Mandat for
P3 Prosjekt Administrativ organisering

Høgskulen på Vestlandet vert etablert med deling som drivkraft, ideal og metode. Kunnskap veks når den blir delt. Det vi gjer, skal støtte opp om vekst for ei berekraftig utvikling av samfunns-, arbeids- og næringslivet og for einskildmenneske.

- Fusjonsplattform 25.05.16.

1. Bakgrunn

Den overordna målsettinga med OU-programmet er å utvikle HVL som *ein* felles institusjon. OU-programmet bygger på fusjonsavtalen, og arbeidet i programmet skal bidra til å oppfylle ambisjonane som er nedfelte i denne. I fusjonsavtalen heiter det:

Med utgangspunkt i det mangfaldige kompetansefellesskapet ved dei tre institusjonane skal Høgskulen på Vestlandet byggjast og utviklast til ein fagleg sterk og tydeleg kunnskapsinstitusjon. Høgskulen på Vestlandet skal ha eit nært samarbeid med samfunns-, arbeids- og næringsliv, og yte bidrag til regional, nasjonal og internasjonal kunnskapsutvikling.

I styrevedtak 9.3.2017 heiter det at OU-programmet er ansvarleg for prosessane med å utvikle ein heilskapleg HVL, fram til slikt ansvar er plassert enten i faglege eller administrative einingar. Prosjekt P3 Administrativ organisering inngår i prosjektporteføljen i OU-programmet og er del av same vedtak.

OU-programmet omfattar følgjande prosjekt:

P1 Førebuing av strategiprosess (forprosjekt)
P2 Fagleg organisering
P3 Administrativ organisering
P4 Digitalisering

2. Rammer og avhengigheiter

Nasjonale føringar

St. Meld. Nr 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet låg til grunn for fusjonsprosessen. Det er særleg nokre område i stortingsmeldinga som har følgjer for arbeidet i Prosjekt Administrativ organisering:

- Vektlegging av god og tydeleg styring og leiing
- God ressursforvalting
- Effektive administrative løysingar – digital forvalting

I tillegg til punkta i stortingsmeldinga kjem dei konkrete krava om avbyråkratisering og effektivisering i sektoren som nedfelt i tildelingsbrev. Rundskriv frå Kommunal- og moderniseringsdepartementet 09.01.17 slår fast at krav om digitalisering av arbeidsprosessar vert lagt som fellesføring i tildelingsbrevet til alle statlege verksemder for 2017, og dette får konsekvensar for arbeidet i Prosjekt Administrativ organisering, særleg i P3.2 Dokumentasjon av administrative kjerneprosessar.

Fusjonsplattforma

Fusjonsplattforma fastslår prinsipp for organiseringa og vidareutviklinga av HVL, og det er særleg følgjande punkt som får følgjer for arbeidet i Prosjekt Administrativ organisering:

- *Høgskulen på Vestlandet skal ha strategisk fagleg og administrativ leiing på fleire nivå i nærregionane*

- *Tilsette skal ha nærleik til fagleg leiing og personalleiing*

- *Som hovudregel skal leiarar i den nye institusjonen ha personalansvar for ikkje fleire enn 20-30 tilsette*

- *Administrativ organisering skal ta utgangspunkt i den faglege organiseringa og det skal veljast administrative løysingar som støtter opp under kjerneverksemda, ivaretek prinsipp for god forvalting og som samstundes sikrar kvalitet og effektivitet*

- *Administrative funksjonar skal tilpassast aktivitet og kompetansebehov i nærregionane og på studiestadane*

- *Det bør vurderast om normtal kan vere eit eigna verkemiddel for å ha ein sunn og god balanse mellom faglege og administrative årsverk*

Fusjonsplattforma slår også fast at ingen tilsette skal seiast opp eller måtte byte hovudarbeidsplass som følgje av fusjonsprosessen, men at alle tilsette må rekne med endring i arbeidsoppgåver. Omstillingshandboka for HVL skildrar vidare korleis desse endringane skal handterast.

