

# NHHs fremtidige styrings- og organisasjonsstruktur:

## III. Administrativ organisering

### Utredning og innstilling fra styringsgruppen

I arbeidet med NHHs fremtidige styrings- og organisasjonsstruktur, har NHHs styre gitt den oppnevnte styringsgruppen et tredelt mandat. Del III dreier seg om evaluering av høyskolens administrative organisering. I mandatet heter det (sitat):

*Det vil være naturlig å foreta en gjennomgang og evaluering av den administrative avdelingsstrukturen og det administrative støtteapparatet parallelt med gjennomgangen av den indre faglige organiseringen. Evaluering av hvordan avdelingsgrenser og oppgavefordeling fungerer bør være sentralt i denne gjennomgangen.*

Utredningen har fem kapitler. Det første kapitlet beskriver nåværende administrative organisering og angir styringsgruppens tilnæringsmåte til evalueringen. Kapitlet inneholder også en oppsummering av styringsgruppens anbefalinger. Deretter omtales en kartlegging av det administrative støtte- og servicebehovet for fagstab og studenter. Tredje kapittel ser på den administrative oppgavefordelingen mellom sentralt og lokalt nivå. Så følger en gjennomgang og vurdering av den administrative avdelingsstrukturen. I forlengelsen av dette gjennomføres til slutt en diskusjon av kontrollspennet i administrasjonen.

Styringsgruppens sammensetning er som følger: Gunnar E. Christensen (leder), Petter Bjerksund og Siri Pettersen Strandenes fra fagstaben, John Andersen og Klas Rønning fra administrasjonen, Frøystein Gjesdal og Lone Haugsvær fra fagorganisasjonene, og Hege Grøndahl og Glenn Michael Jonassen fra NHHS.

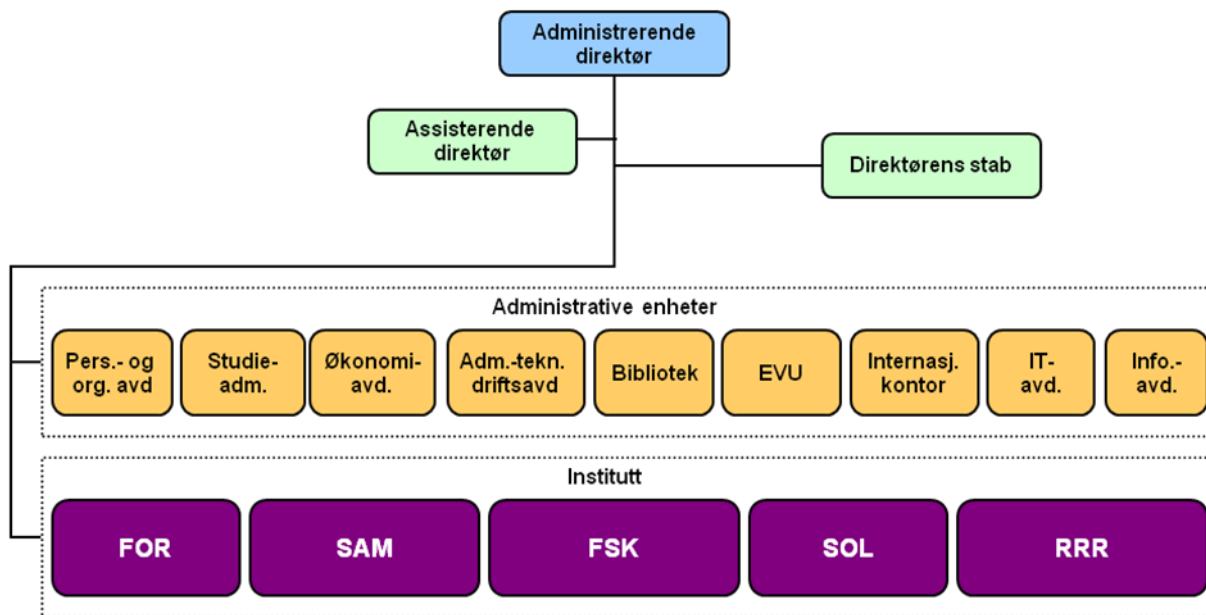
**Dato: 04.06.10**

### Innhold

1. Høyskolens administrative organisering.....	2
2. Administrative støtte og service for fagstab og studenter.....	6
3. Administrativ oppgavefordeling mellom sentralt og lokalt nivå.....	9
4. Vurdering av den administrative avdelingsstrukturen.....	11
5. Kontrollspennet i administrasjonen.....	39

## 1. Høyskolens administrative organisering

Administrasjonen ved NHH er i dag organisert i en flat struktur med ni separate avdelinger, lokal administrasjon ved hver av de fem instituttene, samt en stab knyttet til direktøren:



Mens administrativ stab ved instituttene rapporterer til sine respektive instituttledere, er de ni administrative avdelingene og direktørens stab direkte underlagt administrerende direktør. Til sammen utgjør dette høyskolens administrative støtteapparat.

### 1.1 Tolkning av mandatet og tilnærming til evalueringen

Styringsgruppen har i tråd med mandatet prøvd å skille mellom *administrativt støtteapparat* med tilhørende oppgavefordeling og *den administrative avdelingsstrukturen* med fokus på avdelingsgrenser, men vil samtidig presisere at oppgaver, støtteapparat og avdelingsstruktur i praksis henger nøye sammen og således er vanskelig å skille fra hverandre.

Mange administrative oppgaver og prosesser er typisk *tverrfunksjonelle*, dvs. at de involverer to eller flere avdelinger/enheter. Et godt sluttresultat for disse oppgavene krever koordinert innsats fra alle involverte. Styringsgruppen ser et stort forbedringspotensial i utførelsen av tverrfunksjonelle oppgaver og prosesser, men tror ikke at endringer i avdelingsstrukturen nødvendigvis er veien å gå for å oppnå forbedringer. Det er snarere snakk om at de involverte enhetene sammen må bidra til et mer effektivt og bedre samarbeid, samt god koordinering.

Styringsgruppen har i sitt arbeid lagt til grunn at høyskolens faglige aktiviteter skal være premissgiver for administrasjonen. Effektivisering og profesjonalisering av administrasjonen

vil måtte vurderes i forhold til dette. Høyskolens administrative støtteapparat skal i sin rolle ivareta to hovedoppgaver:

- *Service*: yte service overfor faglig stab, studenter og andre administrative enheter
- *Forvaltning*: ivareta et forvaltningsansvar for NHH på sine respektive områder

Mens noen administrative enheter i hovedsak ivaretar servicefunksjoner, har andre primært en forvaltningsrolle. Alle administrative enheter ved høyskolen synes imidlertid til en viss grad å være involvert i både service og forvaltning.

Administrative gjøremål vil ha et drifts- eller utviklingspreg. Fra mange hold blir det hevdet at mange av høyskolens administrative funksjoner og enheter har et altfor sterkt *driftsfokus*. Det etterlyses et klarere *fokus på utvikling*, dvs. en mer strategisk orientering forankret i NHHs faglige mål og prioriteringer samt fokus på utvikling av nye eller forbedrede prosesser og rutiner. Det er et velkjent organisatorisk fenomen at drifts- og rutineoppgaver uvilkårlig blir prioritert og utført på bekostning av strategi- og utviklingsoppgaver, men dette kan også ha sammenheng med ressursituasjonen, dvs. kapasiteten og kompetansen i de ulike funksjonene og enhetene. Et eksempel på denne typen skjevhet i fokus er Universitetet i Oslo. I den etter hvert så kjente McKinsey-rapporten om styring og ledelse, anbefales det at UiO snarest styrker administrasjonens ressursmessige kapasitet til å drive gjennom strategisk endring – såkalt *strategisk kapasitet*. McKinsey går så langt som å hevde at UiO har behov for en egen strategienhet på sentralt nivå. Styringsgruppen vil i denne utredningen peke på behov for spesiell kompetanse og kapasitet på utvalgte områder og funksjoner, men har ikke sett det som sin oppgave og eksplisitt vurdere bemanningssituasjonen og stillingsfordelingen innenfor og mellom de enkelte funksjoner og enheter.

Styringsgruppen har foretatt en kartlegging og vurdering av *administrative støttefunksjoner og servicetjenester for fagstaben og studentene*. Arbeidet gir et solid grunnlag for nærmere analyse og oppfølging. Utgangspunktet er hvilket servicebehov som finnes og hvor i organisasjonen dette eventuelt blir dekket. Servicebehovet er kategorisert i forhold til høyskolens tre kjerneaktiviteter – undervisning, forskning og formidling, mens sted for utførelse er lokalt (på instituttene) eller sentralt (administrasjonen).

Styringsgruppen har også sett nærmere på *den administrative oppgavefordelingen mellom lokalt (instituttene) og sentralt (administrative avdelinger/enheter) nivå*. Fokus har vært på kommunikasjon, samspill og samhandling. Gjennomgangen begrenser seg til oppgaver innenfor personal, økonomi/budsjett, studieadministrasjon og IT.

I forbindelse med styringsgruppens vurdering av *den administrative avdelingsstrukturen*, er alle administrative enheter (avdelingsleder) og hver enkelt av medarbeiderne i direktørens stab blitt anmodet om å komme med innspill om hvordan enheten fungerer i forhold til arbeidsoppgaver og servicefunksjoner som er knyttet til enheten. Enhetene er videre bedt om informasjon og synspunkter om samarbeidsrelasjoner mot andre administrative enheter. Den

enkelte medarbeider i direktørens stab er dessuten bedt om å kommentere og vurdere egen organisatorisk plassering i forhold til sine arbeidsoppgaver.

Innspillene fra sentrale administrative enheter og stab danner grunnlaget for en detaljert gjennomgang av noen utvalgte administrative områder/funksjoner. I denne forbindelse har det vært naturlig å vurdere muligheter for sammenslåing eller bedre samordning av enheter med tette berøringspunkter. Disse vurderingene er også relevante for styringsgruppens vurderinger av *kontrollspennet* i administrasjonen, dvs. det antallet avdelingsledere som rapporterer til én leder (direktøren). Ett av spørsmålene i denne forbindelsen har vært om det er mulig å få til en reduksjon av antall administrative avdelingsenheter som et alternativ til etablering av et hierarki med flere nivåer enn dagens to.

Som påpekt ovenfor, er det naturlig å forutsette at høyskolens faglige aktiviteter skal være premissgiver for administrasjonen. Dette innebærer at administrative gjøremål i stor grad vil være forankret i NHHs faglige mål, prioriteringer og tiltak/oppgaver. Administrasjonen vil således måtte agere som service- og forvaltningsorgan i forhold til høyskolens faglige ledelse, dvs. rektoratet, dekanene, faglige utvalg og institutter, og samtidig fungere som et effektivt støtteapparat for fagstaben og studentene i utføring av kjerneaktivitetene undervisning, forskning og formidling. Det er viktig at disse rollene fungerer best mulig.

## 1.2 Oppsummering av styringsgruppens anbefalinger

Styringsgruppens anbefalinger er som følger:

- Det gjennomføres en analyse og vurdering av hvordan og hvem som kan og skal dekke fagstaben og studentenes behov for administrativ støtte/service på en best og mest mulig effektiv måte. Dette legger grunnlaget for utforming av *omforente avtaler om service* (serviceerklæringer) mellom sentraladministrative enheter og fagstaben/studentene. Det anbefales systematisk oppfølging og regelmessig revisjon av avtalene.
- For å sikre godt samspill og en til enhver tid funksjonell og god oppgavefordeling, foreslås etablert *møteplasser/samarbeidsarenaer* der administrativ stab fra sentralt og lokalt nivå kan ha *dialog* om arbeidsoppgaver, system for arbeidsflyt, rolle- og ansvarsfordeling, utførelse og kvalitetsmål.
- Det synes ikke å være behov for omorganisering i retning av separate utvalgssekretariater eller ett større, sentralt sekretariat. *Det anbefales derfor at den administrative støtten til utvalg og dekaner fortsatt organiseres som i dag.*
- Det sikres god tilgjengelighet av nødvendig kapasitet og kompetanse i forhold til *ad hoc* utvalg og arbeidsgruppers behov for administrativ støtte.

- Det etableres *en formell forskningsadministrativ avdelingsenhet ved NHH*. Avdelingen forelås ledet av en avdelingsleder som får overordnet ansvar for håndtering og utvikling av NHHs forskningsadministrative tjenester.
- *Forskning og forskerutdanning foreslås integrert administrativt*. Det etableres en forskningsadministrativ avdeling som også gis ansvar for å koordinere og administrere forskerutdanningen ved NHH og eventuelle nasjonale forskerskoler.
- *Markedsrådgiveren*, som forventes å innta en sentral rolle i koordineringen av høyskolens profilering, merkebygging og generelle markedsføring og som spesielt vil ha fokus på internasjonal merkebygging og markedsføring, foreslås *organisatorisk plassert* i Informasjonsavdelingen.
- Som følge av utvidelse av avdelingens virkeområde, foreslås Informasjonsavdelingen omdøpt til *Kommunikasjonsavdelingen*.
- *Operativ produktmarkedsføring* vil også i fortsettelsen utføres av lokale enheter.
- Som ledd i koordinering av høyskolens profilering, merkebygging og markedsføring, foreslås opprettet en *markeds(førings)gruppe* bestående av markedsføringsansvarlige fra de enhetene som har et lokalt markedsføringsansvar, samt markedsrådgiveren som gruppens leder.
- NHH trenger et *administrativt støtteapparat innenfor bedriftsrelasjoner og –avtaler*. Det er behov for minst én person med sentral plassering.
- *Økonomi og personal fortsetter som separate enheter*, men direkte lønnsrelaterte driftsoppgaver som i dag utføres av personal blir i all hovedsak overført til økonomi. (På dette punktet foreligger en særmerknad fra to av styringsgruppemedlemmene).
- Det opprettes en *plan- og strategienhet*. Enheten vil samle en gruppe medarbeidere som har utrednings- og saksbehandlingsansvar i saker av overordnet, strategisk karakter. Det foreslås at leder- og koordineringsansvaret for enheten legges til *assisterende direktør*.
- Det etableres et *ledelsessekretariat* for juridisk rådgivning, fondsadministrasjon, styresekretariat og eventuelt andre sekretariatstjenester.
- Det er *ikke grunnlag for og heller ikke behov for* å endre fra en flat tonivå til en trenivå organisasjonsstruktur.

## 2. Administrative støtte og service for fagstab og studenter

Styringsgruppen har brukt en intern arbeidsgruppe bestående av to professorer og én student til å kartlegge det administrative støtte- og servicebehovet for fagstab og studenter. Det er lagt vekt på å identifisere behovet uten å gå direkte inn på hvordan et nødvendig støtteapparat best bør organiseres. Arbeidsgruppen har imidlertid valgt å uttale seg om støtten/serviceen bør ytes fra sentraladministrasjonen (sentralt), instituttadministrasjonen (lokalt) eller kolleger (faglig).

