

## Efni: Tillögur að nýju skipuriti Háskólans á Hólum

**Höfundur:** Erla Björk Örnólfsdóttir, rektor

**Móttakandi:** Háskólaráð

**Dags.** 13. ágúst 2021

### 1. Inngangur

Greinargerð þessi er tekin saman af rektor og byggir á niðurstöðum faglegrar greiningarvinnu sem rakin er í 2. kafla, stefnu skólans fyrir árin 2021-2025, ráðgjafar Rakelar Heiðmarsdóttur, ráðgjafa hjá Birki ráðgjöf og samráði við deildarstjóra Ferðmáladeildar, Hestafræðideildar og Fiskeldis- og fiskalíffræðideildar.

Fyrir liggur að fyrstu tillögur að nýju skipuriti og breytingu á ábyrgðarsviðum í stoðþjónustu voru kynntar fyrir háskólaráði á vinnufundum dagana 17. og 22. mars 2021 við jákvæðar undirtektir ráðsins og með beiðni um áframhaldandi vinnu á þessum nótum. Þann 28. júní 2021 voru tillögurnar teknar fyrir öðru sinni á fundi nýskipaðs háskólaráðs, með dýpri útfærslu og nánari skýringum. Lýsti háskólaráð samhljóða yfir stuðningi við tillögurnar og að lagt yrði fram minnisblað fyrir næsta fund ráðsins um nánari útfærslu og um þær aðgerðir sem grípa þarf til í kjölfarið til þess að nýtt skipulag og áherslur skólans nái fram að gang.

Umfjöllun verður með þeim hætti að í 2. kafla verður vikið að greiningarvinnu á vegum skólans undanfarin ár sem liggur til grundvallar tillögum að skipulagsbreytingum. Í 3. kafla verður vikið að tillögu að breytingu skipuritsins, þ.e. uppbyggingu og áherslum að baki skipulagsbreytingu stoðeilda úr þremur í tvær. Þá verður vikið að skipulagsbreytingum innan stoðeildanna tveggja og tillögum að breytingum einstakra starfa innan stoðeilda og innan deilda skólans. Í 4. kafla verða að lokum dregnar saman helstu niðurstöður með hliðsjón af rekstrarforsendum og vikið að þeim atriðum sem huga þarf að við framkvæmd breytinga. Viðaukar sem vísað er til fylgja ekki skjalinu.

### 2. Um forsöguna, greiningarstarfið

Nýtt skipurit Háskólans á Hólum á sér nokkurn aðdraganda og byggir á gögnum úr nokkrum faglegum greiningum á tækifærum til úrbóta og sóknarfærum í starfi og skipulagi skólans. Um er að ræða gögn úr samtölum við starfsmenn, bæði vorið 2020 og í upphafi árs 2021, tekin saman af Inventus og Birki ráðgjöf. Einnig liggja til grundvallar nýju skipuriti úttekt nefndar á vegum gæðaráðs íslenskra háskóla (2020) og eigin sjálfsmatsskýrsla Háskólans á Hólum (2019). Síðast en ekki síst liggur til grundvallar nýju skipuriti stefna Háskólans á Hólum til næstu fimm ára (2021-2025) sem samþykkt var af háskólaráði 1. mars 2021 og kynnt á starfsmannafundi 3. mars s.á. Hér á eftir verður greint frá helstu niðurstöðum þessara gagna og dregin saman helstu atriði í stefnu háskólans til næstu ára.

#### 2.1. Innri gæðaúttekt Háskólans á Hólum (2019)

Í september 2019 lauk starfsfólk háskólans við ritun nokkuð ítarlegrar skýrslu um þróun starfs til bættra gæða háskólans: „Reflective Analysis of Hólar University for an Institutional Wide Review“. Skýrslan var unnin af tíu manna ritnefnd og með aðkomu starfsmanna skólans, nemenda og háskólaráðs, og er hluti af gæðaúttektaferli á vegum Gæðaráðs íslenskra háskóla sem lauk með birtingu Institute Wide Review í mars 2020 og fjallað er nánar um hér á eftir. Innihald sjálfsmatsskýrslunnar er trúnaðarmál, en háskólaráði að fullu kunnar, en niðurstöður greiningar háskólans fela meðal annars í sér speglun á þróun skólastarfsins á síðustu fimm árum og greiningu á sóknarfærum sem liggja í starfi hans. Sóknarfærin eru talin liggja meðal annars í eflingu rannsókna og aukinna tengsla við atvinnulífið, auknu þverfaglegu samstarfi innan skólans og eflingu á þróun

kennsluefnis og kennsluaðferða. Jafnframt er komið inn á mikilvægi þess að fylgja eftir gæðastefnu skólans til að tryggja gæði náms.

## 2.2. Stofnunarúttekt unnin á vegum Gæðaráðs íslenskra háskóla (2020)

Stofnunarúttekt fór fram haustið 2019 og í skýrslu sem unnin var í kjölfarið er fjallað um styrkleika skólans og tækifæri til úrbóta. Meðal niðurstaðna um tækifæri til úrbóta má helst nefna að:

1. Auka áherslu á þverfaglegar rannsóknir og kennslu.
2. Efla markaðssetningu Háskólans á Hólum og bæta sýnileika hans á landsvísu, með áherslu á áhrif rannsókna og kennslu.
3. Efla miðlæga innviði til að létta á því mikla álagi sem er á deildarskrifstofum og einstökum starfsmönnum hvað snertir stjórnsýslulega ábyrgð og ráðgjöf til stúdenta.
4. Skilgreina aðkomu kennslu- og framhaldsnámssviða að miðlægri stjórnsýslu háskólans betur, og að þátttaka þessara sviða í ákvarðanatöku um starfsemi háskólans verði skýrari.

Líkt og í innri úttekt kemur fram mikilvægi þess að efla rannsóknir og gæði kennslu. Einnig er rætt um mikilvægi þess að auka þverfaglegt samstarf innan skólans og styrkja miðlæga þjónustu og innviði.

## 2.3. Greining á vegum Inventus ráðgjafar (vor 2020)

Að frumkvæði framkvæmdaráðs kom ráðgjafi á vegum Inventus ráðgjafar (Ingibjörg Gísladóttir, MA) inn í skólann á vormánuðum 2020 til að taka samtöl við alla starfsmenn og stjórnendur skólans. Markmið samtalanna var að veita stuðning til starfsmanna og leita eftir tækifærum til að efla starfsumhverfið. Rætt var við 48 starfsmenn (af 49) um styrkleika vinnustaðarins og áskoranir, líðan og viðhorf til þátta í starfsumhverfinu og leitað eftir hugmyndum til að bæta það.

