



ADMINISTRASJON FOR FRAMTIDEN DEL 2

KARTLEGGING AV NÅSITUASJONEN VED HIOA

JANUAR 2017

RAMBOLL

AGENDA

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag

- 2. Struktur i prosjektet
- 3. Hovedfunn
- 4. Gjennomgang av fagområder

INTRODUKSJON TIL PROSJEKTET

Analyse av de administrative tjenestene SDI, IKT, Eiendom, STU, FoU, LSB og innkjøpstjenester under Økonomi

Formål og mandat formidlet ved oppstart

- HiOA har et langsiktig mål om å ha en administrasjon som er blant landets mest effektive innen sektoren
- Prosjektet går ut på å gjennomføre en analyse basert på dokumentstudier og intervjuer, for å identifisere de største forbedringsområdene innenfor HiOAs administrative støttefunksjoner
- Rapporten skal inneholde:
- Analyse av dagens situasjon innenfor de administrative områdene med tydelig definerte behov
- Samle inn forslag til gode ideer gjennom intervjuer og workshops, samt innhente inspirasjon fra andre virksomheter
- Rambøll skal **ikke** komme med egne forslag til tiltak på hvordan HiOA kan realisere potensielle gevinster og virkemidler for å oppnå strategiske mål

Hvorfor gjennomfører HiOA prosjektet?

- Den nye rektoratet (topplederen) ved HiOA har uttalt fire hovedsatsningsområder frem mot 2020: 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 tjenestene ved hjelp av intervjuer, funksjonsdelte workshops, dataanalyse- og benchmark-analyse, samt en spørreskjemaundersøkelse. 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 innhentet gode ideer til forbedring fra ansatte i virksomheten, og inspirasjon fra administrative tjenester i andre virksomheter

UTGANGSPUNKT FOR FORBEDRING AV ADMINISTRATIVE FUNKSJONER



RAMBOLL

- 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 i tråd med overordnede strategiske mål. Når vi snakker om effektivitet, standardisering, digitalisering etc. handler det om å skape en ytterligere profesjonell organisasjon som evner å levere kvalitativt gode tjenester til kjernevirksomheten med hensiktsmessig bruk av ressurser.
- HiOA har blitt til gjennom en rekke fusjoner, og har vært gjennom store endringer. 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.
- Rambøll opplever at denne styringsutfordringen er forsterket av en ubalansert representasjon av de administrative funksjonene i rektors ledergruppe, siden de avdelingene som er tettest på kjerneoppgavene ikke er selvstendig representert, men gjennom Prorektorer, som ikke har administrasjon som sitt primære fokusområde.
- 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.

OVERORDNEDE HOVEDFUNN – RAPPORT 2

HiOA har en større administrasjon enn sammenlignbare institusjoner



HiOA bruker flere ressurser på administrasjon enn andre norske utdannelse sinstitusjoner. 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. En del av de tjenestene vi har sett på i denne fasen er organisert ulikt mellom ulike institusjonene, uten at det er mulig å identifisere tallene knyttet til dette. Dette kan gi seg utslag i at enkelte avdelinger kommer tilsynelatende bedre eller dårligere ut i forhold til benchmark. Overordnet sett er allikevel konklusjonen at HiOA har større administrasjon, uten at kvaliteten er høyere

Organisering av førstelinjetjenester



Rambøll ser et potensiale for HiOA i å utforske nærmere organiseringen av ulike førstelinjetjenester på tvers av dagens organisering, særlig i kombinasjon med flere og bedre løsninger for selvbetjening og kommunikasjon via digitale flater. Vi tenker særlig på de ulike tekniske brukerstøtter, men også utover dette ser vi et potensiale i et styrket samspill mellom aktører som har studentdialog, enten det er digitalt eller ansikt til ansikt. Et bedret samarbeid mellom Studieadministrasjonen, avdeling for Samfunnskontakt og Lærings senter og Bibliotek vil kunne gi effektiviseringsgevinster og økt kvalitet.

Brukerorientert organisasjons- og tjenstedesign



Digitalisering står høyt på agendaen til HiOA, og gjennomgående har organisasjonen høye ambisjoner, både gjennom universitets - satsning og digital satsning. For å lykkes med dette tror Rambøll at HiOA må betydelig styrke evnen til å samhandle på tvers av organisatoriske enheter og nivåer, og være villig til å designe tjenester og løsninger gjennomgående, uavhengig av etablerte organisasjons-strukturer. Uten et slikt helhetsfokus er det en risiko for sub-optimale løsninger.

AGENDA

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag

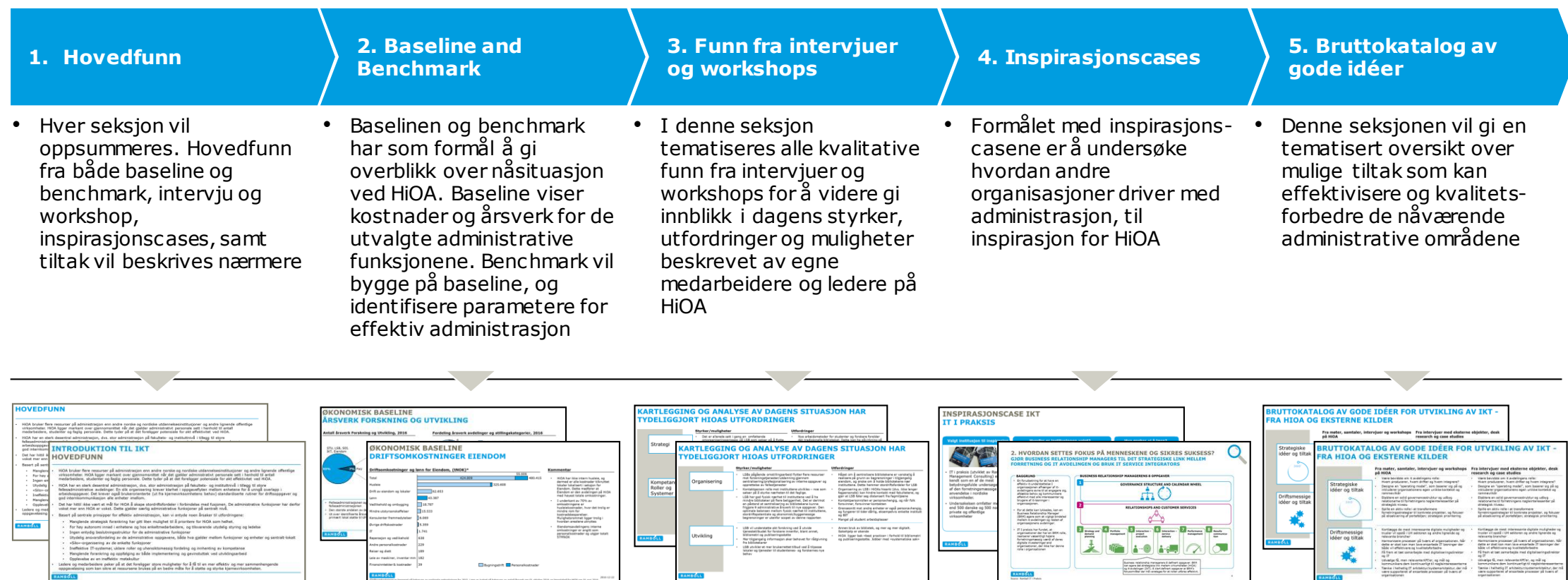
2. Struktur i prosjektet

3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

HVORDAN SKAL SEKSJONENE FOR HVERT FAGOMRÅDE LESES?

- Figuren under viser analysens oppbygning, og oppbygning av følgende rapport. Rapporten er inndelt i seks fagområder, et fagområde for hver administrative avdeling utpekt som fokusområde i analysen. Hvert punkt vil bli behandlet via 5 følgende seksjoner



AGENDA

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag

2. Struktur i prosjektet

3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

HOVEDFUNN SÅ LANGT FRA BASELINE OG BENCHMARK

Foreløpige konklusjoner fra baseline og benchmark-analysen for de seks administrative funksjonene

Seksjon for Dokumentasjon og informasjonsf.

SDI står for en marginal andel av den samlede kostnadsbasen, og kartleggingen har vist at SDI ser ut til å utføre oppgaver på en hensiktsmessig og ofte effektiv måte. Primært ligger potensiale i organisasjonens bruk av tjenesten. Det mangler likevel en dypere analyse og benchmark for å identifisere ytterligere potensial for effektivisering

POTENSIAL FOR FOBEDRING:



Eiendom

Til tross for lave leie- og driftskostnader bruker HiOA mer av inntektene på lokaler sammenlignet med andre UH-institusjoner. Økte kostnader som konsekvens av en sentral beliggenhet har ikke gitt tilsvarende utslag i økte bevilgninger. At studentene er noe mindre tilfreds med lokalene indikerer at det er potensiale for forbedringer

POTENSIAL FOR FORBEDRING:



IKT

Sammenlignet med ulike institusjoner, er IKT-avdelingen forholdsvis effektiv, men sett fra HiOAs perspektiv ønskes forbedringer. Det gjelder mer kapasitet til utvikling fremfor bare drift, bedre system-integrasjon og klarere oppgaveflyt og snittflater mellom ulike nivåer i organisasjonen. Noen tjenester av IKT-art ligger andre steder

POTENSIAL FOR EFFEKTIVISERING:



Studieadministrasjon

Studieadministrasjonen er den største funksjonen målt i årsverk, og den funksjonen som er tettest på kjernevirksomheten. Benchmark viser at kvaliteten og ressursbruken varierer internt på HiOA mellom ulike fakulteter, noe som kan indikere mangel på harmoniserte prosesser. Indikasjoner på at det er et stort potensial for effektivisering og forbedringer

POTENSIAL FOR FORBEDRING:



Læringssenter og bibliotek

Sammenlignet med andre UH-bibliotek bruker HiOA flere årsverk. Dette skyldes i stor grad at medieseksjonen er lagt inn under LSB. Tas dette hensyn til er ressursbruken gjennomsnittlig. Siden 2012 har antall årsverk per primærbruker gått noe ned, samtidig som flere årsverk har blitt flyttet til tjenestetilbudet og brukertilfredsheten har økt noe

POTENSIAL FOR FORBEDRING:



Forskning og utvikling

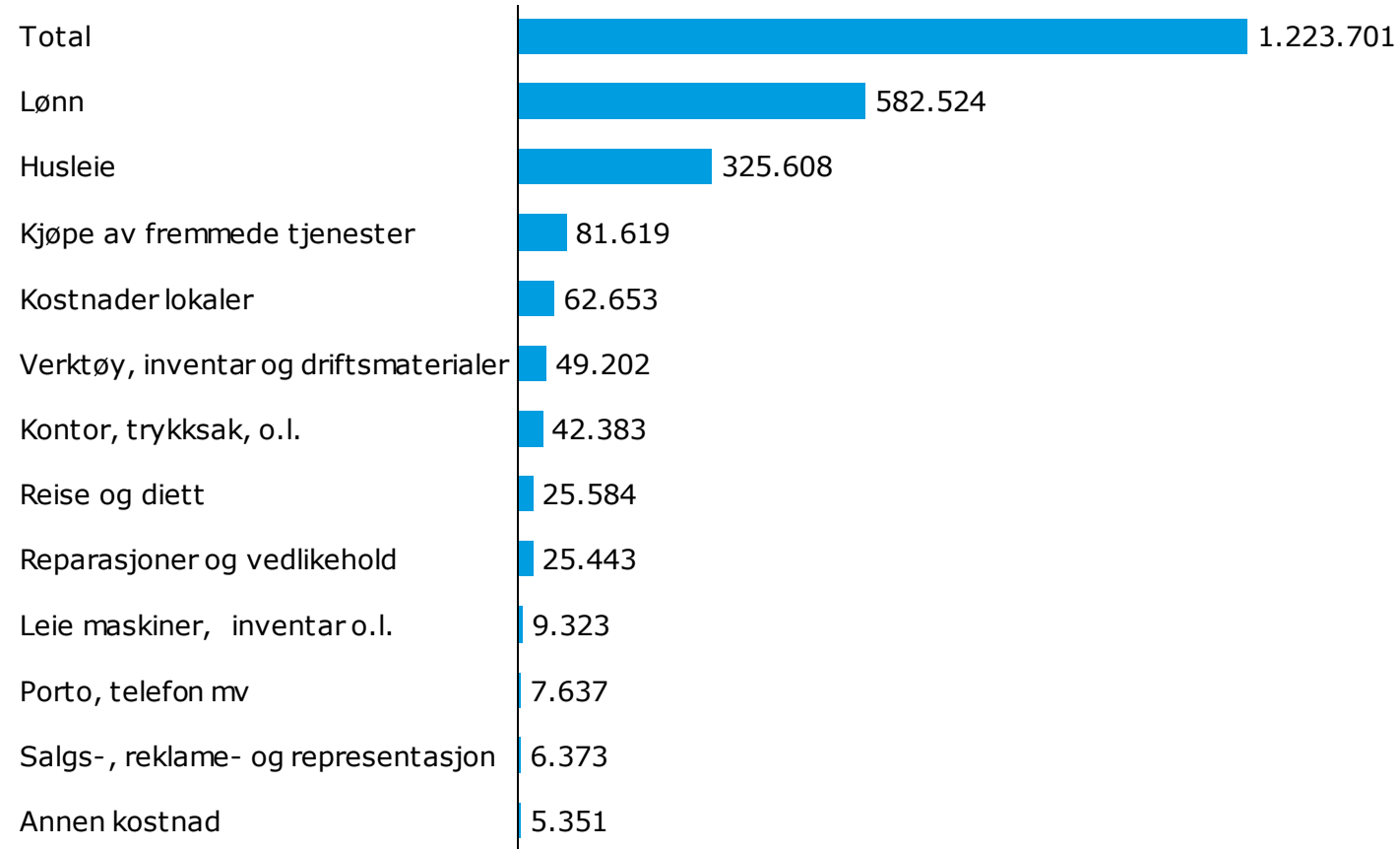
FoU-støtten gis av ca. 31 årsverk samlet. Vi mener å ha identifisert at FoU-funksjonen i dag mangler utviklingsmidler for å høyne kvaliteten av støtten. Det er behov for jevnlig å «ta pulsen» på forskernes behov i takt med økt forskningsfokus på HiOA. For at HiOA skal nå sine strategiske mål på området bør prioriteringen og potensialet her være stort

POTENSIAL FOR FORBEDRING:



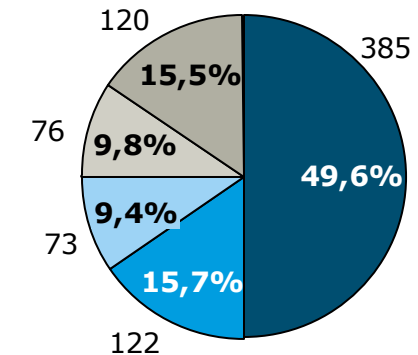
SAMLET OVERSIKT OVER ADMINISTRASJONENS KOSTNADER OG ÅRSVERK

Lønn (2016) og driftskostnader (2015) (tNOK)*

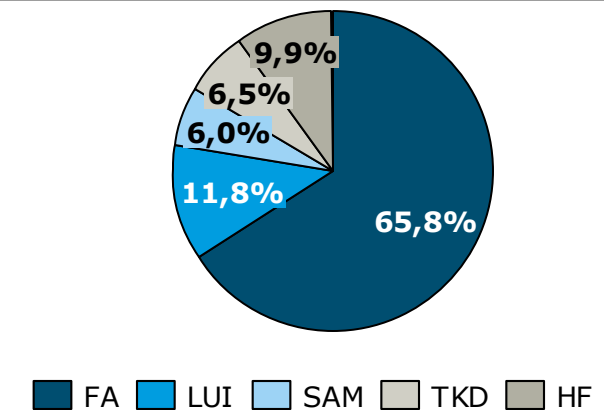


Fordeling av årsverk og samlede kostnader

Fordeling av årsverk



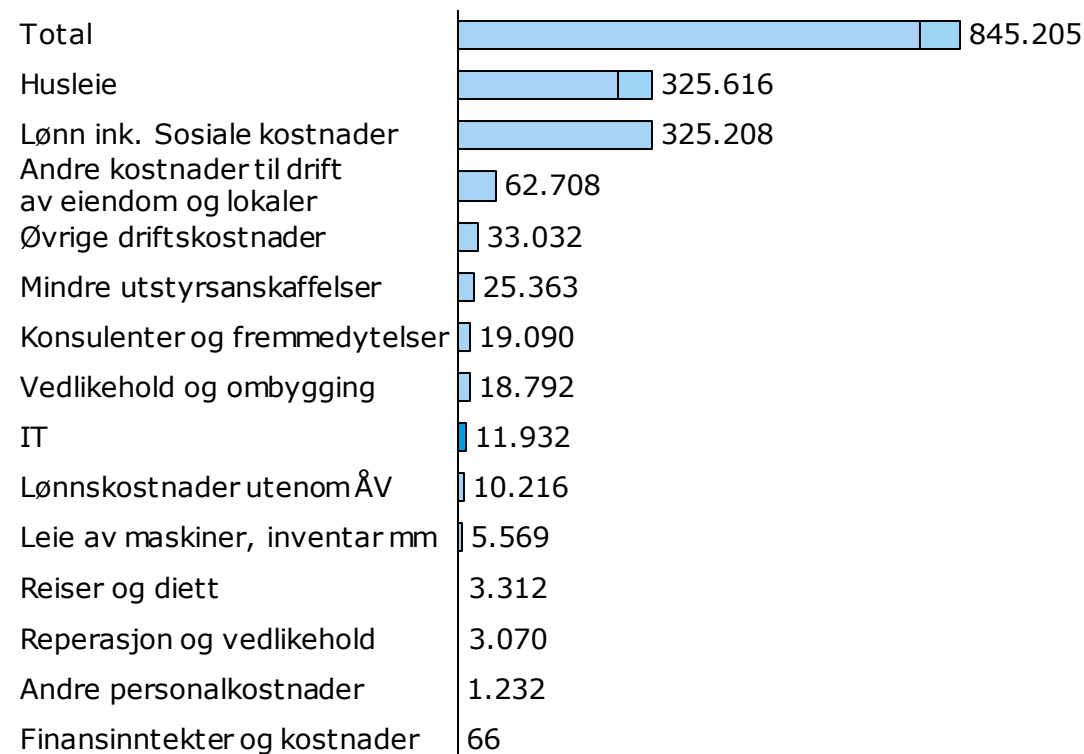
Fordeling av kostnader (%)



SAMLET BASELINE

OVERSIKT OVER DE 6 AVDELINGENE I ADMINISTRASJON FOR FREMTIDEN

Lønn- og driftskostnader, 2015 (TNOK)*

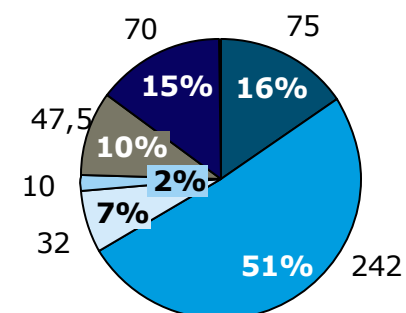


- Å inkludere Eiendom og IKT fører til at kostnadsbasen vokser betydelig, da HiOA samler husleie og IT-kostnader for hele høgskolen i disse avdelingene

RAMBOLL

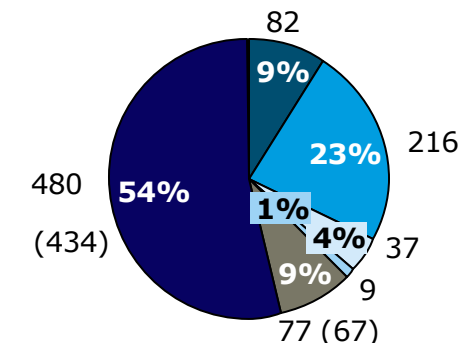
Fordeling av årsverk, årsverkstyper og kostnader ved HiOA**

Fordeling av årsverk

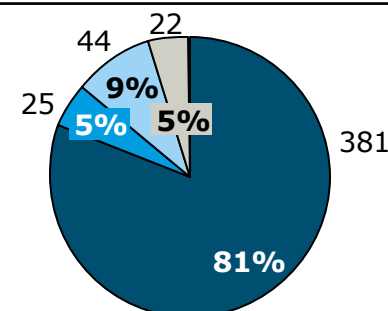


LSB STU FoU SDI IKT Eiendom

Fordeling av omk. inkl. lønn (MNOK)

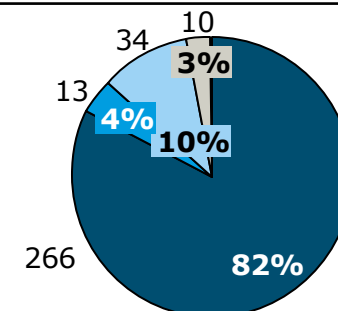


Fordeling av årsverkstyper



Adm Drifts- og vedlikehold Støttestillinger UFF-stillinger

Fordeling av lønn (MNOK)



*Total inkluderer alle kostnader for de pålydende avdelinger. Utreknes husleie og IT kostnader isolerte for enhetene, er utgiften til husleie 54 MNOK og IT kostnadene 12 MNOK. Husleie og IT-kostnader er fordelt mellom ovenstående avdelinger basert på fordelingsnøkler (se forutsetninger), og fratrukket Eiendom og IT for å unngå dobbelregning. Driftskostnader er beregnet for 2015 og lønnskostnader er beregnet for 2016 **Studentparlamentet er inkludert under studieadministrasjonen.

AGENDA

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag
2. Struktur i prosjektet
3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

4.0 Introduksjon, forutsetninger og datagrunnlag

- 4.1 Eiendom
- 4.2 IKT
- 4.3 Seksjon for dokumentasjon og informasjonsforvaltning (SDI)
- 4.4 Studieadministrasjon (STU)
- 4.5 Forskning og utvikling administrasjon (FOU)
- 4.6 Læringscenter og bibliotek (LSB)

BAKGRUNN OG FORMÅL MED BASELINE- OG BENCHMARK-ANALYSEN

Analyse av administrasjon for framtiden

- Det er økt fokus på god og effektiv drift i universitets- og høyskolesektoren og HiOA ønsker å utvikle sine administrative støttefunksjoner i tråd med dette
- Rambøll har bistått HiOA med å kartlegge nåsituasjonen ved utvalgte administrative funksjoner. Funksjonene som har blitt kartlagt i denne runden er SDI, LSB, FoU, IKT, STU og Eiendom

Datagrunnlag

- HiOAs økonomifunksjon har gitt Rambøll tilgang til kostnadsdata for 2015 og årsverksdata for 2016. Dette danner grunnlag for baseline-analysen
- I benchmark-analysen har Rambøll innhentet data fra database for statistikk om høyere utdanning (DBH). Dette har blitt gjort for å oppnå størst mulig sammenligningsgrunnlag i tallene. I tillegg baseres benchmark-analysen på Rambølls generelle kunnskap og vår interne administrasjons-database fra lignende analyser
- For ytterligere informasjon henvises til oversikt over forutsetninger og datagrunnlaget

Baseline

- Baseline har som formål å gi et overblikk over nåsituasjon ved HiOA. Baseline viser kostnader og årsverk for de utvalgte administrative funksjonene

Benchmarking

- Benchmark-analysen vil bygge på baseline, og identifisere parametere for effektiv administrasjon.
- Dermed vil HiOAs administrative funksjoner bli sammenlignet med andre institusjoner og målt på kvalitative parametere som tilfredshets- og brukerundersøkelser
- Benchmarking har som mål å gi indikasjoner på forbedringspotensialer innad og mellom de administrative avdelingene
- Resultatet fra benchmarking analysen skal fungere som innspill til møter og/eller workshops for å skape en diskusjon rundt forbedringsforslag og virkemidler til fremtidens administrasjon

FORUTSETNINGER

BEREGNINGER AV ADMINISTRASJONENS KOSTNADER OG ÅRSVERK

Driftskostnader

Driftskostnader angir de realiserte kostandene for 2015 på de enkelte poster for de enhetene hvor administrasjonen er angitt som en selvstendig enhet. Alle avdelinger i Fellesadministrasjonen og fakultetene HF, SAM, LUI og TKD er inkludert. Felleskostnader og fellestiltak er inkludert der hvor det har vært mulig å skille ut kostnaden direkte til en funksjon. Det har ikke vært mulig å skille ut SVA sin administrasjon da denne ikke er en særskilt enhet. Det har heller ikke vært mulig å trekke ut driftskostnader for de få administrative årsverkene som er plassert i forskjellige forskningsprogram.

Grunnet mangel på intern husleie, samt lokalt oppgjør av IT-kostnader, er kostnader knyttet til lokalleie og IT, inkludert drift, blitt fordelt ut i fra en gjennomsnittsbetraktning per årsverk ved HiOA i 2014. Husleiekosten er beregnet til 115.000 NOK per år per ÅV samt 25.000 i IT-kostnader per år per ÅV. Dette har blitt gjort for å allokere kostnader ut til de enkelte avdelingene for å skape "baseline" for de administrative enhetene. Således skal den økonomiske baseline for de enkelte funksjoner ses som et estimat av funksjonens samlede kostnader. For den totale økonomiske baseline av alle seks funksjoner har vi inkludert alle kostnader i tillegg til alle kostnader HiOA har for avdelingene Eiendom og IKT.

Årsverk 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 angitt per 1 oktober 2016.

Mesteparten av inkluderte årsverk utgjør administrative medarbeidere, som i baseline er definert med stillingskategoriene benyttet og definert av DBH. Feilregistrering av årsverk kan forekomme. Forskyvninger vil primært være på fakultetsnivå, gitt at administrasjonsenhetene ikke nødvendigvis er rendyrkede (f.eks. rene studieadministrative avdelinger), men også inkluderer forskningsadministrativ seksjon, post, kantine eller trykkeri. Det har ikke vært mulig å skille ut årsverk på instituttnivå, og det har blitt gjort en individuell vurdering foretatt i samarbeide med HiOA der det har vært nødvendig.

Lønnskostnader inkluderer pensjon, feriepenger, gruppelivspremie med mer, og er beregnet ut fra lønnstrinn per årsverk tilknyttet avdelingen. HiOAs lønnstabell pr 01.05.2016 er brukt i beregningen av lønnskostnadene.

Generelt

I datasettet vi mottok fra HiOA mangler driftskostnader knyttet til enkelte forskningsprogrammer, samt enkelte ÅV. Derfor skal den overordnede "baselinen" tas med forbehold om at den angir mesteparten av HiOAs samlede kostnader. Dessuten angis driftskostnader for 2015 sammenholdt med lønnskostnader for 2016, hvilket også gir grunn til forbehold. Baseline er et estimat hvor vi har forsøkt å inkludere alle reelle kostnader for områdene vi ser på i analysen. Det vil trolig være noe feilmargin, men den vil være såpass liten at bildet er å betrakte som tilnærmet korrekt i denne typen analysekontekst.

FORUTSETNINGER

BENCHMARKANALYSEN

Analysens datagrunnlag

Benchmark-analysen er basert på offentlig tilgjengelige data fra DBH. 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 mest mulig korrekt sammenligningsgrunnlag.

Basert på råd fra HiOA, samt Rambølls egen undersøkelse, er følgende institusjoner valgt ut som sammenlignbare institusjoner: Universitetet i Agder (UiA), Universitetet i Stavanger (UiS), Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST), Universitetet i Oslo (UiO), Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og Høgskolen i Sørøst Norge (HSN). I tillegg har vi benchmarket mot andre universiteter og høyskoler der det er blitt vurdert som relevant. Det gjelder tilfeller hvor datatilgjengeligheten er lav, i tillegg til samlede benchmark for alle utdannelseinstitusjoner og gjennomsnitt for statlige høyskoler og universiteter.

I sammenligningen av eiendomsseksjonen ved HiOA har det blitt tatt utgangspunkt i UH-institusjoner med tilsvarende eie/leie-struktur som HiOA. Per i dag leier HiOA sine arealer og vi har derfor valgt å utelate institusjoner som eier mer enn 10% av sine egne arealer fra analysen. Av nevnte institusjoner gjelder dette NTNU og UiO, som eier store deler av sine egne arealer. I sammenligning av eiendomsseksjonen har Høgskolen i Bergen (HiB) blitt inkludert i analysen på bakgrunn av at HiB har tilsvarende leiestruktur som HiOA.

Det kan hende at institusjonsspesifikke forhold har betydning for benchmark. Vi har derfor undersøkt hvorvidt HiOAs permisjonspraksis og høye antall timelønnede kan føre til skjeve tall. Vi har også undersøkt hvorvidt støttetjenester er outsourcet i de sammenlignbare institusjoner. Ingen av de utvalgte institusjoner outsourcer støttetjenester, og DBH databasen vurdere alle institusjoner likt. Det er derfor rimelig å anta at eventuelle forskyvninger av permisjonspraksis og timelønnede utlignes på tvers.

Mer om timelønnede: Kriteriet for å inkludere ansatte i databasen avhenger av om institusjonen har arbeidsgiveransvar overfor den ansatte. Det betyr at de fleste timelønnede medarbeiderne ikke er tatt 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: Ansatte 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.

