

# Administrativ organisering 2017

Sluttrapport med alternative forslag fra Børresen-utvalget.

2. mai 2016



 **NTNU**  
Kunnskap for en bedre verden

## Innhold

1. Innledning .....	4
2. Utvalgets sammensetning og mandat .....	4
2.1 Sammensetning .....	4
2.2 Mandat.....	5
2.3 Medvirkning og involvering .....	5
3. Basis for rapport 3.....	6
3.1 Krav til administrative tjenester.....	6
Effektivitet.....	6
Kvalitet .....	6
Fagnærhet.....	6
Modernisering.....	7
3.2 Utvalgets forslag til modeller i rapport 2 .....	7
Modell 1 .....	7
Modell 2 .....	8
Variant av modell 2 - Tjenesteavtaler .....	8
4. Trender i forslagene fra enhetene .....	9
4.1 Fakultetene .....	9
4.2 NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund .....	10
4.3 Fellesadministrasjonen .....	11
5. Forutsetninger for utvalgets forslag .....	11
5.1 Ledelse og organisasjonsformer .....	12
5.2 Linjeledelse og organisering.....	12
5.3 Prosesser og prosesseiere.....	12
5.4 Matriser og matriseleder .....	13
5.5 Prosjekter og prosjektledelse .....	14
5.6 Grupper og gruppeledere .....	14
5.7 Stedlig ledelse .....	14
5.8 Tjenestesenter .....	15
5.9 Krav til ledelse i omstilling .....	15
6. Gjennomgående administrative prosesser .....	15
Vurdering .....	18
7. Funksjoner og arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2/3.....	18
Noen vurderinger.....	20
8. Organisering av fellesadministrasjonen.....	21

8.1 Funksjonsinndeling .....	21
8.1 Strategisk lederstøtte.....	23
Noen vurderinger .....	25
8.2 Utdanning.....	25
Dagens modell.....	25
Alternative modeller .....	26
Noen vurderinger .....	27
8.3 Forskning og innovasjon .....	28
Dagens modell.....	28
Alternative modeller .....	28
Noen vurderinger .....	30
8.4 Organisasjon .....	30
Dagens modell.....	30
8.4.1 HR-funksjonen.....	30
Noen vurderinger .....	32
8.4.2 Kommunikasjon .....	32
Dagens modell.....	32
Alternative modeller .....	32
Noen vurderinger .....	33
8.4.3 Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning .....	33
Dagens modell.....	33
Alternative modeller .....	33
Noen vurderinger .....	34
8.4.4 IT-funksjonen .....	34
Dagens modell.....	34
Alternative modeller .....	34
8.4.5 Samlet organisasjonsplan innen hovedfunksjon organisasjon .....	36
8.5 Økonomi og eiendom .....	37
Alternative modeller .....	37
Noen vurderinger .....	38
9.1 Dagens modell.....	39
9.2 Alternative organisasjonsmodeller .....	39
Forslag til alternative modeller .....	40
Modell 1A: Fullverdige administrative funksjoner lagt til det enkelte stedlige institutt .....	41
Modell 1B: Fullverdige administrative funksjoner organisert gjennom tjenesteavtaler mellom stedlige institutter.....	41

Modell 2A: Stedlig felles administrativt tjenestesenter .....	41
Modell 2B: Stedlige tjenestestere for funksjonsområder.....	42

# Gruppa for administrativ organisering

## Sluttrapport

### 1. Innledning

NTNU har vedtatt en midlertidig organisering for 2016 som med nødvendige justeringer er en videreføring av den tidligere organisasjonen ved de fusjonerte partnerne. NTNU skal ved kommende årsskifte ha på plass en **ny** og **helhetlig** organisasjon som omfatter fakultet- og instituttinndeling og administrativ organisering.

En oppnevnt gruppe for administrativ organisering (Børresen-utvalget) skal til 2. mai 2016 foreslå en løsning for den framtidige administrative organiseringen som er tilpasset det nye NTNUs behov for administrative tjenester. I dette ligger forslag til organisasjonsplan (struktur og fullmakter) for fellesadministrasjonen, funksjons- og oppgavefordeling vertikalt og horisontalt og forslag til gjennomgående prosesser som bør forenkles, standardiseres og digitaliseres. Den bygger på de to foregående rapportene utvalget har levert.

[Rapport 1](#)

[Rapport 2](#)

### 2. Utvalgets sammensetning og mandat

Utvalget for administrativ organisering ble opprettet av Styringsgruppen for fusjonen 18. juni i 2015.

#### 2.1 Sammensetning

Utvalget er sammensatt slik:

- Dekan Anne Kristine Børresen, NTNU (leder)
- Direktør Roar Tobro, NTNU i Ålesund
- Direktør Inge Øystein Moen, NTNU i Gjøvik
- Studiedirektør Gunnar Bendheim, NTNU, tidligere HiST
- Fungerende dekan Hans Marius Eikseth, NTNU, tidligere HiST
- Administrativ koordinator Liv Alfhild Unhjem, NTNU
- Administrativ leder Hege Ertzaas Fosslund, NTNU
- Ansatterepresentant Gry Alterskjær, Forskerforbundet NTNU
- Ansatterepresentant Gunnhild N. Furnes, Forskerforbundet ved NTNU i Ålesund
- Ansatterepresentant Iver Johnsen, NTL NTNU
- Ansatterepresentant Kjerstin Tobiassen, Akademikerne, tidligere HiST
- Student Ole-Jacob Oosterhof, NTNU i Gjøvik

- Student Marte Øien, NTNU, tidligere HiST

Utvalget har hatt 11 møter inklusive to todagerssamlinger.

## 2.2 Mandat

I tråd med [mandatet](#) har utvalget delt inn arbeidet i tre faser:

1. Frist 1. okt.: Innspillsnotat for å kartlegge prinsipper, målbilde og kvalitetskrav for den administrative organiseringen av NTNU
2. Frist 1. feb.: Forslag til alternative modeller for administrativ organisering
3. *Frist 1. juni: [Samlet anbefaling](#) for administrativ organisering og forslag til gjennomføringsplan*

Utvalget har levert to rapporter innen de tidsfrister som er satt. Rektor valgte å legge fram rapport 2 for NTNUs styre i møte 15.2.d.å.