Helstu tillögur úr skýrslu Inventus eru eftirfarandi:

1. Áhersla verði lögð á bættu stjórnun og starfsumhverfi deildarstjóra.
2. Skipurit háskólans verði rýnt miðað við núverandi þarfir og endurskoðað í kjölfarið.
3. Mannauðsstjóri eða annar fagmenntaður stjórnandi sem taki ábyrgð á mannauðsmálum verði ráðinn til skólans og vinni að innleiðingu starfsmannastefnu háskólans.
4. Áhættumati og áætlun um öryggi og heilbrigði starfsmanna verði fylgt eftir.
5. Markviss vinna fari fram til að byggja upp heilsusamlegt starfsumhverfi og draga úr streitu m.a. með skýru skipulagi, hlutverkum, verklagi og umboði starfsmanna.
6. Ráðist verði í endurbætur á húsnæði, mygla upprætt og starfsaðstaða bætt.
7. Umbótastarf fari fram innan hvernar deildar/sviðs í samræmi við niðurstöður og tillögur sem fram komu innan hennar og hafa verið kynntar stjórnendum.
8. Starfsfólk vinni saman að samskiptasáttmála sem hafður verði að leiðarljósi í samskiptum og samstarfi innan skólans.
9. Unnið verði að bættri upplýsingamiðlun og auknu samráði.
10. Samstarf og samskipti á milli deilda skólans verði aukið og stuðlað að bættri liðsheid meðal starfsmanna háskólans í heild.
11. Lögð verði áhersla á velferð starfsmanna og gott starfsumhverfi í fyrirhugaðri vinnu við stefnumörkun háskólans fyrir árin 2021-2025.

Í viðtölum ráðgjafa við starfsmenn kom fram að brýn þörf sé á að huga betur að samskiptum, samstarfi, starfsumhverfi og mannauðsmálum almennt í skólanum. Margir óskuðu sérstaklega eftir að ráðinn yrði mannauðsstjóri til starfa við skólann. Tillögur Inventus fela í sér m.a. ábendingu um að endurskoða þurfi skipurit, að ráðinn verði mannauðsstjóri til skólans, innleiddur verði samskiptasáttmáli og í kjölfarið verði unnið að bættum samskiptum og samstarfi innan skólans. Að auki er bent á mikilvægi þess að setja öryggismál í meiri forgrunn.

#### 2.4. Stefna Háskólans á Hólum (2020)

Í ágúst 2020 hófst stefnumótunarvinna Háskólans á Hólum til næstu fimm ára (2021-2025). Stefnan var unnin af starfsfólki háskólans á vinnufundi og í kjölfarið unnu fjórir hópar starfsmanna að útfærslu hennar. Stefnan var kynnt í framkvæmdaráði og síðar samþykkt af háskólaráði 1. mars 2021 og kynnt á starfsmannafundi þann 3. mars s.á. Stefnan endurspeglar niðurstöður fyrri greininga, annars vegar sjálfsmatsskýrslu háskólans og úttekt Gæðaráðs, svo og niðurstöður úr viðtölum Inventus. Meðal þess sem stefnan dregur fram eru eftirfarandi atriði:

- A. Háskólinn á Hólum vill styrkja mannauð sinn og skapa sterka liðsheild starfsfólks og nemenda. Skilvirkni, skýr markmið og hlutverk, lausnamiðuð hugsun og jákvæð samskipti eru í hávegum höfð.
- B. Háskólinn vill vera þekktur sem framúrskarandi fjölþjóðlegt lærdómssamfélag, bæði innanlands og á alþjóðavísu fyrir framsækna kennslu, öflugar rannsóknir og nýsköpun, virka þátttöku í samfélagi og atvinnulífi og sterka liðsheild.

Jafnframt kemur fram í stefnunni að skólinn vill „efla stjórnun og stjórnskipulag skólans með það að markmiði að skýra boðleiðir, skipurit og regluverk skólans“. Eftirfarandi verkefni eru lögð fram í stefnu skólans til að ná þessu markmiðum:

- I. Endurskoða skipurit og starfsreglur skólans
- II. Bæta formlegt regluverk og skriflega verkferla og eftirfylgni með þeim
- III. Bæta stoðkerfi sviða og deilda
- IV. Safna og nota lykiltölur um starfsemi háskólans

Eins og sést í punkti B hér að ofan er í framtíðarstefnu skólans sterk áhersla á framsækni í rannsóknum, nýsköpun og kennslu í takt við niðurstöður gæðaúttektar skólans. Í framtíðarstefnunni kemur einnig fram sterk áhersla á mannauðsmál (punktur A), þ.e. sterka liðsheild, öflug samskipti, skilvirkni starfa og skýr markmið í takt við niðurstöður Inventus ráðgjafar. Í stefnunni er sérstaklega kveðið á um mikilvægi þess að endurskoða skipuritið sem ekki hefur verið endurskoðað um margra ára bil.

#### 2.5. Viðtöl og samskiptasáttmáli unnin af Birki ráðgjöf (vor 2021)

Ráðgjafi á vegum Birki ráðgjafar (Rakel Heiðmarsdóttir, Ph.D.) var fenginn í verkefni hjá skólanum haustið 2020 til að halda áfram vinnu Inventus í eflingu vinnuumhverfis; gera tillögu að endurbættu skipulagi skólans og skilgreiningu samskiptasáttmála. Samskiptasáttmálinn var unninn með aðkomu allra starfsmanna skólans og var hann tilbúinn í lok árs og kynntur fyrir starfsmönnum og birtur á innri vef skólans í desember 2020.

Í kjölfarið hófu ráðgjafar á vegum Birki ráðgjafar markvissa endurskoðun á skipuriti skólans og nýttu til þess öll gögn sem áður eru nefnd, auk þess að taka einstaklingsviðtöl við alla starfsmenn í stoðþjónustu og stjórnun skólans. Viðtölin gengu m.a. út á að skilja hversu lýsandi núverandi starfslýsingar voru fyrir störfín í dag þar sem margar þeirra höfðu ekki verið endurskoðaðar um alllangt skeið. Einnig var leitað svara við hvar starfsmenn mætu að þörf væri á eflingu þjónustu eða meiri mannafla í verkefni, hver skilvirkni ferla væri og hvort einhvers staðar væru störf sem ekki teldust lengur 100% stöður miðað við núverandi verkefnaálag.

#### 2.6. Samantekt um niðurstöðu greiningarstarfs

Starf og starfsumgjörð Háskólans á Hólum hefur tekið töluverðum breytingum frá því að núverandi skipuriti háskólans var komið á um 2008. Má þar helst nefna:

- Flutning háskólans frá Sjávar- og landbúnaðarráðuneytinu til Mennta- og menningarmálaráðuneytisins sem og flutning háskólans undir lög um opinbera háskóla og niðurfellingu laga um búnaðarfræðslu.

