

## HF:2030 Teknisk-administrativ støtte

### Innledning

Arbeidsgruppa har definert følgende hovedproblemstillinger: Hva skal administrasjonen ved HF være i 2030? Hvilke oppgaver skal den løse?

Gruppa har arbeidet med ulike scenarier for å svare på disse spørsmålene. I arbeidet med utvikling av scenarioene er det brukt interessentanalyser for å innhente informasjon om den generelle utviklingen i sektoren, nåværende og fremtidige krav, og eksisterende og fremtidige behov. Arbeidsgruppa har gjennomført i alt 11 spesifikke intervjuer, i tillegg til fire intervjuer sammen med øvrige grupper. Intervjuobjektene strekker seg fra universitetsdirektøren, fakultetsdirektører og fagdirektører i LOS, til fakultetets instituttledere, administrative ledere og seksjonssjefer, til administrativt og faglig ansatte innen forskning, studier, IT, kommunikasjon, økonomi og HR, til sammen 75 enkeltpersoner. Materialet fra intervjuene ligger vedlagt og er brukt som bakgrunn for scenarioene.

Gruppa har også oppsummert innspill til utviklingstrekk for sektoren i vedlegg

Arbeidsgruppa har bestått av fakultetsdirektør Monica Bakken, administrativ leder Katrine Randin, seniorrådgiver forskning Rasmus G. Andresen, seniorkonsulent studier Helén Rummelhoff og administrativ støtte Julie Bårdsen Tøllefsen. Gruppen er sammensatt av administrativt ansatte fra ulike virksomhetsområder og nivåer på fakultetet.

Teknisk-administrative tjenester er ikke mål i seg selv, men et verktøy/middel for at fakultetet skal nå sine mål for forskning, utdanning og formidling/kunnskap i bruk. Ambisjonene og målene for forskning, utdanning og formidling vil være avgjørende for hvilken retning fakultetet skal dreie den teknisk-administrative støtten.

### Dagens realitet

Virkeligheten for universitetsadministrasjon i dag er preget av flere forhold som til dels står i skarp kontrast til hverandre. Institusjonenes kjerneoppgaver er forskning, utdanning og formidling. Det betyr at det teknisk-administrative apparatet må støtte godt opp under dette slik at institusjonen når sine strategiske mål. Det er avgjørende for finansiering av virksomheten at vi skårer godt på resultatindikatorerne og sikrer eksterne inntekter.

Universitetets formål er å tilby høyere utdanning på et høyt internasjonalt nivå, utføre forskning på et høyt internasjonalt nivå og å formidle kunnskap. Administrasjonens oppgave er å støtte opp under virksomheten, men også sørge for at lover og regler blir fulgt. Administrasjonen kan på ulike måter understøtte virksomheten og behovene vil variere. Den siste tiden har vi sett et økt behov for administrativ bistand innenfor digital utdanning. Det har også utviklet seg et større behov for kompetanse innenfor ekstern finansiering, som følge av mer avanserte finansieringskilder, som EU-finansiering. Utviklingen innen formidlingsfeltet har endret seg radikalt etter de sosiale mediens gjennomslag og forvitring av de tradisjonelle mediene, noe som krever en annen kompetanse for å nå igjennom med kunnskap fra universitetet.

Utøvelse av offentlig forvaltning i høyere utdanning er styrt av et omfattende lov- og regelverk, fra internasjonale forpliktelser, nasjonale lover og forskrifter til institusjonenes eget regelverk og rutiner (på tre nivåer). I tillegg legger IT-systemene for alle virksomhetsområder klare krav og føringer på hvordan og når oppgaver skal utføres. Forvaltning skjer på alle tre nivåer, men en vesentlig del utøves på i LOS/UiO sentralt og på fakultetsnivå. Utviklingen innen offentlig forvaltning går i retning av stadig mer komplisert regelverk (eks GDPR), sertifisering av roller (eks innkjøp) og behov for å ha spesialistkompetanse på mange felt.

Standardisering og automatisering av prosesser åpner for effektivisering av forvaltningsoppgavene, men det kreves utviklingsressurser for å lykkes med dette. Det er et omfattende og krevende omstillingsarbeid som er nødvendig for å lykkes.

