

Fusjonsprogrammet for Høgskulen på Vestlandet

HØYRINGSINNSPEL

<b>Sak</b>	<b>Delprosjekt administrativ organisering – delprosjekt i hovedprosjekt Faglig og administrativ organisering</b>
Saksnr.	16/05641
Dato sendt ut på høyring	19.12.16
Høyringsfrist	13.1.17
Send høyringsinnspel til:	Innsending før 31.12.16: <a href="mailto:post@hib.no">post@hib.no</a> ; <a href="mailto:post@hisf.no">post@hisf.no</a> ; <a href="mailto:postmottak@hsh.no">postmottak@hsh.no</a> Innsending etter 01.01.17: <a href="mailto:post@hvl.no">post@hvl.no</a>
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	
<b>Kapittel 4</b>	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?
<b>Kapittel 5</b>	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?
<b>Kapittel 6</b>	Delprosjektet peikar på forhold som må greiast ut nærare, uavhengig av kva for ein modell ein vel.  Vi ber høyringsinstansane om å gje innspel til andre forhold som må greiast ut.

Fusjonsprogrammet for Høgskulen på Vestlandet

<b>Ansvarlig</b>	Prosjekt Fagleg og administrativ organisering – Delprosjekt Administrativ organisering
<b>Utsending</b>	Programsekretariatet

## HØYRINGSINNSPEL

Sak	<b>Delprosjekt administrativ organisering – delprosjekt i hovedprosjektet Faglig og administrativ organisering</b>
Saksnr.	16/05641
Høyringsinstans (svarar)	Avdeling for samfunnsfag, Nærregion Sogn og Fjordane , Campus Sogndal
Ev. prosess bak høyringsinnspelet	<p>Personalmøte for heile avdelinga 03. januar 2017</p> <p>Arbeidsmøte administrativt tilsette ASF 21. desember 2016</p> <p>Skriftleg innspelsrunde til dekan frå heile avdelinga (3. januar – 11. januar)</p>
<p><b>Innspel</b></p> <p>Bruk fleire sider om det trengs</p>	
<b>Kap 4</b>	<p>Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov</p> <p><b>1. Kva er administrasjon i ein akademisk institusjon?</b></p> <p>HVL treng ein profesjonell, dynamisk og effektiv administrasjon for å kunne drifte og bidra til at HVL utviklar seg og går i retning av dei ambisiøse måla innan utdanning og forskning og bli eit universitet. Administrasjonen vil her spille ei svært viktig rolle, men for å kunne gå inn i organisering av desse tenestene, må ein vere presis på kva administrasjonen sine ulike funksjonar er. Dette er eit forsøk på å gå gjennom dei administrative funksjonane og gruppere dei etter kva hovudfunksjon dei har, og deretter drøfte dette i høve til korleis dei bør organiserast og plasserast.</p> <p>For det første er det administrative funksjonar knyt til å drive med aktiv regel, rutine og forskriftsutvikling i ein kompleks organisasjon som HVL. Opp mot dette ligg og funksjonar som skal bidra til strategiutvikling og langsiktig utvikling av den samla organisasjonen. Dette er tenester som i stor grad skal utgreie og gje innspel til styret og andre styringsorgan i HVL. Desse funksjonane finn ein innan fleire saksfelt som personal, studieadministrasjon, økonomi og til ein viss grad og på FOU-området. Ein del av dette arbeidet er rein rutineutvikling som ikkje skal i styringsorgan, men som er viktig for effektiv drift og likehandsaming.</p> <p>For det andre så er administrasjonen driftsfunksjon/driftsansvarleg for sentrale system og tenester. Slike system er i større og større grad digitale, men ein kan her og ta med manuelle tenester som fortsatt vert utført (t.d. postombering). Desse tenestene er kjenneteikna med at dei har mange eller nesten heile organisasjonen som brukarar (t.d. it-system) og at dei støtter opp under drifta av HVL gjennom sin kontinuerlege drift.</p> <p>For det tredje så har administrasjonen forvaltningsoppgåver knyt til utøving av ei lang lover, forskrifter, reglar, handbøker og rutinar. På dette feltet er det både forvaltningslova sin reglar for sakshandsaming og informasjon, universitet og høgskulelova, andre lover innan t.d. personal og oppgåver som ligg til HVL sine (etter kvart) mange reglar/rutinar på ei lang rekke felt. Saksfeltet er kompleks frå opptak av nye studentar til pensjonsrettar for tilsette som døme. Saksfeltet omfattar</p>

både interne saker (knyt til dømes t.d. studentar og tilsette som døme over), men og korrekt handtering av eksterne aktørar (som leverandører, søkjarar og fou-partnere).