- Upphaf kennslu í reiðmennsku og reiðkennslu til BS gráðu árið 2010 og framboð meistaranáms í Hestafræðideild frá haustinu 2021.
- Framboð á fjölþjóðlegu meistaranámi í Ferðamáladeild og Fiskeldis- og fiskalíffræðideild.
- Öflugt rannsóknastarf og fjölþjóðleg samvinna um öflun rannsóknastyrkja, sem skapar fjölda meistara- og doktorsnemum tækifæri til náms.
- Auknar kröfur sem gæðastefna háskólans og gæðaúttektir háskólans gera til stjórnenda og starfsmanna.

Í ljósi ofangreindra þátta, eru niðurstöður greiningarstarfs um eftirfarandi umbætur, í góðu samræmi við þróun og þroska háskólasamfélagsins á undanförunum árum:

- Efla rannsóknir við háskólann og þverfaglegt samstarf og auknum tengslum við atvinnulífið.
- Þróun kennsluefnis, kennsluaðferða og tryggja gæði náms.
- Styrkja stoðsvið, og miðlæga innviði, m.a. kennslusvið til þess að létta álagi á deildum skólans.
- Auka tengsl kennslu- og framhaldsnámssviðs við rannsóknasvið og daglega stjórnun háskólans.
- Ákall um aukinn stuðning og bættan aðbúnað starfsmanna í öryggis- og mannauðsmálum.
- Þörf fyrir yfirlit og eftirfylgni með gæðamálum og gæðaúttektum háskólans.
- Stefna háskólans 2021-2025 endurspeglar ofangreindar áherslur um þróun skólastarfsins sem kristallaðist í vinnu Birki-ráðgjafar fyrir háskólann.

Tillaga að nýju skipuriti fjölgar ársverkum fastráðinna starfsmanna við stofnunina um 2,45. Til þess að tryggja rekstrarlegar forsendur tillögu að breyttu skipuriti þarf að forgangsraða nýtingu fjármuna með nýjum hætti svo að launaliður rekstrar eftir skipulagsbreytingarnar verði sambærilegur við launalið fyrir endurskoðun. Endurmat á störfum stjórnenda og starfsmanna stoðþjónustu háskólans skilar umbótum og hagræðingu starfa sem nemur 2,0 ársverkum. Út af stendur 0,45 stöðugildi, auk þess sem ný stöðugildi eru með menntunar- og hæfniskröfur sem hefur áhrif á launasetningu. Auka fjárveiting til Háskólans á Hólum árið 2021 skapar svigrúm fyrir umbætur sem nemur einu stöðugildi á yfirstandandi starfsári og því er svigrúm til umbóta örlítið meira en ætla mætti í venjulegu ári.

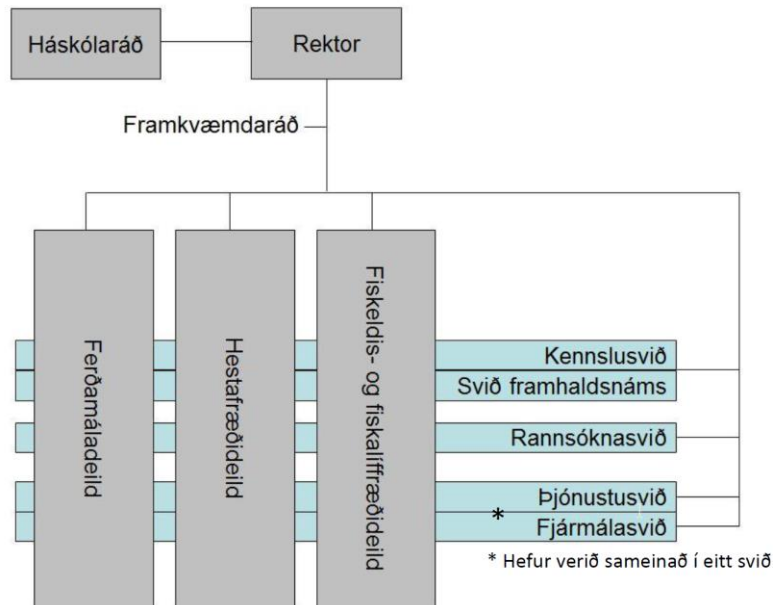
### 3. Tillögur að skipulagsbreytingum

Í núverandi skipuriti háskólans eru miðlæg svið hans; kennslu- og framhaldsnámssvið, rannsóknasvið og þjónustu- og fjármálasvið, sjá mynd 1. Sameiginlegur sviðsstjóri er yfir kennslusviði og framhaldsnámssviði og hann auk sviðsstjóra rannsóknasviðs eiga ekki sæti í framkvæmdaráði háskólans, líkt og sviðsstjóri þjónustu- og fjármálasviðs.

Í úttekt á vegum gæðaráðs háskóla vorið 2020, kom fram að æskilegt væri að auka tengsl sviðsstjóra framhaldsnámssviðs við starf rannsóknasviðs, t.d. með setu í rannsóknanefnd. Jafnframt er í samantektinni kallað eftir aukinni aðkomu sviðsstjóra kennslu- og framhaldsnámssviðs að miðlægrri stjórnslu háskólans. Vinna fulltrúa Inventus og Birki ráðgjafar dró auk þess fram þörf fyrir skýrari boðleiðir, endurskoðun starfslýsinga og betri stuðning við deildarstjóra í störfum sínum.

Tillögur að skipulagsbreytingum lúta allar að því að bregðast við ábendingu úr ytri og innri greiningum á gæðum skólastarfsins, með áherslu á gæðamenningu, mannauð, nýsköpun, rannsóknir og ríkari þátttöku og ábyrgð deildar og sviðsstjóra í daglegum störfum háskólans með setu í framkvæmdaráði. Skipulagsbreytingarnar kalla samhliða á endurskoðun starfslýsinga og verkefna starfsmanna stoðþjónustu háskólans, endurmat verkefna og skerpa á hlutverkum og ábyrgð hvers starfs. Jafnframt var verkefnastaða allra starfa rýnd með það fyrir augum að samþætta verkefni og stytta boðleiðir eins

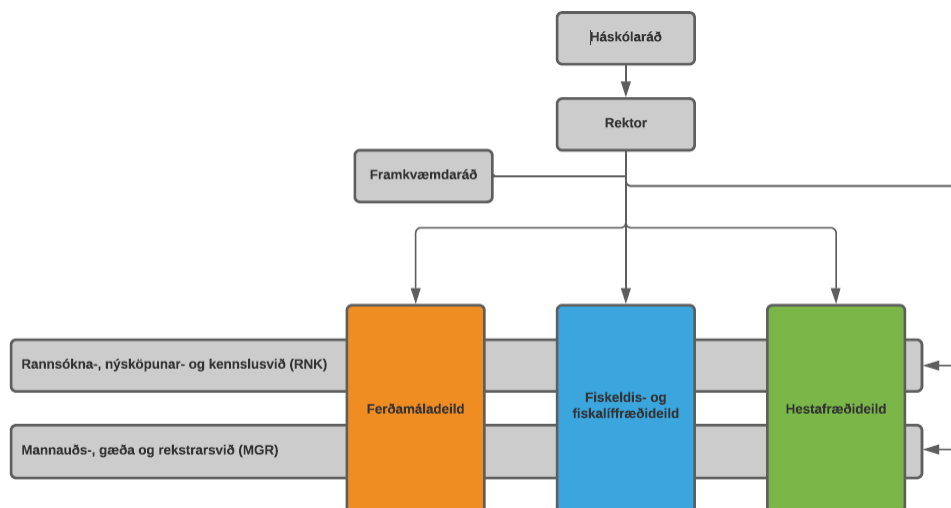
og kostur er, til þess að auka skilvirkni, bæta nýtingu opinberra fjármuna og skapa rekstrarlegt svigrúm fyrir ný störf við stofnunina, s.s. mannauðsstjóra.