Fusjonsprogrammet

Arbeidet i Prosjekt Administrativ organisering er ei vidareføring av arbeid som vart gjort i Prosjekt Fagleg og administrativ organisering og Prosjekt Administrative tenester i Fusjonsprogrammet. Rapportar og føreliggande prosjektmateriale, inkludert høyringar, styret og styringsgruppa sine vurderingar, skal nyttast i det vidare arbeidet i Prosjekt Administrativ organisering.

Andre prosjekt i OU-programmet

P1 Førebuing til strategiprosess: Det er ei forventning til alle hovudprosjekt om samspel. P3 skal vurdere og spele inn bidrag til kommande strategiprosess på tematikkar som naturleg er knytt til administrativ organisering.

P2 Fagleg organisering: Den administrative organiseringa skal ta utgangspunkt i den faglege organiseringa, og prosjektet må koordinere sitt arbeid med arbeidet i P2.

P4 Digitalisering: Digitale administrative løysingar vil bli ein viktig faktor for å nå målsettingane om gode og effektive tenester. Prosjektet må difor samarbeide tett med P4, særleg med delprosjekt P4.2 Digital samhandling – felles prosessar og kompetanse.

3. Mål, hovudinnhald og forventa resultat

Hovudmålsettinga med Prosjekt Administrativ organisering er å legge til rette for gode og involverande prosessar, kor resultata av desse prosessane saman med vedtekne prinsipp for administrativ organisering dannar grunnlag for etablering av ein felles administrasjon for Høgskulen på Vestlandet.

Prosjektet omhandlar utviklingsoppgåver som er knytt til den administrative delen av leiaransvaret delegert frå rektor til underliggjande einingar; det vil seie administrative oppgåver som ligg i linja til prorektorar, direktørar, dekanar og vidare utover i organisasjonen.

Prosjektet har følgjande delprosjekt og forventa hovudleveransar:

P3.1 Identifisering av administrative funksjonar

- Hovudleveranse: Oversyn over alle administrative funksjonsområde[1] ved HVL og deira kjerneprosessar[2], samt oversyn over arbeidsgrupper/medarbeidarar som kjenner desse prosessane og skal inngå i arbeidet i P3.2.

Leveransen i P3.1 dannar grunnlag for arbeidet med kartlegging og utvikling av felles praksis i P3.2.

P3.2 Felles praksis (Dokumentasjon av administrative kjerneprosessar)

- Hovudleveranse 1: Dokumentasjon av administrative kjerneprosessar ved bruk av standardisert notasjonsteknikk[3].

[1] Omgrepet «funksjonsområde» innanfor administrativ organisering viser til det administrative fagområdet sine oppgåver i organisasjonen: Rett og slett, kvifor eksisterer denne eininga? Til dømes er studieadministrasjon eit funksjonsområde, medan opptak er ein underliggjande funksjon.

[2] Ein kjerneprosess skildrar så dei viktigaste arbeidsprosessane innan eit slikt funksjonsområde. Til dømes vil rekruttering av medarbeidarar vere ein kjerneprosess innan funksjonsområdet personal/HR.

[3] Standardisert notasjonsteknikk viser til metoden for prosesskartlegging, kor alle prosessar skal modellerast/teiknast på same måte (ved hjelp av same symbolbruk), slik at dei får eit einsarta oppsett og kan leggjast inn i eit prosessverktøy.

- Hovudleveranse 2: Felles retningslinjer, regelverk, forskrifter, avtalar o.a. på prioriterte område for HVL

P3.3 Administrativ organisasjonsstruktur (Kopling av funksjonar, prosessar og roller til organisasjonseiningar, studiestader og
stillingar)

- Leveranse 1: Funksjonsplanar[4] for den administrative verksemda. Funksjonsplanane skildrar administrative einingar, deira oppgåver/ansvarsområde og ressursbehov for å løyse oppgåvene.
- Leveranse 2: Bemanningsplanar for den administrative verksemda, med detaljert oversyn over stillingar med tilhøyrande arbeidsoppgåver og kvalifikasjonskrav.

