

OU-prosessen

Innspill til arbeidsnotat fra sentrale staber fortsetter...

| | Side |
|---|------|
| Kvalitetskontoret, UA | 31 |
| Tore Klepsvik, seniorrådgiver UA | 35 |
| Sara N. Mauland, seniorrådgiver og Ragnhild Scheen, rådgiver, Enhet for studentservice, UA | 41 |
| Arbeidsgruppen for «Handlingsplan internasjonal mobilitet og rekruttering» | 45 |
| Bjarte Hoem, fung. utdanningsdirektør, UA | 47 |

Innspill fra kvalitetskontoret til organisasjonsutviklingsprosjektet ved UiS

Kvalitetskontoret takker for mottatt arbeidsnotat om mål og prinsipper for faglig organisering, administrativ organisering, og styring og ledelse ved UiS, og for invitasjonen til å gi innspill til notatet. Kvalitetskontoret opplever notatet som meget gjennomarbeidet og der både innhold og organisering holder et høyt nivå.

Nedenstående innspill er forsøkt gitt fra et kvalitetsfaglig perspektiv, med hovedvekt på den innretning det faget har antatt innenfor høyere utdanning i Europa. De overordnede prinsipper og føringer som ligger til grunn for de nye europeiske standardene og retningslinjene for kvalitetssikring i høyere utdanning (og som også Norge har forpliktet seg til), vil være de som benyttes som overordnede prinsipper også her. Disse benevnes i det følgende som «ESG 2015».

Prinsipper

Følgende prinsipper legges til grunn i innspillet:

- Ivareta at studentenes, andre interessenter, samt samfunnets ønsker og behov tilgodeses. (ESG 2015, s. 6)
- Ivareta et økende mangfold av systemer, enheter, programmer, studenter, studiesituasjoner og studiebehov. (ESG 2015, s. 6)
- Ivareta utviklingen av en kvalitetskultur. (ESG 2015, s. 6)
- Kvalitet i høyere utdanning er i det alt vesentlige et resultat av interaksjon mellom lærere, studenter og det institusjonelle læringsmiljø. (ESG 2015, s. 5)

I et forsøk på å holde innspillet kortfattet, vil Kvalitetskontoret avgrense sine innspill til følgende tema:

- Koordinering
- Student-sentrisk organisasjon
- Prosess-/matriseorganisering

Koordinering

Kvalitetskontoret legger med begeistring merke til at begrepet *koordinering* har fått en sentral rolle i notatet. Dette er fullt i tråd både med ESG og med Bologna-prosessen generelt: Open Method of Coordination – OMC – ble utviklet av Europarådet som et sentralt virkemiddel for Lisboa-strategien i 2000 for å få til styring og ledelse selv når mange selvstendige autoriteter var involvert. ECIU-rapporten «*How can the principles of the Open Method of Coordination (OMC) be applied in HEIs in order to enhance the delivery of strategic objectives?*» fra 2014 (som blant andre Sissel Haugdal Jore star bak) viser hvordan metoden kan benyttes for å organisere høyere utdanningsinstitusjoner på en bedre måte, med UiS som rapportens eksempel.

Opptelling viser at begrepet *koordinering* finnes 23 steder i notatet. En viss bekymring kan allikevel knyttes til fordelingen over notatets tre deler: I del 1 om faglig organisering brukes begrepet 16 ganger. I del 2 om administrativ organisering benyttes begrepet 6 ganger. I del 3 om styring og ledelse forekommer det kun en gang. Sektoranalyser av det høyere utdanningsområdet i Europa indikerer at *behovet* for bedre mestring av koordineringen derimot har en motsatt profil: Behovet for bedre mestring er ikke så stort på faglig nivå, men en god del større på administrativt nivå, og enda litt større innenfor styring og ledelse. Om vi gjør en kjapp og overfladisk Bakhtiniansk tekstanalyse ved hjelp av Thune-modellen, kan disse forhold indikere at prosjektgruppens notat sterkest

målbærer stemmen fra styring og ledelse, mens den administrative stemmen er en anelse svakere, og den faglige stemmen kommer noe mer i bakgrunnen.

Student-sentrert organisasjon

Utdanningsvirksomheten utgjør en helt dominerende andel av vår virksomhet. Mens europeiske standarder og retningslinjer tidligere så det som en *fordel* at institusjonenes utdanningsvirksomhet var student-sentrert, setter de nye standardene og retningslinjene det som en *avgjørende forutsetning for å lykkes* at virksomheten er student-sentrert. Dette følges aktivt opp både av departementet og av NOKUT. Det kunne dermed vært å forvente at notatet hadde et eget kapittel om studentene, på linje med de vitenskapelige, de administrative og ledelsen. Men noe slikt finnes ikke.

Prosjektgruppens notat gir dessverre intet godt bidrag til å motvirke tanken om at UiS kan lide av studentangst. Begrepet *student* benyttes 49 ganger i notatet, men i kapitlet om organisering av styring og ledelse ved UiS nevnes ikke studentene *en eneste gang*. Dette i kontrast til hva kommunikéet fra EHEAs ministerkonferanse i Jerevan i fjor uttrykte om studentenes rolle i institusjonsstyringen «*as full partners in the governance of autonomous higher education institutions*». Etter prosjektgruppens notat å dømme, utgjør forbedring på dette området et potensial som kan forbli utnyttet gjennom OU-prosessen.

Prosess-/matriseorganisering

Prosjektgruppen peker på et antall dilemmaer OU-prosessen må vurdere:

- Prosess-/matrise **versus** funksjonsbasert organisering
- Standardisering og kostnadseffektivitet **versus** skreddersøm og lokale tilpasninger (gjelder også regelverk og rutiner)
- Spesialist- **versus** generalistkompetanse
- Avbyråkratisering **versus** «rebyråkratisering»*
- Sentral **versus** desentral organisering
- Samlokalisering **versus** spredd («fagnær») lokalisering

Tanken om at institusjoner innenfor høyere utdanning har et uvanlig høyt innslag av denne typen dilemmaer har et solid fundament. I seminalartikkelen «*A Garbage Can Model of Organizational Choice*»¹ beskriver Cohen, March og Olsen organisasjonsmodellen *Organized Anarchy* som den dominerende for universiteter, der denne type dilemmaer berører de fleste deler av virksomheten store deler av tiden. Men i motsetning til Riksrevisjonen² mener forfatterne at heller enn å bringe slike dilemmaer til opphør, er det et kjennetegn ved universiteter at dilemmaene i stedet *mestres* av organisasjonen i større eller mindre grad, og at slik mestring er et suksesskriterium for universiteter. Forfatterne gir en rekke eksempler på hvordan gode universiteter mestrer slike dilemmaer bedre enn mindre gode universiteter. I tråd med et slikt perspektiv vil det mest tjenlige for UiS være å finne fram til en organisering som:

