Delprosjekt administrativ organisering

Organisering av den administrative virksomheten ved HVL

Leveranse 2

Innhold

1. Innledning 2
1.1 Mandat 2
1.2 Prosjektgruppe 3
1.3 Styringsgruppe 3
1.4 Om prosessen 3
2. Organisering av administrativ virksomhet ved HiSF, HSH og HiB før fusjonen 4
3. Rammer for arbeidet med modellene 5
4. To modeller for administrativ organisering i HVL 7
4.1 Modell 1 7
4.2 Modell 2 9
5. Vurdering av de to modellene 11
5.1 Ivareta prinsipper for god forvalting 13
5.2 Sikre kvalitet og effektivitet 14
5.3 Tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene 15
5.4 Vurdere om normtall er et egnet virkemiddel for sunn og god balanse mellom faglige og administrative årsverk 16
6. Videre arbeid 16

1. Innledning

1.1 Mandat

Delprosjekt administrativ organisering skal foreslå organisering av den administrative virksomheten ved høgskolen. Arbeidet skal bygge på prinsipper for administrativ organisering som er fastslått i fusjonsavtalen, og skal følge organiseringen av den faglige virksomheten ved den nye høgskolen.

Delprosjektet skal bidra til at administrasjonen utøver gode støttefunksjoner for kjernevirksomheten utdanning, forsking og formidling. Videre skal prosjektet bidra til god forvalting og virksomhetsstyring i en effektiv, kompetent og profesjonell administrasjon.

Deloppgaver i prosjektet:

1. Kartlegging av behov for administrative funksjoner og tjenester i den nye høgskolen, samt behov og muligheter for utvikling av disse. Dette skal inkludere vurdering av kompetansebehov og muligheter for digital tjenesteutvikling.

2. Prinsipp for organisering av den administrative virksomheten:

- Hvilke oppgaver som bør løses på institusjonelt nivå som fellestjenester?
- Hvilke oppgaver som bør løses på fakultetsnivå/eventuelt ved anna faglig eining?
- Hvilke oppgaver som bør løses på campus-/studiestadnivå?

3. 2-3 ulike modeller for organisering av den administrative virksomheten. Modellene skal inneholde vurderinger av:

- Oppgave-/arbeidsdeling mellom ulike nivå og enheter
- Ressurs- og kompetansebehov, samt utvikling av robuste miljø

4. Funksjonsplaner for administrative funksjoner i den nye høgskolen. Planene skal danne grunnlag for bemanningsplaner for administrasjonen. I denne fasen vil delprosjektet organiseres med flere arbeidsgrupper, og flere nødvendige ressurser kobles på.

Leveranse 1: Delprosjektet utarbeider et diskusjonsgrunnlag som inneholder:

- Forslag til prinsipp for organisering av den administrative virksomheten
- Beskrivelse av ulike modeller for organisering av den administrative virksomheten ved den nye høgskolen, samt vurdering av styrker og svakheter ved disse

Diskusjonsgrunnlaget blir behandlet i styringsgruppen og i samrådsmøte. Det bør og legges opp til bred medvirkning og muligheter for innspill fra ansatte gjennom høringsmøter. Diskusjonsgrunnlaget går som drøftingssak til interimsstyret, som kan foreta veivalg for det videre arbeidet i delprosjektet.

Leveranse 2: Med bakgrunn i diskusjonsgrunnlaget og interimsstyret sin behandling skal delprosjektet utarbeide minst 2 konkrete alternativ til framtidig organisering. Forslaget sendes på formell høring i de tre institusjonene og revideres før det legges fram for interimsstyret for endelig vedtak.

Leveranse 3: Med bakgrunn i interimsstyrets vedtak om organisering, skal delprosjektet utarbeide funksjonsplaner for de administrative funksjonene.

1.2 Prosjektgruppe

Delprosjektet har hatt disse medlemmene:

- Kristin Ravnanger, delprosjektleder og utdanningsdirektør HiB
- Ida Heggholmen, personaldirektør, HiB
- Wenche Fjørtoft, personaldirektør HiSF
- Anne-Grethe Naustdal, dekan, HiSF
- Kirsten Bakken, økonomisjef, HSH
- Espen Fosse, studiesjef, HSH
- Anne Gro Dalland, prosjektstøtte og rådgiver, HiB

1.3 Styringsgruppe

Delprosjekt administrativ organisering og Delprosjekt ledelse og faglig organisering utgjør Prosjektet faglig og administrativ organisering.

Det er etablert en felles styringsgruppe for Prosjekt faglig og administrativ organisering:

- Bjørg Kristin Selvik, HiB (Prosjektleiar, Prosjekt Fagleg og administrativ organisering)
- Kristin Ravnanger, HiB (Delprosjektleder, Administrativ organisering)
- Wiggo Hustad, HiSF (Delprosjektleder, Ledelse og faglig organisering)
- Asle Holthe, HiB
- Kristin Fanebust Hetland, HiB
- Knut Steinar Engelsen, HSH
- Georg Førland, HSH
- Terje Bjelle, HiSF
- 3 tillitsvalgte
    - Hedvig Rørvik, HiB
    - Marit Engesæter, HiSF
    - May Britt Sandstå, HSH
- 3 studenter
    - Kristine Elsa Krokli, HSH
    - Joakim Barlinn, HiSF
    - Fredrik Bødtker, HiB
- Prosjektstøtte fra programsekretariatet.

1.4 Om prosessen

Delprosjektgruppen la fram leveranse 1 for styringsgruppen i møte 17.10.16. I et diskusjonsnotat vurderte delprosjektgruppen tre modeller for organisering av den administrative virksomheten opp mot prinsipper i fusjonsavtalen. Det var en modell med kun fellestjenester, en med kun fakultetstjenester og en hybridmodell som kombinerte fellestjenester og fakultetstjenester.