P3.4 Delegasjonsreglement knytt til funksjonar og roller

- Leveranse: Oversyn over mynde knytt til administrative funksjonar og roller, som skal inngå i HVL sitt delegasjonsreglement.

Utover prosjektet sine konkrete leveransar i form av dokumentasjon og rapportering, er det også forventa at prosjektet styrer etter verdiane for OU-programmet, legg til rette for involvering, medverknad og godt samarbeid, og bidreg til utvikling av felles identitet og kultur i Høgskulen på Vestlandet.

4. Angrepsvinkel og metode for gjennomføring – omfang av arbeidet

Følgjande verdiar er rettesnorer for prosjektarbeidet:

- Deling
- Openheit og innsyn
- Undersøkjande og kunnskapsbasert
- Lærande og utfordrande
- Ressurseffektiv

Prosjektarbeidet vert lagt opp slik at organisering og arbeidsform er tenleg med tanke på karakteren til arbeidsoppgåvene i kvart delprosjekt. Korleis dette skal gjerast vil gå fram av prosjektplanane til kvart enkelt delprosjekt. Felles for alle delprosjekta er at verdiane i OU-programmet skal ligge til grunn, og at prosjektet skal sørgje for gode og involverande prosessar. Både administrativt tilsette og brukarane av dei administrative tenestene skal involverast eller konsulterast i prosjektprosessen. Prosjektet sine planar skal synliggjere korleis ein vil ivareta dette.

5. Hovudaktiviteter og milepelar

[4] Handsaming av funksjons- og bemanningsplanar er skildra i omstillingsavtalen for HVL.

5.1. Hovudaktiviteter

Delprosjekta er hovudaktiviteter i prosjektet, og utgjer i stor grad ulike fasar i prosjektet. Aktiviteten i fleire delprosjekt vil likevel overlappe.

Hovudaktivitet	Mar	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des
P3.1 Identifisering av administrative funksjonar										
P3.2 Dokumentasjon av administrative kjerneprosessar										
P3.3 Kopling av funksjonar, prosessar m.v.										
P3.4 Delegasjonsreglement										

5.2 Milepelar

P3 Administrativ organisering	**Ferdig dato**	**Godkjennast av**
1. Prosjektmandat er godkjent		Rektor

P3.1 Identifisering av administrative funksjonar	**Ferdig dato**	**Godkjennast av**
1. Bestilling sendt til KA-grupper	20.04.17	OU-programleiar
2. Oversyn over administrative funksjonsområde og deira kjerneprosessar ligg føre	03.04.17	OU-programleiar
3. Samla sluttleveranse er ferdigstilt	07.04.17	OU-programleiar

P3.2 Felles praksis (Dokumentasjon av administrative kjerneprosessar)	**Ferdig dato**	**Godkjennast av**
1. Prosjektplan er godkjent	Prosjektoppstart april	OU-programleiar
2. Informasjon om/opplæring i prosessmetodikk startar	Innan 28.04.17	OU-programleiar
3. Felles administrative kjerneprosessar er dokumenterte, godkjende og klare for å bli lagde i prosessverktøy	30.11.17	Organisasjonsdirektør
4. Felles regelverk, avtalar, forskrifter m.m. er ferdig utarbeidd	31.12.17	Rektor
5. Samla sluttleveranse er ferdigstilt	31.12.17	Rektor