Arbeidsgruppen har i forbindelse med kartleggingen trukket frem noen viktige momenter som er brukt i vurderingen av hvordan de enkelte oppgaver og funksjoner kan løses. Dette dreier seg stikkordsmessig om avlastning, assistenthjelp, teknisk støtte, veiledning og brukerstøtte, informasjon, intranett, samt rutineutforming med sikte på forenkling og/eller unngåelse av dobbeltarbeid. Når det gjelder intranett, er det stilt store forventninger til høyskolens nye virksomhetsportal.

Kartleggingen er forholdsvis detaljert, men gir samtidig et godt bilde av de behovene som brukergruppene fagstab og studenter mener de står overfor. Behovskartleggingen peker imidlertid ikke i retning av én entydig administrativ organisasjonsmodell. Dessuten må den administrative organiseringen også tilpasses administrasjonens forvaltningsoppgaver. Vi kommer tilbake til en nærmere diskusjon om NHHs administrative organisering i et senere kapittel.

Innenfor *forskning* er det åpenbart et behov for styrking av sentraladministrative tjenester. Dette er knyttet til alt fra rådgivning om organisering, styring og finansiering av forskningsprosjekter til praktisk støtte i forberedelse av utenlandsopphold, samt tilgjengelighet av en hensiktsmessig infrastruktur (databaser, dataverktøy, teknisk utstyr mv). Kartleggingen tyder på at tiden nå er inne for å styrke høyskolens forskningsadministrative kapasitet og kompetanse på sentralt nivå. Samtidig er det behov for å opprettholde og eventuelt styrke denne typen kapasitet og kompetanse på instituttnivå.

Innenfor *undervisning* eksisterer behov for administrativ støtte i forbindelse med forvaltning av studieprogrammer, markedsføring av studietilbudet, gjennomføring av undervisning og veiledning, samt informasjon og kontakt med studentene. Mens de førstnevnte oppgavene i stor grad krever saksbehandlerstøtte på sentralt nivå, vil de øvrige være preget av variert administrativ støtte fra så vel sentralt som lokalt nivå. Administrativ forvaltning og service knyttet til studieprogrammer og undervisning fungerer tilsynelatende godt. Dog er det betimelig å vurdere hvordan fagstaben kan avlastes for praktiske oppgaver som for eksempel kopiering av undervisningsmaterieil og papirarbeid i forbindelse med kursgodkjennelse. Kartleggingen indikerer videre at det er behov for å se nærmere på arbeidsdelingen og samhandlingen mellom sentralt og lokalt nivå. For eksempel oppfattes det av enkelte som

nokså tilfeldig om kommunikasjonen mellom Studieadministrasjonen og instituttene går til instituttadministrasjonen eller direkte til den enkelte foreleser.

Når det gjelder *formidling*, avdekker ikke kartleggingen spesielle utfordringer. Det samme gjelder administrative oppgaver for øvrig og studentenes støttebehov.

For administrative oppgaver som dreier seg om økonomi eller personal, vil det være viktig å etablere et godt samspill mellom sentralt og lokalt nivå. Et godt samspill fordrer blant annet at de samme administrasjonsverktøyene (for eksempel saksbehandlingssystemet ePhorte) anvendes på begge nivåene.

I disse dager er det nøyaktig ti år siden det ble vedtatt å innføre *serviceerklæringer* for de administrative og faglige enhetene som yter direkte service til studentene. Kollegievedtaket fra den gangen inneholder også et pålegg til administrative enheter om å utarbeide et opplegg til målinger som kan avlese om og i hvilken grad serviceerklæringene faktisk oppfylles, samt et opplegg for en mer generell, målrettet spørreskjemaundersøkelse som kan angi mulig forbedringspotensial.

I dag er det bare Studieadministrasjonen (STU) og Administrativ og teknisk driftsavdeling (ATD) som har serviceerklæringer lett tilgjengelig på sine nettsider. Førstnevnte har også gjort serviceerklæringen tilgjengelig på [nhh.no/studentsider](http://nhh.no/studentsider). Styringsgruppen har ikke belegg for å hevde at serviceerklæringene ikke har fungert eller at intensjonene i erklæringene ikke har blitt oppfylt, men muligens med unntak av STU og ATD er det lite som tyder på at erklæringene har spilt en sentral rolle i høyskolens virksomhet i senere år.

Serviceerklæringene retter seg mot brukerne av enhetens tjenester. Det skilles mellom interne og eksterne brukere. Eksempelvis henvender STU seg til høyskolens studenter og søkere til NHH, i tillegg til instituttene. Servicemålene kan være kvantitative eller mer generelle og kvalitative. Serviceerklæringene er typisk bygget opp etter følgende mal:

- Innledning; målgrupper/brukergrupper; overordnede servicemål
- Hva kan [brukergruppen] forvente av [enheten]?
- Hva forventer [enheten] av [brukergruppen]?

Styringsgruppen er av den oppfatning at selve konseptet – serviceerklæring – kan fungere som et utgangspunkt for å klarlegge hvilken administrativ støtte og service brukerne (i første rekke fagstab og studenter) har behov for, samt hvor og hvordan disse behovene kan dekkes av de ulike administrative enhetene.

Serviceerklæring slik det har vært praktisert ved NHH inviterer til ”silotenkning”. Hver enkelt enhet har utarbeidet sin egen erklæring med hovedvekt på denne enhetens ansvar, gjøremål og forventninger til brukerne. I noen tilfeller vil imidlertid brukerbehovene være slik at de bare kan dekkes gjennom samhandling mellom flere administrative enheter.

De senere årene har det i ulike sammenhenger – blant annet i forbindelse med portalprosjektet – vært utarbeidet nokså detaljerte beskrivelser av sentrale administrative arbeidsprosesser ved høyskolen. Slike beskrivelser viser tydelig at mange administrative oppgaver og prosesser er tverrfunksjonelle, dvs. at de involverer flere avdelinger/enheter. Det oppstår således et behov for å avklare oppgavefordeling og samhandlingsbehov mellom administrative enheter som en forutsetning for å kunne yte best mulig service til fagstab, studenter og andre brukergrupper (andre administrative enheter og eksterne brukere).

### ***Styringsgruppens anbefaling***

Styringsgruppen anbefaler at det med utgangspunkt i den nevnte kartleggingen av hvilken administrativ støtte og service fagstaben og studentene har behov for, gjøres en analyse og vurdering av hvordan og hvem som kan og skal dekke behovene på en best og mest mulig effektiv måte. Behovene kan kategoriseres i forhold til høyskolens tre kjerneaktiviteter – undervisning, forskning og formidling. Studentenes støttebehov er naturligvis først og fremst knyttet til undervisning.

Lokaladministrasjonen ved de fem instituttene har sammen med flere administrative enheter (Studieadministrasjonen, NHHE, Internasjonalt kontor, Biblioteket, Informasjonsavdelingen og forskningskoordinatoren i direktørens stab) ansvaret for administrativ førstelinjestøtte til fagmiljøene og studentene. Øvrige administrative enheter er involvert i støtte og service til fagstab og studenter på en mer indirekte måte. Styringsgruppen anbefaler at nærmere analyser og vurdering i første omgang konsentreres om førstelinjestøtten. Gjennom relativt grove prosessbeskrivelser vil det også kunne avdekkes om og i hvilken grad god, effektiv støtte og service overfor fagstab og studenter krever samhandling mellom flere administrative enheter. Slike beskrivelser vil også danne grunnlag for utforming av forenklede rutiner og hindring av dobbeltarbeid.

Selv om det kan fortone seg som nokså byråkratisk, er styringsgruppen av den oppfatning at kartleggingen og de påfølgende (prosess)analysene bør legge grunnlaget for utforming av *omforente avtaler om service* (serviceerklæringer) mellom på ene siden sentraladministrative enhet(er) og på andre siden fagstaben og studentene. Slike avtaler er til en viss grad situasjonsbestemte. Det er derfor viktig med systematisk oppfølging og regelmessig revisjon. Dette bør naturlig inngå som en del av høyskolens kvalitetssikringssystem.

Avtalene må i tillegg til å beskrive støtte- og serviceoppgavene og –nivået, også spesifisere oppgavefordelingen mellom sentralt nivå og lokaladministrasjonen ved de fem instituttene. Oppgavefordelingen mellom sentralt og lokalt nivå diskuteres nærmere i neste kapittel.



### 3. Administrativ oppgavefordeling mellom sentralt og lokalt nivå

Styringsgruppen har brukt en intern arbeidsgruppe bestående av representanter fra tre administrative avdelinger (STU, ØKO, PERS) og to institutter (FOR, SOL) til å se nærmere på den administrative oppgavefordelingen mellom sentralt og lokalt nivå. Gruppen ble spesielt bedt om å identifisere administrative oppgaver ved instituttene som med fordel kunne vært utført sentralt og vice versa. Gruppen ble også bedt om å komme med innspill og forslag til fremtidig fordeling av slike oppgaver.

Alle arbeidsoppgavene som utføres av administrativt ansatte utgjør et komplekst og stort område. Arbeidsgruppen har derfor hatt problemer med å gi noe entydig svar på ovennevnte spørsmål og har derfor valgt å gi noen anbefalinger til det videre arbeidet med å vurdere fordeling av arbeidsoppgaver ut ifra hensiktsmessighet og effektivitet.

For å kunne danne seg en oppfatning av om dagens arbeidsfordeling er hensiktsmessig og effektiv, definerte arbeidsgruppen noen prosesser hvor administrativt ansatte fra både sentral- og lokaladministrasjonen kan være både leverandører og mottakere av arbeidsoppgaver underveis i prosessene, samtidig som de er medansvarlige for kvaliteten på sluttresultatet.

Arbeidsgruppen laget i første omgang to oversikter – en som beskriver aktiviteter/prosesser i Studieadministrasjon og en som på tilsvarende måte beskriver de viktigste aktiviteter/prosesser mellom Økonomiavdelingen og instituttadministrasjonen. Det er gjort forsøk på å gradere samhandlingen fra lav til høy. Instituttrepresentantene i arbeidsgruppen har i etterkant kommentert de enkelte oppgavene som inngår i prosessene. Det fremgår av kommentarene at det for flere av aktivitetene vil være enkelt å gjennomføre forbedringstiltak.

Arbeidsgruppen har spesielt konsentrert seg om noen utvalgte prosesser der det tilsynelatende kan være særskilt rom for forbedringer, og som arbeidsgruppen derfor anbefaler at det gjøres en nærmere vurdering av:

- Prosessbeskrivelse - forskningsprosjekter
- Rekrutteringsprosesser (inkl. phd-opptak/-tilsetting)
- Personalrelaterte saker
- Eksamen (på alle nivåer, inkl. disputaser)

For hver av disse prosessene har arbeidsgruppen laget forslag til prosessbeskrivelser. Disse er ment som eksempel på en metodikk som kan benyttes i arbeidet med å komme frem til en mest mulig hensiktsmessig arbeidsdeling.

Arbeidsgruppen er av den oppfatning at en gjennomgang av arbeidsprosesser ikke bør begrenses til bare å gjelde oppgavefordeling mellom sentral- og lokaladministrasjonen, men

omfatte oppgavefordelingen mellom alle høyskolens administrative enheter. Muligheter for å få til hensiktsmessige og effektive arbeidsprosesser er betinget av et velfungerende samarbeid på tvers av institutt- og avdelingsgrenser og en felles enighet om hva arbeidsresultatene underveis og totalt skal være.

Arbeidsgruppen mener at det ved NHH i for stor grad er opp til de enkelte enhetene å definere hva de skal gjøre og hva de ikke skal gjøre bestemt ut ifra behovet ved den enkelte enhet. De fleste arbeidsoppgaver berører flere enheter. For å få til en mer effektiv organisering av administrative oppgaver, er det viktig at det skapes et miljø hvor berørte ansatte involveres når arbeidsoppgaver defineres.

Det er en utfordring å få ansatte til å bli flinkere til å tenke prosess og helhet og i større grad kvitte seg med enhetstankegangen ("silotenkning"). Det vil være formålstjenlig for NHH å arbeide aktivt for å fremme en kultur hvor alle ansatte er opptatt av at arbeidsresultatene skal støtte opp under høyskolens mål og som gir større muligheter for en mer effektiv organisering av arbeidsoppgaver på tvers av enheter. Arbeidet med prosessene viser også at det er mye å hente på at involverte ansatte har noen samarbeidsarenaer der det er mulig å diskutere de enkelte arbeidsoppgavene. Slike diskusjoner vil kunne bringe frem så vel spørsmål til dagens produksjon som konkrete endringsforslag basert på instituttens behov.

Arbeidsgruppen har også utarbeidet en liste over en rekke arbeidsoppgaver som ikke inngår i prosesser, men som like fullt berører flere enheter. Arbeidsoppgavene er valgt på grunnlag av administrativt ansattes erfaringer med at arbeidsfordelingen for disse oppgavene i dag er lite hensiktsmessig, både i forhold til ønsket effektivitet og for å unngå dobbeltarbeid. Listen over arbeidsoppgaver er ikke ansett å være uttømmende. Blant eksempler på slike oppgaver er koordinering av møter/saksbehandling i ulike organer, rapportering mellom institutter og sentraladministrasjonen, og interne søknadsprosesser.

Arbeidsgruppen anbefaler at det mer systematisk gjøres et arbeid med en gjennomgang av så vel prosesser som enkeltoppgaver som erfaringsmessig oppleves som ineffektive eller lite hensiktsmessige, enten de utføres i sentral- eller lokaladministrasjonen.

Styringsgruppen setter stor pris på det arbeidet som er gjort. Selv om det gjennom arbeidet er identifisert mange prosesser og arbeidsoppgaver med stort forbedringspotensial, er inntrykket at samarbeidet mellom sentral- og instituttadministrasjonen om sentrale, tverrfunksjonelle arbeidsprosesser fungerer både godt og funksjonelt.

### ***Styringsgruppens anbefaling***

For å sikre godt samspill og en til enhver tid funksjonell og god oppgavefordeling, bør det etableres *møteplasser/samarbeidsarenaer* der administrativ stab fra sentralt og lokalt nivå kan ha *dialog* om arbeidsoppgaver, system for arbeidsflyt, rolle- og ansvarsfordeling, utførelse og kvalitetsmål. Utgangspunktet for dialogen bør være de serviceavtaler (eller -erklæringer) og prosessbeskrivelser som utarbeides og som ligger til grunn for administrativ støtte og service for fagstab og studenter, jfr. forrige kapittel.

## 4. Vurdering av den administrative avdelingsstrukturen

Styringsgruppen har mottatt tilbakemelding fra samtlige ni avdelinger og alle ansatte i direktørens stab. Hovedinntrykket er at alle enhetene (inkludert ansatte i direktørens stab) er godt fornøyd med hvordan de fungerer i forhold til de arbeidsoppgaver og servicefunksjoner som er knyttet til enheten. Enhetene føler selv at de utfører sine oppgaver på en meget god måte og med stor grad av service.

