

Mandat

Evaluering av administrativ organisering

Utforming av ny administrativ organisasjonsstruktur

Prosjekteier: Rektor

Dato: 16. januar 2023



Mandat for

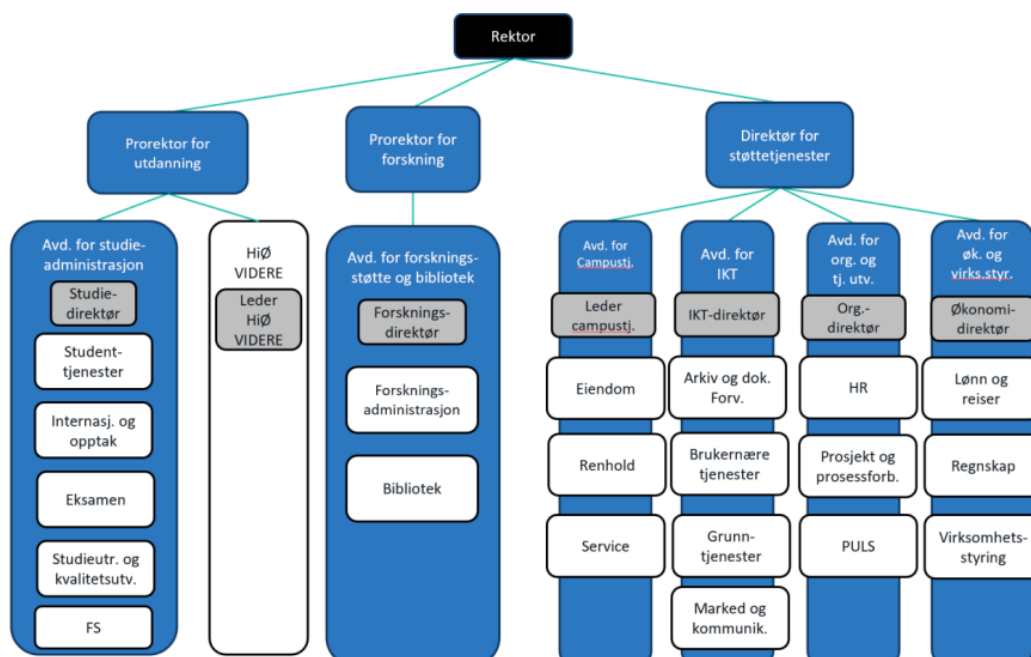
Evaluering av administrativ organisering – utforming av ny organisasjonsstruktur

Forfatter: Elin Corneliusen (Organisasjonsdirektør)

Tittel	Beskrivelse	Input til
Bakgrunn	Hvorfor prosjektet iverksettes (bakgrunn og begrunnelse)	Prosjektplan 1.1 Sluttrapport

29. august 2019 vedtok Høgskolen i Østfold ny organisering og ledelse av de teknisk/administrative tjenestene. Fra en organisering i én fellesadministrasjon med seks avdelinger og to operative studiestedsadministrasjoner, ble alle administrative enheter samlet i 7 administrative fagavdelinger under felles ledelse av høgskoledirektør. Endringene ble implementert vinteren 2020. Driverne for omorganiseringen var blant annet den økende endringstakten i UH-sektoren og derav behovet for en brukerorientert og fleksibel organisering, samt økt digitalisering og større grad av fellestjenester og fellesløsninger på systemsiden. Et viktig mål var å sikre gjennomgående ledelse hvor fagdirektøren for et administrativt område fikk både faglig ansvar for området og personalansvar for alle ressursene innenfor området.

Høgskolestyret besluttet deretter i desember 2020 en større justering av den administrative organiseringen i tråd med vedtaket om å endre styringsform fra todelt til enhetlig ledelse. Endringen ble gjort parallelt med implementeringen av ny faglig organisering ved HiØ. Høgskoledirektørens tidligere ansvarsområde ble delt i tre. Dette gjennom at det ble opprettet åremålsstillinger som prorektor for utdanning, prorektor for forskning og stilling som direktør for støttetjenester med delegert linjeansvar for følgende administrative-/tekniske avdelinger og seksjoner:



Den partssammensatte arbeidsgruppen som hadde ansvar for å tilpasse organisasjonen til den nye lederstrukturen med enhetlig ledelse vektla behovet for stabilitet i en periode hvor høgskolen

omorganiserte sin faglige virksomhet. Administrasjonen på nivå 4 ble derfor i stor grad beholdt slik den var implementert vinteren 2020. Det ble samtidig vedtatt å gjennomføre en samlet evaluering av HiØs organisering og styring. Evalueringen skulle igangsettes høsten 2022, og være ferdigstilt senest 1,5 til 2 år inn i perioden med ny faglig organisasjonsstruktur. Målet var å samordne prosessen for evaluering av den administrative organiseringen med evaluering av den faglige organiseringen.

Vinteren 2022 ble behovet for å igangsette en evaluering av den administrative organiseringen fremskyndet da to avdelingsdirektører på nivå 3 sa opp sine stillinger. Det hadde også kommet signaler fra ansatte, brukere og tillitsvalgte om at eksisterende administrativ organisering ikke fungerte etter hensikten. Det ble av denne grunn startet opp et arbeid for å kartlegge og evaluere administrativ organisering allerede før sommeren 2022. Agenda Kaupang ble leid inn for å gjennomføre en ekstern evaluering.

Agenda Kaupang leverte sin rapport 15. desember 2022. Rapporten er basert på en bred spørreundersøkelse som er gjennomført blant administrativt ansatte, og en brukerundersøkelse blant ansatte i undervisnings- og forskerstillinger. I tillegg er det gjennomført flere individuelle intervjuer og gruppeintervjuer.

Agenda Kaupang kommer i [rapporten](#) med en rekke anbefalinger om tiltak og justeringer i administrativ organisering, og gir blant annet et konkret forslag om en mulig organisasjonsmodell. Rapporten er imidlertid tydelig på at dette bare er én av flere mulige modeller og understreker behovet for en bred og inkluderende prosess for å sikre medvirkning og eierskap til den justerte organisasjonsmodellen.

For å imøtekomme dette behovet ønsker rektor å nedsette en arbeidsgruppe som kan sikre en god intern prosess og utarbeide anbefaling om justert administrativ organisering.

Effekt mål	Hva ønsker man å oppnå? Inntreffer ofte etter prosjektet og kan ofte knyttes til strategiske mål.	Prosjektplan 1.2 Sluttrapport
------------	---	----------------------------------