Gjennom pkt. 2 i det opprinnelige mandatet, styrevedtak i sak 4/16 og rektors oppfølging av sin fullmakt, har utvalget fått fem retningslinjer for arbeidet med rapport 3:

1. *Utvalget skal gi en samlet anbefaling for administrativ organisering.*
2. *De organisatoriske endringene skal føre til en innsparing i administrativ kapasitet på 5 % på kort sikt og ytterligere 5 % i løpet av 3 år gjennom effektivisering av administrative prosesser og rutiner*
3. *Ressursrammen til primærvirksomheten – forskning, undervisning, innovasjon og formidling – skal søkes opprettholdt*
4. *Samlet sett mener rektor at modell 2 legger forholdene best til rette både for å forbedre kvaliteten på tjenestene og for å effektivisere virksomheten.*
5. *Forslagene skal ta utgangspunkt i eksisterende administrativ kompetanse.*

Selv om det ikke er eksplisitt formulert i mandatet, mener utvalget at det er en forventning om at den leverer alternative forslag. Utvalget har ikke prioritert alternativene som presenteres, og det har heller ikke sett det som sin oppgave å anbefale et alternativ

Utvalget har møtt kravet om langsiktige effektiviseringsgevinst gjennom sine forslag om gjennomgående prosesser. Utvalget har også mottatt forslag til en rekke mer kortsiktige forslag til effektivisering. Utvalget har ikke vurdert disse innspillene, men forutsetter at de blir trukket inn rektors videre arbeid med administrativ organisering.

## 2.3 Medvirkning og involvering

Utvalget leverte 1. oktober 2015 sin første rapport (omtalt som Innspill til diskusjon) om prinsipper, målbilde og kvalitetskrav. I alt mottok sekretariatet innspill og kommentarer fra 84 instanser.

20. oktober 2015 arrangerte utvalget for administrativ organisering en 3-timers workshop med 270 deltakere som fikk presentert 16 problemstillinger knyttet til rapport 1. I januar arrangerte utvalget fem høringsmøter, tre i Trondheim og ett ved hver av campusene i Gjøvik og Ålesund med til sammen drøyt 200 deltakere. Temaet for høringsmøtene var rapport 2.

Administrative arbeidsgrupper for sikker drift har besvart spørsmål vedrørende funksjonsinndeling, prinsipper for framtidig administrativ organisering, særtrekk ved oppgaver som bør legges til sentral-, fakultets- og instituttnivået og studiestedene Gjøvik og Ålesund, og prosesser som egner seg for forenkling, standardisering og digitalisering.

Som grunnlag for rapport 3 ble fakultetene, NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og Fellesadministrasjonen, bedt om å utrede alternative løsninger for framtidig administrativ organisering.

### **3. Basis for rapport 3**

#### **3.1 Krav til administrative tjenester**

Med utgangspunkt i fusjonsplattformens pkt. 2.7 – NTNUs mål, trender og forventninger – har utvalget identifisert fire krav som administrative oppgaver og tjenester må vurderes og ved målkonflikt avveies opp mot.

##### **Effektivitet**

Myndighetenes pålegg og brukernes forventninger krever effektive administrative løsninger. Mange administrative oppgaver krever behandling på mer enn ett nivå. Det er likevel ikke hensiktsmessig å ha administrasjoner som overlapper hverandre og dekker de samme funksjonene på flere nivåer. Ut fra effektiviseringshensyn bør funksjoner og oppgaver i en prosess ivaretas på så få nivå som mulig. Plassering av funksjoner, oppgaver og fullmakter kan være på nivå 1 og 2, eller nivå 2 og 3. Avhengig av funksjonsområde og oppgave kan det etableres direkte forbindelse mellom nivå 1 og 3.

Ut fra effektivitets- og kvalitetshensyn bør en åpne for ulike organisatoriske løsninger, bl.a. asymmetriske.

##### **Kvalitet**

De administrative tjenestene må ha betydelig oppmerksomhet på studentenes behov og legge forholdene godt til rette for utdanning, undervisning og læring slik at de når de definerte læringsmålene. Tilsvarende må vitenskapelig medarbeidere ha tilgang på administrative tjenester for kunne utføre forskning, kunstnerisk virksomhet og formidling av høy kvalitet. Det forventes at lederstøtten som administrasjonen representerer, skal bedre kvaliteten i strategiske beslutningsprosesser. Av hensyn til kvaliteten på tjenestene må det legges stor vekt på brukerperspektivet. I den forbindelse må en definere hva brukerne kan forvente av servicenivå.

##### **Fagnærhet**

For å styrke kvaliteten i kjernevirksomheten er det en klar forventning om et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet. Kravet om fagnærhet gjelder både

studenter og vitenskapelige personale. Konsekvensen er fagnære tjenester innenfor undervisning, forskning og kunstnerisk virksomhet.

Målsettingen om at administrative tjenester skal være tett på forskning, utdanning og formidling på alle nivå krever nærhet og tilstedeværelse, uavhengig av organisasjons- og myndighetsstruktur. Generelt innebærer dette at beslutninger fattes på lavest mulig nivå, men avstemt mot kompetansebehov og kravet om effektivitet.

Fagnærhet tilsier i de fleste tilfeller en desentralisering av administrative tjenester og god tilgjengelighet. Tilgjengelighet handler både om organisatorisk innplassering, responstid og fysisk plassering. Noen fagnære tjenester kan også løses digitalt og forutsetter derfor ikke alltid fysisk nærhet.

### Modernisering

NTNU må innføre nye systemer og verktøy for å understøtte gjennomgående virksomhetsprosesser som sikrer arbeidsflyten, er koordinert, forenkler virksomheten og fjerner dobbeltarbeid. Det ligger betydelige effektiviseringsgevinster ved å standardisere, digitalisere og automatisere arbeidsprosesser. Dette gjelder særlig gjennomgående prosesser der flere nivåer og enheter utfører oppgaver og hyppig forekommende og rutinemessige oppgaver. For å sikre helhetlige støtteprosesser og realisere administrative synergier må administrasjonen på ulike nivå samarbeide og samhandle tett. Et annet viktig tiltak er å innføre rollen prosesseier med et klart mandat.

## 3.2 Utvalgets forslag til modeller i rapport 2

Utvalget har i rapport 2 presentert to modeller med en variant av modell 2 der tjenesteavtaler tas i bruk som virkemiddel. Modellene anses som likeverdige sett opp mot kravene som er stilt til en god administrativ organisering. Med bakgrunn i rektors vurdering om at modell 2 samlet sett legger forholdene best til rette både for å forbedre kvaliteten på tjenestene og for å effektivisere virksomheten, har utvalget konsentrert seg om denne modellen. Utvalget vil likevel gi en kort presentasjon av alle modellene.