- Gjør det enkelt å lykkes med organisering av prosesser **og** gjør det enkelt å lykkes med organisering av funksjoner
- Gjør det enkelt å lykkes med standardisering og kostnadseffektivitet **og** gjør det enkelt å lykkes med skreddersøm og lokale tilpasninger (gjelder også regelverk og rutiner)

¹ Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1. (Mar., 1972)

² «Virksomhetsstyring ved universitetene», Riksrevisjonen, 2005

- Gjør det enkelt å lykkes med spesialistkompetanse **og gjør** det enkelt å lykkes med generalistkompetanse
- Gjør det enkelt å lykkes med avbyråkratisering **og gjør** det enkelt å lykkes med «rebyråkratisering»
- Gjør det enkelt å lykkes med sentral organisering **og gjør** det enkelt å lykkes med desentral organisering
- Gjør det enkelt å lykkes med samlokalisering **og gjør** det enkelt å lykkes med spredd («fagnær») lokalisering

Prosjektgruppen peker på matriseorganisering som den organiseringsform som ligger nærmest å kunne oppnå dette. Det er et syn Kvalitetskontoret deler fullt ut. Prosjektgruppen trekker fram at det å balansere ansvar og myndighet mellom horisontal og vertikal linje vil være svært utfordrende. Dette syn deler også kvalitetskontoret fullt ut. En særlig bekymring vil være knyttet til om organisasjonen kan videreutvikle sin kompetanse raskt nok og godt nok til å mestre en slik organiseringsform. Virksomheter som lykkes like godt i sine prosesser som i sine funksjoner kjennetegnes blant annet av sin evne til å utvikle og praktisere strukturerte arbeidsflyter. Etter kvalitetskontorets erfaring står vår organisasjon svakt når det gjelder slik kompetanse i virksomhetens prosesser. Virksomhetens arbeidsflyter er kun i liten grad dokumentert eller beskrevet, og det gjøres sjelden noe systematisk forsøk på å utarbeide nye slike eller forbedre de få som er i bruk. (DigX-prosjektet er et meget hederlig unntak, men så har også IT-avdelingen arbeidet svært målrettet med kompetanseoppbygging, spesielt angående ITIL-rammeverket³).

Kvalitetskontoret antar at en studie lett vil kunne konkludere med at svak prosess- og arbeidsflytmestring er den dominerende forklaringsfaktor for de problemer prosjektgruppen peker på at universitetet opplevde ved innføringen av en mer distribuert organisasjonsform.

Allikevel har flere departementer i snart ti år bedt om at offentlige virksomheter må opparbeide seg kompetansen og ferdighetene som er nødvendige for å få til effektive prosesser og bedre arbeidsflyt, og det er stadig mer presserende for virksomheten å bedre sin kompetanse og sine ferdigheter. OU-prosessen, og spesielt om den resulterer i en *«utviklingsretning som beveger UiS fra dagens relativt rendyrkede linje- og funksjonsorganisering, i retning av en modell med større innslag av prosess- eller prosjektorganisering»* som prosjektgruppen skisserer, vil dermed kunne oppleve at de ansattes prosess- og arbeidsflytmestring utgjør en kritisk suksessfaktor.

Både i vårt eierdepartement og ellers i statsforvaltningen trekkes selvhjelp-prinsippet stadig oftere fram som et effektivt kompetansebyggingsvirkemiddel. Det vil være i tråd både med slike føringer og med våre omgivelser som kunnskapsvirksomhet om OU-prosessen også omfatter at det etableres et rikelig tilfang av elementer som alle ansatte enkelt kan finne fram til og enkelt kan gjøre seg bruk av for å bedre egen prosess- og arbeidsflytmestring. Et slikt opplegg vil samtidig bidra til etterlevelse av retningslinjene i ESGs standard nummer 6 om at *«the role of support and administrative staff is crucial and therefore they need to be qualified and have opportunities to develop their competences»* (ESG 2015, s. 11).

Kvalitetskontoret takker organisasjonsutviklingsprosjektet for et svært interessant notat og en svært interessant hovedretning for arbeidet så langt. Kvalitetskontoret ønsker lykke til videre med et ytterst komplisert og vanskelig men samtidig høyst betimelig arbeid. Resultatene hittil lover godt.

Med beste hilsen
Stig Selmer-Anderssen
Kvalitetskontoret

³ ITIL er et prosessorientert rammeverk for organisering av virksomhets- og tjenesteprosedyrer, og er spesielt innrettet på databaserte tjenester. IT-avdelingen benytter ITIL-rammeverket som del av sin grunnleggende organiseringsform. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) anbefaler ITIL-rammeverket for statlige virksomheter.

Kjersti Melberg

From: Kjersti Melberg <kjersti.melberg@uis.no>
Sent: 1. mars 2016 14:35
To: Kjersti Melberg
Subject: FW: Alternativ OU-modell for UiS
Attachments: UiS og andre.pdf; forslag til ny organisering.pdf

From: Tore Klepsvik
Sent: Monday, February 29, 2016 2:19 PM
To: Kjersti Melberg
Cc: M_Stab_Utdanning
Subject: Alternativ OU-modell for UiS

Alternativ OU-modell for UiS

Oppskrift:

- To styringsnivå, institutt- og institusjonsnivå
- Større, men færre institutt
- Færre leiarstillingar og styringsorgan

UiS er i dag organisert etter ein modell ein trudde var naudsynt for å bli universitet for over ti år sidan:

- ein pyramidal modell med tre styringsnivå
- og alt for mange leiarstillingar og styringsorgan.

Eit anna karaktertrekk ved denne modellen har vore satsing på forskning og master/PhD med sugerør det vi faktisk lever av ved UiS, bachelorutdanningane. Og det er ingenting galt med korkje master, PhD eller forskning, men vi må ha råd til det og få uttelling for det.

Resultatet blei ein tungstyrt, gammaldags organisasjon kor vi snakkar mykje om å vera innovative og robuste utan å lukkast med å faktisk vera det i like stor mon som institusjonar vi samanliknar oss med (les; UiA). Dette er statistikk og ikkje argumenterbart (sjå vedlegg).

