

Høringsinnspill fra fakultetsadministrasjonen på instituttstruktur ved NV

- *Vil foreslått modell legge til rette for NVs forskningsaktivitet på lang sikt? Hvordan og hvorfor?*
- *Vil foreslått modell legge til rette for NVs utdanningsaktivitet på lang sikt? Hvordan og hvorfor?*
- *Hvordan løser foreslått modell dagens utfordringer med overlappende fagmiljø?*
- *Hvordan svarer foreslått modell ut mandatets kriterier om:*
 - *Lavere kostnader?*
 - *Mer robuste administrative støttefunksjoner på hver enhet?*
 - *Færre delte stillinger på tvers av institutt?*
- *Hvordan gjør foreslått struktur fakultetet godt rigget til å møte fremtidige endringer, knyttet til f.eks. nye strategiske prioriteringer, reduserte tildelinger, endringer i virkemiddelapparatet innen forskningsfinansiering, større grad av omprioritering av studieplasser etc.?*
- *Oppsummert; hvilke(n) modell(er) mener instituttet totalt sett vil være best for NV-fakultetet i fremtiden – og hvorfor?*

Fakultetsadministrasjonen ved NV har i hele januar jobbet med høringsinnspill til eventuell ny instituttstruktur ved NV gjennom først et allmøte hvor de ulike modellene ble presentert med et påfølgende gruppearbeid. Etter dette er saken blitt diskutert både i de ulike seksjonene og i de ulike fagmatrisene hvor vi også har involvert ansatte som organisatorisk hører til på institutt. Vi har til slutt invitert kontorsjefene til å delta i en diskusjon om hvordan en instituttadministrasjon kan se ut for å tilfredsstille ønske om større robusthet, færre delte stillinger og kvalitet i de administrative leveransene. Vi har konsentrert oss om de spørsmålene som er markert i rødt over.

Oppsummering

Gjennom arbeidet har vi sett at det er avgjørende med jevnstore institutt hvor NV kan ha mulighet til å ha flere enn en person per administrativt fagområde vil medføre større robusthet på instituttet, og at presset på matrisene knyttet til å bistå andre enheter ved korttidsfravær vil kunne avta og at denne funksjonen vil i større grad vil kunne ivaretas på instituttet. Vi ønsker likevel å fremheve at matriseorganisering som arbeidsform er godt forankret på NV-fakultetet og at disse fungerer godt som fora for deling, læring, kompetanseheving og standardisering. Vi forutsetter at dette er en arbeidsform NV skal videreføre også etter en eventuell omorganisering da disse gjør oss i bedre stand til å løse ulike problemer sammen.

Det pekes videre jevnt over i alle de administrative fagmatrisene på en instituttstruktur med 5 jevnstore institutt som det foretrukne, for å kunne nå målene om lavere kostnader og mer robuste administrative støttefunksjoner. Og at modell 5a er bedre enn 5b fordi den siste nødvendigvis vil føre til flere delte stillinger i Ålesund. Vi tror at en splitting av fagmiljøet i Ålesund vil være ugunstig for de administrative ressursene tilknyttet dette, fordi det trolig vil medføre flere delte roller/stillinger/funksjoner. Modellene med 6 institutt vil ikke kunne gi samme effekt med ønsket større robusthet som modellene med 5 institutt vil kunne gi, fordi vi da fortsatt vil sitte igjen med delte stillinger og færre ressurser per enhet og gjennom det større sårbarhet.