Styringsgruppen ba delprosjektgruppen arbeide videre med to varianter av hybridmodellen. Modellene skal ta utgangspunkt i to ulike måter å fordele funksjoner og oppgaver på, som inkluderer både institusjonsnivå og fakultetsnivå. Modellene skal vise hvilke funksjoner som må være på alle studiesteder.

I innspillsrunden 18. og 19.10 fikk delprosjektet 21 skriftlige innspill. De fleste innspillene kommenterte at mange administrativ tjenestene må være lokalt plasserte og tilgjengelige, men med styringslinje til det administrative fagansvaret for tjenestene. Det gir kompetente administrative miljøer, som jobber ut fra et helhetlig institusjonsperspektiv og utvikler og leverer morgendagens tjenester. Kvalitets- og kompetanseutvikling, profesjonalisering, økt fleksibilitet, likebehandling, mindre sårbarhet og bedre service til studenter, var argumenter som ble framhevet.

Blant de ansatte ble det uttalt at administrasjonen må støtte opp under de faglige ambisjonene, og enkelte ønsket store autonome fakultet, med funksjoner innen utdannings- og forskningsadministrasjon, ikke i samme grad for personal- og lønnsfunksjoner. Det administrative apparatet må arbeide sammen med fagpersonalet, slik at en får gode støttefunksjoner i nærheten av den faglige utviklingen. Det vil øke kvaliteten og styrke fleksibiliteten.

Delprosjektgruppen legger nå fram leveranse 2 med to modeller, som ivaretar styringsgruppens signaler og argument fra innspillene.

Modellene er like når det gjelder de overordnede administrative oppgaver lagt til institusjonsnivå og oppgaver lokalisert til studiested. I Modell 1 er det vektlagt at oppgaver løses som fellestjenester og mindre grad som fakultetstjenester. I Modell 2 er det lagt større vekt på at oppgaver løses på fakultetsnivå.

Før delprosjektgruppen går nærmere inn på de to modellene, presenterer den kort dagens organisering av den administrative virksomheten og rammene for arbeidet med de to modellene.

2. Organisering av administrativ virksomhet ved HiSF, HSH og HiB før fusjonen

HiSF er den av de tre institusjonene som har faglig og enhetlig ledelse på alle nivå i organisasjonen. Rektor er dermed høgskolens øverste administrative leder. HiB og HSH har høgskoledirektør som øverste administrative leder, men enhetlig ledelse på avdelingsnivå.

HiSF har organisert administrasjonen i fire seksjoner:

- Seksjon for utdanning
- Seksjon for FoU
- Seksjon for personal
- Seksjon for økonomi

Seksjonen er ledet av henholdsvis viserektor for utdanning, viserektor for FoU, personaldirektør og økonomidirektør. Det er knyttet administrative ressurser til avdelingsnivå, men med noen variasjoner i antall stillinger. Dette dreier seg bl.a. om administrativ støtte til studiesaker, personalsaker, utdanningsaker, internasjonalisering og FoU.

HSH har samlet all administrasjon og andre støttetjenester i en fellestjeneste. Det er ikke administrative ressurser med organisatorisk tilknytning til avdelingsnivå, men dedikerte personer utfører oppgaver knyttet til de enkelte studier og avdelinger.

Fellestjenesten er delt inn i:

- Økonomi- og virksomhetsstyring
- Personaltjenester
- Utdanningssenteret
- Drift og IT

- Kommunikasjon og samfunnskontakt
- Biblioteket

Områdene er ledet av henholdsvis økonomisjef, personalsjef, studiesjef, drifts- og IT-sjef, informasjonssjef og leder for bibliotekstjenesten. I direktørens stab er det ressurser knyttet til bl.a. FoU-administrasjon, internasjonal FoU og kvalitetsutvikling.

HiB har sentralisert store deler av administrasjonen i en fellesadministrasjon.

Fellesadministrasjonen er organisert i seks seksjoner og biblioteket:

- Seksjon for arealforvaltning, drift og brukerservice
- Seksjon for forskning og ekstern samhandling
- Seksjon for kommunikasjon
- Seksjon for personal- og organisasjonsutvikling
- Seksjon for utdanning
- Seksjon for økonomi
- Bibliotek

Hver seksjon er ledet av en stabsdirektør, i tillegg ledes biblioteket av en egen bibliotekdirektør.

Det er knyttet noen administrative ressurser til avdelingene med egen kontorsjef for hver avdelingsadministrasjon. Dette er i hovedsak ressurser til studieadministrasjon, studieveiledning og praksisadministrasjon. I noen grad er det ressurser til økonomi- og personaloppfølging.

En oversikt over antall administrative årsverk i dagens tre institusjoner ligger vedlagt.

3. Rammer for arbeidet med modellene

Delprosjektet bygger sitt arbeid på de prinsippene for administrativ organisering, som er fastslått i fusjonsavtalen. Den administrative organiseringen skal også ta utgangspunkt i den faglige organiseringen ved HVL.

Prinsippene for administrativ organisering er:

- Velge administrative løsninger som støtter opp under kjernevirksomheten
- Velge administrative løsninger som ivaretar prinsipper for god forvalting
- Velge administrative løsninger som samtidig sikrer kvalitet og effektivitet
- Administrative funksjoner skal tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene
- Vurdere om normtall er et egnet virkemiddel for sunn og god balanse mellom faglige og administrative årsverk

Delprosjekt ledelse og faglig organisering har jobbet parallelt med delprosjekt administrativ organisering. Gjennom møter i styringsgruppen og høringsutkast er delprosjekt administrativ organisering orientert om sentrale prinsipper for og retning på arbeidet med faglig organisering. Styret vedtar ledelse og faglig organisering 19.1.17.

Uavhengig av hvilken modell for administrativ organisering som velges, er det behov for å gå grundigere gjennom og gjøre avveininger innen de enkelte administrative arbeidsområdene. Det er viktig å få til en god og forståelig grenseoppgang og oppgavefordeling mellom de ulike administrative områdene og mellom nivåene og studiestedene.

I arbeidet med organisering er det også sentralt at det er rom for å gjøre vurderinger/ tilpasninger innen det enkelte område, når det gjelder hvor fullmakter bør ligge og funksjoner bør løses.