Samhandling og samarbeid med andre enheter anses også å fungere bra. Dette gjelder i forhold til både faglige og andre administrative enheter. Det fremkommer imidlertid enkelte antydninger om forbedringspotensial på gitte områder, samt forslag om tettere kobling og samhandling mellom enheter, eventuelt innenfor spesifikke funksjoner. Dette er for øvrig behørig behandlet i foregående kapittel.

*Administrativ og teknisk driftsavdeling (ATD)* nevner relasjonen til IT-avdelingen i forbindelse med auditorieservice, men unnlater å vurdere hvordan dette fungerer. ATD viser også til problemer forbundet med full implementering av ePhorte. Når det gjelder dagens administrative organisering, tror ATD at sammenslåing av økonomi og personal kan være en god løsning. Begrunnelsen er at dette vil kunne være en effektivisering i forhold til belastning av fellestjenester (ePhorte) som ATD yter disse enhetene. ATD mener også at de fleste ansatte i direktørens stab bør kunne plasseres i linjen, dvs. i de eksisterende avdelingene. Til slutt foreslås at utvalgsbehandlingen blir sentralisert for å kunne holde kompetansen på et høyt nivå.

*Studieadministrasjonen (STU)* trekker frem fire konkrete områder der avdelingen ser mulige synergieffekter for NHH som institusjon. Det første gjelder bedre samordning av og samarbeid rundt informasjons- og veiledningstjenesten for alle studiesøkere og studenter. Det foreslås å opprette et felles, fysisk treffpunkt hvor all studierelatert støtte, informasjon og veiledning vil være samlet, med bidrag fra ansatte fra flere avdelinger. Videre nevnes samordning av opptak i doktorgradsprogrammet med tilsetning i stipendiatstilling, slik at søkerne får kun én administrativ enhet å forholde seg til. STU foreslår også å samle all eksamensavvikling (heltids- og deltidsstudier) ett sted, dvs. ved én enhet. Til slutt anbefales en styrking av sentrale IT støttefunksjoner/telefoni og adgangskontroll. Felles for alle forslagene fra STU er at de ikke nødvendigvis gjør endringer i administrativ avdelingsstruktur.

*NHH Executive (NHHE)* savner tettere koordinering mellom de administrative enhetene. For en enhet som befinner seg på Merino, er det tydelig at administrative møteplasser ikke fungerer. NHHE er i likhet med STU opptatt av å kunne samle eksamensrelaterte oppgaver på ett sted. Avdelingen savner for øvrig tilstrekkelig IT brukerstøtte og opplæring. Videre er NHHE opptatt av å få styrket arbeidet med informasjon, formidling og nettpublisering av avdelingens tilbud og resultater. I forlengelsen av dette etterlyses også en større innsats

innenfor markedsføring og profilering, samt internasjonale relasjoner. Når det gjelder sistnevnte, ønsker NHHE mer samarbeid med Internasjonalt kontor.

*Internasjonalt kontor (IK)* ønsker å utnytte avdelingens ressurser og kompetanse bedre ved å samle administrative oppgaver knyttet til internasjonale studenter til avdelingen. Viktigheten av at de internasjonale studentene får én administrativ enhet å forholde seg til påpekes. For øvrig er også IK opptatt av at all eksamensavvikling samles ett sted og foreslår derfor å overføre noen spesialeksamener til STU. Avdelingen fremmer videre en rekke forslag til fremtidig administrativ organisering: sammenslåing av økonomi og personal; opprettelse av en egen, sentral markedsavdeling; opprettelse av en forskningsadministrativ avdeling med ansvar for forskningsprosjekter, forskerskoler og høyskolens egen phd-utdanning; etablering av en faglig/administrativ enhet for å ivareta oppgaver knyttet til bedriftsavtaler og andre eksterne relasjoner.

*Informasjonsavdelingen (IA)* anser den manglende helhetlige styringen av merkebygging, markedsføring og samfunnskontakt ved NHH som en stor utfordring innenfor sitt område. Avdelingen presenterer tre ulike modeller for organisering av markedsaktivitetene. Ellers foreslås en reduksjon i antallet administrative avdelinger og en reorganisering av direktørens stab. Konkret antydes støtte til sammenslåing av økonomi og personal, samling av områdene internasjonal virksomhet og markedsføring/merkebygging, samt styrking av forskningsstøtte.

*Økonomiavdelingen (ØA)* gir sin støtte til arbeidet med å gjennomgå hvilke driftsoppgaver som kan delegeres ut på instituttnivå. Avdelingen mener videre at sammenslåing av økonomi og personal vil kunne bidra til bedre effektivitet og servicenivå, samt bedre backup på kritiske arbeidsoppgaver. ØA anbefaler også å utrede samling av markedsføringsfunksjonen ved NHH. Avslutningsvis foreslås en vurdering av om de arbeidsoppgavene som er relatert til samarbeidet mellom NHH og SNF bør ligge under økonomiavdelingen.

*Personalavdelingen (PA)* er opptatt av at oppgaveløsning ved avdelingen har den nødvendige personalfaglige forankring. PA er derfor av den oppfatning at det personalfaglige området utvikles best ved at det er organisert som en selvstendig avdeling. Samtidig bør det utvikles tettere relasjoner mellom personal og økonomi når det gjelder arbeidet med personal- og lønnsdata.

*IT-avdelingen* ønsker en bedre kobling mellom desentralisert brukerstøtte og IT-avdelingen. Den organisatoriske delingen av brukerstøtten vil blant annet kunne gi seg utslag i forskjellig servicekultur og svekket mulighet for koordinering og kontinuitet.

*Biblioteket* har samarbeidsrelasjoner med samtlige faglige og administrative enheter ved høyskolen. Dessuten er studentene en betydelig brukergruppe. Biblioteket synes eget arbeid og samarbeidsrelasjonene fungerer godt.

*Direktørens stab* har hatt anledning til å gi tilbakemelding på individuell basis. Flere av medlemmene har foreslått konkrete endringer i den administrative avdelingsstrukturen. Blant

disse forslagene kan nevnes vurdering av opprettelse av en forskningsadministrativ avdeling eller eventuelt etablering av et forskningsadministrativt team på tvers av avdelingsgrensene, samt ansettelse av en markedssjef som grunnlag for en fremtidig markedsavdeling.

Styringsgruppen sitter igjen med et inntrykk av at de enkelte enhetene isolert sett fungerer både effektivt og godt. I så måte synes det ikke å være verken behov eller grunnlag for å gjøre store, strukturelle organisasjonsendringer. Kartleggingen har imidlertid vist at det finnes et betydelig forbedringspotensial i skjæringspunktet mellom administrative enheter, dvs. i samarbeid om utførelse av tverrfunksjonelle oppgaver og prosesser. Med dette som utgangspunkt, har styringsgruppen i stedet for nærmere analyse av alle enhetene valgt å konsentrere seg om noen utvalgte områder/funksjoner med det til felles at det foreligger utfordringer knyttet til samhandling og koordinering. Dette har som konsekvens at følgende avdelinger ikke blir gjort til gjenstand for nærmere detaljanalyse:

- Studieadministrasjonen (STU)
- Administrativ og teknisk driftsavdeling (ATD)
- Internasjonalt kontor (IK)
- NHH Executive
- IT-avdelingen
- Biblioteket

De vurderingene som gjøres i det følgende vil i noen tilfeller berøre de ovennevnte enhetene, men det vil ikke bli reist spørsmål om mer fundamentale strukturendringer for disse.

Styringsgruppen har kommet til at følgende administrative områder/funksjoner bør vurderes nærmere med hensyn til hvordan oppgavene organiseres og hvilke implikasjoner dette har for den administrative avdelingsstrukturen:

- Utvalgs-/dekansekretariat
- Forskningsadministrasjon (sentralt)
- Forskerutdanningen
- Kommunikasjon: informasjon, formidling, merkebygging, markedsføring
- Bedriftsrelasjoner/-avtaler
- Økonomi og personal
- Direktørens stab/ledelsessekretariat

I tillegg til ovennevnte er det grunn til å se nærmere på karriereplanlegging/-senter og alumnivirksomhet. Dessuten karakteriseres flere av de nevnte områdene/funksjonene ved at de til dels er innvevd i eller overlappende med andre funksjoner. For eksempel er det nære koblinger mellom studentrekruttering og markedsføring, og likeledes er alumnivirksomhet nært knyttet til samfunnskontakt og kanskje også bedriftsrelasjoner. Det kan også sies at forskerutdanningen har relasjoner til forskningsadministrasjon, både lokalt og sentralt.

## 4.1 Utvalgs-/dekansekretariat

NHHs faglige virksomhet er på overordnet nivå forankret i høyskolens øverste faglige ledelse, dvs. rektoratet. Det operative faglige ansvaret er i stor grad delegert til programutvalg, andre faglige utvalg og institutter. Programutvalgene – inkludert etter- og videreutdanning - ledes av dekaner, mens øvrige faglige utvalg ledes av henholdsvis prorektor og viserektor. Instituttene har instituttledere som representanter for høyskolens faglige ledelse.

Det har ved enkelte anledninger vært reist spørsmål ved den administrative støtten til faglige utvalg. Spørsmålet har vært om det bør organiseres egne sekretariater for utvalgene, mer eller mindre frikoblet fra de administrative avdelingene som etter dagens ordning yter støtte til utvalgene. Et annet alternativ vil være å etablere et større, sentralt utvalgssekretariat. En slik ”ressurspool” ville kunne ha et generelt ansvar for å yte administrativ støtte ikke bare til permanente utvalg, men også til *ad hoc* utvalg og arbeidsgrupper. Bakgrunnen for en slik tanke er at det i mange tilfeller har vist seg vanskelig å etablere adekvat administrativ støtte til alle de utvalg og arbeidsgrupper som oppnevnes.

Høsten 2005 ble organiseringen av de administrative støttefunksjonene knyttet til programutvalgene vurdert av en arbeidsgruppe. Bakgrunnen var de vedtatte endringene i programutvalgsordningen og opprettelsen av dekanerv. Arbeidsgruppen anbefalte at samarbeidet mellom dekan og studieadministrasjonen skulle organiseres i en teammodell hvor bestemte ressurser skulle dedikeres hvert enkelt studieprogram. Forslaget fra arbeidsgruppen ble ikke realitetsbehandlet. Det ble derimot bestemt at en skulle videreføre dagjeldende praksis og eventuelt ta opp saken på nytt dersom erfaringene skulle vise seg å være dårlige. Styringsgruppen betrakter dette som et viktig spørsmål som bør avklares i forbindelse med vurdering av den administrative avdelingsstrukturen.

### ***Intern administrativ organisering***

De tre programutvalgene med ansvar for høyskolens fulltidsstudier (PBU, PMU, PDU) får i dag administrativ støtte fra *Studieadministrasjonen*. Dette er organisert slik at hvert av utvalgene har en bestemt utvalgssekretær til disposisjon. Utvalgssekretærene er en del av den faste staben i Studieadministrasjonen og tilordnes de respektive utvalgene av studiesjefen. Dekanene har således ikke direkte myndighet over utvalgssekretærene. For øvrig bidrar Studieadministrasjonen med ytterligere støtte til dekanene og programutvalgene dersom behov og ønsker tilsier dette. Dette inkluderer direkte bidrag også fra studiesjefen og kontorsjefen. Med visse forbehold, synes opplegget i dag å fungere på en god måte.

Styret for NHH Executive får administrativ støtte fra staben i *NHH Executive*. Formelt sett fungerer avdelingssjefen som styresekretær, mens en bestemt medarbeider er saksbehandler og protokollfører for styret. Ordningen er i prinsippet lik den som ble praktisert tidligere når etter- og videreutdanningen hadde et programutvalg.

De øvrige faglige utvalgene (FFU, TU, IU) får administrativ støtte fra de avdelingene som faller naturlig for disse utvalgene. Forsknings- og formidlingsutvalget (FFU) støttes i første rekke av *forskningskoordinatoren*, men har også nær kontakt med *Informasjonsavdelingen* v/informasjons sjefen når det gjelder forskningsformidlingsvirksomheten. Tilsetningsutvalget (TU) støttes av *Personal- og organisasjonsavdelingen*. TU har en bestemt utvalgssekretær til disposisjon og personalsjefen bidrar etter behov. I tillegg yter øvrige medarbeidere i avdelingen direkte støtte til TUs arbeid. Internasjonalt utvalg (IU) blir støttet administrativt på tilsvarende måte; *Internasjonalt kontor* bidrar med en bestemt medarbeider som utvalgssekretær og avdelingssjefen (og øvrige medarbeidere) medvirker etter behov.

Ingen utvalg eller dekaner/utvalgsledere har full disposisjonsrett over utvalgssekretærene. De stilles således til disposisjon etter behov og ønsker. Det samme gjelder annen administrativ støtte.

### ***Organisering ved andre institusjoner***

En kartlegging av situasjonen ved andre nordiske handelshøyskoler og norske universiteter viser – i alle fall for de som er av noenlunde samme størrelse som NHH – at administrativ støtte til utvalg er organisert på samme måte som ved høyskolen. Hovedmodellen er at utvalg og dekaner/utvalgsledere støttes av de administrative enhetene som faller naturlig i forhold til utvalgets/dekanens saksområde. De respektive administrative avdelingslederne har et ansvar for at det administrative støtteapparatet fungerer på best mulig måte.

Eneste klare unntak er CBS som i alle fall for kjerneaktivitetene utdanning og forskning har etablert såkalte *dekansekretariater*. CBS har tre dekaner som rapporterer direkte til rektor. Dekan for utdanning er ansvarlig for CBSs strategi, policy og utvikling innenfor utdanning. Dekanen har et overordnet ansvar for all utdanningsvirksomhet på bachelor- og masternivå, men unntatt etter- og videreutdanningen. Phd-utdanningen er heller ikke denne dekanens ansvar. De seks administrative medarbeiderne som er knyttet til dekansekretariatet er frikoblet fra Studieadministrasjonen, men utfører oppgaver som vanligvis forbindes med studieavdelinger.

Dekan for forskning er ansvarlig for CBSs strategi, policy og utvikling på forskningsområdet. I tillegg til forskning har dekanen også et overordnet ansvar for forskerutdanningen. Prodekan for forskerutdanning er underlagt forskningsdekanen. De åtte administrative medarbeiderne som er knyttet til dekansekretariatet arbeider uavhengig av andre administrative avdelinger.