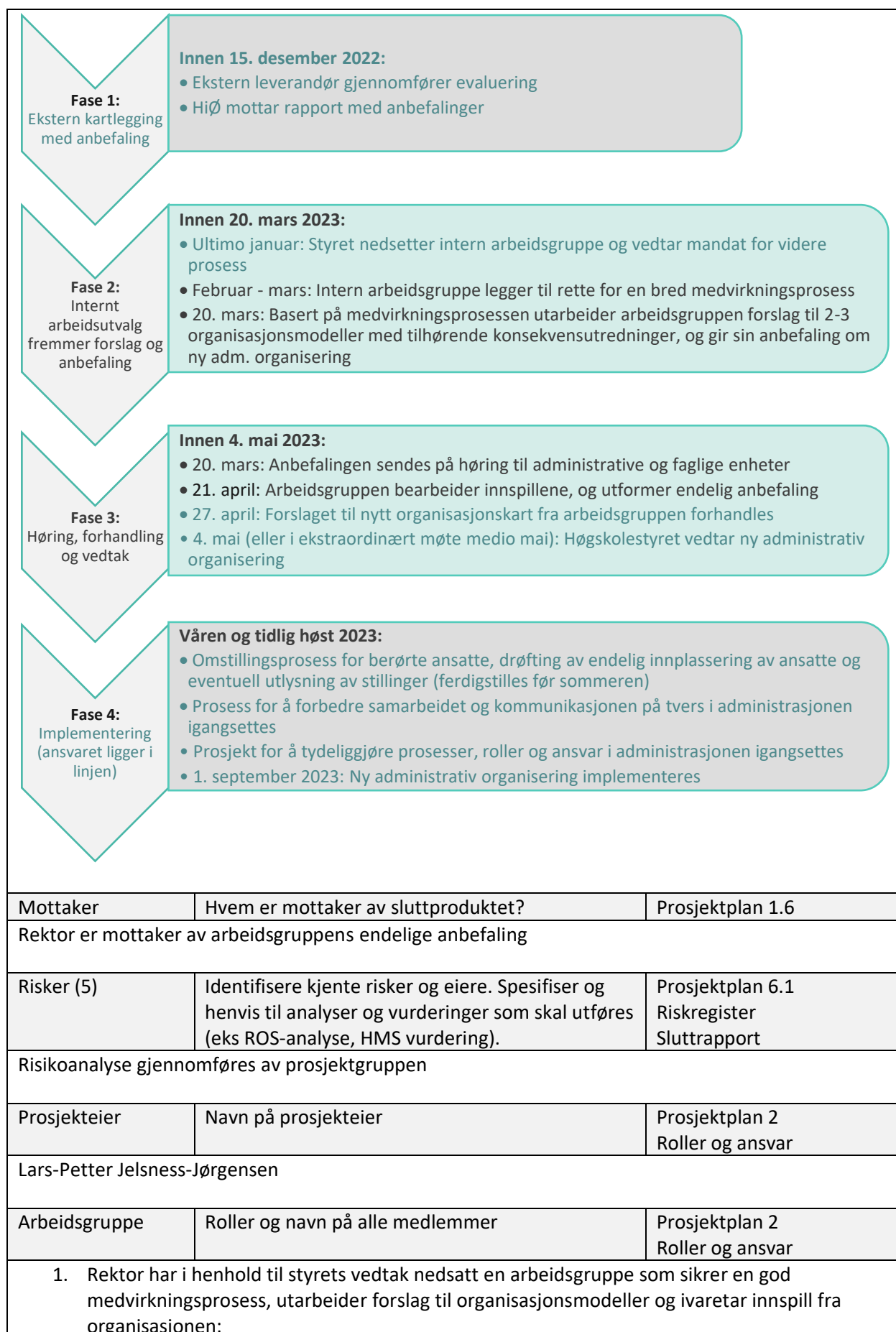
- Arbeidet skal legge grunnlag for en ny administrativ organisering som reduserer dagens utfordringer, synliggjort i evalueringen fra Agenda Kaupang. Effektmålene knyttes opp mot evalueringskriteriene i Agenda Kaupangs rapport, og måloppnåelse i prosjektet vurderes i lys av disse. Kriteriene er basert på et kriteriesett utviklet av Difi (dagens Digdir):

Evalueringskriterier	Utdypning av kriteriene
Formåleffektivitet	Er den administrative organiseringen hensiktsmessig for å løse virksomhetens prioriterte oppgaver?
Kostnadseffektivitet	Bidrar den valgte modellen til at en unngår unødig dobbeltarbeid, og har minst mulig kostnader knyttet til løpende samordning og samarbeid? Legger den til rette for en rasjonell utvikling og bruk av kompetanse?
Rolleklarhet	Gir modellen mest mulig klare og forutsigbare ansvarsforhold internt? Gir den legitimitet og tillit overfor eksterne samarbeidspartnere?
Styrbarhet	Gir modellen klare ansvarsforhold for styring, samordning og prioritering?
Fleksibilitet	Gir den administrative organiseringen rom for å kunne ivareta nye behov og oppgaver? Ivaretar den behov for å være proaktiv?
Brukerorientering	Gir den administrative organiseringen best mulig kvalitet på produkter og tjenester, en best mulig samordnet tjeneste, god tilgjengelighet og brukermedvirkning? Legger den til rette for digitalisering av tjenestene?
Arbeidsmiljø	Gir modellen rom for å utvikle et arbeidsmiljø som er faglig utfordrende og sosialt tilfredsstillende?

- Den nye administrative organiseringen skal også sikre at formålet fra den opprinnelige administrative organiseringen realiseres:
 - «En utviklingsorientert administrasjon som er rustet til å møte endringstakten i sektoren
 - God kapasitetsutnyttelse og utvikling av spisskompetanse
 - Best mulig brukerorientering»

Effektmålene måles gjennom en spørreundersøkelse med et utvalg av spørsmålene fra Agenda Kaupangs evaluering. Resultatene i Agenda Kaupangs evaluering brukes som nullpunktsmåling. Undersøkelsen gjennomføres blant administrativt ansatte og brukere i undervisnings- og forskerstilling 2 år etter organisasjonsendringen implementeres.