Som grunnlag for delprosjektgruppen sitt videre arbeid, vil det derfor være nyttig om de prinsippformuleringene som er gjengitt over, suppleres med to nye prinsipp for administrativ organisering:

- Den administrative organiseringen skal henge sammen med myndighetsstrukturen, slik at ledere i organisasjonen, som er tildelt ansvar og fullmakter også tilføres administrativ kompetanse og kapasitet.
- Administrative oppgaver/funksjoner som krever høy grad av spesialkompetanse og har en koordinerende/felles karakter bør vurderes lagt til felles enheter på institusjonsnivå.

Disse punktene ikke er ment å erstatte prinsippene fra fusjonsavtalen. De er tenkt å være en rettesnor for arbeidet med funksjonsplaner i leveranse 3, når den nærmere organiseringen av de ulike administrative områdene skal opp til konkret vurdering.

I fusjonsavtalen er det fastlagt noen trekk ved den faglige organiseringen ved HVL. Høgskolen skal ha normal modell for ledelse etter Universitets- og høgskoleloven. Det betyr ekstern styreleder og tilsatt rektor. Rektor skal ha hovedarbeidsplass i Bergen. HVL skal ha gjennomgående ledelse og enhetlig ledelse på alle nivå i organisasjonen.

Det skal være en prorektor i hver nærregion. Prorektorene skal på vegne av rektor ha ansvar for regional utvikling i en nærregion. Prorektor skal i tillegg ha et funksjonsansvar på institusjonsnivå. Det kan være utdanning, forskning, innovasjon, internasjonalisering eller digitalisering. Det betyr at prorektor vil ha ansvar for et funksjonsområde med styring av sentrale staber innen disse områdene.

Det er et prinsipp at det skal være store og få enheter på nivå 2. Dekan skal være faglig og administrativ leder av fakultet. Det skal være utdanning på masternivå på alle studiesteder.

I fusjonsavtalen er det også fastlagt at det skal være strategisk faglig og administrativ ledelse på flere nivå i nærregionene. Leder skal normalt ikke skal ha personalansvar for mer enn 20-30 personer.

Delprosjekt ledelse og faglig organisering foreslår i en av sine 2 ledermodeller på nivå 1 at det, i tillegg til 3 prorektorer, må være 2 direktører med ansvar for henholdsvis organisasjonsutvikling og virksomhetsstyring. Delprosjektgruppen støtter dette. UH-institusjoner møter store forvaltningsmessige krav, og da er det hensiktsmessig å ha personer med høy formell administrativ kompetanse i rektors toppledergruppe. Prorektorenes rolle vil vi vite mer om når delprosjekt ledelse og faglig organisering har fullført sitt arbeid.

Delprosjektgruppen møter på en del utfordringer i sitt arbeid, fordi faglig organisering ikke er på plass før delprosjektgruppen skal utarbeide den administrative organiseringen. Denne delrapporten om administrativ organisering må leses i lys av dette.

I det neste kapittelet presenterer delprosjektet de to modellene for administrativ organisering, slik styringsgruppen har bedt om. De to modellene blir deretter vurdert opp mot prinsippene i fusjonsavtalen.

4. To modeller for administrativ organisering i HVL

Når delprosjektgruppen har utarbeidet de to modellene for administrativ organisering i HVL, tar den utgangspunkt i de administrative funksjonene de tre høgskolen ivaretar i dag. Dagens funksjoner kan endres i årene framover, blant annet fordi flere oppgaver og tjenester trolig vil bli digitalisert. Vi viser her til sluttrapporten fra forprosjekt digitalisering.

Inndelingen i administrative områder ble gjort, for deretter å vurdere på hvilket nivå i organisasjonen ansvaret for oppgavene bør ligge. De administrative områdene, delprosjektgruppen har arbeidet med, kommer frem i beskrivelsen av de to modellene.

I tråd med mandatet bygger modellene på at administrative oppgaver kan ivaretas både ved hjelp av fellestjenester og fakultetstjenester, og distribuert på studiestedene. Det er vektingen av oppgavene på de ulike nivåene i organisasjonen, som utgjør forskjellene i modellene.

Begge modellene forutsetter at både fellestjenester og fakultetstjenester vil bli geografisk distribuert til studiestedene og slik være brukernære tjenester. Det betyr at de administrative tjenestene er organisert i en 2- nivåmodell, enten som fellestjenester eller fakultetstjenester. Ansvarslinjene på studiestedet går enten til fakultetene eller til en fellestjeneste. Ansatte innen det samme administrative område vil kunne arbeide ved ulike studiesteder, og rapportere til en fellestjeneste eller en fakultetstjeneste.

De to modellene tar utgangspunkt i at utvikling av strategiske områder og virksomhetsstyring på institusjonsnivå, er oppgaver som organiseres i en fellestjeneste på institusjonsnivå, mens de mer fagnære oppgavene knyttes til fakultetsnivå.

Modellene er like når det gjelder hvilke overordnede administrative oppgaver, strategi, prosess- og systemansvar, som skal løses på institusjonsnivå og hvilke administrative oppgaver som må utføres på de fem studiestedene.

I modell 1 er hovedtyngden av de administrative oppgavene organisert som fellestjenester på institusjonsnivå. Færre oppgaver er organisert som tjenester på fakultetene. Blant annet vil fakultetene få lederstøtte (HR og økonomifunksjoner) fra en fellestjeneste på institusjonsnivå.

I modell 2 er færre oppgaver organisert som fellestjenester på institusjonsnivå og fakultetsnivå får ansvar for flere tjenester. Her foreslås det at lederstøtte (HR og økonomi) legges til fakultetsnivå, sammen med ansvar for internasjonalisering i forskning og utdanning, planlegging og drift av student/tilsatt utveksling og eksternt finansiert virksomhet.