Mynd 1. Núverandi skipurit Háskólans sem í gildi hefur verið frá 2009 með minni háttar breytingum.

Á mynd 2 má sjá hvernig tillaga að nýju skipuriti lítur út og byggir á hugmyndafræði miðlægrar þjónustu sem kynnt er hér að framan. Kennslu, framhalds- og rannsóknasvið hafa verið sameinuð í eitt svið sem ber heitið Rannsókn-, nýsköpunar og kennslusvið. Einnig er áherslum verkefna Fjármála- og þjónustusvið breytt til samræmis við ábendingar innri og ytri úttekta og vinnu Birki ráðgjafar, nýtt svið ber heitið Mannauðs-, gæða og rekstrarsvið.

Breytt skipurit og endurskoðun á ábyrgðarsviði og hlutverki allra starfsmanna í stjórnun og stoðþjónustu við skólann er forsenda þess að framtíðarstefna skólans (2021-2025) nái fram að ganga, með skilvirkum hætti.

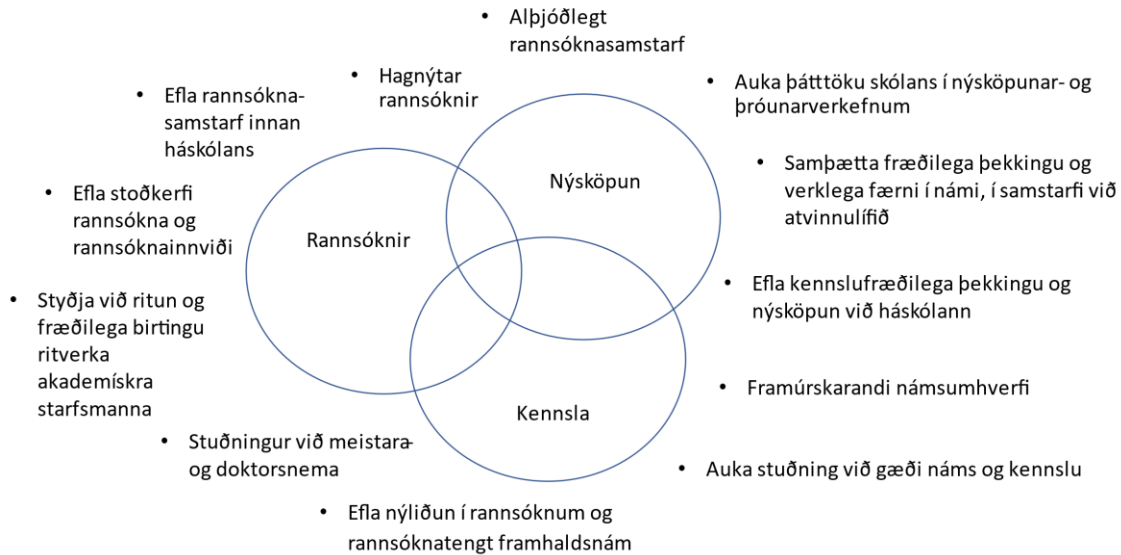


Mynd 2. Tillaga að nýju skipuriti Háskólans á Hólum sem lagt er til að taki gildi 1. september 2021.

### 3.1. Stoðsvið, rannsóknir, nýsköpun og kennsla - RNK

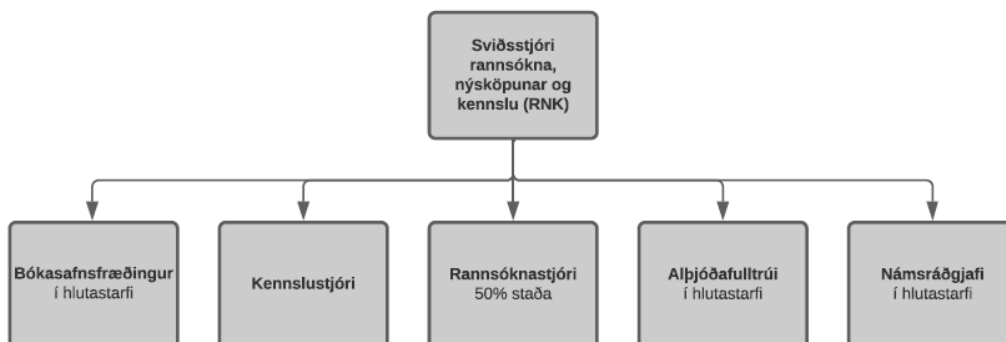
Greining Birki ráðgjafar í kjölfar viðtalanna og að teknu tilliti til fyrri gagna leiddi til niðurstöðu um að mikilvægt væri að sameina stoðþjónustu rannsókna, nýsköpunar og kennslu í eitt og þar með undir ábyrgð eins sviðsstjóra, enda málaflokkarnir nátengdir. Sjá mynd 3.

#### Rannsóknir, nýsköpun og kennsla (RNK)



Mynd 3. Grunnþættir nýs stoðsviðs skv. tillögu: "Rannsóknar-, nýsköpunar- og kennslusvið" (RNK).

Texti á mynd 3 í kringum þrjá grunnþætti sviðsins, rannsóknir, nýsköpun og kennslu er tekinn meira og minna orðréttur úr stefnu háskólans 2021-2025. Með samþættingu þessara málaflokka í eitt svið er lagður grunnur að betri tengslum milli málaflokkanna og betra samstarfi milli deilda skólans og sviðsins. Tillagan felur í sér eflingu mannauðs í þessum málaflokkum með stækkun sviðsins um eitt stöðugildi og breytingu á starfshlutfalli rannsóknarstjóra úr 5% í 50%. Sjá mynd 4 með nánari útfærslu á sviðinu. Breytingar á skipuriti lúta allar að því að auka skilvirkni, jafna vinnuálag og stuðla að öflugu starfi háskólans að framkvæmd stefnu skólans til næstu fimm ára.



Mynd 4. Tillaga að nýju stoðsviði RNK.