I tillegg skal det nevnes, at Rambøll har vært i kontakt med DBH og fått bekreftet datas validitet og metode, jf. ovenstående

FORUTSETNINGER

BENCHMARKANALYSEN

Driftskostnader og investeringer brukt i benchmarkanalysen

Driftskostnader og investeringer brukt i benchmarkanalysen er hentet fra utvalgte UH-institusjoner sine årsrapporter, som er tilgjengelig i DBHs database. UH-institusjoner følger samme statlige regnskapsstandards, som inneholder regler om hvordan statlige virksomheter skal utarbeide og presentere sitt virksomhetsregnskap. I tillegg har vi benyttet Benchit sin undersøkelse fra 2015 til å identifisere IT-driftskostnader for HiOA, og andre sammenlignbare institusjoner.

Driftskostnader på eiendomsområdet er hentet fra note 3 i årsrapportene, hvor vi har valgt å inkludere følgende kontoer i benchmark:

- Konto 63 kostnader lokaler: Inkluderer kostnader knyttet til husleie og drift av eiendom av lokaler, som eksempelvis renovasjon, vann og avløp, lys og varme, vaktmestertjenester, mm. I presentasjonen av årsregnskapet er det skilt mellom husleiekostnader og andre kostnader til drift av eiendom og lokaler. På denne måten er det mulig å skille ut disse kostnadsgruppene hos sammenlignbare institusjoner.
- Konto 66 reparasjon og vedlikehold: Inkluderer reparasjon og vedlikehold av bygninger, leide lokaler, maskiner, anlegg og annet. I benchmark har vi tatt utgangspunkt i konto 660-665, som inneholder reparasjon- og vedlikeholdskostnader knyttet til bygninger og leide lokaler.

Konto 65 verktøy, inventar og driftsmaterialer inneholder noen kostnader tilknyttet eiendom, slike som mindre inventar og kunst. Det er derimot ikke mulig å skille ut kostnadene tilknyttet eiendom fra årsrapporten til sammenlignbare institusjoner, og konto 65 er derfor utelatt fra benchmark.

FORUTSETNINGER

FORKLARING AV FORKORTELSENE VI HAR BRUKT

Forkortelsene vi har brukt:

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. års- ekvivalenter eller "studentårsverk"
- **UF:** 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.
- **Primærbrukere:** 1. Antall årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger. 2. Studenter i form av antall beståtte 60-studiepoengsenheter (studenter uten studierett, gjentakseksamener og doktorgradseksamener tas ikke med) 3. Årsverk ved eksterne institusjoner som har brukt institusjonens bibliotektenester. (DBH)
- **Primærbrukere per biblioteksårsverk:** Biblioteksårsverk tilsvarer årsverk for fast ansatte i bibliotektenesten per 31.12.2015. (DBH)
- **Utlån og nedlastninger per primærbruker:** Utlån og nedlastninger tilsvarer antall førstegangslån fra egne samlinger + antall nedlastninger fulltekstdatabaser + Antall nedlastninger institusjonsarkiv. (DBH)
- **Innkjøpskostnad per primærbruker:** Innkjøpskostnader tilsvarer kostnader til innkjøp av materiale til egen samling. (DBH)
- **Poeng per UF:** Angir omfang og kvalitet i vitenskapelig publisering i forhold til antall årsverk i forsknings- og undervisningsmiljøet. Publikasjonspoeng sier dermed noe om forutsetningene for FoU-basert utdanning. Stipendiater er også medregnet, da disse forventes å publisere mens de er i forskerutdanning (DBH)
- **Studiebarometeret:** Studiebarometeret er en årlig studentundersøkelse, som viser studentenes oppfatninger om kvalitet i studieprogrammer ved norske høyskoler og universiteter. Svarskala fra 0 (meget utilfreds) til 5 (meget tilfreds) (NOKUT)

OVERSIKT OVER SENTRALE KILDER (1/5)

**Vi har hatt
samtaler med**

- Nina Waaler (Prorektor for utdanning)
- Morten Irgens (Prorektor FoU)
- Cecilie Wilberg (Fakultetsdirektør LUI)
- Marja Lundell (Fakultetsdirektør SAM)
- Maren Christine Moen (Fakultetsdirektør TKD)
- Marianne Brattland (Studiedirektør)
- Lars Egeland (Læringssenterdirektør)
- Asbjørn Seim (DI-direktør)
- Mariann Hole (Eiendomsdirektør)
- Tommy Due-Løvaas (IT-direktør)
- Kristin Sverdrup (Forskningsdirektør)
- Anka Ødegaardshaugen (Seksjonssjef, Eksamen og studieadministrative systemer)
- Benedicte Solheim (Seksjonssjef, Internasjonalisering)
- Camilla Sønstabø Thorkildsen (Seksjonssjef, Opptak og veiledning)
- Unni Henriksbø (Seksjonssjef, Analyse og kvalitetsutvikling)
- Karl Nordli (Seksjonssjef, Internasjonalisering)
- Martin Halvorsen (Seksjonssjef, Opptak og veiledning)
- Anna Margarita Olsen (Seksjonssjef, SDI)
- Annegrete Møller-Stray (Seksjonssjef, praksisadministrasjon, LUI)
- Pierre Wijnen (Seksjonssjef, Eiendom)
- Ina Von Lukas (Seksjonssjef, BIT)
- Kevin Kliland (Seksjonssjef, Systemutvikling)
- Christian Ramstad (Seksjonssjef, Systemadministrasjon)
- Tor Gustav Hovland (Seksjonssjef, Eiendom)
- Claudia Talgo (Seksjonssjef STU, HF)
- Fred Arild Pettersen (Seksjonssjef STU, LUI)
- Ken Henry Hyttemoen (Seksjonssjef STU, SAM)
- Jørund Støre Bergrem (Seksjonssjef STU, TKD)
- Elin Holther Anthonisen (Seksjonssjef, FoU, HF)
- Trine Remvik (Seksjonssjef, LSB, P32)
- Anne Berit Gregersen (Seksjonssjef, LSB, P48)
- Marianne Julin Montgomery (Seksjonssjef, LSB, P35)
- Eirik Endal (Seksjonssjef, LSB, Kjeller)
- Elsbet Vestvatn (Administrasjonssjef, SVA)
- Anne Ullmann (Seniorrådgiver, FoU)
- Anne Bjørtuft (Seniorrådgiver, FoU)
- Ole Lycke (Seniorrådgiver, IKT)
- Helle Stedøy (Seniorrådgiver, IKT)

OVERSIKT OVER SENTRALE KILDER (2/5)

Vi har hatt samtaler med

- Gry Lund Andersen (Rådgiver, Eiendom)
- Morten Riise (Seniorrådgiver, Innkjøp)
- Tina Taucher (Seniorrådgiver, Innkjøp)
- Cecilie Østensen (Rådgiver, Innkjøp)
- Morten Møll Birkeland (Seniorrådgiver, Innkjøp)
- Tobias Brokhaug Persson (Rådgiver, Innkjøp)
- Christopher Weidemann Aspelin (Seniorrådgiver, Innkjøp)

Workshop deltakere

Innkjøp:

- Tina Taucher (Seniorrådgiver, Innkjøp)
- Tobias Brokhaug Persson (Rådgiver, Innkjøp)
- Pierre Wijnen (Seksjonssjef, Eiendom)
- Gry Lund Andersen (Rådgiver, Eiendom)
- Troy John Williams (Vikar, Eiendom)
- Morten Riise (Seniorrådgiver, Innkjøp)
- Tom E. Syvertsen (Tjenesteeier, Eiendom)
- Christina Lindskog (HR rådgiver, SVA)
- Per Ola Rønning (Førsteamanuensis, TKD)
- Simen Nørstebø (Seksjonssjef, Økonomi, HF)
- Morten Møll Birkeland (Seniorrådgiver, Innkjøp)

- Irene Lona (Prosjektleder, eksamen og studieadministrative systemer)
- Nadine Kaiser (Prosjektleder, eksamen og studieadministrative systemer)
- Bjørn Syvertsen (Seniorrådgiver, Eiendom)

FoU administrasjon

- Kristin Sverdrup (Forskningsdirektør)
- Anne Bjørntuft (Seniorrådgiver, FoU)
- Vibeke Helen Moe (Seniorrådgiver, FoU)
- Gry Helene Stavseng (Seniorrådgiver, FoU)
- Tove Jorid Hatlen (Seniorrådgiver, FoU)
- Elin Holther Anthonisen (Seksjonssjef, FoU, HF)
- Knut Sverre Bjørndalen Røang (Seksjonssjef, Økonomi, SAM)
- Linda Andreassen (Rådgiver, FoU, LUI)
- Brita Børve (Seniorrådgiver, FoU, TKD)

OVERSIKT OVER SENTRALE KILDER (3/5)

Workshop deltakere

Studieadministrasjonen

- Marianne Brattland (Studiedirektør)
- Annegrete Møller-Stray (Seksjonssjef, praksisadministrasjon, LUI)
- Camilla Sønstabø Thorkildsen (Seksjonssjef, Opptak og veiledning)
- Claudia Talgo (Seksjonssjef STU, HF)
- Fred Arild Pettersen (Seksjonssjef STU, LUI)
- Anne Øverland (Kontorsjef, HF)
- Hallvard Johanssen (Kontorsjef, HF)
- Tor Egil Kaasa (Rådgiver, HF)
- Frank Magnussen (Rådgiver, HF)
- Dagrun-Elin Johnsen (Rådgiver, HF)
- Kristin Sletten (Seniorrådgiver, HF)
- Turid Hegerstrøm (Rådgiver, HF)
- Irene Hurthi Kristiansen (Rådgiver, HF)
- Hege Maria Bergersen (Kontorsjef, HF)
- Liv Ingunn Bråten (Seniorrådgiver, HF)
- Hanne Liv Østtveit-Moe (Rådgiver, HF)
- Sølve Heikki Paulsen (Rådgiver, LUI)
- Ola Uvaas (Studieleder, TKD)
- Øyvind Stenhaus Olsen (Rådgiver, LUI)
- Rønnaug Lyckander (Seniorrådgiver, Eksamen og studieadministrative systemer)
- Bente-Anita Strand (Rådgiver, LUI)
- Morten Isnes (Studieleder, LUI)
- Cathrine Døschner (Seniorrådgiver, LUI)
- Jorunn Wiig Strømberg (Rådgiver, LUI)
- Karoline Kristiansen (Rådgiver, LUI)
- Turid Brattaas (Seniorrådgiver, SAM)
- Silje Carstens Varden (Rådgiver, SAM)
- Anne Drag Tidemand-Fossum (Seniorrådgiver, SAM)
- Anne E Juul Persbråten (Seniorrådgiver, SAM)
- Tone Gjerding (Seniorrådgiver, SAM)
- Bjørg Halvorsen (Seniorrådgiver, SAM)
- Anniken Bakke (Rådgiver, SAM)
- Audun Westad (Internasjonal Koordinator, SAM)
- Elisabeth Schjønby (Rådgiver, TKD)
- Birthe Sønnesyn (Førstekonsulent, TKD)
- Lasse Saur (Seniorrådgiver, TKD)

OVERSIKT OVER SENTRALE KILDER (4/5)

Workshop deltakere

Studieadministrasjonen

- Grethe Syvertsen (Seniorrådgiver, LUI)
- Marie Holdhus Salvesen (Rådgiver, TKD)
- Hege Sandsleth (Rådgiver, TKD)
- Brit Balgaard (Seniorrådgiver, TKD)
- Kristin Ruistuen (Rådgiver, TKD)
- Håkon Erikson (Seniorkonsulent)
- Anka Ødegaardshaugen (Seksjonssjef, eksamen og studieadministrative systemer)
- Ken Henry Hyttemoen (Seksjonssjef STU, SAM)
- Jørund Støre Bergrem (Seksjonssjef STU, TKD)
- Benedicte Solheim (Seksjonssjef, Internasjonalisering)
- Trine Neset Brødremoen (Seniorrådgiver, Opptak og veiledning)

OVERSIKT OVER SENTRALE KILDER (5/5)

Data

- Årsverk og lønnsdata, HiOA internt (2016)
- Utgiftsdata, HiOA internt (2015)
- Leverandøroversikt, HiOA internt (2016)
- NSDs Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) (2016)
- Nasjonalbibliotekets statistikk for fag-og forskningsbiblioteker (2012-2015)
- Statistikk nedlastninger arkiv ODA, HIOA internt (2015)
- Studiebarometeret (2013-2015)
- Brukerundersøkelse BIT (2012, 2014, 2012)
- Bencheit, Universitetet i Oslo (2015)
- Intern database, Administrative Funksjoner, Ramboll Management Consulting
- Spørreskjemanalyse av Innkjøp, Rambøll Management Consulting (2016)
- Innkjøpsstatistikk, Universitetet i Oslo (2016)

Referanse- gruppen

Se informasjon om organisering på bloggen:
<https://blogg.hioa.no/administrasjon/organisering/>

AGENDA

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag
2. Struktur i prosjektet
3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

4.0 Introduksjon, forutsetninger og datagrunnlag

4.1 Eiendom

4.2 IKT

4.3 Seksjon for dokumentasjon og informasjonsforvaltning (SDI)

4.4 Studieadministrasjon (STU)

4.5 Forskning og utvikling administrasjon (FOU)

4.6 Læringscenter og bibliotek (LSB)

INTRODUKSJON TIL EIENDOM

HOVEDFUNN

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) har en delt beliggenhet mellom Kjeller i Akershus og Pilestredet i Oslo. I tillegg tilbyr HiOA studier i Kunnskapens Hus i Sandvika i Bærum, men eiendomsavdelingen har liten befatning med denne lokasjonen. Det pågår prosesser rundt flytting av virksomheten i Kjeller til Lillestrøm, men vi har i denne kartleggingen ikke sett på eventuelle effekter av dette.

Husleie er en betydelig kostnad for HiOA, men ikke større enn man bør forvente gitt høgskolens sentrale plassering. Eiendomsavdelingen er fremoverlent og opptatt av å skape fysiske omgivelser for studentene som inspirerer og motiverer, samtidig som de er opptatt av å få mest mulig ut av både lokaler og budsjetttrammer gitt forutsetningene. Dette inkluderer aktiv vurdering av bemanningssituasjon og frigjøring av ressurser til presumptivt viktigere oppgaver. Det fremkommer allikevel et behov for tettere dialog med særlig fakultetene rundt prioritering av tiltak og utbedringer.

Analysene indikerer ikke at HiOA er spesielt "trangbodd", selv om det i de mest intense periodene kan oppleves slik. At lokalene i utgangspunktet ikke er oppført som undervisningsbygg, og at deler av bygningsmassen er vernet/fredet gjør selvsagt sitt for muligheten til å bruke alle kvadratmeter optimalt. Mer fleksibel bruk av lokalene utover tidsrommet mellom 9.30 og 14.30 vil kunne gi rom for ytterligere økning av studentmassen uten økte behov for arealer.

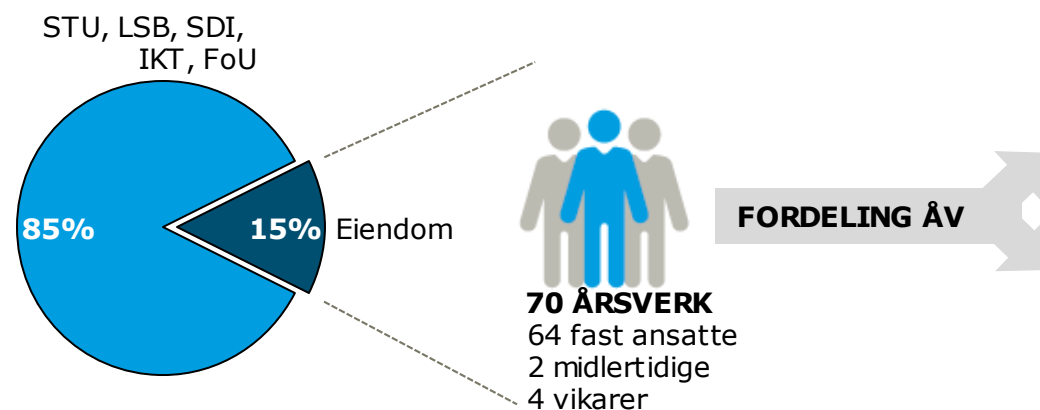
Eiendomsavdelingen forvalter noen brukerstøttetjenester som har nært grensesnitt med IKT (Auditoriehjelpen), og andre førstelinjebaserte tjenester som resepsjon og sentralbord. Høgskolen vil kunne være tjent med å se med nye øyne på hvordan ulike former for førstelinjetjenester kan organiseres uavhengig av øvrig organisering. Måten det er organisert på i dag kan også påvirke hvordan HiOA kommer ut på benchmark av kostnader og årsverk innen eiendomsforvaltning.

Det er knyttet usikkerhet til effekten av innføring av eiendomsskatt i Oslo, og hvordan dette vil påvirke husleien fremover.

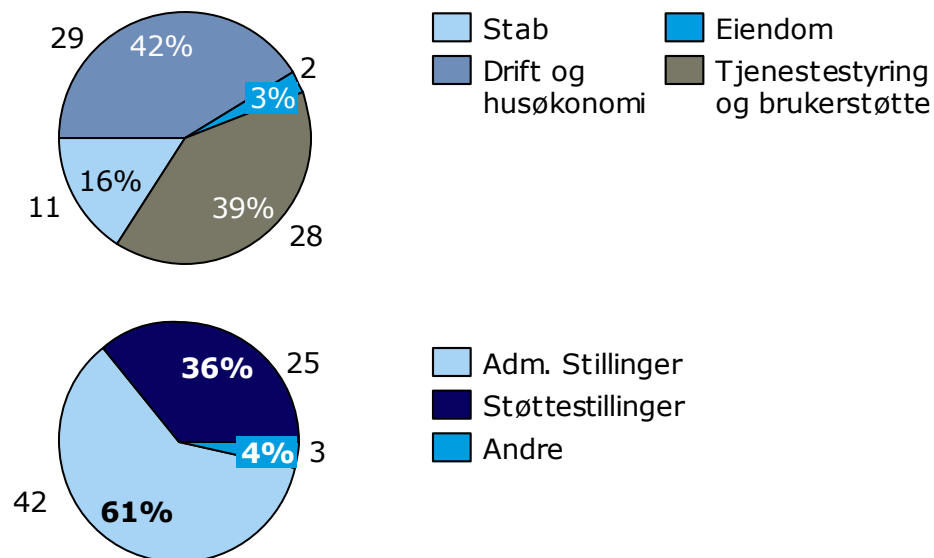
ØKONOMISK BASELINE

ÅRSVERK EIENDOM

Antall årsverk Eiendom, 2016



Fordeling årsverk avdelinger og stillingskategorier, 2016

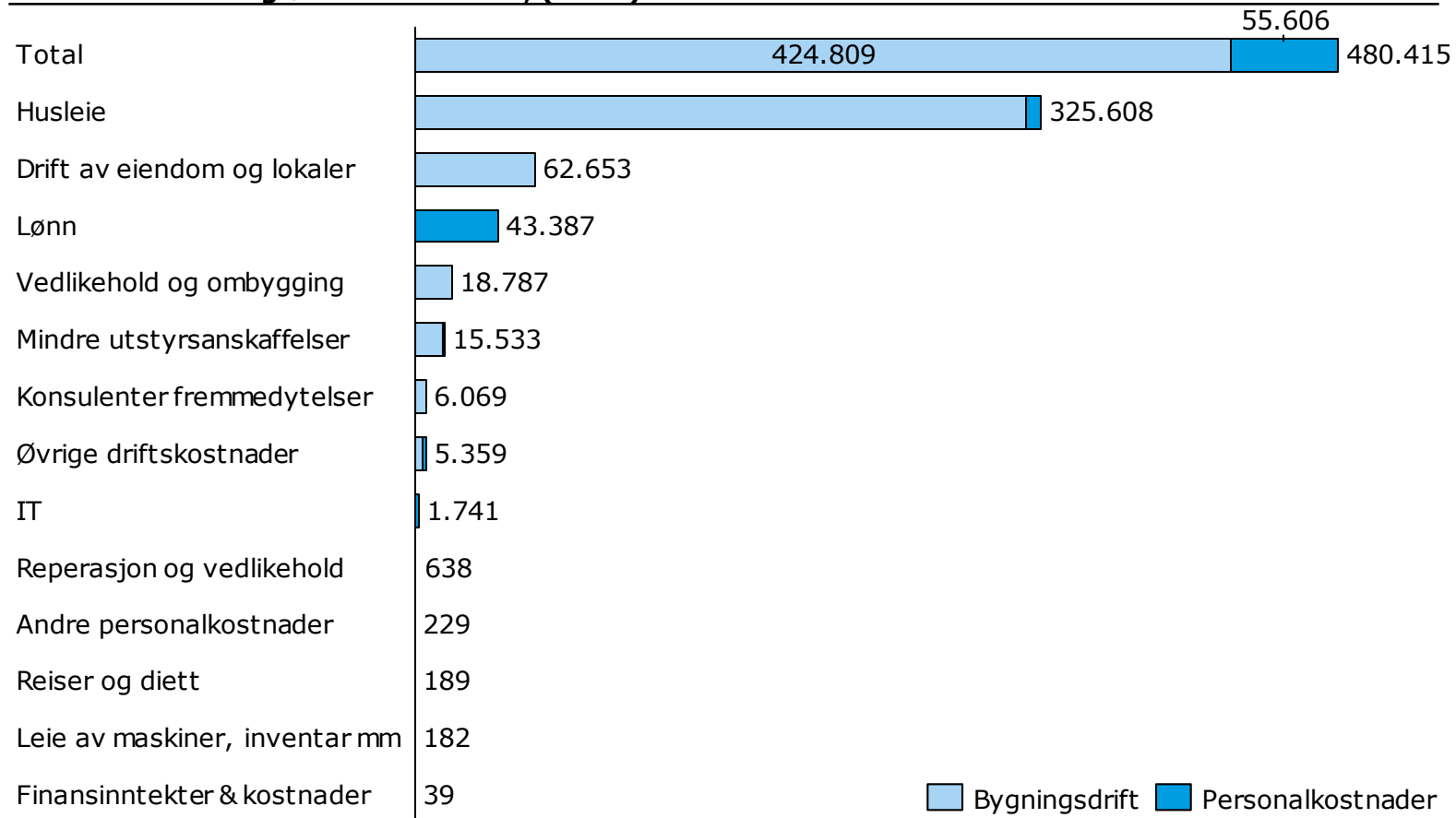


- Eiendom er en sentralisert funksjon, hvor alle årsverk er tilknyttet fellesadministrasjonen.
- Eiendomsfunksjonen er inndelt i 4 underfunksjoner, med i alt 69,63 årsverk
- Årsverk-sammensetningen er primært administrativt personale (herunder rådgivere og førstekonsulenter).
- Drifts- og vedlikeholdsstillingene er primært knyttet til renholdere og driftsteknikere.

ØKONOMISK BASELINE

DRIFTSKOSTNADER EIENDOM

Driftskostnader og lønn for Eiendom, (TNOK)*

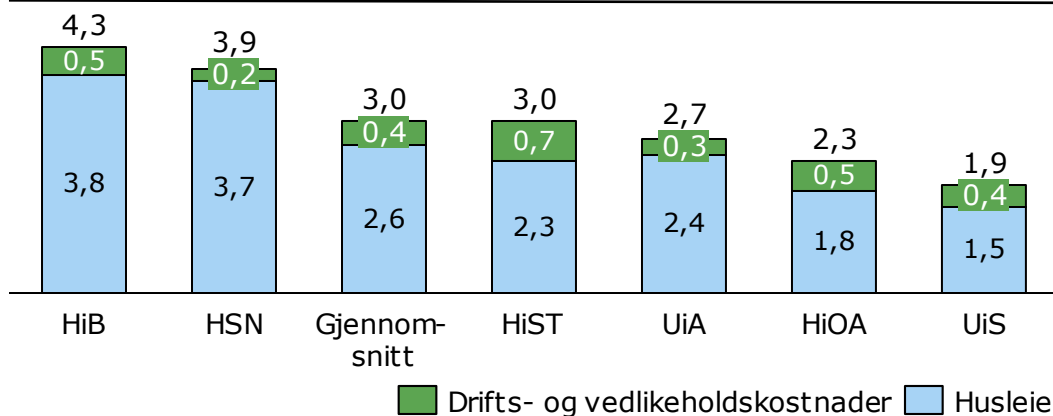


Kommentar

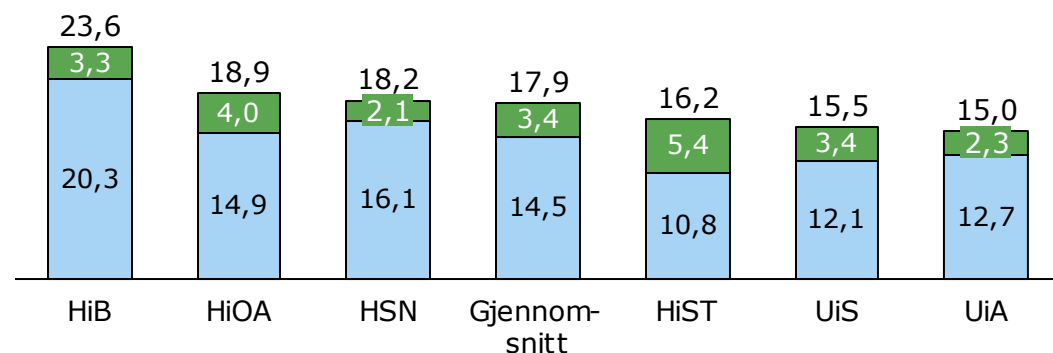
- HiOA har ikke intern husleie, og dermed er alle kostnader tilknyttet lokaler lokalisert i seksjon for Eiendom. Dette medfører at Eiendom er den avdelingen på HiOA med høyest totale kostnader
- I underkant av 70% av kostnadene er husleiekostnader, hvor det trolig er mindre rom for kostnadsbesparelser. Mulighetsrommet ligger trolig i hvordan arealene utnyttes
- Eiendomsavdelingens interne kostnader er angitt som personalkostnader og utgjør totalt 57MNOK

HIOA BRUKER EN STØRRE ANDEL AV SINE INNTEKTER PÅ LOKALER SAMMENLIGNET MED ANDRE UH-INSTITUSJONER

Husleie*, drift- og vedlikeholdskostnader per kvadratmeter eks. lønnskostnader (i tusen, gjennomsnitt 2014 og 2015)***



Husleie, drift- og vedlikeholdskostnader som andel av totale driftsinntekter (i prosent, gjennomsnitt 2014 og 2015)



RAMBOLL

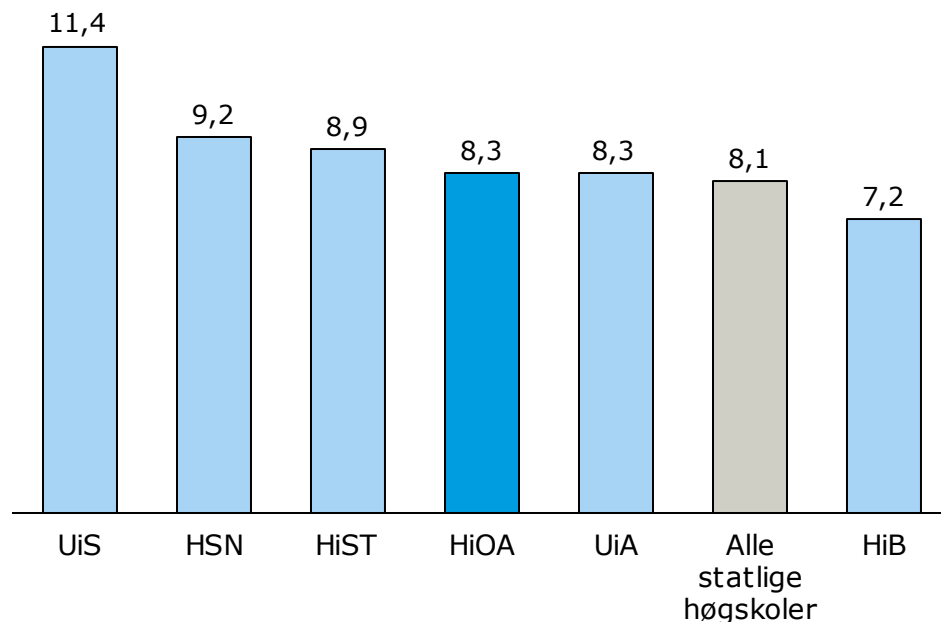
Kommentar

- **Husleie :** HiOA har gode leiepriser gitt sin beliggenhet i Oslo sentrum. Noe av forklaringen ligger trolig i at HiOA har mindre drifts- og vedlikeholdskostnader inkludert i sine kontrakter, og dermed en lavere leiekostnad. Til tross for lave leiepriser bruker HiOA mer av sine totale driftsinntekter på husleie sammenlignet med andre UH-institusjoner
- **Drifts- og vedlikeholdskostnader :** HiOA har noe høyere drifts- og vedlikeholdskostnader sammenlignet med andre UH-institusjoner, både per kvm og som andel av driftsinntekter. Noe av forklaring ligger som nevnt i at HiOA må ta mer av kostnadene til drift- og vedlikehold selv. I tillegg bruker HiOA mer på sikkerhetstjenester sammenlignet med UH-institusjoner i mindre sentrale områder. Det er gjort benchmarking av priser i forbindelse med kartlegging av innkjøpsområdet, og dette indikerer at Eiendom får gode priser på sine kontrakter
- **Husleie, drift- og vedlikeholdskostnader:** HiOA bruker i underkant av 19% av sine driftsinntekter på lokaler. Dette er noe høyere enn gjennomsnittet for andre UH-institusjoner. At HiOA bruker mer av sine driftsinntekter på husleie indikerer at investering i sentral beliggenhet nødvendigvis ikke har bidratt til økte inntekter gjennom økte bevilgninger. Et potensielt risikoelement som kan ha stor påvirkning på HiOA sine totale kostnader er hvorvidt eiendomsskatt inkluderes i leieprisene, og eventuelt nivået på skatten

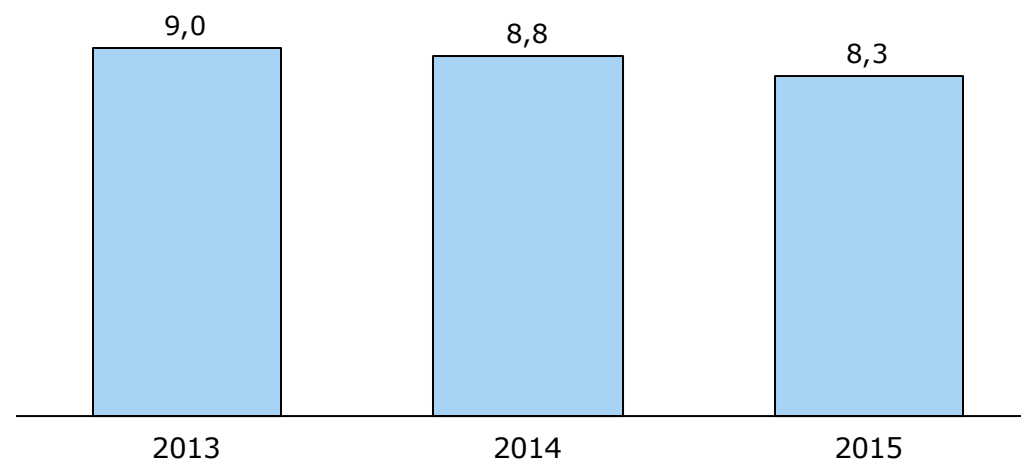
* Leiepriser er indeksjustert basert på SSB leiemarkedsundersøkelse 2015. **Oversikten er basert på note 3 i institusjonenes årsrapport fra 2015 og inkluderer "kontogruppe 63 husleie og drift av eiendom og lokaler" og "konto 660-665 reparasjon og vedlikehold av bygninger og leide lokaler". I tillegg er lønnskostnader for interne renholder inkludert i oversikten basert på antall renholds-årsverk fra DBH og lønnsstabell for staten 2016. Renholds årsverk er inkl. for å minimere effekten av outsourcing.