### ***Styringsgruppens anbefaling***

Dekaner og utvalgsledere er stort sett vel fornøyd med det administrative støtteapparatet og måten det er organisert på. Det synes således ikke å være behov for omorganisering i retning av separate utvalgssekretariater eller ett større, sentralt sekretariat. *Styringsgruppen anbefaler derfor at den administrative støtten til utvalg og dekaner fortsatt organiseres som i dag.* Styringsgruppen anbefaler dessuten at høyskolen legger vekt på å sikre god tilgjengelighet av nødvendig kapasitet og kompetanse i forhold til *ad hoc* utvalg og arbeidsgruppers behov for administrativ støtte. Slik støtte må være på plass samtidig med at utvalgene/arbeidsgruppene

oppnevnes.



## 4.2 Forskningsadministrasjon (sentralt)

NHH har ikke lange tradisjoner og erfaring med forskningsadministrasjon på sentralt nivå. Dette har blant annet sammenheng med at behovet for forskningsadministrasjon har vært ivarettatt på instituttnivå av enkeltforskere eller forskergrupper, eller at de mer omfattende behovene har vært knyttet til større satsinger i regi av SNF. De siste fem årene har NHH hatt en egen forskningskoordinator på sentralt nivå. Dette har styrket høyskolens kapasitet og evne til selv å håndtere store og små forskningstiltak, men fremdeles skjer mye forskningsrelatert administrasjon på *ad hoc* basis, dvs. fra sak til sak.

Med stadig større krav til økt forskningsproduksjon, kombinert med et stadig tiltagende omfang på forskning i høyskolens egen regi og en viss dreining i retning av relativt mer empirisk forskning innenfor høyskolens fagområder, er det nødvendig å styrke høyskolens forskningsadministrative kapasitet og kompetanse. Det er slutt på den tiden at forskerne selv har tid og kompetanse til å ta seg av de forskningsadministrative gjøremålene i forbindelse med alt fra søknader, via gjennomføring av forskningsprosjekter, til formidling av forskningsresultater.

NHH har fra 2009 en viserektor med spesielt ansvar for forskning og forskningsformidling. Dette er et uttrykk for at faglig ledelse av forskning er blitt viktigere og har en høy prioritet i høyskolens ledelse. Viserektor leder Forsknings- og formidlingsutvalget (FFU), et utvalg som skal "... bidra til at målene i NHHs strategi for forsknings- og formidlingsvirksomhet best mulig realiseres gjennom en aktiv oppfølging av styrevedtak som gjelder virksomheten og gjennom egne initiativ til tiltak av kvalitetsfremmende karakter". Denne satsingen på styrking av forskningsområdet trenger å følges opp med en tilsvarende oppgradering av det forskningsadministrative støtteapparatet.

Både antallet og omfanget av forskningsadministrative oppgaver har økt drastisk de senere årene. Stikkordsmessig dreier det seg om publiseringsdokumentasjon, statistikker, ekstern finansiering, søknadsprosesser, kontrakter og forhandlinger, prosjektadministrasjon, prosjektøkonomi, prosjektengasjementer, bonuslister, andre insentiver, internasjonalt forskningssamarbeid, utenlandsopphold, saksutredning og regelmessig rapportering. I sum er det altså mange oppgaver som må håndteres på en mest mulig profesjonell måte.

### ***Intern administrativ organisering***

NHH har en egen stilling som *forskningskoordinator*. Stillingen er organisatorisk plassert i direktørens stab.

Inntil nylig opererte forskningskoordinatoren nokså alene, men i tett kontakt med instituttene og SNFs ledelse og administrasjon. Etter at NHH fikk vertsrollen i den nasjonale forskerskolen i økonomisk-administrative fag, er støtteapparatet styrket med ytterligere saksbehandler- og sekretærkapasitet. Selv om denne styrkingen er motivert og finansiert av

forskerskolen, synes det klart at også den generelle forskningsadministrative kapasiteten har fått et løft.

Enkeltforskere, forskergrupper eller instituttledelsen og -administrasjonen utfører også forskningsadministrative oppgaver. Det kan dreie seg om forskningsstrategi for fagområdet, rekruttering av fagstab og phd-studenter, registrering av publisering og dokumentasjon av forskningstiltak, organisering av stabsseminarer, konferanser, prosjektadministrasjon og vedlikehold av forskningsinfrastruktur (programvare, databaser og lignende).

### ***Administrativ organisering ved andre institusjoner***

Forskningsadministrasjon synes å være i vekst ved de fleste universitetsinstitusjoner, men på litt ulikt vis avhengig av størrelse og type institusjon. Styringsgruppen har i første rekke sett på hvordan forskningsadministrasjon håndteres ved andre nordiske handelshøyskoler.

Ved Handelshögskolan i Stockholm (SSE) er det forskningsadministrative ansvaret *delegert* til seks institutter (departments) samt en rekke assosierte forskningscentre og –institutter. Størrelsen på SSE har tilsynelatende holdt tilbake behovet for en forskningsadministrativ enhet på sentralt nivå.

Copenhagen Business School (CBS) gjorde en omorganisering sentralt for om lag tre år siden. Den gamle dekanordningen ble erstattet med en ny. *Dekan for forskning* er ansvarlig for CBS' strategi, policy og utvikling på forskningsområdet. I tillegg til forskning har dekanen også et overordnet ansvar for forskerutdanningen; prodekan for forskeruddannelse er underlagt forskningsdekanen. Til sammen åtte administrative medarbeidere er knyttet til dekanens *sekretariat* og utgjør i praksis CBS' sentrale forskningsadministrasjon. Arbeidsoppgavene består av forskningspolitikk, strategisk forskningsutvikling, ekstern finansiering, EUs rammeprogrammer, phd-finansiering, saksbehandling for forskerutdanningen, administrativ støtte til prodekanen, kontakt og koordinering med institutter og sentre, prosjektøkonomisk styring av nasjonale bevilgninger, internasjonalt samarbeid og forskningsevaluering. Det utføres også mye forskningsadministrativt arbeid ved CBS' 14 institutter, tre dusin sentre og ett dusin større forskningsprosjekter.

Aalto University School of Economics (AUSE) anvender betegnelsen *Research Network* (HRN) på institusjonens forskningssatsing. HRN består av fem institutter, to forskningssentre og Center for the Doctoral Program som sammen har ansvaret for at forskningen ved AUSE holder høy kvalitet og tilfredsstillende omfang. HRN støttes administrativt av *Research Services*, en administrativ avdeling med spesiell kompetanse på ekstern finansiering, kontrakter, EUs rammeprogrammer, prosjektadministrasjon og forskningspolitikk. For øvrig utføres en viss forskningsadministrasjon i de enkelte forskningsenhetene og –prosjektene.

Handelshøyskolen BI har delegert forskningsadministrasjon til institutter og forskningssentre. I tillegg har BI en sentral funksjon under betegnelsen *BI Forskning*. Den består av en sentral forskningskoordinator, en spesialrådgiver for forskningskommunikasjon og en saksbehandler.

BI har for øvrig en egen viserektor for forskning og fagressurser. BIs organisering av forskning og forskningsformidling synes å ha mye til felles med NHHs organisering.

Blant universitetene har Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) etablert en egen *Forskningsavdeling*. Avdelingen har åtte medarbeidere og ledes av en forskningsdirektør. Avdelingen har fokus på UMBs forskning, forskerutdanning og næringslivssamarbeid. Avdelingen arbeider også med finansieringsordninger og dokumentasjonssystemer innenfor forskningsområdet. Ved NTNU har prorektor for forskning en *stab* med syv medarbeidere.

### ***Administrative enheters vurdering***

*Forskningskoordinatoren* har kommet med et omfattende innspill der det "... foreslås å etablere et forskningsadministrativt team på tvers av avdelingsstrukturene eller eventuelt å opprette en forskningsadministrativ avdeling (mer formell organisasjonsmåte) for å bedre samordning og utvikling av forskningsadministrative tjenester ved NHH". I tillegg foreslås en modell for organisering av forskningsadministrativt arbeid ved NHH der arbeidsdelingen mellom sentralt og lokalt (institutt) nivå er kommentert. Styringsgruppen bygger deler av sine anbefalinger på dette innspillet.

*Internasjonalt kontor* mener at det er naturlig å opprette en egen forskningsadministrativ avdeling for å samle de faglige aktivitetene knyttet til forskningsprosjekter, forskerskole og Phd-utdanningen. Internasjonale relasjoner vil inngå som en viktig del av en slik avdeling.

### ***Styringsgruppens anbefaling***

Styringsgruppen er overbevist om at det forskningsadministrative arbeidet på sentralt nivå må styrkes for å møte de forskningsrelaterte utfordringene som høyskolen vil stå overfor i årene som kommer. I tråd med innspillet fra forskningskoordinatoren, står valget i prinsippet mellom etablering av et forskningsadministrativt team på tvers av enheter (avdelinger og institutter) med forskningskoordinatoren som teamleder, eller opprettelse av en egen forskningsadministrativ avdeling med ansvar for utvikling og samordning av høyskolens samlede forskningsadministrative tjenester.

Styringsgruppen mener at tiden nå er moden for å etablere *en formell forskningsadministrativ avdelingsenhet ved NHH*. Som det vil fremgå av diskusjonen nedenfor, foreslås det at koordinering og administrasjon av forskerutdanningen blir innlemmet i avdelingen. En slik forskningsavdeling kan i stor grad etableres og organiseres i samsvar med forslag fra forskningskoordinatoren. Avdelingen forelås ledet av en forskningskoordinator/avdelingsleder som har i oppgave å koordinere det forskningsadministrative arbeidet og sørge for god administrativ støtte til FFU og PDU.

Med utgangspunkt i de eksisterende oppgaver og funksjoner som i dag håndteres av ulike avdelinger, er det naturlig å forutsette at avdelingslederen får overordnet ansvar for håndtering og utvikling av NHHs forskningsadministrative tjenester. Avdelingen vil dessuten måtte ha ytterligere kapasitet og kompetanse i forhold til generelle forskningsadministrative oppgaver og prosjektadministrasjon. På samme måte trengs en person med god kjennskap til prosessene

knyttet til doktorgradsutdanningen, og som vil ha ansvar for å koordinere disse. Denne ressursen vil måtte overføres fra studieadministrasjonen. Et annet sentralt ansvarsområde er sekretariatsfunksjon for PDU og FFU. I tillegg foreslås den eller de administrativt ansvarlige for nasjonale forskerskoler å inngå i avdelingen.

Når det gjelder oppfølging av forskerskolen, forskningsstrategi, rapportering og oppfølging av doktorgradsstudenter, vil det være en fordel med et tettere samarbeid mellom FFU og PDU. En forskningsadministrativ avdeling kan være et slikt bindeledd med ansvar for koordinering og administrativ støtte samlet på et sted. På sikt kan det kanskje også være aktuelt med én felles utvalgsleder.

### 4.3 Forskerutdanningen

Det faglige ansvaret for forskerutdanningen ved NHH er lagt til Programutvalget for doktorgradsutdanningen (PDU) som ledes av utdanningens dekan. PDU består for øvrig av representanter for høyskolens fem institutter, samt to phd-studenter.

Det har ved enkelte anledninger vært reist spørsmål om den administrative støtten til PDU spesielt og doktorgradsutdanningen generelt. Spørsmålet har vært om det er naturlig å betrakte doktorgradsutdanningen på linje med øvrige fulltidsutdanninger på bachelor- og masternivå. Doktorgradsutdanningen har naturligvis elementer som åpenbart er studieadministrative, men kjernen i utdanningen er klart forsknings- og fagmiljørelatert. Styringsgruppen ser derfor flere grunner til å vurdere organiseringen av de administrative funksjonene og støtteapparatet knyttet til forskerutdanningen.

#### ***Intern administrativ organisering***

PDU får i dag all sin formelle, administrative støtte fra *Studieadministrasjonen*. Dette er organisert slik at utvalget har en bestemt utvalgssekretær til disposisjon. Utvalgssekretæren er en del av den faste staben i Studieadministrasjonen og tilordnes PDU av studiesjefen. For øvrig bidrar Studieadministrasjonen med ytterligere støtte til dekanen og programutvalget dersom behov og ønsker tilsier dette.

Studieadministrasjonen deltar i de fleste administrative prosesser knyttet til utdanningen: rekruttering, søkervurdering/opptak, mottak, kurstilbud/undervisning, avhandling/disputas, utstedelse av doktorgradsdiplom mv.

Flere andre enheter yter administrativ støtte til forskerutdanningen. Både *instituttene* og *Personalavdelingen* deltar aktivt i rekrutterings- og opptaksarbeidet. Sistnevnte er involvert i første rekke fordi rekruttering og opptak er nært knyttet til finansiering gjennom utlyste stipendiatstillinger. Instituttenes anliggende er å sikre en balansert rekruttering av studenter til de rette fag- og forskningsområdene. Mens det tidligere var et spørsmål om å tiltrekke seg de formelt sett beste kandidatene, gjøres det nå et mer målrettet arbeid for å identifisere de rette

kandidatene i forhold til forskningsinteresser, egnethet, fagmiljøenes forskningsprioriteringer osv. Direkte kontakt og intervju er blitt et obligatorisk hjelpemiddel i dette arbeidet.

*Informasjonsavdelingen* bidrar med presseinformasjon i forbindelse med disputas, mens *markedsrådgiveren* er involvert i vedlikehold av utdanningens nettsider.

### ***Administrativ organisering ved andre institusjoner***

Administrativ organisering av forskerutdanningen/doktorgradsutdanningen varierer fra institusjon til institusjon. I all hovedsak kan vi skille mellom en studieadministrativ og en forskningsadministrativ forankring. Styringsgruppen har sett på hvordan administrasjon av forskerutdanning håndteres ved andre nordiske handelshøyskoler og noen norske universiteter.

Ved Handelshögskolan i Stockholm (SSE) har en *associate dean* det overordnede faglige ansvaret for tre doktorgradsutdanninger (henholdsvis samfunnsøkonomi, finansiell økonomi og bedriftsøkonomi). Hver av de tre utdanningene ledes av en faglig *programkoordinator*. Ansvaret for administrativ oppfølging og prosesser er lagt til de respektive *fagmiljøene*: Department of Economics, Department of Finance og (av praktiske grunner) Center for Strategy and Competitiveness. Studieadministrasjonen er ikke involvert i forskerutdanningen. Personalavdelingen administrerer SSEs stipendiatprogram, en ordning som i prinsippet er lik NHHs ordning med stipendiatstillinger.

Copenhagen Business School (CBS) har som tidligere nevnt en dekan for forskning som også har et overordnet ansvar for forskerutdanningen. *Prodekan for forskeruddannelse* er direkte underlagt forskningsdekanen. CBS' sentrale *forskningsadministrasjon* er derfor administrativt støtteapparat for prodekanen i alle spørsmål som vedrører phd-utdanningen. Heller ikke ved CBS er studieadministrasjonen involvert i forskerutdanningen. Utdanningen er organisert i tre forskerskoler, henholdsvis (i) PhD School in Language, Law, Informatics, Operations Management, Accounting and Culture, (ii) PhD School in Organisation and Management Studies, og (iii) PhD School in Economics and Management. Institutter og fagmiljøer er aktivt involvert i driften av forskerskolene. I tillegg har CBS et Doctor of Business Administration (DBA) program, men det er organisert som en videreutdanning og administreres av CBS Executive.

