

HØYRINGSINNSPEL

Sak	Delprosjekt administrativ organisering – delprosjekt i hovedprosjektet Faglig og administrativ organisering
Saksnr.	16/05641
Høyringsinstans (svarar)	KA-økonomi/økonomidirektørene ved dei tre gamle institusjonane
Ev. prosess bak høyringsinnspelet	Alle økonomidirektørane har hatt prosessar i eigne einingar, og gitt eigne høyringsinnspel. Dette innspelet står økonomidirektørane fullt saman om, men det er stor støtte for desse synspunkta i alle økonomifunksjonane i det nye HVL.

Innspel utanom konkrete spørsmål

Fusjonsavtalen set som mål at administrasjonen skal støtte opp under kjerneverksemda, ivareta prinsipp for god forvaltning og samstundes sikre kvalitet og effektivitet.

Ein organisasjon med 3-4 fakultet fordelt på 3-5 studiestader geografisk spredt, som skal etablere seg som ein ny felles institusjon krev ei overordna drøfting der desse aspekta må vurderast. Det er ein kompleks organisasjon som krev ei samla vurdering. Her kunne ein f.eks. ta med overordna vurderingar av korleis ivareta støttetjenester tilpassa aktivitet på alle studiestadene, korleis få ei god ressursallokering og effektiv bruk av dei administrative ressursane, korleis få ei god styring av dei administrative funksjonane. Desse overordna vurderingane manglar så langt i rapporten om administrativ organisering, og må vera ein inngang for styret når dei skal drøfte saka.

Fleire områder som bør inn i ei prinsipiell vurdering :

KD har i fleire år arbeidd med ulike alternative løysingar for å profesjonalisere dei administrative tenestene til små og mellomstore høgskular. Fusjonsprosessen i høgare utdanning har gått fort, og det er derfor ikkje meir enn eit par år sidan KD signaliserte at dei ville etablere felles servicesenter. Hovedårsaka var små og sårbare administrative miljø, og stadig større krav til forvaltningsmessig kvalitet. Økonomiområdet var eitt av områda KD vurderte inn i ein slik modell. Med fusjonar ser sannsynlegvis KD slike modellar som mindre aktuelle. Med dette utgangspunktet meiner økonomidirektørane at **sentrale prinsipielle kriterier for dei administrative tenestene må bygge på vurderingar av sårbarhet, kompetanse og profesjonalitet.**

Utgangspunktet for fusjonen er at ein skal bygge ein ny institusjon, ikkje verksemdsoverdraging. Økonomidirektørane ser svært positivt på å få eit større og meir robust fagmiljø innan verksemdsstyring, økonomistyring, prosjektstyring, budsjettering, regnskap, lønn. Dette gir eit godt fundament for utvikling av gode styringsverktøy, styringsprosessar og rutinar for den nye institusjonen og å kunne ivareta forvaltningsmessige krav. Situasjonen ved dei tre institusjonane i dag, også tildels Bergen, er at ein i fleire funksjonar er sårbar og personavhengig. **I HVL må vi no bygge administrative støttetjenester der vi nyttar den fordelan som ligg i å bli større og meir**

robuste. Dette vil kunne gi eit grunnlag for gode administrative fagmiljø og profesjonelle støttetjenester til heile organisasjonen. Dette er eit hovudargument for å ha støttetjenester generelt som felles organiserte, og i forhold til heile økonomiområdet er dette svært viktig.

Fusjonen bygger i stor grad på moglegheitene som større fagmiljø gir. **Det er viktig å bygge den nye organisasjonen på at dei administrative fagmiljøa også dreg synergjar av å vera i eit større fagmiljø.** Det er dessverre lite fokus på at dei administrative støttefunksjonane er eigne fagmiljø.

Institusjonane innan høgare utdanning har dei siste åra fått betydelege kutt i dei økonomiske rammene for å effektivisere verksemdene. Når ein no skal bygge opp ein ny organisasjon, både fagleg, administrativt og med leiarstrukturar må det vera ein forutsetning at effektiv organisering vurdert prinsippielt i denne type saker. **Målet om å ha ein effektiv organisasjon må vera førande, og bør bli gjort ei prinsippiell vurdering av i det som skal gå vidare til styret.** Den nye HVL må ha som utgangspunkt å vera ein mest mogleg lett og enkel organisasjon.