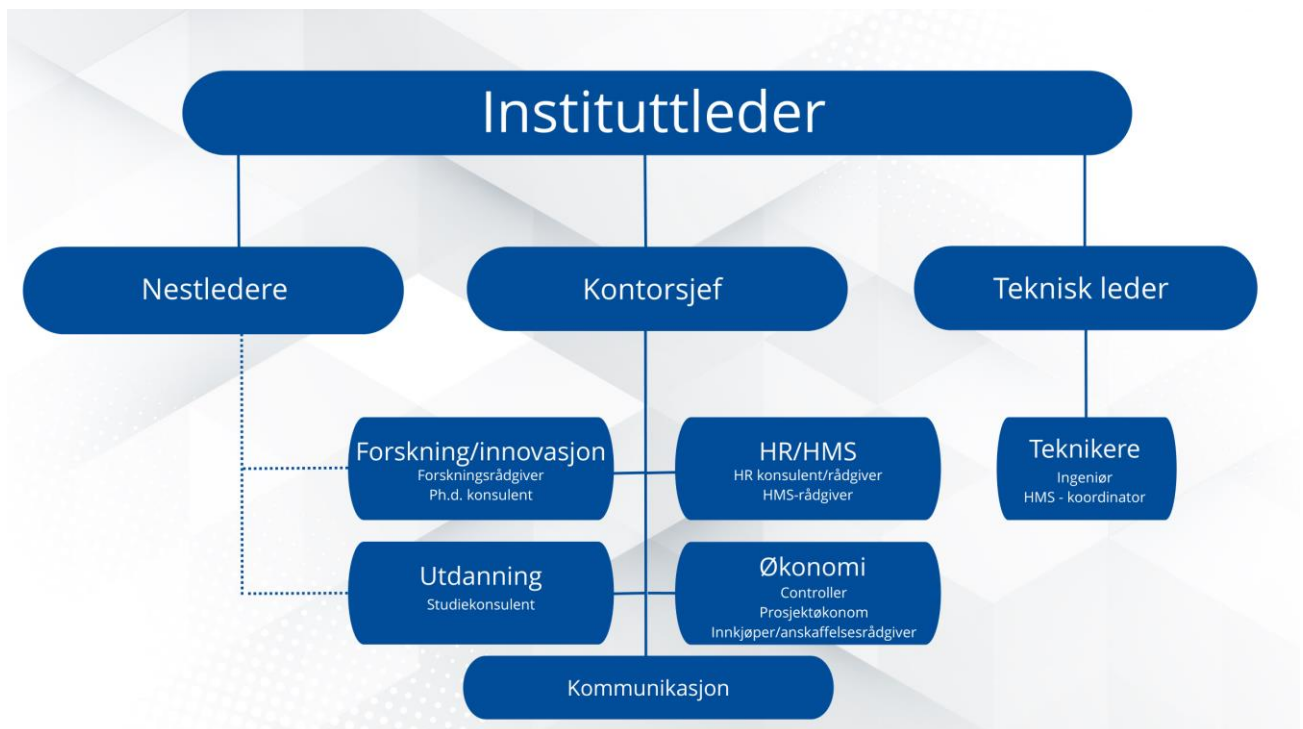
Enda videre vil jevnstore institutt med omtrent samme administrative bemanning, kunne medføre at vi klarer å skape større rolleklarhet på de ulike administrative områdene. Dette fordi de som sitter i de ulike posisjonene vil få færre hatter - noe som igjen vil kunne bety større effektivitet og bedre utnyttelse av kapasiteten. Trolig også bedre kvalitet gjennom mengdetrening.

Generelt vil robusthet være avhengig av mange nok ansatte i de ulike administrative funksjonene, og at disse har riktig kompetanse. Vi tror også at nærhet til kjernevirksomheten er avgjørende for god kvalitet i de adm tjenestene fordi man vil identifisere seg med enheten man jobber på og enhetens mål/resultater. I dette ligger det at vi ikke tror på flytting av administrative ressurser fra institutt til fakultet for å samle ressurser der for å oppnå robusthet.

Til slutt; dersom NV velger modellen med 3 institutt vil dette være kostnadsdrivende og ikke kostnadsbesparende etter vårt skjønn, da dette vil medføre mye lederfokus på prosesser knyttet til kultur, ledelse og organisasjon i langt større grad enn hva vi tror vil være tilfelle dersom man går for modellen med 5 eller 6 institutt.

