|  |
| --- |
| Administrativ organisering ved HVL |
| Administrative funksjoner og oppgaver i linje til fakultet eller til fellestjenester/virksomhetsnivå |
|  |
| Dokumentet beskriver utvidet strategisk ledergruppe sitt forslag til plassering av administrative funksjoner og oppgaver i linje til fakultet/dekan og til fellestjenester/virksomhetsnivå/prorektor/direktør. |
|  |

Administrativ organisering ved HVL

Administrative funksjoner og oppgaver i linje til fakultet eller til fellestjenester/virksomhetsnivå

# Bakgrunn

Arbeidet med å etablere en felles administrasjon for Høgskulen på Vestlandet foregår *dels i den organisatoriske linjen i HVL*, og *dels i OU-programmet*, gjennom prosjekt P3 Administrativ organisering.

På grunnlag av styrets vedtak i sak 17/17 og på mandat fra rektor, skal utvidet (strategisk) ledergruppe legge frem for rektor:

1. Et begrunnet forslag for plassering av administrative funksjoner under overordnede administrative funksjonsområder.
2. Et begrunnet forslag om prinsipper for lederstruktur (på nivå 3 og 4) i administrative fellestjenester/på virksomhetsnivå, og i fakultetene
3. Et begrunnet forslag til hovedfordeling av administrative funksjoner og oppgaver mellom fellestjenester på virksomhetsnivå og fakultetene.

Mer utførlig beskrivelse av mandat og prosess finnes [her.](https://www.hvl.no/globalassets/hvl-internett/dokument/ou/mandat-og-prosess-plassering-av-funksjoner.pdf)

Dette dokumentet beskriver utvidet strategisk ledergruppes forslag for punkt 3 i mandatet: organisatorisk plassering av administrative funksjoner og oppgaver i linje til fakultet/dekan og til fellestjenester/virksomhetsnivå/prorektor/direktør.

# Prosess

Utvidet strategisk ledergruppe diskuterte punkt 3 i mandatet i møter 22.09.17 og 03.10.17, og 30.10.17. Representanter fra hovedtillitsvalgte har også vært med i de to første møtene. I forkant av diskusjonen var hele organisasjonen invitert til å komme med innspill til organisatorisk plassering av administrative funksjoner og oppgaver i fellestjenester/på virksomhetsnivå og i fakultet.

Utvidet strategisk ledergruppe har drøftet de fleste administrative funksjonsområdene, og har hatt særlig fokus på områder som har strategisk betydning eller som er av betydning med tanke på dekanenes resultatansvar. Funksjonsområder som har vært drøftet er:

* Internasjonalisering – internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid
* FoUI - forskningsstøttefunksjoner
* Studieadministrasjon og evu – alle funksjoner
* Økonomi – økonomistyring
* Personal – lederstøtte og rekruttering
* Samhandling – kommunikasjon og samfunnskontakt
* Arealforvaltning, drifts- og servicefunksjoner

Hovedformålet med diskusjonene har vært å få belyst hvilke funksjoner og oppgaver som bør ligge i linje til fakultet/dekan og hvilke som best organiseres i fellestjenester/på virksomhetsnivå under prorektor/direktør. Det videre arbeidet med å få på plass detaljene i organiseringen: hvordan samarbeid mellom felles- og fakultetsnivå skal sikres, tall på årsverk etc. ligger til prosjektgruppene i delprosjekt P3.3 Administrativ organisasjonsstruktur, som skal utarbeide funksjonsplaner for den administrative virksomheten både i fellestjenester/på virksomhetsnivå og i fakultet.

