

## HØYRINGSINNSPEL

Sak	<b>Delprosjekt administrativ organisering – delprosjekt i hovedprosjektet Faglig og administrativ organisering</b>
Saksnr.	16/05641
Høyrings- instans (svarar)	Direktøres stab – nærregion Stord/Haugesund Vedlegg: Innspel frå ...
Ev. prosess bak høyrings- innspelet	Diskusjon i stabsmøte
<b>Innspel</b>	<p style="text-align: center;">Bruk fleire sider om det trengs</p>

## Generelle kommentarar

### Ein breiare inngang til drøftinga av modellar

Vi ønskjer ein breiare inngang til diskusjonen om alternative administrative hovudmodellar enn det rapporten legg opp til. Vi vurderer dei modellane som er drøfta som for prinsipielt like, og at dei difor ikkje speglar breidda i alternativa som bør drøftast.

Kjernen i den administrative verksemda er at den støttar opp under den faglege verksemda. Det betyr at den faglege verksemda må ha god tilgang til administrativ støtte. Slikt tilgjenge kan anten sikrast ved at hovuddelen av ressursane er lagt ned på fakultetsnivå, der både personal- og fagansvaret vert liggande. Alternativt kan hovuddelen av desse resursane gjerast tilgjengeleg for fakultetsnivået frå ei organisering der personal- og fagansvaret er lagt til det sentrale nivået, som får ansvaret for å ha dedikerte /tildelast ressursar til fakulteta, i form av faste personar med slike oppgåver.

Føremoner med ein slik sentral modell er at det støttar opp under eit av hovudmåla med fusjonen; å auke kvaliteten i administrative tenestene ved og styrke og samle dei administrative fagmiljøa, for å gjere dei meir robuste og mindre sårbare. Ein organisasjon med vekt på fellestenester vil også skape ein felles kultur for administrative tenester som tek i vare omsynet til behovet for likebehandling, felles system og rutinar etc, og kan gradvis i større mon også organisatorisk leggast ut til fakulteta etter kvart som ein vinn erfaring.

Vi vil be om at ein inn mot første styrehandsaming den 16.2 også skisserer ein modell med hovudvekta av dei administrative tenestene organisert i ei fellesteneste, men med ressursar distribuert til fakulteta og i nærregionane. Vi vil i den samanheng vise til at det iht plan for delprosjektet er sett opp at styret skal ha ei prinsippsak for administrativ organisering til diskusjon (leveranse 1), noko dei ikkje har fått. Vi viser her til mandatet som er formulert slik (vår understreking):

*«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.»*

Dette innspelet knytt også an til neste punkt under.

### Det manglar ei prinsipiell tilnærming til ulike administrative roller

Rapporten inneheldt i liten grad prinsipielle diskusjonar omkring ulike administrative roller og korleis desse bør organiserast. Ein slår fast at strategiske oppgåver, systemutvikling og oppgåver

som krev særskilt kompetanse bør løysast på institusjonsnivå, slik at oppgåvene som er lagt til fakultetsnivået må vera å rekne som av meir operativ karakter eller forvaltning.

Deloitte deler inn administrative roller i katalysator, strateg, operatør og forvaltar<sup>1</sup>. Alle funksjonsområde i HVL vil i større og mindre grad inneha desse ulike rollene. Det er naudsynt at ein lagar ein meir grundig analyse enn den som no ligg føre der ein systematisk ser på korleis dei ulike områda dekkjer ulike administrative roller. Det er her ikkje snakk om funksjonsskildringar, men overordna prinsipielle analyser av kva roller dei ulike administrative områda har som grunngeving for plassering på institusjonsnivå. Særleg er rolla som katalysator i for liten grad omtala i rapporten. Når vi no skal bygge opp ein så stor verksemd, med tre nærregionar og ulike tradisjonar for korleis ein løyser administrative oppgåver, blir det sær viktig å lukkast med å fange opp behov frå studentar, fagmiljø og leiarar på nivå 2 og 3, utvikle løysingar i samarbeid med desse og evne å implementerte valde løysingar heilt sentralt for å nå måla våre.

I tillegg er det viktig at ein i leveranse 3 med nærare funksjonsskildringar sikrar at ein får fram kva roller dei ulike funksjonane har, samt korleis ein skal få til samspelet mellom administrative og faglege funksjonar på institusjonsnivå.

### Kvalitetsutvikling

Modellane i rapporten om administrativ organisering skildrar fordelinga av dei administrative tenestene gjennom oppgåver. For kvalitetsutvikling er dette i modellane i rapporten omtala som studiekvalitetsutvikling og lagt til fakultetsnivå, medan ein har lagt strategisk studieadministrasjon til institusjonsnivået. HVL må ha eit felles system for kvalitetsutvikling. Krava som er stilt til HVL sitt kvalitetssystem gjennom European Standard Guidelines, Studiekvalitetsforskrifta og Studietilsynsforskrifta, at området krev særskilt kompetanse og at det har klare grenseflater til andre deler av HVL – mellom anna læringsstøtte, pedagogisk kompetanseheving og digitale løysingar tilseier at det bør leggast til institusjonsnivået. Arbeidet med universitetsambisjonen gjer dette spesielt viktig, fordi ein framtidig universitetsstatus også avhenger av at ein har eit godt kvalitetsarbeid i heile institusjonen.

