

HØYRINGSINNSPEL

Sak	Delprosjekt administrativ organisering – delprosjekt i hovedprosjekt Faglig og administrativ organisering
Saksnr.	16/05641
Dato sendt ut på høyring	19.12.16
Høyringsfrist	13.1.17
Send høyringsinnspel til:	Innsending før 31.12.16: post@hib.no ; post@hisf.no ; postmottak@hsh.no Innsending etter 01.01.17: post@hvl.no
Bakgrunn for saka	Delprosjektgruppa legg i vedlagte rapport fram sine vurderingar og modeller med forslag til organisering av den administrative verksemda. Høyringa vert sendt ut til avdelingar og administrative einingar, til dei tilsette sine organisasjonar og studentparlamenta, og ein ber om at einingane svarer samla (Innspel frå underliggjande einingar/miljø følgjer som vedlegg).
Høringsspørsmål som delprosjektet ønsker svar på	
Kapittel 4	I begge modellane er det identifisert kva slags oppgåver som fysisk må vere tilgjengelege på studiestadane. Er det oppgåver som manglar – i så fall kva for oppgåver og kvifor?
	Korleis vurderer høyringsinstansane fordelinga av oppgåvene mellom a. institusjons- og fakultetsnivå i modell 1? b. institusjons- og fakultetsnivå i modell 2?
	Er det naudsynt å vidareutvikle eller etablere nye administrative område i HVL - kvifor?
Kapittel 5	Ut frå det vi veit så langt i fusjonsprosessen – er det ein av dei to modellane som støttar betre opp om forslaga til organisering av den faglege verksemda enn den andre? (Jf. rapport frå Delprosjekt Leing og fagleg organisering)
	Korleis oppfyller modell 1 og modell 2 målsettinga om likebehandling av studentar og tilsette i HVL?

Fusjonsprogrammet for Høgskulen på Vestlandet

Kapittel 6	<p>Delprosjektet peikar på forhold som må greiast ut nærare, uavhengig av kva for ein modell ein vel.</p> <p>Vi ber høyringsinstansane om å gje innspel til andre forhold som må greiast ut.</p>
Ansvarlig	Prosjekt Fagleg og administrativ organisering – Delprosjekt Administrativ organisering
Utsending	Programsekretariatet

HØYRINGSINNSPEL

Sak	Delprosjekt administrativ organisering – delprosjekt i hovedprosjektet Faglig og administrativ organisering
Saksnr.	16/05641
Høyringsinstans (svarar)	Avdeling for lærerutdanning
Ev. prosess bak høyringsinnspelet	Høringsutkastet er sendt til fagseksjoner, avdelingsadministrasjon, studentråd, tillitsvalgte og ledergruppen.
Innspelet Bruk fleire sider om det trengs	
Kap 3	Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov På s.6 har utvalget lagt til to nye prinsipp for administrativ organisering. <ul style="list-style-type: none"> • Den administrative organiseringa 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 kreer høy grad av spesialkompetanse og har en koordinerende / felles karakter bør vurderes lagt til felles enheter på institusjonsnivå. De to prinsippene er vanskelig å forstå. Første kulepunkt har store implikasjoner, og vi mener prinsippet bør avgrensas til første ledd i setningen. Andre kulepunkt gir inntrykk av at spesialkompetanse bare skal legges til enheter på institusjonsnivå. Det mener vi er et uheldig prinsipp. Dette prinsippet bør derfor utgå.
Kap 4	Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov Avdelingen ønsker en modell der administrative tjenestene legges der aktivitet utføres, også, og kanskje spesielt, når det gjelder strategisk virksomhet. Vi ønsker dermed en modell med sterkest mulig desentralisering. Modell 2 ligger nærmere

en slik prinsipp, men inneholder fortsatt en utstrakt sentraladministrasjon (se kommentar nede).

Vi vil presisere at vi setter pris på og ønsker velkommen en fortsettelse av den profesjonaliseringsprosessen som har i noen tilfeller fulgt med sentraliseringsfremstøt. Det er imidlertid ikke noe nødvendig forhold mellom sentralisering og profesjonalisering, og vi ser for oss at denne prosessen kan videreføres innenfor rammen av koordinerte, fakultetsbaserte tjenester. Faglige fellesskap kan bygges på tvers av institutt- eller fakultetsgrenser, slik at administrative miljøer kan utvikles og slik at de blir mer robuste i møte med ulike krav. Igjen, disse målene kan nås uten en sterk sentralisering. Slik sett, deler vi ikke delprosjektgruppens bekymringer om fragmentering eller kvalitet (s. 14). Man løser ikke kvalitetsutfordringer med sentralisering: det er helt andre virkemidler som må til for å øke kvalitet.