# Sentrale diskusjonspunkt

Nasjonale krav til effektivisering, avbyråkratisering og digitalisering, samt styrets vedtak i sak 17/17 har lagt føringer for diskusjonene. Det har i all hovedsak vært enighet i utvidet strategisk ledergruppe om målsetninger for de administrative støttetjenestene med tanke på tjenestekvalitet og behov for profesjonalisering, effektivitet og kompetanse. Diskusjonen har derfor handlet mest om å finne en løsning for organisering av de administrative tjenestene som gir muligheter både for å levere administrative tjenester med god kvalitet, og som samtidig ivaretar behov for god ressursdisponering og endringskapasitet i administrasjonen. I noen tilfeller har diskusjonen synliggjort dilemmaer mellom de målsetningene gruppen er enige om og eksisterende kompetanse- og ressurskapasitet i høgskolens administrasjon:

### Behovet for kvalitativt gode og tilgjengelige støttetjenester til dekan og den faglige kjernevirksomheten

De administrative støttetjenestene skal støtte opp under den faglige kjernevirksomheten på best mulig måte. I diskusjonene er det pekt på fordeler og ulemper med større og mindre grad av samling av administrative funksjoner og oppgaver i linje i fellestjenester. Det understrekes at uansett valg av modell for de ulike funksjonsområdene må tjenestene være tilgjengelige ved behov, slik at dekanen og faglig virksomhet får nødvendig støtte. Robusthet i tjenestene, og muligheten til å samle kompetansemiljøene er hovedargumenter for å samle disse i en fellestjeneste. Nærhet og kjennskap til den faglig virksomheten og råderett over ressursene i egen linje er hovedargument for å legge hovedtyngden av administrative funksjoner og oppgaver i fakultetene.

Om en ser til sammenlignbare institusjoner, har HVL har «slank» administrasjon: Forholdstallene mellom administrativt ansatte og ansatte i fagstillinger og studenter er lave. Forskningsadministrasjon, internasjonalisering og økonomi er eksempler på administrative områder hvor HVL er relativt tynt bemannet. Det er kanskje særlig innenfor slike områder at det vil være viktig å bygge et robust administrativt støtteapparat som legger til rette for en samlet oppbygging og utvikling av tjenester, kvalitet og kompetanse. Det kan derfor være tjenlig å legge hovedtyngden av slike tjenester i fellestjenester, med ansvar for å levere støttetjenester til hele HVL. Slik kan en begrense sårbarhet i de administrative støttetjenestene samtidig som en bygger kompetanse og kvalitet i tjenesteområdet samlet.

### Behovet for å bygge en fleksibel administrasjon med endringskapasitet

Universitetsambisjonen, krav om effektivisering, avbyråkratisering og digitalisering, krav til økt eksternfinansiert og internasjonal virksomhet, samt demografiske endringer, vil gi føringer for kompetanse- og ressursbehov, for tjenesteutvikling og for hvordan vi bør organisere arbeidet. For å kunne møte slike og andre (foreløpig ukjente) krav og endringer, er det særdeles viktig at HVL bygger en fleksibel administrasjon med endringskapasitet. Dette var også et poeng som ble understreket av både ledere, tillitsvalgte og studentrepresentant i startfasen av arbeidet med administrativ organisering i utvidet strategisk ledergruppe 17. og 18. august.

Tre måter å bygge endringskapasitet på[[1]](#footnote-1) er ved å *øke* ressurser, *frigjøre* ressurser og *utvikle* ressurser. For at HVL skal nå sin målsetning om å bli universitet, vil det bli viktig å utvikle og benytte eksisterende ressurser på best mulig måte. Dette blir særlig viktig sett i lys av gjeldede krav om effektivisering og avbyråkratisering. HVL vil dermed i stor grad måtte utvikle endringskapasitet gjennom frigjøring (omdisponering/omallokering) av ressurser og gjennom (kompetanse)utvikling. Selv om vi ennå ikke ser hele bildet, vet vi at digitalisering vil påvirke ulike administrative tjenester på ulike tidspunkt og på ulike måter. Dette vil kreve at vi bygger en fleksibel administrasjon ut fra en langsiktig ressurs- og kompetanseutviklingsplan.