### *3.1.1. Sviðsstjóri rannsókna, nýsköpunar og kennslu.*

Starf sviðsstjóra RNK verður umtalsvert yfirgripsmeira en verkefni sviðsstjóra í núgildandi skipuriti. Markmið breytinganna er að skapa faglegt stoðþjónustuteymi innan skólans sem vinnur með rektor og öðrum stjórnendum skólans að framþróun hans. Skilvirkar boðleiðir, öflugt samstarf og áhersla á gæðamál eiga að vera í brennidepli á næstu árum skv. stefnu skólans. RNK er ætlað að styðja við og efla deildarstarfið þannig að deildarstjórar og deildirnar almennt njóti meira liðssinnis frá miðlægrri stoðþjónustu en er í dag og geti einbeitt sér betur að akademísku starfi – bæði kennslu og rannsóknum.

Mikilvægt er að öflugur aðili stýri sviði RNK. Í núverandi skipuriti er engin áhersla á nýsköpun og því er afar brýnt að viðkomandi sviðsstjóri hafi hæfni til að bera til að tengjast vel við aðila í atvinnulífinu og hafi getu til að skapa skólanum tækifæri á þeim vettvangi. Viðkomandi sviðsstjóri þarf jafnframt að vera með góðan skilning og þekkingu á rannsóknum og kennslu á háskólastigi til að geta veitt kennslustjóra, rannsóknastjóra, og öðrum sem vinna að þessum málaflokkum innan skólans, faglegan stuðning. Á þann hátt þarf sviðsstjórinn að geta stutt skólann heildstætt í öllum þremur málaflokkum RNK. Í viðauka 1 má sjá tillögu að starfslýsingu sviðsstjóra RNK. Sviðsstjóri RNK er formaður kennslunefndar, framhaldsnámsnefndar og rannsóknanefndar.

### *3.1.2. Kennslustjóri – áður sviðsstjóri kennslusviðs*

Önnur tillaga að breytingu frá núverandi skipulagi varðandi svið RNK er að breytingar verði á núverandi stöðu sviðsstjóra kennslusviðs. Breyting verður á starfstitli, verkefnum og hæfnikröfum og stöðu í skipuriti þar sem gert er ráð fyrir að tekið verði upp starfstitillinn kennslustjóri sem heyrir undir sviðsstjóra RNK. Stöðu starfs í skipuriti er breytt og dregið úr stjórnunarlegri ábyrgð starfs til þess að endurskipuleggja verkefnaskiptingu og auka gæði. Á sama tíma skapast aukið svigrúm til faglegrar þróunar kennslumála. Jöfnum höndum vinnur kennslustjóri með sviðsstjóra RNK sem tryggir faglega samræmingu kennslu og rannsókna. Allt eru þetta þættir sem svara ákalli um betri tengsl þvert á svið og aukið svigrúm til kennslufræðilegrar þróunar háskólans.

Aukin áhersla er á þróun og mótun námsframboðs skólans, kennsluaðferða og skipulags kennslu. Formennska í kennslu- og framhaldsnámsnefnd fellur niður. Einnig er skerpt á persónulegri hæfni sem starfið krefst sem eru: Þjónustulund, skipulagshæfileikar, lausnamiðun og áreiðanleiki. Jafnframt er aukin áhersla á öflugt samstarf og árangursrík samskipti í samræmi við nýlega samþykktan samskiptasáttmála háskólans. Í viðauka 2 má sjá núverandi starfslýsingu sviðsstjóra kennslusviðs og í viðauka 3 má sjá tillögu að starfslýsingu kennslustjóra.

### *3.1.3. Rannsóknastjóri – áður 5% staða*

Í gildandi skipulagi er 5% rannsóknarstjórastaða en ekki er til starfslýsing fyrir rannsóknastjórastarfið. Starfssvið rannsóknastjóra mun meðal annars snúa að innleiðingu rannsóknastefnu skólans, auka sýnileika rannsókna við stofnunina og veita faglegan stuðning til starfsmanna og nemenda skólans. Tillögu að starfslýsingu rannsóknastjóra í 50% starfshlutfalli má sjá í viðauka 4.

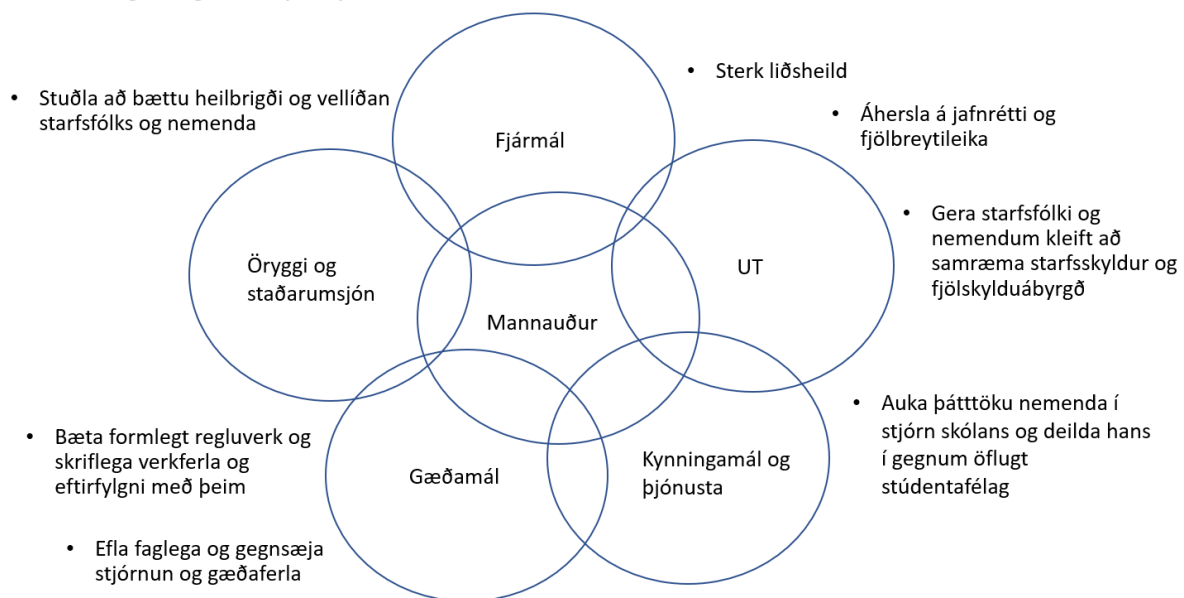
Ástæður breytinganna eru rík krafa háskólans um aukinn stuðning við uppbyggingu rannsókna innan háskólans, sýnileika rannsóknastarfs og þróun rannsóknastefnu og starfs háskólans.