Doktorgradsutdanningen ved Aalto University School of Economics administreres fullt ut av *Center for the Doctoral Program*. Fire medarbeidere (direktør, koordinator, to veiledere) tar seg av alle administrative prosesser i nært samarbeid med fagmiljøene.

Handelshøyskolen BI har siden 2007 hatt en *dekan* (dean) som faglig ansvarlig for BIs doktorgradsutdanning. Dekanen støtter seg til et rådgivende utvalg som er sammensatt på samme måte som PDU ved NHH. Doktorgradsutdanningen administreres til daglig av en *programadministrasjon* ledet av en programdirektør og bemannet med ytterligere to programkoordinatorer.

Ved de fleste norske universitetene er doktorgradsutdanningen holdt utenfor de respektive utdannings- og studieavdelingene. Doktorgradsutdanningene administreres i stor grad av fagmiljøene og forskningsenhetene innenfor de ulike fakultetene. Universitetenes nettsider lister phd-utdanning hovedsakelig under overskriften/fanen Forskning (i noen få tilfeller også som et tillegg under Utdanning).

### ***Administrative enheters vurdering***

*Forskningskoordinatoren* har som tidligere nevnt kommet med et omfattende innspill der forslagene til løsning blant annet er motivert ut fra et økt og mer helhetlig fokus på forskning og forskerutdanning. Det "... foreslås å etablere et forskningsadministrativt team på tvers av avdelingsstrukturene eller eventuelt å opprette en forskningsadministrativ avdeling (mer formell organisasjonsmåte) for å bedre samordning og utvikling av forskningsadministrative tjenester ved NHH". Begrunnelsen for å koble forskningen og forskerutdanningen, er at doktorgradsstudenter i stadig økende grad rekrutteres som enkeltindivider og integreres med utgangspunkt i forskningsaktivitetene og -prioriteringene i fagmiljøene. Selv om kursdelen i doktorgradsprogrammet fremdeles spiller en sentral rolle, er det ikke lenger snakk om bare å tiltrekke seg de formelt sett beste kandidatene gjennom tradisjonell studentrekruttering. Som allerede påpekt, er det nå snakk om et mer målrettet arbeid for å rekruttere og integrere medarbeidere som skoleres og selv bidrar innenfor klart definerte forskningsområder. Studentrollen er nedtonet til fordel for forskerrollen. *Forskningskoordinatoren* viser også til at den nasjonale forskerskolen allerede er en del av en slik forskningsadministrativ enhet.

*Studieadministrasjonen* påpeker at den pågående prosessen med samordning av opptak i doktorgradsprogrammet og tilsetting i stipendiatstilling kunne vært fullført, slik at søkerne fikk kun én administrativ enhet å forholde seg til. En slik samordning nødvendiggjør ikke endringer i administrativ organisering, men vil kunne kreve endringer i samarbeidsformer på tvers av organisatoriske enheter og eventuelt i fysisk arbeidsplass for enkeltmedarbeidere.

*Internasjonalt kontor* foreslår som tidligere nevnt at det opprettes en egen administrativ avdeling for å samle det administrative arbeidet og koordinere den faglige aktiviteten knyttet til forskningsprosjekter, forskerskole og doktorgradsutdanningen.

### ***Styringsgruppens anbefaling***

Styringsgruppen konstaterer at forskerutdanningen i første rekke dreier seg om skolering av potensielle forskere ved at disse integreres i etablerte forskningsmiljøer. Selv om kursdelen og andre elementer i doktorgradsprogrammet gjør dette til et studieprogram, er studentrollen kraftig nedtonet til fordel for forskerrollen.

*På dette grunnlaget foreslår styringsgruppen integrasjon av forskning og forskerutdanning.* Det etableres en forskningsadministrativ avdeling som også gis ansvar for å koordinere og administrere forskerutdanningen ved NHH og eventuelle nasjonale forskerskoler.

Dekanen og PDU, i likhet med viserektor og FFU, støttes administrativt av denne avdelingen. Når det gjelder kapasitet og kompetanse innenfor forskerutdanningen, er dette kommentert i avsnittet om forskningsadministrasjon.

#### **4.4 Kommunikasjon – fellesbetegnelse for informasjon, samfunnskontakt, formidling, merkebygging, markedsføring**

Dette er kanskje det administrative området som er mest uklart med hensyn til så vel avgrensning som organisering ved handelshøyskoler og universiteter. *Kommunikasjon* har betydninger som ”å melde, meddele, underrette om, stå i forbindelse med” og er en betegnelse på overføring eller utveksling av informasjon mellom personer. Slik sett er dette en samlebetegnelse på alt som har å gjøre med informasjon, formidling, markedsføring osv. *Informasjon og samfunnskontakt* er et eget fagområde som ofte tar for seg organisasjoners planlagte kommunikasjon med sine omgivelser. Informasjon og samfunnskontakt er den norske oversettelsen av PR (public relations). *Markedsføring* er stort sett knyttet til tiltak som tar sikte på å skape en opplevd forskjell mellom egne tilbud og konkurrentenes tilbud, på en måte som skaper verdi/attraktivitet for målgruppen. *Merkebygging* er å gi et merke (for eksempel NHH) eller en merkevare tilleggsverdier. Merkebygging går ofte ut på at man tilfører produktet eller organisasjonen et symbol eller logo (en profil), som etter flere år med markedsføring skal føre til at man forbinder produktet/organisasjonen med kvalitet og/eller visse egenskaper og fordeler, og utvikler tillit til produktet/organisasjonen. Merkebygging og markedsføring henger således tett sammen, men merkebygging må antas å ha et mer langsiktig perspektiv.

*Omdømme* er nært knyttet til alle de ovennevnte begrepene. Omdømme kan sies å oppstå i skjæringspunktet mellom forventninger og opplevelser/erfaringer som skapes av den aktuelle organisasjonens løfter og leveringsevne. Det er altså ikke bare hva som leveres (opplevelsen) som avgjør omdømmet, men kanskje snarere hva som leveres i forhold til de forventningene som er skapt. Forventningsstyring er følgelig sentralt i omdømmearbeid. Dette gjør at omdømmeforvaltning – i tillegg til å være et ledelsesansvar og noe alle ansatte og studenter er involvert i gjennom faglige aktiviteter - like mye er knyttet til kommunikasjon/formidling/samfunnskontakt som til merkebygging/markedsføring.

##### ***Intern faglig organisering***

Kommunikasjon og formidling til omverden er en naturlig del av all faglig virksomhet. Dette kan være i form av læremiddelproduksjon, deltakelse i ulike komiteer og utvalg, foredrag, formidling og deltakelse i samfunnsdebatten, etter- og videreutdanningsaktiviteter, deltakelse i fagkonferanser og seminarer mv – både nasjonalt og internasjonalt. Slik faglig formidling finner sted hver dag i regi av *fagpersoner, faggrupper og instituttmiljøer*.

I tillegg er faglig kommunikasjon og formidling en naturlig oppgave for *høyskolens faglige ledelse*, for eksempel i form av informasjon om NHHs virksomhet, strategi og planer, ansvar

for konferanser og andre arrangementer i regi av NHH, og generell profilering av høyskolen. Ledelsen er dessuten hovedansvarlig for myndighetskontakt, bedriftsrelasjoner og lignende.

*Styret for NHH Executive* har et overordnet ansvar for kommunikasjon og markedsføring knyttet til høyskolens aktiviteter på etter- og videreutdanningsområdet.

Forskningsformidling anses å være en naturlig del av forskningens verdikjede. Fra og med høstsemesteret 2009 har høyskolen derfor kombinert det faglige ansvaret for forskning og forskningsformidling i *Forsknings- og formidlingsutvalget (FFU)* med viserektor Mette Bjørndal som leder. Utvalget har fem faglige representanter som sammen med leder dekker NHHs faglige bredde. FFU skal fungere som et rådgivende organ når det gjelder forhold eller saker av forskningspolitisk/-strategisk karakter, og skal bidra til at målene i NHHs strategi for forskning- og formidlingsvirksomhet best mulig realiseres. Utvalget skal fungere som et faglig fellesforum for høyskolens ulike fagmiljøer for gjensidig informasjon om pågående og planlagt forskningsvirksomhet, herunder forsknings- og formidlingsstrategiske prioriteringer og tiltak.

### ***Intern administrativ organisering***

*Studieadministrasjonen* har ansvar for all markedsføring av og informasjon om høyskolens fulltidsprogrammer, herunder annonsering, utarbeidelse av brosjyrer, organisering av skolebesøk, deltakelse på utdanningsmesser mv. Avdelingen har også et oppfølgingsansvar for karriererelaterte tjenester, herunder regelmessige arbeidsmarkedsundersøkelser.

*NHH Executive* har som naturlig del av sin virksomhet ansvar for markedsføring og salg av høyskolens spesielt tilrettelagte etter- og videreutdanningstilbud, herunder både åpne og bedriftsinterne programmer.

*Informasjonsavdelingen* bidrar med intern og ekstern kommunikasjon, mediekontakt (nyhetsformidling og pressemeldinger), forskningsformidling i samråd med FFU og fagstaben, medvirkning i forbindelse med kurs, konferanser og seminarer, grafisk profil, omdømme, webredaktør, fotoarkiv, samt alumnivirksomhet.

*Senior markedsrådgiver* er for tiden organisatorisk plassert i direktørens stab. Stillingen favner vidt og er involvert i omdømmeundersøkelser, utarbeidelse av plakater, brosjyrer, annonsering, grafisk profil, profileringsprodukter, samt prosesser knyttet til akkreditering (EQUIS og CEMS) og rangering (Financial Times). Markedsrådgiveren har spesielt vært trukket inn i arbeid med internasjonal markedsføring og merkebygging.

### ***Administrativ organisering ved andre institusjoner***

Styringsgruppen har kartlagt andre institusjoners administrative organisering av områdene kommunikasjon, informasjon, formidling, omdømme, merkebygging og markedsføring. Bildet som tegnes er svært variert. I motsetning til de aller fleste andre administrative funksjoner, er organiseringen av kommunikasjonsrelaterte aktiviteter løst på høyst forskjellige måter. Kartleggingen omfatter en gruppe handelshøyskoler samt flere norske universiteter.



Ved Handelshögskolan i Stockholm (SSE) er kommunikasjonsområdet administrativt lagt til *Kommunikations- och marknadsavdelningen*. Fem medarbeidere under ledelse av en kommunikasjonsdirektør har ansvaret for intern og ekstern kommunikasjon, herunder mediekontakt, publikasjoner/brosjyremateriell og nettsider (webredaktør), samt merkebygging og markedsføring/studentrekruttering for fulltidsstudiene på bachelor- og masternivå. Også alumnivirksomheten er knyttet til denne avdelingen.

Copenhagen Business School (CBS) har nylig slått sammen henholdsvis Business Relations og Communications & Marketing i en ny avdeling: *Business Relations & Communications*. Dette er en avdeling med et bredt ansvar fordelt på 11 medarbeidere. Avdelingen har ansvaret for intern og ekstern kommunikasjon, herunder mediekontakt, grafisk profil, publikasjoner/brosjyremateriell, forskningsformidling og nettsider (webredaktør), samt merkebygging og markedsføring/studentrekruttering for fulltidsstudiene på bachelor- og masternivå, begrenset til Danmark og EU/EØS-området. Avdelingen dekker videre alumnivirksomheten, karrieresenter og bedriftsavtaler. CBS har i tillegg opprettet en funksjon for *international marketing & recruitment* som del av Det Internationale Kontor. To medarbeidere har ansvar for studentrekruttering utenfor Europa, samt strategisk rådgivning i spørsmål som dreier seg om internasjonal markedsføring og merkebygging.

Ved Aalto University School of Economics finnes en administrativ avdeling med betegnelsen *Marketing & Communications Services*. Avdelingen er lite involvert i markedsføring, men samarbeider med International Relations Office og programledelsen om markedsføring av studieprogrammene på bachelor- og masternivå. Hovedoppgaven for avdelingens 13 medarbeidere er intern og ekstern kommunikasjon, herunder mediekontakt og formidling, samt stakeholder relations (alumni, business relations, karriereveiledning, fundraising) og publikasjoner/brosjyremateriell. Den svenske handelshøgskolen i Helsingfors (Hanken) har på tilsvarende måte en egen avdeling for *Marknadsföring och kommunikation* med ansvar for intern og ekstern kommunikasjon, formidling, markedsføring av studieprogrammer, alumni, nettsider (webmaster) og jubileumsaktiviteter.

Handelshøgskolen BI har en egen stabsavdeling, *Kommunikasjon og samfunnskontakt*, ledet av en kommunikasjonsdirektør. Avdelingens åtte medarbeidere har blant annet ansvaret for BIs forskningsformidling, mediehåndtering, samfunnskontakt/myndighetskontakt, konsernpublikasjoner og intern kommunikasjon, inkludert krisekommunikasjon. BI har videre en *Markedsavdeling* (underlagt seksjonen Individmarkedet), ledet av en markedsdirektør, med 11 medarbeidere som tar seg av markedskommunikasjon (inkludert studentrekruttering) til alle fulltids- og deltidsstudiene på bachelor- og masternivå, internasjonal markedsføring, (arbeids)markedsanalyser, events, annonsering, grafisk profil, nettsider (webredaktør), samt alumni- og karriereservice.

Flere av universitetene har også egne avdelinger for å dekke de ovennevnte funksjonene. Ved Universitetet i Bergen (UiB) har *Formidlingsavdelingen*, som ledes av en formidlingsdirektør, ansvaret for intern og ekstern kommunikasjon, forskningsformidling, mediekontakt, grafisk

profil, forskningsdagene, nettsider (webredaktør) og foto/fjernsyn. UiB har for øvrig vedtatt å opprette et *kontor for samfunnskontakt*. Kontoret er et resultat av at UiB har fått en egen handlingsplan for UiBs forhold til omverden og skal være et kontaktpunkt for samfunns- og næringsliv som ønsker kontakt med UiB, samt til enhver tid ha oversikt over universitetets relasjoner til omverden og hvilken kompetanse UiB har å tilby. Det er ennå uklart hvilken organisatorisk plassering kontoret vil få, men det skal rapportere direkte til ledelsen og vil derfor ligge rimelig sentralt. Når det gjelder markedsføring/studentrekruttering, er ansvaret for dette lagt til Utdanningsavdelingen (i samarbeid med fakultetene). Ansvarsområdet deles slik at Seksjon for studieinformasjon og systemforvaltning har ansvar for nasjonal rekruttering, mens Seksjon for internasjonalisering av studier tar seg av den internasjonale rekrutteringen av så vel grads- som utvekslingsstudenter. Formidlingsavdelingen er således ikke involvert i markedsføring.