Det har gjennom flere år vært en klar målsetning på alle nivåer i høyere utdanning å redusere utgifter brukt på administrasjon. Regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE-kuttet) er inne i sitt sjette år. Det foregår en rekke systemendringer og organisasjonsutviklingsprosesser som skal bidra til effektivisering av administrasjon slik at ressurser kan spisses inn mot kjernevirksomheten. Forventningene om effektivisering er høye, men det gjenstår enda å se gevinstene av mange av prosessene som er i gang.

### Tilbakemeldinger fra interessentintervjuer

Gjennom intervjuene har vi fått ulike innspill til både dagens og fremtidens organisering av de teknisk-administrative tjenestene på fakultetet. Det oppleves at administrasjonen står i et krysspress mellom ABE-kutt og at nye arbeidsoppgaver blir lagt på toppen av allerede eksisterende tjenester, men uten at det følger penger/ressurser med for å få løst disse. Når det gjelder arbeidsoppgaver er oppfatningen at det vil være en balansegang mellom de oppgavene som kan sentraliseres og effektiviseres, og det som bør ligge lokalt og bygge på fagkompetanse. Det fremstilles som viktig at effektiviseringstiltakene ikke går på bekostning av faglig kontakt og oppfølging av undervisere og studenter. Samtidig sees det som en utfordring at UiOs strategi legger opp til at universitetet skal satse på felter som er administrativt tunge, for eksempel internasjonalisering, arbeidslivspraksis og karriere, samtidig som det oppleves usikkert at det kommer en lettelse i arbeidsoppgaver på andre områder. Det er en fare for at det blir mer byråkrati innen administrasjonen. Heller enn at administrasjonen skal nedskaleres som følge av kutt og effektivisering, oppleves det som viktigere å sette inn krefter for å tilrettelegge for bedre studiekvalitet og å utvikle studieprogrammene. I tillegg er det et økt fokus på tverrfaglighet innen forskning og undervisning, som også krever at administrasjonen arbeider mer tverrfaglig. Fakultetet og UiO har en linjestyrt organisasjon, mens behovene som oppstår er tverrfaglige og bedre ville kunne løses med en matriseorganisering. Spørsmålet er hvordan vi kan organisere for å møte utfordringene.

### Muligheter og scenarier

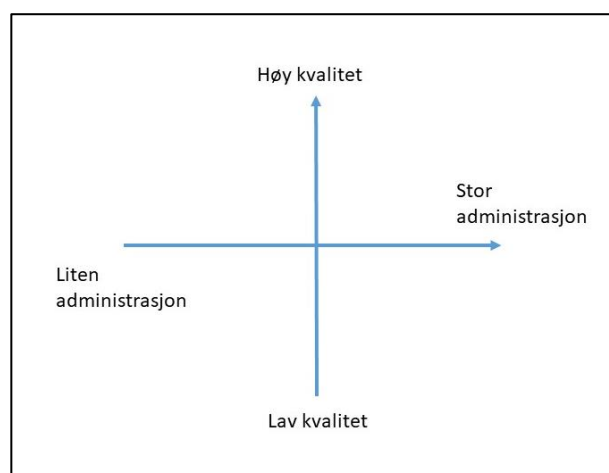
For å kunne tenke åpent om mulige retningsvalg har arbeidsgruppa valgt å lage scenarier ut ifra to akser; kvalitet i administrasjon og størrelse på administrasjon. Scenariene er ikke ment å være reelle valgalternativer for hvordan HFs administrasjon bør ha som målsetting å være i 2030. Målet har vært å peke på mulige retningsvalg og potensielle konsekvenser av disse. På denne måten kan scenariene brukes som en metode for det videre strategiarbeidet. Scenariene kan brukes på hele det administrative feltet, eller man kan analysere enkeltfelter. Vi legger fram fire scenarier, og under hvert scenario beskriver vi kjennetegn, organisering, utfordringer, betydning for ansatte og arbeidsmiljø, og forutsetninger.