UiS-skuta seglar delvis i feil retning og delvis for sakte og må korrigerer både kurs og seglføring ellers kan vi vakna ein morgon som avskilta universitet. For å rekapitulera:

På eit styreseminar på Clarion i sentrum for kanskje 12 år sidan blei det tatt til ordet for ein "schools"-modell for det framtidige universitetet. Ein modell med større og færre institutt, men utan fakultetsnivået. Det var NHS som la fram dette forslaget som altså den gongen ikkje førte fram. Det har altså sidan før vi blei universitet vore to synsmåtar her på bruket med ulike oppfatningar av kva som er best for institusjonen.

I 2012 "drodla" eg meg fram til ein liknande modell (sjå vedlagd). Modellen var meint meir som ein tenkemåte enn som ein struktur hogd i stein. Tenkinga går ut på at beslutningar bør takast på lågast mogleg nivå. Altså ein deltakar-driven organisasjon med vekt på medbestemmelse, nærdemokrati og minst mogleg herredømmeprega monologstyring. Dette skaper engasjement og eigarskap hos den enkelte og funkar særleg godt i kunnskapsorganisasjonar.

Ein konsekvens av å ta i bruk ein myndiggjeringsmodell (empowerment), samtidig med at "fylkeskommunen" (fakultetsnivået) blir borte, samt samanslåing av institutt, frigjer ressursar som i dag blir brukte på leiarstillingar og beslutningsorgan (styrer). Dette er ein modell som ikkje berre sparar UiS for kostnadar ein gong, men heile tida, året rundt.