For det fjerde, og som ikkje vert drøfta i høyringsnotatet, så er administrasjonen driftsstøtte for primæraktivitetane i HVL (undervisning og forskning). Dette er oppgåver som ein ofte ikkje finn i stillingsinstruksar og som det er vankeleg å lage rutinebeskrivelse for, men som er olje i maskineriet eller academia sine orakel. Kjenneteiknet på desse administrative tenestene er at dei kjenner primærdrifta godt og er generalister meir enn spesialister.

For det femte så står institusjonar som HVL i ein konkurransesituasjon, der profilering og marknadsføring er svært viktig. Dette er oppgåver som verken er lovpålagde, forvaltningsmessige eller nært knyt til resten av primæraktiviteten til organisasjonen. Likefult er det svært viktige oppgåver for HVL og ein er avhengig av at desse tenestene for å sikre framtida til organisasjonen. Det administrative apparatet som skal gjere slik arbeid vil ha anna kompetanse og andre system å forholde seg til ein finn i resten av organisasjonen. Primæroppgåvene (faglege aktiviteten fou/utdanning) er her premissleverandør, men det er elles ikkje så nære koplingar mellom marknadsføring og anna aktivitet i HVL at dette administrative arbeidet skal fordelast mellom fleire einingar. Det einaste ein må ta spesielt omsyn til i dette arbeidet er campus-kompetansen som trengst for god marknadsføring av det einskilde campus.

Det siste området er knyt til at HVL har om lag 16 000 studentar som treng råd, rettleiing og hjelp i å handtere studiekvardagen og legge planar for framtida. Desse tenestene gjennomgår ei utvikling og vert meir og meir spesialiserte (t.d. karriererettleiing) men er og nært knyt opp til fagområdet som studenten er knyt til. Det klåraste kjenneteiknet på desse oppgåvene er at dei har ei brukargruppe og det er studentane våre.

Gjennomgangen over, vil når ein koplpar på dei tenesteområda som ein finn i HVL syne at innan nokre felt t.d. studieadministrasjon og personal blir tenestene utøvd fleire av dei fem områda. Det betyr ikkje at dei utan vidare skal organiserast som ei eining, det betyr derimot at ein må drøfte dette opp mot dei prinsippa som ligg for styring og leiing i HVL.

## 2. Prinsipp for styring og administrativ organisering

### **Prinsipp 1 Einskapleg leiing**

Fusjonsplattforma slår fast at HVL skal ha einskapleg leiing. Dette medfører på institusjonsnivå at rektor er leiar for den samla faglege og administrative organisasjonen og at all delegasjon går utifrå rektor. Vidare er eit prinsipp at leiing på avdelingsnivå (og innforstått og på instituttnivå) skal følgje prinsippet om einskapleg leiing. Dekan er då fagleg og administrativt ansvarleg for sin avdeling og skal stå til ansvar for prioriteringar, disponeringar, fagleg og administrative vedtak innan sin avdeling. I dette må det ligge at eit vedtak, ei disponering eller utøving av eit (retts-)skjønn gjort på ei avdeling, må skje på fullmakt frå dekan. Det vil etter dette prinsippet vere svært uheldig om den administrativt tilsette som er sett til å gjere eit slikt arbeid ikkje står ansvarleg overfor dekanen, men har sin tilsetting/tilknytning til eit delegert system ved sidan av linja.

### **Prinsipp 2 Likehandsaming**

Det er viktig at tilsette, studentar og eksterne opplever HVL som ein institusjon som har eit godt system for likehandsaming. Dette betyr at ein må hindre at det utviklar seg uheldige skilnader innan dei administrative rutinane og i den administrative praksis. Dette prinsippet blir tillagt vekt i høve dei som meiner at ein sentralisert administrasjon er den beste løysinga for HVL. Tanken er då at tilhøyrer ein den same eininga, så utviklar ein sams forståing og praksis. Opp mot dette må vi sette eit krav om at lover, forskrifter, reglar og rutinar som skal følgjast i ein så stor og kompleks organisasjon må vere

så godt formulert og utvikla at dei kan tolkast og nyttast i ein distribuert organisasjon. Parallellen her kan trekkast til norske kommunar som innan ei rekke felt skal følgje same lover og forskrifter, utan at dei tilsette er ein del av same organisasjon eller nødvendigvis same avdeling. Dersom ein vel delegasjon etter linja, så vil det til ei stabseining (t.d. personal) vere viktig å drive med rutine utvikling, gje opplæring og råd til dei tilsette som ivaretek slike funksjonar delegert til dekan/avdeling. Det er og eit godt prinsipp at regelutformaren og (enkelt-)sakshandsamaren er ulike personar, då «Like-feilhandsaming» aldri kan bli noko godt forvaltningsprinsipp.