### Firefeltstabell / akser

Gruppen har tatt utgangspunkt følgende akser; kvalitet i administrasjon og størrelse på administrasjon. Tabellen under illustrerer de fire scenariene som følger av dette.

#### Noen definisjoner:

- **Høy kvalitet:** Administrative tjenester som støtter opp om universitetets formål og bidrar til at strategier nås i tråd med gjeldende lover og regler.
- **Høy grad av måloppnåelse:** God forskning, ekstern finansiering, høye søkertall og god gjennomføring og tilfredshet, etc.
- **Administrative tjenester:** forvaltningsoppgaver, drift og støttefunksjoner.
- **Kjernevirksomhet:** undervisning, forskning og formidling.



- Standardisering: Prosessen som går fra behovet for felles løsninger (standard) til en ferdig utviklet standard, dvs. felles løsninger og oppskrifter på hvordan administrasjonen skal løse sine kjerneoppgaver. Digitalisering som en del av standardisering.

| Høy kvalitet         |   | Stor administrasjon |
|----------------------|---|---------------------|
| Liten administrasjon | <p><b>Kjennetegn – liten administrasjon – høy kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De administrative tjenestene bidrar til at universitetets strategiske mål nås.</li> <li>• Administrasjonen gir utvalgt støtte til ansatte, fagmiljøer og studenter ut fra overordnede prioriteringer (forankret i universitetets strategiske mål).</li> <li>• Administrasjonen utfører utvalgt utviklingsarbeid i tråd med overordnede mål og påser at det blir fulgt opp.</li> <li>• Administrasjonen påser at universitetet oppfyller alle forvaltningskrav.</li> </ul> <p><b>Organisering – liten administrasjon – høy kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Få nivåer med klar arbeidsdeling.</li> <li>• Storinstitutter.</li> </ul> <p><b>Utfordringer – liten administrasjon – høy kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Økt konfliktnivå og misnøye som følge av uenighet om prioriteringer.</li> <li>• Økt arbeidspress for de vitenskapelig ansatte.</li> <li>• Mindre grad av beredskap for å håndtere nye situasjoner som ligger utenfor oppsatte prioriteringer.</li> <li>• Mindre autonomi til fagmiljøene.</li> </ul> <p><b>Ansatte og arbeidsmiljø – liten administrasjon – høy kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den administrative staben har høy kompetanse på utvalgte felter.</li> <li>• Det stilles høye krav om resultatoppnåelse til den enkelte ansatte.</li> <li>• Høy endringskapasitet hos de administrativt ansatte.</li> <li>• Det er lite rom for mangfold og tilrettelegging.</li> </ul> |                     |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Forutsetninger – liten administrasjon – høy kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarere prioritering av studieprogrammer og emner / styring av portefølje</li> <li>• Vitenskapelig ansatte og studenter løser mange oppgaver selv (selvbetjeningsløsninger).</li> <li>• De vitenskapelig ansatte behersker regelverk og rutiner, slik at de selvstendig kan navigere og bestille administrative tjenester.</li> <li>• Tydelige målsettinger for universitetet.</li> <li>• God ledelse.</li> <li>• Tydelig arbeidsfordeling.</li> <li>• Effektiv organisering.</li> <li>• Administrative arbeidsprosesser er forbedret og effektivisert gjennom standardisering og digitalisering.</li> <li>• Gode systemer og godt utstyr med nødvendig brukerstøtte</li> <li>• Den ansatte er forventet å være teknisk kompetente til å løse de fleste IT-relaterte problemer.</li> </ul> <p><b>Idealtipe/eksempel:</b> Business universitetet – universitetets oppgave er profittmaksimering.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gode utviklingsmuligheter for de ansatte.</li> </ul> <p><b>Forutsetninger – stor administrasjon – høy kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betydelig økonomi hvor administrasjon prioriteres.</li> <li>• Tydelige målsettinger for universitetet.</li> <li>• Godt samarbeid mellom nivåer.</li> <li>• God ledelse.</li> <li>• God og rask IT-støtte, slik at de ansatte kan fokusere på det de skal arbeide med.</li> </ul> <p><b>Idealtipe/eksempel:</b> Det rike breddeuniversitetet – universitetet hvor alle blomster skal blomstre.</p>   |  |