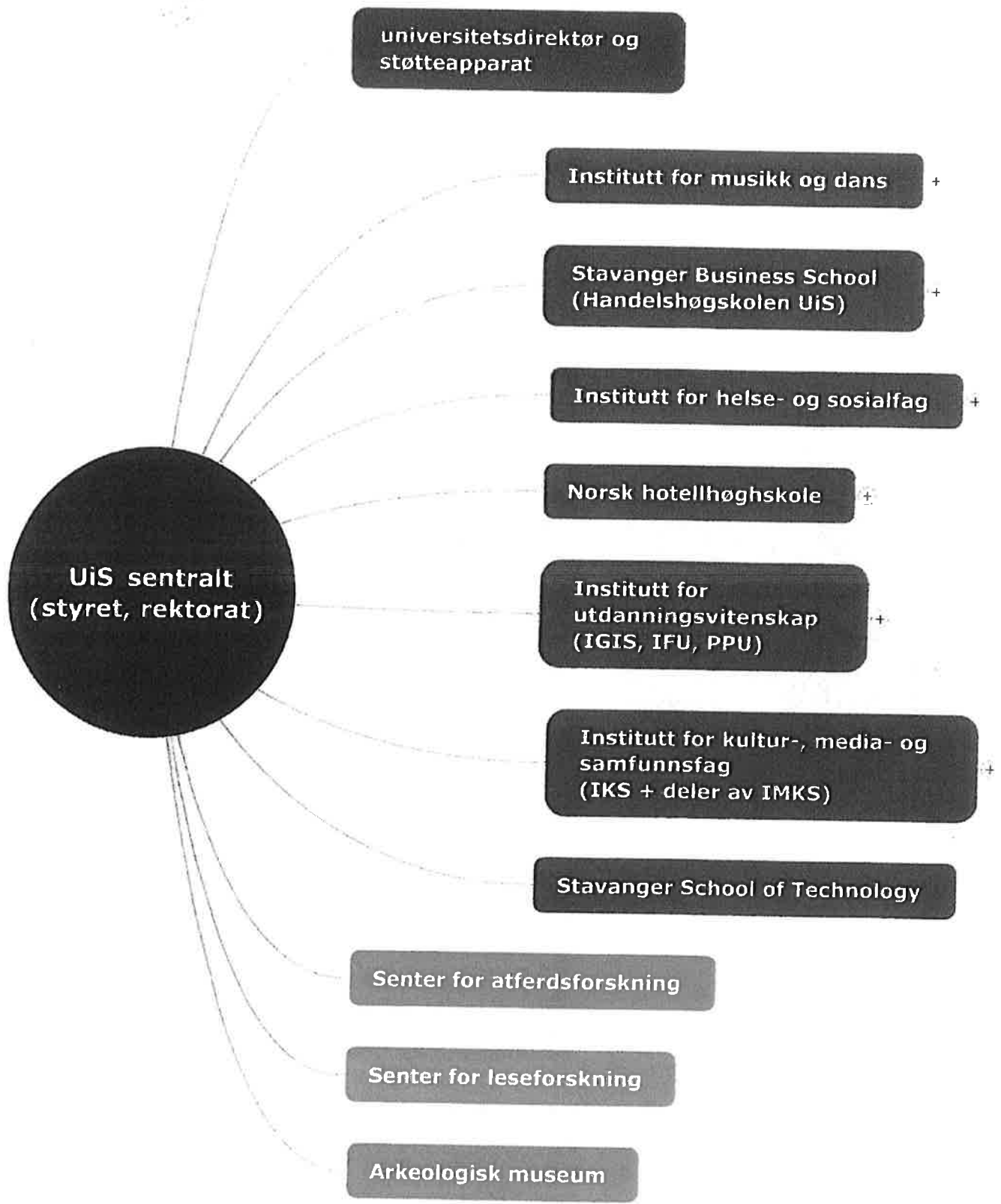
36

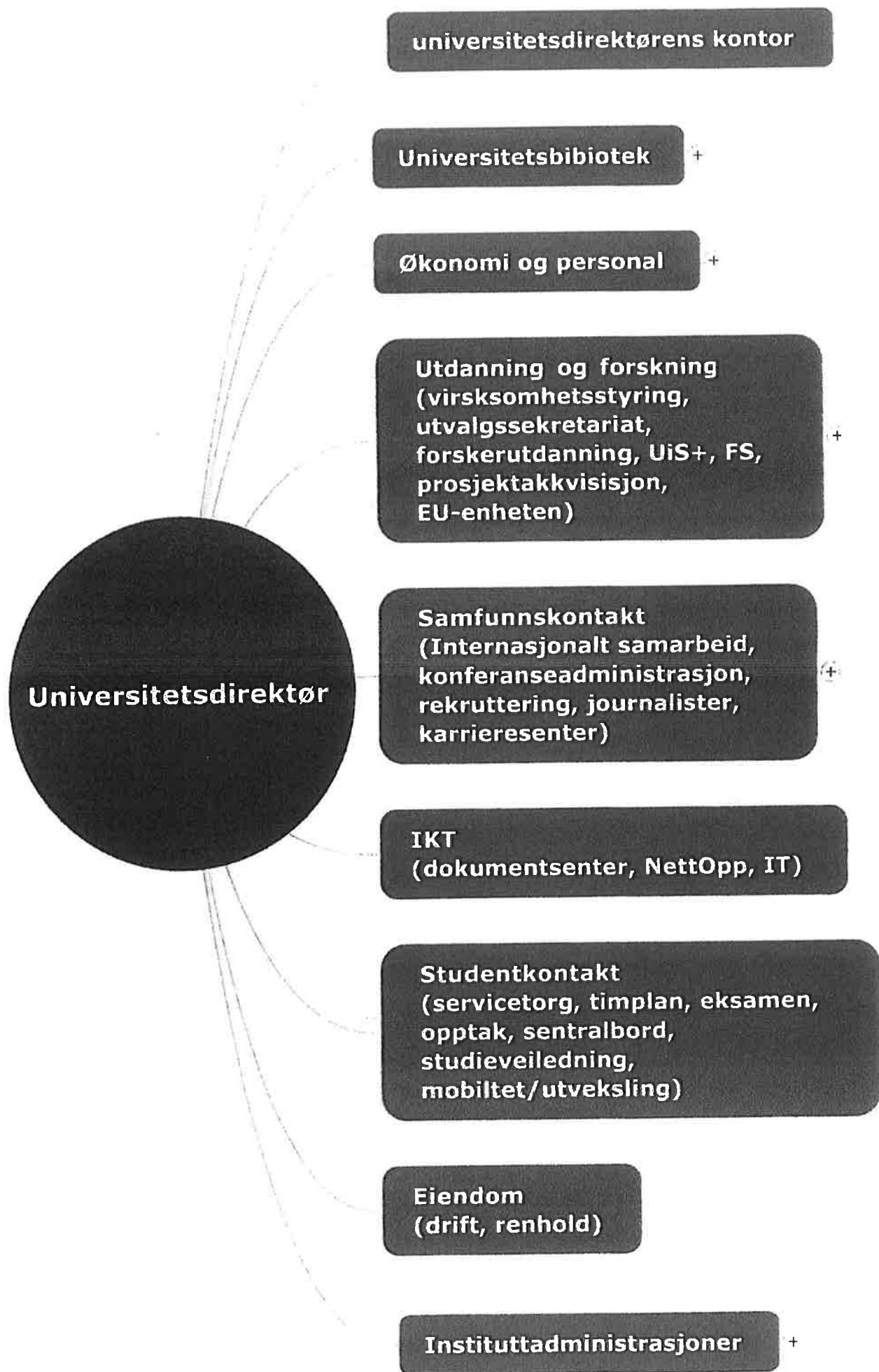
Når eg tek opp att denne modellen så er det fordi det ryktest at mange no tenker i dei same banane. Altså ein enklare, flatare og meir demokratisk organisasjon.

Min modell er fire år gammal så derfor er ikkje tala lenger heilt korrekte og nokre einingar har fått nye navn, men tenkinga er, slik eg ser det, framleis aktuell og relevant.

Eg kunne skrive mykje lengre og om mange tilgrensande tema, men då er eg redd poenget vil drukna i refleksjonsstøy. Eg har oppfatta at alle kan senda kommentarar til deg, så då tek eg deg på ordet og gjer nettopp det.

