

1.mars 2017

Delprosjekt administrativ organisering

Organisering av den administrative virksomheten ved HVL

Leveranse 2

Innhold

1. Innledning.....	2
1.1 Mandat	2
1.2 Prosjektgruppe	3
1.3 Styringsgruppe.....	3
1.4 Om prosessen.....	3
2. Organisering av administrativ virksomhet ved HiSF, HSH og HiB før fusjonen	4
3. Rammer for arbeidet med modellene.....	5
4. To modeller for administrativ organisering i HVL	7
4.1 Modell 1.....	8
4.2 Modell 2.....	9
5. Vurdering av de to modellene.....	10
5.1 Matrise	11
5.2 Likheter og forskjeller mellom modellene	12
5.3 Ivareta prinsipper for god forvaltning	14
5.4 Sikre kvalitet og effektivitet	15
5.5 Tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene.....	16
5.6 Vurdere om normtall er et egnet virkemiddel for sunn og god balanse mellom faglige og administrative årsverk.....	18
6. Videre arbeid	18

1. Innledning

Delprosjekt administrativ organisering legger her fram to konkrete alternativ til framtidig organisering av den administrative virksomheten ved Høgskulen på Vestlandet.

1.1 Mandat

Delprosjekt administrativ organisering skal foreslå organisering av den administrative virksomheten ved høgskolen. Arbeidet skal bygge på prinsipper for administrativ organisering som er fastslått i fusjonsavtalen, og skal følge organiseringen av den faglige virksomheten ved den nye høgskolen.

Delprosjektet skal bidra til at administrasjonen utøver gode støttefunksjoner for kjernevirksomheten utdanning, forskning og formidling. Videre skal prosjektet bidra til god forvaltning og virksomhetsstyring i en effektiv, kompetent og profesjonell administrasjon.

Delprosjektet utreder følgende:

1. Kartlegging av behov for administrative funksjoner og tjenester i den nye høgskolen, samt behov og muligheter for utvikling av disse. Dette skal inkludere vurdering av kompetansebehov og muligheter for digital tjenesteutvikling.

2. Prinsipp for organisering av den administrative virksomheten:

- Hvilke oppgaver som bør løses på institusjonelt nivå som fellestjenester?
- Hvilke oppgaver som bør løses på fakultetsnivå/eventuelt ved annen faglig enhet?
- Hvilke oppgaver som bør løses på campus-/studiestednivå?

3. 2-3 ulike modeller for organisering av den administrative virksomheten. Modellene skal inneholde vurderinger av:

- Oppgave-/arbeidsdeling mellom ulike nivå og enheter
- Ressurs- og kompetansebehov, samt utvikling av robuste miljø

4. Funksjonsplaner for administrative funksjoner i den nye høgskolen. Planene skal danne grunnlag for bemanningsplaner for administrasjonen. I denne fasen vil delprosjektet organiseres med flere arbeidsgrupper, og flere nødvendige ressurser kobles på.

Leveranse 1: Delprosjektet utarbeider et diskusjonsgrunnlag som inneholder:

- Forslag til prinsipp for organisering av den administrative virksomheten
- Beskrivelse av ulike modeller for organisering av den administrative virksomheten ved den nye høgskolen, samt vurdering av styrker og svakheter ved disse

Diskusjonsgrunnlaget blir behandlet i styringsgruppen og i samrådsmøte. Det bør legges opp til bred medvirkning og muligheter for innspill fra ansatte gjennom høringsmøter. Diskusjonsgrunnlaget går som drøftingssak til interimsstyret, som kan foreta veivalg for det videre arbeidet i delprosjektet.

Leveranse 2: Med bakgrunn i diskusjonsgrunnlaget og interimsstyret sin behandling skal delprosjektet utarbeide minst 2 konkrete alternativ til framtidig organisering. Forslaget sendes på formell høring i de tre institusjonene og revideres før det legges fram for interimsstyret for endelig vedtak.

Leveranse 3: Med bakgrunn i interimsstyrets vedtak om organisering, skal delprosjektet utarbeide funksjonsplaner for de administrative funksjonene.

1.2 Prosjektgruppe

Delprosjektet har hatt disse medlemmene:

- Kristin Ravnanger, delprosjektleder og utdanningsdirektør HiB
- Ida Heggholmen, personaldirektør, HiB
- Wenche Fjørtoft, personaldirektør HiSF
- Anne-Grethe Naustdal, dekan, HiSF
- Kirsten Bakken, økonomisjef, HSH
- Espen Fosse, studiesjef, HSH
- Anne Gro Dalland, prosjektstøtte og rådgiver, HiB

1.3 Styringsgruppe

Delprosjekt administrativ organisering og Delprosjekt ledelse og faglig organisering utgjør Prosjekt faglig og administrativ organisering.

Det er etablert en felles styringsgruppe for Prosjekt faglig og administrativ organisering:

- Bjørg Kristin Selvik, HiB (Prosjektleder, Prosjekt Faglig og administrativ organisering)
- Kristin Ravnanger, HiB (Delprosjektleder, Administrativ organisering)
- Wiggo Hustad, HiSF (Delprosjektleder, Ledelse og faglig organisering)
- Asle Holthe, HiB
- Kristin Fanebust Hetland, HiB
- Knut Steinar Engelsen, HSH
- Georg Førland, HSH
- Terje Bjelle, HiSF
- 3 tillitsvalgte
 - Hedvig Rørvik, HiB
 - Marit Engesæter, HiSF
 - May Britt Sandstå, HSH
- 3 studenter
 - Kristine Elsa Krokli, HSH
 - Joakim Barlinn, HiSF
 - Fredrik Bødtker, HiB
- Prosjektstøtte fra programsekretariatet.

1.4 Om prosessen

Delprosjektgruppen la fram leveranse 1 for styringsgruppen i møte 17.10.16. I et diskusjonsnotat vurderte delprosjektgruppen tre modeller for organisering av den administrative virksomheten opp mot prinsipper i fusjonsavtalen. Det var en modell med kun fellestjenester, en med kun fakultetstjenester og en hybridmodell som kombinerte fellestjenester og fakultetstjenester.

Styringsgruppen ba delprosjektgruppen arbeide videre med to varianter av hybridmodellen. Modellene skal ta utgangspunkt i to ulike måter å fordele funksjoner og oppgaver på, som inkluderer

både institusjonsnivå og fakultetsnivå. Modellene skal vise hvilke funksjoner som må være på alle studiesteder.

I innspillsrunden 18. og 19.10.16 fikk delprosjektet 21 skriftlige innspill. De fleste innspillene kommenterte at mange administrative tjenestene må være lokalt plasserte og tilgjengelige, men med styringslinje til det administrative fagansvaret for tjenestene.

I møte 21.10.16 fik interimsstyret en muntlig orientering om status for delprosjektet fra leder for prosjekt Faglig og Administrativ organisering.

I tråd med mandatet la delprosjektet fram et høringsutkast med to modeller for organisering av den administrative virksomheten. Høringsutkastet ble sendt på høring i perioden 19.12.16 til 13.1.17. Det kom inn 48 høringsinnspill. I et eget notat utdypet delprosjektgruppen en rekke av de forholdene som høringsinstansene mente var uklare eller ikke tilstrekkelig utredet. Notatet og høringsinnspillene ble diskutert i styringsgruppen før saken ble lagt fram for høgskolestyret.

I møte 16.2.17 drøftet høgskolestyret [sak 14/17 Delprosjekt administrativ organisering](#).

Delprosjektgruppen legger nå fram en revidert versjon av leveranse 2. I denne har delprosjektgruppen innarbeidet styringsgruppens signaler til både leveranse 1 og 2, argument fra innspills- og høringsrunder, orientering i interimsstyret og høgskolestyret sin drøfting av sak 14/17 i møte 16.2.17.

Delprosjektgruppen presenterer fortsatt to modeller. Modellene er like når det gjelder administrative oppgaver lagt til virksomhetsnivå og oppgaver lokalisert til alle studiesteder. I Modell 1 er det vektlagt at oppgaver løses som fellestjenester og mindre grad som fakultetstjenester. I Modell 2 er det lagt større vekt på at oppgaver løses på fakultetsnivå.