4.1 Modell 1

I modell 1 er en hybridmodell der hovedvekten er lagt på fellestjenester og mindre på fakultetstjenester. Overordene administrative oppgaver knyttet til strategi, prosess- og systemansvar på institusjonsnivå og oppgaver på studiested er de samme i modell 1 og 2.

I modell 1 er det naturlig at de fleste av rektors administrative fullmakter ikke delegeres lenger enn til det felles administrative nivået, som har ansvar for å forvalte disse tjenestene/oppgavene.

Eksempler på dette vil være arbeidsgiverfullmakter som tilsettinger i stillinger, fastsettelse/endring av lønn, etc. Lederne i fakultetet vil her i stor grad forholde seg til saksbehandlere som er plassert i sentrale enheter, og måtte forholde seg til felles organer, frister etc.

Oppgaver på institusjonsnivå (fellestjenester) Organisert som fellestjenester	Oppgaver på fakultetsnivå Organisert på fakultetsnivå	Oppgaver på studiestedet Driftsoppgaver, uavhengig av hvor tjenestene organisert.
Overordnede oppgaver*; • Stab og Sekretariat; rektor, høgskolestyret, råd/utvalg/nemnder på nivå 1. • Strategisk kommunikasjon • Virksomhetsstyring (inkludert økonomi), kvalitetssikring og internkontroll • Organisasjonsutvikling (inkludert personal) HR-funksjoner HMS, Sikkerhet og beredskap • Digitalisering • Strategisk forsknings- og studieadministrasjon (inkludert spesialiserte oppgaver, internasjonalisering og eksternt finansiert aktivitet) Fellestjenester, • Drift/infrastruktur • Servicetj./førstelinje • Areal-/romplanlegging • IT-drift/ utvikling • Læringsplattform utvikling/drift • Læringssenter utvikling/drift • Kommunikasjon og markedsføring • Arkiv • Bibliotek • Økonomitjenester; regnskap, innkjøp, lønn • Opptak og rekruttering av studenter • FS – utvikling/rapportering DBH	• Stab og Sekretariat; Dekan, råd/utvalg på nivå 2 • Studieadministrasjon; Studieveiledning; utdanningsplaner, innpass studiekvalitetsutvikling • Studieplaner • Praksisadministrasjon • Forskningsadministrasjon; Forskningsstøtte og – utvikling.	• Servicetjenester/førstelinje internt og eksternt; • Mottak studenter, ansatte og besøkende • Varelevering/Post • Studieveiledning • Læringsplattform og e-læringssupport • Areal-/romplanlegging • IT-drift/support • Bibliotek • Eksamen • Driftsadministrasjon (bygg, renhold)

• Økonomi; budsjettering i fakultetene og regnskapsoppfølging • HR/personal; personaloppføling og rekruttering i fakultetene • Eksamen • Internasjonalisering i forskning og utdanning og student/tilsatt utveksling – planlegging og drift. • Eksternt finansiert virksomhet – planlegging og drift.		

* Oppgaver knyttet til strategi, prosess- og systemansvar på institusjonsnivå

4.2 Modell 2

Modell 2 er en hybridmodell der det er lagt mer vekt på fakultetstjenester og mindre på fellestjenester. Overordene administrative oppgaver knyttet til strategi, prosess- og systemansvar på institusjonsnivå og oppgaver på studiested er de samme som i modell 1.

I denne modellen er flere oppgaver organisert i fakultetene, slik at fakultetene har ansvar for flere administrative tjenester. En slik løsning gir grunnlag for å delegere flere administrative fullmakter til fakultetsnivået. Et eksempel kan være fakultetsvise tilsettingsutvalg. Det krever at hvert fakultet har egne saksbehandlere for saker om tilsetting, opprykk etc. Et slikt forslag må utredes nærmere før det kan bli tatt en avgjørelse.

Samtidig beholder modellen overordnende oppgaver, som krever større grad av spesialkompetanse eller har en koordinerende/felles karakter, i felles enheter på institusjonsnivå.

Oppgaver på institusjonsnivå (fellestjenester) Organisert i fellestjenester	Oppgaver på fakultetsnivå Organisert i fakultetstjenester	Oppgaver på studiestedet Driftsoppgaver uavhengig av hvor de er organisert
Overordnede oppgaver*; • Stab og sekretariat; rektor, høgskolestyret, råd/utvalg/nemnder på nivå 1. • Strategisk kommunikasjon • Virksomhetsstyring (inkluderte økonomi), kvalitetssikring og internkontroll.	• Stab og sekretariat; Dekan, råd/utvalg på nivå 2. • Økonomi; budsjettering i fakultetet og regnskapsoppfølging • HR/personal; personaloppføling og rekruttering. • Studieadministrasjon; Studieveiledning; utdanningsplaner, innpass studiekvalitetsutvikling	• Servicetj./førstelinje internt og eksternt; Studentmottak, • Mottak ansatte og besøkende • Varelevering/Post • Studieveiledning • Læringsplattform og e-lærings support

• Organisasjonsutvikling. (Inkludert personal) HR-funksjoner HMS, Sikkerhet og beredskap • Digitalisering • Strategisk forsknings- og studieadministrasjon (inkludert spesialiserte oppgaver, internasjonalisering og eksternt finansiert aktivitet) Fellestjenester; • Drift/infrastruktur • Servicetj./førstelinje • Areal-/romplanlegging • IT-drift/ utvikling • Læringsplattform, utvikling/drift • Læringssenter utvikling/drift • Kommunikasjon og markedsføring, • Arkiv • Bibliotek • Økonomitjenester; regnskap, innkjøp, lønn • Opptak og rekruttering av studenter • FS – utvikling/rapportering DBH • Eksamen	• Studieplaner • Praksisadministrasjon • Forskningsadministrasjon; • Forskningsstøtte og – utvikling. • Eksternt finansiert virksomhet – planlegging og drift. • Internasjonalisering i forskning og utdanning og student/tilsatt utveksling – planlegging og drift.	• Areal-/romplanlegging • IT-drift/support • Bibliotek • Eksamen • Driftsadministrasjon (bygg, renhold)

* Oppgaver knyttet til strategi, prosess- og systemansvar på institusjonsnivå

5. Vurdering av de to modellene

De fleste høyskoler- og universitet i Norge har minst to formelle myndighetsnivå på de administrative tjenestene. Det varierer hvilke oppgaver som ligger til nivåene, og de fleste store institusjonene har også flere enn to nivåer.