### Modell 1

I denne modellen gjøres det bare endringer som følger av fusjonen. De mer omfattende organisatoriske endringene gjøres fra 2017 og framover. I praksis betyr dette at dagens funksjons- og oppgavefordeling samt delegasjoner i hovedsak videreføres. Målrettede tiltak vil bli gjennomført over tid. Dette kan gjøres gjennom å endre strukturen, gjennom sterkere prosessstyring, standardisering, digitalisering og gjennom forbedrede arbeidsmåter. Siden modell 1 ikke utnytter potensialet i en strukturell omstilling umiddelbart, blir behovet for standardisering og eventuelt digitalisering av prosesser og intern informasjon desto sterkere.

Selv om modellen representerer kontinuitet, har den likevel betydelige konsekvenser i og med at fire tidligere institusjoner skal ha samme formelle regelverk og praktisering av dette, samme basis IT-systemer, og samme grunnleggende kvalitetsstandarder. Integrasjon av administrasjonene ved tidligere HiG og HiÅ vil, bl.a. på grunn av geografisk avstand, bety betydelige fusjonstilpasninger. Utfordringene løses ved at disse inntil videre beholder sine administrative enheter.



## Modell 2

Modellen er en samlet gjennomgang av måten vi administrativt arbeider på slik at det blir en reell fusjon for alle. Den åpner i større grad muligheter for fornyelse ved en annen plassering av myndighet, funksjoner og oppgaver enn i dag.

Ved å løsne eksisterende strukturer åpnes det opp for å organisere arbeidsprosesser på nye måter.

Endringene trekker i retning av en mer prosessbasert organisering. Sentralnivået gis et større ansvar for å forenkle, standardisere og digitalisere arbeidsprosesser, og oppgavefordelingen mellom nivåer på ulike funksjonsområder kan standardiseres mer. Sentralnivået har også ansvar for å implementere organisatoriske endringer i hele NTNU. Den vil i forhold til modell 1 bygge på beste praksis heller enn å adoptere tidligere NTNUs virksomhetsprosesser.

Kravet om fagnærhet vil være et sentral premiss for løsningene som velges. På den ene siden vil det bli lagt sterkere vekt på desentrale administrative tjenester nært brukerne, samtidig som en bør vurdere om administrative oppgaver kan løses på færre nivåer og om en ved å overføre oppgaver kan redusere omfanget av oppgaver som i dag utføres sentralt.

På den en annen side er det mulig å samle/sentralisere tjenesteproduksjonen på utvalgte områder. Dette er særlig aktuelt for transaksjonstunge, regelstyrte funksjoner og for funksjoner som krever spesialisert kompetanse, eksempelvis EU-rådgiving, juridiske tjenester og administrativ støtte til innovasjon. Organisatorisk kan dette gjøres gjennom fellesenheter, kompetanseteam og – sentere. NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kan være en egen administrativ enhet eller instituttvis/seksjonsvise administrasjoner knyttet til respektive fakultet/institutt i Trondheim.

### Variant av modell 2 - Tjenesteavtaler

En rent linjebasert lokal organisering vil lett kunne føre til fragmentering og være til hinder for effektiv bruk av de administrative ressursene. Innføring av tjenesteavtaler kan redusere fragmenteringen og ivareta prinsippet om enhetlig ledelse. Tjenesteavtaler vil også bidra til å utvikle felles kvalitetsmål vedrørende brukeropplevelse og tjenestenivå for administrative tjenester.

Denne måten å organisere administrative tjenester på er særlig aktuell ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. I praksis betyr dette at disse campusene får et samlet oppdrag om å organisere og levere administrative tjenester til den lokale virksomheten. Ressursrammene fastsettes f.eks. ved budsjettfordelingen, mens den operative tjenesteproduksjonen skjer ved at instituttene ber om tjenester fra det lokale administrative apparatet.

Oppsummert kan modellene karakteriseres slik:

## Hovedtrekk med modellene

	Modell 1: Kontinuitet	Modell 2: Fornyelse
<b>Krav felles</b>	Kvalitet, effektivisering, modernisering, fagnærhet	
<i>Omfang og kompleksitet</i>	Stegvis	Omfattende og radikal
<i>Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene</i>	Endringer som konsekvens av fusjonen i første omgang	Omplasseres basert på nye vurderinger
<i>Organisasjonsstruktur</i>	Endringer som konsekvens av fusjonen	Endres i lys av nye vurderinger
<i>Gjennomgående prosesser</i>	Prosesser forbedres trinnvis fra 2017 og framover	Omfattende og gjennomgående
<i>Endringsambisjon</i>	Stabilitet og gradvis endring Mindre risiko	Destabilisering og handlingsrom. Større risiko
<i>Effektiviseringspotensial</i>	Realiseres over tid	Realiseres raskere

5

## 4. Trender i forslagene fra enhetene

Utvalget har bedt om alternative forslag fra fakultetene, NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og fra fellesadministrasjonen. I bestillingen ble enhetene bedt om utrede alternative forslag til framtidig organisering, herunder foreslå oppgaver som burde styrkes eller kunne bygges ned, prosesser som burde standardiseres og fortrinnsvis digitaliseres, samt arbeidsdelingen mellom 1 og 2. Under følger en [oppsummering av hovedtrekkene](#).

### 4.1 Fakultetene

Det ser ut til at fakultetene mener det er rom for sterkere integrasjon i NTNU, samtidig som det er behov for tydeligere arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2. Nivå 1 bør ha ansvar for å utvikle felles strategier og policyer, ha systemansvar, tilby spesialisttjenester, f.eks. juridiske tjenester samt koordinere disse. Flere fakulteter mener nivå 1 med fordel kan administrere fellestjenester/ serviceoppgaver. Innføring av felles verktøy, prosesser og standarder vedrørende transaksjonelle oppgaver kan bidra til økt effektivitet. Det kan likevel være uenighet om hvilke tjenester og transaksjonelle oppgaver dette gjelder.

Fakultetene har klare forventninger om at nivå 1 tar ansvar for å gjennomføre prosessanalyser og forenkler, standardiserer og etter hvert også digitaliserer gjennomgående prosesser. Det gjelder også prosesser der oppgavene utføres på nivå 2/3 eller ved NTNU Gjøvik/Ålesund og der standardisering tilfredsstillende mange av kravene utvalget har stilt til den framtidige administrative organiseringen. (jf. kap. 3). Tilsvarende er det ved enkelte fakulteter forventninger om at nivå 1 setter ut i livet tiltak for å samle

arbeidet av transaksjonelle oppgaver. Dette vil gjøre det mulig for administrasjonene ved nivå 2/3 å flytte oppmerksomheten fra forvaltnings- og driftsoppgaver til fagnær bruker- og lederstøtte.