HIOA UTNYTTER SINE AREALER MER EFFEKTIVT OG HAR ØKT ANTALL STUDENTER PER KVADRATMETER DE SISTE ÅRENE...

Kvadratmeter per registrerte student UH-institusjoner (2015)



Kvadratmeter per registrerte student HiOA (2013-2015)



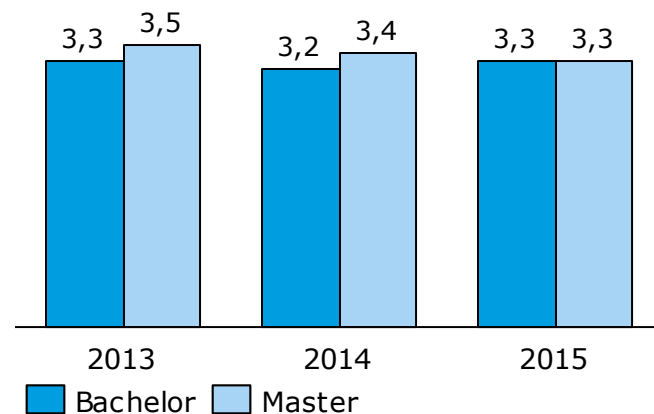
- HiOAs eiendomsseksjon har blitt benchmarket opp mot utvalgte universiteter og høyskoler samt alle statlige høyskoler i Norge på utvalgte eiendomsindikatorer definert av DBH
- HiOA har per i dag noe flere kvadratmeter per student sammenlignet med andre statlige høyskoler. Internt har HiOA i perioden 2013-2015 hatt en nedgang i antall kvadratmeter per student, noe som kan indikere en mer effektiv utnyttelse av arealene over tid
- Oversikten er basert på tall fra 2015, og tar ikke hensyn til effekten av innflytting i P42 i 2016 og flytting av Campus Kjeller til Lillestrøm i 2021

...MEN TILFREDSHET HAR IKKE ØKT OVER TID, OG STUDENTER ER MINDRE TILFREDS ENN BENCHMARK

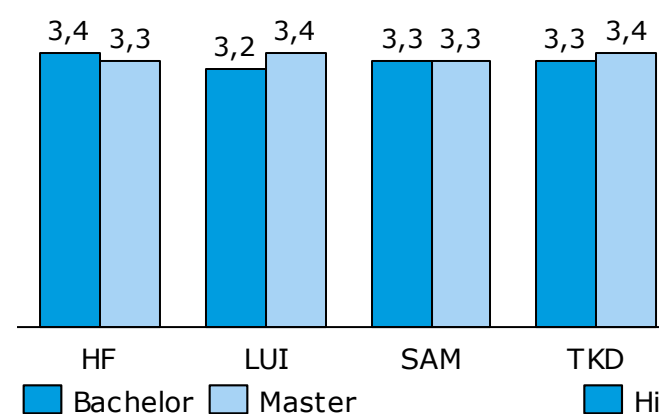
- Det er viktig å fremheve den opplevde kvaliteten hos brukerne når det benchmarkes. Nedenfor er der tatt utgangspunkt i studiebarometerundersøkelsen, som viser studentenes tilfredshet med lokalene ved norske UH-institusjoner. Studentene har svart på hvor tilfreds de er med lokalene på en skala fra null til fem
- Internt har HiOA hatt en nedgang i masterstudentene sin tilfredshet med lokalene. Bachelorstudentene sin tilfredshet er uendret i perioden. Noe av forklaringen kan ligge i at HiOA i perioden har hatt en økning i antall masterstudenter, uten at det har vært en tilsvarende økning i kapasitet på lesesaler for masterstudenter
- Det er små interne forskjeller mellom fakultetene på HiOA når det kommer til tilfredshet med lokaler for undervisning og øvrig arbeid
- Sammenlignes HiOA med gjennomsnittet ved alle UH-institusjoner indikerer det at HiOA har forbedringspotensialer når det kommer til kvaliteten på sine lokaler

Studiebarometeret*: Hvor tilfreds er du med lokaler for undervisning og øvrig studiearbeid? (svarskala fra 0-5)

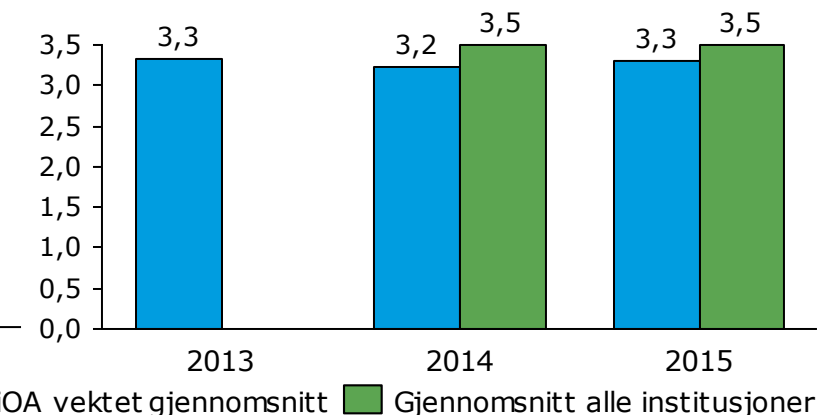
HiOA internt benchmark (2013-2015)



HiOA internt benchmark fakultet (2015)



HiOA eksternt benchmark (2013-2015)



KARTLEGGING OG ANALYSE AV DAGENS SITUASJON HAR TYDELIGGJORT EIENDOMS STYRKER OG UTFORDRINGER

Strategi

Styrker/muligheter

- En ambisiøs strategi med fokus på utvikling av gode studietilbud og universitets-status krever gode løsninger og tjenester rundt lokaler og fasiliteter
- Har og har hatt fokus på fellesarealer i inngangsetasjer – "første møte"
- Flytting – Kjeller til Lillestrøm
- Nye læringsmåter skaper nye behov og nye muligheter

Utfordringer

- Opprinnelig bygningsmasse er ikke tilpasset undervisning
- Økt digitalisering og bruk av teknologi gir nye utfordringer knyttet til infrastruktur i byggene; strøm, nettverk etc.
- Lite midler til strategisk campusutvikling
- Mange ulike interessenter og prosesser med ulike behov:
 - Studenter og studentarbeidsplasser
 - Forelesnings- og undervisningsrom
 - Laboratorier og øvingsrom
 - Kontorer og møterom
 - Eksamen
- Krevende å budsjettere, kommer mye uforutsett
- 7-års leiekontrakt med KLP skaper press...
- Hva skjer med husleien i forhold til eiendomsskatten?

Kompetanse, Roller og Systemer

- God blanding av teknisk kompetanse, arkitektkompetanse og økonomiforståelse
- God kompetanse og gjennomføring på flytteprosesser
- Tverrfaglig samarbeid i avdelingen fungerer bra

- "Alt blir mer teknisk" - Øker behov for brukerstøtte
- Etterslep på enkelte områder, tidligere dårlig oppfølging av innleide håndverkere har ført til overfakturering og mangelfull slutføring av arbeid.
- Mange tjenester plassert i avdelingen som ikke er direkte eiendomsrelatert
- Stort behov for kapasitet og kompetanse på prosjekt og prosjektledelse

KARTLEGGING OG ANALYSE AV DAGENS SITUASJON HAR TYDELIGGJORT EIENDOMS STYRKER OG UTFORDRINGER

Organisering

Styrker/muligheter

- Organisering oppleves som hensiktsmessig og samarbeid og samhandling på tvers innad i avdelingen oppgis å fungere godt
- Godt samarbeid med innkjøp, som kan bygges videre på. Eiendom står for stor andel av store innkjøpsavtaler på HiOA

Utfordringer

- Organisering av førstelinjetjenester. Auditoriehjelpen inkluderer en del IKT tjenester – grensesnitt med BIT uklart og "riktig adresse" ikke alltid tydelig for brukere

Utvikling

- Nye undervisningsformer krever nye rom. Uformell undervisning foretas på andre delte områder som f.eks. fellesareal, bibliotekene, kantina osv. Dette kan bidra til å skape et levende miljø i bygningsmassen
- Digitalisering og teknologisk utvikling kan endre behovet, f.eks. digital eksamen hvor eksamen kan gjennomføres hjemmefra
- Nye lokaler gir mer plass i Pilestredet

- Mange interessenter med motstridende ønsker – eksempelvis studenter setter pris på forbedring i fellesareal, men opplever ikke forbedringer i kontorarealene
- Manglende struktur for prioritering av tiltak forankret i organisasjonen
- Prosjekt-basert forskning, som kommer til å øke i forbindelse med HiOAs ambisjon om å bli universitet, kan øke behovet for fleksible arbeidsplasser for forskere og undervisere

Ledelse og Styring

- Ambisiøs og proaktiv ledelse med fokus på å bruke ressurser effektivt

- Manglende helhetstenkning og prioritering av strategisk utvikling fra overordnet ledelse

CASE STUDY: CBS OMGJORDE I 2015 ET PRIVATSYKEHUS TIL MODERNE FASILITETER FOR 4000 MASTERSTUDENTER

BAKGRUNN

CBS opplevde i perioden 2007-2012 en økning i antall studenter på 25 %, noe som presset kapasiteten i CBS sine lokaler betraktelig. For å løse kapasitetsproblemet overtok CBS i 2013 lokalene til et privat sykehus, og omgjorde lokalene til studentfasiliteter for 4000 masterstudenter, med undervisningsrom og andre studiefasiliteter som grupperom ol.

Økningen i kapasitet gjør at CBS forventer å kunne kutte sine eksterne leieutgifter i sin helhet. Ombygging av lokalene har i senere tid blitt evaluert, og HiOA kan potensielt dra lærdom av noen av CBS sine erfaringer fra ombyggingsprosessen

SUKSESSKRITERIER



BRED BRUKERINNVOLVERING:

CBS oppnådde større behovsforståelse via økt involvering av brukergruppen

- Større involvering av brukergruppe
- Avdekket brukerbehov via workshops og møter med interne og eksterne studenter og ansatte
- Avdekket blant annet overambisiøs planlegging av teknisk innretting hvor det planlagte nivået var høyere enn det reelle behovet
- Kontinuerlig tilbakemelding fra brukere på utvalgte løsninger



HANDLINGSPLAN BASERT PÅ UNDERVISNINGS-MILJØRAPPORTER:

Holistisk vurdering av undervisningsmiljø resulterte i handlingsplan for forbedring

- Lokale baseres på treårige undervisningsrapporter*
- Vurdere fysisk, psykisk og estetisk undervisningsmiljø i arbeidsgruppe med undervisere, studerende og administrativt ansatte resulterer i rapport
- Rapporten resulterer i handlingsplan med konkrete tiltak for forbedring av undervisningsmiljø

CASE STUDY: CBS OMGJORDE I 2015 ET PRIVATSYKEHUS TIL MODERNE FASILITETER FOR 4000 MASTERSTUDENTER

UTFORDRINGER



STRØM KOMBINERT MED FLEKSIBEL INNREDNING:

Krevende å kombinere fleksibel innredning med tilgang til strøm

- Moderne undervisningsformer krever fleksible undervisningslokaler
- Skjermer på veggene og flyttbare møbler, slik at studentene kan benytte ulike arbeidsformer
- Fleksibelt inventar kombinert med mulighet for strøm ved hver enkelt studieplass har vært utfordrende. Det bør vurderes hvorvidt man kan kombinere strøm med en fleksibel innredning



VENTILASJON:

Tilpasse bygg til studenter stiller krav til ventilasjon

- CBS undervurderte behovet for ventilasjon, noe som medførte store merkostnader og forsinket ombyggingsprosessen betraktelig
- Problemet ble forsterket ved senere justering av akustikken og lydisolering bygningen som igjen ledet til tørr luft og ytterligere ventilasjonsarbeid



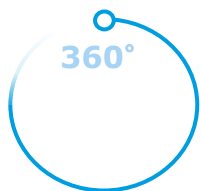
SKREDDERSYDDE LØSNINGER:

Mangel på total behovsbeskrivelse vanskeliggjorde innkjøpsprosessen

- Tilpasning av lokalene til studiefasiliteter krevde skreddersydde møbler som var tilpasset lokalene
- Lav takhøyde gjorde det vanskelig for alle studentene å se
- Forholdene stilte ekstra krav til innkjøpsprosessen. Pris ble vurdert som det viktigste kriteriet i innkjøpsprosessen, og lite fokus ble lagt på presis beskrivelse av faktisk behov

BRUTTOKATALOG AV GODE IDÉER FOR UTVIKLING AV EIENDOM - FRA HIOA OG EKSTERNE KILDER

Strategiske idéer og tiltak



Driftsmessige idéer og tiltak



Fra møter, samtaler, intervjuer og workshops på HiOA

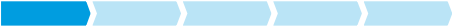
- Langsiktig strategisk program på tvers av HiOA med utgangspunkt i studentene sine behov
- Bygge videre på eiendomsfora og bruke det mer aktivt i dialogen med fakultetene
- Tydeliggjøre ansvarsforhold mellom seksjoner vil klargjøre forventninger og sikre effektiv kommunikasjon på tvers

- Gjennomgå bookingsystemet av arealer – inkl. grensesnittet mellom eiendom og STU
- Bedre bruk av teknologi i kommunikasjon med brukerne
- Tenke nytt rundt hvordan undervisningsrom benyttes?
- Behov for økte IKT-ressurser og kompetanse for å kunne støtte en digitalisering av eiendomsmassen (sikkerhet, undervisningsrom, mm.)

Fra intervjuer med eksterne objekter, desk research og case studies

- Handlingsplaner med konkrete tiltak basert på jevnlig brukerundersøkelser hos ansatte, studenter, undervisere og forskere
- Bred brukerinvolvering i utviklingsfasen, og mulighet for brukerne komme med tilbakemeldinger på valgte løsninger

- Bedre behovsavdekking i forkant av anskaffelsesprosesser og bruke behovene til å utarbeide tydelige kravspesifikasjoner til leverandørene



INNHALDSFORTEGNELSE FOR VEDLEGGENE

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag

2. Struktur i prosjektet

3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

4.0 Introduksjon, forutsetninger og datagrunnlag

4.1 Eiendom

4.2 IKT

4.3 Seksjon for dokumentasjon og informasjonsforvaltning (SDI)

4.4 Studieadministrasjon (STU)

4.5 Forskning og utvikling administrasjon (FOU)

4.6 Læringscenter og bibliotek (LSB)

INTRODUKSJON TIL IKT

HOVEDFUNN

IKT-området er et viktig område for HiOA fremover, ikke minst i forhold til at god og hensiktsmessig bruk av IKT-verktøy og prosesser vil være sentralt i arbeidet med å skape framtidens administrasjon ved høyskolen, samt sikre fornying og kvalitet i studiene.

I dette perspektivet er det viktig å se på IKT i en større sammenheng, og de største utfordringene vi ser knytter seg til dette.

IKT-avdelingen er i utgangspunktet effektive i forhold til å løse sine oppgaver med mindre ressurser enn ved tilsvarende institusjoner. Samtidig finner vi at det er utfordringer med den opplevde kvaliteten på tjenesten ute blant brukerne, og at særlig kapasiteten på oppgaver som blir viktige(re) fremover ikke er god nok.

I tillegg strever også IKT-avdelingen ved HiOA med fraværet av styring. HiOA har en uklar styringsmodell, og ingen godt etablert struktur og praksis for strategisk og operasjonell porteføljestyling. IKT havner i en situasjon hvor de selv må prioritere mellom oppgaver uten nødvendig strategisk forankring, med effekten at "den som skriker høyest får".

I en virksomhet med en sterk digitaliseringsagenda er det samtidig viktig å huske at IKT-avdelinger alene ikke skal være driverne av digitaliseringsprosessene, men de må bidra med kompetanse og kapasitet på rådgivning, samt evne å tilby nødvendig infrastruktur og gode løsninger internt eller gjennom samarbeidspartnere/leverandører.

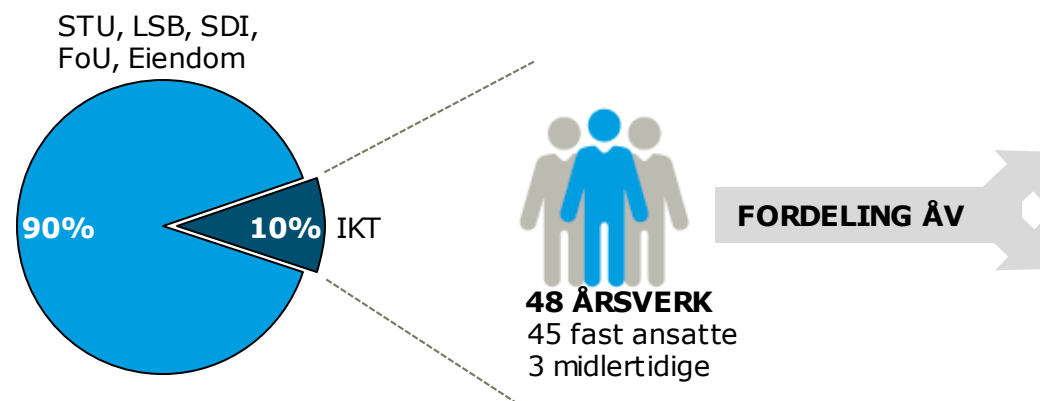
Brukerstøtte er et område som i særlig grad har slitt med kvalitetsutfordringer. Sett i sammenheng med en delvis fragmentert førstelinje-tjeneste på HiOA er det rom for å se på hvordan både kvalitet og effektivitet kan heves gjennom nye måter å organisere førstelinjetjenestene på uavhengig av eksisterende organisering, inkludert gode(bedre) systemer for selvbetjening og selvhjelp.

At enkelte tjenester som ved andre institusjoner er plassert organisatorisk hos IKT hos HiOA er plassert andre steder, kan ha påvirket utfallet av benchmark positivt. Dette gjelder eksempelvis medieseksjon (LSB) og Auditoriehjelpen (Eiendom).

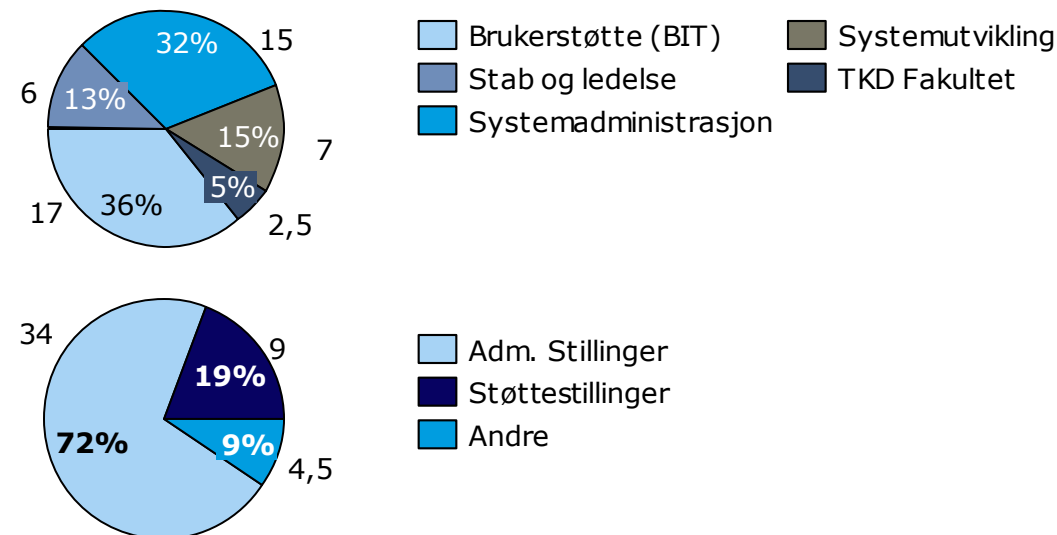
ØKONOMISK BASELINE

ÅRSVERK IKT

Antall årsverk IKT, 2016



Fordeling årsverk avdelinger og stillingskategorier, 2016

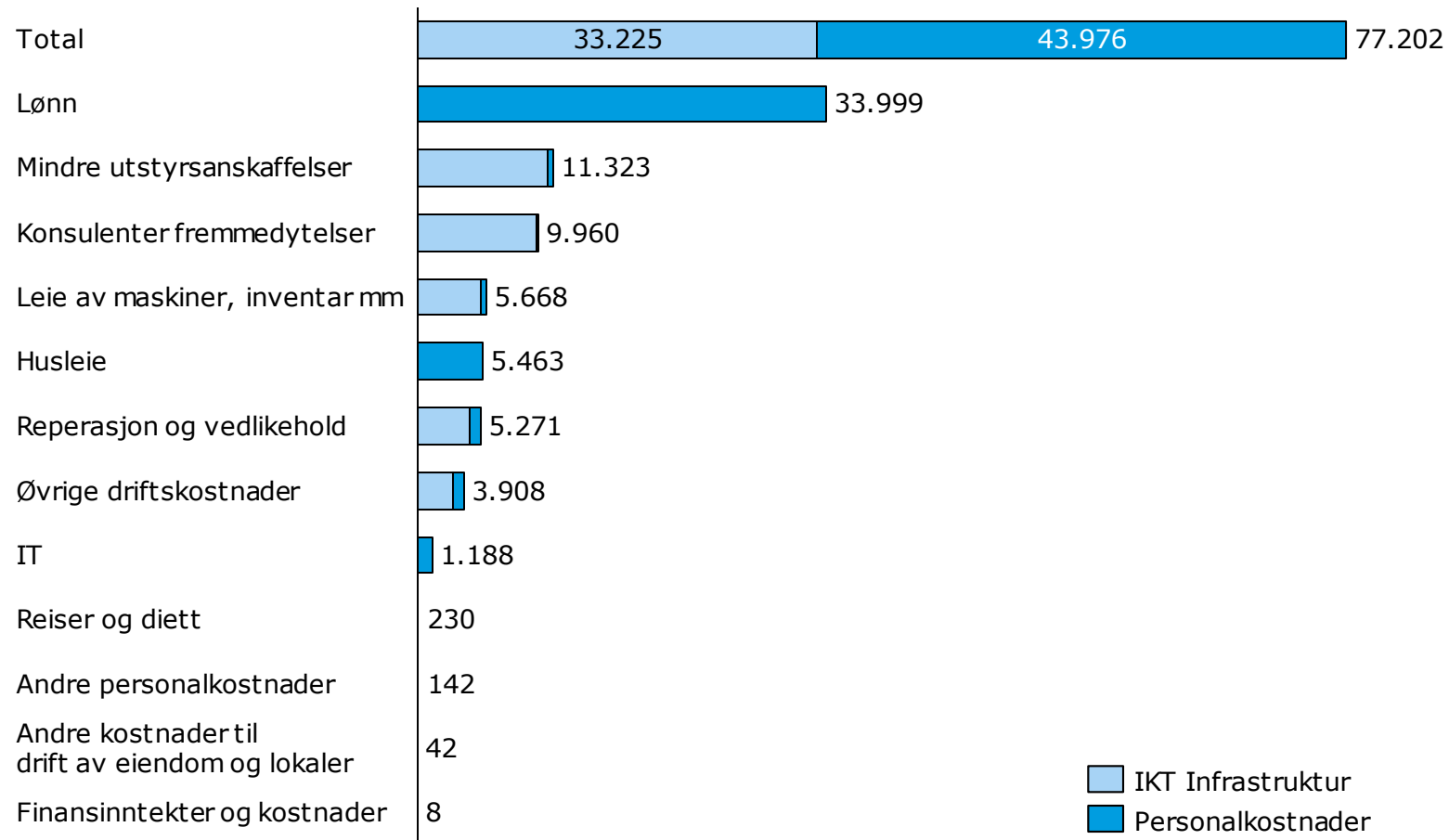


- IKT består av 47,5 årsverk, hvorav 45 er plassert i Avdeling for IKT på sentralt nivå. Avdelingen er delt inn i tre seksjoner og en stab rundt IT-direktøren, mens 2,5 årsverk er plassert på TKD-fakultetet
- De aller fleste ansatte er administrative årsverk, herunder rådgivere og seniorrådgivere. De 3 midlertidige ÅV er tilknyttet avdelingen for brukerstøtte
- Ut over identifiserte årsverk, finnes det enkelte årsverk på instituttnivå og i forskningssentre som utfører IKT-oppgaver som del av sine arbeidsoppgaver. Dette er først og fremst superbrukere og annen lokal IKT-støtte som ikke ligger i en rollebeskrivelse. Vi har ikke vurdert det som vesentlig å inkludere dette i tallene i denne sammenheng

ØKONOMISK BASELINE

DRIFTSKOSTNADER IKT

Driftskostnader og lønn for IKT, (TNOK)*

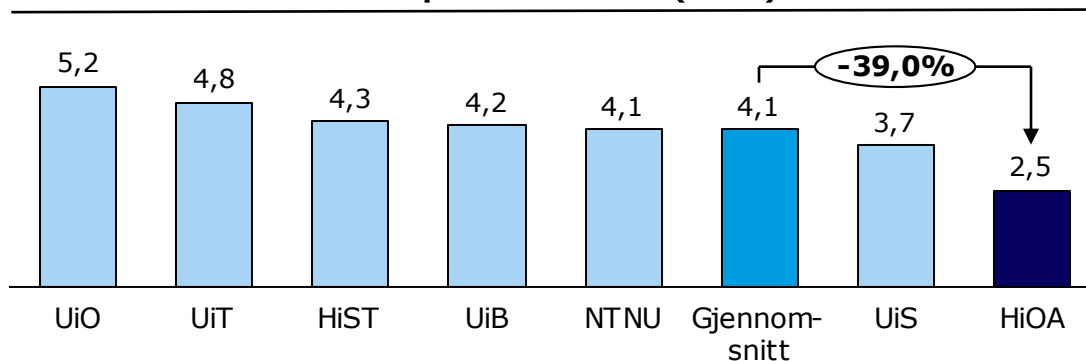


Kommentar

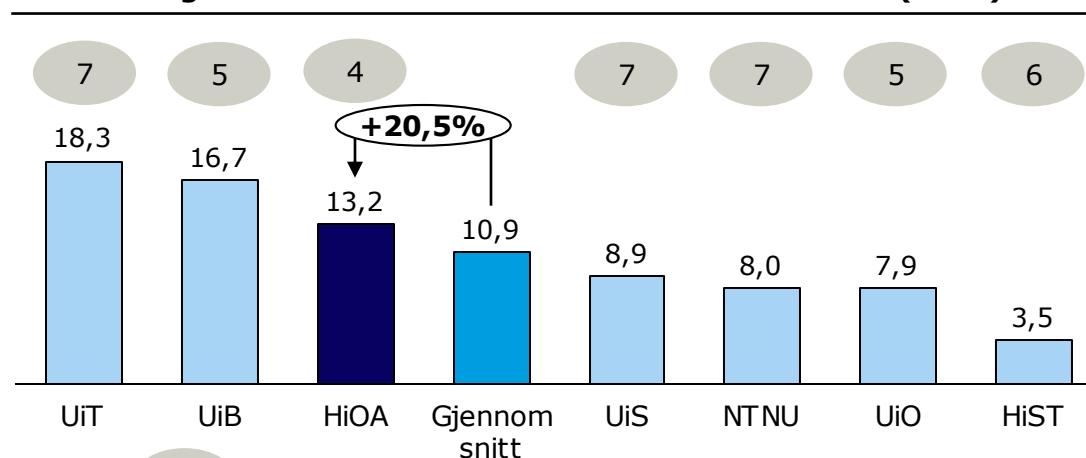
- Lønn utgjør samlet sett den største utgiftsposten for IKT
- Infrastruktur utgjør den største driftskostnaden for IKT, hvor blant annet tjenesteavgift til Uninett (6 MNOK) og investeringer i utstyr utgjør store poster, i tillegg til programvareleie (6MNOK)