Før delprosjektgruppen går nærmere inn på de to modellene, presenterer den kort organisering av den administrative virksomheten før fusjonen og rammene for arbeidet med de to modellene.

2. Organisering av administrativ virksomhet ved HiSF, HSH og HiB før fusjonen

HiSF er den av de tre institusjonene som har faglig og enhetlig ledelse på alle nivå i organisasjonen. Rektor er dermed høgskolens øverste administrative leder. HiB og HSH har høgskoledirektør som øverste administrative leder, men enhetlig ledelse på avdelingsnivå.

HiSF har organisert administrasjonen i fire seksjoner:

- Seksjon for utdanning
- Seksjon for FoU (inkludert bibliotek)
- Seksjon for personal
- Seksjon for økonomi

Seksjonen er ledet av henholdsvis viserektor for utdanning, viserektor for FoU, personaldirektør og økonomidirektør. Det er knyttet administrative ressurser til avdelingsnivå, men med noen variasjoner i antall stillinger. Dette dreier seg bl.a. om administrativ støtte til studiesaker, personalsaker, utdanningsaker, internasjonalisering og FoU.

HSH har samlet all administrasjon og andre støttetjenester i en fellestjeneste. Det er ikke administrative ressurser med organisatorisk tilknytning til avdelingsnivå, men dedikerte personer utfører oppgaver knyttet til de enkelte studier og avdelinger.

Fellestjenesten er delt inn i:

- Økonomi- og virksomhetsstyring
- Personaltjenester
- Utdanningscenteret
- Drift og IT
- Kommunikasjon og samfunnskontakt
- Biblioteket

Områdene er ledet av henholdsvis økonomisjef, personalsjef, studiesjef, drifts- og IT-sjef, informasjonssjef og leder for bibliotekstjenesten. I direktørens stab er det ressurser knyttet til bl.a. FoU-administrasjon, internasjonal FoU og kvalitetsutvikling.

HiB har sentralisert store deler av administrasjonen i en fellesadministrasjon.

Fellesadministrasjonen er organisert i seks seksjoner og biblioteket:

- Seksjon for arealforvaltning, drift og brukerservice
- Seksjon for forskning og eksternt samhandling
- Seksjon for kommunikasjon
- Seksjon for personal- og organisasjonsutvikling
- Seksjon for utdanning
- Seksjon for økonomi
- Bibliotek

Hver seksjon er ledet av en stabsdirektør, i tillegg ledes biblioteket av en egen bibliotekdirektør.

Det er knyttet noen administrative ressurser til avdelingene med egen kontorsjef for hver avdelingsadministrasjon. Dette er i hovedsak ressurser til studieadministrasjon, studieveiledning og praksisadministrasjon. I noen grad er det ressurser til økonomi- og personaloppfølging.

En oversikt over antall administrative årsverk i de tre tidligere institusjonene ligger vedlagt.

3. Rammer for arbeidet med modellene

Delprosjektet bygger sitt arbeid på de prinsippene for administrativ organisering, som er fastslått i fusjonsavtalen. Den administrative organiseringen skal også ta utgangspunkt i den faglige organiseringen ved HVL.

Prinsippene for administrativ organisering er:

- Velge administrative løsninger som støtter opp under kjernevirksomheten
- Velge administrative løsninger som ivaretar prinsipper for god forvaltning
- Velge administrative løsninger som samtidig sikrer kvalitet og effektivitet
- Administrative funksjoner skal tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene
- Vurdere om normtall er et egnet virkemiddel for sunn og god balanse mellom faglige og administrative årsverk

Delprosjekt ledelse og faglig organisering har jobbet parallelt med delprosjekt administrativ organisering. Gjennom møter i styringsgruppen og høringsutkast er delprosjekt administrativ organisering orientert om sentrale prinsipper for og retning på arbeidet med faglig organisering.

Uavhengig av hvilken modell for administrativ organisering som velges, er det behov for å gå grundigere gjennom og gjøre avveininger innen de enkelte administrative arbeidsområdene. Det er viktig å få til en god og forståelig grenseoppgang og oppgavefordeling mellom de ulike administrative områdene og mellom nivåene og studiestedene.

I arbeidet med organisering er det også sentralt at det er rom for å gjøre vurderinger/ tilpasninger innen det enkelte område, når det gjelder hvor fullmakter bør ligge og funksjoner bør løses.

Som grunnlag for delprosjektgruppen sitt videre arbeid, vil det derfor være nyttig om de prinsippformuleringene som er gjengitt over, suppleres med to nye prinsipper for administrativ organisering:

- Den administrative organiseringen 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 krever høy grad av spesialkompetanse og har en koordinerende/felles karakter bør vurderes lagt til felles enheter på institusjonsnivå.

Disse punktene ikke er ment å erstatte prinsippene fra fusjonsavtalen. De er tenkt å være en rettesnor for arbeidet med funksjonsplaner i leveranse 3, når den nærmere organiseringen av de ulike administrative områdene skal opp til konkret vurdering.

I fusjonsavtalen er det fastlagt noen trekk ved den faglige organiseringen ved HVL. Høgskolen skal ha normal modell for ledelse etter Universitets- og høgskoleloven. Det betyr ekstern styreleder og tilsatt rektor. Rektor skal ha hovedarbeidsplass i Bergen. HVL skal ha gjennomgående ledelse og enhetlig ledelse på alle nivå i organisasjonen.

Det skal være en prorektor i hver nærregion. Prorektorene skal på vegne av rektor ha ansvar for regional utvikling i en nærregion. Prorektor skal i tillegg ha et funksjonsansvar på institusjonsnivå. Det kan være utdanning, forskning, innovasjon, internasjonalisering eller digitalisering. Det betyr at prorektor vil ha ansvar for et funksjonsområde med styring av sentrale staber innen disse områdene.

Det er et prinsipp at det skal være store og få enheter på nivå 2. Dekan skal være faglig og administrativ leder av fakultet. Det skal være utdanning på masternivå på alle studiesteder.

I fusjonsavtalen er det også fastlagt at det skal være strategisk faglig og administrativ ledelse på flere nivå i nærregionene. Leder skal normalt ikke skal ha personalansvar for mer enn 20-30 personer.

Delprosjektgruppen møtte på en del utfordringer i sitt arbeid, fordi ledelse og faglig organisering ikke var vedtatt før delprosjektgruppen skulle utarbeide den administrative organiseringen. Når denne oppdaterte versjonen skrives er det gjort vedtak når det gjelder ledelse og faglig organisering. Delprosjektgruppen kan ikke se at det har noen betydning for gruppens forslag til to modeller for administrativ organisering.

I det neste kapitlet presenterer delprosjektet de to modellene for administrativ organisering, slik styringsgruppen har bedt om. De to modellene blir deretter vurdert opp mot prinsippene i fusjonsavtalen.

4. To modeller for administrativ organisering i HVL

Tradisjonelt er det to grunnmodeller for organisering av administrative tjenester i UH-sektoren: linjebasert organisering og stab/fellesorganisering av administrative støttetjenester:

- Linjebasert organisering: der de administrative ressursene følger og er organisert som en del av den faglige linjen på nivå 2 og 3. I rendyrket form innebærer dette at fakultetene og instituttene 'eier' og disponerer sine egne administrative ressurser fullt ut.
- Organisering i stab/fellestjenester: der alle administrative ressurser er organisatorisk plassert som stabsressurser/fellesressurser, men gjør oppgaver/tjenester knytt til de faglige enhetene på nivå 2 og 3 gjennom ei matriseorganisering/prosessorganisering. I rendyrket form innebærer denne modellen at de faglige enhetene på nivå 2 og 3 har faglige/vitenskapelige tilsette.

En hybridmodell er en kombinasjon av disse to grunnmodellene. De to konkrete modellene delprosjektet foreslår, er begge hybridmodeller.

Når delprosjektgruppen har utarbeidet de to modellene for administrativ organisering, har den tatt utgangspunkt i de administrative funksjonene de tre høgskolen ivaretar i dag. Dagens funksjoner kan endres i årene framover, blant annet fordi flere oppgaver og tjenester trolig vil bli digitalisert. Vi viser her til sluttrapporten fra forprosjekt digitalisering.