En rekke administrative funksjoner vil kreve så stor virksomhetsforståelse og nærhet til kjernevirksomheten og linjeledelsen at funksjonsapparatet i størst mulig grad bør organiseres lokalt på nivå 2 og 3. Det dreier seg om støttefunksjoner med ansvar for strategisk og operativ støtte til fakultets- og instituttledelsen, fakultetsspesifikke spesialistoppgaver og styring av fakultetenes virksomhet. Det vil også være behov for kapasitet og kompetanse på nivå 2 med ansvar for oppgaver innenfor de fleste funksjonsområder.

Variasjon i størrelse og fagprofil fakultetene imellom tilsier tilstrekkelig autonomi i egen ressursutnyttelse overfor kjernevirksomheten. De sentrale rammene som settes for administrativ organisering, må derfor gi et nødvendig rom for fakultetene til å ivareta sin faglige egenart også i framtiden, men ikke slik at det etableres dupliserte administrative funksjoner.

## 4.2 NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

NTNU i Gjøvik og Ålesund ønsker i et all hovedsak tett samarbeid med funksjons- og prosesseiere i fellesadministrasjonen. Fellesadministrasjonen vil overta en rekke oppgaver som i dag utføres i de tidligere høgskoleadministrasjonen og som vil avlaste dem. Eksempler er sekretariatsfunksjoner for ulike utvalg på studieområdet, lønnsforhandlinger, refusjonskrav til NAV, personalhåndbok, inngåelse av rammeavtaler, prosess- og systemeierskap, IT-drift og økonomireglement og –styring. Det pekes på at noen oppgaver egner seg for digitalisering og derfor er uavhengig av lokalisering.

NTNU i Gjøvik og Ålesund har kompetanse til å ivareta fellesfunksjoner, noe som kan avlaste fellesadministrasjonen. Eksempler er studieområdet (opptak), internopplæring ved bruk av digitale medier, testmiljø for nye prosesser og systemløsninger og informasjonssikkerhet.

Fusjonen innebærer at en del stedlige administrative funksjoner og oppgaver må forsterkes for å ivareta kravene som stilles til økt kvalitet og effektivitet og til prinsippet om likebehandling av studenter og ansatte. I mange tilfeller må forberedende saksbehandling utføres lokalt. Det vil være behov for førstelinjetjenester, superbrukere, tjenester som utfører relasjonelle oppgaver og som er kontaktpunkt mot fellesadministrasjonen. Studiestedene må fortsatt ivareta oppgaver med tilhørende tjenester som forutsetter god innsikt i den lokale virksomheten og om det regionale arbeidsliv. Oppfølging av NTNUs strategiske satsinger vil ha konsekvenser for kapasitet og kompetanse i den stedlige administrasjonen.

Både NTNU i Gjøvik og Ålesund peker på at viserektorstillingen har en sentral rolle i å ivareta en samlet campus. Viserektoren skal være kontaktpunkt, representere og posisjonere NTNU overfor arbeids- og næringsliv og samfunnsaktører i regionen, koordinere den faglige virksomheten og utvikle tverrfaglig samarbeid. Viserektor bør ha en egen stab og budsjett for å ivareta de sine oppgaver, og må kunne benytte øvrige stedlige administrative ressurser i tillegg.

### 4.3 Fellesadministrasjonen

Det er lagt fram flere forslag om hvilke gjennomgående administrative prosesser som er mest aktuelle for standardisering og effektivisering. Det gjelder først og fremst utdannings-, personal-, økonomi-, eiendoms- og IKT-området. Innen utdanning pekes det på eksamens-/vurderingsprosessen. Det siste må ses i sammenheng med digitalisering av undervisningsplanlegging og oppfølging av undervisning fra lærer og student. Innen personalområdet er de kanskje mest aktuelle områdene rekruttering, konflikthåndtering, og prosesser vedrørende innreise/utreise for vitenskapelige ansatte. Lønnsfunksjonen, både fast og variabel lønn, peker seg ut som prosesser med et stort effektiviseringspotensial. På økonomifeltet kommer i tillegg tema som refusjon reiseutlegg, bestilling, og lederstøtte innen økonomistyringen. Det er også pekt på prosesser innen arealdisponering og inventarkjøp.

Innen IKT-området er det foreslått en rekke tiltak med sikte på endret ansvars- og oppgavefordeling mellom nivåene. Det forutsettes at en sentral IT-avdeling får et ansvar for en rekke gjennomgående prosesser. Disse forslagene anses for å være nødvendige for å utvikle kvaliteten i IT-tjenestene og generelt effektivisere den administrative virksomheten.

Flere funksjoner er drøftet med tanke om de kan plasseres på nivå 2/3 eller bør beholdes på nivå 1. Innen utdanningsområdet er det først og fremst pekt på hvilke områder som bør være på sentralt nivå, begrunnet både ut fra kvalitets- og effektivitetshensyn. Blant disse er EVU-administrasjon, karrieretjenester, utreisende studenter, eksamensavvikling og Felles Studentsystem (FS). Innen forsknings- og innovasjonsområdet er det ingen forslag om endring av ansvar mellom nivåene. Det blir imidlertid pekt på at behovene for økt kvalitet i støttefunksjoner, særlig innen de EU-relaterte oppgavene, tilsier et sterkere sentralt ansvar for å utnytte bedre universitetets samlede kompetanse.

På personalområdet foreslås en økt grad av sentralisering av transaksjonelle tjenester. Eksempler er ferieadministrasjon, reiseoppgjør, oppgjør forskningstermin og arbeidskontrakter. Tilsvarende forslag ser vi innen kommunikasjon. Det fremmes ingen forslag om å desentralisere oppgaver fra sentralt til desentralt nivå.