| <p><b>Kjennetegn – liten administrasjon – lav kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De administrative tjenestene bidrar i liten grad til at universitetets strategiske mål nås.</li> <li>• Administrasjonen gir lite støtte til ansatte, fagmiljøer og studenter.</li> <li>• Administrasjonen utfører ikke utviklingsarbeid.</li> <li>• Administrasjonen påser ikke at universitetet oppfyller forvaltningskrav.</li> </ul> <p><b>Organisering– liten administrasjon – lav kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Få nivåer som utfører oppgaver innenfor samme administrative fagområde.</li> </ul>   | <p><b>Kjennetegn – stor administrasjon – lav kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De administrative tjenestene bidrar i liten grad til at universitetets strategiske mål nås.</li> <li>• Administrasjonen gir lite støtte til ansatte, fagmiljøer og studenter.</li> <li>• Administrasjonen utfører utviklingsarbeid som ikke er i tråd med overordnede mål.</li> <li>• Administrasjonen påser ikke at universitetet oppfyller forvaltningskrav.</li> </ul> <p><b>Organisering– stor administrasjon – lav kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere nivåer som utfører oppgaver innenfor samme administrative fagområde.</li> <li>• Delt ledelsesstruktur.</li> <li>• Faginstututter.</li> </ul> <p><b>Utfordringer– stor administrasjon – lav kvalitet</b></p> |  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Utfordringer</b>– <i>liten administrasjon – lav kvalitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svært høyt arbeidspress for de vitenskapelig ansatte.</li> <li>• Svært høyt arbeidspress for de administrative (ev. gir blaffen).</li> <li>• Det blir utfordrende å rekruttere og/eller holde på de gode administrative ansatte.</li> <li>• Sårbart ved sykdom.</li> </ul> <p><b>Ansatte og arbeidsmiljø</b>– <i>liten administrasjon – lav kvalitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den administrative staben mangler kompetanse på en rekke felter.</li> <li>• Det er lite rom for mangfold og tilrettelegging.</li> <li>• Arbeidsmiljø preget av stress, hvor for få arbeider med for mye, evt «det er ikke så farlig»-holdning.</li> </ul> <p><b>Forutsetninger</b>– <i>liten administrasjon – lav kvalitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitenskapelig ansatte og studenter løser mange oppgaver selv.</li> <li>• Administrasjonen arbeider ut fra ulike og/eller uklare målsettinger.</li> <li>• Svak ledelse.</li> <li>• Manglende koordinering og prioritering.</li> <li>• Lite effektiv organisering.</li> <li>• Må ansette generalister, som forventes å dekke flere arbeidsområder.</li> </ul> <p><b>Idealtype/eksempel:</b> Det utarmede universitetet - universitetet operer frikoblet fra lover og regler.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Friksjon og konflikt mellom vitenskapelig ansatte og administrativt ansatte.</li> </ul> <p><b>Ansatte og arbeidsmiljø</b>– <i>stor administrasjon – lav kvalitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den administrative staben mangler kompetanse på en rekke felter.</li> <li>• Det er rom for mangfold og tilrettelegging.</li> </ul> <p><b>Forutsetninger</b>– <i>stor administrasjon – lav kvalitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betydelig økonomi hvor administrasjon prioriteres.</li> <li>• Administrasjonen arbeider ut fra ulike og/eller uklare målsettinger.</li> <li>• Svak ledelse.</li> <li>• Manglende koordinering og prioritering.</li> </ul> <p><b>Idealtype/eksempel:</b> Administrasjonsstaten – universitetet er til for administrasjonen.</p> |  |
| <b>Lav kvalitet</b>  |   |  |

## Scenario I – Business-universitetet (liten administrasjon, høy kvalitet)

HF i 2030:

Krav og forventninger om en reduksjon i antall administrativt ansatte i hele sektoren har vært tydelige i lengre tid. ABE-kuttene har gitt ytterligere incentiver til å tenke nytt om organisering og effektivisering. I 2030 befinner fakultetet seg i en situasjon der antall administrativt ansatte er betydelig lavere enn det var 10-15 år tidligere, og med en funksjonsplan som legger opp til ytterligere reduksjon. Nevnte funksjonsplan er basert på klare prioriteringer av hvilke oppgaver administrasjonen samlet skal løse. Oppgaver utføres i større grad innenfor en matriseorganisering, der skillene mellom seksjoner og fagfelt, og mellom institutt- og fakultetsadministrasjon delvis er visket ut. En del av de administrative tjenestene er samlet i fellestjenester.