Ved NTNU har *Informasjonsavdelingen* ansvar for intern og eksternt kommunikasjon, omdømmebygging og profilering, samfunnskontakt, større arrangementer, rådgivning og forskningsformidling. Avdelingen utgir forskningsmagasinet Gemini og har også ansvar for NTNUs nettsider, intranettet og grafisk profil. Informasjonssjefen rapporterer til NTNUs direktør for organisasjon og informasjon som inngår i rektors ledergruppe. Markedsføring og rekruttering av studenter til fulltidsstudiene på bachelor- og masternivå er lagt til en egen seksjon for rekruttering og opptak i Studieavdelingen, mens generell markedsføring og merkebygging – både nasjonalt og internasjonalt - håndteres av Informasjonsavdelingen.

Ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) har *Kommunikasjonsavdelingen* oppgaver knyttet til markedsføring/studentrekruttering, informasjon, samfunnskontakt og forskningsformidling. Avdelingen ledes av en kommunikasjons- og markedsdirektør og har overordnet ansvar for intern og eksternt informasjon ved UMB, både papir og elektroniske publikasjoner samt webutvikling og skolebesøk. Informasjonsseksjonen har også ressurser innenfor grafisk design og fotooppdrag og -arkiv. Kommunikasjonsavdelingen er inndelt i følgende aktivitetsområder: grafisk design og foto; redaksjon; studentrekruttering; web; og skoletjenesten. Avdelingen har 11-12 medarbeidere.

Til slutt tar vi med Universitetet i Stavanger (UiS). *Strategi- og kommunikasjonsavdelingen* er plassert i universitetets ledelse og ledes av en strategi- og kommunikasjonsdirektør. Foruten oppgaver innenfor strategiutvikling, skal avdelingen ha fokus på UiS' omdømme i form av informasjons- og kommunikasjonsarbeid, samt utvikling og oppfølging av eksterne relasjoner. Avdelingen har ansvar for medie-, arbeidslivs- og myndighetskontakt, nettutvikling, kommunikasjonsstrategi, intern kommunikasjon, markedsføring og studentrekruttering, brosjyrer, arrangementer, alumnivirksomhet, samt tilrettelegging av forskningsformidling.

### ***Alumni- og karrieretjenester***

Styringsgruppen har vært opptatt av i hvilken grad alumni- og karrieretjenester er tillagt institusjonenes kommunikasjonsfunksjon. Som det fremgår av kartleggingen ovenfor, er tendensen relativt klar. *Alumnivirksomhet* er i all hovedsak knyttet til kommunikasjon og markedsføring (alle handelshøyskolene: SSE, CBS, AUSE, Hanken, BI, men også UiS og til

dels NTNU). Ved noen av universitetene er alumniarbeidet lagt til studieavdelingen eller lignende.

*Karrieretjenester* håndteres på ulike vis. SSE har opprettet et SSE Career Center som driver med rådgivning, kurs, arbeidsmarkedsundersøkelser, karrieredager mv. Senteret har en relasjon til Student Services (studieavdelingen). Ved CBS er karrieresenteret en del av Business Relations og således knyttet til kommunikasjon og markedsføring. Det samme gjelder for AUSE og BI. Ved UiB (og NHH) er karrieresenteret lagt til Studentsamskipnaden i Bergen (SiB), mens annet karriererelatert arbeid utføres ved studieavdelingene. Også NTNU og UMB har lagt karrierearbeidet til sine respektive studieavdelinger.

### ***Administrative enheters vurdering***

*Informasjonsavdelingen* mener selv at den fungerer godt i forhold til sine oppgaver, og at den har gode relasjoner og samarbeider godt med andre enheter. Det påpekes at det selvsagt finnes forbedringsmuligheter, men at dette bør kunne løses uten endringer i organisasjonsstrukturen. Økt vekt på elektronisk kommunikasjon nevnes som en viktig utfordring. Avdelingen mener for øvrig at markedsføring og merkebygging er for spredd og mangler helhetlig styring, og lanserer tre ulike modeller for fremtidig organisering av denne virksomheten.

*NHH Executive* ønsker å utnytte informasjonsavdelingens kompetanse til formidlings- og alumniformål. Utvikling av gode og informative nettsider er også et område der et nærmere samarbeid med informasjonsavdelingen ville være til nytte for høyskolen. Ellers etterspør enheten en bedre koordinering av høyskolens markedsføring og profilering.

*Markedsrådgiveren* advarer mot en samling av informasjon/formidling og markedsføring i en avdeling. Videre foreslås at NHH får en markeds sjef med overordnet ansvar for mål, resultater, styring, budsjett og personalressurser innenfor markedsføring. Ellers etterlyses bedre koordinering og helhetlig styring av markedsføring, rekruttering og profilering.

Flere enheter kommenterer markedsføringsfunksjonen. *Internasjonalt kontor* mener det bør opprettes en egen markedsavdeling med ansvar for alle markedsrelaterte tiltak. Kontoret ser for seg tett samarbeid med en slik avdeling i forbindelse med internasjonal markedsføring og profilering. *Økonomiavdelingen* foreslår at man i alle fall utreder spørsmålet om en samling av markedsføringsfunksjonen i en sentral enhet. *Studentene* har også ved ulike anledninger etterlyst en egen markedsavdeling.

Alle innspillene tyder på at de grunnleggende kommunikasjons- og formidlingsoppgavene er godt ivaretatt i en sentral informasjonsavdeling. Like tydelig er det at det er behov for en grundig gjennomgang av funksjonsområdene merkebygging og markedsføring med sikte på å oppnå en bedre koordinering og helhetlig styring av disse oppgavene.

### ***Styringsgruppens anbefaling***

Administrativ organisering av funksjonsområdene kommunikasjon, informasjon, formidling, omdømme, merkebygging og markedsføring varierer ganske mye ved handelshøyskoler og

universiteter som det er naturlig å sammenligne seg med. Det synes imidlertid å være et klart skille mellom rene informasjons- og formidlingsoppgaver på ene siden og markedsføring og merkebygging på andre siden.

Informasjonsavdelingen er i dag høyskolens kompetansesenter for intern og ekstern kommunikasjon, mediekontakt, forskningsformidling og webinnhold (webredaktør), og bidrar dessuten i forbindelse med arrangementer i NHH-regi for eksterne målgrupper, forvaltning av NHHs grafiske profil og fotoarkiv, samt alumnivirksomhet. Avdelingen er i noen utstrekning gitt ansvaret for høyskolens omdømmeforvaltning (for eksempel gjennomføring av omdømmeundersøkelser), men er ikke direkte involvert i markedsføring/rekruttering, bedriftsrelasjoner (inkludert fundraising), myndighetskontakt og lignende.

Det synes naturlig at avdelingen i utgangspunktet opprettholdes med stort sett de samme arbeidsoppgavene som i dag. Avdelingens hovedoppgaver vil være formidling (allmennrettet og brukerrettet) og kommunikasjon/informasjon (internt og eksternt, nettbasert og papirbasert). Det er ikke naturlig å involvere avdelingen i salg og markedsføring utover det som faller naturlig i forbindelse med forskningsformidling (som kan kreve aktivt salgsarbeid) og utarbeidelse av brosjyrer og annet markedsførings-/profileringsmaterieil (forvaltning av høyskolens grafiske profil mv). Det er heller ikke naturlig at denne avdelingen får ansvaret for bedriftsrelasjoner, myndighetskontakt og lignende utover det måtte følge av formidlingstiltak, medvirkning i NHH arrangementer mv. Det virker derimot rimelig at avdelingen også i fortsettelsen beholder ansvaret for alumnivirksomheten.

For å kunne utføre pålagte oppgaver, må avdelingen ha nødvendig kapasitet og kompetanse på de aktuelle områdene. Styringsgruppen vil spesielt påpeke viktigheten av å etablere solid kapasitet og kompetanse på utvikling og vedlikehold av nettbasert innhold (webredaktør) og alumnivirksomhet.

Markedsføring og merkebygging er i hovedsak knyttet til promotering og profilering av NHH generelt og vårt studieprodukttilbud spesielt. Det kan hevdes at den beste profilering av høyskolen er det som gjøres i form av utdanning av dyktige økonomer samt forskning av høy kvalitet. Sånn sett kan en si at høyskolen profileres og markedsføres på en usedvanlig god måte - i alle fall i det nasjonale markedet. Dette merkes godt på så vel tilstrømningen til våre studieprogrammer som etterspørselen etter NHHs fagkompetanse og dennes deltagelse på viktige arenaer i samfunns- og næringsliv. *Internasjonal markedsføring og merkebygging* byr på flere og til dels andre utfordringer. NHH er avhengig av å møysommelig bygge opp et renommé som setter høyskolen på det internasjonale kartet. Mens internasjonal akkreditering og plassering i internasjonale rangeringer (med visse reservasjoner) neppe har vesentlig betydning for den nasjonale studenttilstrømningen og etterspørselen, er dette *alfa-omega* i forhold til vår attraktivitet og omdømme i det internasjonale markedet. Styringsgruppen mener derfor at internasjonal markedsføring og merkebygging må gis høy prioritet uavhengig av organisering.

Til tross for at det fra flere hold er foreslått å etablere en egen, sentral markedsavdeling ledet av en markeds sjef, er styringsgruppen av den oppfatning at dette ikke er tilrådelig på nåværende tidspunkt. Høyskolen vil være best tjent med at operativ produktmarkedsføring også i fortsettelsen utføres av lokale enheter. Dette innebærer at NHH Executive beholder ansvaret for markedsføring og salg av høyskolens etter- og videreutdanningstilbud. Likeledes bør Studieadministrasjonen fortsatt ta seg av studentrekruttering, og dermed ha ansvaret for markedsføring og informasjon av fulltidsstudieprogrammene på bachelor- og masternivå. Med forvaltningsansvaret for forskerutdanningen flyttet til en ny, forskningsadministrativ avdeling, vil denne avdelingen måtte få hovedansvaret for profilering og markedsføring av phd-utdanningen.

NHH har imidlertid et klart behov for bedre koordinering og helhetlig styring av høyskolens profilering, merkebygging og markedsføring. Ethvert markedsføringstiltak, uansett om det er snakk om brosjyrer, kinoreklame eller andre virkemidler, bidrar direkte til høyskolens merkebygging, og dermed til høyskolens omdømme. Det er således naturlig og nødvendig å ha fokus på koordinering og helhetlig styring gjennom å plassere koordineringsansvaret for merkebygging og markedsføring hos en person, en enhet eller en gruppe.

Gitt nåværende bemanning og ansvarsfordeling, er det naturlig at markedsrådgiveren inntar en sentral rolle i koordineringen av høyskolens profilering, merkebygging og generelle markedsføring. Styringsgruppen ser i denne sammenheng behov for at markedsrådgiveren lokaliseres innenfor et kompetansemiljø som kan vokse på sikt og som gir mulighet for dialog og samhandling til beste for høyskolens omdømme og merkebygging. Det foreslås derfor at markedsrådgiveren får sin organisatoriske plassering i Informasjonsavdelingen.

Med denne utvidelsen av avdelingens virkeområde, foreslås samtidig et navneskifte til *Kommunikasjonsavdelingen*.

Styringsgruppen foreslår videre at det som ledd i koordineringen av høyskolens profilering, merkebygging og markedsføring blir opprettet en *markeds(førings)gruppe* bestående av markedsføringsansvarlige fra de enhetene som har et lokalt markedsføringsansvar, samt markedsrådgiveren som gruppens leder. Siden markedsføring og merkebygging har direkte konsekvenser for høyskolens omdømme, kan det også være aktuelt å ta med en representant for den informasjonsfaglige delen av Kommunikasjonsavdelingen som medlem av gruppen. I tillegg til å skulle koordinere på tvers når det gjelder profilering, merkebygging og markedsføring, vil gruppen ha et ansvar for overvåking av NHHs totale ressursbruk på området, designprofil, effektmåling, byråavtaler, etc.

Styringsgruppen ser behov for å øke fokus på *internasjonal markedsføring og merkebygging*. Det er derfor viktig at markedsrådgiveren i sitt daglige virke og gjennom arbeidet i markeds(førings)gruppen bidrar spesielt til å utvikle og styrke NHHs omdømme, merke og markedsposisjon i det internasjonale forsknings-, utdannings- og arbeidsmarkedet. Det er naturlig at markedsrådgiveren av disse grunner beholder husittelen *marketing manager*, primært av hensyn til sitt virke utenfor landets grenser. Det er videre naturlig at de som driver

med operativ produktmarkedsføring i lokale enheter, aktivt involverer markedsrådgiveren i internasjonalt rettede markedsføringstiltak.

#### 4.5 Bedriftsrelasjoner og -avtaler

Bedriftsrelasjoner og –avtaler er et område som diskuteres mye og som dessuten har fått stor oppmerksomhet i NHHs strategi. Fra NHHs strategi gjengis følgende hovedmål: *”NHH skal ha gode relasjoner til næringsliv og forvaltning og være en attraktiv samarbeidspartner gjennom å tilby nyskapende og relevant forskningsbasert kunnskap og kompetanse”*. Dette er igjen fulgt opp i et eget delmål: *”NHH skal utvikle flere og mer omfattende avtaler med bedrifter og foretak og bidra til at alle bedriftsavtaler kan omfatte hele NHH-miljøet, inkludert NHHS der det er naturlig”*.

Styrets gruppen konstaterer at høyskolen ikke har avklart det administrative ansvaret for dette viktige området på en tilfredsstillende måte.

Hovedansvaret for bedriftsrelasjoner og –avtaler er tillagt høyskolens ledelse med rektor og administrerende direktør i spissen. På lokalt nivå har instituttlederne et særskilt ansvar. Dette fremgår av styresak S 23/08 (april 2008) som også førte til at høyskolens styre vedtok egne *Retningslinjer for håndtering av arbeidet med bedriftsavtaler*. Her påpekes viktigheten av gode bedriftsrelasjoner og –avtaler: *”... det er ønskelig med en betydelig videreutvikling av NHHs relasjoner til næringslivet og økte aktiviteter vil i denne forbindelse ikke bare tilføre NHH-miljøet større økonomiske ressurser og dermed økt handlingsrom. Minst like viktig er at dette vil også styrke NHHs attraktivitet som arbeidsplass og studiested”*.

I retningslinjene slås det fast at bedriftsavtaler innholdsmessig skal ha preg av en gjensidig kunnskaps- og kompetanseutvikling for partene, men at det også er anledning til å inngå avtaler som har et klarere preg av å være en gave. Dette kan for eksempel være finansiering av forskningssentre og/eller gaveprofessorater. Stipendprogrammer vil gjerne også ha et gavepreg.