## 5. Forutsetninger for utvalgets forslag

Utvalget har lagt en del premisser til grunn for sine forslag:

- Utvalgets vurderinger bygger på kravene om kvalitet, fagnærhet, modernisering og effektivitet
- I tråd med rektors føring har utvalget tatt utgangspunkt i modell 2 for administrativ organisering slik den er beskrevet notat til styresak 4/16 og rapport 2
- Styret vedtok i styresak 5/16 organiseringen av NTNUs ledelse. Sammensetningen av NTNUs sentrale ledelse angir funksjonsdelingen på overordnet nivå

- Hovedprinsippet for den framtidige organiseringen av NTNU er linjeorganisering og enhetlig ledelse
- Det er lagt vekt på å foreslå alternativer som gjør at saker behandles på færrest mulig nivå, og asymmetriske løsninger der dette kan være hensiktsmessig
- Utvalget har i henhold til justert mandat særlig konsentrert seg om avdelingsinndelingen i Fellesadministrasjonen, om ansvarsdeling mellom nivå 1 og nivå 2/3, og om fellestiltak og gjennomgående administrative prosesser
- Utvalget har lagt vekt på å finne alternative løsninger som er konsistente

### 5.1 Ledelse og organisasjonsformer

NTNU er i en omstillingsfase og har til disposisjon flere virkemidler for å endre og fornye organisasjonen. Gjennomgående prosesser kan standardiseres, digitaliseres og forenkles eller institusjonen kan innføre nye. NTNU kan flytte oppgaver mellom nivåene (vertikalt) og internt i fellesadministrasjonen (horisontalt), og den kan supplere linjeorganisasjonen og linjeledelse med andre organisasjonsformer og lederroller. En velfungerende og smidig organisasjon forutsetter at disse virkemidlene trekker i samme retning. Utvalget vil nedenfor beskrive noen organisatoriske løsninger med tilhørende lederroller, som uten å utfordre linjeprinsippet for mye, kan bidra til å løse tverradministrative oppgaver og prosesser.

### 5.2 Linjeledelse og organisering

Linjeledelse med ansvar for permanente administrative enheter er fastsatt som prinsipp ved NTNU.

I tråd med prinsippet om linjeorganisering og enhetlig ledelse vil de fleste ledere ved NTNU være linjeledere. Beslutningsmyndighet og rapporteringslinjer er entydige og sammenfallende. Her er det samsvar mellom personalansvar og myndighet til å fordele og prioritere oppgaver og sette kvalitetskrav. De har ansvar for økonomistyring og oppfølging av målene som er satt for virksomheten.

Linjeorganisasjonens styrke er tydelige styrings- og rapporteringslinjer og entydig arbeidsgiveransvar. Svakheten er at den ikke håndterer administrative oppgaver som krever kompetanse og innsats fra flere enheter både vertikalt og horisontalt. Populært sagt resulterer den gjerne i «silotenkning» der samordnings- og koordineringsbehov blir mangelfullt ivaretatt.

NTNU har allerede supplert linjeorganisasjonen med andre organisatoriske virkemidler som krever andre lederroller. Fusjonen med høyskolene i Gjøvik og Ålesund aktualiserte behovet for å innføre ytterligere en rolle: «stedlig leder» (viserektor).

### 5.3 Prosesser og prosesseiere

Utvalget har særlig vært opptatt av gjennomgående prosesser.

Gjennomgående prosesser er gjentakende, går over flere nivåer og har en definert start og slutt. De inneholder flere roller som utfører ulike oppgaver. Standardisering av prosesser er viktig for å skape effektiv flyt. Gjennom å visualisere flyten legges det til rette for å drive kontinuerlig forbedring. Det forutsettes at hvert ledd/aktivitet i prosessen skal gi merverdi.

Mange prosesser slutføres på nivå 2, for eksempel tilsetninger og behandling av begrunnelse og klager på eksamen. Det kan like fullt være fornuftig å ha en prosess-tilnærming der den standardiseres for hele NTNU og at dette ansvaret ligger på nivå 1. Dette kan begrunnes i at en unngår at det lages ulike prosesser og verktøy på nivå 2 med suboptimalisering for institusjonen som resultat. Det er videre enklere å digitalisere standardiserte prosesser. Et ytterligere argument er at fagmiljøene ved NTNU i Gjøvik og NTTNU i Ålesund vil bli tilknyttet flere fakulteter. Felles og standardiserte løsninger vil lette samhandlingen mellom nivå 1,2 og 3.

For prosesser som i sin helhet opererer innenfor samme organisatoriske enhet er linjeleder også prosesseier. Styret har vedtatt at dagens institusjonsledelse skal beholdes, noe som i praksis betyr at ansvaret for funksjonene er fastsatt.

Utvalget vil anbefale at institusjonen innfører en tydelig rolle som prosesseier for vesentlige gjennomgående administrative prosesser og at et av medlemmene i toppledelsen gis rollen. Den vil i de fleste sammenhengene ha ansvar for flere prosesser. Plassering i toppledelsen vil både gi den nødvendige autoritet og muligheten for å se prosesser i sammenheng. Prosesseieren har ansvar for å utvikle, beskrive og overvåke prosessen, for å ta initiativ til større eller mindre endringer i prosessen når dette er nødvendig og ansvar for å organisere brukerstøtten og initiere utvikling av IKT-støtte og andre støttesystemer. Dette må skje i henhold til den prosess-standard NTNU velger å bruke.

#### 5.4 Matriser og matriseleder

NTNU har brukt ulike former for matriser som organisatorisk virkemiddel i lang tid. Slike finnes innenfor de fleste funksjonsområdene, dels innenfor delfunksjoner. Matrisene er brukt til drøfting, erfaringsutveksling, koordinering og samordning, gjerne med sikte på å utvikle bedre løsninger. De har imidlertid ikke noen beslutningsmyndighet eller ressurser. Eventuelle forslag må vedtas av linjeledelsen.

Det typiske er at de består av personer som arbeider med samme funksjonsområde sentralt og ved fakultetene og som ledes av en leder i fellesadministrasjonen. Matrisene har oppstått ut fra et behov, men har hatt en noe uklar status, noe som har gitt matriselederne svak legitimitet og uklar myndighet. Utvalget mener en bør vurdere å formalisere noen av matrisene i større grad og gi dem og matriselederne et klarere mandat.

På noen områder kan «forsterkede matriser» være et godt virkemiddel som arbeidsform. Dette vil være et selektivt tiltak som er sterkere formalisert enn andre matriser. Formålet er å bistå vitenskapelig ansatte med administrativ kapasitet der bred og høy kompetanse er nødvendig. Slike matriser er forankret hos en funksjonseier i toppledelsen. Den er for øvrig sammensatt av administrativ personale fra enheter både horisontalt og vertikalt. Formaliseringen ligger i at personer ved fakultetene og instituttene deltar i matrisen med en

bestemt andel av sin arbeidstid. Dette kan reguleres gjennom avtaler eller stillingsinstruksjoner.