Mvh, Tore



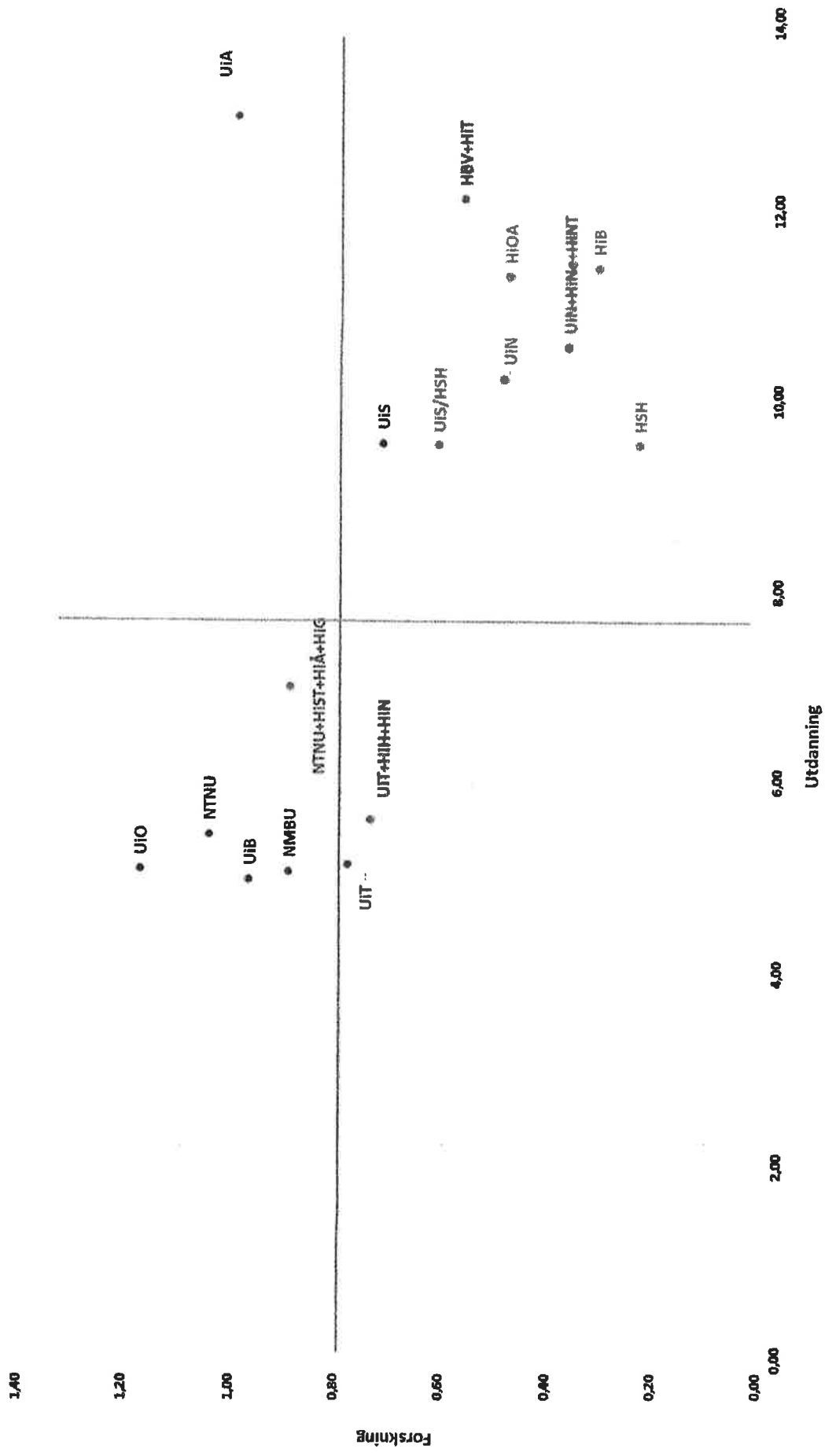


Lederstillinger

| Nåværende | | Alternativ | |
|---------------------|------|---------------------|------|
| Stillinger | Tall | Stillinger | Tall |
| Rektor | 1 | Rektor | 1 |
| Prorektor | 1 | Prorektor | 1 |
| Dekaner | 3 | Dekaner | 0 |
| Prodekaner | 6 | Prodekaner | 0 |
| Fakultetsdirektører | 3 | Fakultetsdirektører | 0 |
| Instituttledere | 14 | Instituttledere | 7 |
| Senterledere | 2 | Senterledere | 2 |
| Museumsdirektør | 1 | Museumsdirektør | 1 |
| Stabsdirektører | 10 | Stabsdirektører | 7 |
| Kontorsjefer | 16 | Kontorsjefer | 7 |
| Til sammen | 57 | Til sammen | 26 |

Beslutningsorganer

| Nåværende | | Alternativ | |
|------------------|------|------------------|------|
| Styre | Tall | Styre | Tall |
| Institusjonsnivå | 1 | Institusjonsnivå | 1 |
| Fakultetsnivå | 3 | Fakultetsnivå | 0 |
| Instituttnivå | 14 | Instituttnivå | 7 |
| Til sammen | 18 | Til sammen | 8 |



From: Ragnhild Scheen [<mailto:ragnhild.scheen@uis.no>]
Sent: 1. mars 2016 15:11
To: Kjersti Melberg <kjersti.melberg@iris.no>
Cc: Sara Nustad Mauland <sara.mauland@uis.no>
Subject: Tilbakemelding OU-prosjektet

Dette innspillet kommer fra ansatte som jobber med studieadministrasjon, og vi vil derfor fokusere på dette aspektet av UiS sin virksomhet når vi svarer på notatet som er sendt ut.

Mange av svakhetene som nevnes med dagens organisering og struktur (s 12) slik som manglende brukerfokus, ulikebehandling innenfor studieadministrasjon og dublering av oppgaver mener vi at har direkte årsak i dagens organisering samt mulighetene dekanene har for å vedta eget regelverk på de enkelte fakultetene. I dag er det for mange nivå og for stort rom for å ha ulike lokale modeller. Vi mener at dersom sterkere fokus på vår største brukergruppe, nemlig studentene, skal ligge til grunn for en eventuell ny organisering, så bør vi unngå skreddersydde løsninger og lokale tilpasninger, og i størst mulig grad sikre at det samme regelverket gjelder for alle studenter, slik at man får håndhevet prinsippet om likebehandling og forutsigbarhet.

Vi mener det har vært et feilsteg å imitere organiseringen ved de gamle, etablerte universitetene gjennom fakulteter og institutt. Vi har andre typer utdanninger, og en annen type studenter. I stedet bør vi finne en organisasjonsform som kan rendyrke det som er spesielt ved Universitetet i Stavanger. Det er også mange fagpersoner som får mye tid bundet opp i administrasjon når det er 14 institutt som skal ha faglig ledelse. Det blir påpekt at når de andre universitetene og høyskolene fusjonerer, så blir UiS en liten institusjon. I så fall bør vi rendyrke de fordelene vi har ved å være små –bl.a. at organisasjonen er oversiktlig, at vi tilbyr forutsigbarhet for studentene når det gjelder vedtak og behandling av søknader, at henvendelser blir besvart raskt, at vi har et samordnet regelverk. God brukerservice bør bli en del av vårt varemerke. Per i dag vet vi som er ansatt i studieadministrasjonen knapt hvem vi skal sende studentene videre til når de har spørsmål. Store institusjoner med 40 000 studenter og flere campus geografisk langt fra hverandre kan kanskje slippe unna med å være store og uoversiktlige – vi må tilby våre studenter en motsatt opplevelse!

Vi mener også at organisering på grunnlag av program vil være det beste for studentene, da vil det være lettere for dem å vite hvor de skal henvende seg både når de har spørsmål om fag og når de har spørsmål av mer studieadministrativ art.

I kapittelet om faglig organisering snakkes det ikke om det studieadministrative arbeidet. Heller ikke i kapittelet om administrativ organisering blir det lagt vekt på det studieadministrative. Noe av det viktigste administrative arbeidet blir dermed glemt! Eksemplene som brukes i kapittelet er ikke fra studieadministrasjon, men andre administrative områder som HR og økonomi. Dette er etter vårt syn en svakhet ved notatet, som prosjektgruppen bør forsøke å rette opp i før en utarbeider høringsnotatet.

Under punkt 2.6 i notatet står det at prosjektgruppen ikke tror det er hensiktsmessig å anlegge de samme organisatoriske prinsipp ved alle fakultet. Vi mener at innenfor det studieadministrative området må de faglige enhetene være likt utformet. Dersom en oppgave er lagt til fakultetet må det samme gjelde for alle fakultet. Er en oppgave lagt til sentraladministrasjonen må sentraladministrasjonen løse denne oppgaven for alle fakultet. I dag er det ikke slik. Grenseoppgangen mellom ESS og fakultet/institutt er ulik innenfor alle ansvarsområdene våre.

Under punkt 2.4.1 står det at det skal være mulig å endre organisasjonen etter hvert som nye behov oppstår. Det kan ikke være sånn at de faglige enhetene står fritt til å endre seg slik at de legger vekk studieadministrative oppgaver som er plassert der. Dette har blitt gjort jevnt og trutt siden 2004. De tre fakultetsadministrasjonene var noenlunde likt utformet i starten, men har etter hvert endret seg så mye at ingen av fakultetsadministrasjonene i dag er utformet likt, eller løser de samme oppgavene, på noe studieadministrativt område.