### 3.2. Stoðsvið mannaður, gæði og rekstur – MGR

Nauðsynlegt er að efla miðlæga þjónustu hvað varðar mannauðs- og gæðamál. Í gildandi skipuriti (sjá mynd 3) er svið sem kallast "fjármála- og þjónustusvið" en þar eiga mannauðs- og gæðamál ekki sérstakan sess þó vissulega falli launavinnsla undir sviðið í dag. Eins og fram kemur í skýrslu og tillögum frá ráðgjafa Inventus telja bæði starfsmenn og stjórnendur brýna þörf á að endurskoða skipuriti og ráða inn mannauðsstjóra. Staða skrifstofustjóra sem sinnti mannauðsmálum hjá skólanum hefur ekki verið mönnuð síðan í desember 2013. Einnig kom fram mikil þörf á öflugra samstarfi milli starfsmanna skólans og deilda, skerpingu verkferla og stefnumótunar, auk þess sem þörf væri á að efla samskipti innan skólans, m.a. með skilgreiningu samskiptasáttmála. Að lokum kom fram sterk áhersla á eflingu öryggismála hjá skólanum. Þessi viðhorf voru ítrekuð í samtölum starfsmanna við ráðgjafa Birki ráðgjafar. Að teknu tilliti til þessara þarfa er lagt til að skilgreint sé stoðþjónustusvið sem beri titilinn "Mannauður, gæði og rekstur" (MGR) þar sem lögð verði rík áhersla á að efla miðlæga þjónustu í mannauðs-, gæða-, öryggis- og stefnumótunarmálum, sjá mynd 5.

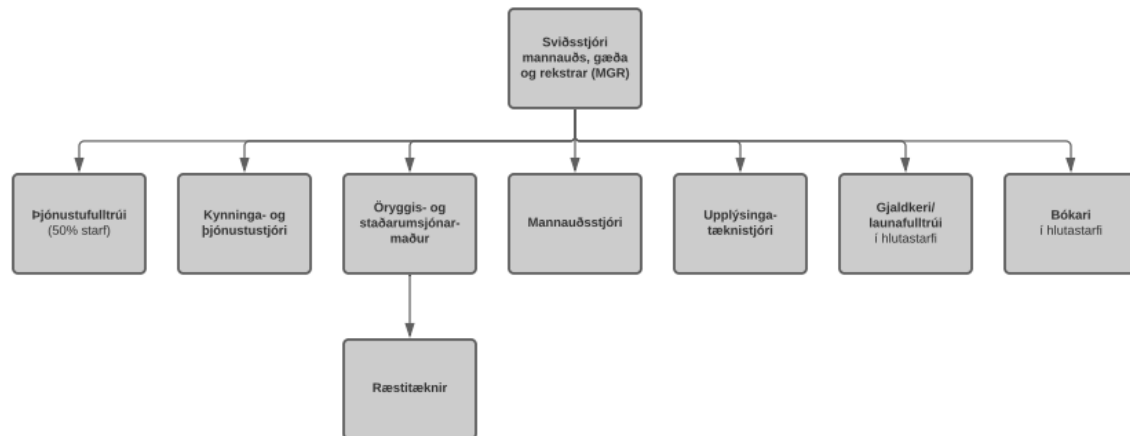
#### **Mannauður, gæði og rekstur (MGR)**



Mynd 5. Grunnþættir nýs stoðsviðs skv. tillögu: "Mannauðs- gæða og rekstrarsvið" (MGR).

Á mynd 5 má sjá grunnþætti sviðsins ásamt áhersluatriðum úr stefnu skólans 2021-2025 sem tengjast sviðinu. Tillaga um svið MGR felur í sér nýja starfslýsingu sviðsstjóra MGR í stað núgildandi starfslýsingar sviðsstjóra fjármála- og reksturs. Jafnframt er lagt til að ráðinn verði mannauðsstjóri til skólans sem vinni náið með öllum deildum í mannauðsmálum og styðji vel við deildarstjóra skólans. Á mynd 6 má sjá nánar hvernig lagt er til að svið MGR útfærist.





Mynd 6. Tillaga um nýtt stoðsvið Mannauðs-, gæða og rekstrars (MGR).

Markmið breytinganna er að skapa faglegt stoðþjónustuteymi innan skólans sem vinnur með rektor og öðrum stjórnendum skólans að framþróun hans. Skilvirkar boðleiðir, öflugt samstarf og áhersla á fagleg mannauðs- og gæðamál eiga að vera í brennidepli á næstu árum skv. stefnu skólans. Báðum stoðþjónustusviðunum, RNK og MGR, er ætlað að létta vel undir deildastarfinu þannig að deildarstjórar og deildirnar almennt njóti meira liðssinnis frá miðlægri stoðþjónustu en er í dag og geti einbeitt sér betur að akademísku starfi – bæði kennslu og rannsóknum.

### 3.2.1. Sviðsstjóri mannauðs, gæða og rekstrar.

Gerð er tillaga um nýja starfslýsingu sviðsstjóra MGR um verkefnasvið og hæfniskröfur með hliðsjón af niðurstöðum greiningarvinnu um þá málaflokka sem efla þarf í starfi skólans, þ.e. mannauðs- og gæðamál, öryggismál og skilvirkni, auk þess að hæfniskröfur taka mið af nauðsynlegri hæfni sviðsstjóra til að stýra og móta stefnu varðandi aðra málaflokka sem heyra undir sviðið, s.s. kynningarmál og þjónustu, upplýsingatækni, staðarumsjón og fjármál.

Áhersla er lögð á að sviðsstjóri MGR geti á faglegan hátt stutt við nýjan mannauðsstjóra og verið leiðandi í innleiðingu gæðastefna og verkferla í innri vinnu skólans, s.s. gæðastefnu, loftlagsstefnu, jafnlaunastefnu og grænu bókhaldi. Fagleg umsjón gæðamála og gæðaúttekta háskólans er á ábyrgð sviðsstjóra MGR. Jafnframt verða meðal lykilverkefna sviðsstjóra MGR að sinna faglegri fjárhags- og verkáætlanagerð innan sviðsins og hjá skólanum í heild til að tryggja skilvirkni og sem bestan árangur skólans.

Veruleg breyting er á hæfnis- og menntunarkröfum í starfslýsingu sviðsstjóra MGR samanborið við starfslýsingu fjármála- og skrifstofustjóra. Í viðauka 5 er starfslýsing fjármála- og skrifstofustjóra í núgildandi skipuriti en í viðauka 6 er tillaga að starfslýsingu sviðsstjóra MGR.

Ástæður að baki breytingunni er rík þörf fyrir aukið vægi mannauðs- og gæðamála svo og stefnumótunar og áætlanagerðar í starfi háskólans til stuðnings deildarstjórum og starfsfólki skólans. Sviðsstjóri MGR styður m.a. deildarstjóra í innri gæðaúttektum og heldur utan um samskipti við gæðaráð háskóla.

### 3.2.2. Mannauðsstjóri.

Skólanum er nauðsynlegt að fá inn öflugan mannauðsstjóra sem lagt getur áherslu á endurskoðun og innleiðingu mannauðsstefnu skólans, öflugri samskipti, betra samstarf, sterkari liðsheild innan skólans, eflingu gæðamála og innleiðingu verkferla, svo og eflingu starfsþróunar- og símenntunarmála. Jafnframt þarf mannauðsstjóri að vera fær um að veita faglega ráðgjöf til stjórnenda og starfsmanna í daglegum mannauðsmálum. Í viðauka 7 má sjá tillögu að starfslýsingu fyrir mannauðsstjóra.