Gjennom større institutt som forhåpentligvis er mer jevnstore med tilnærmet lik administrativ bemanning vil også kontorsjefsrollen standardiseres i større grad. Kontorsjefsrollen er viktig i dag, men vil etter vårt skjønn ikke bli mindre viktig i fremtiden gitt signaler om økonomisk nedgang, omstilling av virksomheten og lederstøttefunksjon til instituttleder knyttet til dette.

Under er vårt forslag til en mulig standard for roller/funksjoner ved instituttadministrasjon ved NV.



Utdanningsadministrasjon

Drivere for oppgaver i seksjonen og matrisen

Gjennom høringsprosessen har man identifisert drivere for ressurser inn mot matrisen og seksjonen.

1. **Antall studieprogram** (genererer studieprogramråd og møter)
2. **Antall emner pr. institutt** (genererer eksamener, og timeplanlegging mm.)
3. **Antall studenter** (genererer studieveiledning, saksbehandling, rammesaken mm.)

Det kom tidlig frem i diskusjoner både i seksjonen og matrisen, at ressursbehovet avhenger mer på endringer i porteføljeprosessen som foregår nå, enn instituttprosessen.

Konsekvenser studieadministrasjonen

Seksjonen på fakultetet, om denne består uendret vil oppgavene i seksjonen også forbli ganske uendret med tanke på arbeidsoppgaver og mengde. Det pekes på at seksjonen i dag forholder seg hovedsakelig til ansatte i matrisen, samt studieprogramledere og nestledere for utdanning ved instituttene.

Videre vil en eventuell sammenslåing av institutter kunne utløse en endring av oppgavefordeling mellom fakultet og institutt. Dette vil avhenge av både instituttstruktur, men også porteføljeprosessen ved fakultetet.

For **matrisen** vil en instituttprosess kunne gi en større strukturell fysisk endring. Vi ser at det i dag er store ulikheter på institutter, både med tanke på bemanning, men også i roller på instituttene. Hvor man både har dedikerte programkonsulenter, instituttkonsulenter og

ansatte som innehar begge oppgavene. Her er det videre ulike tilbakemeldinger om hvordan dette fungerer. En av de største utfordringene er der hvor man sitter alene ved instituttet, og ivaretar begge rollene. Dette er i dag hos IKJ, IKP, IBA og IBF.

De ulike forslagene

Forslagene med **6 institutt** vil fortsatt gi delte stillinger, og ulikheter på instituttene med tanke på drivere for matrisen. På bakgrunn av dette vil man ikke kunne gi en større robusthet i matrisen som helhet.

Forslaget med **3 institutter** vil kunne gi en ujevn fordeling av driverne nevnt ovenfor. Videre, gitt at dette medfører et nivå 4, vil kommunikasjonsveien fra fakultetet, og ned til nivå 4 bli lengere enn den er i dag. Dette vil kunne gi en dårligere kommunikasjonsflyt, større ulikheter mellom de ulike enhetene, og at viktige beskjeder/bestillinger/høringer ikke kommer fram til alle enheter ved fakultetet.

Vi ser at de største forbedringene med tanke på robusthet vil komme gjennom forlagene med **5 institutt**. Ved inngående analyse av dagens instituttstruktur (studieprogram, emner og studenter) ser vi at 5 institutter vil gi den beste fordelingen av drivere for matrisen. Videre vil porteføljeprosessen kunne gi ulike utfall med tanke på hvilke av de to forlagene som vil kunne fungere best.

Oppsummering

Ut fra dagens portefølje, ser vi at forlag 5A kommer best ut. Dette kommer av drivere for oppgavene, samt at forslag 5B vil splitte Ålesund i to institutt. Man legger da til rette for delte administrative stillinger. Videre ser vi av tidligere erfaringer, hvor man ved de instituttene med 3 studiekonsulenter, har større robusthet med tanke på fravær. Her har man større muligheter til både å ha kjennskap til andres oppgaver, samt at det kan gi instituttene ressurser nok til at man klarer å ivareta en bedre spissing av roller og arbeidsoppgaver.

