for lav fokus på implementering og oppfølging • Det er positiv tradisjon for at medarbeidere deltar på kurs og seminarer, men foregår lite grad som målrettet utvikling
Ledelse og Styring	• Arbeidsplaner og ressursbruk er forsøkt innført, men fungerer på nåværende tidspunkt ikke optimalt og er uegnet til å styre og føre kontroll med gjennomføring av den enkelte arbeidsavtale • Beslutninger fra ledelsen og implementering av nye prosesser/systemer resulterer ikke nødvendigvis i endret atferd og oppgaveløsing hos medarbeidere • Utydelig ledelse og manglende beslutningskraft i linja skaper en slagside i at «alle skal være representert over alt”

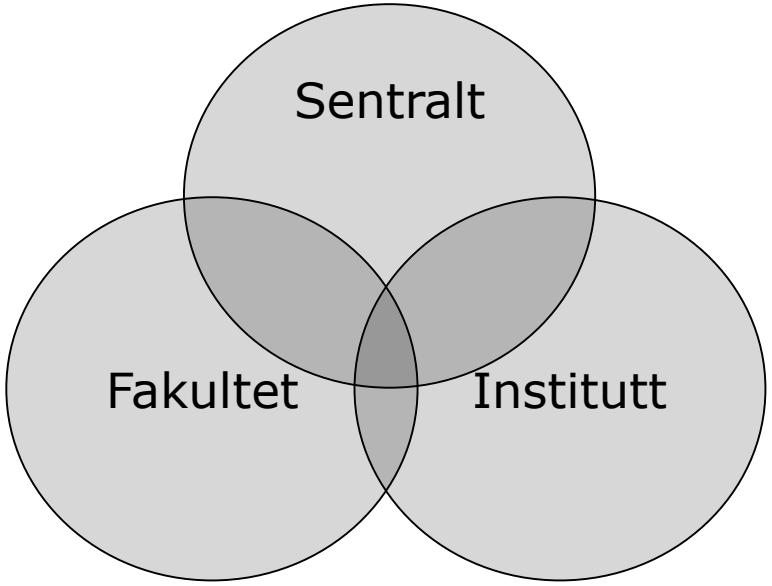
RAMBØLL

* Flere medarbeidere har f. eks. nevnt at det nåværende organisatoriske splitten i fellesadministrasjonen mellom HR og Lønn skaper unødvendig oppgaveoverlapp og hindrer effektiv arbeidsflyt

… BLANT ANNET LØSES MANGE OPPGAVER SAMME STED HVILKET FØRER TIL INEFFEKTIVITET

- Kartleggingen av den administrative organiseringen viser at mange oppgaver løses mange steder. Det savnes en samlende styring av de administrative funksjonene på tvers av nivåene. Det ikke tydelig hvilke oppgaver og ansvar som skal ivaretas på de ulike nivåene. Det er stort behov for å standardisere de oppgaver som kan standardiseres.

- HiOA er utpreget desentralisert organisasjon. De administrative enhetene fungerer som selvstendige enheter. Dersom en slik desentralisert organiseringsstruktur skal være effektiv krever det minimum at tre forutsetninger er til stede:
  - Klar og gjensidig forståelse av oppgaver og ansvar lokalt og sentralt, slik at det ikke oppstår unødvendig overlapp, f. eks. mellom sentral- og fakultetsadministrasjonen
  - Gode, standardiserte arbeidsrutiner som skaper klare og transparente prosesser ved hele HiOA
  - Aktiv og god kommunikasjon og samarbeid om hvordan HiOA skal få til de enhetlige standardene og arbeidsformene slik at vi kan følge dem opp



Eksempel på overlapp av oppgaver som utføres to- eller tre steder i organisasjonen med mulighet for overlapp/dobbeltarbeid

Økonomi
- Rapportering
- Bokføring
- Budsjettering
- Brukerstøtte

HR
- Rekruttering
- Personaladministrasjon

Kommunikasjon
- Web-oppdateringer
- Støtte til UFF

AGENDA

1. Introduksjon
2. Oppsummering
3. Virkemidler
4. **Vedlegg**
   - 4.0 Baseline
   - 4.1 Benchmarkanalyse
   - 4.2 Best Practice
   - 4.3 Funn fra spørreskjemaundersøkelsen
   - 4.4 Funn fra intervjuer og workshops
   - **4.4 Oversikt over sentrale kilder**

OVERSIKT OVER SENTRALE KILDER (1/3)

Data

- Årsverk og lønnsdata, HiOA internt (2015)
- Utgiftsdata, HiOA internt (2015)
- NSDs Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) (2016)
- Intern database, Administrative Funksjoner, Ramboll Management Consulting
- Spøreeskjemanalyse av HiOA, Rambøll Management Consulting (2016)