Institusjonene, som har fusjonert de siste årene, har drøftet den administrative arbeidsdelingen mellom fellestjenester, fakultetstjenester og institutt- og/eller studiestedstjenester. Deres rapporter har vært et grunnlag for arbeidet i delprosjektgruppen[1].

I lys av erfaringer i sektoren, egne erfaringer og innspillene fra innspillsuken, vurderer delprosjektgruppen at administrative funksjoner med overordnede oppgaver knyttet til utvikling av institusjonsnivået ved HVL, bør organiseres som fellestjenester.

HVL sin målsetting om å være en stor, viktig og synlig høyere utdannings- og forskingsinstitusjon med ambisjon om bli et universitet, trenger administrative fagmiljø med god analyse- og strategikompetanse. Delprosjektgruppen foreslår derfor å samle akkurat denne type kompetanse i en fellestjeneste. Delprosjektgruppen har lagt en slik tenkning til grunn for både modell 1 og 2.

Delprosjektgruppen foreslår at andre funksjoner og oppgaver, som i større grad krever nærhet til fagmiljø og studenter blir organisert på fakultetsnivå og er distribuert på studiestedene.

I en stor institusjon som HVL, kommer de administrativt ansatte slik tettere på studenter, faglig ansatte og fagmiljø. De får dermed større kjennskap til og kunnskap om fagområdene på fakultetet, og kan bidra til utvikling av tjenestene og møte behov og forventninger fra studenter og ansatte.

Mange administrative oppgaver krever detaljkunnskap om det konkrete fagmiljøet, utdanningen og forskningsområdet, og slike tjenester må være organisert slik at de kan leveres på hvert studiested – enten fysisk eller via nettløsninger.

Det er ett eget prosjekt om digitalisering i HVL under arbeid og utviklingen i dette prosjektet vil også påvirke hvordan ulike funksjonsområder best blir løst nær brukerne.

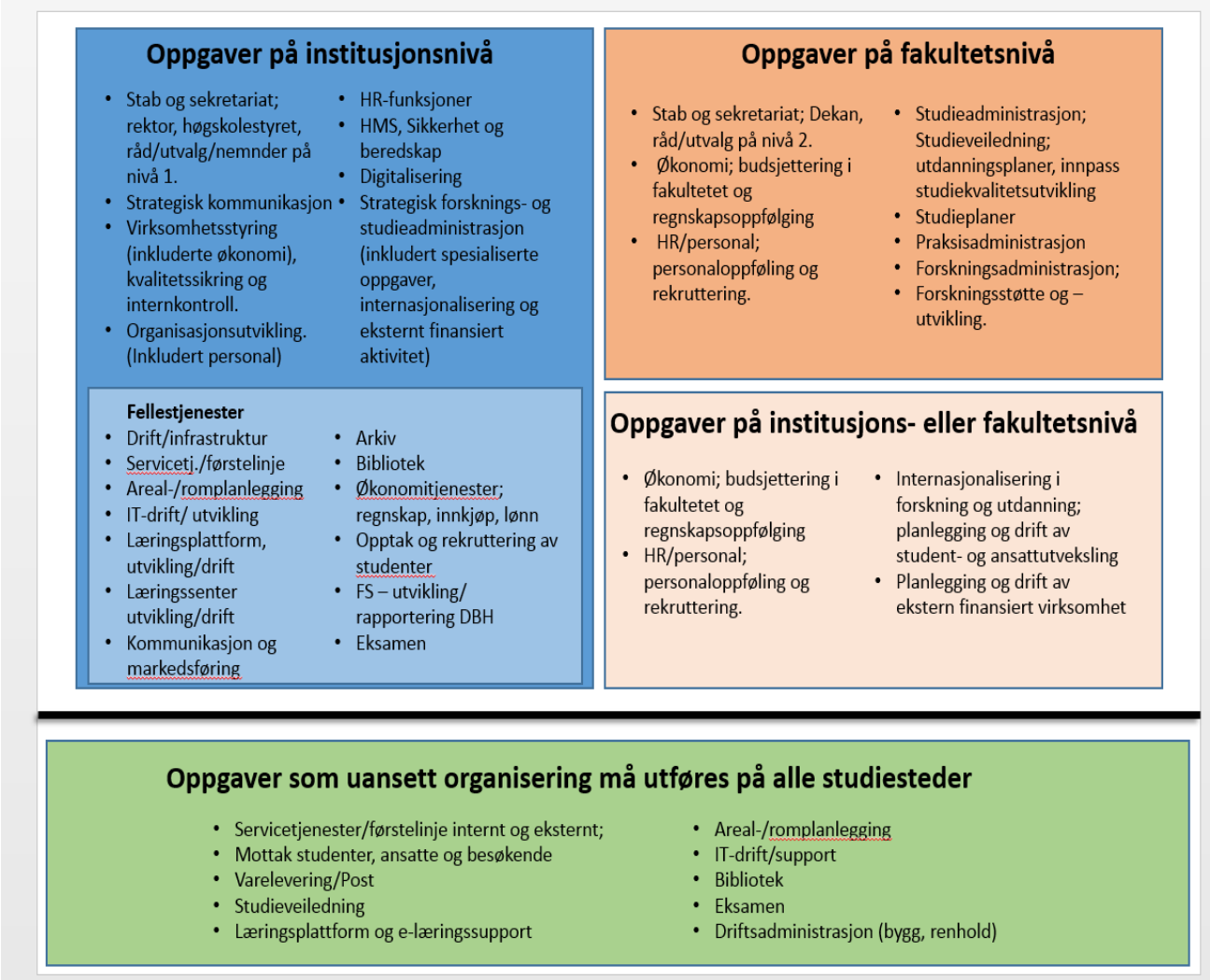
Uavhengig av modell, vil det være viktig å sikre administrative rutiner som innebærer skriftlighet, forutsigbarhet og kvalitetssikring av saksgang. Den nye organisasjonen bør legge til rette for å utvikle gode faglige forum og møteplasser på tvers, også for administrative medarbeidere. Felles samlingspunkter for faglig oppdatering og diskusjon/utvikling av god praksis er sentralt for å utvikle en administrasjon som svarer på forventningene til effektivitet, sammenheng og god forvaltning.