HIOA BRUKER MINDRE RESSURSER PÅ IKT ENN ANDRE UH-INSTITUSJONER

Antall interne IKT-årsverk per 100 årsverk (2015)



Outsourcing-kostnader som andel av totale IKT-kostnader (2015)



x Andel IKT-kostnader av totale kostnader institusjon (%)

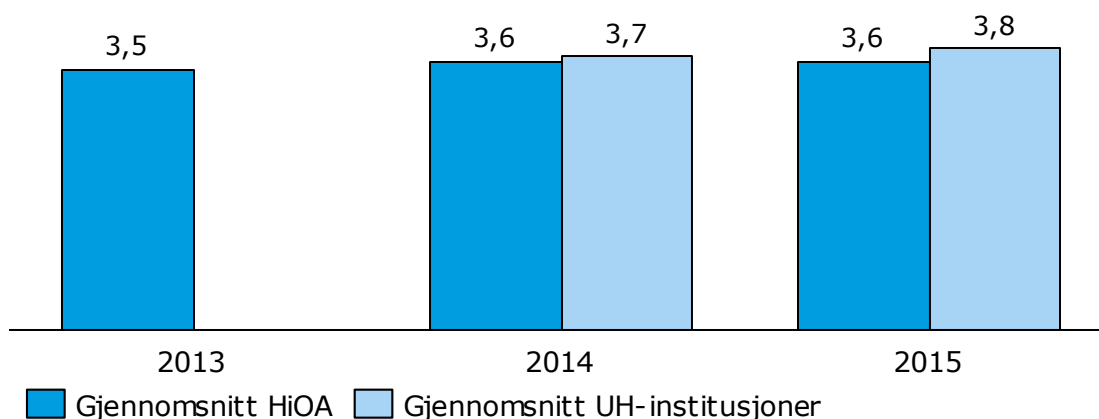
RAMBOLL

Kilde: BencheIT (2015)

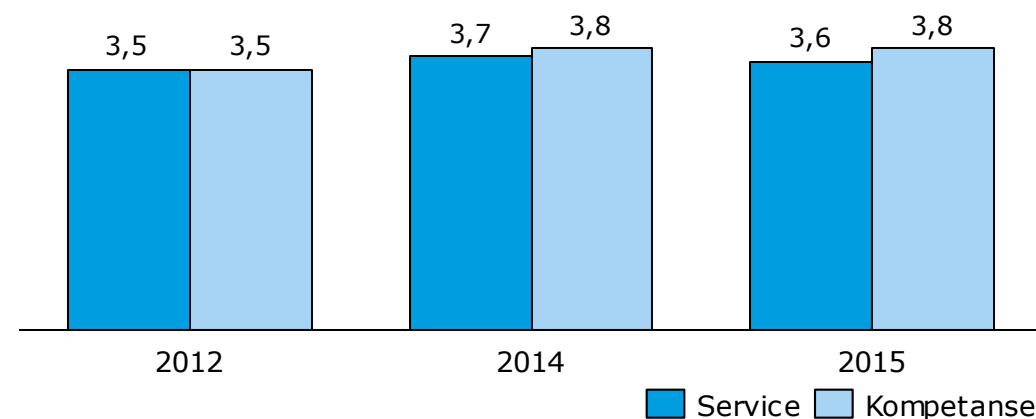
- Til tross for at digitalisering er et strategisk satsningsområde for HiOA bruker høghskolen markant mindre på IKT som andel av totale driftskostnader sammenlignet med andre UH-institusjoner
- Antall IKT-årsverk ved HiOA er lavt sammenlignet med andre UH-institusjoner. Dette kan indikere at IKT-avdelingen utfører sine oppgaver effektivt. IKT-avdelingen har gjennomført egne benchmarkundersøkelser som også indikerer effektiv drift
- Som en konsekvens av lite ressurser internt bruker HiOA mer av sitt IKT-budsjett på outsourcing sammenlignet med gjennomsnittet av andre UH-institusjoner
- Sett fra HiOAs perspektiv er det ønske om forbedringer. Dette gjelder særlig mer kapasitet til utvikling fremfor drift, bedre system-integrasjon og klarere oppgaveflyt og bedre grenseflater mellom ulike nivåer i og deler av organisasjonen

STUDIEBAROMETERET INDIKERER POTENSIALE FOR FORBEDRING I IKT-TJENESTENE

Studiebarometeret*: Hvor tilfreds er du med IKT tjenester? (svarskala fra 0-5)



Undersøkelse ansatte: Hvor tilfreds er du med BIT-senteret? (svarskala 0-5)



- Det er viktig å fremheve den opplevde kvaliteten hos brukerne når det benchmarkes. Nedenfor er det tatt utgangspunkt i studiebarometerundersøkelsen, som viser studentenes tilfredshet med IKT-tjenestene ved norske UH-institusjoner, og en intern ansattundersøkelse som viser hvor tilfreds de ansatte er med BIT-senteret
- Begge undersøkelsene viser at det har vært en svak positiv trend i tilfredsheten med IKT-tjenestene hos studenter og ansatte i perioden 2012-2015
- Sammenlignes resultatet fra studiebarometeret med gjennomsnittet for UH-sektoren er studentene på HiOA mindre tilfreds med IKT-tjenestene. Dette indikerer potensiale for forbedring i tjenestene

IKT-AVDELINGEN PÅ HIOA ARBEIDER EFFEKTIVT, MEN HAR KVALITETSUTFORDRINGER OG MANGLER KAPASITET PÅ VIKTIGE OPPGAVER

Strategi

Styrker/muligheter

- Digitalisering høyt på HiOAs agenda
- Teknologi/IKT er i dag en del av nesten all utvikling og alle prosjekter på HiOA
- Har en proaktiv innstilling til virksomhetsarkitektur, men for snever forståelse?

Utfordringer

- Det har manglet en klar strategi for IKT, og for IKTs rolle på HiOA. I dette fraværet er det bygget en IKT-avdeling som løser sine definerte oppgaver effektivt, men som ikke nødvendigvis bidrar til utviklingen av en effektiv høgskole, og på sikt, universitet
- Fravær av porteføljestyling og manglende forståelse av konsekvenser av manglende valg
- Digitalisering oppleves/fremstår som et mål i seg selv i deler av HiOA, og ikke som et virkemiddel

Kompetanse, Roller og Systemer

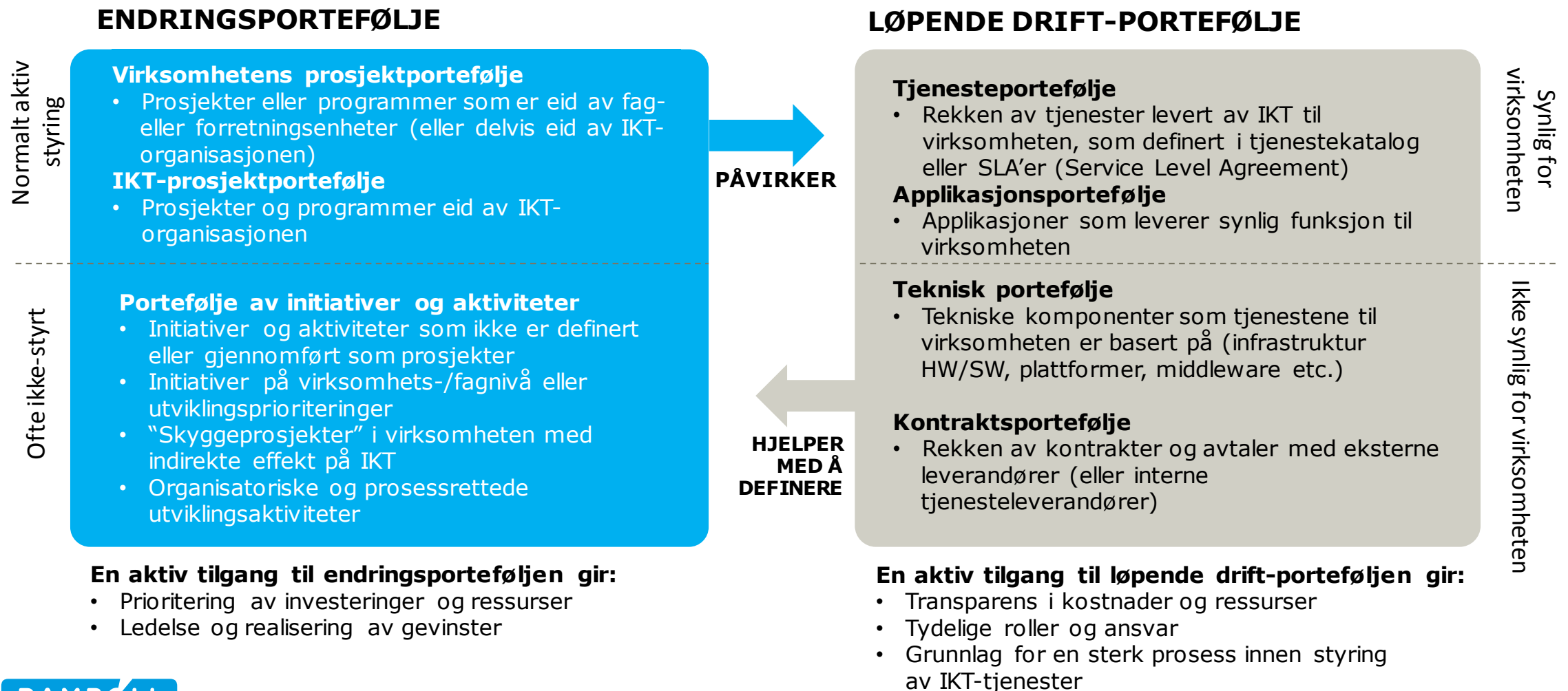
- God kompetanse på systemene de drifter
- Mange gode "teknikere"
- Har dedikerte ressurser til "behovsavklaringer" ute i organisasjonen
- Løsningsorienterte og arbeider for å finne løsninger når "det brenner"

- Lav tilfredshet med Brukerstøtte (BIT), men det er tegn på bedring
- Mange systemer som ikke snakker godt med hverandre skaper mange manuelle rutiner for dataoverføringer ol
- For lite kapasitet på utvikling, i kombinasjon med manglende styring – de som skriker høyest får
- Ikke nok fokus på rådgiver-rollen
- *Digitaliseringsagendaen utfordrer, utvider og flytter kompetansebehovet for IKT-relatert kompetanse, og visker ut noe av skillet mellom "fag" og teknologi*
- Sky-tjenester endrer roller og kompetansebehovet internt – forvalte SLA'er fremfor å drifte hardware selv

IKT-FUNKSJONEN HAR LITE KAPASITET TIL UTVIKLING, SOM ER EN UTFORDRING I DAGENS DIGITALISERINGSTREND

	Styrker/muligheter	Utfordringer
Organisering	- Dagens organisering fungerer godt innenfor egen avdeling - Tydeligere ansvarsfordeling har også styrket dialogen ut av avdelingen	Kapasitet, særlig på utviklings og rådgivningssiden
Utvikling	- Ønsker å bli mer fremoverlent og brukerorientert - Potensiale i å se på organisering av ressurser til førstelinje på tvers av IKT, Eiendom og øvrige deler av FA (eksempelvis STU, LSB) - Gode (bedre) selvhjelps- og selvbetjeningsløsninger kan frigjøre ressurser	- Digitalisering – når "alt" er teknologi... - FoU – de fleste forskningsprosjekter har spesifikke IKT behov, både på programvare og ikke minst på datahåndtering
Ledelse og Styring	- Styrer godt innenfor de rammene som er - Kompenserer for fravær av prioritering høyere oppe, ved å forsøke å være tydelig på prioritering og "ventelister" innad	Litt introvert ledelse? Trenger å være "tettere" på brukerne og deres behov

UTFORDRING Å FINNE HELHETEN OG GOD BALANSE MELLOM ENDRING/UTVIKLING AV NYE TJENESTER OG LØSNINGER OG DRIFT/VEDLIKEHOLD AV EKSISTERENDE – *TYDELIG PRIORITERING OG TILSTREKKELIG KAPASITET MÅ TIL!*



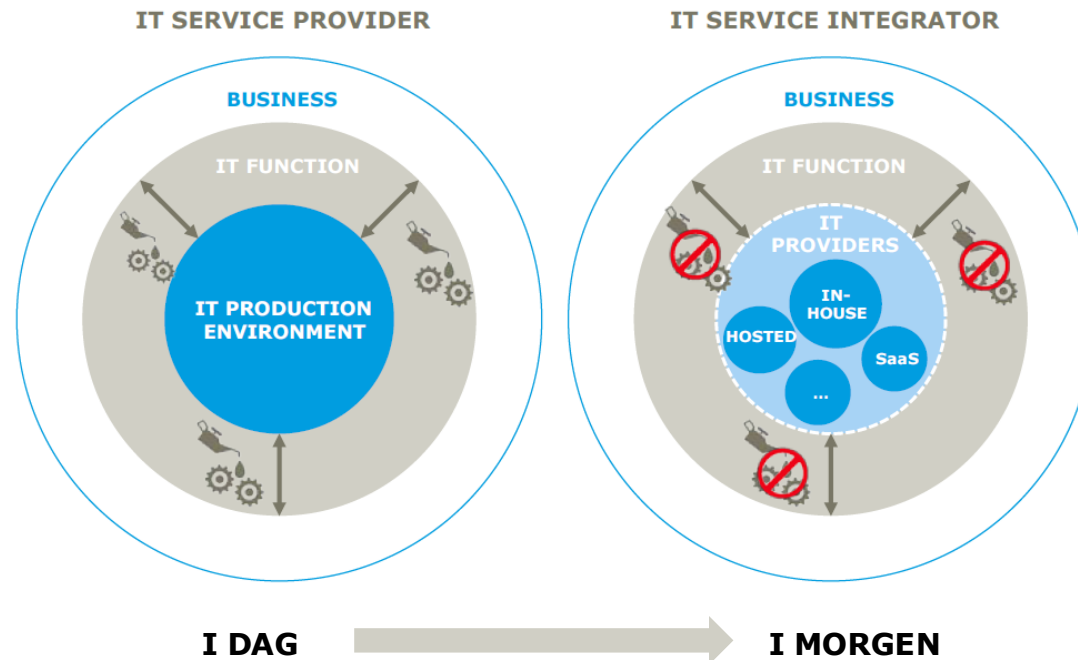
1. HVORDAN STRUKTURERES EN IT AVDELING I 2017?

IT I PRAKSIS VISER AT FLERE IKT-AVDELINGER VELGER EN KOMBINASJON AV INTERNT OG EKSTERNT I SITT TJENESTETILBUD, OG INTEGRERER DET TIL EN SAMLET TJENESTE

BAKGRUNN

- IT i praksis viser at flere IKT-avdelinger enn tidligere velger en kombinasjon av internt og eksternt produserte tjenester i sitt tjenestetilbud, kalt tjenesteintegrasjon (IT service integrator)
- IKT-avdelingene går fra en situasjon hvor de selv utvikler og drifter tjenester, til en situasjon hvor de samler de beste løsningene fra ulike IKT-leverandører og integrerer det til en samlet tjeneste
- Å integrere internt og eksternt produserte IKT-tjenester høyner kompleksiteten i verdikjeden og påvirker IKT-avdelingens prosesser, arbeidsrutiner og kompetansebehov
- IT i praksis har definert en driftsmodell som kan være en løsning på kompleksiteten. Modellen gir et klart overblikk over hvilke enheter som produserer, drifter og integrerer IKT-tjenester, samt hvilke som kan være flaggskip for en samlende og helhetlig IKT-strategi

TJENESTETILBYDER VS TJENESTEINTEGRATOR



Tidligere driftet og utviklet IKT-avdelingene i stor grad selv løsninger til virksomheten

Trender viser at flere virksomheter har valgt å integrere ulike IKT-tjenester i sitt tjenestetilbud. Avdelingen har større fokus på organisasjonens behov, utvelgelse av tilbydere som best støtter behov, samt integrasjon i organisasjonen



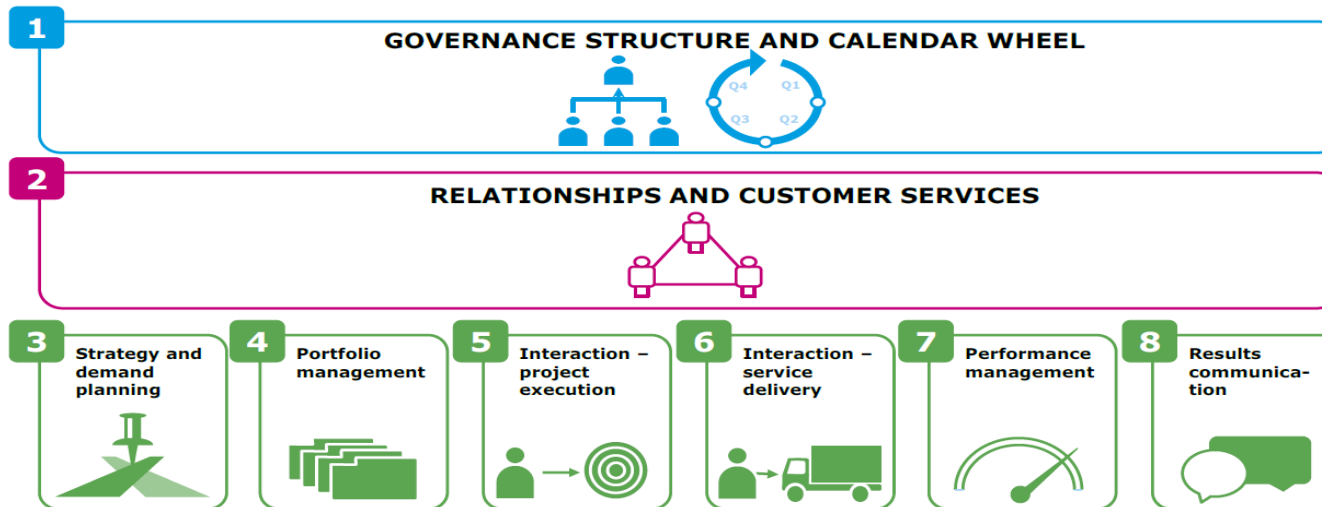
2. HVORDAN SETTE FOKUS PÅ MENNESKENE OG SIKRE SUKSESS?

BRUKE EN KUNDEANSVARLIG SOM EN STRATEGISK KOBLING MELLOM IKT-AVDELINGEN MED RESTEN AV VIRKSOMHETEN

BAKRUNN

- For å sikre en effektiv IKT-støtte av virksomheten er det viktig at IKT-avdelingen evner å avdekke behov og kommunisere effektivt med alle interessenter i virksomheten
- En løsning kan være å bruke en kundeansvarlig som en kobling mellom IKT-avdelingen og resten av virksomheten
- IT i praksis viser at virksomheter som har en definert kundeansvarlig rolle realiserer høyere verdi av sine IT satsninger enn virksomheter som ikke har denne rollen

KUNDEANSVARLIG SINE 8 OPPGAVER



Kundeansvarlig har ifølge IT i praksis 8 definerte oppgaver som bør ivaretas for at rolles skal utføres effektivt, og skape en god kobling mellom IKT-avdelingen og resten av virksomheten

3. HVA KAN HIOA LÆRE AV DAGENS TRENDER INNEN IT?



Sett fokus på designstrukturer:

- Kartlegging viser at det er uklart hvilke IKT oppgaver som løses på hvilket nivå i organisasjonen, samt mangel på en overordnet IKT strategi
- IT avdelinger i Norden struktureres i større grad rundt det å være en integrator av tjenester, i motsetning til tjenestetilbyder som tidligere
- En fleksibel driftsmodell kan støtte endringene, og HiOA kan vurdere følgende:

1

Skape bevissthet rundt IKT avdelingens rolle i virksomheten: hvem produserer, hvem drifter og hvem integrerer tjenester?

2

Sette sammen en driftsmodell som er tilpasset virksomhetens unike kontekst og rammevilkår

3

Kartlegge digitale muligheter og trusler i UH-sektoren og andre lignende og relevante sektorer

Sett fokus på menneskene:

- Å ansatte en dedikert kundeansvarlig som kan skape nødvendig kobling mellom brukerne av IKT og IKT avdelingen
- En kundeansvarlig kan skape den nødvendige klarheten og forståelsen for organisasjonens behov, samt drive og fremme en prosess for å profesjonalisere organisasjonen
- Kundeansvarlig søker mot å harmonisere prosesser på tvers av virksomheten, å sikre at IT arbeider med, og ikke i mot, prosesser på ulike nivåer
- HiOA kan overveie å innføre en kundeansvarlig som kan bidra til:

4

Etablere en solid styringsstruktur og skape relasjoner til virksomhetens interessenter på strategisk nivå

5

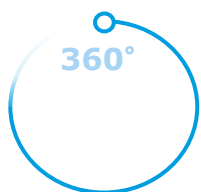
Spille en aktiv rolle i å transformere HiOA sin strategi til konkrete prosjekter og bidra til en effektiv gjennomføring av porteføljen

6

Utvelge få, men relevante KPI'er, og måle og kommunisere resultatene kontinuerlig til interessenter

BRUTTOKATALOG AV GODE IDÉER FOR UTVIKLING AV IKT - FRA HIOA OG EKSTERNE KILDER

Strategiske idéer og tiltak



Driftsmessige idéer og tiltak



Fra møter, samtaler, intervjuer og workshops på HiOA

- Etablere struktur og prosess for porteføljestyling
- Styrke prosjektlederkompetanse
- Redusere antall systemer, og samkjøre digital satsning på tvers med utgangspunkt i brukernes behov
- Avklare rolle og ansvarsfordeling mellom IKT og andre administrative enheter

- Se på organisering av brukerstøtte og førstelinjetjenester over hele HiOA i sammenheng, særlig annen teknisk brukerstøtte (Auditoriehjelpen etc)
- Mer kapasitet til å støtte FoU-aktiviteter
- Styrke brukervennligheten til nettsidene for å sikre at brukerne finner frem til selvhjelpsløsninger og manualer

Fra intervjuer med eksterne objekter, desk research og case studies

- Etablere en solid styringsstruktur og styrke forholdet til institusjonens nøkkelinteressenter på strategisk nivå
- Være bevisst vedrørende IKT-avdelingens rolle: Hvem produserer, hvem drifter og hvem integrerer?
- Sette sammen en operasjonsmodell, som baserer seg på, og inkluderer organisasjonens kontekster og rammevilkår
- Spille en aktiv rolle i å transformere forretningsstrategier til konkrete prosjekter, og fokusere på gjennomføring av porteføljen via strategisk prioritering

- Kartlegge de digitale muligheter og trusler som er forventet å oppstå i UH sektoren og andre lignende og relevante sektorer
- Harmonisere prosesser på tvers av organisasjonen. Når dette er gjort kan man produsere ensartede IT løsninger som både vil effektivisere og høyne kvaliteten
- Etablere et tett samarbeid mellom digitaliseringsdirektør og IKT-avdelingen
- Velge få, men relevante KPI'er og mål, samt kommunisere dem kontinuerlig til nøkkelinteressenter
- Tenke helhetlig på IT arkitektur/systemarkitektur som støttes av ensartede prosesser på tvers av organisasjonen

INNHALDSFORTEGNELSE FOR VEDLEGGENE

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag

2. Struktur i prosjektet

3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

4.0 Introduksjon, forutsetninger og datagrunnlag

4.1 Eiendom

4.2 IKT

4.3 Seksjon for dokumentasjon og informasjonsforvaltning (SDI)

4.4 Studieadministrasjon (STU)

4.5 Forskning og utvikling administrasjon (FOU)

4.6 Læringscenter og bibliotek (LSB)

INTRODUKSJON

HOVEDFUNN

Seksjon for Dokumentasjon og Informasjonsforvaltning (SDI) har vært gjennom en periode med mye utskiftning på ledersiden, og har av den grunn mistet litt fokus. Samtidig er seksjonen fremoverlent og opptatt av dokumentasjon og informasjonsforvaltning i et virksomhetsperspektiv med fokus på gjenfinning, tilgang til og hensiktsmessig bruk av eksisterende informasjon utover rent arkivmessig. Seksjonen ønsker å være pådrivere for 1) god saksbehandling og arbeidsflyt og 2) god samhandling og utveksling av praksis og informasjon.

Arkivtjenesten har en vokterrolle, men er vel så mye en veileder og en bidragsyter i arbeidet med å få til gode administrative, og dermed også gode faglige prosesser.

Øvrige deler av organisasjonen har ikke nødvendig forståelse for og innsikt i bruk av verktøy til å lykkes helt med en slik tilnærming. Det eksisterer også flere ulike systemer som har tilnærmet lik funksjonalitet, og kompetansen i bruken av de ulike varierer.

Seksjonen oppfattes fremdeles som en arkivfunksjon i deler av organisasjonen, men har gjort en betydelig jobb i å utvikle en brukerorientering og bidra til at arkivverktøyene oppfattes som hjelpemidler og ikke tvangstrøyer, uten å kunne si å være i mål.

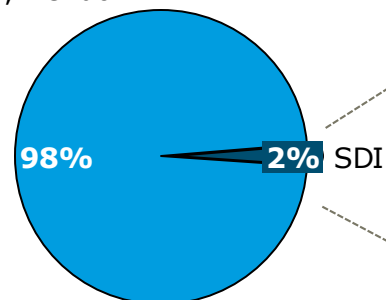
Seksjonen er bemannet relativt likt som arkivfunksjoner ved andre høgskoler og universitet. Slik vi ser hovedpotensialet knyttet til SDI, ligger det i bruken ute i organisasjonen, særlig knyttet til bedret arbeidsflyt, økt kvalitet (og likhet) i saksbehandling gjennom tilgang til informasjon og prosesser, og redusert ressursbruk i innsyns-saker (som trolig vil øke i omfang).