Inndelingen i administrative områder ble gjort, for deretter å vurdere på hvilket nivå i organisasjonen ansvaret for oppgavene bør ligge. De administrative områdene, delprosjektgruppen har arbeidet med, kommer frem i beskrivelsen av de to modellene.

I tråd med mandatet bygger modellene på at administrative oppgaver kan ivaretas både ved hjelp av fellestjenester og fakultetstjenester, og distribuert på studiestedene. Det er vektingen av oppgavene på de ulike nivåene i organisasjonen, som utgjør forskjellene i modellene.

Begge modellene forutsetter at både fellestjenester og fakultetstjenester vil bli geografisk distribuert til studiestedene, og slik være tett på aktiviteten på studiestedene. Det betyr at de administrative tjenestene er organisert i en 2- nivåmodell, enten som fellestjenester eller fakultetstjenester. Ansvarslinjene på studiestedet går enten til fakultetene eller til en fellestjeneste. Ansatte innen det samme administrative fagområde vil kunne arbeide ved ulike studiesteder, og rapportere til en fellestjeneste eller en fakultetstjeneste.

Modellene er like når det gjelder hvilke administrative oppgaver som skal løses på virksomhetsnivå og hvilke administrative oppgaver som må utføres på alle de fem studiestedene.

I modell 1 er hovedtyngden av de administrative oppgavene organisert som fellestjenester på institusjonsnivå. Færre oppgaver er organisert som tjenester på fakultetene. Blant annet vil fakultetene få lederstøtte (HR og økonomifunksjoner) fra en fellestjeneste på institusjonsnivå.

I modell 2 er færre oppgaver organisert som fellestjenester på institusjonsnivå og fakultetsnivå får ansvar for flere tjenester. Her foreslås det at lederstøtte (HR og økonomi) legges til fakultetsnivå, sammen med ansvar for internasjonalisering i forskning og utdanning, planlegging og drift av student/tilsatt utveksling og eksternt finansiert virksomhet.

4.1 Modell 1

I modell 1 er en hybridmodell der hovedvekten er lagt på fellestjenester og mindre på fakultetstjenester. Administrative oppgaver på virksomhetsnivå og oppgaver på studiested er de samme i modell 1 og 2.

I modell 1 er det naturlig at de fleste av rektors administrative fullmakter ikke delegeres lenger enn til det felles administrative nivået, som har ansvar for å forvalte disse tjenestene/oppgavene.

Eksempler på dette vil være arbeidsgiverfullmakter som tilsetninger i stillinger, fastsettelse/ending av lønn, etc. Lederne i fakultetet vil her i stor grad forholde seg til saksbehandlere som er plassert i sentrale enheter, og måtte forholde seg til felles organer, frister etc.

Oppgaver på institusjonsnivå Organisert som fellestjenester	Oppgaver på fakultetsnivå Organisert i fakultetstjenester	Oppgaver på studiestedet Driftsoppgaver uavhengig av hvor tjenestene er organisert
<p>Virksomhetsnivå;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stab og Sekretariat; rektor, høgskolestyret, råd/utvalg/nemnder på nivå 1. • Strategisk kommunikasjon • Virksomhetsstyring (inkludert økonomistyring) • Organisasjonsutvikling og HR-funksjoner • HMS, sikkerhet og beredskap • Digitalisering • Forsknings- og studieadministrasjon (inkludert spesialiserte oppgaver, internasjonalisering og eksternt finansiert aktivitet) <p>Fellestjenester:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drift/infrastruktur • Servicetjenester/førstelinje • Areal-/romplanlegging • IT-drift/ utvikling • Læringsplattform, e-læring, utvikling og drift • Kommunikasjon og markedsføring • Arkiv • Bibliotek • Økonomitjenester; regnskap, innkjøp, lønn • Opptak og rekruttering av studenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Stab og sekretariat; dekan, råd/utvalg på nivå 2 og 3 • Studieadministrasjon; studieveiledning, utdanningsplaner, innpass, studiekvalitetsutvikling • Studieplaner • Praksisadministrasjon • Forskningsadministrasjon: forskningsstøtte og utvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicetjenester/førstelinje (studentmottak, tilsatte og besøkende) • Varelevering/Post • Studieveiledning • Læringsplattform og e-læringsupport • Areal-/romplanlegging • IT-drift og -support • Bibliotek • Eksamen • Driftsadministrasjon (bygg, renhold)

<ul style="list-style-type: none"> • FS: utvikling/rapportering DBH • Eksamen • Økonomi; budsjettering i fakultetet og regnskapsoppfølging • HR/personal; personaloppfølging og rekruttering • Internasjonalisering - student- og ansattutveksling • Etter- og videreutdanning (EVO/EVU) – eksternt finansiert 		
--	--	--

4.2 Modell 2

Modell 2 er en hybridmodell der det er lagt mer vekt på fakultetstjenester og mindre på fellestjenester. Administrative oppgaver på virksomhetsnivå og oppgaver på studiested er de samme som i modell 1.

I denne modellen er flere oppgaver organisert i fakultetene, slik at fakultetene har ansvar for flere administrative tjenester. En slik løsning gir grunnlag for å delegere flere administrative fullmakter til fakultetsnivået. Et eksempel kan være fakultetsvise tilsettingsutvalg. Det krever at hvert fakultet har egne saksbehandlere for saker om tilsetting, opprykk etc. Et slikt forslag må utredes nærmere før det kan bli tatt en avgjørelse.

Samtidig beholder modellen oppgaver, som har en koordinerende/felles karakter, i felles enheter på virksomhetsnivå.

Oppgaver på institusjonsnivå	Oppgaver på fakultetsnivå	Oppgaver på studiestedet
Organisert i fellestjenester	Organisert i fakultetstjenester	Driftsoppgaver uavhengig av hvor tjenestene er organisert
Virksomhetsnivå; <ul style="list-style-type: none"> • Stab og Sekretariat; rektor, høgskolestyret, råd/utvalg/nemnder på nivå 1. • Strategisk kommunikasjon • Virksomhetsstyring (inkludert økonomistyring) • Organisasjonsutvikling og HR-funksjoner • HMS, sikkerhet og beredskap • Digitalisering • Forsknings- og studieadministrasjon (inkludert spesialiserte 	<ul style="list-style-type: none"> • Stab og sekretariat; dekan, råd/utvalg på nivå 2 og 3 • Studieadministrasjon; studieveiledning, utdanningsplaner, innpass, studiekvalitetsutvikling • Studieplaner • Praksisadministrasjon • Forskningsadministrasjon: forskningsstøtte og utvikling • Økonomi; budsjettering i fakultetet og regnskapsoppfølging 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicetjenester/førstelinje (studentmottak, tilsatte og besøkende) • Varelevering/Post • Studieveiledning • Læringsplattform og e-læringsupport • Areal-/romplanlegging • IT-drift og -support • Bibliotek • Eksamen • Driftsadministrasjon (bygg, renhold

<p>oppgaver, internasjonalisering og eksternt finansiert aktivitet)</p> <p>Fellestjenester;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drift/infrastruktur • Servicetjenester/førstelinje • Areal-/romplanlegging • IT-drift/ utvikling • Læringsplattform, e-læring, utvikling og drift • Kommunikasjon og markedsføring • Arkiv • Bibliotek • Økonomitjenester; regnskap, innkjøp, lønn • Opptak og rekruttering av studenter • FS: utvikling/rapportering DBH • Eksamen 	<ul style="list-style-type: none"> • HR/personal; personaloppfølging og rekruttering • Internasjonalisering - student- og ansattutveksling • Etter- og videreutdanning (EVO/EVU) – eksternt finansiert 	
---	---	--

5. Vurdering av de to modellene

De fleste høyskoler og universitet i Norge har minst to formelle myndighetsnivå på de administrative tjenestene. Det varierer hvilke oppgaver som ligger til nivåene, og de fleste store institusjonene har også flere enn to nivåer.

Institusjonene, som har fusjonert de siste årene, har drøftet den administrative arbeidsdelingen mellom fellestjenester, fakultetstjenester og institutt- og/eller studiestedstjenester. Deres rapporter har vært et grunnlag for arbeidet i delprosjektgruppen, se vedlegg¹. Delprosjektgruppen har sett etter det prinsipielle valget om hvor forankring av ansvaret for de administrative tjenestene blir lagt, organiseringen og lokaliseringen av disse, samt prinsipper for arbeidsfordeling mellom nivåene i organisasjonen.