I sammenheng med dette må vi også se behovet for en helhetlig administrasjon, med god kontroll på grenseflater og kostnader. I delprosjekt P3.3 Administrativ organisasjonsstruktur ligger en samlet etablering av felles- og fakultetsadministrasjon som del av mandatet, nettopp med tanke på et slikt helhetlig perspektiv på de administrative tjenestene: Dersom fakultetene over tid utvikler egne unike tjenesteleveranser i sine enheter, er det fare for at grenseflaten mot fellestjenestene blir asynkron og at gap eller dobbeltarbeid oppstår. Videre utvikling av administrative tjenester må derfor også skje samlet; dette vil sikre grenseflatene og gi kontroll på kostnadsutviklingen i administrasjonen. Ansvaret for en slik samlet utvikling ligger til rektor.

# Forslag til overordnet plassering av administrative funksjoner og oppgaver i organisatorisk linje til fellestjenester/på virksomhetsnivå og i fakultet

Utvidet strategisk ledergruppe er på noen områder delt i oppfatningen av hvor hovedtyngden av administrative funksjoner og oppgaver skal legges. Det gjelder særlig områdene internasjonalisering (internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid), FoUI (forskningsstøttefunksjoner) og økonomi (økonomistyring). På disse områdene foreslår organisasjonsdirektør at hovedtyngden av funksjoner og oppgaver blir lagt i en fellestjeneste.

Slike løsninger forutsetter at vi i det videre prosjektarbeidet i delprosjekt P3.3 Administrativ organisasjonsstruktur er ekstra oppmerksomme på hvordan tjenestene i fellestjenester er relevante og tilgjengelige for fakultetenes behov. Det er her vi utarbeider detaljene i den administrative organisasjonsstrukturen; fordeler oppgaver og årsverk mellom ulike enheter og mellom felles- og fakultetsadministrasjon, organiserer oppgaveløsningen og skisserer løsninger for samarbeidet mellom felles- og fakultetsnivået skal. Dette arbeidet skal foregå i tett samarbeid med dekanene.

Som ledd i dette arbeidet skal det også utredes hvilket behov det er for stabs- og lederstøttefunksjoner på nivå 1, 2 og 3. Slikt behov skal utredes i samarbeid med både dekaner og andre ledere i HVL, og skal munne ut i et forslag til hvordan behovet skal ivaretas.

Uansett hvilken organisatorisk løsning som velges, bør løsningen evalueres etter en gitt tid, f.eks. etter to år (høst 2020). En slik tidsperiode gir en ny organisering og ny praksis tid til å sette seg før en evaluering.

På bakgrunn av arbeidet i utvidet strategisk ledergruppe legger organisasjonsdirektør fram følgende forslag til prinsipp for hovedfordeling av administrative funksjoner og oppgaver mellom fellestjenester på virksomhetsnivå og fakultetene:

1. Oppgaver av institusjonell og fakultetsovergripende karakter legges i en fellestjeneste. Dette gjelder bl.a. forvaltning av regelverk, lik praksis, utvikling av felles avtaler og system etc, og oppgaver som krever høy grad av spesialisering innenfor det administrative fagområdet.
2. Hoveddelen av administrative funksjoner samles i fellestjenester på områder der:
   1. gjeldende ressurs-/kompetansesituasjon gir behov for å bygge, utvikle og utnytte samlet kapasitet
   2. det er stor risiko for sårbare tjenester og dublering av funksjoner/oppgaver ved en fordeling mellom fellestjenester og fakultetene
3. Administrative funksjoner legges i fakultetene på områder:
   1. med særlig behov for nærhet til og kunnskap om den faglige virksomheten og studentene i fakultetet
   2. der fakultetene er tillagt et særskilt eget ansvar for oppgaver, drift og utvikling