ØKONOMISK BASELINE

ÅRSVERK SDI

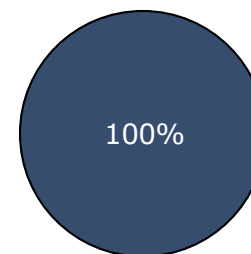
Antall årsverk SDI, 2016

FOU, LSB, STU,
IKT, Eiendom

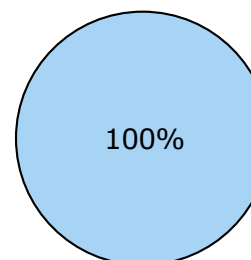


FORDELING ÅV

Fordeling årsverk avdelinger og stillingskategorier, 2016



■ Fellesadministrasjon



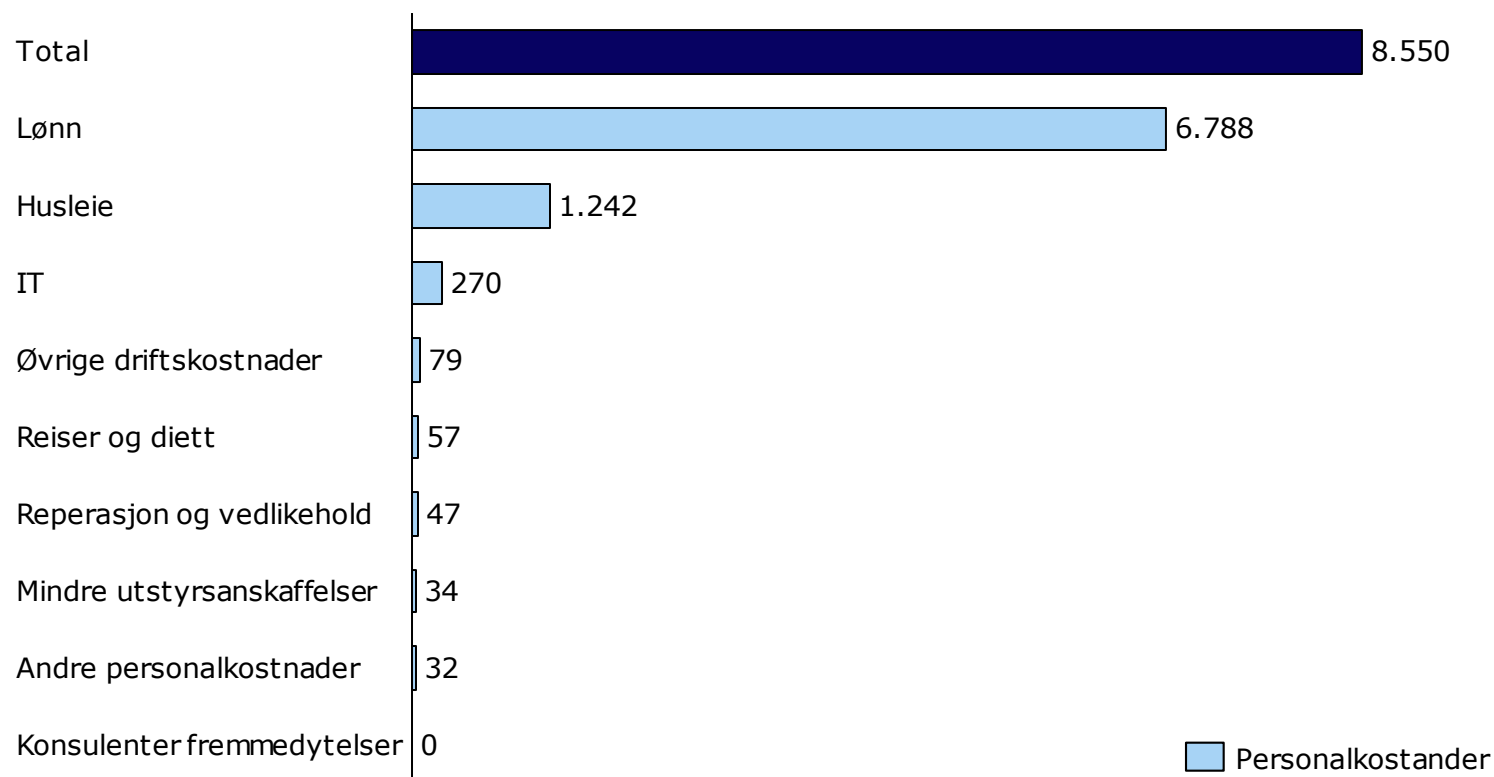
■ Administrative stillinger, leder- og kontorstillinger

- Det er ansatt totalt 10.8 årsverk innen dokumentasjon og informasjonsforvaltning på HiOA
- Alle årsverk er plassert i fellesadministrasjonen og er administrative
- SDI er således en fullsentralisert tjeneste
- Intervjuer og annen kartlegging gir ingen indikasjoner på at det er plassert årsverk andre steder i organisasjonen som driver med SDI-relatert oppgaver i den grad at de bør inkluderes i baseline

ØKONOMISK BASELINE

DRIFTSKOSTNADER SDI

Driftskostnader og lønn for SDI, (TNOK)*

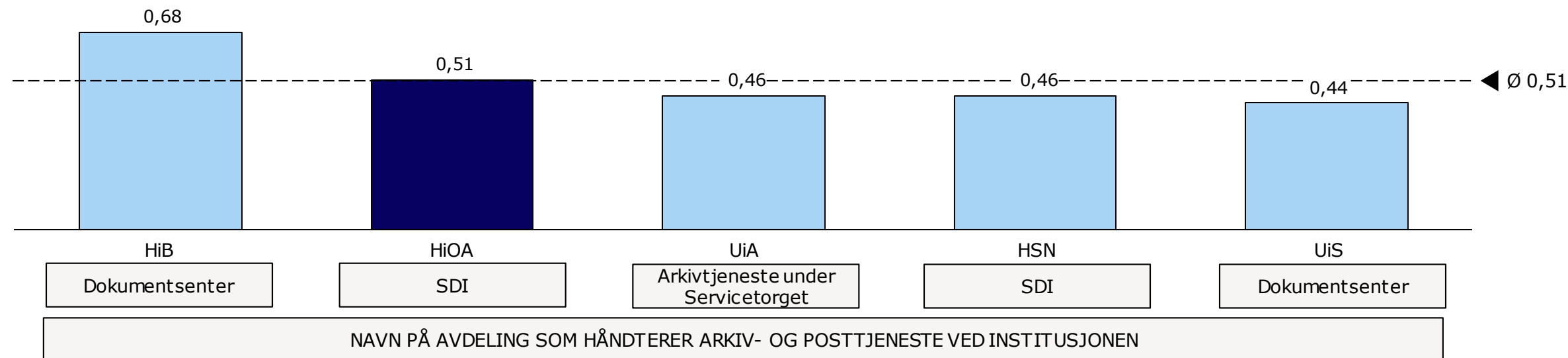


Kommentar

- SDI er det minste av de seks administrative områdene som er kartlagt med 8.6MNOK i totale driftskostnader
- Lønn utgjør den største kostnaden for dokumentasjon- og informasjonsforvaltning med 79% av totale kostnader
- På bakgrunn av dette anses potensiale for store effektiviseringsgevinster internt i avdelingen som begrenset

RESSURSBRUKEN TIL SDI ER GJENNOMSNITTLIG SAMMENLIGNET MED ANDRE UH-INSTITUSJONER

Antall årsverk i avdelingen som håndterer arkiv- og posttjeneste ved UH-institusjonen per 100 årsverk (2015)



- HiOAs seksjon for dokumentasjon- og informasjonsbehandling har blitt benchmarket mot tilsvarende avdelinger ved utvalgte universitet og høyskoler. Alle utvalgte avdelinger håndterer arkivverdig materiale og har ansvar for posttjenesten
- Benchmark viser at det er små variasjoner i ressursbruk mellom de utvalgte institusjonene, noe som indikerer at arkiv- og posttjenesten løses relativt likt på tvers av institusjonene
- HiOA ligger på gjennomsnittet og at det er mindre potensiale for effektivisering. Små variasjoner i hvilke tjenester som leveres av de utvalgte avdelingene forklarer trolig noe av variasjonene i ressursbruk mellom avdelingene

CASE STUDY: BRUK AV AUTOMATISERING I ARKIVERINGS- PROSESSEN HAR ØKT ANTALL ARKIVERTE DOKUMENTER



BAKGRUNN

Hafslund har en seksjon med 7 ansatte som arbeider med arkiv og dokumenthåndtering. Hafslunds historie går helt tilbake til 1898 og virksomheten sitter i dag på et omfattende arkivmateriale, både elektronisk og i papirformat.

I 2012 bestemte Hafslund å bytte sitt gamle arkivsystem. Målet var å øke antall dokumenter som ble arkivert og sørge for at informasjonen var enklere å hente frem i etterkant.

RESULTAT

- Løsningen ble en felles plattform for elektronisk saks- og dokumenthåndtering, kalt SESAM (Sikker-Enkel-Samordnet-ArkiveringsModell)
- SESAM henter informasjon på tvers av systemer og gjør det enklere for brukerne å søke, hente og lagre dokumenter gjennom økt bruk av automatisering av arkiveringsprosessen
- Hafslund vant prisen «Årets Arkiv» i 2012 for sitt arbeid med å legge til rette for brukervennlige arkiver gjennom økt bruk av automatisering (brukeren må gjøre mindre arbeid selv)
- SESAM har redusert arbeidsbyrden for dokumentsenteret og på samme tid økt antall dokumenter som blir arkivert og søk etter arkiverte dokumenter

CASE STUDY: BRUK AV AUTOMATISERING I ARKIVERINGS- PROSESSEN HAR ØKT ANTALL ARKIVERTE DOKUMENTER



HVA KAN HIOA LÆRE FRA HAFSLUND?



BRUKERVENNLIGE ARKIVERINGSSYSTEMER:

Gode systemer og økt automatisering forenkler bruk

- Økt bruk av automatisering forenkler prosessen med å arkivere dokumenter
- Antallet dokumenter som faktisk blir arkivert øker
- SESAM gjør det mulig å integrere dokumenter fra applikasjoner brukerne arbeider i, uten å ta i bruk egne arkiveringsverktøy
- SESAM oversetter metadata mellom systemer, samt fyller automatisk inn mange påkrevde felt som forlanges av systemet



AUTOMATISERING AV METADATA:

Automatisk utfylling som resultat av metadata øker arkiveringsmengde

- Metadata blir lagt på dokumentene automatisk ved arkivering
- Forenkling senker terskel for arkivering og hever kvaliteten på metadataene
- Målet er at brukerne kun trenger å påføre en metadata, og resten påføres automatisk fra Hafslunds fagsystemer
- Eksempelvis: Dokumentet markeres med målestasjonsnummer, og systemet henter automatisk data om hvem som er målestasjonseier, lokasjon, osv.



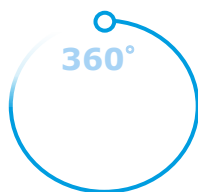
TILGJENGELIGGJØRING AV INFORMASJON:

Brukervennlig søkefunksjon øker bruken av lagrede data

- SESAM gjør det mulig for brukere å søke og hente informasjon på tvers av systemer
- Løsningen tar blant annet i bruk søketeknologi som gjør det mulig å finne relevante dokumenter selv om de ikke inneholder noen av ordene man har søkt på
- Den klarer også å luke vekk dokumenter som ikke er relevante – selv om de inneholder ord fra søket
- Søkegrensesnittet er utarbeidet mest mulig intuitivt, og viser blant annet forslag til søkeord etterhvert

BRUTTOKATALOG AV GODE IDÉER FOR UTVIKLING AV SDI - FRA HIOA OG EKSTERNE KILDER

Strategiske idéer og tiltak



Driftsmessige idéer og tiltak



Fra møter, samtaler, intervjuer og workshops på HiOA

- Lage overordnet plan for digitalisering
- Profesjonalisere saksbehandlerrollen (offentlig forvaltning)
- Tydeliggjøre ønsket effekt av Public 360 i virksomheten – hva er målet og hvordan skal det brukes?

- Bedre integrasjon mellom Public 360 og andre digitale systemer vil redusere mengden manuelt arbeid
- Tilpasse Public 360 til brukerne – oppleves i dag for komplisert med for mange tilgjengelige funksjoner
- Gjøre søkefunksjon mer brukervennlig

Fra intervjuer med eksterne objekter, desk research og case studies

- Overordnet plan for digitalisering vil synliggjøre roller og ansvarsområder, og hvordan SDI best mulig kan integreres med eksisterende systemer, prosesser og arbeidsmetoder
- Automatisering av prosesser vil forenkle arkivering og øke antall dokumenter som blir lastet opp. Eksempelvis brukes det mye tid på å fylle ut manuell informasjon som muligens kan fylles ut automatisk
- Bedre systemintegrasjon kan øke brukervennligheten og reduserte mengden manuelt arbeid. Eksempelvis brukes det i dag en del tid på å flytte dokumenter mellom systemer

INNHALDSFORTEGNELSE FOR VEDLEGGENE

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag

2. Struktur i prosjektet

3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

4.0 Introduksjon, forutsetninger og datagrunnlag

4.1 Eiendom

4.2 IKT

4.3 Seksjon for dokumentasjon og informasjonsforvaltning (SDI)

4.4 Studieadministrasjon (STU)

4.5 Forskning og utvikling administrasjon (FOU)

4.6 Læringscenter og bibliotek (LSB)

INTRODUKSJON TIL STUDIEADMINISTRASJON

HOVEDFUNN

Studieadministrasjon er et omfattende og særdeles viktig område for enhver høgskole og universitet, og har som hovedmål å bidra til høy kvalitet og effektive prosesser gjennom et helt studieforløp.

Gitt at HiOA er en fusjonert høgskole, hvor det i tiden etter fusjonen har vært både uttalt mål og forventninger fra fakultetene og de tidligere institusjonene om å ikke miste sin egenart, oppfatter vi at dette forklarer en god del av manglende harmonisering og standardisering av studieadministrativ arbeidspraksis.

Det er et betydelig potensiale å hente både på kvalitet og effektivitet gjennom blant annet økt harmonisering og standardisering. Dette er også en forutsetning for effektiv digitalisering. Det er samtidig vår oppfatning fra samtaler at det er en positiv utvikling, og at det arbeides aktivt med problemstillingen. Det er behov for å øke takten på forbedringsarbeidet både knyttet til kontinuerlig forbedring og større endrings- og utviklingsprosjekter.

Som for resten av HiOA er uklar styringsmodell og beslutningsstruktur en stor utfordring. Dette, sammen med knapphet på ressurser med kompetanse på prosjektledelse og prosessledelse, og manglende fokus på prosjekt som arbeidsform og implementering bidrar til liten etterlevelse av utarbeidede prosesser og tiltak.

Det studieadministrative området har vært gjenstand for utredninger og analyser ved flere anledninger, og Rambølls kartlegging viser "utredningstretthet" i denne delen av organisasjonen. Vi opplever at siden PwC-rapporten kom i 2014 har denne delen av HiOA blitt mer endringsmoden og -villig, især når det gjennomføres gode prosesser hvor sentrale interessenter opplever seg involvert og lyttet til.

Studieadministrasjonen bør fremover jobbe videre med å utvikle seg. Et viktig hjelpemiddel i så måte er å få på plass en bedre modell for å fatte og følge opp beslutninger. Dette inkluderer å få på plass fora med riktig mandat for å prioritere mellom alle programmer, prosjekter, tiltak og initiativer som vokser fram.

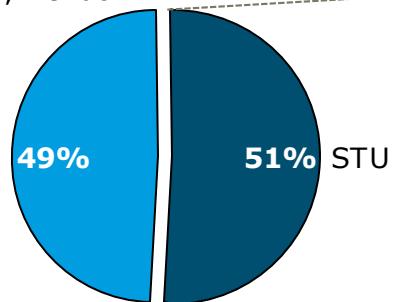
Det er behov for tydeligere struktur, begrensning og prioritering for å sikre at de tiltakene som virkelig skal bringe HiOA videre får gode vekstvilkår.

ØKONOMISK BASELINE

ÅRSVERK STUDIEADMINISTRASJON

Antall årsverk STU, 2016

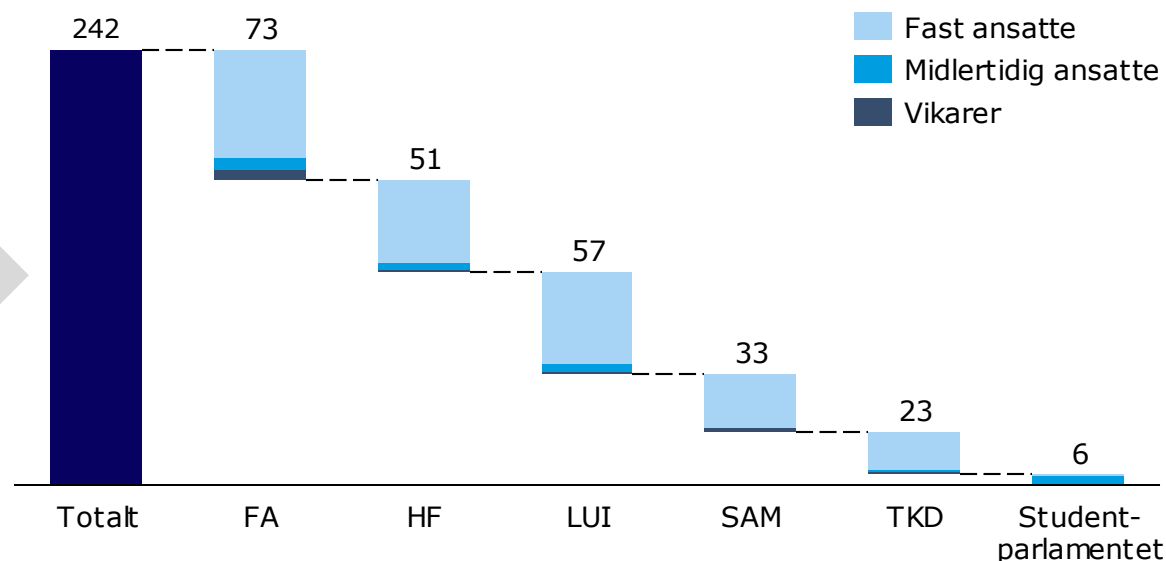
FOU, LSB, SDI,
IKT, Eiendom



242 ÅRSVERK
211 fast ansatte
21 midlertidige
11 vikarer

FORDELING ÅV

Fordeling årsverk avdelinger og medarbeidergrupper, 2016*



- Studieadministrasjonen er den største administrative tjenesten til HiOA målt i antall årsverk. Alle årsverk er administrative stillinger
- Studieadministrasjonen er desentralisert, med stor vekt på administrativ styrke på fakultetene
- Studieadministrasjonen består totalt av 242,45 årsverk, hvorav 72,55 årsverk på sentralt nivå (30%) og 169,9 årsverk er på fakultetsnivå (70%)
- Studieadministrasjonen er organisert i fire avdelinger sentralt: 1) Opptak & veiledning (21 ÅV), 2) Internasjonalisering (12 ÅV), 3) Eksamen og Systemer (19 ÅV), 4) Analyse og Kvalitetsutvikling (12 ÅV), i tillegg til 8 ÅV i stab og øvrige
- Fakultetene har valgt å organisere sine studieadministrative tjenester ulikt

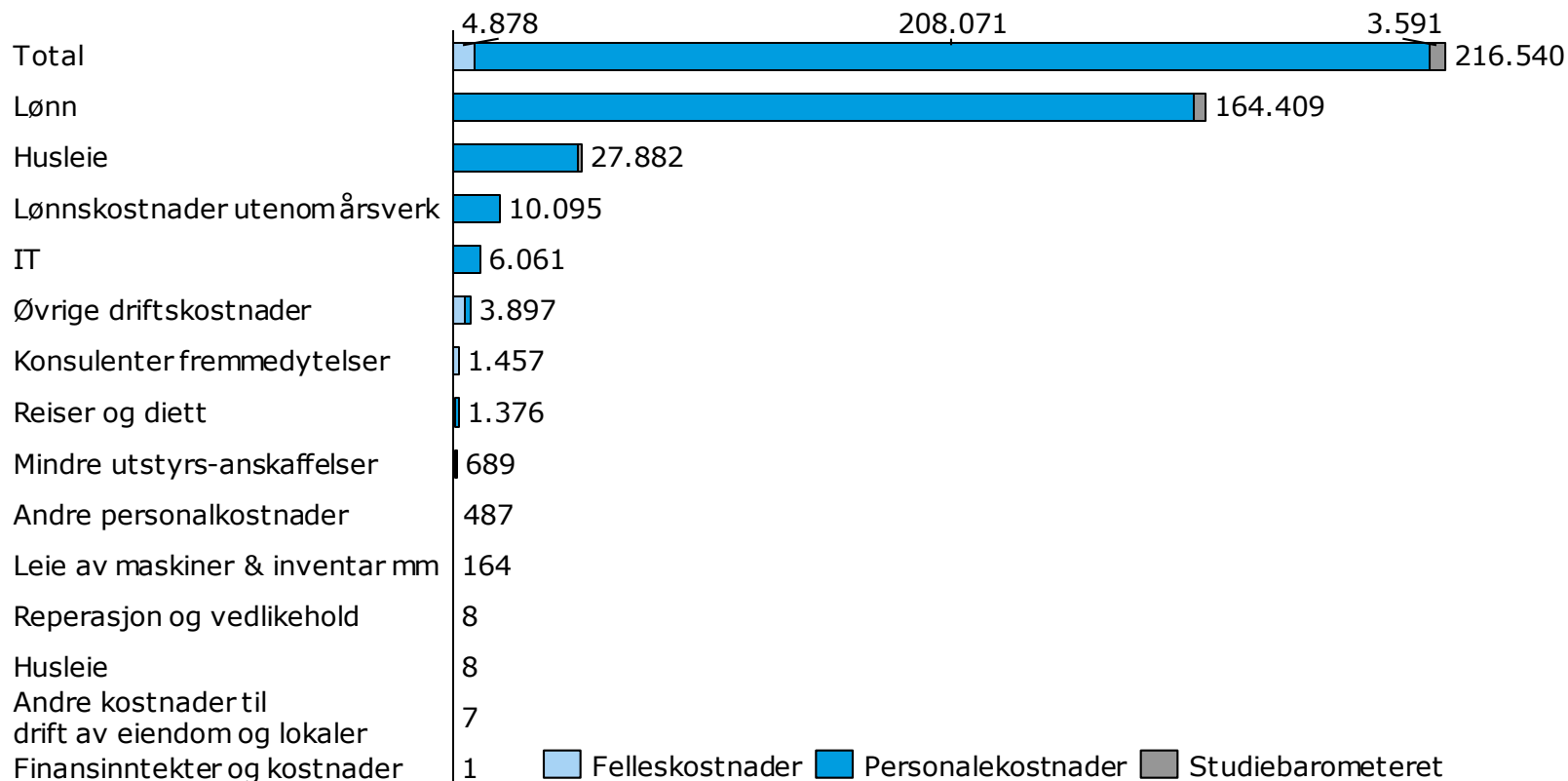
RAMBOLL

*Tallene inkluderer stillinger dekket av strategiske og eksterne midler. Disse stillingene er inkludert i avdelingen hvor stillingene organisatorisk er plassert. Stillingene vil i noen tilfeller arbeide på tverrgående prosjekter mellom seksjonene. Dette er ikke tatt hensyn til. Disse stillingene er hovedsakelig plassert i FA, men det er også stillinger plassert på fakultetene som arbeider med tverrgående prosjekter

ØKONOMISK BASELINE

DRIFTSKOSTNADER STUDIEADMINISTRASJON

Driftskostnader og lønn for Studieadministrasjonen, (TNOK)*

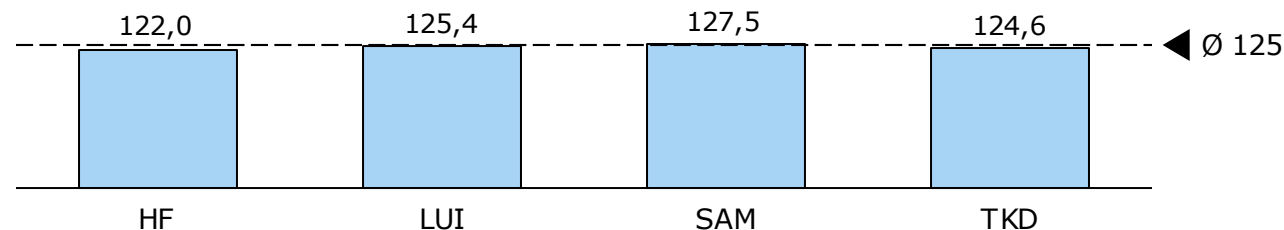


Kommentar

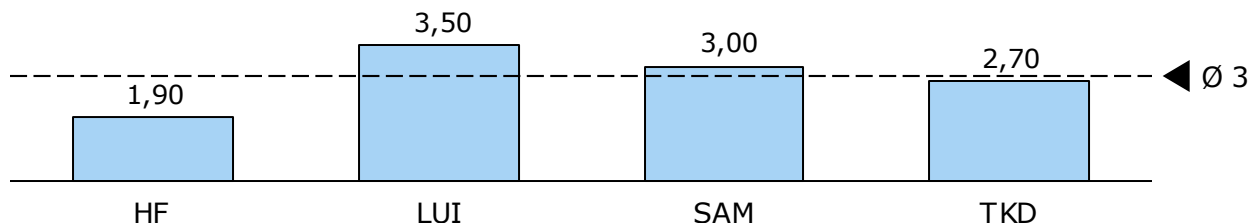
- Totale kostander for studieadministrasjonen er på 216MNOK. Dette tilsier at små forbedringer kan ha store økonomiske effekter
- Lønn utgjør den ca. 80 prosent av studieadministrasjonens kostnader
- Utover interne årsverk bruker studieadministrasjonen ca. 10MNOK på timelønnede, primært eksamensvakter
- I tillegg til personalkostnader bruker studieadministrasjonen 4MNOK på studiebarometeret og 5MNOK i andre felleskostnader
- Utgifter til studiebarometeret (~4 mioNOK) og felleskostnader (~5 mioNOK) utgjør de største andre driftskostnader under studieadministrasjonen

RESULTATER FRA STUDIEBAROMETERET INDIKERER AT DET ER POTENSIALE FOR Å FORBEDRE DE STUDIEADM. TJENESTENE

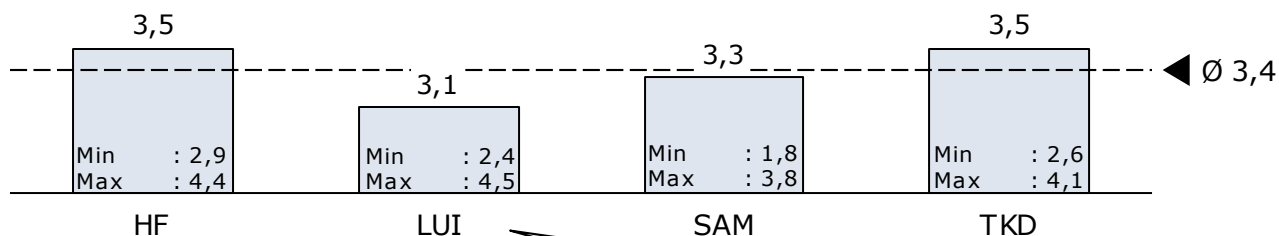
Studenter per studieadministrativt årsverk på fakultetet



Studieprogrammer per studieadministrativt årsverk på fakultetet*



Studiebarometeret 2015: "Hvor tilfreds er du med studieadministrasjonen?" (skala fra 0-5, hvorav 5 er meget fornøyd)



- Studieadministrasjonen har blitt sammenlignet på tvers av fakultetene på parametere som antas å drive studieadministrasjon, herunder antall studenter og antall studieprogram
- Det vil være andre parametere som også antas å drive studieadministrasjon, eksempelvis praksis eller studenters bevissthet rundt rettigheter. Dette varierer mellom fakultetene, og tallene er derfor ikke direkte sammenlignbare
- Det oversikten viser er at studieadministrasjonen på de ulike fakultetene håndterer omtrent det samme antallet studenter
- Det er derimot variasjoner mellom fakultetene på hvor mange studieprogrammer studentene er fordelt utover
- Resultater fra studiebarometeret indikerer at studenter på fakultet med flere programmer er mindre tilfreds med studieadministrasjonen
- Flere av studieprogrammene er mindre studier på masternivå og innen etter- og videreutdanning som ikke fylles opp, og som driver studieadministrativt arbeid
- Snittet for studiebarometeret på HiOA (3.4) ligger under snittet for UH-institusjoner i Norge (3.6). Dette indikerer at det er potensiale for forbedring totalt sett

RAMBOLL

Kilde: Database for statistikk om høgre utdanning (2016)

* DBH sin definisjon av studieprogram: Med studieprogram menes en studieenhet som består av en samling emner med totalt læringsutbytte og som tilbys studenter å søke på og kan tas opp til. Et studieprogram kjennetegnes ved at det ikke er nødvendig å søke nytt opptak for å ta nye emner innenfor studieprogrammet.