I dag er det ca. 15 studiekonsulenter ved instituttene, gitt at dette forblir uendret vil 5 institutt kunne gi en større robusthet ved instituttene. Vi ser at sykdom og fravær ved større enheter kan ivaretas på utsatt enhet, og man får et skifte i matrisen fra «back-up», til deling og standardisering av oppgaver.

Vi ser at robustheten for utdanningen vil kunne bedres på følgende måter:

1. Mer profesjonell administrasjon (Unike ansvarsområder, oppgaver)
 - a. Bedre samarbeid på tvers av matrisen (mer tid for den enkelte ansatte)
2. Bedre, og mer lik saksbehandling (standardisering med færre enheter)
3. Effektivisering av administrative oppgaver (mer tid til utvikling)

Videre er det viktig for seksjonen, og matrisen at vi jobber med følgende spørsmål etter beslutningene er tatt:

1. Skal man opprette arbeidsteam på tvers av institutt for ulike oppgaver? (timeplan, eksamen mm.)

2. Skal man ha samme roller i matrisen?
3. Hvilke oppgaver skal ivaretas på institutt, hvilke skal ivaretas på fakultet?
4. Kan man ha roller som er i krysningspunktet PhD/utdanning? Eventuelt andre krysningspunkt?

Forskningsadministrasjon

I stor grad er faggruppestruktur og robusthet i faggruppene av større betydning enn størrelse på institutt for administrativ støtte og rådgiving på forskning og innovasjon. Støtten som gis er i stor grad i direkte kontakt med enkeltforskere og prosjekter.

Innspill fra ph.d.:

Med dagens bemanning (4 stk, hvor 0,4 er oppgaver på fakultetsnivå) i phd matrisen fører både alternativene med 5 og 6 institutter til fortsatt delte stillinger. En kan alternativt vurdere å trekke matrisen opp til fakultetet, men da vil restoppgaver ligge igjen på instituttnivå og underbemanningsproblemet er dermed overført på instituttet. Delte stillinger mellom institutt og fakultet er heller ikke en god løsning. Alltid vanskelig for den andre enheten å ha innsikt. Uansett ny rigg, må arbeidsoppgaver og nytt mandat gjennomgås.

Ideell struktur for phd administrasjon er en person per jevnstore institutt og en ressurs på fakultetsnivå.

HR/HMS

HR-og HMS-seksjonen

Antall ledere, antall ansatte, forskningsaktivitet (rekrutteringsstillinger) samt innleie gjesteforelesere og avstand til ansatte er drivere for dimensjonering av HR-ressurser.

1. Forutsetning: HR og HMS-funksjonen tilpasser seg den faglige organiseringen.
2. Delte stillinger/roller; phd/studie, HR/phd vil svekke den faglige robustheten i matrisene.
3. Hvis vi får større institutt er vi avhengige av at Tjenestesenteret er mer ajour med nyansettelser og forlengelser. Pr i dag kjenner lokal HR til bemanningen såpass godt at vi har noenlunde oversikt. Dette blir vanskeligere med store institutt, og med flere HR på samme enhet.
4. Uansett modell har geografisk plassering betydning. HR og HMS bør være nær bemanningen de er støttefunksjon for med tanke på drift av HR-arbeid, psykososial HMS/arbeidsmiljø, fysisk HMS/laboratorier. For eksempel Gløshaugen-IBF, IBA Ålesund, Akrinn. HR og HMS-området krever at det i Ålesund er stedlig ledelse med personalansvar.
5. Ny instituttstruktur gir ny mulighet for omfordeling/refordeling av administrative ressurser/HR- og HMS-ressurser. Det er et siktemål å minimere antall delte stillinger.