På side 27 i notatet foreslår prosjektgruppen å innføre «bestiller-utfører» - modeller. Dette ble gjort i 2004 ved opprettelsen av Felles Ressurssenter. Enhet for Studentservice skulle være en utfører-enhet innenfor det studieadministrative området. Det viste seg å fungere dårlig i praksis, og FRES har derfor blitt omorganisert. ESS ble derfor flyttet til Utdanningsavdelingen, uten at det ble gjort noe med utfører-rollen. Utfordringen med slike modeller er at bestiller blir en «kunde» som alltid har rett. Dette blir problematisk når ulike bestillere (de ulike faglige enhetene) bestiller hver sin løsning som er motstridende. Det er ikke alltid at bestiller har god nok oversikt over oppgaven til å forstå konsekvensen av bestillingen. Det er også problematisk at ansvar og myndighet splittes i en «bestiller-utfører» - modell. Bestiller innehar myndigheten, mens utfører sitter igjen med ansvaret. Siden bestiller har myndigheten trenger de ikke å forholde seg til oppgitte frister, noe som i dag er et stadig tilbakevendende problem. Dersom prosjektgruppen fremdeles ønsker å innføre «bestiller-utfører» - modeller fraråder vi sterkt at dette gjøres på det studieadministrative området, da vi har 12 års erfaring med at det ikke fungerer.

For å låne fra For velferdsstaten (www.velferdsstaten.no) sin utmerkede oppsummering av «bestiller-utfører» - modeller:

«Studier og evalueringer har ikke klart å vise eller tallfeste gevinster ved overgang fra forvaltningsmodellen til bestiller-utførermodeller. Verken økonomiske eller styringsmessige gevinster. Tvert imot ser erfaringene ut til å være at bestiller-utførermodeller fører til økt administrasjon, dårligere tjenestekvalitet og stort frustrasjonsnivå hos ansatte og brukere.

Mens den tradisjonelle forvaltningsmodellen fokuserer på samarbeid om tjenestetilbudet, baserer bestiller-utførertankegangen seg på en kontrollkultur. Bestillerne kontrollerer utførerne og brukerne for å "sikre" at offentlige tjenester ikke misbrukes og de ansatte ikke sluntre unna. For utførerne betyr det detaljstyring og fratatt mulighet til å gjøre egne faglige vurderinger i jobben. For brukerne betyr det rigide tjenester og dårligere tilpasning til sine behov. Når man deler offentlig forvaltning opp i bestiller og utfører er man et steg nærmere en ren markedsmodell der det offentlige kun står for bestilling og kontroll, mens private aktører står for utføringen av tjenestene»

Studieadministrasjon er komplisert, krever kompetanse og er styrt av et antall lover og forskrifter. Nye verktøy i form av dataprogram og andre elektroniske løsninger har ført til at mye av det rutinepregede registreringsarbeidet er forsvunnet. Mye rapportering går automatisk, og studentene bruker elektroniske løsninger for å fylle ut søknader og bestille karakterutskrift. Mer og mer av det studieadministrative arbeidet dreier seg derfor om til dels kompliserte spørsmål og forvaltning av et omfattende regelverk. Mye av det som det på side 27 står at kan forenkles og standardiseres er allerede gjort innenfor dette fagområdet. For å redusere sårbarhet ved ferier, sykdom, vakanser etc. og for å sikre kompetanseoverføring og prinsippet om likebehandling bør studiekonsulentene ikke spres for tynt utover i organisasjonen, men holdes samlet på fakultets/avdelingsnivå. Dette vil også sikre at nye verktøy og rutiner lettere kan tas i bruk i organisasjonen.

Et område som det i dag brukes for lite ressurser på, etter vår mening, er informasjon til studenter og studiesøkere. Fordi det i dag er mulig for dekanene å fastsette egne regler og retningslinjer innenfor lovverket er ikke informasjonen lik for søkere til, eller studenter ved, to ulike fakultet. Selv frister, og muligheten til å fravike disse, er ulik. Resultatet er at det er nærmest umulig å lage gode, informative nettsider.

En annen utfordring i informasjonsarbeidet er at Strategi- og kommunikasjonsavdelingen konsentrerer seg om en ekstern målgruppe. Kompetansen til de ansatte i SKA kommer dermed ikke den største målgruppen, nemlig studentene, til gode. Vi mener at den beste måten å sikre UiS et godt omdømme er å sørge for fornøyde studenter. I den teknologiske tidsalderen vi lever i er tilgjengelig, oppdatert og relevant informasjon nøkkelen.

Vi mener at hvis omorganiseringen skal lykkes, så må statusen på det studieadministrative arbeidet heves. Vi synes også at det er påfallende at det stort sett bare er strukturen med inndelingen i fakultet og institutt som nevnes, mens stabsenheter og deres funksjoner og oppgaver er nærmest usynlige i notatet. En sterkere brukerorientering vil ha stor innvirkning på hvordan stabsenheter bør være organisert, spesielt Utdanningsavdelingen og Strategi- og kommunikasjonsavdelingen.

Vi vil her forsøke å svare på spørsmålene i dokumentet. Dette er ikke en fullstendig gjennomgang av alle administrative oppgaver, men er et forsøk på å svare på spørsmålene basert på våre erfaringer:

Hvilke administrative prosesser/tjenester ved UiS synes du/dere fungerer godt i dag, og hvilke fungerer mindre godt?

Mindre godt:

- Studiekonsulenter sitter for spredd, for mange sitter og gjør de samme oppgavene.
- Det er umulig å publisere informasjon til studentene på student.uis.no om en rekke tjenester slik som søknad om permisjon, forlengelse av studierett og søknad om innpass av fag, fordi hvilken informasjon de skal ha må tilpasses hvilket institutt eller program de tilhører.

Har du/dere forslag til organisatoriske grep som kan fremme høyere grad av tilfredshet med den administrative tjenesteytingen hos interne og eksterne brukere/aktører, målgrupper og interessenter?

- Færre nivå – to nivå i stedet for tre.
- Ta vekk dekanenes mulighet til å lage lokale tilpasninger av felles forskrifter – og i hvert fall ikke delegere slik myndighet til instituttleder.

Hvilke oppgaver mener du/dere egner seg best til henholdsvis å leveres lokalt på enhetsnivå (institutt, senter o.l.), på fakultetsnivå og fra sentralstaben?