Nedbemanningen fakultetet har vært gjennom ville ikke vært mulig uten at det samtidig i samme periode har blitt innført en rekke forenklede prosedyrer og prosesser, at rapporteringskravene har blitt færre og at digitaliseringsprosjekter har ført til faktisk og reell effektivisering av arbeidsprosesser. Administrasjonen utfører færre oppgaver enn før, men oppgavene gjøres godt og i tråd med lover og regler.

Selv om kvaliteten på de administrative tjenestene er høy, så har reduksjonen i antall ansatte ikke kommet uten omkostninger. På grunn av spesialisering og sentralisering av en del oppgaver er det mange ansatte som savner nærhet til administrasjonen. Der de tidligere kunne banke på en kontordør i samme korridor, må de nå sende henvendelser til en e-postadresse. Administrativ støtte konsentreres til satsinger og prioriterte oppgaver. Ledelse på alle nivåer må prioritere strengt mellom hvilke oppgaver som skal utføres og hvem som skal få administrativ støtte. For eksempel begrenses forskerstøtte til noen satsinger som får søke eksternfinansiering, og program- og emneporteføljen må begrenses for å tilpasses den administrative kapasiteten. Gjennom spesialisering og en annen type rekruttering, har fakultetet nå høy kompetanse innenfor felt som samarbeidsavtaler, personvern og

datahåndtering. På den annen side er det langt mindre individuell oppfølging fra administrasjonen. Vitenskapelig ansatte opplever nå at de må gjøre flere oppgaver selv. Studenter som har utenomfaglige/private utfordringer får ingen støtte fra administrasjonen. De svake studentene faller fra.

### Tilbakemeldinger fra interessentintervjuer

I flere intervjuer er fakultetets (og universitetets) framtidige økonomiske situasjon trukket fram fordi det i stor grad også vil påvirke fakultetets teknisk-administrative tjenester. Det vil bli et sterkere fokus på økonomi og inntjening i tida framover, og en kostnadseffektiv administrasjon. Det som i stor grad vil bestemme budsjettene, er hvor gode vi er. Når det gjelder arbeidsoppgaver må administrasjonen antakeligvis bli færre og forholde seg til andre oppgaver. Det trekkes fram at det blir viktig å tenke matriseorganisasjon og fordele oppgaver på fakultets- og instituttnivå. Den fag- og studentnære støtten må være nært instituttene. Oppgaver som kan digitaliseres og sentraliseres, bør digitaliseres og sentraliseres. Driftsoppgaver bør være så standardiserte som mulig, samtidig som det er viktig å beholde rom for utvikling, forbedring og fornyelse. Samtidig påpekes det at om vi skal kunne sentralisere oppgaver må universitetet kunne tenke mer enhetlig enn i dag; vi er ett universitet og én administrasjon. Det er samtidig viktig å ha et fagmiljø rundt det man jobber med. Stordriftsfordelen ligger i å ha mer kompetanse på få hoder.

På den faglige siden kommer det fram at universiteter som har flere små og utsatte humanistiske fag bør samarbeide. Med mindre finansieringsmodellen endres, vil ikke småfagene være lønnsomme lengre. Det peker mot en smalere emneportefølje hvor mange småfag ikke eksisterer.

UiO er en IA-bedrift. Det oppleves som om kravene til effektivisering og kravene om en god oppfølging av ansatte er motstridende i flere prosesser. Vi har de ansatte vi har, gjerne til de pensjoneres. For å få en endringsvillig stab er det viktig å vise at UiO er en arbeidsgiver som tar vare på de ansatte, og å forankre og kommunisere målene for en endringsprosess.