6. Modell med 6 institutt gir fremdeles delte HR-stillinger, og vil ikke minske sårbarhet i drifta.
7. Med modell 5 A har vi fremdeles kun 1 HR-medarbeider på instituttet pr geografisk sted. I 5B ser vi at det blir mer robust med minimum 2 HR-konsulenter/rådgivere på ett institutt. Det som er driver for hvor høy stillings% det kreves innenfor HR på et institutt er antall ledere, antall ansatte, forskningsaktivitet (rekrutteringsstillinger) samt innleie gjesteforelesere. Flere ansatte som ivaretar HR- og HMS-området ved et institutt, gir mer robust administrasjon som gir bedre kvalitet og mulighet for å skape mer rollefordeling i forhold til ansvar.
5 institutt gir bedre evne til fremtidig restrukturering for å møte fremtidens utfordringer og som gir faglig nytteverdi. Færre og større faggrupper gir økte muligheter for å involvere faggruppene i det systematiske HMS-arbeidet.
8. Modell 3 innebærer en stor organisasjonsendring som vil kreve mye av organisasjonen i tillegg til at det krever et 4. ledernivå. I modell 3 er det skissert 20% ledelse på 4. ledernivå, noe som høres ut som et minimumsnivå, og det bør vurderes om det er tilstrekkelig for å ivareta det delegerte lederansvaret. Med et fjerde ledernivå blir det langt flere ledere for HR å være lederstøtte for og gi opplæring til, og større aktivitet vil kreve flere HR-ressurser enn dagens bemanning. Med tre store institutt blir det større avstand til ansatte for HR-funksjonen. Nærhet til ansatte er idag en forutsetning for å ha effektiv drift med dagens bemanning, og muligheten til å samle HR sentralt bør derfor vurderes dersom det blir modell 3. Sett fra HMS-perspektivet er det viktig å risikovurdere konsekvenser for arbeidsmiljøet dersom institutt deles.

HMS-funksjon og roller

Bredden i type laboratorievirksomheten, antall laboratorier og antall ansatte er drivere for dimensjonering av HMS-ressurser. Det er viktig å se på fordeling av HMS-oppgaver og hvordan oppgavene fordeles mellom teknisk ledelse, teknisk stab og faggruppene. Andel HMS-koordinator må øke dersom instituttene øker; det anslås 1 100% stilling pr +200 ansatte, alternativt 2 stillinger á 50% stilling da det er sårbart med en person. Det er viktig at det er stedlig HMS-koordinator, på samme måte som verneombud er stedlig. Lokale HMS-kontakter (gass, farlig avfall og stoffkartotek) må opprettholdes.

HMS-koordinatorrollen skal være forankret i kjernevirksomheten og linja, og det vil kreve laboratorieerfaring for å inneha HMS-koordinatorrollen.

Den psykososiale HMS-funksjonen ivaretas av både HMS-roller og HR-roller.

Økonomi

Vi mener det vil være hensiktsmessig å sette opp hvert institutt med en enhetlig grunnbemanning, hvor man tenker likt rundt tildeling av roller, ansvarsområder og

myndighet for de ulike stillingene på tvers av instituttene. Grunnbemanningen kan eksempelvis se slik ut:

- 1 kontorsjef (overordnet ansvar for økonomiprosessene, men ikke controlleransvar)
- 1 controller (PBO-prosessen og samspill med BOA)
- Prosjektøkonomer (antall avhengig av volum på BOA-aktivitet)
- Innkjøpere/anskaffelsesrådgivere (antall avhengig av størrelse og volum på innkjøp)
- Fagrekvirenter (antall avhengig av størrelse, lab etc)