En leder av forsterkede matriser opptrer med funksjonseierens myndighet og disponerer personalressursene innenfor avtaler eller stillingsinstruksjoner som er inngått med fakultet og avdelinger. Matriseleder kan også være prosesseier der funksjonsområdet ligger til rette for standardiserte prosesser. Virkemidlet egner seg f.eks. godt for EU-prosjekter både i søknads- og gjennomføringsfasen og i budsjettering og rapportering.

## 5.5 Prosjekter og prosjektledelse

Prosjekter er tidsavgrensede, har en klart definert oppgave og tilsvarende delmål, effekt- og resultatmål. De utarbeider forslag til løsninger, men har vanligvis ikke myndighet til å implementere dem. Dette ansvaret ligger til linjeledelsen. Prosjektet er sammensatt av personer med tilstrekkelig kapasitet og kompetanse. Innsatsen avtales med prosjekteier og linjeledere. Prosjektleder har i hovedsak den samme rollen som leder av forsterkede matriser. Ledelsen har et særlig ansvar for å sikre at overgangen fra prosjekt til drift blir problemfri.

## 5.6 Grupper og gruppeledere

Et trekk ved funksjoner og delfunksjoner er at de ledes av linjeledere, noe som impliserer at de representerer definerte organisatoriske enheter. Funksjoner og delfunksjoner vil bestå av prosesser og oppgaver. For å unngå mange ledernivåer – noe som er kostnadsdrivende og byråkratiserende – vil utvalget peke på muligheten for å peke ut en ansatt til gruppeleder. Denne har ikke personalansvar, men koordinerer og fordeler oppgaver innad i utvalget etter delegasjon fra linjelederen. Gruppeinndelingen trenger ikke være en permanent organisatorisk enhet og kan endres basert på erfaringer eller endrede behov. Eksempler på grupper og gruppeledere finner vi i dag bl.a. ved Kommunikasjonsavdelingen og Personalavdelingen.

## 5.7 Stedlig ledelse

Utvalget pekte i sitt notat fra oktober i 2015 på at organiseringen av den administrative virksomheten må ta hensyn til den geografiske avstanden institusjonene imellom, institusjonenes styrker og deres behov for tilstrekkelig autonomi for å ivareta sitt spesielle oppdrag overfor sine regioner. I sine forslag til framtidig organisering understreker både NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund at de må framstå som «levende campuser» både av hensyn til studenter og næringslivet i regionen.

Utvalget mener det vanligvis bør være samsvar mellom personalansvar og arbeidsledelse og har pekt på ulempene med «fjernledelse». Dette reiser spørsmål om stedlige administrative ledere. Denne rollen vil ha ansvar for å koordinere det administrative arbeidet og være

1.linjekontakten for administrativt ansatte ved de to studiestedene. Utvalget anbefaler at denne er rollen bør utredes nærmere.

## 5.8 Tjenestesenter

Både fellesadministrasjonen, fakultetene og NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund har foreslått å samle transaksjonelle oppgaver som fellestjenester som kan betjene hele NTNUs organisasjon. Dette kan også gjelde tjenester som krever spesialkompetanse. Dette vil kunne avlaste fakultet/institutt og andre enheter, slik at de ikke trenger å bygge opp samme kompetanse i egen regi.

Et viktig valg ved opprettelse av eventuelle tjenestesentere, er om det skal være ett for hvert funksjonsområde eller om det skal etableres felles tjenestesenter på tvers av mange funksjonsområder. Alternativene har både styrker og svakheter. Ett senter for hvert funksjonsområde vil trolig gjøre det enklere og raskere for ansatte å få informasjon, men vil ha smalere arbeidsområde og kompetanse. Det løser dermed i mindre grad også den vertikale «siloorganiseringen» med sine samordnings- og koordineringsutfordringer. Ett samlet senter vil i større grad kunne møte mange og sammensatte informasjonsbehov hos de ansatte og/eller studentene. Ett, felles tjenestesenter for hele NTNU vil lett bli så stort at det krever seksjonering, noe som kan gjøre det vanskelig å finne fram. Som en mellom-løsning kan det tenkes en geografisk inndeling, med felles tjenestesentere for de enkelte campus (Gløshaugen, Dragvoll, Kalvskinnet, Gjøvik, Ålesund mv.)

Utvalget mener dette er et organisatorisk virkemiddel som må utredes videre.

## 5.9 Krav til ledelse i omstilling

Uansett valg av alternativer for den administrative organiseringen, vil en avgjørende suksessfaktor være tydelig og god ledelse. En omorganisering av hele den administrative virksomheten stiller store krav til lederes tilstedeværelse, gjennomføringsevne, endringskompetanse, og ikke minst evne til å motivere og ivareta de ansatte gjennom hele prosessen.

## 6. Gjennomgående administrative prosesser

Utvalget har i sine to tidligere rapporter lagt stor vekt på de potensielle gevinstene som ligger i å forenkle, standardisere og digitalisere NTNUs arbeidsprosesser. Dette er et avgjørende element både i modell 1 og modell 2 som ble presentert i utvalgets rapport 2.

Prosessorganisering er særlig egnet som et virkemiddel for oppgaver som gjennomføres hyppig og som kan rutinebeskrives, standardiseres og (del-)digitaliseres, dvs. det som kan omtales som transaksjonelle tjenester. For gjennomgående prosesser, se kap 5.3.



*Transaksjonelle tjenester* er tjenester som gjentas ofte og har stort volum. Det kan f.eks. gjelde håndtering av søknader om opptak, bilag, reiseregninger, lønnskjøringer og innlegging av opplysninger i ulike systemer

Forslagene fra enhetene viser en sterk oppslutning om å legge denne tilnærmingen til grunn for organisasjonsendringen.

Enhetene har pekt på en rekke gjennomgående prosesser innenfor flere funksjonsområder som kan standardiseres.