Hovedforskjell mellom modellene er organisering av følgende funksjoner/oppgaver:

- Økonomi- og HR-området
- Internasjonalisering i forskning og utdanning; planlegging og drift av student- og ansattutveksling
- Planlegging og drift av ekstern finansiert virksomhet

[1] Rapporter om administrativ organisering ved Nord Universitetet, Høgskolen Sør Øst, NTNU.

I figuren nedenfor har vi gjort en sammenstilling av de to modellene:



Gruppen vurderer videre hvordan de to modellene tar utgangspunkt i prinsippene for administrativ organisering fra fusjonsavtalen:

- Velge administrative løsninger som støtter opp under kjernevirksomheten
- Velge administrative løsninger som ivaretar prinsipper for god forvalting
- Velge administrative løsninger som samtidig sikrer kvalitet og effektivitet
- Administrative funksjoner skal tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene
- Vurdere om normtall er et egnet virkemiddel for sunn og god balanse mellom faglige og administrative årsverk

Vurderingen av punkt 1.; Velge administrative løsninger som støtter opp under kjernevirksomheten, er integrert i punktene 2, 3 og 4.

5.1 Ivareta prinsipper for god forvalting

Modell 1:

HVL har et omfattende og komplekst samfunnsoppdrag, som skal møte mange ulike brukere, målgrupper og interessenter. Det vil være et stort tilfang av administrative oppgaver. De omfatter alt fra studentrettede tjenester og forskning til strategisk utviklingsoppgaver innen områder som økonomi, virksomhetsstyring og personalområdet (HR).

En organisering med hovedvekt av oppgaver lagt til fellestjenester på institusjonsnivå, kan gi HVL gode muligheter for å standardisere og effektivisere tjenestene ved å utvikle felles rutiner og beskrive arbeidsprosessene. Det vil sikre likebehandling og ens praksis i organisasjonen. Det kan også legge til rette for at eksterne krav fra eier og andre samarbeidsparter bli ivaretatt på en tilfredsstillende måte (krav fra KD, NOKUT, NFR, m.fl.).

I modell 1 er fagansvar og personalansvar lagt til samme nivå. De administrativt ansatte i fellestjenester rapporterer i linje til rektor, men kan også utføre oppgaver i fakultetene for dekanen og på studiestedene.

En slik organisering kan ha en utfordring, ved at dekan ikke har instruksjonsmyndighet over noen av de ansatte som utfører administrative oppgaver på fakultet. Da kan det oppstå uenighet om hvilke oppgaver skal prioriteres og hvordan oppgavene best skal løses.

Modell 2:

De overordnede administrative arbeidsoppgavene vil ligge på institusjonsnivå, som i modell 1, og slik legge til rette for standardisering, utvikling av felles rutiner og arbeidsprosesser innenfor sentrale områder. Delegering av ansvar for en større del av de administrative tjenester til fakultetene, kan gi mer målrettede tjenester og en mer effektiv organisasjon, ved at tjenestene er organisert tettere på der de skal utøves og brukerne.

Delprosjektet ledelse og faglig organisering har i høringsutkastet gitt utrykk for ønske om solide fakultetsadministrasjoner og nødvendig fellesadministrasjon.

Velger man å organisere flere funksjoner på fakultetsnivå, kan det styrke fakultetenes rolle som koordinerende og strategisk ledd. En vektlegging på fakultetstjenester kan styrke prioritering og håndtering av oppgaver som trenger god kunnskap om fagmiljøene i fakultetene, f.eks. studieprogrammene og forskningsprosjektene.

En av ulempene med å legge sterk vekt på fakultetstjenester, er risikoen for at det blir ulik standard og kvalitet på tjenester mellom fakultetene. Delprosjektgruppen er opptatt av at tjenestene kommer nær brukerne, men det må samtidig bygges en organisasjon som sikrer en samlet utvikling av de administrative tjenestene.

De to modellene har som forutsetning at institusjons-, fakultets- og studiestedstjenester utvikles samlet, og at vi slik kan unngå f.eks. dobbeltarbeid og ulik tjenestekvalitet og service. Det er nødvendig å sikre at nivåene har relevant kompetanse og kapasitet til å løse sine oppgaver, og dermed sikre robuste og enhetlige tjenester og likebehandling av både studenter og ansatte.

5.2 Sikre kvalitet og effektivitet

Modell 1:

Prinsippene om kvalitet og effektivitet kan innfris ved å bygge sterke administrative kompetansemiljø rundt overordnede og spesialiserte arbeidsområder og oppgaver organisert i en fellestjeneste. En organisering med fellestjenester må ikke føre til en reduksjon av fakultetene sin evne til å gi gode og brukernære tjenester.

Robuste administrative fagmiljø, både i kompetanse og antall, som kan dublere hverandre er mindre sårbart, enn om slike spesialiserte funksjoner blir organisert til fakultetene med færre ansatte pr arbeidsområde. Splitter en opp det administrative fagmiljøet for mye, risikerer organisasjonen at disse blir for fragmentert og ikke kan dekke alle oppgaver på en tilfredsstillende måte. Det vil igjen svekke kvaliteten på tjenestene.

Mindre administrative områder med behov for spesialkompetanse vil ha en fordel av å holdes samlet i en fellestjeneste i HVL. Et eksempel kan være juridisk kompetanse inn mot studieadministrative saker.