I forbindelse med innføringen av nye systemer, rutiner og prosesser gjennom BOTT er de ulike rollene i økonomiprosessene tydelig definert. På NV er imidlertid disse rollene på flere områder fordelt på ulike stillingstyper fra institutt til institutt, hvor man har vært nødt til å ta pragmatiske hensyn til det enkelte institutts eksisterende bemanning. En enhetlig tanke rundt roller vil kunne effektivisere innføring av nye prosesser og verktøy, ved at det er de samme stillingstypene som er involvert på alle institutt. I tillegg vil mer enhetlig bemanning kunne legge bedre til rette for utvikling og kompetanseheving gjennom profesjonalisering av rollene. Dette vil også bidra til å gjøre ansvarsfordelingen tydeligere for instituttene, og man slipper å bruke tid og ressurser på fordeling av oppgaver i samme grad som i dag. Dette kan frigjøre tid til utvikling og mer verdiskapende arbeid. Disse problemstillingene gjelder både prosjektøkonomer og innkjøpere, hvor stillingene er tildelt ulike BOTT-roller fra institutt til institutt. Innføringen av BOTT-rollene skaper også utfordringer med kontorsjefrollen, som på NV også er definert som controller. Flere av rollene som er tenkt inn i controllerrollen slik BOTT definerer det er imidlertid ikke forenlig med rollen som kostnads- og personalgodkjenner, som kontorsjefene også innehar. I tillegg er det liten tvil om at kontorsjefrollen er en krevende rolle som, slik NV har definert den, setter krav til å både ha kontroll på detaljnivå samtidig som man skal ha det strategiske perspektivet. Vi mener det er mer hensiktsmessig at controllerrollen tas ut av kontorsjefstillingen, hvor kontorsjefene får det overordnede ansvaret for økonomiprosessene på instituttet, med fokus på rollen som strategisk lederstøtte for instituttleder, samtidig som instituttene bemannes med en controller i et helt årsverk som får det operative ansvaret for PBO-prosessen, og vil bidra til å styrke økonomistyringen ved instituttene.

Samtidig er det flere ansatte på institutt som har mange roller i dag, som ser stor verdi i dette, gjennom at man får en mer variert arbeidsdag og et bredere perspektiv på ulike problemstillinger. Slik vil man kunne se helheten i større grad enn om man har en mer snever rollefordeling til hver stillingskategori. Disse hensynene bør derfor avveies, slik at man oppnår fordelene med mer enhetlig rollefordeling per stillingstype, samtidig som man ikke fjerner fordelene med dagens fordeling.

En mer enhetlig grunnbemanning oppnås enklest med færre, mer jevnstore institutter. I begge forslagene med 6 institutt er det ett institutt som blir vesentlig mindre enn de øvrige. Vi mener derfor at det rent administrativt vil være mest hensiktsmessig med en modell med 5 jevnstore institutt, som svares ut godt i begge forslagene. Dette vil også legge til rette for mer robuste administrasjoner på hver enhet, noe som trekkes frem som en stor fordel av

flere av de administrativt ansatte ved instituttene. Mange er i dag alene i sin rolle på instituttet, og savner et større lokalt fagmiljø. Selv om matrisen benyttes aktivt, vil det å kunne sparre faglig med noen i det daglige, samt kunne dekke opp for hverandre ved fravær eller ved perioder med større arbeidsmengde, kunne bidra til både faglig utvikling, trivsel og mindre usunt stress.

Kommunikasjon, web og studentrekruttering

I dag har instituttene en svært varierende ressursituasjon mht administrativ støtte knyttet til kommunikasjon og formidling. Noen støtter seg fullt og helt på de ressursene fakultetet har i fakultetsadministrasjonen, andre har små %-andeler av andre stillinger som deltar i kom.rek-matrisen. Med færre institutter vil det være mulig å utnytte disse ressursene bedre, gjennom å kunne slå dem sammen til større eller aller helst hele stillinger. Vi ser at ressursene som er plassert i fak.adm som skal hjelpe alle, smøres tynt utover alle institutt og at det er krevende å fange opp alle aktuelle aktiviteter/nyheter på alle institutt. Nærhet til kjernevirksomheten er viktig for å kunne bistå på en god måte her som på andre områder.

Hele (større stillingsandeler) stillinger vil trolig gi langt bedre kvalitet på støttefunksjonen fordi man da vil kunne rekruttere riktig kompetanse til å drive med støtte til formidlingsarbeid, og siden NV har få ressurser på dette området sammenlignet med andre fakultet vil det trolig gi større robusthet på dette området. Staben ser at 5 institutter heller enn 6 gjør at muligheten for å kunne ansette riktig kompetanse i hele stillinger vil kunne gi en langt bedre ressursutnyttelse på kommunikasjons-, studentrekrutterings- og formidlingsområdet.