Som ein peikepinn ser vi at UiB har ca.40% andre stillingar enn reint faglege, medan HVL har ca.30% andre stillingar enn reint faglege (jfr. DBH). Med den finansieringa HVL har pr i dag kan vi ikkje bruke f.eks. UiB som ein mal for ressursbruk til andre stillingar enn faglege. Dei faglege måla for HVL vil etter vår vurdering bli vanskeleg å gjennomføre med ei slik dreining av ressursbruk.

Generelt har det dei siste to åra vore betydeleg fokus på effektivisering ved fleire av dei store institusjonane, spesielt pga dei økonomiske kutt som er gjennomført av Stortinget gjennom reduserte budsjett dei siste åra. HVL må derfor vera forsiktig med å sjå til, og argumentere for, den tradisjonelle organiseringa av UH-institusjonar. Her skjer det nok så mykje. I rapporten saknar vi derfor å **få ei kort oversikt over utfordringar/prosessar/løysingar som blir arbeida med ved dei største UH-institusjonane i dag. Dette er erfaringar som er svært viktig å vurdere opp mot HVL sine mål med organisasjonen og det faktum at vi har fem kampus, geografisk spredt.**

Rapporten må ta inn vurderingar knytt til funksjonar, støttetjenester som bør vera på studiestadene, eller kanskje heller bringe inn nærregion-nivået. Vi får prorektorar knytt til nærregion , og vi har nærregionar i dag som har gode samarbeidsforhold på tvers av studiestadene. Det er etablerte samarbeid om ressursar mellom F/S og S/H. For å bidra til ei ressurseffektiv støttetjeneste må ein vurdere om eit slikt samarbeid skal fortsetja innan enkelte funksjonar. Det er viktig å vurdere kva administrative funksjonar som bør vera på studiestad/nærregion-nivå for å sikre støtte til den aktiviteten som foregår og å få ei brei verksemdsstyringskompetanse med kunnskap om heile organisasjonen.

I høve til verksemdsstyring og økonomistyring er det ei ekstra kvalitetssikring og grunnlag for god internkontroll, å ha støttefunksjonane som er spreiddt geografisk.

HVL må etablere ei administrativ organisering som bidreg til å styrke den samla administrative kompetansen. Felles fagutvikling og ei samla bruk av fagressursane vil gje samla best støttefunksjonar for heile organisasjonen.

Ein svært stor del av administrative oppgaver knytter seg til forvaltningsmessige krav som gjeld f.eks. reiser, eksamen, tilsettingar, regnskap. Det som ikkje knytter seg til forvaltningsmessige krav er ofte av meir styringsmessig karakter, f.eks. planprosessar, rapportering, økonomistyring. **For å sikre god kvalitet samla for organisasjonen både forvaltningsmessig og styringsmessig er det viktig i ei oppbyggingsfase av den nye HVL at ein har eit felles grep om den nye organisasjonen. Dette er etter økonomidirektørane si vurdering svært sentralt i den fasen HVL er no.**

I ei vurdering av organisering ville det vore nyttig å få ei oversikt over størrelsen på fagmiljøa innanfor ulike funksjonar. Dette ville gi innsikt i kva størrelse det er på dei fagmiljøa ein evt splittar opp organisatorisk.

Det overordna og heilhetlege perspektivet i ei administrativ organisering er viktig, men dette må også sjåast i samanheng med **gode løysingar for støttetjenester der behovet for støtte er i organisasjonen. I ein administrasjon som er organisert felles er fyrste kravet å dedikere ressursar innanfor ulike administrative tenester geografisk og til det nivå der behovet er. Då får ein administrativt personale som har kunnskap om verksemda til eit institutt og/eller fakultet eller geografisk område, og som følgjer opp/gir støtte. Dei dedikerte personane vil vera instituttet, fakultetet eller studiestaden sin stab utan at personane treng å vera organisert med personalansvar slik. På denne måten ivaretek ein behovet for felles fagadministrativ koordinering og behovet for støtte/tjenester ved ulike einingar.**

Rapporten bør utdjupe meir korleis ei organisering som foreslått vil kunne **fungere på studiestadene**. Det er spesielt studiestadene utanom Bergen som vil få utfordringar med ein organisering av administrative tenester både på fakultet og i fellestenester.