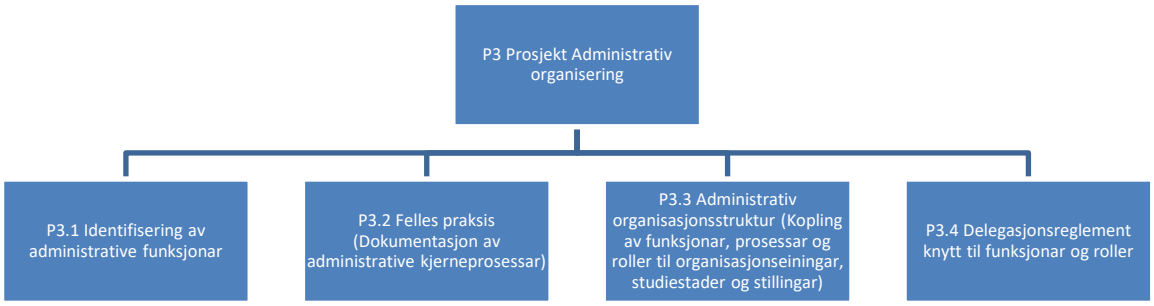
P3.3 Administrativ organisasjonsstruktur (Kopling av funksjonar, prosessar og roller til organisasjonseiningar, studiestader og stillingar)	**Ferdig dato**	**Godkjennast av**
1. Prosjektplan er godkjent	Prosjektoppstart mai	Rektor
2. Malverk for funksjons- og bemanningsplanar er utarbeidd	12.05.17	OU-programleiar
3. Innspelsrundar er gjennomførte	Innan 23.06.17	OU-programleiar

4. Funksjonsplanar for dei ulike administrative funksjonsområda er utarbeidd	21.09.17	OU-programleiar
5. Høyring	Uke 39 og 40	
6. Organisatoriske endringar er forhandla	20.10.17	Rektor
7. Funksjonsplanane godkjende	31.10.17	Rektor
8. Bemanningsplanar for dei ulike administrative funksjonsområda er utarbeidd	30.11.17	Formelle leiarar på nivå 1 og 2
9. Bemanningsplanane er drøfta og godkjende	08.12.17	Rektor
10. Samla sluttleveranse for den administrative organiseringa ved HVL er ferdigstilt	15.12.17	Rektor

P3.4 Delegasjonsreglement knytt til funksjonar og roller	**Ferdig dato**	**Godkjennast av**
1. Prosjektskildring er godkjent	Prosjektoppstart mai	OU-programleiar
2. Delprosjektet har levert innspel til arbeid med delegasjonsreglement knytt til funksjonar og roller i den administrative verksemda	30.11.17	OU-programleiar

Prosjektet sine milepelar vert skildra i prosjektplanane, og dannar grunnlag for avviksrapportering.

6. Organisering



Dei ulike delprosjekta vil verte organiserte på ulik måte, slik at organiseringa er tenleg med tanke på oppgåvene som skal løysast i dei ulike delprosjekta. Delprosjekta vil involvere administrativt tilsette, leiarar, studentar og fagleg tilsette, og det vil gå fram av planane til kvart delprosjekt korleis delprosjektet vert organisert.

7. Ressursar

Prosjektet har løyving innafor samla programløyving, som orientert i styret 9.3.

Delprosjekt P3.2 vil involvere eit stort tal medarbeidarar i gruppearbeid, og vil derfor vere det mest ressurskrevjande delprosjektet i P3. Hovudvekta av oppgåvene som skal løysast i P3.2 (prosesskartlegging og –utvikling) krev at deltakarane er fysisk samla, og prosjektarbeidet vil derfor innebere behov for ressursar til reise og opphald for deltakarane.

8. Suksessfaktorar og risikovurdering

Det vil vere ulike suksess- og risikofaktorar knytt til dei ulike delprosjekta, og desse vil gå fram av dei ulike prosjektplanane. Understående faktorar er knytt til prosjektet i sin heilskap.