I vurderingen av modellene har studiested og nærregion vært et viktig element, som gir en ekstra dimensjon i arbeidet med å få en god organisering av de administrative tjenestene. Delprosjektgruppen ikke har sagt noe om hvor verken oppgavene på virksomhetsnivå, fellestjenestene eller fakultetstjenestene skal være lokalisert. Delprosjektgruppens synspunkt er at dette vil være i hovedsak på alle studiesteder og i alle nærregioner.

¹ Rapporter om administrativ organisering ved Nord Universitetet, Høgskolen Sørøst-Norge, NTNU, UiT Norges arktiske universitet og UiS.

Fusjonsplattformen peker på at administrative funksjoner skal tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene, og understreker at ingen skal miste jobben eller måtte bytte hovedarbeidsplass. Begge disse føringene i fusjonsavtalen gjør at HVL vil få desentraliserte administrative tjenester organisert i en fellestjeneste eller desentraliserte administrative tjenester organisert mot fakultet.

HVL sin målsetting om å være en stor, viktig og synlig høyere utdannings- og forskingsinstitusjon med ambisjon om bli et universitet, trenger administrative fagmiljø med god analysekompetanse, som kan kvalitetssikre at det utøves gode støttefunksjoner for kjernevirksomheten; utdanning, forskning, formidling og ekstern samhandling. De må også ivareta utvikling og kvalitetssikring av at prosesser og systemer er i samsvar med de forvaltningsmessige krav som er stilt til HVL som institusjon. Delprosjektgruppen foreslår å samle denne type kompetanse på virksomhetsnivå. Delprosjektgruppen har lagt en slik tenkning til grunn for både modell 1 og 2.

Delprosjektgruppen foreslår at funksjoner og oppgaver, som i større grad krever nærhet til fagmiljø og studenter blir organisert på fakultetsnivå og er distribuert på studiestedene.

I en stor institusjon som HVL, kommer de administrativt ansatte slik tettere på studenter, faglig ansatte og fagmiljø. De får dermed større kjennskap til og kunnskap om fagområdene på fakultetet, og kan bidra til utvikling av tjenestene og møte behov og forventninger fra studenter og ansatte.

Mange administrative oppgaver krever detaljkunnskap om det konkrete fagmiljøet, utdanningen og forskningsområdet, og slike tjenester må være organisert slik at de kan leveres på hvert studiested – enten fysisk eller via nettløsninger.

Det er ett eget prosjekt om digitalisering i HVL under arbeid og utviklingen i dette prosjektet vil også påvirke hvordan ulike funksjonsområder best blir løst nær brukerne.

Uavhengig av modell, vil det være viktig å sikre administrative rutiner som innebærer skriftlighet, forutsigbarhet og kvalitetssikring av saksgang. Den nye organisasjonen bør legge til rette for å utvikle gode faglige forum og møteplasser på tvers, også for administrative medarbeidere. Felles samlingspunkter for faglig oppdatering og diskusjon/utvikling av god praksis er sentralt for å utvikle en administrasjon som svarer på forventningene til effektivitet, sammenheng og god forvaltning.

5.1 Matrise

Et vanlig organisatorisk virkemiddel for samarbeid på tvers i organisasjoner innen ulike funksjonsområder, er ulike former for matriser (teamorganisering). Delprosjektgruppen vil framheve viktigheten av at de administrativt tilsette jobber i en matrise- og/eller prosessbasert organisering. Dette vil kunne bidra til sammenheng og helhet i organisasjonen, og styrke kvalitetssikringen av de administrative tjenestene.

Matrisene blir brukt til drøfting, erfaringsutveksling, koordinering og samordning, gjerne med sikte på å utvikle bedre løsninger.

For funksjoner organisert på fakultetsnivå i modell 1 og 2 legger delprosjektgruppen til grunn en matriseorganisering mot de administrative tjenestene på virksomhetsnivå for å ivareta helheten og

fagmiljøet. Det er da funksjons/prosesseier på virksomhetsnivå som er fagansvarlig for en slik matrisegruppe og knytter til seg kompetanse på fakultetene for å sikre at både fakultetsperspektivet og institusjonsperspektivet er tilstrekkelig ivaretatt i drift og systemutvikling.

For funksjoner organisert i fellestjenester i modell 1 og 2 legger delprosjektgruppen til grunn en mer formell matrise mot fakultetene. De dedikerte støtteressursene mot fakultetene må knyttes sammen i en matriseorganisering mot fakultetene slik at fakultetet kan koordinere tjenestene.

5.2 Likheter og forskjeller mellom modellene

De to modellene som er foreslått er relativt like. De er begge hybridmodeller med organisering av administrative tjenester både i fellestjenester og i fakultetstjenester, i tillegg er det administrative tjenester på virksomhetsnivå og på studiestedsnivå. De administrative tjenestene på virksomhetsnivå er tjenester som vil være uberørt av omfanget av administrative tjenester som blir lagt til fakultetene. Det samme gjelder for studiestedsnivå

Det som skiller de to modellene er omfanget av administrative tjenester som legges til fakultetene. I begge modellene er det lagt studie- og forskningsadministrasjon til fakultetene, samt stab og sekretærfunksjoner for dekan og råd og utvalg på nivå 2 og 3. I modell 2 er i tillegg administrative tjenester knyttet til økonomi- og personalområdet lagt til fakultetet, samt internasjonalisering – student- og ansatt utveksling og eksternt finansiert etter- og videreutdanning - EVU.

Modell 1:

Fakultet;

- Stab og sekretærfunksjoner
- Studie- og forskningsadministrasjon

Fellestjeneste;

- Internasjonalisering – student- og lærerutveksling
- Eksternt finansiert EVU
- Økonomi- og personaladministrasjon

Modell 2:

- Stab og sekretærfunksjoner
- Studie- og forskningsadministrasjon;
 - o Internasjonalisering – student- og lærerutveksling
 - o Eksternt finansiert EVU.
- Økonomi- og personaladministrasjon

Modell 2 gir fakultetene en større og mer komplett administrativ stab enn modell 1, og danner slik grunnlag for å delegere flere oppgaver til fakultetsnivået.

I det videre arbeidet med funksjons- og bemanningsplaner må det arbeides med funksjons- og arbeidsavklaring mellom virksomhetsnivået og fakultetsnivået på alle administrative områder som er på begge nivåer. Det vil være nødvendig å også gjøre det når det gjelder administrative tjenester som er fellestjenester og på fakultetsnivået f.eks. når gjelder studieadministrasjon og areal- og romplanlegging.

I figuren nedenfor har vi gjort en sammenstilling av de to modellene:



Delprosjektgruppen vurderer videre hvordan de to modellene tar utgangspunkt i prinsippene for administrativ organisering fra fusjonsavtalen:

- Velge administrative løsninger som støtter opp under kjernevirksomheten
- Velge administrative løsninger som ivaretar prinsipper for god forvaltning
- Velge administrative løsninger som samtidig sikrer kvalitet og effektivitet
- Administrative funksjoner skal tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene
- Vurdere om normtall er et egnet virkemiddel for sunn og god balanse mellom faglige og administrative årsverk

Vurderingen av punkt 1.; Velge administrative løsninger som støtter opp under kjernevirksomheten, er integrert i punktene 2, 3 og 4.

5.3 Ivareta prinsipper for god forvaltning

Modell 1:

HVL har et omfattende og komplekst samfunnsoppdrag, som skal møte mange ulike brukere, målgrupper og interessenter. Det vil være et stort tilfang av administrative oppgaver. De omfatter alt fra studentrettede tjenester og forskning til strategisk utviklingsoppgaver innen områder som økonomi, virksomhetsstyring og personalområdet (HR).

En organisering med hovedvekt av oppgaver lagt til fellestjenester på institusjonsnivå, kan gi HVL gode muligheter for å standardisere og effektivisere tjenestene ved å utvikle felles rutiner og beskrive arbeidsprosessene. Det vil sikre likebehandling og ens praksis i organisasjonen. Det kan også legge til rette for at eksterne krav fra eier og andre samarbeidsparter bli ivaretatt på en tilfredsstillende måte (krav fra KD, NOKUT, NFR, m.fl.).