Vi har intervjuet

- Curt Rice (Rektor)
- Ann-Helen Bay (Dekan)
- Gro Jamtvedt (Dekan)
- Kåre Hagen (Senterleder)
- Egil Trømborg (Dekan)
- Geir Haugstveit (HR-Direktør)
- Tore Hansen (Komminikasjonsdirektør)
- Mariann Hole (Direktør for digitalisering og infrastruktur)
- Marja Lundell (Direktør, Fakultet for samfunnsvitenskap)
- Tore Dæhlin (Internrevisjon)
- Idun Thorvaldsen (Konstituert økonomidirektør)

Referanse-gruppen

Se informasjon på bloggen:

https://blogg.hioa.no/administrasjon/organisering/

OVERSIKT OVER SENTRALE KILDER (2/3) WORKSHOPDELTAKERE

HR:

Mona Dahl, instituttleder, fakultet for HF

Sidsel Øiestad Grande, instituttleder, fakultet for LUI

Liv Gjestrum, høgskolelektor, fakultet for HF

Gerd Hissingby, seksjonssjef, HR, fakultet for SAM

Gry Merethe Lutro, seksjonssjef, HR, fakultet for LUI

Turi Tysseland, seniorrådgiver, fakultet for HF

Mette Bjørtomt, rådgiver, HR, fakultet for TKD

Tore Jascha Lichtenstein Vogt, seniorrådgiver HR, fakultet for SAM

Live Pedersen, seniorrådgiver HR, Org. og virksomhetsstyring (ORV)

Cecilie Haugen Horn, seniorrådgiver HR, ORV

Lise Kvanvik, økonomi- og administrasjonssjef, instituttadm., SVA

Økonomi:

Trine Ellekjær, instituttleder, fakultet for SAM

Kaare Magne Nielsen, instituttleder, fakultet for HF

Knut Sverre Bjørndalen Røang, seksjonssjef økonomi, fakultet SAM

Line Christin Zachariassen, seksjonssjef økonomi, fakultet for LUI

Håkon Balstad Magnussen, rådgiver, seksjon for økn., fakultet for TKD

Stefan André Johnsen, seniorrådgiver, økonomi, fakultet for HF

Idun Thorvaldsen, seksjonssjef økonomi, Org. og virksomhetsstyring (ORV)

Jan Martiniussen, seksjonssef økonomi, ORV

Siren Linnestad, seniorrådgiver, seksjon for økn. og virksomhetsstyring (ORV)

Anne Sofie Winther, seniorrådgiver/gruppeleder, studieadministrasjon på fakultet for samfunnsfag

Kristin Larsen, rådgiver, Læringssenter og bibliotek

Kristine Krebs, økonomisjef, instituttadministrasjon, SVA

Kommunikasjon:

Anita Schjølset, instituttleder, fakultet for SAM

Julie Backer, seksjonssjef, seksjon for profilering, rekruttering og omdømme

Stig Nøra, seniorrådgiver, seksjon for samfunnskontakt og forskningsformidling

Trine Beate Elvebakken, seniorrådgiver, Seksjon for samfunnskontakt og forskningsformidling

Kjersti Thoresen, Seniorrådgiver, Seksjon for samfunnskontakt og forskningsformidling

Per Gunnar Paulsen, seksjonssjef, Seksjon for profilering, rekruttering og omdømme

Åshild Losnegard, seniorrådgiver Stab, fakultet for SAM

Jørgen Lie Furuholt, rådgiver, fakultet TKD

Siv Tonje Sperati Håkensen, rådgiver, fakultet for LUI

Nina Eriksen, seniorrådgiver, instituttadministrasjon, SVA

Anka Ødegaardshaugen, seksjonssjef STU, Prorektor for utdanning.

OVERSIKT OVER SENTRALE KILDER (3/3)

Rapporter og Dokumenter

- Analyse av adminstrative funksjoner ved HiOA (2015)
- HiOA undervisningsevaluering sammendrag NIFU Fase I (2014)
- Masteropgave - Risikostyring HR-Rekruttering (2013)
- Opgaveoversigt - (HR) (Kommunikasjon) (Økonomi) (2016)
- Oppfølgningsrevisjon Masterporteføljen ved HiOA (2015)
- PwC - fornyelse av studieadministrasjonen HiOA (2014)
- Revidert versjon av roller og ansvar for tjenesterådet (2015)
- Revisjonsrapport – Arbejdsplaner, (2014)
- Revisjonsrapport - Professorkompetanse ved fakultetene frem til 2020 (2015)
- Revisjonsrapport - Rekrutteringsprocessen ved UF-stillinger (2013)
- Revisjonsrapport - Styring og kontroll av masterutdanningsporteføljen, (2013)
- Revisjonsrapport - Styring og kontroll av masterutdanningsporteføljen, (2015)
- Revisjonsrapport - Ubrikte midler årsaker og risikoer, (2014)
- Revisjonsrapport - Utvikling administrative stillinger, (2015)
- Strategi (2012)
- Tilpasning av modellen til enhetlig ledelse (2015)
- Undervisningsevaluering på institutlederforum (2014)
- Utkast til sluttrapport for OU-programmet (2015)
- Tilpasning av modellen til enhetlig ledelse (2015)