## Scenario II –Det utarmede universitetet (liten administrasjon, lav kvalitet)

HF i 2030:

Varige og stadig større ABE-kutt har ført til en betydelig reduksjon i antall administrative årsverk. Institusjonen har valgt kortsiktige løsninger på de økonomiske kuttene, ved å fra år til år redusere antall stillinger i administrasjonen. Handlingsrommet for en styrt nedbemanning er begrenset og har blitt bestemt tilfeldig av naturlig avgang og permisjoner. Nedbemanningen har skjedd uten en klar prioritering av hvilke oppgaver som er viktigst og hvilke funksjoner som skal skjermes eller styrkes. I denne situasjonen har det heller ikke vært rom til å foreta en planlagt, godt utredet og langsiktig omstilling. Reduksjonen i antall administrative årsverk har kommet som en reaksjon på økonomiske betingelser, istedenfor en proaktiv omstilling basert på prioriteringer, vurderinger av organisering, strategisk rekruttering, og utnyttelse av potensialet for effektivisering som ligger i digitalisering av arbeidsprosesser.

En liten administrasjon, men med uklar arbeidsdeling mellom fakultetsadministrasjon og instituttene, har ført til en administrasjon med mange generalister og lite rom for å rekruttere personer med spesialistkompetanse.

Reduksjonen i administrativ kapasitet har gitt mindre støtte til ansatte og studenter, som igjen har ført til dårligere resultater og dårligere økonomi. Fakultetet har i sin strategi 2030 hatt høye ambisjoner for bl.a. studiekvalitet, ekstern finansiering og sosial innovasjon, men strategien er i liten grad blitt fulgt opp systematisk og målsetningene er ikke oppnådd. På grunn av liten kapasitet blir det også gjort feil både av administrasjonen og av vitenskapelig ansatte som fører til merarbeid for å rette opp. Det har ikke vært kapasitet til å bruke tid på utviklingsarbeid som kunne ha forbedret og effektivisert de administrative tjenestene.

Den reduserte administrative kapasiteten forsterkes av lavere trivsel i administrasjonen, med flere som slutter og kompetanse som forsvinner. Med få ansatte er fakultetet langt mindre fleksibelt enn tidligere, og vil stå dårligere rustet til å håndtere drastiske endringer, som den fakultetet opplevde med stengt universitet under pandemien 2020-21. Ansatte og studenter opplever dårlig og vilkårlig støtte fra administrasjonen. Dette går ut over både forskning, undervisning og studier.

### Tilbakemeldinger fra interessentintervjuer

Gjennom intervjuene kommer det fram utsagn som vitner om at HF på enkelte områder er på vei mot dette scenarioet. Det oppleves som om studieadministrasjonen har blitt redusert til en kontrollerfunksjon gjennom administrative kutt. Det er uklart om standardisering alltid fører til mer effektive arbeidsprosesser, og det er grenser for hvor mye arbeidet på instituttene kan standardiseres. Menneskelig tilstedeværelse er nødvendig. Kontakten med vitenskapelige og studenter kan ikke standardiseres, og vi må ikke bli så rigide at vi ikke kan følge disse opp.

Når det kommer til arbeidsoppgaver, har allerede i dag en del driftsoppgaver i enkelte systemer gått over på de vitenskapelige, noe som ikke er populært. Det er uklart om det er systemet som har gjort det eller om det er sånn det er tenkt. I forbindelse med forskningsprosjekter er det uansvarlig å si at forskerne skal løse ting selv. Ansvar skyves opp og ned i organisasjonen, og det er vanskelig å samhandle godt på tvers.



For de ansatte oppleves det lite fruktbart med en effektivisering som bare gjenspeiles i årsverk. Man må se det i sammenheng med oppgavene som skal løses. Å nedskalere samtidig som det er økte ambisjoner for rekruttering og gjennomføring, oppleves som motstridende. Det er viktig å beholde de dyktige teknisk-administrative ansatte vi har i dag. Det er viktig at ansatte har gode vilkår og mulighet til å utvikle seg, og at den faglig relevante innsikten de har, forblir ved fakultetet. Enkelte ansatte, ofte de med høyest kompetanse, har allerede i dag stor arbeidsbelastning. Selv med kompetanseheving vil de ansatte med lavest kompetanse aldri komme til samme nivå.