Med utgangspunkt i disse prinsippene foreslår organisasjonsdirektør følgende overordnede plassering av administrative funksjoner og oppgaver:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Funksjonsområde | Forslag til fordeling av funksjoner og oppgaver | Begrunnelse og vurderinger til oppfølging i det videre prosjektarbeidet i OU-programmet[[2]](#footnote-2): |
| Internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid | Organiseres i hovedsak i en fellestjeneste, som blant annet ivaretar samlet støtte til fakultetene.  Studentutveksling og studentrettet internasjonaliseringsarbeid krever nært kjennskap til utdanningene. Slike oppgaver bør vurderes knyttet opp til studieveiledningsarbeidet ved fakultetene. Det videre prosjektarbeidet i delprosjekt P3.3 må utarbeide gode løsninger med tanke på ressursdisponering i administrasjonen. | ***Begrunnelse***  Internasjonalisering er et område hvor HVL skal bygge både aktivitet og kompetanse. Koblingen mellom internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid skal styrkes.  Ressurs-/ kompetansesituasjonen er per i dag ikke optimal med tanke på å fordele kapasitet mellom en fellestjeneste og fire fakultet. Det er viktig å bygge kompetansen på området samlet. Dette kan best ivaretas med å samle og utvikle eksisterende ressurser i en fellestjeneste, som kan støtte de fire fakultetene.  ***Vurderinger***  Faglig/vitenskapelig tilsatte vil ha et viktig ansvar for utvikling av internasjonaliseringsaktiviteten i fakultetene, og har behov for at ressursene i fellestjenester er tilgjengelige for at HVL skal lykkes med sine målsetninger for økt aktivitet.  Videre kreves det at støttetjenestene for internasjonaliseringsarbeidet har inngående kjennskap, og tett kopling til fakultetenes forskningsaktivitet og utdanningsprogram. Dette må sikres i den videre utviklingen av samarbeidet mellom fellestjenestene og faglig/vitenskapelig tilsatte i fakultetene. |
| FoU | Forskningsadministrasjonen organiseres i hovedsak i en fellestjeneste, som blant annet ivaretar samlet støtte til fakultetene.  Strategiske oppgaver som krever høy grad av spesialisert kompetanse, legges i fellestjenestene, slik at den kan tilbys samlet til hele HVL.  Drift av ph.d-programmene og generell forskningsstøtte, f.eks. administrativ støtte til fordeling av FoU-tid, er eksempler på oppgaver som er av betydning for fakultetene og som bør ligge i fakultetene. | ***Begrunnelse***  Ressurs-/ kompetansesituasjonen er per i dag ikke optimal med tanke på fordeling mellom en fellestjeneste og fire fakultet. Det er derfor viktig å bygge opp en robust støttetjeneste som kan støtte alle de fire fakultetene fra en fellestjeneste. En samling i fellestjenester gir også best forutsetninger for en samlet oppbygging og utvikling av kompetanse på området.  Dette blir også vist til i NIFUs fusjonsutredning, der det blir trukket frem at forskningsadministrasjonen er et område hvor en hurtig kan (og må) bygge opp kapasitet og kompetanse. Dette er særlig viktig med tanke på universitetsambisjonen, deltakelse i EU-prosjekter og økt internasjonalisering generelt. Dette oppnår vi best med å samle hovedtyngden av kompetanse og ressurser i en fellestjeneste.  ***Vurderinger***  Det er en målsetning å øke forskningsaktiviteten i HVL med tanke på universitetsambisjonen. Forskningsstøtte er et område hvor behovene etter fusjon kan være større enn kapasiteten. Det videre prosjektarbeidet må derfor synliggjøre muligheter og utfordringer med tanke på dagens ressurs- og kompetansesituasjon.  Forskningsadministrasjonen må samarbeide tett med internasjonaliseringsfunksjonen for å øke internasjonalt forskningssamarbeid. Det videre prosjektarbeidet i delprosjekt P3.3 må vise hvordan ressursene best kan fordeles, og hvordan samarbeidet skal legges opp. |
| Studieadministrasjon | Ansvar for opptak og eksamen ligger i fellestjenester, mens oppgaver knyttet til praksis og studieveiledning ligger på fakultetsnivå (med unntak av oppgaver av institusjonell, fakultetsovergripende karakter.)  Oppgaver knyttet til kvalitetssikring/kvalitetsutvikling, studentsaker, analyse og utredning må ligge både i fellestjenester og i fakultet. | ***Begrunnelse***  Studieadministrasjonen skal være tett på, og i tillegg til forvaltnings- og utviklingsoppgaver er det er i stor grad studentenes behov som vil være førende for hvordan arbeidet organiseres, også konkret på studiestedsnivå.  ***Vurderinger***  Videre arbeid med råd- og utvalgsstruktur vil påvirke behovet for administrativ støtte på fakultetsnivå.  Det videre prosjektarbeidet i delprosjekt P3.3 Administrativ organisasjonsstruktur må finne gode løsninger, blant annet for å ivareta grenseflater, og unngå dobbeltarbeid.  Etter- og videreutdanning (EVU) vil kreve et særlig fokus i det videre prosjektarbeidet, med tanke på grenseflater, bl.a. inn mot funksjonsområdene «Samhandling» og «Økonomi». Videre må det også arbeides med å klargjøre hvor, og til hvilke funksjoner den operative støtten til fakultetenes/instituttenes EVU-virksomhet legges. |