Oppgaver som kan leveres sentralt:

- Opptak (også lokalt opptak og internasjonalt opptak)
- Studieveiledning
- En del studieadministrasjon som baserer seg på felles forskrifter og hvor vedtak kan gjøres administrativt, uten å involvere de faglige (søknad om permisjon, forlenget studierett, 4. gangs forsøk til eksamen, inndragning av studierett på grunnlag av manglende betaling/registrering etc.)
- Utskrift av vitnemål, karakterutskrift (det vil snart komme løsning for elektronisk signatur på karakterutskrift, som betyr at denne kan lastes ned direkte via Studentweb og dermed kan denne oppgaven på sikt forsvinne).
- FS, skriftlig eksamen, timeplan
- Tilrettelegging til eksamen
- Sensurregistrering (vil komme elektroniske løsninger som gjør at papirskjema kan bli overflødige innen kort tid)
- Rapportering til DBH, Lånekassen, NIFU, SSB etc. (som i dag)

Oppgaver som kan leveres på fakultetsnivå:

- Oppgaveinnlevering, andre eksamensformer enn skriftlig/digital eksamen
- Studieadministrativt arbeid knyttet til studieprogram og emner, slik som godkjenningssaker/innpass, individuell tilrettelegging av utdanningsplan og veiledning direkte knyttet til studieprogram.

Med vennlig hilsen

Sara Mauland og Ragnhild Scheen

Mvh

Sara Mauland

Seniorrådgiver, Enhet for studentservice

Tlf 51 83 10 16 (direkte)/ 51 83 10 83 (fellesnummer FS og Studentweb-hjelp)

Med vennlig hilsen

Ragnhild Scheen

Studieveileder

Innspill til OU-saken, punkt 5:

Hvilke administrative tjenester ved UiS fungerer godt, og hvilke fungerer mindre godt?

På vegne av arbeidsgruppen for «Handlingsplan internasjonal mobilitet og rekruttering» ønsker vi å rette oppmerksomheten mot det administrative støtteapparatet for internasjonal mobilitet og rekruttering som et av de administrative områdene ved UiS som ikke fungerer godt nok.

Arbeidsgruppen består av: Kjetil Kiil Halvorsen (HR), Trym Nicolaysen (IK/HUM), Gry Sørås (FIA) og Lena Forgaard (FIA)

Bakgrunn

Våren 2015 nedsatte forskningsdirektøren og utdanningsdirektøren en arbeidsgruppe som fikk i oppgave å kartlegge hvordan det arbeides med forskermobilitet ved UiS. Gruppens arbeid ble behandlet i Forskningsutvalget i juni 2015 (sak22/15). Kartleggingen viste at det pr. i dag ikke arbeides systematisk med tilrettelegging og støtte for internasjonal forskermobilitet ved UiS, verken utgående eller innkommende mobilitet.

Saken viste at det er behov for en systematisk satsing på økt internasjonal forskermobilitet ved UiS, om en skal ha muligheter til å konkurrere internasjonalt og utvikle forsknings- og utdanningsmiljø av høy internasjonal kvalitet. Dette er for øvrig samme konklusjon som i en rapport fra 2009 «Status internasjonal aktivitet ved UiS». Rapporten ble behandlet av styret ved UiS i 2010 og resulterte i et vedtak om at det blant annet skulle lages en handlingsplan for internasjonal virksomhet ved UiS¹. Dette vedtaket har ikke blitt fulgt opp.

Som FU-saken viste lider UiS' støttetjenester og mottaksapparat for internasjonale forskere fortsatt under en manglende systematisk satsing på disse tjenestene. Lite har endret seg siden beskrivelsen fra 2009:

«Ansatte, gjester og studenter oppfatter internasjonalisering som et generelt begrep, og leter etter et "vindu" (en avdeling eller enhet) hvor en kan adressere sine behov for informasjon eller støtte. Dagens organisering oppleves som forvirrende og utydelig både for ansatte og våre eksterne relasjoner. Kommunikasjonen mellom de enkelte enhetene/fakulteter er ikke optimal, og det utvikles ulike rutiner og praksis innenfor samme saksområde....

Arbeidsgruppen mener at man i større grad enn hittil trenger å utvikle spesialiserte støttetjenester innenfor bestemte områder. Det er viktig å ta inn over seg at den internasjonale aktiviteten medfører flere spesialiserte oppgaver. Å ha et profesjonelt støtteapparat som besitter den nødvendige kompetansen er viktig s49-50».

Da det fortsatt er noe uklart hvem som har ansvar for å gi informasjon og støtte når det gjelder forskermobilitet og mottak av internasjonale forskere, bidrar dette til en varierende kvalitet på den administrative støtten. Den vitenskapelige kontaktpersonen risikerer å bli videresendt internt ved UiS i forsøk på å finne personer som har kompetanse til å svare på ulike praktiske spørsmål. Dette skaper uheldige situasjoner både internt og eksternt ved UiS. I verste fall fører dette til et dårlig samarbeidsklima mellom administrasjonen og de vitenskapelige, som følge av at administrasjonen ikke kan svare på mange av spørsmålene som kommer fra den innreisende forskeren, og UiS fremstår som «uproffe».

Støtteapparatet for internasjonal forskermobilitet ved UiS kan oppsummeres slik:

¹ Styresak....

- Desentraliserte støttetjenester fra fakultet og institutt for internasjonale forskere
- Manglende koordinerte støtte
- Manglende informasjon om tilgjengelige støttetjenester ved universitetet
- Heterogene støttetjenester
- Heterogen kvalitet på tjenestene

Forslag:

Nåværende arbeidsgruppe mener derfor at det er nødvendig med en generell styrking av det administrative støtteapparatet for internasjonale forskere. Det finnes allerede noe kompetanse ved flere enheter ved UiS, blant annet på fakultetene, ved Internasjonalt kontor, i HR og i FIA, men i hovedsak utgjør arbeidet med internasjonal forskermobilitet kun små stillingsbrøker. I og med at det ikke finnes en overordnet koordinering av støtteapparatet ved UiS, bærer tjenestene preg av en manglende koordinering, manglende informasjon om hvilke støttemuligheter som finnes, og en varierende kvalitet på tjenestene, særlig når det gjelder mottak av internasjonale forskere.