<b>Funksjonsområde</b>	<b>Nivå 1</b>
<b>Strategisk lederstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PBO-prosessen</li> </ul>
<b>Undervisnings- og utdanningsstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikling av studieplaner – emner og program</li> <li>• Eksamen – vurdering – begrunnelse – klage</li> <li>• Studiekvalitet: Arbeidet med melding og tiltak</li> <li>• Opptak</li> <li>• Timeplanlegging</li> </ul>
<b>Forsknings- og innovasjonsstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOA-prosesser/økonomistøtte</li> <li>• Prosjektgjennomføring</li> <li>• Gjennomføring av forskerutdanningsløpet</li> </ul>
<b>HR-funksjoner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutterings- og tilsettingsprosessen</li> <li>• Mottaksprosessen av nytilsatte, særlig utenlandske</li> <li>• Forskningstermin – Utreisende forskere</li> </ul>
<b>Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenthåndtering</li> <li>• Dokumentfangst</li> <li>• Saksbehandlerstøtte</li> <li>• Arkiv</li> </ul>
<b>Økonomitjenester</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generell forenkling: Standardisering og digitalisering</li> <li>• Bestilling til betaling</li> <li>• PBO-prosessen</li> </ul>
<b>Lønnsfunksjonen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel lønn</li> <li>• Reiseregninger</li> <li>• Ferieplanlegging</li> </ul>

Utvalget har prioritert mellom disse prosessene ut fra følgende sett av kriterier:

- Prosessen støtter kjernevirksomheten og de viktigste brukerne
- Den må så langt som mulig tilfredsstille kravene utvalget mener bør bli stilt til en god administrasjon: Effektivitet – Kvalitet – Fagnærhet – Modernisering, jf. kap. 3.1
- Prosessen må være gjennomgående, dvs. gå over flere nivåer i organisasjonen
- Den egner seg for standardisering og digitalisering
- Den gjelder mange personer
- Den har et betydelig gevinstpotensial

Basert på disse kriteriene vil utvalget foreslå at en i første omgang konsentrerer seg om å gjennomgå disse prosessene:

*Eksamen inkl. vurdering, begrunnelse og klage:* Prosesser rundt eksamens- og sensurarbeid er i lang tid trukket fram som moden for standardisering og digitalisering. Disse gjelder alle studenter og store deler av den faglige staben. NTNU er i ferd med å digitalisere hele eksamensprosessen. Det er et stort løft, og bare å legge til rette for at nivå 2/3 kan registrere sensur digitalt og at det innføres en standardisert digital prosess vedrørende begrunnelse og klage, vil oppleves som et tydelig og merkbart framskritt.

*Studieplanlegging:* Det er behov for ytterligere å standardisere prosessen fram til vedtak og iverksettelse av nye emner og studieprogram. Dette er en omfattende og langvarig prosess som berører mange instanser på flere nivå. Den går helt fra faglærers emnebeskrivelser via programråd, instituttleder og fakultet og for studieområders del fram til felles-administrasjonen og styret. I dag er prosessen i stor grad manuell og analog.

*Studiekvalitet:* NOKUT har godkjent NTNUs kvalitetssystem. Et sentralt ledd i systemet er rapportering fra faglærer, referansegrupper (studenter), programråd og instituttledere. Rapportene er i siste omgang grunnlaget for rektors rapport til styret. Lokalt bygger emne- og programansvarlige på rapportene i sitt forbedringsarbeid. Selv om denne prosessen allerede er godt beskrevet, vil en ytterligere digitalisering gi effektiviseringsgevinst.

*Prosjektgjennomføring:* NTNU har ambisjon om å øke sin andel av forskningsmidler som lyses ut. EU-programmene er et prioritert område og der det stilles store krav både for å få innvilget søknader og til rapportering. Prosessen involverer flere roller. De administrative sidene ved et forskningsprosjekt - fra informasjonsinnhenting, søknadsskriving, rapportering til publisering – er generiske, og utvalget mener det egner seg godt for å utarbeide en standardisert og digitalisert prosess.

*Rekruttering og mottak av ansatte:* Utvalget mener rekrutteringsprosessen bør prioriteres. Nivå 1 bør ha ansvar for å standardisere og digitalisere prosessen fra arbeidet med bemanningsplan og utlysning og fram til mottak slik at den tilsatte raskt kommer i verdiskapende arbeid. En digitalisert prosess inneholder maler og verktøy. Prosessen er generisk og med noen tilleggsoppgaver vil den også gjelde rekruttering og mottak av utenlandske søkere.

*Prosesser vedr. variabel lønn og reiseregninger:* Disse prosessene berører mange. Det er behov for et bedre brukergrensesnitt og enklere prosesser som reduserer antallet kontrollpunkter og avvik som forsinker prosessen. Dette er en relativt enkel og vertikal arbeidsprosess, men en forbedring av denne vil gjøre brukeren mer tilfredse enn i dag

*Plan-, Budsjett- og Oppfølgings-prosessen (PBO)* er en tverrgående prosess som favner alle virksomhetsområder og alle nivåer. Hovedleveransene fra prosessen er årsplaner med budsjetter og tertialvise virksomhetsrapporter på gjennomføring av aktivitet og økonomi. Dagens prosess oppleves statisk og ressurskrevende med mye manuelt arbeid og mange feilkilder. Koblingen mellom aktivitet og økonomi er for svak.

*Bestilling til betaling:* Denne prosessen er allerede langt på vei digitalisert sett fra ståstedet til ansatte som har ansvar for anskaffelse og regnskap. Brukerne har imidlertid vært kritiske

bl.a. fordi dagens system i for liten grad differensier mellom små, store og svært store anskaffelser. Brukergrensesnittet vurderes også som tungvint og komplisert.

### Vurdering

De fleste av de prioriterte prosessene kan betegnes som transaksjonelle. Alle prosessene oppfyller kravet om modernisering og effektivitet. En forbedring av dem bør også resultere i økt kvalitet og mer likebehandling. Prosessene kan ved standardisering bli mindre fleksible, og det kan bli vanskeligere å håndtere saker som krever tilpasninger og kontakt mellom bruker og tjenesteyter. I den forstand kan tjenestene bli mindre fagnære.

NTNU har i flere sammenhenger arbeidet med å standardisere og digitalisere transaksjonelle prosesser. For å lykkes må en avklare hvem som har ansvaret for prosessen, gi tydelige mandater og stille forventninger til prosesseier. Til dette trengs det lederkraft, oppfølging og sterk involvering av brukerne.

## 7. Funksjoner og arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2/3

«Funksjon» er en kombinasjon av oppgaver og myndighet. Utvalget definerer «funksjon som et sett av oppgaver som kan knyttes til /løses på ett nivå på vegne av hele eller deler av organisasjonen, eller som løses koordinert mellom flere nivå. Funksjoner har relevans for arbeidsdelingen mellom nivå 1 og 2/3, og for gjennomgående prosesser, og de danner grunnlaget for organisasjonsstrukturen, se kap. 8.