Omfang (1)	Hva skal gjøres i prosjektet? Spesifiser alle delene som inngår i leveransen. Når dette er levert kan prosjektet avsluttes.	Prosjektplan 1.3 Tidsplan Sluttrapport
<p>Arbeidsgruppen skal beskrive 2-3 ulike modeller for justering av den administrative organiseringen, og beskrive fordeler og ulemper ved disse. Arbeidsgruppen skal også komme med en anbefaling om foretrukket organisasjonsmodell. Det forutsettes at gruppens arbeid sikrer ivaretagelse av gode prosesser for medvirkning.</p> <p>Det forutsettes videre at arbeidsgruppens modellforslag baserer seg på:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. resultatene og anbefalingene fra Agenda Kaupangs rapport og spesifikke bestillinger fra rektor, herunder å vurdere antall ledernivåer, sikre soliditet i seksjoner og avdelinger, harmonisering av lederspenn mot faglige lederstillinger, samt å sikre fortsatt gjennomgående tjenester som gir likeverdighet mellom studiestedene 2. at organisasjonsmodellen skal kunne fungere både under enhetlig- og todelt ledelse <p>Ansatte (primært ledere) som opplever at stillingen de har i dag blir endret som følge av justeringene i organisasjonen, skal ivaretas på en god og profesjonell måte. Noen kan få nye oppgaver, men ingen skal miste ansettelsesforhold eller fastsatt lønnsnivå ved HiØ.</p>		
Tid (2)	Tidsramme. Tidspunkter.	Prosjektplan 1.4 og 4.2 Tidsplan Sluttrapport
<p>Arbeidsgruppens ansvar er markert med svart skrift. De øvrige oppgavene ivaretas i linjen:</p>		



<ol style="list-style-type: none"> 2. 3. Helge Ramsdal (leder) 4. Lars-Petter Jelsness-Jørgensen (Rektor) 5. Ragnar Knudsen (Hovedtillitsvalgt, UNIO) 6. Pål Kristian Moe (Hovedtillitsvalgt, Akademikerne) 7. Ole-Kristian Førriisdahl (Hovedverneombud) 8. Karin Anker Rasch (seniorrådgiver, Studieadministrasjonen) 9. Torunn Skofsrud Boger (Seksjonssjef) 10. Randi Magnus Sommerfelt (Dekan) 11. Kari Strande (Eksternt styremedlem) 12. Elin Corneliussen (Organisasjonsdirektør) 13. Espen Wilberg (Instituttleder) 14. Inger-Synnøve Sundby Johannessen (studentrepresentant) 		
Prosjektleder	Navn på prosjektleder	Prosjektplan 2 Roller og ansvar
Helge Ramsdal		
Interessenter	Identifiser nåværende interessenter	Prosjektplan 5.1 Interessentregister
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ansatte i teknisk-/administrative stillinger ○ Ansatte (primært ledere) som blir direkte berørt og er under omstilling ○ Brukere av administrative tjenester (primært studenter og UF-ansatte i fakultetene) ○ Tillitsvalgte ○ Høgskolestyret ○ Hovedverneombud og verneombud ○ Eventuelt nye ansatte ved utlysning av ledige stillinger (som følge av omstilling) 		
Kommunikasjon	Kommunikasjon mellom prosjekteier, prosjektstyre og prosjektleder	Prosjektplan 5.2 Kommunikasjonsplan
<ul style="list-style-type: none"> ○ Prosjekteier inngår i arbeidsgruppen og vil således være løpende orientert om arbeidet ○ Organisasjonsdirektør er ansvarlig for å legge til rette for formell drøfting og forhandling av løsningen og å koordinere gruppens arbeid opp mot HR-seksjonen (primært knyttet til omstillingsprosessen) ○ Ansvar for den individuelle omstillingsprosessen for ansatte som blir direkte berørt ivaretas av HR-seksjonen. Det benyttes eksternt bistand til juridiske vurderinger og dersom det er behov til personlig oppfølging/ivaretagelse av berørte ansatte. ○ Det opprettes en intern leder for implementeringsprosessen etter endelig vedtak i høgskolestyret 		