### **Prinsipp 3 Effektiv administrasjon – fullført sakshandsaming**

Ein profesjonell høgskule og ein profesjonell administrasjon må legge til grunn at administrativt tilsette har naudsynt erfaring, opplæring og kompetanse til å gjere fullgod sakshandsaming, uavhengig av plasseringa er hjå ein direktør under fellestenester eller på ei avdeling med fullmakt frå dekan. Med dette som utgangspunkt må ein sikre at ikkje saker må vandre i eit administrativt apparat, med fleire sakshandsamarar og administrativ handsaming på fleire nivå. For å sikre ein effektiv administrasjon må prinsippet om fullført sakshandsaming ligge til grunn for saker som skal til handsaming i sentrale avgjerdsorgan, og vere retningsgjevande for korleis andre administrative saker vert handsama i HVL.

### **Prinsipp 4 Nærleiksprinsippet**

I ein stor og kompleks organisasjon som HVL bør ein forhindre ei kvar **ikkje naudsynt** byråkratisering. Det beste verkemiddelet for dette er å ta utgangspunkt i høg grad av delegasjon og ha myndiggjorte medarbeidarar som kan ta avgjerd på sitt saksfelt uavhengig av på kva nivå ein er i organisasjonskartet.

## **3. Modellval**

Med grunngjeving i drøftinga over dekkjer verken modell 1 eller modell 2 dei hovudprinsippa som ein bør legge til grunn for den administrative organiseringa, men på den andre sida er det modell 2 som i størst grad tek i vare ideen om einskapleg leiing (slik vi tolker dette prinsippet) og modell 2 som kan vidareutviklast i tråd med våre tilrådingar.

I det følgjande går vi igjennom korleis tenesteområder bør verte organiserte i tråd med kva funksjon dei har. Men først ei presisering i høve til korleis vi nyttar omgrepa sentralisert, desentralisert og distribuert .

- **Sentralisert** – er knyt til organisering og syner til at oppgåvene er knyt til ei eining på stabsnivå i HVL. Dette seier ikkje noko om fysisk plassering, men syner berre til organisering.
- **Desentralisert** – vil seie at oppgåva er delegert i linja til avdeling/dekan eller institutt/instituttleiar
- **Distribuert** – har ikkje med organisering å gjere, men med faktisk fysisk plassering.

### **1. Administrative funksjonar knyt til å drive med strategiarbeid, regel, rutine og forskriftsutvikling**

Dette er sentraliserte oppgåver som bør organiserast som stabsfunksjonar<sup>1</sup>. Truleg er det funksjonelt å dele desse stabsfunksjonane inn i 4 seksjonar: personal, økonomi, studium og forskning.

### **2. Driftsfunksjon for sentrale system og tenester**

For det første så må ein ha ei IT-avdeling som ein stabsfunksjon for heile HVL. Denne staben må vidare vere distribuert til kvart campus, for å kunne takle driftsproblem og bidra med support. Denne tenesta vil ikkje vere avhengig av fagleg organisering, så i utgangspunktet kan den vere sentralisert som funksjon og distribuert i praksis.

Innan personal, studie og økonomi vil det og vere eigar og driftsfunksjonar for ulike it-system og tenester. Dette må vere forankra og drifta frå sentralt i organisasjonen. Same prinsipp som it-avdelinga må her gjelde, sentralisert og distribuert.

### **3. Forvaltningsoppgåver**

Til dette området må ein etter vår oppfatning legge til grunn prinsippet om einskapleg leiing. Med andre ord at om oppgåva som skal utførast fell inn under dekanen, så er det dekanen som er nærmaste overordna. Dersom oppgåva ligg hjå ein administrativ direktør, så er det denne som er nærmaste overordna. Dette vil då gjelde for områda studie-, personal-, fou-, og økonomisaker. Ein eksakt gjennomgang av kvart saksfelt har det ikkje vore tid til, men det er prinsippet om delegasjon etter ei linje som vi meiner må ligge til grunn. Konklusjonen er altså desentralisering basert på delegasjon gjennom linja.

### **4. Driftsstøtte for primæraktivitetane**

Som gjort greie for tidlegare, er omfang og behov på dette «usynlege» området vanskeleg å omtale og talfeste. Slike funksjonar kan best forståast og synleggjerast når dei blir tekne bort eller av anna grunn ikkje fungerer over noko tid. Det viktige her er at aktiviteten og oppgåvene på dette feltet er så nært knyt til primær oppgåvene (fou og utdanning) at dei bør vere direkte knyt til institutta. Dette vil og kunne gje den primærstøtta som instituttleiarane treng for å kunne drifte og utvikle fagmiljøa. Ressursen til dette bør settast lågt, men den bør vere der og vere direkte knyt til institutt og fagmiljø. Prinsippet er altså desentralisering.