Markmið skilgreiningar mannauðsstjóra í skipuriti háskólans er að bæta úr brýnni þörf á stuðningi við starfsþróun, starfsanda og starfsmannamál háskólans.

### 3.2.3. Kynninga- og þjónustustjóri – áður starf þjónustufulltrúa

Starfið mun heyra undir sviðsstjóra MGR. Meðal nýrra verkefna á ábyrgðarsviði kynningar- og þjónustustjóra verða a) mótun og innleiðing kynningaráætlunar Háskólans á Hólum í samráði við sviðsstjóra MGR og aðra stjórnendur, b) ábyrgð á innri samskiptamiðli (sem verður innleiddur síðar), c) ábyrgð á símsvörun og annarri þjónustu á þjónustuborði og d) skipulagi og framkvæmd kynninga út á við. Einnig er skerpt á persónulegri hæfni sem starfið krefst sem eru: Þjónustulund, frumkvæði, áreiðanleiki og skipulagshæfni. Jafnframt er aukin áhersla á öflugt samstarf og árangursrík samskipti í samræmi við nýlega samþykktan samskiptasáttmála háskólans. Í viðauka 8 er núverandi starfslýsing þjónustufulltrúa og í viðauka 9 er tillaga að starfslýsingu kynninga- og þjónustustjóra.

Skilgreining umræddra verkefna á eina hendi, eykur skilvirkni, fækkar milliliðum og samtölum og bætir nýtingu fjármuna háskólans.

### 3.2.4. Upplýsingatæknistjóri – áður umsjónarmaður tölvumála

Starfið mun heyra undir sviðsstjóra MGR. Meðal nýrra verkefna á ábyrgðarsviði upplýsingatæknistjóra eru að áhersla í stefnumótun í upplýsingatæknimálum skólans verður ríkari og krafa er gerð um árlega rekstrar- og framkvæmdaáætlun og eftirfylgni hennar. Einnig er skerpt á persónulegri hæfni sem starfið krefst sem eru: Þjónustulund, lausnamiðun, skipulagshæfileikar og sveigjanleiki. Jafnframt er aukin áhersla á öflugt samstarf og árangursrík samskipti í samræmi við nýlega samþykktan samskiptasáttmála háskólans. Í viðauka 10 er núverandi starfslýsing tölvuumsjónarmanns og í viðauka 11 er tillaga að starfslýsingu upplýsingatæknistjóra.

Forsenda breytinga er áhersla háskólans á aukna skilvirkni í öllum ferlum og verklagi, m.a. áætlanagerð háskólans.

### 3.2.5. Öryggis- og staðarumsjónarmaður – áður staðarumsjónarmaður

Starfið mun heyra undir sviðsstjóra MGR. Aukin áhersla verður á öryggismál skólans sem felur meðal annars í sér kröfu um mótun öryggisstefnu skólans og árlega rekstrar- og framkvæmdaáætlun vegna öryggismála í samráði við sviðsstjóra MGR og aðra stjórnendur og fylgja henni eftir. Auk þess er ríkari krafa gerð um árlega rekstrar- og framkvæmdaáætlun fyrir aðra þætti staðarumsjónar og eftirfylgni hennar. Einnig er skerpt á persónulegri hæfni sem starfið krefst sem eru: Sterk öryggisvitund, frumkvæði, skipulagshæfileikar og sveigjanleiki. Jafnframt er aukin áhersla á öflugt samstarf og árangursrík samskipti í samræmi við nýlega samþykktan samskiptasáttmála háskólans. Í viðauka 12 er núverandi starfslýsing staðarumsjónarmanns og í viðauka 13 er tillaga að starfslýsingu öryggis- og staðarumsjónarmanns.

Forsenda breytinga er áhersla háskólans á aukið vægi aðbúnaðar og öryggismála og aukna skilvirkni í öllum ferlum og verklagi, m.a. áætlanagerð háskólans.

### 3.2.6. Þjónustufulltrúi – áður (a) aðstoðarmaður staðarumsjónarmanns og (b) skrifstofumaður

Þetta starf er sameinað úr tveimur störfum sem eru til staðar í dag hjá HH, þ.e. blandað er saman þáttum úr starfi „aðstoðarmanns staðarumsjónarmanns“ og þáttum úr starfi „skrifstofumanns“. Í núgildandi skipulagi eru þessi tvö störf samanlagt 150% sem er verulega umfram það sem verkefni krefjast skv. niðurstöðum úr viðtölum ráðgjafa Birki ráðgjafar við starfsmenn og stjórnendur.

Nýtt starf „þjónustufulltrúa“ mun vera 50% staða og mun starfið heyra undir sviðsstjóra MGR. Störf og verksvið breytast á þann hátt að ábyrgð á öflun og svörun umsókna og samskipti við umsækjendur Nemendagarða fellur innan verksviðs, svo og gerð leigusamninga, ástandsskoðun íbúða og eftirfylgni með þrifum þeirra og almennu viðhaldi. Einnig er lagt til að þjónustufulltrúi taki þátt í símsvörun og almennri þjónusta við starfsfólk og nemendur í samráði við kynningar- og þjónustustjóra. Jafnframt leysir þjónustufulltrúi af öryggis- og staðarumsjónarmann í fjarveru hans og einnig kynningar- og þjónustustjóra upp að ákveðnu marki. Það er aukin áhersla á öflugt samstarf og árangursrík samskipti í samræmi við nýlega samþykktan samskiptasáttmála háskólans. Einnig er skerpt á persónulegri hæfni sem starfið krefst sem eru: Sterk öryggisvitund, frumkvæði, skipulagshæfileikar og sveigjanleiki. Ennfremur er aukin áhersla á öflugt samstarf og árangursrík samskipti í samræmi við nýlega samþykktan samskiptasáttmála háskólans.

Í viðauka 14 er núverandi starfslýsing aðstoðarmanns staðarumsjónarmanns, í viðauka 15 er núverandi starfslýsing skrifstofumanns og í viðauka 16 er tillaga að starfslýsingu þjónustufulltrúa í nýju skipuriti.

Skilgreining allra verkefna sem tengjast Nemendagörðum verða með þessari breytingu á einni hendi, milliliðum fækkar og breytingin ætti að auka skilvirkni og yfirsýn. Samstilling verkefna þjónustufulltrúa og kynningar og þjónustustjóra, stuðlar að rekstrarlegu svigrúmi fyrir breytingar á skipuriti sem tíundaðar eru hér að ofan.