I modell 1 er fagansvar og personalansvar lagt til samme nivå. De administrativt ansatte i fellestjenester rapporterer i linje til rektor, men kan også utføre oppgaver i fakultetene for dekanen og på studiestedene.

En slik organisering kan ha en utfordring, ved at dekan ikke har instruksjonsmyndighet over noen av de ansatte som utfører administrative oppgaver på fakultet. Da kan det oppstå uenighet om hvilke oppgaver skal prioriteres og hvordan oppgavene best skal løses.

Modell 2:

De overordnede administrative arbeidsoppgavene vil ligge på virksomhetsnivå, som i modell 1, og slik legge til rette for standardisering, utvikling av felles rutiner og arbeidsprosesser innenfor sentrale områder. Delegering av ansvar for en større del av de administrative tjenester til fakultetene, kan gi mer målrettede tjenester og en mer effektiv organisasjon, ved at tjenestene er organisert tettere på der de skal utøves og brukerne.

Delprosjektet ledelse og faglig organisering har i høringsutkastet gitt uttrykk for ønske om solide fakultetsadministrasjoner og nødvendig fellesadministrasjon.

Velger man å organisere flere funksjoner på fakultetsnivå, kan det styrke fakultetenes rolle som koordinerende og strategisk ledd. En vektlegging på fakultetstjenester kan styrke prioritering og håndtering av oppgaver som trenger god kunnskap om fagmiljøene i fakultetene, f.eks. studieprogrammene og forskningsprosjektene.

En av ulempene med å legge sterk vekt på fakultetstjenester, er risikoen for at det blir ulik standard og kvalitet på tjenester mellom fakultetene. Delprosjektgruppen er opptatt av at tjenestene kommer nær brukerne, men det må samtidig bygges en organisasjon som sikrer en samlet utvikling av de administrative tjenestene.

De to modellene har som forutsetning at institusjons-, fakultets- og studiestedstjenester utvikles samlet, og at vi slik kan unngå f.eks. dobbeltarbeid og ulik tjenestekvalitet og service. Det er nødvendig å sikre at nivåene har relevant kompetanse og kapasitet til å løse sine oppgaver, og dermed sikre robuste og enhetlige tjenester og likebehandling av både studenter og ansatte.

5.4 Sikre kvalitet og effektivitet

Modell 1:

Prinsippene om kvalitet og effektivitet kan innfris ved å bygge administrative kompetansemiljø rundt overordnede og spesialiserte arbeidsområder og oppgaver organisert i en fellestjeneste. En organisering med fellestjenester må ikke føre til en reduksjon av fakultetene sin evne til å gi gode og brukernære tjenester.

Robuste administrative fagmiljø, både i kompetanse og antall, som kan dublere hverandre er mindre sårbart, enn om slike spesialiserte funksjoner blir organisert til fakultetene med færre ansatte pr arbeidsområde. Splitter en opp det administrative fagmiljøet for mye, risikerer organisasjonen at disse blir for fragmentert og ikke kan dekke alle oppgaver på en tilfredsstillende måte. Det vil igjen svekke kvaliteten på tjenestene.

Mindre administrative områder med behov for spesialkompetanse vil ha en fordel av å holdes samlet i en fellestjeneste i HVL. Et eksempel kan være juridisk kompetanse inn mot studieadministrative saker.

Også her må en vurdere risikoen for at det kan bli en avstand mellom administrasjon og fagmiljø, og hvilke konsekvenser det kan ha for kvalitet og effektive tjenester.

Et eksempel er tilsettingssaker, der saksbehandling knyttet til et eventuelt felles tilsetningsutvalg vil ha omfattende dimensjoner. Større avstand mellom «bestillere» i fagmiljøet og saksbehandlere kan tenkes å gi mindre rom for tilpasninger. Det igjen gir økt risiko for at saksbehandlingstid på sakene ikke stemmer overens med fakultetet sine prioriteringer.

Modell 2:

Delprosjektgruppen vurderer det som viktig at HVL legger til rette for samhandling og tilrettelegging av administrative tjenester nær brukerne og eventuelle særegne behov for det enkelte fakultet.

I modell 2 vil dekanen få et tydeligere ansvar for ressurser, resultat og styring med sine administrative ressurser, for å nå fakultetets mål. Fakultetene kan tilpasse ressurser til behovene. Fakultetene får mer ansvar for administrasjon og kan la fakultet sine behov veie tyngre, uavhengig av fellestjenester.

Med denne modellen, må en sikre at det ikke utvikler seg uklarhet i ansvars- og arbeidsdelingen mellom nivåene, fragmentering av oppgaver og at kompetanse og ressurser ikke samlet blir benyttet på en god måte i HVL.

Delprosjektgruppen er opptatt av at kompetansekrevende oppgaver innen lederstøtte til dekan, som lov- og regelverk (f.eks. personal) og oppgaver knytt til budsjett og regnskap, ikke skal klare å levere gode nok tjenester dersom de blir lagt direkte på fakultetene. Spredning av ressurser kan fort gjøre det mer krevende å dekke disse oppgavene, og slik gå utover prinsippet om kvalitet og effektivitet.

Samtidig gir den nye institusjonens størrelse et grunnlag for nye grenseoppganger også innenfor denne typen kompetansekrevende oppgaver, når det gjelder hva som kan legges til lokal lederstøtte/kompetanse og hva som må ivaretas av overordnede spesialistfunksjoner. Dimensjonering og kompetansekrav må fastlegges ut fra de oppgavene som plasseres på fakultetsnivået.

Et mer komplett administrativt miljø på fakultetsnivået, kan bidra til en mer effektiv saksbehandling, fordi flere saker kan sluttbehandles der og ikke må gå mellom flere nivå.

Saksmengden må antas å være relativt konstant uavhengig av modell. En mer desentralisert struktur i administrasjonen legger grunnlag for at f.eks. klagebehandling, budsjettprosesser, etc. kan utføres mer effektivt.

5.5 Tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene

Fusjonsplattformen peker på at administrative funksjoner skal tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene, og understreker at ingen skal miste jobben eller måtte bytte hovedarbeidsplass.

De to modellene som presenteres representerer en 2- nivåmodell, der de administrative tjenestene er organisert enten som fellestjenester eller som fakultetstjenester. Samtidig er det administrative tjenester på virksomhetsnivå som har som hovedoppgave å bidra til utviklingen av HVL som institusjon. Det gjelder blant annet å sikre og utvikle prosesser og systemer for å ivareta de forvaltningsmessige kravene, som er stilt til HVL.

Fysisk sett er institusjonen synlig på 5 studiesteder; Haugesund, Stord, Bergen, Sogndal og Førde. Det betyr at på samme måte som faglige oppgaver løses på studiestedene, skal også administrative oppgaver løses der. Kjennskap til studiested og studietilbudene her vil være en fordel innenfor flere administrative områder f.eks. når det gjelder å rekruttere studenter.

Delprosjektgruppen har identifisert administrative oppgaver som den foreslår er fysisk tilstede på alle studiesteder, uavhengig av størrelse på studiestedet. Disse oppgavene vil i modellene være organisert i enten fellestjenester f.eks. bibliotek og drift eller i fakultetstjenester f.eks. studieveiledning. Det betyr at de ansatte vil rapportere enten inn i en del av en fellestjeneste eller i en fakultetstjeneste.

Fusjonsavtalen og delprosjekt ledelse og faglig organisering i sitt forslag indikerer at HVL på alle studiesteder vil ha studieprogram, fagmiljø og studenter som er organisert inn i mer enn et fakultet. Det betyr at administrativt ansatte med f.eks. ansvar for studieveiledning, på de minste

studiestedene vil måtte samarbeide om studieveiledning av studiestedets studentgrupper uavhengig av fakultetstilknytning.

Tidligere HiSF har hatt en ordning i Førde med at administrativt ansatte er organisert under Avdeling for Helsefag, men yter også tjenester til den delen av Avdeling for ingeniør og naturfag som er i Førde. Det viser at for å få en effektiv administrative tjeneste på de minste studiestedene, så må en komme fram til praktiske løsninger som samtidig ivaretar kvalitet og likebehandling av studenter og ansatte.