I ei prinsipiell vurdering bør ein også ta med rekrutteringsbehovet for administrativt personale, og å vera ein interessant arbeidsgiver. Høgt utdanna administrativt personale vil ha langt meir interessante oppgåver om ein kan delta både i strategiske og utviklingsorienterte oppgåver og operative. Dette vil ein kunne få til ved å bruke kompetansen i ei fellesteneste som både har strategiske og operative oppgåver.

Kap 4

Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov

I begge modellane er det identifisert kva slags oppgåver som fysiske må vere tilgjengelege på studiestadane.

Er det oppgåver som manglar – i så fall kva for oppgåver og kvifor?

Innleiingsvis har vi etterlyst ei vurdering av kva funksjonar/kompetanse som bør vera på studiestad og/eller nærregion for å gi ei god støttetjeneste

i høve til aktivitet, og at ein i verksemdsstyringa vil kunne ha store fordelar av å ha personale knytt til ulike nivå i organisasjonen fordelt geografisk. Dette vil vera ei strategisk vurdering av korleis ein vil gi gode støttetjenester, men også korleis ein vil ha ei breidde i administrative støttefunksjonar i nærregionane for at heile organisasjonen er delaktige i både operative og strategiske funksjonar i organisasjonen.

Korleis vurderer høyringsinstansane fordelinga av oppgåvene mellom

a. institusjons- og fakultetsnivå i modell 1?

b. institusjons- og fakultetsnivå i modell 2?

I forhold til den foreslåtte modell 1 eller 2 er forskjellen for økonomiområdet det som ligg i budsjettering/regnskapsoppfølging og økonomiske oppgaver i planlegging og drift av eksternfinansiert verksemd. Modell 1 har dette som del av fellestjenester, medan modell 2 har desse funksjonane organisert på fakultetsnivå.

Økonomirådgiverane og prosjektmedarbeidarane er rundt 10-15 personar i heile HVL. Dette er ei gruppe med høg fagleg kompetanse, jobbar både på strategisk og operativt nivå. I ei organisering av desse ressursane i eit felles team i ei fellestjeneste vil ein kunne trekke vekslar på operativ kunnskap når ein etablerer strategisk styring, rutiner/reglement, systemoppfølging. På den motsette sida vil den delen av organisasjonen som skal ha operative tenester få tilgang på støttetjenester som også kjenner godt til felles og strategisk politikk og retningslinjer. Vi meiner at dette fagmiljøet vil kunne utvikle svært gode felles tenester gjennom dedikerte personar til fakultet. Skal ein splitte mellom fellestjenester og fakultet vil ein samla sett få ei dårlegare ressursutnytting av dette fagmiljøet. Denne faggruppa er svært sentral i verksemdstyring og økonomistyring i dagens økonomifunksjonar. Med dei utfordringane ein står overfor med å etablere ny fagleg struktur, og å etablere felles kultur for styring vil det vera svært negativt for det nye HVL at ikkje heile organisasjonen dreg vekslar på desse ressursane.

I dag er økonomifunksjonane ved alle dei gamle institusjonane organisert som fellestjenester. Dette vil slik sett vera ei vidareføring av hovedmodellen vi har i dag, og vil vera spennande å utvikle vidare til beste for heile HVL. Vi har store muligheter med å bygge vidare på ei fellestjeneste innanfor økonomiområdet.