### 3.2.7. Gjaldkeri og launafulltrúi – skerðing starfshlutfalls úr 100% í 50%

Núverandi starf gjaldkera og launafulltrúa er 100% staða en skv. samtali við viðkomandi starfsmann, Unni G. Haraldsdóttur eru verkefni unnin á mun skemmri tíma en fullum dagvinnutíma. Miðað við stærð stofnunar og fjölda launamanna á vegum skólans, þ.e. umfang verkefna og rekstrarlegar forsendur, er talið að lækka megi starfshlutfall úr 100% í 50%.

Í viðauka 17 er að finna núverandi starfslýsingu gjaldkera og launafulltrúa og í viðauka 18 er tillaga að uppfærðri starfslýsingu fyrir 50% starfshlutfall.

## 3.3. Deildir skólans

### 3.3.1. Hestafræðideild, umsjónarmaður hestahalds og hesthúsa – áður bússtjóri

Starf Hestafræðideildar Háskólans á Hólum hefur tekið miklum breytingum frá því að núverandi skipuriti var samþykkt. Frá því að háskólinn hlaut viðurkenningu fræðasviða sinna, hefur námsframboð deildarinnar þróast úr sjálfstæðum eins árs diplómum í þriggja ára háskólanám til BS gráðu og frá og með haustinu 2021 er nám til meistaraþrófs í boði við deildina. Allar ofangreindar breytingar hafa jafnt og þétt aukið kröfu um menntun starfsmanna deildarinnar, bæði akademískra starfsmanna sem og annarra. Við endurskoðun skipurits og verkefna stjórnenda og starfsmanna deildarinnar var mikilvægi

Þess að þróa starf skólabúsins til samræmis við þær auknu kröfur sem menntun á meistarastigi og umfang rannsókna deildarinnar kalla á.

Tillaga er gerð um breytingar á verkefnum, hæfniskröfum og starfstitli á núverandi starfi bústjóra. Á meðal verkefna umsjónarmanns hestahalds og hesthúsa verður aðkoma hans að rannsóknaverkefnum og kennslu. Einnig er lagt til að umsjónarmaður hestahalds og hesthúsa styðji faglega við starf deildastjóra, akademíska starfsmanna, reiðkennara og nemenda.

Krafa um háskólapróf fyrir umsjónarmann hestahalds og hesthúsa er forsenda þess að starfsmaðurinn geti stutt við uppbyggingu rannsóknartengds meistaranáms í Hestafræðideild af þeim þrótti og þekkingu sem nauðsynleg er.

Í viðauka 19 má sjá núverandi starfslýsingu bústjóra og í viðauka 20 tillögu að starfslýsingu umsjónarmanns hestahalds og hesthúsa í nýju skipuriti.

### *3.3.2. Fiskeldis- og fiskalíffræðideild, verkefnastjóri*

Lagt er til að staða verkefnisstjóra í Fiskeldis- og fiskalíffræðideild sé lögð niður þar sem verkefni sem heyra undir þessa stöðu í dag uppfylla ekki 50% stöðugildi. Verkefnin hafa verið í stjórnslu deildarinnar sem og tímabundin þátttaka í rannsóknaverkefnum. Starfið hefur í meginráttum falið í sér stuðning við deildarstjóra Fiskeldis- og fiskalíffræðideildar, aðstoð við bleikjukynbótaverkefni skólans og vefsíðu Fiskeldis- og fiskalíffræðideildar. Í viðauka 21 er að finna starfslýsingu fyrir núverandi starf verkefnisstjóra.

Tilkoma sviðsstjóra rannsókna- nýsköpunar og kennslu, mannauðsstjóra, aukið starfshlutfall rannsóknastjóra og breyttar áherslur í starfi kynninga- og þjónustustjóra stuðla að dreifingu verkefna og jafnara vinnuálagi deildarstjóra allra deilda háskólans. Niðurlagning starfs er liður í rekstrarlegri endurskoðun sem skapar svigrúm fyrir úrbætur á skipuriti og faglega sókn skólastarfsins sem tíundaðar eru hér að ofan.

## **4. Samantekt varðandi áhrif á störf og stöðugildi**

Framangreindar tillögur að nýju skipuriti skólans og breytingar á starfslýsingum, verkefnum og hæfniskröfum starfsmanna hafa áhrif á störf ellefu starfsmanna við skólann með einhverjum hætti. Tillögurnar gera ráð fyrir að fjöldi stöðugilda við skólann aukist samtals um 0,45 en fyrir liggur að í rekstraráætlun ársins 2021 er gert ráð fyrir einu nýju stöðugildi við stofnunina á stoðsviði háskólans.

Verði framangreindar tillögur samþykktar á vettvangi háskólaráðs verður í framhaldinu að meta þau áhrif sem breytingarnar hafa á störf viðkomandi starfsmanna með hliðsjón af lögum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins nr. 70/1996 (starfsmannalög), stjórnslulögum nr. 37/1993, og öðrum viðeigandi landslögum. Meta verður hvort að breyting starfa falli undir 19. gr. starfsmannalaga eða hvort breyting sé það viðamikil að um sé að ræða nýtt starf sem lýtur auglýsingaskyldu 3. mgr. 7. gr. starfsmannalaga og eftir atvikum niðurlagningu starfs á grundvelli núgildandi skipurits sbr. 1. mgr. 44. gr. starfsmannalaga. Við ákvarðanir um niðurlagningu starfa og aðrar uppsagnir eftir atvikum þarf að gæta að réttindum starfsmanna og eftir atvikum framkvæma viðeigandi hæfnismat áður en til ákvörðunar um uppsögn kemur.

Lagt er til að breytingar þær sem kynntar eru í þessu minnisblaði verði innleiddar um miðjan ágúst 2021, þ.e. áður en nýtt skólaár hefst og eftir að starfsmenn snúa almennt úr sumarorlofi.

Mikilvægt er að bjóða starfsfólki sem sagt verður upp störfum vegna niðurlagningar starfa í kjölfar skipulagsbreytinganna sérstaka aðstoð, t.d. allt að þremur sérfræðitímum hjá fagaðilum í sálfræði, markþjálfun, atvinnuráðgjöf, eða tengdum greinum, allt eftir því hvaða aðstoð starfsmenn telji gagnast sér best til að takast á við breytingarnar. Jafnframt er brýnt að huga vel að líðan allra starfsmanna á vinnustaðnum á meðan breytingarnar eru innleiddar, þar sem skipulagsbreytingar geta valdið óróa og kvíða, jafnvel þó viðkomandi aðilar verði einungis óbeint fyrir áhrifum vegna þeirra. Hluti af innleiðingarplani myndi því fela í sér fyrirlestra og/eða námskeið, t.d. er varða leiðir til að efla eigin vellíðan á tímum breytinga. Einnig verður lögð mikil áhersla á að upplýsa starfsmenn reglulega á meðan á breytingaferlinu stendur.

Virðingarfyllt,

---

Erla Björk Örnólfsdóttir, rektor