Når vi ser til dei andre UH-institusjonane som no er etablert, er kvalitetsutvikling lagt som seksjonar/einingar på institusjonsnivå. Til dømes har ein ved HSN ein etablert ein eigen seksjon for utdanningskvalitet på institusjonsnivå og ved NTNU er det etablert ein avdeling for utdanningskvalitet på institusjonsnivå der ein har lagt oppgåver knytt til læringsstøtte, kvalitetssystem og NTNU topp undervisning, samt etter- og vidareutdanning. Å kople desse områda har vi også hatt god erfaring med i HSH gjennom prosjektet KULT (kompetanse, undervisning, læring og teknologi), der vi har påbegynt arbeidet med å samordne denne typen tenester og utviklingsarbeid. Dette vil bli sentralt for å møte den varsla merksemda på undervisningskompetanse og meriteringsordningar, samt NOKUT sine kvalitetsområder der utdanningskvalitet er eit av seks hovudområde dei vurderer utdanningane etter. Det er viktig at ein utviklar gode tenester og fagmiljø på desse områda i nye HVL og det vil berre kunne skje om ein arbeider på institusjonsnivå (sjå også høyringsssvar som er gitt til forprosjekt digitalisering<sup>2</sup>).

## Punktvis kommentarar til innhaldet i rapporten

1. Det er nemnd at ein har sett til utgreiingar og erfaringar frå andre høgskular og universitet som har fusjonert. Dette er viktig, med tanke på å sjå på kva erfaringar andre har gjort seg

<sup>1</sup> [http://public.deloitte.no/dokumenter/deloitte\\_ekonomistyring\\_staten\\_host2012.pdf](http://public.deloitte.no/dokumenter/deloitte_ekonomistyring_staten_host2012.pdf)

<sup>2</sup> <http://fusjonsinfo.no/wp-content/uploads/2016/12/Hoyringsinnspel-Forprosjekt-digitalisering-samla.pdf> s13

her. og i tillegg kunne bruke det utgreiingsarbeidet som er gjort. Samstundes er desse ikkje referert i rapporten. Det bør visast til, og brukast aktivt i vurderingane som vert gjort.

2. Det er lite argumentasjon knytt til konsekvensar (føremoner og ulemper) med dei ulike løysingane som vert skissert. Desse er på svært generelt nivå, og er slik sett vanskelege å bruke. Vi viser til våre kommentarar over om ei breiare og meir prinsipiell tilnærming til leveransen som skal gå til styret 19.2. Drøftingane i denne leveransen må utdjupast ift det nivået dei ligg på i denne rapporten, og bør supplerast med konkrete erfaringar, og/eller teori/forskning der det finnes.
3. Tilhøvet mellom administrative ressursar/einingar i fakultet og på sentralt nivå er i liten grad omtale eller drøfta. Korleis skal/kan dette fungere for å få god ressursutnytting, robuste fagmiljø, nærleik til administrative tenester, tilstrekkeleg kapasitet på kampusane/i nærregionane et? I denne samanheng; korleis kan teamorganisering vere eit verkemiddel?
4. Det regionale perspektivet er sentralt i fusjonsavtala. Det bør drøftast korleis den administrative organiseringa kan sikre dette. I denne samanheng bør intensjonen om å sikre interessante administrative karriereveggar på alle kampus drøftast i lys av modellane. Dette heng nære saman med målet om fagleg og administrativ utvikling i alle nærregionar og på alle kampus. Som fordrar tilgjenge på administrative ressursar i nærregion/på kampus, som inkluderer administrativ strategisk og utviklingsretta kapasitet.
5. I rapporten framstiller ein at hovudskilje mellom sentral- og fakultetsadministrasjon knytt særskilt an til skilje mellom strategiske og operative oppgåver/funksjonar. Dette er eit rigid og lite føremålstenleg inndeling, som heller ikkje kan gjerast gjeldande. Eit skilje mellom det strategiske og det operative må ligge på oppgåvenivå, ikkje i organiseringa.
6. Kva einingar ein ser for seg på nivå 2 i ei fellesteneste er relevant med tanke på å utforme den administrative organiseringa. Det er ønskjeleg å omtale dette i rapporten.
7. Det bør omtalast/vurderast i kor stor grad det vil vere mogeleg/føremålstenleg med ulike administrative system på tvers av fakultet, og/eller korleis fellestenester kan sikre felles system.