Det er i samsvar med ovennevnte delmål å inngå bedriftsavtaler som omfatter hele NHH-miljøet – med eller uten NHHS. Et eksempel på dette er den (ramme)avtalen som NHH, SNF og AFF sammen har inngått med Statoil. NHHS har i tillegg mange bedriftsavtaler alene.

Også arbeidet med planlegging av NHHs 75-års jubileum er preget av at høyskolen ønsker å styrke sine eksterne relasjoner. Det er etablert en egen næringslivskomiteé med bred og sterk representasjon fra nærings- og samfunnsliv (alumni). Komiteens fokus dreier seg om alt fra store faglige satsninger og utvikling av samarbeidsformer til innsamling av donasjoner og etablering av et eventuelt jubileumsfond. Det siste gjerne sett i sammenheng med NHHs nybygg.

Målsetningen for bedriftsrelasjoner og –avtaler kan summeres opp i følgende stikkord: kunnskaps- og kompetanseutvikling for partene, samarbeid, avtaler, tilføring av økonomiske ressurser, økt handlingsrom, gaveprofessorater, donasjoner. Utfordringen for høyskolen er å få på plass et hensiktsmessig administrativt støtteapparat som kan bidra til å sikre den daglige oppfølging og koordinering av dette saksområdet.

### ***Intern administrativ organisering***

Per i dag eksisterer det ikke noen administrativ ressurs med eksterne relasjoner/bedriftsavtaler som ansvarsområde. Saksområdet har til nå vært administrativt støttet på *ad hoc* basis ved at medarbeidere i direktørens stab har ytt sekretær- og saksbehandlerstøtte i utredningsarbeid.

*Direktørens stab* bidrar til vedlikehold av relasjonene til randsoneselskapene, spesielt når det gjelder de avtaletekniske og juridiske sidene ved disse relasjonene. Juridisk kompetanse er for øvrig relevant i forhold til avtaler med eksterne parter generelt.

*Informasjonsavdelingen* er i tillegg til å være ansvarlig for høyskolens alumnivirksomhet, sporadisk involvert i bedriftsrelasjoner og –avtaler. Et eksempel på dette er NHH Forum.

*NHH Executive* har regelmessig kontakt med næringliv og forvaltning. Flere medarbeidere er involvert i relasjoner og –avtaler med bedrifter og organisasjoner. Avdelingen har ansatt en ny medarbeider som vil ha ansvar for salg, markedsføring og relasjonsbygging i forhold til eksterne bedriftskunder mv.

### ***Administrativ organisering ved andre institusjoner***

Det har aldri vært vanlig i vår del av verden med omfattende, organisert virksomhet knyttet til bedriftsrelasjoner, donasjoner etc. Unntaket er private institusjoner som er avhengige av privat finansiering. Styringsgruppen har sett på hvordan bedriftsrelasjoner og –avtaler håndteres administrativt ved andre nordiske handelshøyskoler og noen norske universiteter, men gjør samtidig oppmerksom på at bildet er et helt annet i andre deler av verden.

Handelshögskolan i Stockholm (SSE), som er en privat institusjon, har etablert en egen enhet med tittelen *Corporate and Donor Relations*. Enheten, som rapporterer direkte til rektor, har i alt seks medarbeidere – en avdelingsdirektør, fire prosjektledere og en assistent/sekretær. Hovedoppgaven for avdelingen er å vedlikeholde og styrke relasjonene til næringslivet. Gjennom SSEs *partnerprogram* og *innsamlingskampanjer*, bidrar avdelingen til at SSE sikres finansiering til utvikling av kjernevirksomheten. Partnerprogrammet ble startet i 1994 og teller i dag mer enn 100 ledende svenske og internasjonale bedrifter fordelt på tre kategorier (capital partners; senior partners; partners). Partnerbedriftenes årlige bidrag utgjør SSEs fjerde største finansieringskilde (12 %). En pågående innsamlingskampanje, ledet av rektor og avdelingsdirektøren, er rettet mot stiftelser, bedrifter og privatpersoner, og har som målsetning å samle inn 800 MSEK.

Copenhagen Business School (CBS), som ikke er en privat institusjon, har som tidligere nevnt slått sammen henholdsvis Business Relations og Communications & Marketing i avdelingen

*Business Relations & Communications*. CBS Business Relations består av CBS Career Center, CBS Alumni og CBS Corporate Relations. Til sammen skal disse tre enheter ivareta og styrke relasjonene mellom næringslivet og CBS. *Corporate Relations* (to medarbeidere) har ansvaret for CBS' partnerprogram som i dag teller 22 danske og internasjonale bedrifter. Programmet gir deltagende bedrifter muligheter til "employer branding" og egen karrieredag.

Aalto University School of Economics har også en egen administrativ enhet for eksterne relasjoner. *AUSE Corporate Relations* (tre medarbeidere) er ansvarlig for partnerprogrammet, et samarbeid med 10 ledende finske og internasjonale bedrifter. Hver av partnerne har fått tilordnet en egen partner manager. To av partnerne er også CEMS corporate partners. Den andre hovedaktiviteten er lecture hall sponsoring – altså finansiering av undervisningsrom. AUSE har i dag 22 eksternfinansierte og navngitte auditorier/undervisningsrom.

Handelshøyskolen BI har ingen egen administrativ enhet for bedriftsrelasjoner og –avtaler. BI må imidlertid sies å ha lykket i forhold til næringslivet ved at det i løpet av relativt få år er etablert 12 gaveprofessorater. Privat støtte og gaver utgjør i 2008 drøyt én prosent av BIs samlede driftsinntekter (13,5 MNOK).

Avslutningsvis kan nevnes at Universitetet i Bergen (UiB) nylig har vedtatt en handlingsplan for universitetets forhold til omverden. I den forbindelse skal det opprettes et *kontor for samfunnskontakt (eksterne relasjoner)*. Kontoret skal være et kontaktpunkt for kultur-, samfunns- og næringsliv som ønsker kontakt med UiB, samt til enhver tid ha oversikt over universitetets relasjoner til omverden og hvilken kompetanse UiB har å tilby. Det er ennå uklart hvilken organisatorisk plassering kontoret vil få, men det skal ansettes en prosjektleder og kontoret skal rapportere direkte til ledelsen og vil derfor ligge rimelig sentralt.

### ***Administrative enheters vurdering***

*Internasjonalt kontor* etterlyser en løsning for administrativ håndtering og vedlikehold av bedriftsavtaler og andre eksterne relasjoner. Det vises til at det innenfor CEMS nettverket er solide bedriftskontakter. Det anbefales derfor at NHHs satsing på bedriftsavtaler og eksterne relasjoner også ivaretar det internasjonale perspektivet.

For øvrig er det mange som etterlyser et administrativt støtteapparat på dette området.

### ***Styringsgruppens anbefaling***

Det har i årenes løp vært uttalt at høyskolen bør ha ett sted eller én person som kontaktpunkt for alle henvendelser fra bedrifter og organisasjoner. En slik person vil i tillegg følge opp inngåtte avtaler og fungere som saksbehandler for høyskolens ledelse i spørsmål om eksterne relasjoner. Samtidig er det slik at potensielle bedriftspartnere ofte ønsker direkte kontakt med rektor eller administrerende direktør. Et administrativt støtteapparat må ikke være til hinder for dette.

Av og til har bedriftene behov for direkte kontakt med NHH Executive. Et opplegg for koordinering av bedriftsrelasjoner må også ta høyde for dette. Samtidig må høyskolen søke å



utnytte den samlede kapasiteten når det gjelder bedriftsrelasjoner. Høyskolens sentrale opplegg må derfor koordineres med NHH Executive sin ansvarlige for bedriftsrelasjoner.

*Styringsgruppen er overbevist om at NHH trenger et administrativt støtteapparat innenfor bedriftsrelasjoner og –avtaler. Det er behov for at minst én person med sentral plassering, blir dedikert til dette arbeidet. Blant annet av hensyn til høyskolens målsetninger på området og det forestående 75-års jubileet, bør det snarest rekrutteres en kompetent person til å ivareta disse oppgavene. Inntil videre bør personen kunne knyttes til en ny plan- og strategienhet, se nedenfor. På sikt kan det vurderes om funksjonen også bør være direkte involvert i andre samfunns- og næringslivsrelaterte aktiviteter, for eksempel alumnivirksomheten.*

## 4.6 Økonomi og personal

Koblinger mellom og eventuell sammenslåing av Økonomiavdelingen og Personalavdelingen har den siste tiden vært et aktuelt diskusjonstema. Siden personalsjefen sluttet sommeren 2008, har økonomisjefen fungert som personalsjef og har således hatt overordnet lederansvar for begge avdelingene.

Hovedargumentene for sammenslåing er hovedsakelig knyttet til størrelsen på avdelingene og den samhandlingen som foregår mellom dem, for eksempel i forhold til lønnsfunksjonen. En sammenslåing vil også innebære en viss rasjonalisering.

### ***Intern administrativ organisering***

Selv om de to avdelingene midlertidig har én felles leder, opererer de som to adskilte enheter.

*Økonomiavdelingen* har ansvar for økonomiforvaltningen ved NHH. Dette medfører ansvar for økonomistyring, oppfølging av regnskap og regnskapsføring samt kontrollfunksjon for NHHs innkjøpsfunksjon. Avdelingen har også ansvar for regnskapsfunksjonen for høyskolens fond, samt utbetaling av bevilgninger. Videre tilrettelegger og utfører avdelingen det overordnede budsjettarbeid ved høyskolen og gjennomfører lønnsarbeidet i samarbeid med Personalavdelingen. Avdelingen ivaretar dessuten en rekke administrative servicefunksjoner ovenfor høyskolens institutter og administrative avdelinger.

Økonomiavdelingen ledes av økonomisjefen med en controller/seniorrådgiver som nestleder. Videre er det to rådgivere innenfor henholdsvis innkjøp og eksternfinansierte prosjekter. Avdelingen har dessuten fire saksbehandlere knyttet til lønn, honorarer, regnskap, fakturering, inkasso og avstemming. Til sammen 7,5 årsverk.

*Personal- og organisasjonsavdelingen* har ansvar for personalforvaltningen ved NHH. Dette medfører ansvar for alle tilsettingsforhold, personal- og kompetanseutvikling, rekruttering, personaldata, stipendiatstillinger, lønnsforhold, lønnsforhandlinger, likestillingsarbeid, seniorpolitikk, HMS, lærlingordningen, velferdstiltak og markeringer. Avdelingen er direkte involvert i oppfølgingen av henholdsvis Hovedavtalen (HA) og Hovedtariffavtalen (HTA) i

staten, blant annet gjennom administrativ støtte til partssammensatte utvalg, så vel permanente som *ad hoc*. Samarbeidsutvalget (SU) og Arbeidsmiljøutvalget (AMU) er de mest sentrale og medfører direkte kontakt med de ulike tjenestemannsorganisasjonene. Avdelingen har også ansvar for administrativ støtte til Tilsettingsutvalget for undervisnings- og forskerstillinger (TU) og Tilsettingsrådet for teknisk-administrative stillinger (TR).

Personalavdelingen ledes normalt av en personalsjef (eller personal- og organisasjonssjef), men har midlertidig felles leder med Økonomiavdelingen. Avdelingen er dimensjonert til 4,5 årsverk. Medarbeiderne i avdelingen jobber stort sett i team, men har også særskilte oppgaver knyttet til for eksempel lønn og personaldata, permisjoner, helsekontroller, markeringer, velferdstiltak osv.

### ***Administrativ organisering ved andre institusjoner***

De fleste universiteter og høyskoler i Norden har separate økonomi- og personalfunksjoner. Det synes imidlertid å være en sammenheng mellom størrelse på institusjonen og graden av spesialisering i administrasjonen. Således er små institusjoner mer tilbøyelige til å velge sammenslåing av økonomi og personal.

Handelshögskolan i Stockholm (SSE) har to separate enheter: Økonomi- og finansenheten, og Personalavdelningen. *Økonomi- og finansenheten* har syv medarbeidere, inkludert økonomisjef og regnskapssjef, og driver med økonomistyring, regnskap og fakturering. *Personalavdelningen* har et ansvar som tilsvarende situasjonen på NHH, men har i tillegg ansvar for lønnsutbetaling, reiseregninger og administrasjon av SSEs stipendiatprogram (herunder oppgaver knyttet til selve forskerutdanningen). Avdelingen har fem medarbeidere.

Copenhagen Business School (CBS) har på tilsvarende måte to separate enheter. Ansvaret for økonomi og finans er lagt til *Økonomifunktionen*. Avdelingen har ansvar for CBS' felles økonomiforvaltning, herunder økonomistyring, budsjettering, regnskap og lønnsutbetaling. Bemanningen består av 23 medarbeidere, inkludert økonomisjef og regnskapssjef, samt noen deltidsansatte assistenter. *HR Services* har ansvar for CBS' felles personalforvaltning, herunder tilsettingsforhold, personalpolitikk og lønnspolitikk. Avdelingen har til sammen 22 medarbeidere, inkludert HR-sjef og personalsjef.

Aalto University School of Economics er organisert på samme måte. *Financial Office* driver med økonomistyring, regnskap, fakturering og budsjettering. *Office of Personnel and Legal Affairs* er på sin side involvert i rekruttering, tilsettingsforhold, personalpolitikk, velferd, lønnsutbetaling og HMS (samt juridiske oppgaver).

Handelshøyskolen BI har etablert separate stabsfunksjoner for henholdsvis *Strategisk økonomistyring* og *Human Resources (HR)*. Disse funksjonene spiller en sentral rolle i BI organisasjonen. Direktør strategisk økonomistyring og HR-direktøren inngår derfor i rektors ledergruppe.

Universitetet i Bergen hadde i flere år én avdeling for økonomi- og personalforvaltning, ledet av en økonomi- og personaldirektør. De to funksjonene er nå splittet (hver enhet ledes av en avdelingsdirektør), men er fremdeles samlokalisert. Ved UMB er det to separate avdelinger. Det samme gjelder UiA og UiS. Ved NTNU, der det er ansatt rektor og enhetlig ledelse, er de administrative fellesavdelingene underlagt enten en prorektor eller en av to direktører. Mens Økonomiavdelingen er underlagt direktør for økonomi og eiendom, er Personalavdelingen og HMS-avdelingen underlagt direktør for organisasjon og informasjon.

Norges idrettshøgskole (NIH) er eksempel på en vitenskapelig høgskole med en felles økonomi- og personalfunksjon. *Personal- og økonomiavdelingen* ledes av en personal- og økonomisjef og har ansvaret for NIHs sentrale planverk og planrapportering, budsjett, regnskap, innkjøp, lønn og personal, og arkivfunksjoner. Til sammen ti medarbeidere er involvert i økonomi-, personal- og arkivoppgaver. Norges veterinærhøgskole (NVH) har en tilsvarende løsning, men uten arkivfunksjonen.