På alle 5 studiesteder, vil det være administrativt ansatte som har og vil ha andre arbeidsoppgaver enn de som er definert som oppgaver som må fysisk være på studiestedene. Det betyr at de aktuelle ansatte vil være knyttet til arbeidsoppgaver organisert i fakultetstjenester eller institusjonstjenester (fellestjeneste eller oppgaver på virksomhetsnivå).

Det vil være en klar fordel for hele utviklingen av HVL som organisasjon, at administrativt ansatte på tvers av studiestedene, bidrar innenfor det samme administrative fagområdet, uavhengig av om det er organisert på fakultet eller som institusjon-/fellestjeneste.

Modell 1:

Det er vanskelig å si hvilke konsekvenser forskjellene i kultur og fagmiljø får for hvilke administrative oppgaver som skal løses på de ulike studiestedene, fysisk eller nettbasert. Delprosjektgruppen vurderer at en felles administrativ struktur på tvers av studiestedene vil redusere effekten av ulempene med store avstander. Dette er ivare tatt både i modell 1 og 2, bare på litt ulik måte.

De ansatte i administrative stillinger på mindre studiesteder vil gjøre oppgaver for både institusjonsnivå og fakultetsnivå, og for flere fakultet. Utfordringen er hvor er det da er mest hensiktsmessig for disse å ha sin organisatoriske tilhørighet.

Prorektorer og dekaner kan være lokalisert langt fra studiestedet. Da kan det bli vanskelig for administrasjonen på de enkelte studiestedene å prioritere oppgaver på en god måte. Delegering og rapportering kan bli utfordrende med fem studiesteder. Bruk av nye digitale tjenester blir viktig for å redusere de negative elementene med store avstander. Her må institusjonens kompetansebehov bli vurdert opp mot studiestedenes kompetansebehov.

Splitter en opp ressursene kan det bli for fragmentert, samtidig skal studenter og ansatte på alle studiestedene ha et likeverdig tilbud.

En modell med mer vekt på fellestjenester kan fungere godt med tanke på å tilpasse aktiviteten og kompetansebehovene ved de ulike studiestedene. En slik modell kan gjøre det enklere å forankre og implementere de ulike administrative oppgavene, rutinene, prosessene m.m. når de har et felles utgangspunkt for iverksetting.

En slik modell kan også gjøre organisasjonen mindre sårbar ved fravær av ansatte, ved at det er en oversikt på institusjonsnivå over hvem som kan utføre tilsvarende oppgaver. Faren med en slik modell er at det kan bli for stor avstand til det utførende ledd, og at noen oppgaver rett og slett kan tjene på å heller være organisert på fakultetsnivå.

Modell 2:

En større vekting av fakultetstjenester kan være en god måte å sikre at administrative tjenester er godt tilpasset aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og studiestedene. Fakultetene vil bli store enheter med et stort omfang av administrative oppgaver og funksjoner. Det store omfanget av oppgaver kan gjøre det mulig for administrativt ansatte å spisse sin kompetanse, istedenfor for å ha flere ulike typer arbeidsoppgaver.

Fakultetene vil igjen være de nærmeste til å vurdere nærregionene og studiestedene sine behov for administrative tjenester, selvsagt i samarbeid med fellestjenestene.

Det blir viktig å sikre en klar arbeidsdeling mellom de ulike nivåene og unngå dobbeltarbeid. Brukerne må vite hvor de skal henvende seg og raskt få den hjelpen de trenger.

En større del av administrative tjenester organisert i fakultetene kan være en god måte å sikre god koordinering og ivaretagelse av de administrative tjenestene på. En tydelig ansvars- og oppgavefordeling vil legge grunnlaget for god tjenesteyting med denne modellen.

5.6 Vurdere om normtall er et egnet virkemiddel for sunn og god balanse mellom faglige og administrative årsverk

Vurderinger knyttet til normtall skjer i forbindelse med leveranse 3; funksjonsplaner for de administrative funksjonene og utviklingen av bemanningsplaner. I denne sammenhengen vil det være behov for å gjennomføre kartlegging av administrativ funksjoner og tjenester, jf. deloppgave 1 i mandatet.

6. Videre arbeid

Når Høgskolestyret har vedtatt administrativ modell, står HVL overfor et stort arbeid med å implementere vedtaket. Det vil handle om fusjonsbeskrivelser, ledelse på ulike administrative nivå, organisering av områder som bibliotek mv. I innspillsrunden og undervis i prosessen har delprosjektgruppen registeret stor interesse for denne fasen i arbeidet, bl.a. behovet for administrative tjenester på instituttnivå.

Delprosjektet har ikke i sitt mandat å komme med vurderinger eller prinsipper for nivå 3. Dette ansvaret er lagt til Delprosjekt leiing og faglig organisering.

Delprosjektgruppen vil likevel peke på noen forhold som må **utredes nærmere** uavhengig av valg av modell:

- Organiseringen av de administrative tjenestene på institusjonsnivå – sammenhengen mellom denne organiseringen og ansvarsområdene til prorektorer og eventuelle direktører på nivå 1.
- Administrative ledere på nivå 2 og 3 på institusjonsnivå og deres fagansvar for tilsatte på samme administrative område i fakultetene
- Organisering av de administrative tjenester i fakultetene – forholdet til fakultetenes underliggende enheter; institutt, senter mv.
- Ledelse av de administrative tjenestene i fakultetene – behovet for flere nivå under dekan.

OU-prosjektet må følge opp disse punktene i deres arbeid.

Vedlegg 1

ÅRSVERK I STILLINGSGRUPPE 2016 (DBH)							
	HIB	Avdeling for helse og sosialfag	Avdeling for ingeniør og økonomifag	Avdeling for lærerutdanning		Felles-administrasjon	
Administrative stillinger*	234,75	25,1	27,5	23,1		159,05	
Andre stillinger (Læringer)	2					2	
Drifts- og vedlikeholdsstillinger	7					7	
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling (bibliotek, ingeniører, tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling)	44,6		19			25,6	
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger	598,11	184,05	177,97	225,09		11	
Sum	886,46	209,15	224,47	248,19		204,65	
	HISF	Avdeling for helsefag	Avdeling for ingeniør og naturfag	Avdeling for lærerutdanning og idrett	Avdeling for samfunnsfag	Fellestjenester	HiSF Oppdrag
Administrative stillinger*	88,8	12,25	3	12,4	10,05	48,1	3
Andre stillinger (Læringer)	2					2	
Drifts- og vedlikeholdsstillinger (her inkl. renholdere)	16,4					16,4	
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling (bibliotek, ingeniører, tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling)	9,5		0,5			9	
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger	245,41	44,1	37,9	96,61	66,8		
Sum	362,11	56,35	41,4	109,1	76,85	75,5	3

	HSH	Avdeling for helsefag	Avdeling for tekniske/ økonomiske/ maritime fag	Avdeling for lærerutdanning og kulturfag		Fellestjenester Administrasjon	
Administrative stillinger*	89,1	5,5	6,2	7,4		70	
Andre stillinger (Læringer)	4					4	
Drifts- og vedlikeholdsstillinger (her inkl. renholdere)	11,48					11,48	
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling (bibliotek, ingeniører, tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling)	13,2		2			11,2	
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger	212,55	62,3	66	82,25		2	
Sum	330,33	67,8	74,2	89,65		98,68	
*Administrative stillinger inkluderer lederstillinger og mellomlederstillinger på de ulike nivåene.							

Vedlegg 2

Administrative løsninger ved noen nylig
fusjonerte høyskoler og universitet

I arbeidet med å utvikle to alternative modeller, har delprosjektgruppen satt seg inn i hvilke administrative løsninger som er valgt av de andre nylig fusjonerte høgskolene og universitetene. De ulike institusjonene har alle valgt hybridmodeller med litt ulik grad av vektlegging av delegering og sentralisering. I hovedsak ser vi at vurderingene går kring hvilke oppgaver som skal eies og ivaretas hvor, og hvordan rapporteringen og koordineringen mellom nivåene og enheter skal være. Det som peker seg ut er at alle institusjoner velger minst to myndighetsnivå, der hvert av nivåene har delegert formelt mynde.