1. Modellene i forhold til enhetlig ledelse og strategisk virke

Avdeling for lærerutdanning stiller spørsmål ved om de foreslåtte modellene er i tråd med ledelsesmodellen som gjelder ved HVL. Modell 1, med sterkeste grad av sentralisering, ser ut til å være den tydeligste realisering av en viktig premisse som delprosjektgruppen har lagt til grunn: «... 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.» (s. 7). I vår oppfatning, er dette premisset et brudd med prinsippet om enhetlig ledelse. Strategisk utvikling skal skje i den faglige ledelsen i direkte linje fra rektor til dekan. Administrative tjenester skal støtte oppom strategiarbeidet på alle nivå. Hvorvidt en administrativ enhet er koblet til strategisk arbeid er ikke et relevant argument for sentralisering i en slik modell. Å definere sentrale administrative enheter som strategiske vil faktisk være et hinder for utøvelse av strategisk ledelse på fakultetsnivået og vil representere en sterk innskrenking av handlingsrom og myndighet for dekanene. Dette bryter mot vår forståelse av modellen for enhetlig ledelse og delegering i sektoren og frarådes dermed på det sterkeste.

2. Forholdet til den faglige organiseringen

Flere steder i dokumentet er det poengtert hvor viktig det er at de administrative løsninger som blir valgt er hensiktsmessig i forhold til den faglige strukturen som etableres. Vi vil også understreke at videreutvikling av modeller må gjøres på grunnlag av en valgt faglig struktur.

3. Øvrige premisser for å legge funksjoner til institusjonsnivået

På s. 6 står det: «administrative oppgaver/funksjoner som krever høy grad av spesialkompetanse og har en koordinerende / felles karakter bør vurderes lagt til felles enheter på institusjonsnivå». Her blandes to ting sammen: kompetansekrav

og tjenestens koordinerende eller felles karakter. Det er vanskelig å se at høye kompetansekrav skal være grunn i seg selv for å legge en tjeneste på et gitt nivå. Profesjonelle tjenester utført av høykompetente medarbeider trengs og skal tilbys på alle nivå. Når det gjelder graden av koordinering eller likhet på tvers av enheter, så er det også vanskelig å se at dette skal være et argument for sentralisering. Det er fullt mulig at like tjenester kan utføres på tvers av organisasjonen, eller at felles tjenester kan koordineres på tvers.

På s. 11, I tredje avsnitt konkluderer prosjektgruppen med at «administrative funksjoner med overordnede oppgaver knyttet til utvikling av institusjonsnivået ved HVL, bør organiseres som fellestjenester». Grunnlaget for å komme fram til denne anbefalingen/vurderingen, er «erfaringer i sektoren, egne erfaringer og innspillene fra innspillsuken». Det er grunn til å spørre om alle erfaringer i sektoren og innspillene fra innspillsuken entydig peker i samme retning? «Egne erfaringer» viser trolig til prosjektgruppens deltakere, men disse erfaringene har ikke en tydelig avsender og heller ikke er spesifisert nærmere.

Når man leser forslaget til modell 1 og 2 og plassering av overordnede oppgaver og fellestjenester, er det relativt liten forskjell mellom de to modellene. (s. 7–10) Vi savner en grundigere presentasjon av argumentasjonsgrunnlaget for hvorfor man mener at flere av de overordnede oppgavene ikke kan eller bør ligge på fakultetsnivå. Hvorfor kan for eksempel ikke 'Strategisk forsknings- og studieadministrasjon (inkludert spesialiserte oppgaver, internasjonalisering og eksternt finansiert aktivitet) ligge på fakultetsnivå?

Man kan få inntrykk av at sakens kjerne i stor grad handler om hvor stor makt dekanen på fakultetet skal ha, men uten å legge dette åpent fram i dokumentet, slik at det er mulig å vurdere fordeler og ulemper.