### Scenario III – Det rike breddeuniversitetet (stor administrasjon, høy kvalitet)

HF i 2030:

Fakultetet har gjennom flere år med god økonomi prioritert en sterk administrativ stab. Det har vært et bevisst valg av ledelsen at administrasjonen skal prioriteres for å støtte institusjonens kjerneaktiviteter. De vitenskapelig ansatte får god hjelp og er fritatt de fleste administrative oppgaver. De har dermed tid til å drive god forskning og undervisning, noe som har ført til stor faglig aktivitet, flere eksternfinansierte prosjekter, høy studentrekruttering og mange avlagte studiepoeng. Dette har igjen ført til en vekst i administrative oppgaver.

Med god dekning av administrative tjenester, leverer administrasjonen høyt på støtte til fagmiljø og studenter med stadig høyere krav, samtidig som de har kapasitet til å utføre et bredt spekter av utviklingsarbeid i tråd med overordnede mål. Det ansettes i hele spekteret av stillingskategorier, slik at administrasjonen har både sekretærfunksjoner tett på forskere, undervisere og ledere, spesialister og rådgivere som kan drive utviklingsarbeid.

HF har en god ledelse med tydelige målsettinger, og det er godt samarbeid mellom nivåene. Det finnes god og rask IT-støtte, slik at både vitenskapelige og administrativt ansatte kan fokusere på egne arbeidsområder. Det er rom for mangfold og tilrettelegging, og det er gode utviklingsmuligheter for de ansatte i administrasjonen. Det er stor trivsel, og gode hoder blir rekruttert og værende. Det er kostbart å opprettholde en stor administrasjon, men samtidig er det få incentiver til å prioritere og utvikle mer effektive løsninger. HF er organisert slik at flere nivåer utfører oppgaver innenfor samme administrative fagområde. Romslig økonomi og en stor administrativ stab gir få incentiver til å unngå dobbeltarbeid, til tross for det gode samarbeidet mellom nivåene.

Ansatte og studenter føler seg godt ivaretatt og får god oppfølging.

#### Tilbakemeldinger fra interessentintervjuer

En gjenganger i intervjuene er spørsmålet om sentralisering eller desentralisering av studieadministrative oppgaver. Det oppleves som at det er mye positivt med at UiO er desentralisert, men det vektlegges at typen oppgave bør avgjøre hva som eventuelt skal sentraliseres. Det som krever eller har nytte av nærhet til studenter eller fag, bør ikke sitte sentralt, mens det regelstyrte arbeidet er det ikke avgjørende at er nært studenten. Samtidig ønsker ansatte å kunne bruke mindre tid på byråkrati og administrasjon, og mer tid på service til studenter for å kunne følge opp der de er. Organiseringen av de studieadministrative tjenestene varierer mellom instituttene, og det er kanskje ikke hensiktsmessig å ha en fasit. I framtiden vil administrasjonen mer naturlig inngå i team på forsknings- og undervisningssida, og det vil også kreve en økt tverrfaglighet innenfor de administrative områdene.

Fakultetet, og især noen institutter, har gjort seg mer avhengig av ekstern finansiering. Der har fakultetet i dag noen støttefunksjoner, men det vil bli økt behov for det framover. At fakultetet tar eierskap til problemer på instituttnivå vil hjelpe samarbeidet og samhandlingen. For å kunne ha økt inntjening gjennom større prosjekter, må disse prosjektene styres bedre. Det formidles at i så tilfelle kan vi ikke kutte i stillinger, vi må ekspandere for å kunne gi den støtten som kreves.



Det påpekes at for å kunne gi god nok oppfølging av ansatte, kreves det at leder med personalansvar har kapasitet. Kanskje vil et fjerde ledernivå kunne gi kapasitet til tilstrekkelig oppfølging av blant annet sykmeldinger.

Det oppleves at det er fordeler med den pågående BOTT-prosessen og digitalisering av tjenester. Administrasjonen vil kunne bli kvitt en del manuelt arbeid og dobbeltarbeid, og vil kunne jobbe på en annen, mer hensiktsmessig måte.