Også her må en vurdere risikoen for at det kan bli en avstand mellom administrasjon og fagmiljø, og hvilke konsekvenser det kan ha for kvalitet og effektive tjenester.

Et eksempel er tilsettingssaker, der saksbehandling knyttet til et eventuelt felles tilsettingsutvalg vil ha omfattende dimensjoner. Større avstand mellom «bestillere» i fagmiljøet og saksbehandlere kan tenkes å gi mindre rom for tilpasninger. Det igjen gir økt risiko for at saksbehandlingstid på sakene ikke stemmer overens med fakultetet sine prioriteringer.

Modell 2:

Delprosjektgruppen vurderer det som viktig at HVL legger til rette for samhandling og tilrettelegging av administrative tjenester nær brukerne og eventuelle særegne behov for det enkelte fakultet.

I modell 2 vil dekanen få et tydeligere ansvar for ressurser, resultat og styring med sine administrative ressurser, for å nå fakultetets mål. Fakultetene kan tilpasse ressurser til behovene. Fakultetene får mer ansvar for administrasjon og kan la fakultet sine behov veie tyngre, uavhengig av fellestjenester.

Med denne modellen, må en sikre at det ikke utvikler seg uklarhet i ansvars- og arbeidsdelingen mellom nivåene, fragmentering av oppgaver og at kompetanse og ressurser ikke samlet blir benyttet på en god måte i HVL.

Delprosjektgruppen er opptatt av at kompetansekrevende oppgaver innen lederstøtte til dekan, som lov- og regelverk (f.eks. personal) og oppgaver knytt til budsjett og regnskap, ikke skal klare å levere gode nok tjenester dersom de blir lagt direkte på fakultetene. Spredning av ressurser kan fort gjøre det mer krevende å dekke disse oppgavene, og slik gå utover prinsippet om kvalitet og effektivitet.

Samtidig gir den nye institusjonens størrelse et grunnlag for nye grenseoppganger også innenfor denne typen kompetansekrevende oppgaver, når det gjelde hva som kan legges til lokal lederstøtte/kompetanse og hva som må ivaretas av overordnede spesialistfunksjoner. Dimensjonering og kompetansekrav må fastlegges ut fra de oppgavene som plasseres på fakultetsnivået.

Et mer komplett administrativt miljø på fakultetsnivået, kan bidra til en mer effektiv saksbehandling, fordi flere saker kan sluttbehandles der og ikke må gå mellom flere nivå.

Saksmengden må antas å være relativt konstant uavhengig av modell. En mer desentralisert struktur i administrasjonen legger grunnlag for at f.eks. klagebehandling, budsjettprosesser, etc. kan utføres mer effektivt.

5.3 Tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene

De to modellene som presenteres representerer en 2- nivåmodell, der de administrative tjenestene er organisert enten som fellestjenester eller som fakultetstjenester. Samtidig ivaretas overordene administrative oppgaver knyttet til strategi, prosess- og systemansvar på institusjonsnivå.

Fysisk sett er institusjonen synlig på 5 studiesteder; Haugesund, Stord, Bergen, Sogndal og Førde. Det betyr at på samme måte som faglige oppgaver løses på studiestedene, løses administrative oppgaver der.

Delprosjektgruppen har identifisert administrative oppgaver som den foreslår er fysisk tilstede på alle studiesteder, uavhengig av størrelse på studiestedet. Disse oppgavene vil i modellene være organisert i enten fellestjenester f.eks. bibliotek og drift eller i fakultetstjenester f.eks. studieveiledning. Det betyr at de ansatte vil rapportere enten inn i en del av en fellestjeneste eller i en fakultetstjeneste.

Fusjonsavtalen og delprosjekt ledelse og faglig organisering i sitt høringsforslag indikerer at HVL på alle studiesteder vil ha studieprogram, fagmiljø og studenter som er organisert inn i mer enn et fakultet. Det betyr at administrativt ansatte med f.eks. ansvar for studieveiledning, på de minste studiestedene vil måtte samarbeide om studieveiledning av studiestedets studentgrupper uavhengig av fakultetstilknytning.

HiSF har en ordning i Førde i dag med at administrativt ansatte er organisert under Avdeling for Helsefag, men yter også tjenester til den delen av Avdeling for ingeniør og naturfag som er i Førde. Det viser at for å få en effektiv administrative tjeneste på de minste studiestedene, så må en komme fram til praktiske løsninger som samtidig ivaretar kvalitet og likebehandling av studenter og ansatte.

På alle studiesteder vil det være administrativ ansatte som har og vil ha andre arbeidsoppgaver enn de som er definert som oppgaver som må fysisk være på studiestedene. Fusjonsavtalen slår fast at ingen skal sies opp eller måtte bytte hovedarbeidsplass. Det betyr at de aktuelle ansatte vil være organisert i fakultetstjenester eller institusjonstjenester (fellestjeneste eller overordene oppgaver). Det vil være en klar fordel for utviklingen av HVL som organisasjon at administrativt ansatte på tvers av studiestedene bidrar innenfor det samme administrative området, uavhengig av om det er organisert på fakultet eller som institusjon-/fellestjeneste.

Modell 1:

Det er vanskelig å si hvilke konsekvenser forskjellene i kultur og fagmiljø får for hvilke administrativ oppgaver som skal løses på de ulike studiestedene, fysisk eller nettbasert. Delprosjektgruppen vurderer at en felles administrativ struktur på tvers av studiestedene vil redusere effekten av ulempene med store avstander. Dette er ivaretatt både i modell 1 og 2, bare på litt ulik måte.

De ansatte i administrative stillinger på mindre studiesteder vil gjøre oppgaver for både institusjonsnivå og fakultetsnivå, og for flere fakultet. Utfordringen er hvor er det da er mest hensiktsmessig for disse å ha sin organisatoriske tilhørighet.