Høringsnotatet signaliserer en forutinntatt holdning om at «oppgaver knyttet til strategi, prosess og systemansvar», spesialiserte oppgaver som krever høy kompetanse, må ligge til institusjonsnivå/fellestjenester. Delprosjektgruppens konklusjon om at en trenger god analyse- og strategikompetanse i fellestjenestene er fornuftig, men det behøver ikke være enten/eller. Fakultetene ved HVL kommer fort til å være like store som mange institusjoner er i dag. Det i seg selv er et argument for også å beholde noe av denne kompetansen på fakultetsnivået. Når det gjelder strategisk arbeid mener vi at grunnlaget for dette bør foregå der den faglige aktiviteten utøves, på fakultetsnivå, og ikke i administrative enheter på institusjonsnivå. Avdelingen vil da følgelig være enig i konklusjonen om at nærhet til fagmiljø og studenter naturlig bør legges til fakultetsnivået, og at fellesadministrasjonen bør ha en koordinerende rolle.

Videre finner vi ikke gode argumenter for at kvalitet, profesjonalitet, effektivitet, god forvaltning og likebehandling best ivaretas med sentraliserte administrative funksjoner. Utfordringen som stilles – risiko for at det blir ulik standard og tjenester mellom fakultetene - er kvalitativt rettet, men argumentasjonen handler i større grad ut fra et prinsipp om at lik utførelse er det samme som lik

	<p>standard og kvalitet. Likebehandling blir forstått som lik behandling. Det er en feilslutning. Vi mener at nærhet til kjernevirksomheten og nødvendige administrative støttefunksjoner på fakultetsnivå kan ivareta dette, og at prinsippene om likebehandling og god forvaltning, kan løses gjennom koordinerende fora på tvers av fakultet. Vi ser det som en selvfølge at administrativt ansatte i alle deler av organisasjonen skal ha høy og nødvendig kompetanse til å utføre nødvendige oppgaver.</p> <p>I kap. 5.2 støtter avdelingen delprosjektets syn på at «institusjonens størrelse [gir] et grunnlag for nye grenseoppganger også innenfor denne typen kompetansekrevene oppgaver» og slutningen om at et mer komplett administrativt miljø på de ulike fakultetene vil føre til effektivisering, smidighet og mer fornøyde studenter og ansatte.</p> <p>Institusjonene, som har fusjonert de siste årene Nord Universitetet, Høgskolen Sør Øst, NTNU, har drøftet den administrative arbeidsdelingen mellom fellestjenester, fakultetstjenester og institutt- og/eller studiestedstjenester. Deres rapporter har vært et grunnlag for arbeidet i delprosjektgruppen (s.11, andre avsnitt).</p> <p>Det er positivt at prosjektgruppen har brukt rapporter fra administrativ organisering ved andre universiteter og høgskoler som et grunnlag for arbeidet med Leveranse 2. Det ville imidlertid vært en fordel at prosjektgruppen konkretiserte og presenterte mer inngående hva dette grunnlaget består av og hvordan det er blitt brukt. Hva har vært hovedproblemstillingene ved de andre institusjonene og ligner disse på de utfordringene som HVL har? I drøftingen av fordeler og ulemper med modell 1 og modell 2, blir det ikke vist konkret til disse rapportene.</p> <p>Ut fra argumentene over vil vi argumentere for administrativ organisering som gir fakultetene selvstendighet nok til å gjennomføre de administrative og faglige oppgavene som må løses. Da er det viktig at oppgavene i størst mulig grad kan løses innenfor en lederstruktur. Dette aspektet blir ytterligere forsterket av at fakultetene skal forholde seg til flere campuser. Modell 2 i høringsnotat best ivaretar dette, selv om vi mener at også denne modellen legger for stor vekt på sentraliserte funksjoner.</p>
Kap 5	<p>Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov</p> <p>Det er stadig økende fokus på nasjonale tilsyn og kvalitetsutvikling. Det bør komme tydeligere fram.</p>

	<p>De administrative tjenester må i tilpasses datatekniske verktøyene som vi benytter oss av. Økonomisystem, personalsystem, arkivsystem osv.</p> <p>Regjeringens politikk om avbyråkratisering og effektivisering har fått for liten oppmerksomhet i dokumentet. Hvilke administrative tjenester skal styrkes og hvilke tjenester skal bygges ned?</p> <p>Vi mener at modell 2 støtter bedre opp forslaget til organisering av den faglige virksomheten enn modell 1.</p>
Kap 6	

Fusjonsprogrammet for Høgskulen på Vestlandet

Andre merknader	
-----------------	--