## Scenario IV – Administrasjonsstaten (stor administrasjon, lav kvalitet)

HF i 2030:

Universitets- og høyskolesektoren er tilført betydelig ressurser som følge av høy arbeidsledighet og prioritering av covid-19-generasjonen. Dette har ført til at det på kort tid har blitt ansatt mange i administrasjonen for å håndtere de nye forventningene. Ansettelsene er gjort uten en helhetlig plan for kompetansebehov i organisasjonen. Den endrede situasjonen og behovene til universitetet har ikke blitt tilstrekkelig styrt eller fulgt opp med klare planer og prioriteringer. Det har derimot utviklet seg en egen administrasjonskultur med egne mål og incentiver.

Administrasjonens arbeid bidrar i liten grad til å oppnå de overordnede målene til universitetet. Fakultetets vitenskapelig ansatte, faggrupper og studenter får lite og varierende støtte og ulike svar avhengig av hvor de henvender seg. Der de vitenskapelig ansatte tidligere fikk bistand til arbeidet sitt, opplever de nå at de ikke får gjort jobben sin på grunn av byråkratiske hindre. Administrasjonen på sin side utvikler strategier og planer som mangler forankring i fagmiljøene, og lar seg derfor ikke gjennomføre. Samtidig har det utviklet seg en stor faglig autonomi, som generer mer administrasjon. Det er få incentiver for å endre denne praksisen, da det ikke får noen konsekvenser. Mange administrativt ansatte både på instituttene og i fakultetssekretariatet hindrer effektivisering og standardisering. Det har utviklet seg til en delt ledelsesstruktur i hele organisasjonen med kontinuerlige friksjoner og konflikter mellom de to linjene.

### Tilbakemeldinger fra interessentintervjuer

UiO er én organisasjon, men det føles ikke alltid slik. Det oppleves som problematisk å få hjelp oppover i systemet, selv om spørsmål løftes i linja. Fra instituttnivå kan det oppleves som fakultetsnivået og UiO sentralt kun arbeider strategisk, noe som gjør det vanskelig å få operativ bistand lokalt. Det er for stort spenn i organisasjonen, og det oppleves som om fakultetsnivået ikke alltid forstår hva som gjøres på instituttnivå. I en presset tid våren 2020 opplevde instituttene at det kom bestiller fra fakultetet som betød merarbeid i en tid det ikke trengtes.

Prosser på UiO blir store og tunge, og det merkes godt at det er tette skott mellom seksjonene på fakultetet og i sentraladministrasjonen.

De vitenskapelig ansatte klager over at de må gjøre alt selv, og blir utslitt.

## Avslutning

Intervjuene har gitt oss et unikt materiale som selvsagt er viktig for arbeidet med HF:2030, men som også vil være nyttig i vårt løpende arbeid for å forbedre oss. Alle våre interessenter mener effektivisering i administrasjon er viktig, men de fleste er samtidig tydelige på at det trengs mer ressurser tettere på studenter, utdanning og forskning. Spesielt er dette trukket fram for forskerstøtte og kommunikasjon/formidling.

Scenarioene viser mulighetene, men de må selvsagt diskuteres ut ifra realitetene i det videre arbeidet. Grovt sett kan vi beskrive dagens realitet med tre kjennetegn:

1. Administrasjon skal effektiviseres og koste mindre (stikkord: ABE-kutt, standardisering, fellesløsninger, digitalisering, robotisering, ol)

2. Mer støtte/ressurser ønskes tettere på studenter, utdanning og forskning for å nå faglige ambisjoner og sikre inntekter.
3. Kravene til offentlig forvaltning øker og blir stadig mer komplekse.

Hvis alle vil ha mer støtte, hvis alle vil effektivisere der vi kan og vi samtidig skal redusere ressursene som brukes på teknisk-administrative tjenester – hvordan skal vi prioritere bruken av de teknisk-administrative tjenestene? Hvilke kriterier skal vi følge? Hvordan skal vi dimensjonere og hvordan skal vi organisere oss best mulig?