Kritiske suksessfaktorar	Utfordring	Mogelege konsekvensar	Tilrådingar
Tilstrekkeleg tid	Frist for ferdigstilt prosjektleveranse gir knappe marginar med lite rom for uforutsette hendingar.	Mogelegheiter for utsetjingar, særleg i P3.3. Dette får følgjer for prosessane knytt til budsjettfordeling og innplassering.	Konsekvensutgreiing frå økonomi- og personalfunksjonane. «Plan B».
	Tidsramma gir utfordringar knytt til mogelegheiter for medverknad særleg i P3.3.	Behov for fleire rundar i styret og/eller i forhandlingar med tenestemanns-organisasjonane medfører at tidsramma sprekk.	Jamlege statusorienteringar til styret og med tenestemanns-organisasjonane mogeleggjer justeringar undervegs. Det vert lagt opp til innspelsrundar på eit tidleg tidspunkt. Tidlegare høyringar vert også vektlagde, då desse i stor grad gir innspel på faktorar av tyding for P3.3. Høyringsvindauget må kommuniserast på eit tidleg tidspunkt.
Medverknad og involvering	Det er forventingar i organisasjonen om	Manglande involvering og medverknad kan gje	Sjå ovanståande punkt.

	medverknad og involvering knytt til denne fasen av fusjonsarbeidet. Høgt tidspress kan gjere det utfordrande i imøtekome desse forventingane.	manglande eigarskap til avgjerder, noko som vanskeleggjer implementeringa. Manglande involvering og medverknad kan føre til lav motivasjon og motløyse.	
Fordeling av arbeids-belasting	P3.2 vil bli ressurskrevjande og krev brei deltaking frå medarbeidarar i administrative stillingar. Mange av desse medarbeidarane har allereie vore involverte i Sikker drift hausten 2016, og skal på ny drifte samstundes som dei skal bidra i utviklingsarbeidet.	Høg belasting med påfølgjande arbeidsmiljøutfordringar.	Så langt mogeleg legge opp prosjektaktivitet med omsyn til driftsaktiviteten. Involvere medarbeidarane i planlegging av aktivitet så langt mogeleg. Fordele belasting på fleire/nye medarbeidarar i arbeidsgruppene der ein har tilgang på kompetanse.
God handtering av interesse-motsetnader	Ulike organisasjonskulturar kopla med høgt tidspress kan utfordre verdisettet i prosjektet og føre til konfliktar.	Manglande omsyn til kulturelle forskjellar kan danne grunnlag for dårlege erfaringar med samarbeidet i den nye høgskulen. Både gode og dårlege erfaringar ein gjer seg i denne fasen vil vere med på å prege organisasjonen si forteljing om seg sjølv i lang tid framover. Dette har konsekvensar for framtidig samarbeid og trivnad ved HVL.	Verdiane for prosjektarbeidet er rettesnor for prosjektarbeidet, og skal implementerast i alle arbeids- og prosjektgrupper som inngår i prosjektet. Det vert utarbeidd prosjekthandbok med vegvisar til dette arbeidet.
Koordinering på tvers av prosjekta i OU-programmet	Det er fleire avhengnader mellom dei ulike prosjekta i OU-programmet. Det er særs viktig å få til god informasjonsflyt og koordinering mellom desse.	Manglande kommunikasjon kan føre til dårlege avgjerder og forseinkingar i arbeidet.	Jamlege samrådsmøte på tvers av prosjekta kan bidra til god kommunikasjon mellom prosjekta.

Tilstrekkelege ressursar	For god gjennomføring av prosjektarbeidet er det viktig at prosjektet blir tilført tilstrekkelege ressursar. Dette gjelde både tilstrekkelege menneskelege ressursar inn i ulike prosjekt- og arbeidsgrupper, rett kompetanse, nok økonomiske midlar og gode prosjektverktøy.	Manglande ressursar kan føre til forseinkingar, auka belasting på involverte medarbeidarar og kvalitativt dårlegare leveransar, med påfølgjande dårlegare framtidig utbyte av prosjektleveransane.	Gode prosjektplanar med skildring av behova i kvart delprosjekt. Prioritering av prosjektarbeidet frå leiarhald. Tilgjengeleg kompetanse for vurdering av verktøy.

9. Prosjektstyring

Prosjektleiar er ansvarleg for å rapportere til OU-programmet på avtala tidspunkt og i definerte saker.