Økonomidirektørane vil her også framheve heile HVL og fakulteta/institutta sin moglegheit for betre heilhetleg styring ved å sjå

	<p>eksternfinansierte prosjekt og KD-økonomi i samanheng. Ved å organisere økonomisk støtte/prosjektøkonomar inn i økonomifunksjonane vil ein kunne oppnå dette. Med dedikerte personar til institutt/fakultet vil dette bli ei kvalitativt god teneste. Prosjektstøtte krev god kompetanse (f.eks. EU), og vi må ikkje organisere oss slik at denne kompetansen blir fragmentert.</p> <p>Ein svært stor del av administrative oppgaver knytter seg til forvaltningsmessige krav som gjeld f.eks. reiser, eksamen, tilsettingar, regnskap. Det som ikkje knytter seg til forvaltningsmessige krav er ofte av meir styringsmessig karakter, f.eks. planprosessar, rapportering, økonomistyring. For å sikre god kvalitet samla for organisasjonen både forvaltningsmessig og styringsmessig er det viktig i ei oppbyggingsfase av den nye HVL at ein har eit felles grep om den nye organisasjonen. Dette er etter økonomidirektørane si vurdering svært sentralt i den fasen HVL er no.</p> <p>Økonomidirektørane støttar modell 1 når det gjeld å ha alle økonomifunksjonar felles organisert inkl. planlegging og drift av eksternfinansiert verksemd(økonomisk del). Dette er spesielt viktig no i ei oppbyggingsfase av strukturar for å ivareta god forvaltning, heilhetleg styring og god ressursallokering.</p> <p>Viser for øvrig til innspel innleiingsvis om ei prinsipiell tilnærming til organiseringa av administrative funksjonar før ein foreslår oppgavefordeling.</p> <p><i>Er det naudsynt å vidareutvikle eller etablere nye administrative område i HVL - kvifor?</i></p> <p>Økonomidirektørane ser ikkje at det er behov for nye administrative områder. Vi vil imidlertid gi innspel på at det styringsmessig på alle nivå i organisasjonen vil vera tenleg å organisere økonomar knytt til eksternfinansiert verksemd saman med den ordinære økonomifunksjonen. I dag er det også ulik organisatorisk tilknytning for lønnsfunksjonen i dei gamle institusjonane. Økonomidirektørane meiner at lønn og reise står for ein så stor del av verksemda sin rekneskap at det vil vera mest hensiktsmessig at desse funksjonane er organisert innunder økonomifunksjonen.</p>
Kap 5	Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov

	<p><i>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 Leiing og fagleg organisering)</i></p> <p>I høve til økonomifunksjonane, meiner økonomidirektørane at modell 1 er den som er mest fleksibel ressursmessig i høve til å tilpasse ressursbehov for administrative tenester på fakultetsnivå. Då vil denne modellen kunne støtte best opp om den faglege organiseringa uavhengig av om ein får 3 eller 4 fakultet.</p> <p><i>Korleis oppfyller modell 1 og modell 2 målsettinga om likebehandling av studentar og tilsette i HVL?</i></p> <p>Modell 1 vil gi eit betre grunnlag for likebehandling ved at administrativt personale høyrer til ei felles eining og utøver same fortolkning av regelverk. Tilsette i støttefunksjonen har ein leiar å forhalde seg til.</p>
Kap 6	<p>Bruk spørsmål framfor, eller kommenter ut frå egne behov</p> <p><i>Delprosjektet peikar på forhold som må greiast ut nærare, uavhengig av kva for ein modell ein vel.</i></p> <p><i>Vi ber høyringsinstansane om å gje innspel til andre forhold som må greiast ut.</i></p> <p>Innledningsvis har økonomidirektørane peika på fleire høve som vi meiner må lyftast opp i ei overordna vurdering for heile institusjonen, og korleis ein ynskjer å etablere HVL i fyrste femårsperioda. Dette bør vera ei overordna drøfting i styret som steg 1, før eventuelle modellar blir lagt fram som steg 2.</p>

Fusjonsprogrammet for Høgskulen på Vestlandet

<p>Andre merknader</p>	<p>Sjå innleiing der det er fleire prinsipielle merknader og innspel.</p> <p>Generelt vil økonomidirektørene støtte ei toppleiargruppe som også har direktørar med ansvar for administrative områder, deriblant økonomi.</p>
------------------------	--