### **5. Profilerings og marknadsføring**

Det siste feltet er til ein viss grad gjort greie for i gjennomgangen over. Prinsippet som ein kan legge til grunn er altså sentralisering og distribuert for å ivareta campus-profilen inn i marknadsføringa til HVL.

### **6. Studierådgeving**

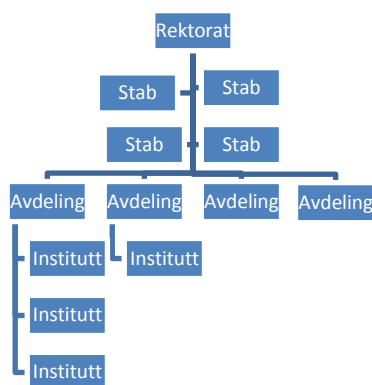
Som gjort greie for krev dette både at ein kjenner profesjonen/faga som ein utdannar seg til og at ein har profesjonalitet i høve til rettleiing. Men ikkje minst er det viktig at dette er tenester som er

<sup>1</sup> I organisasjonslitteraturen vert det skilt mellom teknostruktur (som har fagleg påverknad på primæraktiviteten gjennom rutineutvikling og kontrollrutinar) og stabsfunksjonar (som er generelle tilretteleggjarar) men den distinksjonen gjer vi ikkje her.

tilgjengeleg for alle dei aktuelle studentane. Prinsippet er altså at tenestene bør vere desentraliserte (til avdelingane) og distribuerte (til aktuelle campus).

### 1. Ei pragmatisk organisering basert på gjennomgåande prinsipp

I denne høyringsuttalen har det vore viktigast å synleggjere dei prinsippa som ASF meiner må ligge til grunn for fagleg organisering. Det kan derfor vere at enkelte tenester eller fagområde ikkje er omtalt, eller grundig nok omtalt og vurdert. Dette må både innsikt, kompetanse og tidspress ta skulda for, men vi meiner at prinsippa likevel kan nyttast, og så må ein derifrå finne pragmatiske løysingar. Slike pragmatiske løysingar skisserer vi for nokre fagområde under, men først må prinsippet i organisasjonskartet og kva vegar delegasjon kan gå vere på plass.



Vi byggjer her på at einskapleg leiing medfører at rektor sine fullmakter går til stabs-direktørar eller til dekanar og vidare dei prinsippa som vi har gjort greie for. For å gjere det enkelt har vi berre skissert tre institutt på ei av avdelingane.

Som eit eksempel tek vi her stabsfunksjon personal som då vil ha oppgåver som er omtalt som

- Administrative funksjonar knyt til startegi og å drive med aktiv regel, rutine og forskriftsutvikling
- Driftsfunksjon for sentrale system og tenester
- Sakshandsaming av avdelinga sin egne behov innan for fagfelt som personal og økonomi

Tilsvarande vil det vere for dei andre stabsfunksjonane (studium, fou og IT) men der spesielt IT vil ha noko spesielt behov for distribuerte tenester til dei 5 campus i HVL. I den følgjande tabellen har vi forsøkt å oppsummere korleis administrativ organisering vert etter desse prinsippa.

	Strategiarbeid, regel, rutine og forskriftsutvikling	Driftsfunksjon for sentrale system og tenester	Forvaltningsoppgåver	Driftsstøtte for primæraktivitetane	Profilering og marknadsføring	Studierådgjeving
Personal	Sentralisert	Sentralisert	Desentralisert	Desentralisert		
IT	Sentralisert	Sentralisert	Sentralisert	Distribuert		
FOU	Sentralisert	Sentralisert	Desentralisert	Desentralisert		
Økonomi	Sentralisert	Sentralisert	Desentralisert	Desentralisert		
Studie	Sentralisert	Sentralisert	Desentralisert	Desentralisert	Sentralisert og distribuert	Desentralisert og distribuert

## Fusjonsprogrammet for Høgskulen på Vestlandet

	<p>Vi har ikkje her konkludert med om profil/marknadsføring skal leggst inn under studieseksjonen eller om det kan skiljast ut som ein eigen stabsfunksjon i HVL. Dette bør truleg utgreiast nærmare og sjåast i samanheng med kva andre marknad/profileringsoppgåver studierekruttering ein treng i HVL.</p> <p>Delegasjonen til dekan/avdeling vil då vere som følgjer:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Forvaltningsoppgåver innan<ul style="list-style-type: none"><li>○ Personal</li><li>○ Økonomi</li><li>○ Studiesaker</li><li>○ FOU</li></ul></li></ul> <p>Så til slutt må det gå ein direkte delegasjon i høve driftsstøtte for primæraktivitetane til institutta.</p>
<b>Kap 5</b>	Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov
<b>Kap 6</b>	Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov
Andre merknader	



## Fusjonsprogrammet for Høgskulen på Vestlandet

--	--