| Organisasjon | Fakultetsovergripende områder som digitalisering, likestilling og mangfold, sikkerhet og beredskap (inkludert informasjonssikkerhet) og arbeidsgiverpolitikk (inkl. medbestemmelse) legges til fellestjenester. Det samme gjelder for utvikling av regelverk og rutiner på personalområdet, og oppgaver og funksjoner som krever høy grad av spesialisert kompetanse.  Dokumentsenter/arkiv vil ligge i fellestjenester.  Funksjoner knyttet til organisasjonsutvikling, og lederutvikling/opplæring legges i en fellestjeneste. Disse funksjonene vil ha et tydelig ansvar for å støtte opp under fakultetenes og fellestjenestenes behov.  Det vil være behov for en samlet tilnærming til strategisk kompetanseutvikling for faglige og administrativt ansatte i HVL. Det fordrer at fellestjenestene tar et overordnet prosessansvar for dette området. I tillegg vil det være behov for funksjoner i fakultetene med ansvar for fakultetenes særskilte behov for kompetanseutvikling av sine ansatte. Arbeidet med funksjonsplaner vil utrede behovene for funksjoner til dette arbeidet  Fordeling av administrativ funksjoner til tilsettingsprosesser vil blant annet være avhengig av om tilsettingsutvalg plasseres på fakultetsnivå. Uansett valg av løsning for tilsettingsutvalg vil det trolig være behov for funksjoner i fakultet som kan støtte ledere i arbeidet med rekruttering og tilsettinger. | ***Begrunnelse***  HVLs størrelse, og særpreg som en flerkampusinstitusjon fordrer et samlet og tydelig grep om organisasjonsutviklingen. Løsninger for utvikling og drift av organisasjonen må blant annet støtte opp under målene om effektiv bruk av ressurser og tilrettelegging for digitalisering.  Fellestjenestene får ansvaret for rammer rundt, og støttesystem til kompetanseutvikling, rekruttering, arbeidsgiverpolitikk, personaloppfølging og arbeidsmiljø. Det fordrer personalfunksjoner både i fellestjenester og i fakultetene for å støtte og følge opp innenfor disse rammene.  ***Vurderinger***  Arbeidet med funksjonsplaner vil i stor grad dreie seg om å finne en god balanse og fordeling av oppgaver og funksjoner mellom fellestjenester og fakultet, og gode løsninger for samarbeid mellom felles- og fakultetsnivået.  Det ligger til fellestjenester å utvikle regelverk og rutiner på personalområdet, herunder f.eks. oppfølging sjukefravær, IA-arbeidet, HMS, livsfasepolitikk etc. Samtidig vil personallederne i fakultetene kunne trenge noe ressurser i fakultetene som støtte til oppfølging av sine medarbeidere på disse områdene. Det pågående arbeidet med å vurdere det samlede behovet for lederstøtte i rektors stab og fakultetene vil gi innspill til organiseringen av den samlede lederstøtten. |
| IKT | Organiseres i fellestjeneste, med brukerstøtte på studiestedsnivå. | IKT-tjenestene er fakultetsovergripende, og fokus på god systemutvikling og drift fordrer organisering i fellestjenester. |
| Økonomi | Økonomifunksjonene organiseres hovedsakelig i fellestjenester og ivaretar bl.a. den samlede økonomistøtten til fakultetene. | ***Begrunnelse***  Ressursene innenfor økonomiområdet kan best utvikles/disponeres i en samlet fellesenhet som leverer tjenester og støtte til fakultetene. En slik samkjørt økonomifunksjon vil være fleksibel, yte gode tjenester til fakultetene, og gir gode muligheter for utvikling av kompetanse og felles praksis. En del av organiseringen av økonomifunksjonen er etableringen av fakultetsteam for økonomistøtte.  ***Vurderinger***  Det videre prosjektarbeidet i delprosjekt P3.3 Administrativ organisasjonsstruktur må klargjøre om det er behov for egne økonomifunksjoner i fakultetene knyttet til lederstøtte. Det må videre  utarbeides gode løsninger for samarbeid mellom økonomifunksjonene i fellestjenester og øvrig fakultetsadministrasjon. |
| Intern og ekstern samhandling | Oppgaver knyttet til samhandling og kommunikasjon organiseres i fellestjenester.  Det videre prosjektarbeidet i delprosjekt P3.3 må finne gode løsninger for samarbeid i grenseflatene mellom ulike nivåer og enheter internt, samt eksternt for eksternt samarbeid. | Organisering i fellestjenester vil sikre et helhetlig perspektiv på kommunikasjon, samhandling og samfunnskontakt |
| Arealforvaltning, drift og service | Oppgavene organiseres i fellestjenester, men vil i stor grad være preget av studiestedenes utforming og behov. | Organisering i fellestjenester vil best ivareta behovet for et helhetlig perspektiv på areal, drift og service. Dette vil også bidra til god ressursdisponering og til profesjonalisering av tjenestene. |