Et sentralisert støtteapparat for internasjonal mobilitet er nødvendig for å sette UiS i stand til å tilby tilstrekkelig assistanse når det gjelder utgående og innkommende mobilitet, og å være et helhetlig mottaksapparat for utenlandske arbeidstakere, det vil si både nyansatte og gjesteforskere. En slik sentralisert støttetjeneste vil også bidra til å skape et godt førsteinntrykk av arbeidstakeren/ gjesteforskeren sitt møte med UiS. Arbeidsgruppen mener det er hensiktsmessig å se behovet for støttefunksjoner ved innkommende mobilitet i sammenheng med behovet nyansatte med internasjonal bakgrunn har. Støtteapparatet bør dimensjoneres ut fra en økt rekruttering av flere internasjonale/utenlandske ansatte og gjesteforskere. Senteret/funksjonen bør også ha som oppgave å gi opplæring og øke kompetansen på lokalt nivå – det vil si fakultet- og instituttnivå.

Kjersti Melberg,

Takk for at jeg fikk utsatt frist til å sende kommentarer til arbeidsnotatet fra prosjektgruppen for OU-prosessen.

Faglig organisering og modell for ledelse må avgjøres før en vurderer administrativ organisering

Det er vanskelig å ha store formeninger om administrative organisering og støtteapparat før det er bestemt hvilke og hvor mange faglige enheter universitet skal bygge videre på.

Generelt om studieadministrasjon.

Utdanningsadministrasjon er det største administrative feltet ved UiS i dag. 45% av alle ansatte i stabsavdelingene (UA, AØV, HR, FIA og SKA) er ansatt i Utdanningsavdelingen og arbeider med utvikling og støttefunksjoner innen det utdanningsfaglige området. Ved SV-fak hvor alle adm.stillinger utenom inst.ledere er tilsatt i fakultetsadministrasjonen, viser en rask opptelling at utdanningsadministrasjon utgjør over 60% av stillingene. Dette er i stor grad kompetansekrevende oppgaver som det videre arbeidet med organisasjonsutviklingsprosjektet i stor grad må ta hensyn til. Sammensetning av arbeidsgruppen og arbeidsnotatet kan, om en vil, tolkes dithen at dette ikke er nok vektlagt.

Svake resultater på egne virksomhetsmål og nasjonale styringsparametre for internasjonalisering av utdanningene

UiS er sammen med Nord Universitet det universitetet som har de svakeste resultatene på antall utreisende studenter. Ved UiB og NTNU har tre ganger så mange studenter fullført et utlandsopphold i løpet av graden. Ved noen utdanninger er UiS dårligst i landet, høyskolene inkludert, selv om programmene og studentgruppen må anses å være forholdsvis like. Et eksempel er ferdige kandidater ved 4-årig lærerutdanning, vårsemesteret 2015. Her har kun 1% av studentene ved UiS gjennomført et utenlandsopphold i løpet av graden, mens tilsvarende tall ved UiA og HIOA var 18%¹

En av hovedårsakene til dette er svak faglig forankring og ledelse av arbeidet. Internasjonalisering ses gjerne på som noe som skal håndteres av Internasjonalt kontor eller administrasjonen på fakultet/instituttet. Studentene bekrefter dette når de sier at universitetets største forbedringsområde på dette området er faglig tilrettelegging og veiledning.

Bestemmelser om at det i alle studieprogram skal være en faglig internasjonal koordinator med avsatt tid til arbeidet følges ikke tilstrekkelig opp. Dersom UiS skal forbedre resultatene på dette området, må det derfor legges til rette for at faglig ledelse og ansatte har kapasitet og evne til å iverksette og gjennomføre slike beslutninger.

Standardisering og likebehandling

UiS har i dag ulike regelverk for like saker og ulik tolkning og praksis av samme regelverk. Et eksempel er at det ved revisjon av Forskrift for studier og eksamen ble gjort forsøk på å etablere et regelverk for overflytting til annet studieprogram. Etter drøftinger med de tre fakultetene kom det frem til at det var ønskelig med hele 14 ulike regelverk for dette.

- Arbeidet med studentinformasjon på nett viser at det utfordrende å gjøre tilgjengelig informasjon om rettigheter, plikter, søknadsprosedyrer, skjemaer etc ettersom kulturen for hvordan like saker håndteres er så ulik ved enhetene.

Sett fra et brukerperspektiv mener jeg dette er med på å fremme lavere grad av tilfredshet hos studentene. I OU-prosessen bør man gjennomgå hvilke oppgaver som best og mest effektivt kan håndteres i en sentral funksjon og hvilke oppgaver som løses best når en har mest mulig innsikt i studieplanene.

Ulike kompetanse og ferdigheter til studieadministrativt personale.

Arbeidsnotatet påpeker at mange funksjoner og oppgaver har blitt spredd på flere nivåer og en rekke enheter, og at dette er problematisk for en del forvaltningsmessige oppgaver som skjer i henhold til lov og regelverk som er kompetansekrevende. Studentopptaket er en slik oppgave. Dette

¹ SIU rapportserie 02/2016

håndteres i dag i to sentrale enheter, i fakultetsadministrasjonene og på instituttnivå, alt avhengig av type opptak (SO, lokalt, internasjonalt) og adm. organisering på fakultetene. Dette er en av oppgavene som med fordel kan legges til en sentral enhet, jfr. kommentar ovenfor.

Felles kultur

Flere oppfatter andre enn sin egen enhet som «noen som gir merarbeid». Manglende kjennskap til ulike beslutningsorganers roller, ulike enheters ansvars- og arbeidsoppgaver samt europeiske/nasjonale eller institusjonelle prosesser bygge opp om dette. Bedre interkommunikasjon vil derfor kunne bedre forholdene og skape en større grad av felles kultur og forståelse for hvordan vi sammen kan fremme høyere grad av tilfredshet blant interne og eksterne aktører.

Ledelse

Erfaringer tilsier at det er ønskelig med mer systematisk kompetanseheving for ansatte innen det studieadministrative feltet, både opplæring for nyansatte og oppdatering for dem som har lengre erfaring. Undertegnede har derfor tatt initiativ til å etablere et forum for å bygge opp denne kompetansen gjennom å dele kunnskap og erfaringer på tvers av enheter på alle nivå i organisasjonen. Dette er nå under utvikling i samarbeid med fakultetsdirektørene.

For administrative ledere eksisterer det imidlertid ingen program eller målrettet kompetanseheving og lederutvikling. Dette er en svakhet i organisasjonen. Spesielt kritisk er dette for mellomledere som ofte rekrutteres fra gode saksbehandlere internt, men med manglende ledererfaring og -kompetanse.

Det vises ellers til felles uttalelse til arbeidsnotatet fra stabsdirektørene.

Bjarte Hoem
fung. utdanningsdirektør