Til tross for at valgene i stor grad kan sies å handle om momentene nemnd ovenfor, er det et ganske omfattende materiale og arbeid som ligger til grunn for den enkelte institusjons valg av administrativ organisering. I vårt analysearbeid har vi sett etter det prinsipielle valget om hvor forankring av ansvaret for de administrative tjenestene blir lagt, organiseringen og lokaliseringen av disse, samt prinsipper for arbeidsfordeling mellom nivåene i organisasjonen. For å gi styret et godt beslutningsgrunnlag har hentet ut elementer/egenskaper fra de ulike modellene som vi mener er sentrale i vurderingen av modellvalg for HVL.

Vi velger å presentere den administrative organiseringen ved Nord-universitetet, Høgskolen Sørøst-Norge, NTNU, UiT Norges arktiske universitet og Universitetet i Stavanger. Det er satt inn referanser med lenker til de ulike rapportene vi har hentet våre opplysninger fra. Det er for tidlig å hente erfaringer fra de ulike modellen som nå er valgt, da de fleste først ble implementert 1.januar i år. UiS har nettopp analysert sin «gamle» modell i arbeid med sitt OU-prosjekt og vi har derfor også hentet ut noen av deres erfaringer og vurderinger med tanke på valg av ny modell.

Nord Universitet

Nord universitetet ble dannet 1. januar 2016 ved at Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nord-Trøndelag og Høgskolen i Nesna fusjonerte. Det nye universitetet har 1.200 ansatte og 12.000 studenter, fordelt på studiestedene Stokmarknes, Bodø, Mo i Rana, Sandnessjøen, Nesna, Namsos, Steinkjer, Levanger og Stjørdal. Overordnet organisering for Nord universitet var på plass fra 1.1.2017. Universitetet har enhetlig ledelse med tilsatt rektor. De har organisert seg med fem fakulteter, der dekan har et helhetlig, overordnet ansvar for fakultetets virksomhet.

De har fire administrative avdelinger på virksomhetsnivå ledet av hver sin prorektor/direktør. Avdeling for *utdanning* og Avdeling for *forskning og utvikling* er ledet av prorektorer. Avdeling for *økonomi og HR* og Avdeling for *infrastruktur og digitalisering* er ledet av direktører. Under rektor er det en stab medarbeidere som skal ivareta funksjoner knyttet til samfunnskontakt, strategiprosesser, utredning og tilrettelegging for styret.

De administrative funksjonene er organisert i en «hybridmodell» der funksjonene er fordelt mellom virksomhetsnivået og fakultetene. De har valgt å ha sterke fellestjenester på institusjonsnivå innenfor alle de administrative funksjonsområdene, samtidig som hvert av de fem fakultetene har administrative funksjoner og kapasitet til å ivareta viktige oppgaver på definerte områder. Hvert fakultet har en fakultetsdirektør som leder for de samlede administrative tjenestene og dekan har delegert arbeidsgiveransvaret for de administrativt ansatte til fakultetsdirektøren.

Ved fakultetene er prinsippet at dekan skal ha tilstrekkelig administrativ kapasitet til å ivareta sitt resultatansvar, og til at fakultetene skal gi fag- og studentnære støttetjenester knyttet til forsknings- og utdanningsvirksomhet. Oppgaver på HR- og økonomiområdet som er nødvendig for å understøtte dekanens resultatansvar er altså lagt til fakultetene.

Alle fem fakultetene har aktivitet geografisk spredd på to til seks studiesteder og fakultetsadministrasjon er slik i likhet med virksomhetsnivået en distribuert administrasjon. For å sikre koordinerte tjenester har de faglige forum på tvers av fakultetsadministrasjonene og virksomhetsnivået. Dette er team innenfor eksempel Ph.d.-administrasjon, økonomi, prosjekt/BOA, studieadministrasjon, personaladministrasjon.

Virksomhetsnivået har ansvaret for å utvikle og drifte gjennomgående løsninger og standarder som er av generell administrativ og forvaltningsmessig karakter. Oppgaver som krever administrativ spisskompetanse ligger på virksomhetsnivået.

Referanse:

Nord universitetet (2016); [Styremøte 26.10.2016](#) Organisasjonsdesign for Nord universitetet fra 1.1.2017

Nord universitetet (2017); [Oversikt over administrativ organisering](#)

Høgskolen i Sørøst-Norge

Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) ble dannet 1. januar 2016, da Høgskolen i Buskerud og Vestfold fusjonerte med Høgskolen i Telemark. De har 18.000 studenter og 1500 ansatte, og består av åtte studiesteder. Høgskolen har enhetlig ledelse med tilsatt rektor.

Administrasjonen ved HSN er organisert etter en modell de har kalt *desentraliserte fellestjenester* og modellen trådte i kraft 1.1.2017. Modellen innebærer at de administrative ressursene som hovedregel er plassert fysisk nær brukerne ved fakultet eller på campus, men rapporterer i administrativ linje til en fagadministrativ leder på institusjonsnivå. Dette er til viserektor for utdanning og studiekvalitet og viserektor for forskning, innovasjon og internasjonalisering. De har videre tre administrative avdelinger ledet av henholdsvis økonomidirektør, personal- og organisasjonsdirektør og direktør for infrastruktur ([jamfør organisasjonskartet fra 1.1. 2017](#)). De valgte en «tre-direktørmodell» for å sikre faglig spisskompetanse på økonomi, HR og infrastruktur i ledergruppen.

For å balansere modellen har dekanene i tillegg administrative ressurser tillagt seg direkte i linjen. Dette omfatter mellom annet ressurser til studieveiledning, EVU, praksis, administrativ støtte til oppdragsvirksomhet. Kompleksiteten ved fire campusovergripende fakulteter førte til val av fire fakultetsdirektører. Fakultetsdirektør rapporterer til dekan. Dekan/fakultetsdirektør har ansvaret for den interne organiseringen av administrative ressurser i fakultetet.

Fellestjenestene skal både gi operativ støtte til primærvirksomheten og strategisk lederstøtte til fakultetene. På noen områder har de dessuten dedikerte medarbeidere innenfor fellestjenestene som er ansvarlige for å gi administrativ støtte til og følge opp det enkelte fakultet. Bakgrunnen for en slik organisering er blant annet at de administrative oppgavene krever ett robust administrativt fagmiljø, både med hensyn til kompetanse og volum, at HSN vurderte det for kostnadskrevenende å bygge dette opp på hvert fakultet.

Referanse:

HSN (2016) [Styremøte 21.06.2016](#); Faglig organisering på nivå 3 - instituttstruktur. Sak 54/16 16/05876-1

HSN (2015) [Sluttrapport delprosjekt 3 Administrativ organisering](#)

HSN (2017) [Organisasjonskart](#)

NTNU

NTNU har 39 000 studenter og 6 700 årsverk fordelt på tre campus. Hovedprinsippet for organiseringen av NTNU fra 1.1.2017 er linjeorganisering og enhetlig ledelse. Det er lagt vekt på at saker skal behandles på færrest mulig nivå, og asymmetriske løsninger der dette kan være hensiktsmessig.

Rektor har funksjonsansvar på alle nivå i virksomheten. Fellestjenestene er knyttet til IKT, tekniske driftsoppgaver, bibliotek, studieadministrative oppgaver og kommunikasjon. Fakultetene har funksjonsansvarlige innenfor områdene utdanning, forskning og innovasjon, HR, økonomi, kommunikasjon. Tilsatte rapporterer til sine respektive linjeledere i fellesadministrasjonen, mens virksomheten samordnes av viserektorene. Foruten kontorteknisk støtte disponerer viserektor rådgivere innenfor utdanning og forskning og nyskaping. Disse er en del av prorektor for utdanning og prorektor for nyskappings stab.

Studieadministrasjonen på alle campus er underlagt prorektor for utdanning. Den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund er ellers i hovedsak knytt til instituttene og de administrative tilsette rapporterer her til instituttleder. Felles stedlige administrative tjenester organiseres som del av NTNUs sentrale fellesadministrasjon.