### ***Administrative enheters vurdering***

Flere av de administrative enhetene gir uttrykk for at NHH bør vurdere sammenslåing av økonomi og personal. *ATD* er opptatt av størrelse og kompetanse, og bifaller en mulig sammenslåing. *Internasjonalt kontor* mener en sammenslåing er helt naturlig tatt i betraktning den store samhandlingen som foregår mellom avdelingene. Det vises også til potensialet for rasjonaliseringsgevinster. *Informasjonsavdelingen* støtter også en sammenslåing.

De involverte avdelingene har ulik oppfatning om sammenslåing. *Økonomiavdelingen* mener at en sammenslåing vil kunne bidra til bedre effektivitet og dermed høyere servicenivå. En vil kunne rasjonalisere arbeidsprosesser ved at mindre tid går med til koordinering mellom avdelingene, og en vil kunne få bedre backup på kritiske arbeidsoppgaver.

*Personalavdelingen* er klar over at oppgaver knyttet til lønn og lønnsutbetaling krever et tett og godt samarbeid mellom de to avdelingene. En tror ikke en sammenslåing vil endre på dette og heller ikke nødvendigvis høyne kvaliteten på arbeidet. Bedre samarbeid bør kunne oppnås uten store, strukturelle organisasjonsendringer, for eksempel gjennom videreutvikling av høyskolens elektroniske informasjonssystemer. Avdelingen er dessuten av den oppfatning at det personalfaglige området – både utvikling og drift - utvikles best ved at det er organisert i en selvstendig avdeling.

### ***Styringsgruppens anbefaling***

Det synes klart at samarbeidet og samhandlingen mellom økonomi og personal kan utvikles og forbedres. Dette gjelder spesielt i forhold til driftsrelaterte oppgaver knyttet til lønn og honorarer. En sammenslåing ville også kunne bidra til reduksjon av direktørens kontrollspenn.

Det er imidlertid et atskillig mer åpent spørsmål om mer utviklingsrelaterte oppgaver av henholdsvis økonomifaglig og personalfaglig karakter vil være tjent med en sammenslåing. Høgskolen har formulert relativt ambisiøse mål både på økonomi- og personalområdet, og vil

derfor ha behov for god kapasitet og solid kompetanse i dette utviklingsarbeidet. Samtidig har det såkalte Handlingsromutvalget lagt betydelig vekt på viktigheten av solid økonomistyring og god og utviklingsorientert personalledelse i fremtidens universitetsinstitusjoner.

Styringsgruppen anbefaler at *økonomi og personal fortsetter som separate enheter*, men at lønnsrelaterte driftsoppgaver som i dag utføres av personal i all hovedsak blir overført til økonomi. På den måten kan det etableres en rendyrket personalenhet med hovedfokus på tilsetningsforhold, personalpolitikk og andre utviklingsrelaterte oppgaver innenfor personal- og organisasjonsområdet. Det viktige er at funksjonen har solid utrednings- og saksbehandlerkompetanse og -kapasitet innenfor saksområdet. Økonomiavdelingen blir ikke gjenstand for omorganisering.

Særmerknad fra John Andersen og Glenn Michael Jonassen:

*De fleste innspillene som omhandler økonomi og personal, foreslår en sammenslåing av de to avdelingene. I styringsgruppens innstilling foreslås det imidlertid at økonomiavdelingen og personalavdelingen fortsetter som to separate enheter. Samtidig foreslås det "lønnsrelaterte driftsoppgaver som i dag utføres av personal, i all hovedsak blir overført til økonomi".*

*Personalavdelingen er dimensjonert med 4.5 årsverk. Det er usikkert hvor mange årsverk "lønnsrelaterte driftsoppgaver" utgjør, men det antydes 1 – 1 ½ årsverk. Dette betyr i så fall at den bestående personalavdelingen i fremtiden vil utgjøre ca. 3 årsverk. Dette inkluderer stillingshjermelen som personalsjef.*

*Gitt NHHs størrelse vil en mer hensiktsmessig løsning være å foreta en sammenslåing av personal og økonomi. Det er et faktum at det er betydelig samhandling mellom de to avdelingene. Innenfor en felles økonomi og personalavdeling kan det så foretas en intern organisering av arbeidsoppgaver i enhetene lønn, økonomi og HR. På den måten blir det en tettere kobling mellom arbeidsoppgaver og funksjoner - noe som igjen vil føre til rasjonaliseringsgevinster for enhetene og NHH.*

#### **4.7 Direktørens stab/ledelsessekretariat**

En av problemstillingene som har vært reist i forbindelse med vurdering av administrativ avdelingsstruktur, er antallet og sammensetningen av medarbeidere i direktørens stab. Dessuten er det stilt spørsmål ved grenseoppgangen mellom direktørens stab og deler av ATD. Styringsgruppen har derfor valgt å se nærmere på dette, blant annet i lys av et eventuelt behov for et ledelsessekretariat.

##### ***Intern administrativ organisering***

*Direktørens stab* består i dag av til sammen 11 medarbeidere. Tre av disse er knyttet til NHHs forskningsadministrasjon eller den nasjonale forskerskolen og vil naturlig inngå i en ny forskningsadministrativ avdeling. Øvrige medarbeidere i direktørens stab er i all hovedsak

involvert i felles saksbehandlings- og sekretariatsoppgaver, herunder kvalitetssikring og – systemer, intern kontroll, rapportering, plan- og strategisaker, forholdet til randsone-selskapene SNF og AFF, markedsrådgiving, juridisk rådgiving, fondsadministrasjon, styresekretariat, likestilling og personal- og arbeidsgiverpolitikk.

ATD arbeider til en viss grad med administrative stabsoppgaver, for eksempel arkivfunksjon og miljøledelse.

### ***Administrativ organisering ved andre institusjoner***

De fleste universiteter og høyskoler i Norden har stabsfunksjoner på ledelsesnivå, knyttet enten til rektor eller til administrerende direktør. I noen tilfeller har det preg av å være et ledelsessekretariat, i andre tilfeller en strategi, plan og utredningsfunksjon.

Handelshögskolan i Stockholm (SSE) har etablert *Berednings- och utredningsenheten*. Tre medarbeidere utgjør et serviceorgan som utfører utredningstjenester og saksforberedelse for rektor og høgskoledirektøren. Enheten er også aktivt involvert i forberedelse av styresaker og saker til andre faglige organer. Også arkivfunksjonen inngår i enhetens ansvarsområde.

*Ledelsessekretariatet* ved Copenhagen Business School (CBS) ivaretar sekretariatsfunksjonen for CBS' styre og rektoratet (som består av rektor, universitetsdirektøren og direktør for campus facilities). Ledelsessekretariatet, som består av ni rådgivere/saksbehandlere og fire deltidsassistenter, koordinerer CBS' arbeid med strategisk utvikling og kvalitetsutvikling, overordnet informasjonspolitikk, fonds- og legatadministrasjon, og gjennomføring av valg. Enheten håndterer også strategiske prosjekter på *ad hoc* basis.

Aalto University School of Economics har samlet åtte medarbeidere i en sentral stabsfunksjon med betegnelsen *Administrative Office*. Enheten utfører utredningsarbeid og yter sekretær- og saksbehandlerebistand til AUSEs styre, rektorat og administrative ledelse. Hovedoppgavene er knyttet til plan- og strategiutredning og strategiske prosjekter.

*Rektors stab* ved Handelshøyskolen BI omfatter de sentrale, administrative stabsfunksjonene Strategisk økonomistyring, Human Resources (HR) og Kommunikasjon og samfunnsansvar. Direktør strategisk økonomistyring, HR-direktøren og kommunikasjonsdirektøren inngår i rektors ledergruppe.

NTNU har som tidligere nevnt enhetlig ledelse med rektor som øverste leder. Under rektor er det tre prorektorer og to direktører. Hver av disse har en *stab* til disposisjon. Ved UMB er det etablert en egen *Plan- og utviklingsavdeling* som del av sentraladministrasjonen. Ved Universitetet i Stavanger (UiS) er *Strategi- og kommunikasjonsavdelingen* en stabsfunksjon plassert i universitetets ledelse og ledet av en strategi- og kommunikasjonsdirektør. Foruten oppgaver innenfor strategiutvikling, skal avdelingen ha fokus på UiS' omdømme i form av informasjons- og kommunikasjonsarbeid, samt utvikling og oppfølging av eksterne relasjoner.

### ***Administrative enheters vurdering***

Flere av de administrative enhetene gir uttrykk for at direktørens stab er blitt for stor og nokså heterogent sammensatt. Det påpekes også at forholdet mellom direktørens stab og øvrige administrative avdelinger til dels er uavklart, for eksempel når det gjelder sekretærstøtte. *ATD* er av denne grunn av den oppfatning at det meste av direktørens stab bør legges til andre enheter eller at det lages en ny enhet – eventuelt en kombinasjon.

Fra enkelte hold hevdes det at det i dag hersker en viss uklarhet om hva den sentrale administrative stab er og hva den er ment å skulle være. På retorisk vis stilles det spørsmål om staben er en organisatorisk enhet eller kun en samling av enkeltindivider med ulike oppgaver. Det synes å være en viss enighet om at deler av direktørens stab bør utvikles i retning av en sentral plan- og strategienhet med vekt på kvalitets-, organisasjons- og strategiutvikling.

### ***Styringsgruppens anbefaling***

Styringsgruppen foreslår at det opprettes en *plan- og strategienhet*. Enheten vil samle en gruppe medarbeidere som har utrednings- og saksbehandlingsansvar i saker av overordnet, strategisk karakter, herunder kvalitetssikring og –systemer, intern kontroll, rapportering, plan- og strategisaker, og oppfølging av bedrifts- og andre eksterne relasjoner. Styringsgruppen foreslår at leder- og koordineringsansvaret for enheten legges til *assisterende direktør*.

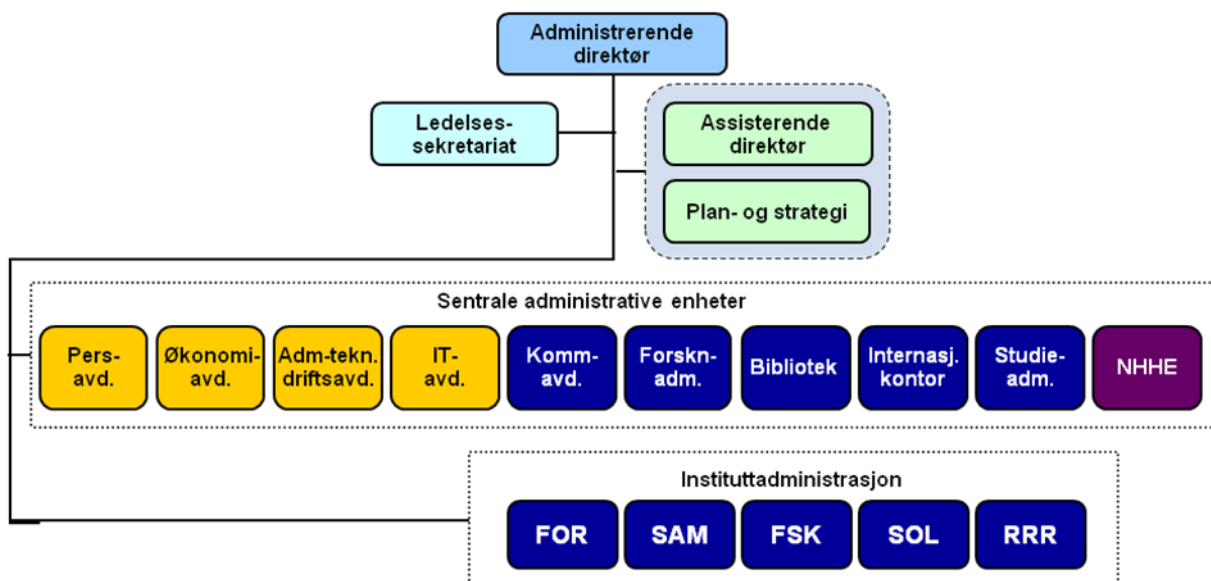
Når det gjelder unntakene, foreslår styringsgruppen at de organiseres i et *ledelsessekretariat*. Dette gjelder juridisk rådgivning, fondsadministrasjon, styresekretariat og eventuelt andre sekretariatstjenester som i dag sorterer under *ATD*.

## 5. Kontrollspennet i administrasjonen

Styringsgruppen har sett nærmere på *kontrollspennet* i administrasjonen, dvs. det antallet avdelingsledere (og medarbeidere i direktørens stab) som rapporterer direkte til én leder, i NHHs tilfelle administrerende direktør.

Ved opprettholdelse av en flat, tonivå struktur, må kontrollspennet reduseres gjennom sammenslåing eller samordning av enheter med tette berøringspunkter. Dessuten er det mulig å redusere antallet medarbeidere i direktørens stab ved å flytte dem til avdelinger i linjen. Styringsgruppen har vurdert sammenslåing av økonomi og personal, men har endt opp med å anbefale at de fortsetter som separate enheter. Andre sammenslåingsmuligheter har ikke vært vurdert i detalj. Når det gjelder direktørens stab, mener styringsgruppen at disse blir flyttet til avdelinger i linjen, en ny plan- og strategienhet eller ledelsessekretariatet.

Med opprettelse av en ny forskningsadministrativ avdeling, er det vanskelig å få til en reell reduksjon av antall administrative avdelingsenheter uten å vurdere mer radikale løsninger, dvs. flere sammenslåinger. Gitt styringsgruppens forslag til organisasjonsendringer, vil vi kunne få et organisasjonskart som følger:



I dette organisasjonskartet er det lagt opp til at den nye plan- og strategienheten underlegges assisterende direktør, mens ledelsessekretariatet legges på stabsnivå under administrerende direktør. Gjennom bruk av fargekoder er det videre antydning at NHH Executive har en posisjon som administrativ enhet som er forskjellig fra de øvrige ni. Dessuten er fem enheter gitt samme fargekode som instituttene for å markere at disse yter administrativ førstelinjestøtte til fagmiljøene og studentene.

Som alternativ til dagens flate struktur, kunne høyskolens administrasjon vært organisert hierarkisk med tre nivåer i stedet for to. Svakheten med en slik løsning er at det må etableres et mellomledernivå i en ellers relativt liten organisasjon. Dessuten må det foretas en samordning (ikke sammenslåing) av dagens avdelingsenheter i to eller tre grupper (seksjoner). Ett av problemene med en slik løsning i NHHs tilfelle, i tillegg til å finne ledere for relativt heterogene grupper/seksjoner, vil være å bestemme hvilke enheter som passer sammen og som dermed kan samordnes.

***Styringsgruppens anbefaling***

Styringsgruppen konkluderer med at det på nåværende tidspunkt *ikke er grunnlag for og heller ikke behov for å endre fra en flat tonivå til en trenivå struktur.*