Der eksisterer en stor variasjon mellom tilfredsheten internt på de enkelte fakulteter, angitt som min og maks i figuren. Eksempelvis ser vi på LUI fakultetet, at grunnskole (norsk) oppgir tilfredshet på 2,4, mens faglærer for restaurant og matfag oppgir tilfredshet på 4,5 for studieadministrasjonen

DET ER MYE POSITIVT Å BYGGE VIDERE PÅ, MEN FORTSATT KLARE UTFORDRINGER INNEN STUDIEADMINISTRASJON

Strategi

Styrker/muligheter

- Studieadministrasjonen både sentralt og ved fakultetene ved HiOA er ambisiøs og opptatt av god kvalitet i studier og å sikre gode studieopplevelser for høgskolens studenter
- Fakultetene er mer villige til å diskutere harmonisering

Kompetanse, Roller og Systemer

- Mange høyt kompetente medarbeidere og ledere
- Studieadministrasjon på fakultetsnivå opptatt av å sikre god støtte til instituttene
- Høy tilfredshet med FA, bygge videre på dette

Utfordringer

- Uklar forståelse av universitets-satsningen ("Hva betyr det/hva kreves fra oss")
- Digitalisering – hvem skal "drive" og hvem skal "støtte"
- Manglende prosesser og strukturer for å prioritere mellom strategisk viktige initiativer, og "alt det andre"
- Utydelig beslutningsstruktur generelt på HiOA, også innen det studieadministrative området. Hvem kan egentlig bestemme hva?
- Studieadministrasjon "underrepresentert" i lederforaene sentralt på HiOA?
- Ingen konsekvenser ved manglende gjennomføring
- Grensesnitt mot andre enheter er ofte personavhengig, og fungerer stedvis dårlig
- Uklare roller og rolleforståelse, særlig knyttet til førstelinje
- Utfordrende balanse og uklart skille mellom "forvaltning" (saksbehandling og "vaktbikkje"), og "tjenesteyter" (bidra med prosesser, kapasitet og kompetanse)
- Uhensiktsmessige skiller mellom driftsoppgaver og utviklingsoppgaver:
 - Organisatorisk: for mye utvikling skjer sentralt uten nødvendig forankring og involvering på institutt og fakultetsnivå
 - Status: mer status i utviklingsarbeid, inkl. høyere lønn?
- Økt behov for juridisk kompetanse

DET ER MYE POSITIVT Å BYGGE VIDERE PÅ, MEN FORTSATT KLARE UTFORDRINGER INNEN STUDIEADMINISTRASJON

Organisering

Styrker/muligheter

- Nærhet til studenter og undervisere gjennom fakultetsvise studieadministrasjoner
- SAL (felles forum for studieadministrasjon) er et godt forum med ytteligere potensial
- Samarbeid på tvers av fakultetene har vært i positiv utvikling

Utfordringer

- Ulik organisering på de ulike fakultetene fører til ulik praksis. Noen fakulteter har organisert team rundt oppgaver, mens andre har organisert team rundt institutt
- Liten kontakt mellom FA og UF på HiOA – få arenaer hvor FA møter UF personell for å fange behov. Lite dialog øker faren for å lage tjenester som ikke er tilpasset brukerne

Utvikling

- Siden PwC-rapporten i 2014 har det foregått utviklingsarbeid på flere av de studieadministrative områdene
- Mye av innholdet i denne rapporten kan og bør danne utgangspunkt for fortsatte diskusjoner om organisering og utvikling av den studieadministrative funksjonen ved HiOA, sett i lys av hvor HiOA befinner seg i dag
- Det arbeides mye med digitalisering ved HiOA i dag, også innenfor studieadministrasjon og undervisning

- Mer rettighetsorienterte studenter "driver" omfanget av studieadministrativt arbeid
- Digitalisering flytter oppgaver lenger ut i kjeden, og tidvis helt ut til UF-ansatte. Dette er også en mulighet, men gir utfordringer både i forhold til belastning/tidsbruk, kompetanse og kvalitet
- For dårlig på implementering – utvikler prosesser og maler etc., men dårlig informasjon, lav disiplin og oppfølging gir liten effekt

Ledelse og Styring

- Dedikert, ambisiøs og fremoverlent ledelse

- Utfordringer med samspillet internt i STU, særlig mellom sentral studieadministrasjon og fakultetene
- Porteføljestyling – hvem prioriterer og tidslegger aktiviteter? Mange nye initiativ og tiltak kommer i tillegg til løpende driftsoppgaver. Lite prioritering og koordinering av tiltak, og manglende bevissthet rundt når initiativene treffer organisasjonen - når er det driftsmessig travelt?
- Hvor og hvordan beslutninger tas er lite synlig

CASE STUDY: ROSKILDE UNIVERSITET HAR FORESLÅTT EN 'STUDIEBOKS-LØSNING' I KOMMUNIKASJON MED STUDENTENE



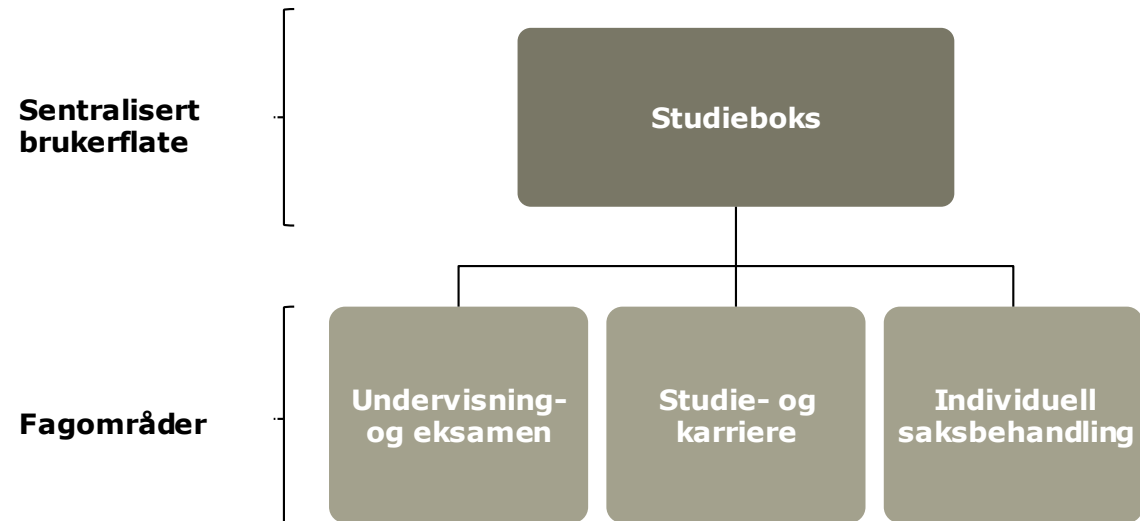
BAKGRUNN

- En kartlegging av administrasjonen på Roskilde Universitetet (RU) viste at de administrative enhetene på de ulike fakultetene fungerte som selvstendige og selv bærende enheter
- Dette medførte at oppgaver ble løst ulikt på tvers, det ble identifisert mange tilfeller av dobbeltarbeid og grensesnittene var uklare
- På bakgrunn av kartleggingen ble det foreslått å endre den strukturen for studieadministrasjonen

RESULTAT

- For å skape en bedre brukeropplevelse og mer effektiv ressursfordeling ble det bestemt å skape en samlet brukerflate for studieadministrasjonen på RU, kalt «Studieboksen»
- «Studieboksen» har ført til en mer ensartet besvarelse av utdanningsrelaterte henvendelser
- I tillegg har «Studieboksen» ført til bedre ressursutnyttelse gjennom sentralisering av back office/driftsoppgaver og opprettelse av fagområder innen studieadministrasjonen
- Den foreslåtte struktur for studieadministrasjonen er eksemplifisert og visualisert til høyre, og illustrerer sentral brukerflate (studieboksen) samt utvalgte fagområder (hovedområder)

FORESLÅTT ORGANISERING



CASE STUDY: GJENNOM OMSTRUKTURERING HAR AALBORG UNIVERSITET OPPNÅDD DANMARKS HØYESTE GJENNOMFØRINGSPROSENT

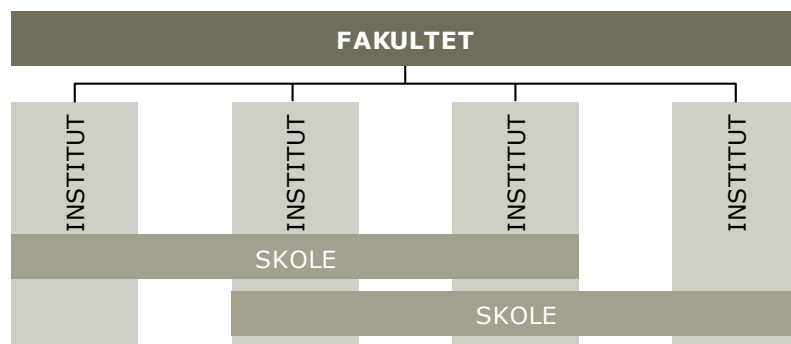


BAKGRUNN

- Aalborg Universitet (AAU) har i de seneste år hatt en kraftig vekst i antall studenter gjennom flere funksjoner og lokasjonsutvidelser.
- Samtidig har AAU klart å fastholde Danmarks høyeste gjennomføringsprosent for studenter på normert tid
- At AAU har klart å opprettholde en høy gjennomføringsprosent kan til dels tilskrives en alternativ organisasjonsstruktur på desentralisert nivå
- Organiseringen for studieadministrasjonen på AAU er sterk desentralisert, hvor mange studieadministrative årsverk sitter på fakultetsnivå med den direkte og daglige kontakten med studentene
- Universitetet har sterkt fokus på å realisere potensialet for kvalitetsforbedringer og effektivisering innenfor det studieadministrative område*

Organisering av AAU

- På desentralt nivå har AAU organisert seg i en to-strengt ledelse, hvor skoler går på tvers av institutter (se illustrasjon):
- Skolen har ansvaret for dens utdannelser mens instituttet har ansvaret for forskning og forskningsbasert undervisning
- Strukturen medfører høy administrativ støtte på desentralt nivå, og stor nærhet til studentene



EFFEKT PÅ AAU

Effekt og innvirkning på AAU



- Studier viser et høyt tjenestenivå hvor alle studenter blir godt ivaretatt, dette har blitt et unikt kjennetegn for Aalborg Universitet
- Nærhet gjennom daglig kontakt med studentene skaper en høy kvalitet i tjenestene
- Effektiv og løsningsorientert studieadministrasjon, hvor mange henvendelser starter og slutter ved studiesekretæren på desentralisert nivå



- Komplexiteten i struktur er høy og medfører implementeringsvanskeligheter
- Det eksisterer særlig uklarheter over ansvar og grensesnitt på kjerneoppgaver på desentralt nivå
- Via Benchmarking er det oppdaget at AAUs studieadministrative kostnader overstiger sammenlignbare universiteter i Danmark

CASE STUDY: SENTRALISERING AV ADMINISTRATIVE FUNKSJONER PÅ AARHUS UNIVERSITET KREVDE OPPDATERTE KOMMUNIKASJONSPROSESSER



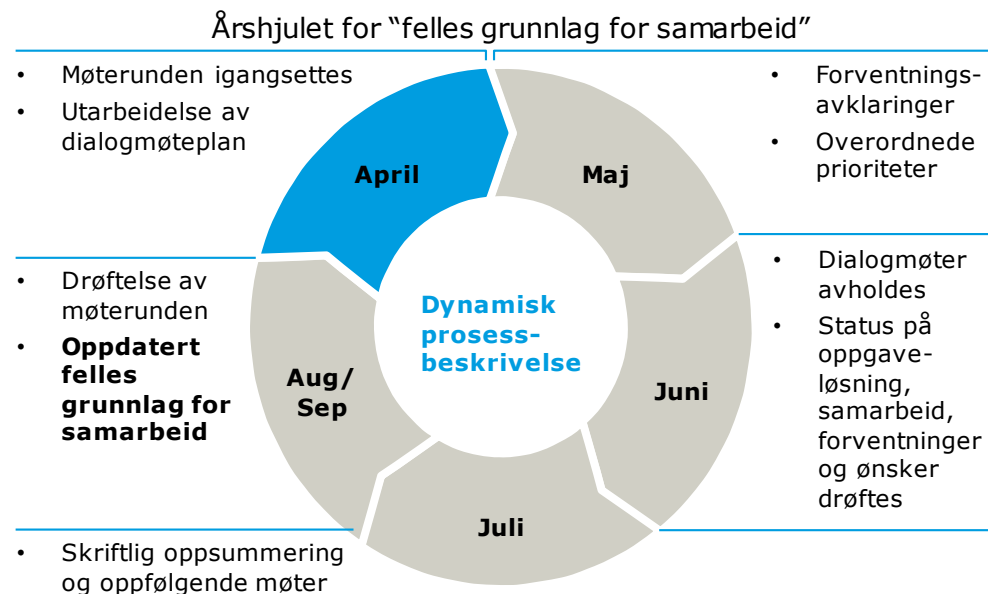
BAKGRUNN

- Aarhus Universitet (AU) er på samme måte som HiOA et resultat av flere fusjoner, og har i de senere årene valgt å redusere antall fakultet fra ni til fire. Omorganiseringen resulterte i et stor endringsprosjekt av administrasjonen på AU
- Studieadministrasjonen ble i prosessen i stor grad samlet og fordelt inn i 8 administrative enheter under 8 visedirektører. Dette ble gjort for å høste effektiviseringspotensialer og stordriftsfordeler
- De viste seg senere at å fjerne de lokale administrative funksjonene og samle ressursene sentralt førte til store utfordringer. På bakgrunn av utfordringene og problemene som oppstod ved en fullsentralisering, måtte AU senere snu og desentralisere deler av studieadministrasjonen

RESULTAT

- I dag er hovedparten av de studieadministrative tjenestene samlet med én enkelt inngang for brukerne.
- Samtidig har man valgt å støtte vitenskapelig personale via desentraliserte funksjoner på fakultetsnivå. Dette er valgt for å opprettholde nærhet til brukerne og lokal beslutningskompetanse
- Implementering av en sentralisert modell krevde en ny modell for kommunikasjon og styring i organisasjonen (se høyre)
- For å skape overblikk over de overordnede prinsipper og rammer for samarbeidet mellom AU administrasjonen og administrasjonens brukere, ble en prosjektgruppe etablert. Gruppen bestod av representanter fra institutter, dekaner og visedirektører. I den forbindelse ble «Felles grunnlag for samarbeid» utviklet
- «Felles grunnlag for samarbeid» skisserer hvordan man sikrer gode samarbeid mellom enheter vertikalt og horisontalt i virksomheten, og fanger opp behov

VERKTØY FOR BEDRE SAMARBEID



EN UNDERSØKELSE AV ANDRE INSTITUSJONER VISER AT DER ER STORT FOKUS PÅ DIGITALISERING VIA BRUKERANVENDELSE OG TILGJENGELIGHET



Digitalisering



Organisering



THE UNIVERSITY OF
SYDNEY

- Universitetet i Sydney har gjennomgått en omfattende digitalisering. Universitetet har utviklet en App som bistår studenter i de fleste forespørsler, og skaper mobil adgang til Blackboard*

- En omfattende sentralisert studieadministrasjon tar vare på størstedelen av de administrative oppgaver. All kontakt med fakulteter skal skje gjennom online spørre-skjemaer. Personlige henvendelser derimot skal skje sentralt



**Maastricht
University**

- Universitetet i Maastricht benytter seg også av Blackboard. I tillegg har de et omfattende online tjenestesenter, hvor en online chat også er under utvikling

- Maastricht har mange fakulteter spredt utover byen med studieadministrative enheter som sikrer nærhet til brukerne
- Online tjenestesenter er samlet sentralt for å sikre konsistent og effektiv kommunikasjon med brukerne
- Klart definerte rolle- og ansvarsbeskrivelser er etablert for å unngå dobbeltarbeid



**HARVARD
UNIVERSITY**

- MyHarvard er et helt ny-implementert informasjonssystem, med formål å forenkle og strømlinje kommunikasjonen og tjenestene på universitetet. Nettsiden, som også kan hentes som App, skal fungere som et kommunikasjonsredskap mellom skole, fakulteter, lærere og studenter

- Skoler og fakulteter agerer i høyere grad individuelt. Gjennom individuelle studentservicesentere på hver enkel skole blir alle oppgaver, fra utdanning til studieliv og karriereplanlegging, besvart
- Det sentrale kontoret står for generell informasjon om ressurser, tilgjengelige for alle Harvards studenter

- Undersøkelse av universiteter viser viktigheten av 1) gjennomskuelig og brukervennlig tjenester og 2) graden av tjenesteytelser til rådighet for studentene
- Det sentrale fokus for HiOA bør ligge på ytterligere strømlinjeformering og forbedring av kommunikasjon mellom administrative kontorer på de enkelte fakulteter, lærere, studenter, samt den sentrale studieadministrasjonen. En effektivisering av koordineringen mellom administrasjon, fakulteter, studenter og undervisere gjennom ytterligere digitalisering, kan bidra til at øke servicenivået markant og skape grobunn for ytterligere sentralisering
- Studenter bør i større grad være i stand til å hente informasjon sentralt, men samtidig ha muligheten til å henvende seg til det enkelte fakultet for spesifikk informasjon

RAMBOLL

Source: sydney.edu.au, harvard.edu, maastrichtuniversity.nl. Utover desk research, har Rambøll gjennomført intervju med studieadministrasjonen i Maastricht for utdypende informasjon.

*Blackboard er en digital brukerflate som brukes til kommunikasjon mellom fakultet, studenter og undervisere. Systemet underbygger selvhjelp

CASENE GIR INNSPILL OG INSPIRASJON TIL FREMTIDIG UTVIKLING AV STUDIEADMINISTRASJONEN

HVA KAN HIOA LÆRE FRA CASESENE OM STUDIEADMINISTRASJONEN?



SENTRALISERING/SAMLING AV UTVALGTE TJENESTER:

Det ses en tendens til samling av utvalgte tjenester innen administrative funksjoner på AU og RUC. Denne tendensen drives først og fremst av behovet for å skape en tjeneste som oppleves som god for sluttbrukerne. Tjenesten må samtidig forenkle arbeidsdagen og skape et fag-miljø for administrative medarbeidere. Samling eller sentralisering må også resultere i effektivisering av ressurser ved at flere back-officefunksjoner kan slås sammen. Tjenester som sentraliseres er karakterisert ved at de tilbys hele studentmassen, og at kvaliteten ikke avhenger av dybdekunnskap til enkelte studentgrupper.



DIGITALISERING:

I forbindelse med harmonisering og standardisering er digitalisering blitt et sentralt fokuspunkt. Prosesser og løsninger som muliggjør mer selvbetjening, samt investeringer gjort i etablering av online-systemer som flytter veilednings- og administrasjonsoppgaver online har høy prioritet, da de støtter godt opp under både kvalitetsforbedring og effektivisering.



SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON:

I forbindelse med implementering av samling av ytelser viser erfaring fra AU at kommunikasjonsprosessen mellom organisatoriske lag er et essensielt suksesskriterium. Et årshjul for kommunikasjon sikrer en dynamisk prosessbeskrivelse og tar høyde for at alle interesser i organisasjonen er ivarettatt gjennom prosessen.

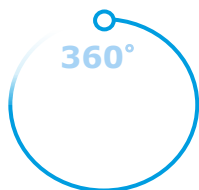


NÆRHET TIL KJERNEAKTIVITETER:

At Aalborg Universitet har Danmarks høyeste gjennomføringsprosent for påbegynte studenter kan ikke direkte knyttes til den store desentrale støtten til studenter, men kan muligvis være en medvirkende årsak. Casen viser med all tydelighet at nærheten i kjerneaktivitetene er blitt et unikt kjennetegn for Aalborg Universitet, verdsatt av kjernebrukerne. AAU's prinsipper for studieadministrasjonen er at den skal støtte kjernevirksomheten og kjerneoppgavene for å oppnå optimal arbeidsdeling mellom desentral og sentral organisering uten å gå på kompromiss med nærheten i servicen til studentene på både institutter og skoler.

BRUTTOKATALOG AV GODE IDÉER FOR UTVIKLING AV STU - FRA HIOA OG EKSTERNE KILDER

Strategiske idéer og tiltak



Fra møter, samtaler, intervjuer og workshops på HiOA

- Tydeliggjøre roller i samhandling med studentene. Mange aktører kommuniserer per i dag med studentene uten en klar rollebeskrivelse. Eksempelvis uklart skille mellom STU og SK
- Overordnet plan for digitalisering med felles prinsipper hvor alle pålegges å bruke valgte systemer
- Inkludere ansatte på fakultetene i videreutvikling og forbedring av tjenester og prosesser, ikke kun driftsoppgaver og rutinearbeid
- Øke juridisk kompetanse sentralt, og lokalt
- Etablere klare og tydelige beslutningsstrukturer og -prosesser – og informere om dem. Hvem skal inkluderes, og hvordan og hvor fattes beslutningen?

BRUTTOKATALOG AV GODE IDÉER FOR UTVIKLING AV STU - FRA HIOA OG EKSTERNE KILDER

Driftsmessige idéer og tiltak



Fra møter, samtaler, intervjuer og workshops på HiOA

Nye nettsider

- Brukervennlige hjemmesider mot studentene kan redusere antall henvendelser og frigjøre ressurser i neste linje
- Brukervennlige hjemmesider for ansatte hvor felles prosedyrer og maler gjøres lett tilgjengelig
 - Hvor finner jeg informasjonen og er informasjonen oppdatert?

Digitalisering

- Digitalisere gjennomgående arbeidsprosesser i samme system, eller system som snakker sammen, eksempelvis eksamensgjennomføring

Praksis

- Likere håndtering av praksis der det er mulig
- Felles avtalestruktur og maler
- Systemer for oppfølging og reforhandling av avtaler
- Kvalitetssikring av praksisplasser og -veiledere

IT-systemer som støtter gjennomføring og dokumentasjon av praksis

Utvikling

- Etablere strukturer og systemer for intern kunnskapsdeling, eksempelvis administrative forum
- Systematiske opplæringsprogram for nyansatte i oppgaver og prosesser
- Gi ansatte på fakultetene muligheten til å bidra i utvikling og forbedring av tjenester og prosesser, og ikke kun i drift og rutineoppgaver

Skreddersøm versus standardisering

- Redusere kreativitet vedrørende eksamensformer. Meny med akseptable former
- Færre studieprogrammer?

INNHOLDSFORTEGNELSE FOR VEDLEGGENE

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag

2. Struktur i prosjektet

3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

4.0 Introduksjon, forutsetninger og datagrunnlag

4.1 Eiendom

4.2 IKT

4.3 Seksjon for dokumentasjon og informasjonsforvaltning (SDI)

4.4 Studieadministrasjon (STU)

4.5 Forskning og utvikling administrasjon (FOU)

4.6 Læringscenter og bibliotek (LSB)

INTRODUKSJON TIL FOU-ADMINISTRASJON

HOVEDFUNN

Ambisjonen om å bli universitet har store implikasjoner på hvordan Høgskolen i Akershus og Oslo (HiOA) må organiseres. Behovet for en mer omfattende støtte til Forskning og Utvikling er kanskje det tydeligste eksempelet på dette. FoU er dermed et strategisk satsningsområde på HiOA.

Forskningsaktiviteten har økt kraftig de siste årene, og sammenlignet med andre høgskoler publiserer HiOA mer og evner å hente inn mer midler fra EU og NFR. Internt er det stor variasjon i FoU-aktivitet mellom fakultetene. For å komme på linje med Norges universiteter må aktiviteten økes ytterligere, og det er forventet at forskningsaktiviteten på HiOA vil øke i tiden fremover. Samtaler med FoU administrativt ansatte sentralt og lokalt, samt fakultetsdirektører, tyder på at den FoU administrative seksjonen er for tynt bemannet til å støtte veksten på en god måte, og at seksjonen mangler utviklingsmidler til å høyne kvaliteten på og omfanget av støtten.

FoU-administrasjon skal bygges opp både sentralt og på fakultetene, og det er viktig at det foreligger en tydelig strategi for hvordan dette skal gjøres – hvilke tjenester skal tilbys hvor og hvor skal den utvidede støtten ligge? En spredt administrasjon stiller økte krav til koordinering og gode samarbeidsstrukturer på tvers. Kartleggingen viser i tillegg at FoU-seksjonen har behov for økt juridisk kompetanse for kommersielle- og samarbeidskontrakter og mer støtte fra IT til håndtering og lagring av forskningsdata.

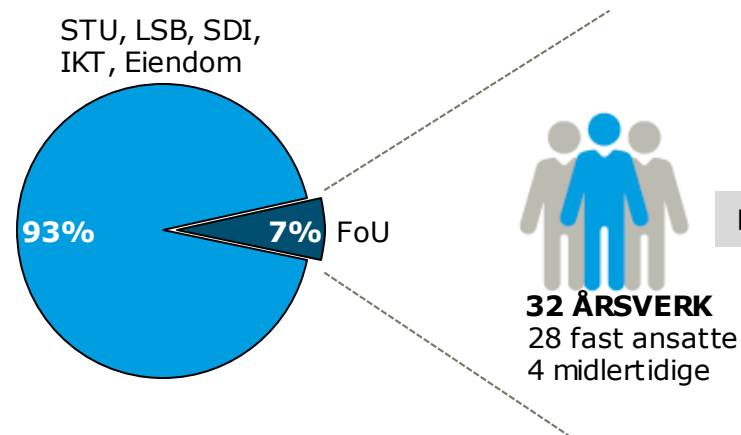
Bedre bruk av digitale systemer kan gjøre forskningsfeltet mer transparent og bidra til å effektivisere internkommunikasjonen. Det har fremkommet i intervjuer og workshops at ansatte synes det er tidkrevende å skaffe oversikt over emner som pågående søknader og internasjonale samarbeid.

Det foreligger allerede mye god kompetanse på forskningsadministrasjon på HiOA, ikke minst blant ansatte i SVA. Intervjuer har fanget opp eksempler både på anstrengte samarbeidsstrukturer mellom SVA og øvrig forskningsadministrasjon på den ene siden, og lykkehistorier der kompetanse er delt på en gunstig måte mellom avdelingene på den andre siden. Et tettere og positivt samarbeid mellom FoU-administrasjonen og SVA har mye potensiale for gjensidig læring, forbedringer og besparelser i administrative kostnader.

ØKONOMISK BASELINE

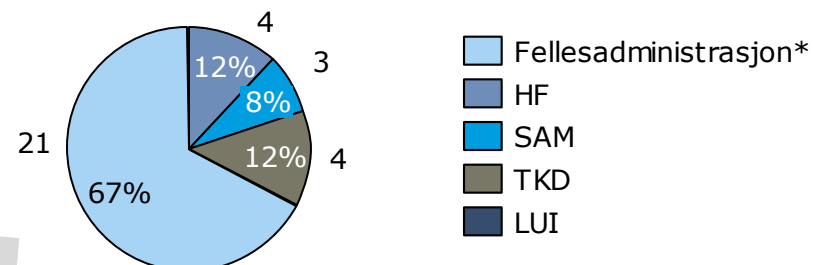
ÅRSVERK FOU-ADMINISTRASJON

Antall årsverk FoU administrasjon, 2016



FORDELING

Fordeling av årsverk mellom avdelinger, 2016



Fordeling av årsverk mellom stillingskategorier, 2016

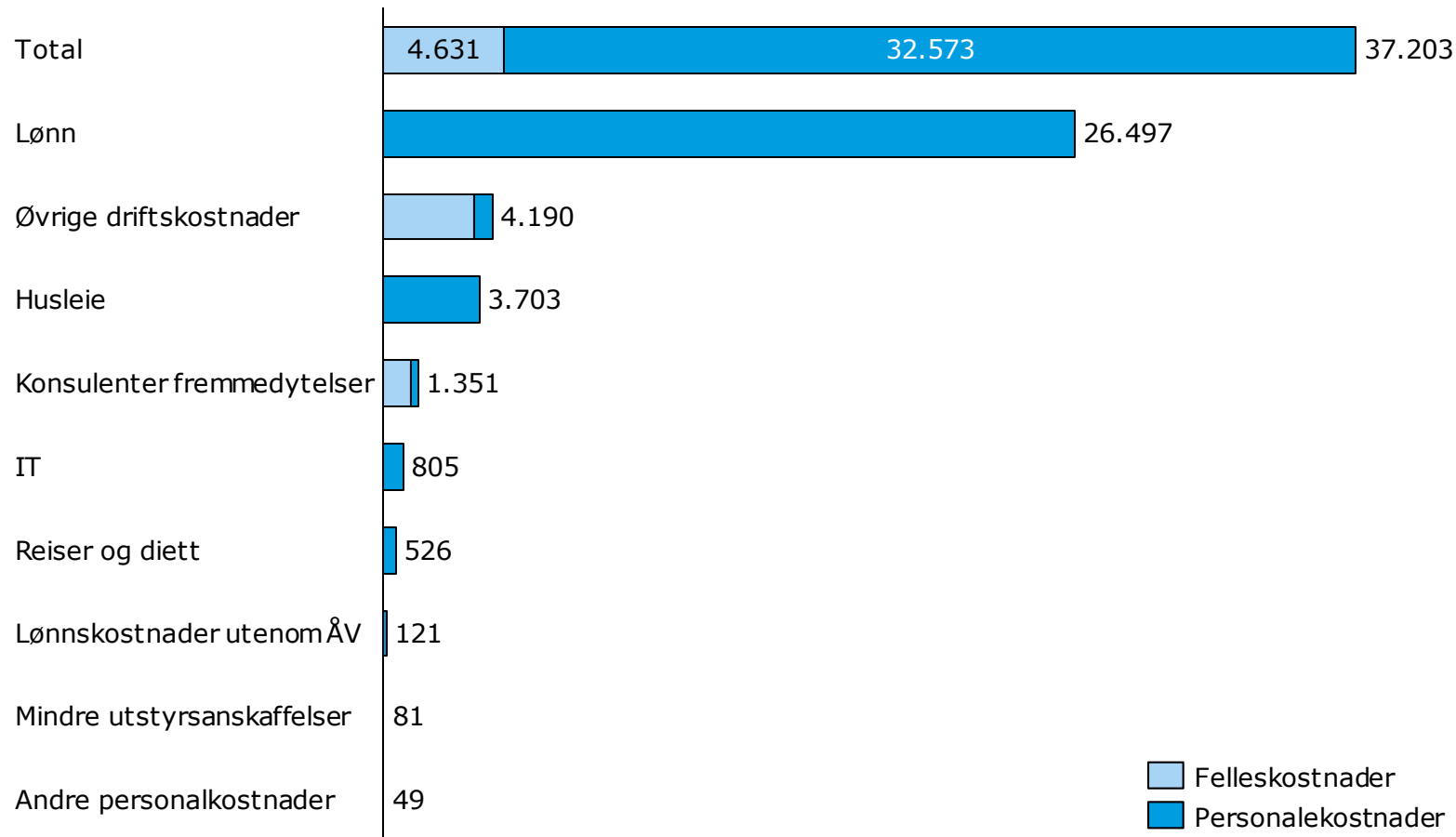


- Fellesadministrasjonen inkl. VIE og fakultetene sine FoU-avdelinger består av i alt 32,2 årsverk. Tjenestene er i stor grad sentralisert, med flest årsverk (67%) plassert i fellesadministrasjonen
- Den største andelen av den administrative støtten til FoU utføres av administrative årsverk (31), primært seniorrådgivere (23)
- Ut over de identifiserte årsverkene er det plassert årsverk på instituttnivå og i forskningssentre som utfører FoU- oppgaver som del av sine arbeidsoppgaver, primært lokal støtte til UF- ansatte. Disse er ikke inkludert grunnet manglende data