NTNU har altså valgt linjeorganisering for å sikre tydelige styrings- og rapporteringslinjer og entydig arbeidsgiveransvar. De ser imidlertid at en slik organisering ikke håndterer administrative oppgaver som krever kompetanse og innsats fra flere enheter både vertikalt og horisontalt. Samordnings- og koordineringstiltak er derfor satt i verk, mellom annet med å tilsette stedlig leder (viserektorer) ved NTNU Gjøvik og Ålesund. Studieadministrasjonen på alle campus er underlagt prorektor for utdanning og på den måten sikrer de klarhet i ansvarslinjene på tvers av campus.

Referanse:

NTNU (2016); [Administrativ organisering 2017](#) Sluttrapport med alternative forslag fra Børresen-utvalget

NTNU (2016); [Styremøte 25.08.2016](#) Administrativ organisering av NTNU – prosesser og funksjons- og oppgavefordeling, Sak 54/16

NTNU (2017) [Organisasjonskart](#)

UiT Norges arktiske universitet

Etter fire fusjoner – med Høgskolen i Tromsø i 2009, Høgskolen i Finnmark i 2013, Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad i 2016, har UiT funnet det nødvendig å sette ned en prosjektgruppe for se på den administrative organiseringen. Arbeidet pågår pr. dags dato. NIFU har også nylig gjort en analyse og vurdering av UiT sin organisasjons- og styringsstruktur, og kom med en anbefaling av ny organisasjonsmodell.

UiT har vel 3 400 tilsette og 15 821 studenter. De er ett flercampus-universitet med aktivitet i Tromsø, Narvik, Alta, Harstad, Hammerfest, Bardufoss og Kirkenes. På universitetets nivå 1 har man

delt ledelse med valgt rektor og tilsatt direktør. På nivå to har de enhetlig ledelse av dagens 8 fakulteter og videre nedover i organisasjonen. Den administrative aktiviteten ved universitetet sentralt er lagt til en sentraladministrasjon. Hvert fakultet har egen fakultetsadministrasjon. I tillegg har også flertallet av institutter en dedikert administrasjon.

NIFU finner at dagens organisasjonsstruktur er preget av kompleksitet og flere iboende dilemmaer som griper inn i universitets styringsevne og som kan virke som barrierer for integrasjon mellom campuser og faglige synergieffekter.

Gjennom prosjektet Adm2020 er de nye overordnede prinsippene for den framtidige administrative organiseringen satt. Universitetsstyret besluttet i mai 2016 at administrasjonen skal organiseres etter en hybridmodell (hvor den administrative aktiviteten organiseres både horisontalt og vertikalt), der både linjens behov for administrativ støtte og campusbehovene skal ivaretas.

UiT argumenterer i delrapporten «Adm2020 Utdanningsområdet» for at en større grad av standardisering, effektivitet og likebehandling på utdanningsområde kan oppnås ved å etablere fellestjenester innenfor noen områder, men ikke alle. De mener en hybridmodell der noen studieadministrative oppgaver utføres av en fellestjeneste og noen ute på fakultetene og instituttene, vil kunne serve alle nivå gjennom fellestjenestene og nivå 1 og 2 for de øvrige områdene. Studieadministrasjonen ved fakultetene serverer nivå 2 og 3 innenfor ansvarsområdene som skal være delt. Gjennom fellestjenestene sikres effektivitet, kvalitet og profesjonalitet i oppgaveutførelsen for de utvalgte områdene, samtidig som ansvarsområdet på nivå 2 kan spisses mot de brukernære behovene.

Fellestjenester vurderes å være spesielt hensiktsmessig innenfor områder som krever stor grad av samhandling og koordinering av aktiviteter og oppgaver for hele institusjonen (for eksempel opptak, eksamen, internasjonalisering og FS). Kjennetegn ved slike områder kan være at de er regulert av et omfattende og komplekst regelverk og at oppgaveutførelsen krever spesiell kompetanse som det ikke er hensiktsmessig eller ønskelig å spre for vidt. For oppgaver som krever nærhet til studenter og fagmiljø, argumenterer prosjektgruppen for at det kan være hensiktsmessig å opprettholde en arbeidsfordeling mellom nivåene.

Områdene som foreslås organisert som fellestjenester skal serve alle enheter på alle nivå uavhengig av campus, og fakultetene skal ivareta de delte oppgavene på de geografiske campusene der de har aktivitet.

Referanse:

UiT (2016) [Adm2020 Utdanningsområdet](#) Rapport fra arbeidsgruppa 5. desember 2016

UiT (2017) Informasjon om prosjektet [Adm2020](#)

NIFU (2016) [Gjennomgang av organisasjonsstrukturen ved UiT Norges arktiske universitet](#). Rapport 2016:30

Universitet i Stavanger

Universitetet i Stavanger har ikke fusjonert, men den tidligere Høgskolen i Stavanger ble i 2005 til Norges femte universitet. UiS har 10 700 studenter og om lag 1.560 tilsette. De tre fakultet og 14 institutt som alle er organisert med enhetlig ledelse og styrer på begge nivåene. De administrative

tjenestene er organisert som en desentralisert modell, der over halvparten av antallet årsverk til administrasjon og drift på fakultetene ligger til nivå 3 (instituttnivået). De har nå satt i verk ett prosjekt som mellom annet tar sikte på å vurdere dagens administrative organisering og fakultets- og instituttstyrene.

UiS vurderer dagens administrative organisering som krevende med de effektiviseringskrav sektoren har, og fordi de ser enkelte uheldige utslag av sterk desentralisering (ulike praksiser) og fordi mange prosesser er urasjonelle. De oppsummerer utfordringsbildet med en sterk vekt på fakultetstjenester slik:

- Manglende etterlevelse av strategier, målsettinger, vedtak og reglement/retningslinjer
- Ulike tolkninger av felles regelverk og retningslinjer
- Stor utbredelse av lokale praksiser (jf. foregående punkt)
- Sårbarhet ved vakanser, ferier og sykdom
- Mangelfull forankring og ivaretagelse av prosesser som omfatter flere sentrale enheter (funksjoner) og flere nivåer i organisasjonen
- Manglende samarbeid og ressursutnyttelse på tvers av sentrale administrative funksjoner og enheter
- Sentrale tjenester er ikke tilpasset lokale behov

De vurderer det administrative apparatet på mange måter som fragmentert, og ikke tilstrekkelig integrert og konsistent. Prosjektgruppen som utreder den nye modellen har bestemt noen elementer og egenskaper som bør inngå i den fremtidige modellen for administrativ organisering. Disse er kort fortalt slik:

1. Spredning av ressursene knyttet til en gitt oppgave begrenses til maksimalt to administrative nivå.
2. Alle nivå og enheter sikres dedikerte, identifiserbare administrative ressurser. Ressursene utplasseres i instituttene helt eller delvis, i den grad dette er naturlig og mulig.
3. Faglig ansvar for tjenesteproduksjon/oppgaveutførelse forankres tydelig på det høyeste organisatoriske nivået i organisasjonen som er involvert i de aktuelle prosessene.
4. Fremtidig arbeidsdeling mellom sentralt nivå, fakultetsnivå og instituttnivå fastsettes med utgangspunkt i oppgavenes rasjonale for henholdsvis organisering og lokalisering, det vil si der de totalt sett er best tjent med å ivaretas organisatorisk og fysisk.
5. Det etableres samarbeidsfora for ansatte og ledere som jobber innenfor de ulike administrative funksjonene.

Med disse premisene til grunn går UiS sin prosjektgruppe inn for en hybridmodell med gjennomgående organisering med både en sentral og desentral innretning. Modellen har en klar linje- og funksjonsbasert organisering, der de administrative ressursene primært er organisert på det sentrale nivået og på fakultetsnivå. Det sentrale nivået har ansvar for utvikling og koordinering av tjenesteproduksjonen og oppgaveutførelsen, i et samarbeid med fakultetene. UiS vil før endelig valg av modell ha faglig organisering på plass, for så å utrede videre organiseringen av de administrative prosessene og oppgavene på de ulike administrative områdene, og dermed det administrative apparatet.

Referanse:

UiS (2016) [Tilråding om faglig organisering, administrativ organisering og styring og ledelse ved UiS](#)
Sluttrapport - publiseringsdato 1. juni 2016 Organisasjonsutviklingsprosjektet ved UiS (2015-2016)

NIFU (2016) Evaluering av ordningen med fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger

UiS (2015) [Styresak 89/15](#) Organisasjonsutvikling ved UiS