Prorektorer og dekaner kan være lokalisert langt fra studiestedet. Da kan det bli vanskelig for administrasjonen på de enkelte studiestedene å prioritere oppgaver på en god måte. Delegering og rapportering kan bli utfordrende med fem studiesteder. Bruk av nye digitale tjenester blir viktig for å redusere de negative elementene med store avstander. Her må institusjonens kompetansebehov bli vurdert opp mot studiestedenes kompetansebehov.

Splitter en opp ressursene kan det bli for fragmentert, samtidig skal studenter og ansatte på alle studiestedene ha et likeverdig tilbud.

En modell med mer vekt på fellestjenester kan fungere godt med tanke på å tilpasse aktiviteten og kompetansebehovene ved de ulike studiestedene. En slik modell kan gjøre det enklere å forankre og implementere de ulike administrative oppgavene, rutinene, prosessene m.m. når de har et felles utgangspunkt for iverksetting.

En slik modell kan også gjøre organisasjonen mindre sårbar ved fravær av ansatte, ved at det er en oversikt på institusjonsnivå over hvem som kan utføre tilsvarende oppgaver. Faren med en slik modell er at det kan bli for stor avstand til det utførende ledd, og at noen oppgaver rett og slett kan tjene på å heller være organisert på fakultetsnivå.

Modell 2:

En større vekting av fakultetstjenester kan være en god måte å sikre at administrative tjenester er godt tilpasset aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og studiestedene. Fakultetene vil bli store enheter med et stort omfang av administrative oppgaver og funksjoner. Det store omfanget av oppgaver kan gjøre det mulig for administrativt ansatte å spisse sin kompetanse, istedenfor for å ha flere ulike typer arbeidsoppgaver.

Fakultetene vil igjen være de nærmeste til å vurdere nærregionene og studiestedene sine behov for administrative tjenester, selvsagt i samarbeid med fellestjenestene.

Det blir viktig å sikre en klar arbeidsdeling mellom de ulike nivåene og unngå dobbeltarbeid. Brukerne må vite hvor de skal henvende seg og raskt få den hjelpen de trenger.

En større del av administrative tjenester organisert i fakultetene kan være en god måte å sikre god koordinering og ivaretakelse av de administrative tjenestene på. En tydelig ansvars- og oppgavefordeling vil legge grunnlaget for god tjenesteyting med denne modellen.

5.4 Vurdere om normtall er et egnet virkemiddel for sunn og god balanse mellom faglige og administrative årsverk

Vurderinger knyttet til normtall skjer i forbindelse med leveranse 3; funksjonsplaner for de administrative funksjonene og utviklingen av bemanningsplaner. I denne sammenhengen vil det være behov for å en gjennomføre kartlegging av administrativ funksjoner og tjenester, jf. deloppgave 1 i mandatet.

6. Videre arbeid

Høgskolestyret skal vedta administrativ modell i møte 16.02.17. HVL står da overfor et stort arbeid med å implementere vedtaket. Det vil handle om funksjonsbeskrivelser, ledelse på ulike administrative nivå, organisering av områder som bibliotek mv. I innspillsrunden og underveis i

prosessen har delprosjektgruppen registrert stor interesse for denne fasen i arbeidet, bl.a. behovet for administrative tjenester på instituttnivå.

Delprosjektet har ikke i sitt mandat å komme med vurderinger eller prinsipper for nivå 3. Dette ansvaret er lagt til Delprosjekt leiing og faglig organisering.

Delprosjektgruppen vil likevel peke på noen forhold som må **utredes nærmere** uavhengig av valg av modell:

- Organiseringen av de administrative tjenestene på institusjonsnivå – sammenhengen mellom denne organiseringen og ansvarsområdene til prorektorer og eventuelle direktører på nivå 1.
- Administrative ledere på nivå 2 og 3 på institusjonsnivå og deres fagansvar for tilsatte på samme administrative område i fakultetene
- Organisering av de administrative tjenester i fakultetene – forholdet til fakultetenes underliggende enheter; institutt, senter mv.
- Ledelse av de administrative tjenestene i fakultetene – behovet for flere nivå under dekan.

Vedlegg

ÅRSVERK I STILLINGSGRUPPE 2016 (DBH)

	HIB	Avdeling for helse og sosialfag	Avdeling for ingeniør og økonomifag	Avdeling for lærerutdanning		Felles-administrasjon	
Administrative stillinger*	234,75	25,1	27,5	23,1		159,05	
Andre stillinger (Lærlinger)	2					2	
Drifts- og vedlikeholdsstillinger	7					7	
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling (bibliotek, ingeniører, tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling)	44,6		19			25,6	
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger	598,11	184,05	177,97	225,09		11	
Sum	886,46	209,15	224,47	248,19		204,65	
	HISF	**Avdeling for helsefag**	**Avdeling for ingeniør og naturfag**	**Avdeling for lærerutdanning og idrett**	**Avdeling for samfunnsfag**	**Fellestjenester**	**HiSF Oppdrag**
Administrative stillinger*	88,8	12,25	3	12,4	10,05	48,1	3
Andre stillinger (Lærlinger)	2					2	
Drifts- og vedlikeholdsstillinger (her inkl. renholdere)	16,4					16,4	
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling (bibliotek, ingeniører, tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling)	9,5		0,5			9	
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger	245,41	44,1	37,9	96,61	66,8		
Sum	362,11	56,35	41,4	109,1	76,85	75,5	3

	HSH	**Avdeling for helsefag**	**Avdeling for tekniske/ økonomiske/ maritime fag**	**Avdeling for lærerutdanning og kulturfag**		**Fellestjenester Administrasjon**	
Administrative stillinger*	89,1	5,5	6,2	7,4		70	
Andre stillinger (Lærlinger)	4					4	
Drifts- og vedlikeholdsstillinger (her inkl. renholdere)	11,48					11,48	
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling (bibliotek, ingeniører, tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling)	13,2		2			11,2	
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger	212,55	62,3	66	82,25		2	
Sum	330,33	67,8	74,2	89,65		98,68	
*Administrative stillinger inkluderer lederstillinger og mellomlederstillinger på de ulike nivåene.							