ØKONOMISK BASELINE

DRIFTSKOSTNADER FOU ADMINISTRASJON

Driftskostnader og lønn for FoU administrasjon, (TNOK)*



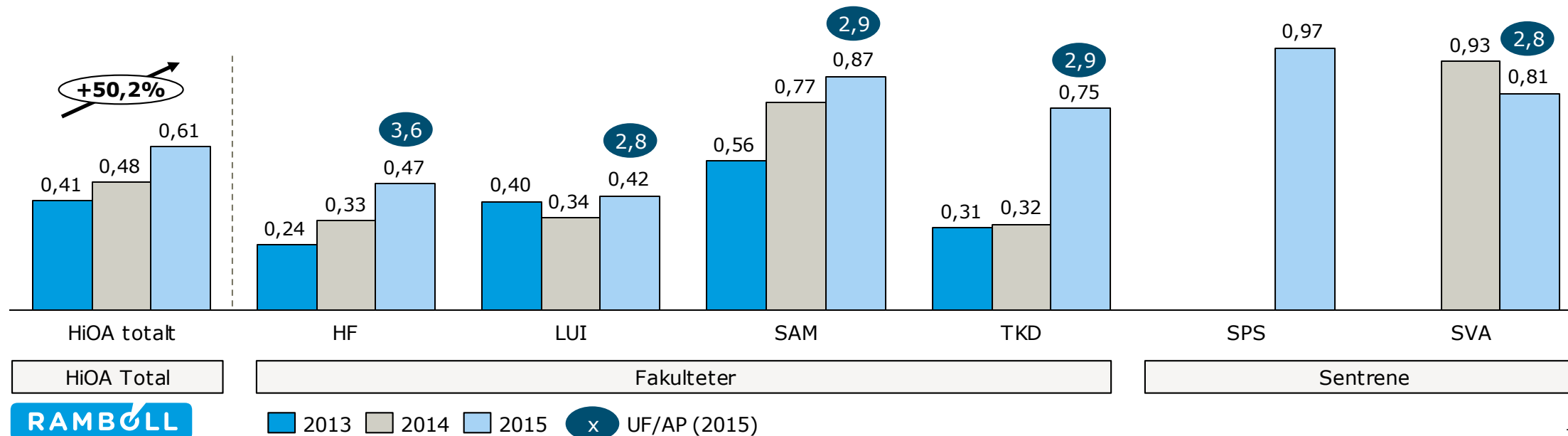
Kommentar

- Lønn utgjør den største andelen av de totale driftskostnadene for FoU administrasjonen (71%)
- Det største potensiale innen FoU ligger trolig i hvordan man utnytter sine ansatte mest mulig effektivt

ANTALL PUBLIKASJONSPØENG HAR ØKT DE SISTE ÅRENE, MEN DET ER VARIASJON MELLOM FAKULTETENE

- Publikasjonspoeng per UF tilsatt angir omfang og kvalitet i vitenskapelig publisering i forhold til antall årsverk i forsknings- og undervisningsstillinger. Publikasjonspoeng per UF tilsatt sier dermed noe om forutsetningene for FoU-basert utdanning og indikerer hvor produktive UF-ansatte er på de ulike fakultetene
- HiOAs publikasjonspoeng per UF tilsatt har utviklet seg svært positivt de siste tre årene, med en gjennomsnittlig årlig stigning på 22,6% (50.2% stigning totalt). Denne stigning er godt hjulpet av opprettelsen av SPS og SVA, men alle fakulteter har opplevd en stigning i publikasjonspoeng per UF tilsatt.
- Der er stor variasjon i publikasjonspoeng per UF tilsatt mellom fakultetene. 'Tidsbruksundersøkelsen' (2012) foretatt av Arbeidsforskningsinstituttet og intervjuer viser at det er forskjellig tradisjon for graden og dybden av forskning og publisering mellom fakultetene, og at det er lav FoU-aktivitet i mange av profesjonsutdanningene

Publikasjonspoeng per UF tilsatt (2013-2015)



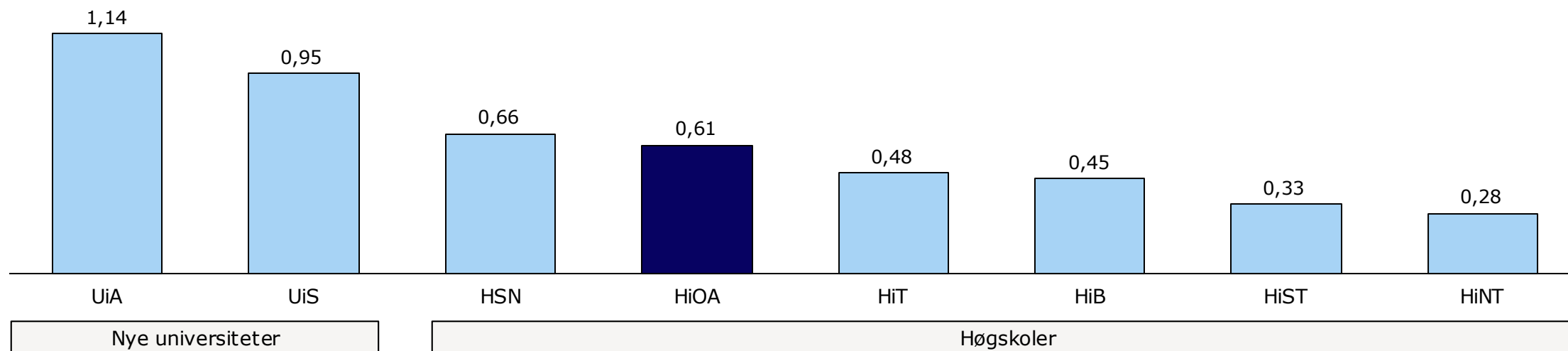
Database for statistikk om høgre utdanning (2016)

AFI: 'Tidsbruk, arbeidstid og tidskonflikter i den norske universitet og høyskolesektoren' (2012)

HIOA PUBLISERER MER PER UF ENN ANDRE HØGSKOLER, MEN ER ET STYKKE BAK DE NYE UNIVERSITETENE

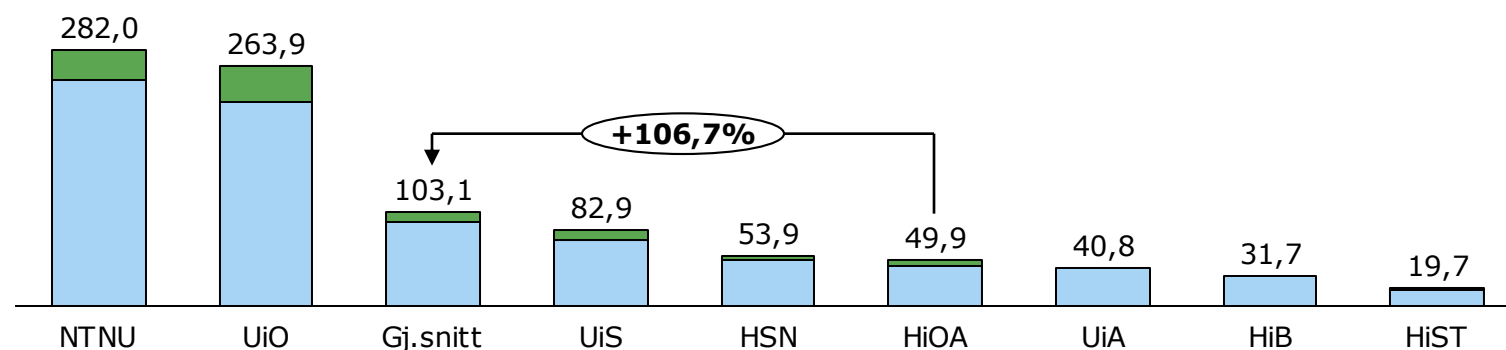
- Sammenlignet med andre høyskoler har HiOA en høy grad av publikasjonspoeng per UF tilsatt
- Ratioen er lav sammenlignet med de nye universitetene UiA og UiS, noe som i stor grad skyldes at de UF-tilsatte på universitetene bruker mer tid på forskning og utvikling. HiOA har ambisjoner om universitetsstatus, og sammenligningen med de nye universitetene kan si noe om behovet for økt forskningsaktivitet på HiOA i tiden fremover
- Den store variasjon i ratioen mellom høyskoler og nye universiteter bekreftes i 'Tidsbruksundersøkelsen' (2012) foretatt av Arbeidsforskningsinstituttet. Undersøkelsen viste at den gjennomsnittlige tidsbruken på ulike arbeidsoppgaver på ulike institusjoner varierer mye. **På statlige høyskoler som HiOA brukes i snitt 19% av tiden på kategorien 'forskning, utvikling og faglig oppdatering' mens det samme tidsbruk for de gamle universitetene er 23%.**

Publikasjonspoeng per UF-tilsatt for ulike utdanningsinstitusjoner (2015)

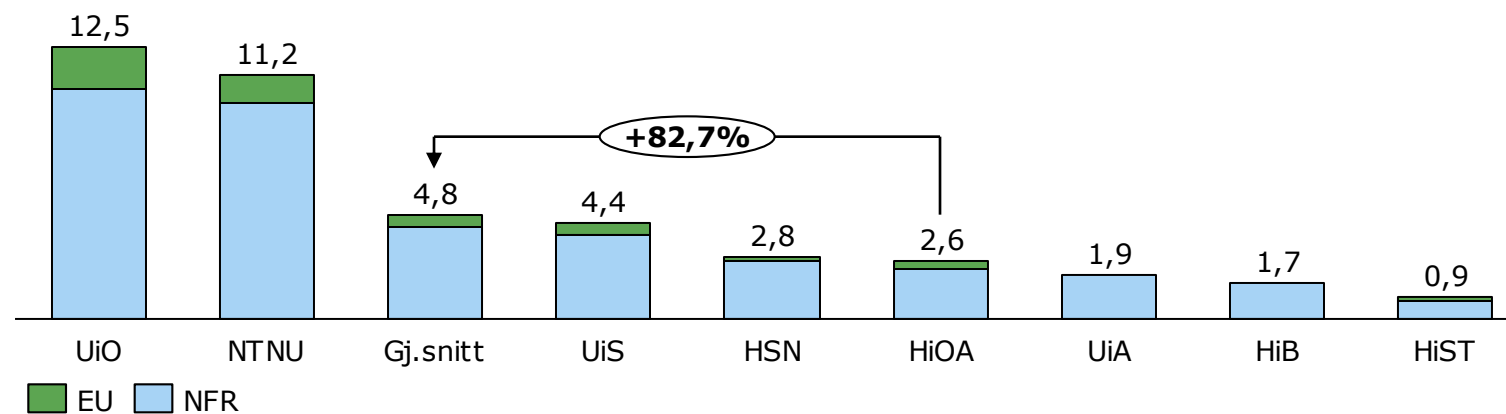


SAMMENLIGNING MED BENCHMARKS VISER POTENSIALE FOR Å MOTTA MER EKSTERNE MIDLER

Tildeling NFR og EUs rammeprogram per UF tilsatt* (2015)



Tildeling NFR* og EUs rammeprogram som andel av driftsinntekter (2015)



Kommentarer

- HiOA mottar lite tildelte midler per UF fra Norges Forskningsråd og EUs rammeprogram sammenlignet med andre UH-institusjoner i Norge
- Utelukker man universiteter fra benchmarkingen, og kun sammenligner HiOA med utvalgte statlige høyskoler (HiST, HiB, HSN) mottok HiOA mer tildelte midler per UF fra Norges Forskningsråd og EUs rammeprogram enn gjennomsnittet i 2015
- HSN og UiS mottok mer tildelingen per UF enn HiOA i 2015, noe som indikerer at det er muligheter for HiOA å øke tildelte midler
- Tall fra 2015 inkluderer ikke tildelingen til NIBR eller SIFO

KARTLEGGING OG ANALYSE AV DAGENS SITUASJON HAR TYDELIGGJORT HIOAS UTFORDRINGER

Strategi

Kompetanse, Roller og Systemer

Styrker/muligheter

- Forskning og utvikling er et strategisk satsningsområde på HiOA
- Forskningsaktiviteten har økt kraftig de siste årene og er forventet å øke i tiden fremover
- I motsetning til andre administrative enheter er FoU administrasjonen i en tidlig fase, og har mulighet til å bygge en effektiv enhet fra «bunnen» av

- Administrativ enhet med høyt kompetente medarbeidere, mange med PhD-er og lang erfaring fra forskningsfeltet
- Noen eksempler av kompetansedeling mellom FoU og SVA
- HiOA bygger opp kompetanse i VIE (Verdiskapning, innovasjon og entreprenørskap) som videre underbygger «samfunnsnytt» av forskning

Utfordringer

- Det er behov for en tydelig og samkjørt strategi rundt hvordan FoU-administrasjon skal vokse – hvilken støtte trenger forskerne og hvor skal den utvidede støtten ligge?
- FoU administrasjonen mangler utviklingsmidler for å høyne kvaliteten av støtten – «alt» går til drift

- Lite ressurser i støttefunksjonene (inkl. IKT)
- Lite kompetanse innenfor:
 - Jus: sikre at HiOA inngår gode avtaler
 - Datahåndtering- og sikkerhet: sikre at data blir behandlet på en god måte og i henhold til gjeldende regelverk
- Forskningsaktiviteten er på noen områder lite transparent. Eksempelvis er det tidkrevende å skaffe oversikt over søknader og internasjonale samarbeid. Bedre bruk av digitale systemer kan bidra til å fjerne flaskehalser og effektivisere internkommunikasjonen

KARTLEGGING OG ANALYSE AV DAGENS SITUASJON HAR TYDELIGGJORT HIOAS UTFORDRINGER

	Styrker/muligheter	Utfordringer
Organisering	- Lokalt støtteteam som sitter tett på forskerne på fakultetene og hjelper dem med daglige gjøremål - Utviklet fagmiljøer sentralt med spesialkompetanse innenfor verdiskapning, innovasjon og entreprenørskap (VIE), eksternfinansiering inkl. EU og dokumentasjon	- Større enheter på fakultetene stiller økte krav til koordinering og gode samarbeidsstrukturer på tvers - Samarbeid mellom SVA og resterende FoU-administrasjon personavhengig og «tilfeldig», potensiale i å dele prosesser og kompetanse - Deling av ressurser på tvers for å ta unna svingninger i aktivitet mellom enhetene
Utvikling	En forholdsvis «ung» FoU administrasjon har potensiale til å skreddersys kompetansemessig til dagens krav fra forskere	- Erfaringsdeling på tvers – identifisering av beste praksis. SAL er opprettet, og er et forum å bygge videre på, i tillegg til bedre bruk av systemer - Bedre bruk av analyse og bibliometri for å synliggjøre effekten av forskningen – hva har vi gjort og hvordan brukes det?
Ledelse og Styring	HiOAs toppledelse anser FoU som strategisk viktig, noe som gir avdelingen ekstra mulighet til å få til endring	Hyppe endringer i ledelsen forhindrer det langsiktige strategiske «trykket» FoU-administrasjonen trenger, og har hemmet forankring av forskning med ledelse på HiOA

■ CASE STUDY: UNIVERSITET I HELSINKI HAR UTVIKLET EN EFFEKTIV OG BRUKERORIENTERT FORSKNINGSFRASTRUKTUR



BAKGRUNN

Universitetet i Helsinki er et av Europas ledende forskningsuniversiteter, og er blant annet medlem av League of European Research Universities (LERU).

UiH startet i 2012 et større prosjekt rettet mot FoU-administrasjonen. Målet var å sikre at tjenestene som ble levert i størst mulig grad møtte forskernes behov og at mest mulig av forskernes tid ble frigjort til forskning.

RESULTAT

- Gjennom å fjerne flaskehalser og tilpasse tjenestene til forskernes behov har UiH beregnet at de sparer en (1) dag administrativt arbeid per prosjekt
- UiH gjennomfører i dag 4500 forskningsprosjekter, og reduksjonen i administrativt arbeid har gitt en årlig besparelse på 2MEUR
- Forskerne bruker i dag mer av sin tid på forskning, og mindre tid på administrativt arbeid
- Samtidig har selvhjelpsløsninger og reduksjon i flaskehalser frigjort administrative ressurser og flytter ressurser fra brukerstøtte til andre verdiskapende aktiviteter som datalagring, bibliometri, mm.

CASE STUDY: UNIVERSITET I HELSINKI HAR UTVIKLET EN EFFEKTIV OG BRUKERORIENTERT FORSKNINGSINFRASTRUKTUR



UTFORDRINGER



BRUKERORIENTERTE NETTLØSNINGER:

Gode hjemmesider gjør forskerne mer selvhjulpne

- UiH har laget en brukervennlig nettside for forskere med oversikt over tjenester som tilbys
- Nettsiden har delt tjenester inn i prosjektfaser og prioritert tjenestene etter hvilke spørsmål forskerne oftest ønsker svar på
- Kartleggingen viste blant annet at spørsmålene flest forskere ønsket svar på var «Hvor kan jeg skaffe forskningsmidler?» og «Hvilken støtte kan jeg få for min søknad om forskningsmidler?»
- Via nettsiden finner forskerne enkelt oversikt over muligheter og kontaktpunkt for støtte



ORGANISERING:

Administrative team sørger for at forskeren kan bruke sin tid på forskning

- UiH har opprettet administrative team på fakultet- og instituttnivå
- Teamene sitter tett på forskerne og bistår forskerne i sine daglige problemer
- Forskerne behøver kun forholde seg til sine støtteteam (front office), som videre kommuniserer med tjenestene tilbudt sentralt
- Dette gjør det enklere for forskere å finne frem til hjelp som sikrer at forskerne kan bruke mer av sin tid på forskning
- Et av spørsmålene som opptok mange forskere var «Hvor henvender jeg meg for hjelp?»*



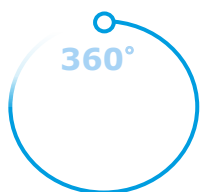
SKREDDERSYDDE LØSNINGER:

Visualisering gir forskerne bedre oversikt over prosjektene

- Tidligere manglet forskerne på UiH gode prosjektstyringsverktøy, og det var krevende å følge utvikling i prosjekter
- Forskerne brukte mye tid på å kommunisere med administrative funksjoner og forstå ulike rapporter
- UiH utviklet visuelle dashboard som strukturerer informasjonen fra ulike kilder
- Dashboardene viser enkelt status via grafiske fremstillinger (hvem jobber på prosjektet, hvor mye har de jobbet, hvor mye midler har jeg igjen, mm.).

BRUTTOKATALOG AV GODE IDÉER FOR UTVIKLING AV FOU - FRA HIOA OG EKSTERNE KILDER

Strategiske idéer og tiltak



Fra møter, samtaler, intervjuer og workshops på HiOA

- Forsterke og kommunisere lederstøtte til implementering av strategi
- Etablere klarere FoU-ansvar i lederstillingsbeskrivelser
- Bygge opp et kompetansemiljø sentralt innenfor jus og lovgivning, som til enhver tid har oversikt over gjeldende regelverk
- Bygge kompetanse innenfor datasikkerhet og håndtering. Kompetansen bør ligge hos IT, men man må sikre at kompetansen kombineres med solid innsikt i forskningsfeltet
- Forskningspolitisk- og strategisk planarbeid (overordnet og fagspesifikt)
- Styrke administrativ støtte for PhD-programmer og oppfølging av stipendiater (eksterne og interne)
- Bedre bruk analyse og bibliometri – hva gjør vi, hvor publiseres det, hvor ofte siteres vi, mm.

Fra intervjuer med eksterne objekter, desk research og case studies

- Chalmers Tekniske Høgskole bruker bibliometri til å analysere og visualisere bruken av Chalmers sin forskning. Resultatene brukes aktivt inn i strategiprosessen for å øke bruken av Chalmers forskning
- Universitetet i Helsinki har definert noen utvalgte satsningsområder for forskningsinfrastruktur i sin strategi for 2025. Satsningsområdene går over 3 år, og målet for 2020 er å forbedre tilgang til elektronisk infrastruktur og sentralisere koordinering av den totale infrastrukturen

BRUTTOKATALOG AV GODE IDÉER FOR UTVIKLING AV FOU - FRA HIOA OG EKSTERNE KILDER

Driftsmessige idéer og tiltak



Fra møter, samtaler, intervjuer og workshops på HiOA

- Nettbasert oversikt over forskningssamarbeid internasjonalt
- System som gjør det mulig å søke i tidligere og pågående søknader, og som viser eksempler på beste praksis
- Tjenesteside som kan være en veiviser gjennom prosjektfasene
- Programvare som brukere fra ulike enheter (fakultet, HR, BIT, ØK, mm.) kan arbeide sammen gjennom på prosjekter
- CV-analyse som sikrer at riktig forsker blir koblet til riktig utlysning
- Felles opplæring for administrative prosjektkoordinatorer (STU, ØK, FoU, HR)

Fra intervjuer med eksterne objekter, desk research og case studies

- Utvikle brukervennlige hjemmesider som «guider» forskerne gjennom prosjektsyklusen
- Tilgjengeliggjøring av informasjon gjennom økt bruk av visualisering i kommunikasjon med forskerne (tegnaserier, Dashboard, mm.)
- Informasjonskampanjer ut mot forskerne for å besvare spørsmålene forskerne oftest lur på, eksempelvis morgenmøter, seminarer, mm.
- Chalmers utvikler for tiden en database* som samler, analyserer og sprer forskningen til høgskolen. Første fase i prosjektet har bestått i å etablere en database med alle eksternfinansierte forskningsprosjekter

INNHOLDSFORTEGNELSE FOR VEDLEGGENE

1. Introduksjon – bakgrunn for oppdrag

2. Struktur i prosjektet

3. Hovedfunn

4. Gjennomgang av fagområder

4.0 Introduksjon, forutsetninger og datagrunnlag

4.1 Eiendom

4.2 IKT

4.3 Seksjon for dokumentasjon og informasjonsforvaltning (SDI)

4.4 Studieadministrasjon (STU)

4.5 Forskning og utvikling administrasjon (FOU)

4.6 Læringssenter og bibliotek (LSB)

INTRODUKSJON TIL LÆRINGSSENTER OG BIBLIOTEK

HOVEDFUNN

En sammenligning mot andre høgskoler og nyere universitet viser at LSB har flere årsverk per primærbruker. Dette skyldes i hovedsak at medieseksjonen er lagt under LSB på HiOA, en enhet som stort sett er plassert i andre enheter hos andre UH-institusjoner.

Ekskluderes medieseksjonen fra sammenligningen har LSB omtrent gjennomsnittlig antall årsverk sammenlignet med andre høgskoler og nyere universitet. Dette er en betydelig oppnåelse gitt LSBs reise fra ~20 bibliotek til fire etter sammenslåing. I tillegg har LSB blitt mer effektive de siste tre årene. Seksjonen har redusert antall årsverk per primærbruk og flyttet flere årsverk over i mer brukerorienterte roller.

Samtidig som antall årsverk per primærbruker har gått ned viser resultater fra studiebarometeret at studentene har blitt mer fornøyd med LSB sitt tjenestetilbud over tid. Resultatet fra studiebarometeret ligger per i dag rundt gjennomsnittet for UH-sektoren, og dette indikerer at det fortsatt er et forbedringspotensial.

LSB oppnår blandede signaler fra benchmarking relatert til kjernevirksomhet. På den ene siden ligger LSB helt i front i nedlastninger fra arkiv og har flere utlån av bøker per primærbruker sammenlignet med andre UH-institusjoner. På den andre siden har LSB færre nedlastninger fra fulltekstdatabaser per primærbruker. Flere brukere foretrekker digitale kilder, og fulltekst, en trend som er tverrgående i UH-sektoren.

Ledelsen i LSB har startet en omstillingsprosess med formål å bedre støtte HiOAs kjernevirksomhet innen læring og forskning. Prosessen medfører et skifte mot klynger, digitalisering og spesialisering innen støttefunksjoner. I tillegg oppfordres bibliotek til å separeres etter emner, for å forbedre tjenester til studenter, læringsstab og forskere. Ønsket er at disse tjenester kan tilbys uten behov for økning av ansatte innen LSB.

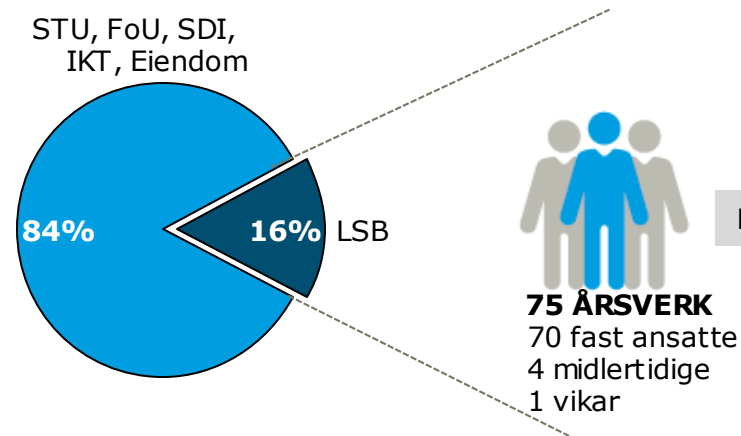
Intervjuer med LSBs ledelse og HiOAs ansatte indikerer noen faktorer som vil prege LSBs balanse i foreslåtte omstillingsplaner.