Detaljene utarbeides i det videre prosjektarbeidet i delprosjekt P3.3, men ut fra modellene som ble skissert i styresak 17/17 fra delprosjekt Administrativ organisering i Fusjonsprogrammet, kan følgende modell illustrere forslaget:

|  |  |
| --- | --- |
| **Oppgaver på institusjonsnivå - organisert i fellestjenester** | **Oppgaver på fakultetsnivå - organisert i fakultetstjenester** |
| * Stab og sekretariat; rektor, høgskolestyret, råd/utvalg/nemnder på nivå 1. * Internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid * Forskningsadministrasjon * Bibliotek * Strategisk kommunikasjon * Kommunikasjon og markedsføring * Opptak * Eksamen * Læringsplattform, e-læring, utvikling og drift * FS: utvikling/rapportering DBH * Kvalitetssystem etc. * Etter- og videreutdanning (EVO/EVU) * Arealforvaltning, drift og service/førstelinjetjenester * Virksomhetsstyring/kvalitetssystem * Organisasjonsutvikling og lederutvikling * HMS, sikkerhet og beredskap * Arbeidsgiverpolitikk * Digitalisering * HR/personal; personaloppfølging, kompetanseutvikling * Arkiv * Lønn * IT-drift/ utvikling * Økonomistyring/økonomisk virksomhetsstyring * Prosjektøkonomi * Økonomitjenester; regnskap, innkjøp * Økonomi; budsjettering i fakultetet og regnskapsoppfølging | * Stab og sekretariat; dekan, råd/utvalg på nivå 2 og 3 * Oppgaver knyttet til drift av ph.d.-programmene og generell forskningsstøtte * Studieadministrasjon; studieveiledning (evt. inkl. studentutveksling og studentrettet internasjonaliseringsarbeid), utdanningsplaner, innpass, studiekvalitetsutvikling * Studieplaner * Praksisadministrasjon * Evt. tilsettingsutvalg og tilhørende administrative ressurser, inkludert rekruttering * Funksjoner for lederstøtte personaloppfølging * Funksjoner knyttet til evt. fakultetsspesifikke kompetanseutviklingstiltak |

1. Meyer, C.B. & Stensaker, I.G., 2011: *Endringskapasitet*. [↑](#footnote-ref-1)
2. Detaljene vil utarbeides i delprosjekt P3.3 Administrativ organisasjonsstruktur, hvor funksjons- og bemanningsplaner vil beskrive ansvar, oppgaver, årsverk og organisering. [↑](#footnote-ref-2)