- Noen brukere verdsetter at bibliotek er lokalisert ved siden av instituttene. LSBs ledelse har uttrykket ønske om å sentralisere bibliotekene i Pilestredet – noe som kan øke fysisk avstand
- Ønsket om sentralisering er drevet både av økonomiske fordeler oppnådd via optimering av administrative funksjoner, samt potensiale til å øke bredden av tjenester i porteføljen ved å fjerne dobbeltarbeid på tvers av bibliotekene. For å sikre en smidig omstilling, må redefinering/spesialisering av roller være et samarbeid mellom LSB ledelse og ansatte

ØKONOMISK BASELINE

ÅRSVERK LÆRINGSSENTER OG BIBLIOTEK

Antall årsverk læringssenter og bibliotek, 2016



FORDELING AV

Fordeling årsverk avdelinger og stillingskategorier, 2016

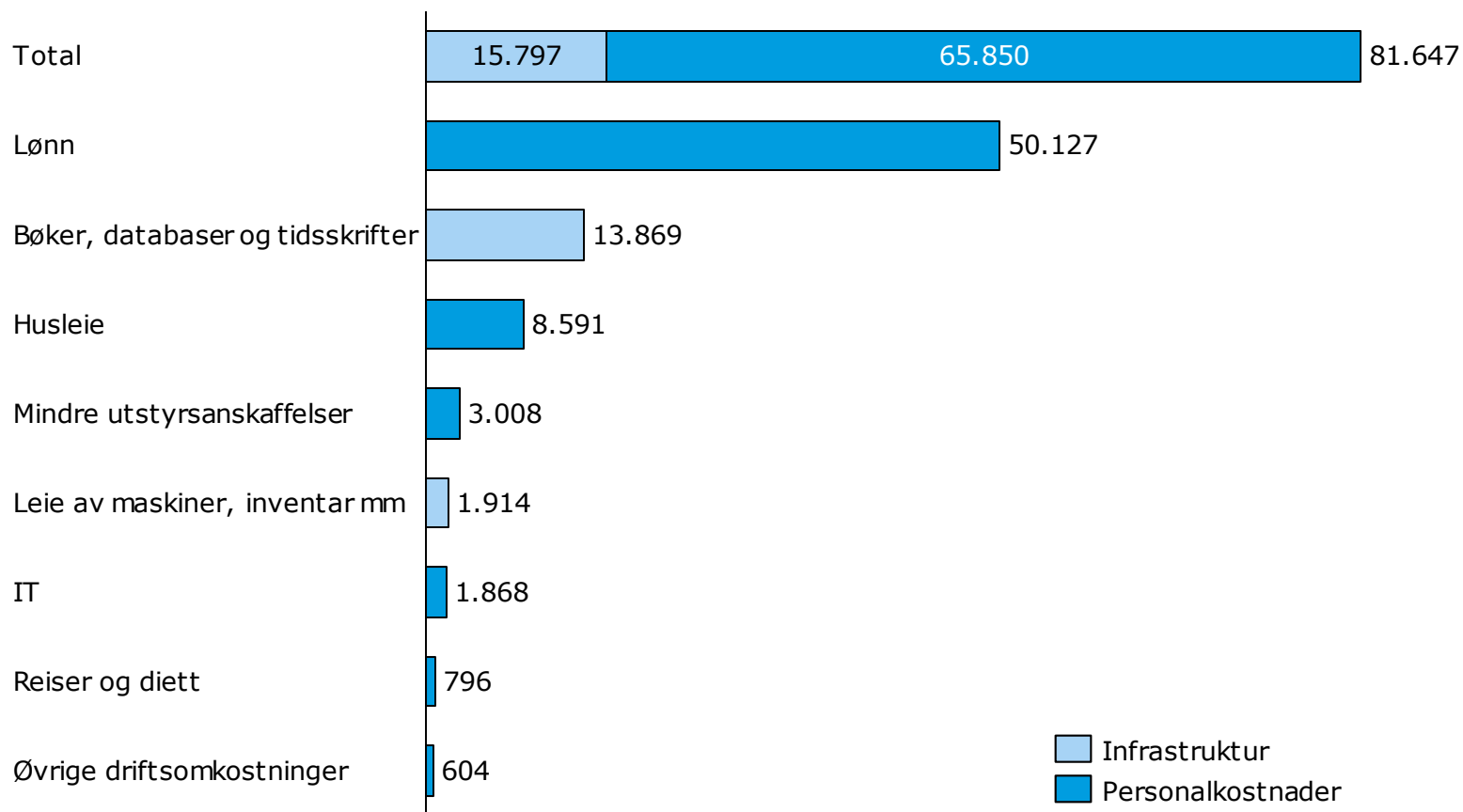


- LSBs overordnede mål er å spre kunnskap og støtte opp under forskning og studentenes læringsarbeid. Ressursene til LSB bør fordeles på en måte som i størst mulig grad støtter seksjonens overordnede mål
- Læringssenter og bibliotek er inndelt i seks seksjoner, som har en noenlunde lik fordeling av årsverk
- For å sikre nærhet til brukerne er ressursene til LSB per i dag jevnt fordelt utover flere lokasjoner. Å spre oppgaver utover flere lokasjoner går trolig på bekostning av effektivitet innenfor enkelte oppgaver
- LSB kan trolig frigjøre ressurser gjennom å samlokalisere enkelte oppgaver (katalogisering, bestillinger, mm.) i en indre enhet
- LSB arbeider for tiden med et omorganiseringsprosjekt for å se på hvordan seksjonen kan frigjøre mer ressurser mot brukerne

ØKONOMISK BASELINE

DRIFTSKOSTNADER LÆRINGSSENTER OG BIBLIOTEK

Driftskostnader for læringssenter og bibliotek, (TNOK)*

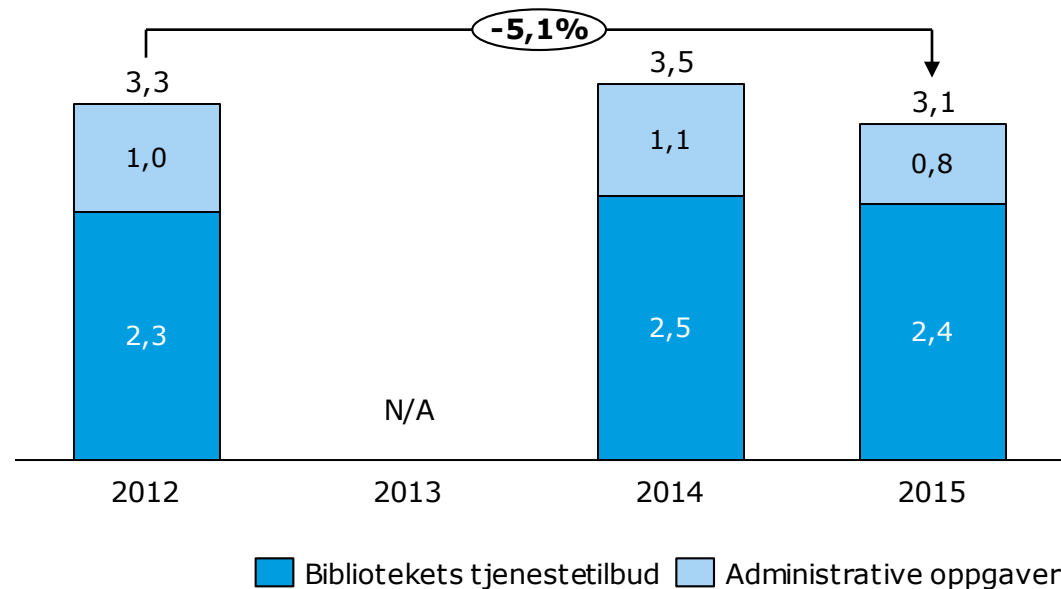


Kommentar

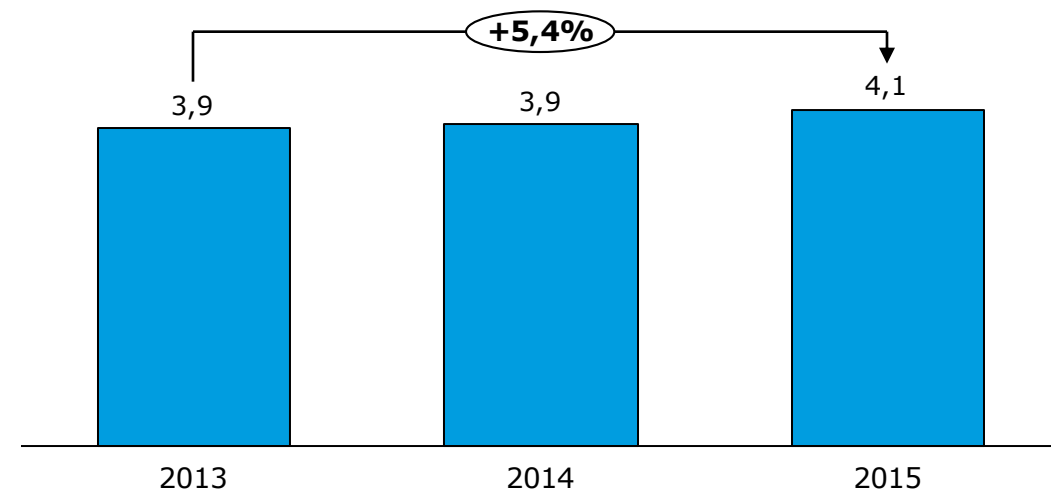
- Lønn er den største kostnaden og utgjør totalt 63% av LSBs totale kostnader
- Det største potensiale knyttet til LSB ligger trolig i hvordan man utnytter ansatte mest mulig effektivt
- Medier utgjør i underkant av 17% av LSB sine totale kostnader
- Dermed foreligger det noe potensiale i hvordan LSB kjøper sine medier
- Det er viktig å poengtere at det i følgende benchmark-slides kun er tatt utgangspunkt i DBHs definisjon av biblioteksårsverk som primært tar utgangspunkt i støttestillinger. Administrative og UF-ansatte i medieseksjonen er ikke tatt i betraktning

LSB HAR ØKT STUDENT TILFREDSHET, TIL TROSS FOR FÆRRE ÅRSVERK PER PRIMÆRBRUKER

Årsverk per 1000 primærbruker (2012-2015)*



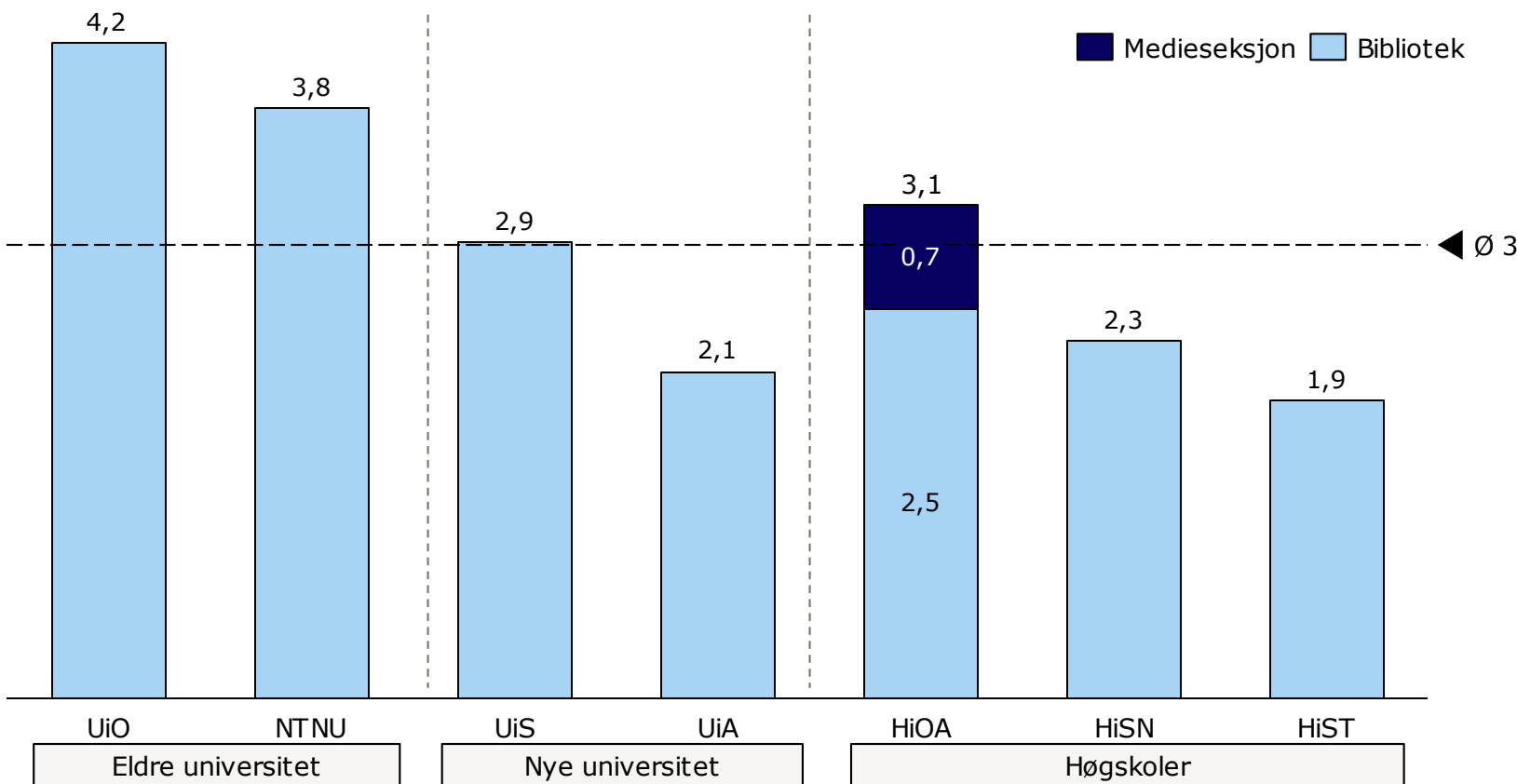
Studiebarometeret*: Hvor tilfreds er du med bibliotek og bibliotekstjenester? (svarskala fra 0-5)



- **Biblioteksårsverk per 1000 primærbruker:** LSB har redusert antall årsverk noe per primærbruker (0.2 i perioden 2012-2015). Reduksjonen har hovedsakelig vært innen administrative oppgaver og flere av ressursene brukes i dag i bibliotekets tjenestetilbud (76% i 2015 mot 70% i 2012)
- **Studentenes tilfredshet med biblioteket:** Til tross for reduksjonen i antall årsverk per primærbruker har brukertilfredsheten hos studentene økt noe i perioden. Dette tilsier at LSB klarer å utnytte ressursene sine mer effektivt enn tidligere. Resultatet fra studiebarometeret ligger rundt gjennomsnittet for UH-sektoren (4,2), og dette indikerer at det fortsatt er et forbedringspotensial.

HIOA BRUKER FLERE BIBLIOTEKSÅRSVERK SAMMENLIGNET MED ANDRE UH-BIBLIOTEK

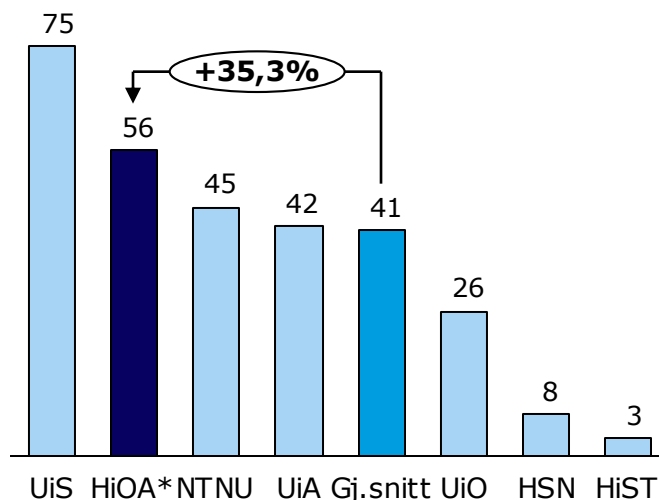
Antall årsverk per 1000 primærbruker utvalgte UH-biblioteker (2015)



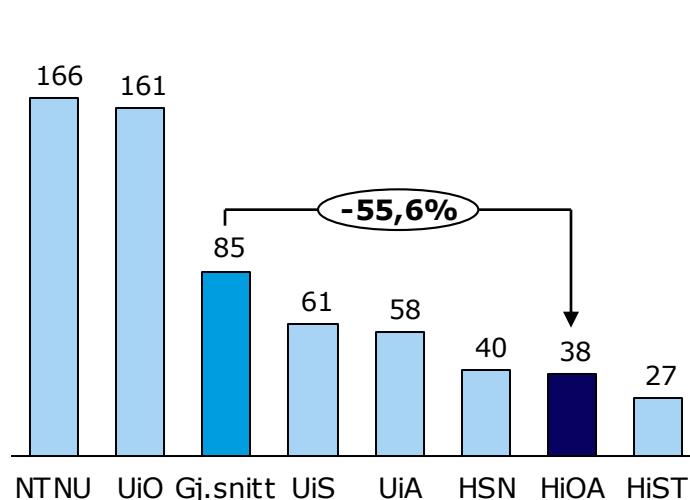
- HiOA har noe flere årsverk tilknyttet sitt bibliotek (3,1) enn snittet for utvalgte UH-biblioteker (3,0)
- Dette skyldes i stor grad at medieseksjonen er lagt inn under LSB.
- Tas medieseksjonen i betraktning bruker LSB tilsvarende antall årsverk som andre høgskoler, og nyere universitet
- De eldre universitetene er forskningstunge institusjoner som krever mer støtte fra biblioteket, og dette er trolig forklaringen på hvorfor ressursbruken er betraktelig høyere

BIBLIOTEKET ER LEDENDE PÅ BRUK AV OPEN ACCESS, MEN BRUKERNE MANGLER TILGANG TIL DIGITAL FULLTEKST

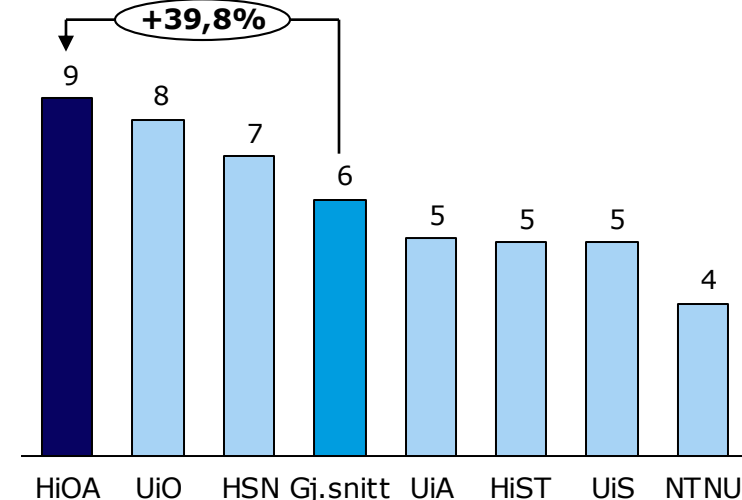
Nedlastn.arkiv per primærbruker (2015)



Nedlastn. fulltekst per primærbruker (2015)



Førstegangslån per primærbruker (2015)



- HiOA har kommet langt i å spre sin informasjon til omverden (nedlastning arkiv)
- HiOA ligger derimot bak andre UH-bibliotek på tilgjengeliggjøring av eksternt informasjon til sine studenter, undervisere og forskere (nedlastning fulltekst)
- Det er universitetene som trekker opp gjennomsnittet for nedlastning fra fulltekstdatabaser. Noe av forklaring ligger trolig i at universitetene har mer forskning, og dermed økt bruk av fulltekst. Sammenlignet med andre høyskoler har HiOA gjennomsnittlig antall nedlastninger fra fulltekstdatabaser.
- HiOA ligger foran andre UH-institusjoner på utlån av fysiske medier. Statistikk og brukerundersøkelser* viser at brukere i større og større grad foretrekker tilgang til elektroniske medier og fulltekst, og at utlån av fysiske medier er i tilbakegang.

KARTLEGGING OG ANALYSE AV DAGENS SITUASJON HAR TYDELIGGJORT HIOAS UTFORDRINGER

Strategi

Kompetanse, Roller og Systemer

Styrker/muligheter

- Det er satt i gang en omfattende omorganiseringsprosess på LSB som satser på å flytte årsverk fra administrative til brukerstøtte roller via blant annet digitalisering, spesialisering, fellestjenester og ernefordeling av bibliotekene
- Digitalisering av biblioteks arkivtjeneste «Open access» har gjort HiOAs forskningsarbeid mer tilgjengelig for omverden, og har mulighet til å effektivisere drift

- For å sikre brukerforståelse, har LSB satt i gang med ansettelse av «universitetsbibliotekar»: personer med både fagkompetanse (e.g. helsefag, ingeniør osv.) i kombinasjon med bibliotekarkvalifikasjoner
- LSB satser på å spesialisere noen administrative roller og dermed effektivisere administrativt arbeid i «intern»-funksjon; målet er å frigjøre ressurser for brukerrettet arbeid med studenter, lærere og forskere. Implementering av et nytt biblioteksystem «Alma» støtter dette
- LSB tilbyr noen ekstra tjenester som verdsettes særlig av studenter, f.eks
 - Skrivehjelp (Hva skal skrives, hvordan skal det struktureres, og hvordan skal det skrives)
 - Medieseksjon, som tilgjengeliggjør og bistår i opptak av utdanningsmateriale på film
- LSB har kompetansen til å utvikle egen funksjonaliteter i Alma

Utfordringer

- Nye arbeidsmetoder for studenter og forskere forelder det tradisjonelle biblioteket. Dette kan ha påvirkning på både utforming av bibliotekene og tjenester som kreves av brukere
- Endringene i oppgavefordeling som følger med omorganiseringsprosessen må diskuteres og forankres med bibliotekansatte for å sikre en vellykket prosess
- Forskere har ulike behov på bibliotekene enn studenter, og bruker dem mer intensivt – å være «universitetsbibliotek» vil kreve nye ressurser fra LSB for å tilby bedre ytelse
- Noen opplever funksjon for digitalisering av administrative funksjoner som treg. F.eks erstatningskrav gjøres manuelt; e-bøker som er kjøpt må registres to ganger, både i innkjøps- og katalogsystemer. Noen endringer avventer andre systemer på HiOA, f.eks betalingsløsning
- Flere bibliotekarer verdsetter varierte oppgaver i sin hverdag. Noe som kan komme i konflikt med LSBs satsning på «spesialiserte» roller. Noen spesialiserte administrative oppgaver som følger med innføring av Alma systemet/profesjonalisering er ansett som lite ønskelig eller «kjedelig»
- Alma systemet har heller ikke «komplett» ennå, noe som gjør at noen prosesser har blitt gjort mer tungvinte etter innføringen

KARTLEGGING OG ANALYSE AV DAGENS SITUASJON HAR TYDELIGGJORT HIOAS UTFORDRINGER

Organisering

Styrker/muligheter

- LSBs har vært effektive i å flytte ressurser mot forskningstjenester/utdanning gjennom sentralisering/profesjonalisering av interne oppgaver og opprettelse av fellestjenester
- Kontaktpersonrolle mot instituttene utvikles – målet er å styrke nærheten til det faglige
- LSB har god fysisk nærhet til instituttene ved mindre biblioteker på flere beliggenheter. Det er derimot en påstand at sentralisering av bibliotekene kunne frigjøre 9 administrative årsverk til nye oppgaver. Den optimale balansen mellom fysisk nærhet til instituttene, stordriftspotensialer og økonomisk/byggemessige begrensninger er utenfor omfanget av denne rapporten

Utfordringer

- Håpet om å sentralisere bibliotekene er vanskelig å realisere på grunn av begrensninger i tilgjengelig eiendom kombinert med ønske om å holde bibliotekene nær instituttene. Dette kan hemme stordriftsfordeler
- Organisering av LSB i HiOAs hierarki (dvs. ansatte er ikke fagpersonale) kan hindre kontakt med fakultetene, og fører til opplevd distanse fra fagmiljøene
- Kontaktpersonrollen er personavhengig: når folk forsvinner, forsvinner kontakten
- Grensesnitt mot andre enheter er også personavhengig, og fungerer til tider dårlig, eksempelvis enkelte institutt og BIT
- Mangel på studentarbeidsplasser

Utvikling

- LSB kan støtte økt forskning ved å utvide tjenestetilbudet for forskere innenfor blant annet bibliometri og publiseringsstøtte
- Økt tilgjengelighet av informasjon øker behovet for rådgivning vedrørende kvalitetssikring av informasjon og egnet bruksområde for informasjon - noe som presenterer en mulighet for LSBs bibliotekarere
- LSB utvikler et mer brukerrettet tilbud ved å tilpasse lokaler og tjenester til studentenes- og forskernes nye behov. F.eks. biblioteket brukes i økende grad som møtested for underviser med studenter
- Innfører mer-åpent bibliotek med utvidede åpningstider
- Ansatte på SVA er svært fornøyd med tilbud på bibliotekene

- Bruk av bibliotek er i konstant og dramatisk endring, det blir mer og mer digitalt. Behov for søkehjelp er økende
- Antall besøkende har gått ned på enkelte biblioteker. Dette kan skyldes flere faktorer, som f.eks. emnefordeling, endringer i brukervaner osv.
- Det leveres flere nye tjenester fra bibliotekene. Disse erstatter imidlertid ikke andre tjenester, men fungerer heller som et supplement. Dette øker krav om ressurser innen LSBs
- HiOA ligger bak «best practice» i forhold til bibliometri og publiseringsstøtte. Jobber med «systematiske søk»

KARTLEGGING OG ANALYSE AV DAGENS SITUASJON HAR TYDELIGGJORT UTFORDRINGER VED HIOA

Ledelse og Styring

Styrker/muligheter

- LSBs ledelse jobber målrettet for å oppnå best mulig støtte til undervisning og forskning. Dette brukes som syretest for om et prosjekt skal prioriteres eller ikke
- LSB har klar ledelsesstruktur, med seksjonssjef for hvert bibliotek samt faste kontaktpersoner for hvert institutt
- LSBs ledelse forankrer omstillingsprosesser ved bruk av seminarer, opprettelse av prosjektgrupper, og møter med interessenter
- LSB tillater prøve/feile kultur, noe som sikrer at gode ideer presenteres og prøves. Eksempler er fordeling av fjernlånoppgaver og fagmiljøer på tvers av bibliotekene. Dette er skapt av de ansatte selv

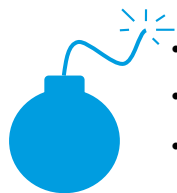
Utfordringer

- Opprettelse av Seksjon for fellestjenester kan komplisere grensesnittet mot andre enheter på HiOA
- LSB ansatte opplever at de har lite kontakt med toppledelsen på HiOA, og at deres synlighet minker. «Hvis LSB skal komme på agendaen, må vi få det til selv.»
- Oppfatning at HiOAs ledelse gir prioritet til «høyere roller» når det gjelder nye ansettelse. Tror at toppledelse ikke opplever fordelene som følger med økt/bedre førstelinjefunksjoner

CASE STUDY: CHALMERS STARTET I 2009 ET PROSJEKT FOR Å TILPASSE BIBLIOTEKTJENESTENE TIL BRUKERNES ENDREDE BEHOV



PROBLEMSTILLING



- I perioden 2000-2009 opplevde Chalmers bibliotek en markant nedgang i antall besøkende
- Digitalisering medførte at forskere, undervisere og studenter ikke lenger trengte å oppsøke biblioteket for å få dekket sitt informasjonsbehov
- Lavere aktivitet førte til at det kuttet i bibliotekets budsjetter, som igjen førte til ytterligere reduksjon i aktivitet

TILTAK



- For å snu den negative spiralen startet biblioteket i 2009 en satsning for å tilpasse bibliotekstjenesten til en verden med stadig større grad av digital informasjonsformidling
- I forbindelse med prosjektet ble det gjennomført en omfattende kartlegging av brukernes behov for å sikre at tjenestene biblioteket leverte imøtekommer brukernes behov

RESULTAT



- Biblioteket er i dag en sentral strategisk og tilgjengelig ressurs for undervisning og forskning, og besøkstallet har blitt doblet siden 2010
- Chalmers vant i 2016 tittelen *Årets bibliotek* i Sverige for sitt arbeid med å utvikle tjenester som imøtekommer forskere, undervisere og studenter sine behov
- I prosessen med å utvikle sine tjenester til brukernes behov har biblioteket utviklet metoder for å avdekke brukerbehov. Denne kompetansen brukes i dag inn i andre prosesser hos Chalmers, blant annet i digitalisering av undervisningen

CASE STUDY: CHALMERS HAR GJENNOM PROSJEKTET UTVIKLET ETT MODERNE OG LEVENDE BIBLIOTEK BASERT PÅ BRUKERNES BEHOV



LÆRINGSMILJØ: Frem til 2009 utviklet Chalmers sine biblioteker rundt fysiske medier, hovedsakelig bøker. Etter 2009 **flyttet Chalmers sitt fokus til brukernes behov og forsøkte å bygge bibliotekene rundt brukerne**. I 2016 åpnet Chalmers Sveriges første «Learning Common» - et **fleksibelt læringsmiljø uten fokus på fysiske bøker**, men med full tilgang til **digitalt innhold og spesialisert personale**. Biblioteket ønsker å være **studentenes naturlige samlingspunkt** på campus og tilbyr et variert tilbud i alle sine biblioteker (leseplasser, grupperom, cafe, mm.).



KOMPETANSE: Digital informasjonsformidling krever **færre og mer spesialisert medarbeidere enn tidligere**. Chalmers **rekrutterer i dag blant annet systemutviklere, prosjektledere og lærere** til sine biblioteker. Prosjektleder- og IT-kompetanse gjør at biblioteket har kunne spille en **sentral rolle i digitalisering av undervisningen** på Chalmers. I 2015 lanserte biblioteket blant annet høgskolen første **Massive Online Open Course (MOOC)**



FORSKNINGSSTØTTE: Biblioteket spiller en viktigere og viktigere rolle i **kartlegging, formidling og støtte av forskningen** ved Chalmers. I 2014 lanserte biblioteket blant annet research.chalmers.se som har som formål å samle, analysere og spre forskningen til høgskolen. Første fase i prosjektet har bestått i å etablere en **database med alle eksterntfinansierte forskningsprosjekter**. I tillegg støtter biblioteket forskere i spørsmål knyttet til **opphavsrett og lisensiering**, som forskerne i økende grad opplever som krevende



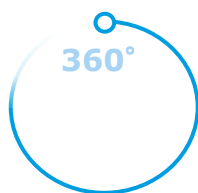
STRATEGISK SAMARBEIDSPARTNER: Chalmers bruker **bibliometri** til å analysere og visualisere påvirkningen av Chalmers sin forskning, samt analysere resultatet av universitetsrankinger. Resultatet fra analysene gjør at **biblioteket kan være en strategisk samarbeidspartner for ledelsen**, gjennom å gi råd og anbefalinger som kan øke påvirkning av forskningen og gi bedre utfall på universitetsrankinger



DIGITALT INNHOLD: Kartlegging viser at brukerne foretrekker informasjonsressurser i elektronisk format og i fulltekst. Chalmers bibliotek har derfor valgt å **gradvis redusere beholdningen av fysisk materiale, og bruker per i dag 99% av bibliotekets budsjettet på digitalt innhold**. Antall nedlastninger fra bibliotekets elektroniske databaser har økt kraftig de siste årene, og biblioteket har i dag i overkant av 2.7 millioner nedlastninger fra sine elektroniske databaser

BRUTTOKATALOG AV GODE IDÉER FOR UTVIKLING AV LSB - FRA HIOA OG EKSTERNE KILDER

Strategiske idéer og tiltak



Driftsmessige idéer og tiltak



Fra møter, samtaler, intervjuer og workshops på HiOA

- Slå sammen bibliotekene på Pilestredet til ett nytt, stort bibliotek. Dette for å skreddersy via å bygge volum, optimere administrative oppgaver og støttefunksjoner; samt bruke flere ressurser på å støtte undervisning og forskning

- Fordype ekspertise og tilbud til forskere og ledere innenfor bibliometri og publiseringsstøtte
- Digitalisering/automatisering av flere administrative oppgaver, som f.eks pensumlister

Fra intervjuer med eksterne objekter, desk research og case studies

- Øke inntekter gjennom salg av bibliotekstjenester til tredjeparter – lærehjelp, medie osv.
- «Embedded librarian» tjenester (flytte ut av biblioteket og etablere en helt ny modell for arbeid med kunnskapskilder og informasjonskompetanse direkte inn i fagmiljøene*), parallelt med utvikling av forskningsarbeid på HiOA
- Omfattende lansering av «Massive Online Open Courses» på fakultetene

- Revurdere og omforme biblioteklokaler til et enda mer fleksibelt læringsmiljø uten fokus på fysiske bøker, men med full tilgang til digitalt innhold og spesialisert personale
- Ta over enda mer ansvar for systemutvikling ved ansettelse av IT systemutviklere
- Opprette database med alle eksternfinansierte forskningsprosjekter

ADMINISTRASJON FOR FRAMTIDEN DEL 2

KARTLEGGING AV NÅSITUASJONEN VED HIOA