De administrative funksjonene er til dels generiske og gjelder for enhver stor organisasjon. Ved NTNU vil det i tillegg finnes spesifikke administrative funksjoner som avspeiler kjernevirksomheten ved universitetet. Utvalget har holdt seg på et overordnet nivå, og har delt den administrative virksomheten opp i følgende funksjonsområder: Strategisk lederstøtte, Utdannings- og undervisningsstøtte, Forskningsstøtte, Støtte til innovasjon og nyskaping, HR, Kommunikasjon, Informasjonsteknologi, Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning, Utvikling og tilrettelegging av eiendoms- og bygningsmasse og infrastruktur, Campusservice – driftstjenester og Økonomi.

En tydelig plassering av funksjoner og oppgaver i organisasjonsstrukturen, både mellom nivåene (vertikalt) og innad i fellesadministrasjonen (horisontalt), er en forutsetning for en velfungerende administrasjon. Dette kapitlet ser på den vertikale aksene, mens kap. 8 vurderer den horisontale, dvs. internt i fellesadministrasjonen.

Utvalget forutsetter at funksjonseierskapet på overordnet nivå er fastsatt gjennom styrevedtak 5/16. Det betyr at de tre prorektorene og de to direktørene til sammen har ansvar for de 10 funksjonsområdene.

Utvalget konstaterer at forslagene som er utarbeidet ved enhetene, tyder på at dagens fordeling i hovedsak vurderes å være fornuftig. Samtidig er det både vilje og interesse for å gjøre justeringer enten ved å flytte delfunksjoner til et annet nivå eller forsterke delfunksjonen. I tabellen nedenfor har utvalget oppsummert forslagene av delfunksjoner som en bør vurdere å flytte nivåplassering av.

<b>Funksjon</b>	
<b>Strategisk lederstøtte</b>	Strategisk lederstøtte må finnes på tre nivå i organisasjonen
<b>Undervisnings- og utdanningsstøtte</b>	Digitale eksamener <ul style="list-style-type: none"> <li>• All studieveiledning</li> <li>• Vitnemål</li> </ul> Innenfor området internasjonalisering <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilrettelegging for utreisende studenter</li> <li>• Studieveiledning</li> </ul>
<b>Forsknings- og innovasjonsstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar for EU-program/prosjekter</li> <li>• Koordinering av forskningssatsinger</li> <li>• Operative oppgaver i forbindelse med forskningsprosjekt</li> </ul>
<b>HR-funksjoner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesialistkompetanse som juridisk rådgivning</li> <li>• Personalutvikling</li> <li>• Lederutvikling</li> <li>• Konflikthåndtering</li> <li>• Rådgivning og saksbehandling vedrørende ut- og innreise av tilsatte</li> <li>• Sykefraværsoppfølgingen</li> <li>• Oppgaver i forbindelse med tilsetting og mottak av nytilsatte</li> </ul>
<b>Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plassering av ansvaret for dokumenthåndtering</li> </ul>
<b>Kommunikasjonstjenester</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk og operativ kommunikasjonsstøtte</li> <li>• Forskningsformidling</li> </ul>
<b>IKT:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis-IT</li> <li>• Faglige spesialbehov knyttet forskning- og læring</li> </ul>
<b>Økonomitjenester</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controllerfunksjonen</li> <li>• Variabel lønn og reiseregninger</li> <li>• Virksomhetsstyring, analyse og langtidsplanlegging</li> </ul>

Dette er en så omfattende liste at utvalget mener det er behov for en prioritering i forhold til oppsummeringen ovenfor.

Utvalget skisserer to alternativer på seks funksjonsområder. For de øvrige foreslås det ikke noen endring. Det ene alternativet er en forsiktig justering av dagens oppgaveplassering, det andre er mer radikalt og innebærer en større omorganisering. Forslagene til omplassering baserer seg i stor grad på et skille mellom transaksjonelle og relasjonelle tjenester.

Transaksjonelle tjenester trekker i retning av at tjenestene utføres av nivå 1 eller i felles tjenestesenter. Dette forsterkes av fusjonen med høgskolene i Gjøvik og Ålesund. Fagmiljøene i Gjøvik og Ålesund vil bli tilknyttet flere fakultet. De bør derfor møte en organisasjon som har felles og standardiserte prosesser.

*Relasjonelle tjenester* krever tett kontakt mellom enkeltpersoner/grupper som har behov administrativ bistand og som forutsetter god innsikt i virksomheten ved enheten. Eksempler er utvikling av digitale undervisningsopplegg, studieveiledning, konflikthåndtering, søknadsintervjuer og vurdering av søkere. Denne typen tjenester trekker i retning av at flere tjenester og oppgaver bør ligge i eller nær fagmiljøet.

I begge alternativene har nivå 1 ansvar for strategier, policyer og gjennomgående prosesser<sup>1</sup>.

## Funksjon- og oppgavefordeling

Funksjon/oppgave	Alt 1	Alt 2
(Strategisk) lederstøtte	På alle nivå	På alle nivå
Utdanning- og utdanningsstøtte	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvikling av eksamener som ikke krever sentral planlegging og koordinering</li> <li>• Utskrift av vitnemål</li> <li>• Tilrettelegging for utreisende studenter</li> </ul>
HR	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leder- og personalutvikling</li> <li>• Konflikthåndtering</li> </ul>
IT	IT-funksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	En IT-avdeling med distribuerte tjenester
Økonomi	Nivå 1 og 2/3	Styrking controller-oppgaver nivå 2/3
Kommunikasjon	En avdeling som nå – noe utvidelse av oppgaver	Styrking av nivå 2/3 Eksempler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskningsformidling</li> <li>• Lederstøtte</li> </ul>
Dokumentasjon (arkiv)	Dokumentfunksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	Samles i en enhet

### Noen vurderinger

Alt 1 er i stor grad en videreføring av dagens administrative organisering. Alt 2 representerer en større omlegging ved at det etableres én dokumentasjonsenhet og at basis-IT samles i én IT-avdeling. Det er grunn til å tro at samlingen vil gi en effektiviseringsgevinst.

Kompetansen vil bli høyere og antallet ansatte vil bli større, noe bør resultere i stabile tjenester av høy kvalitet. Samling av basis IT vil dessuten gjøre tjenestene tilgjengelig i større deler av døgnet. Campusene i Gjøvik og Ålesund vil få likeverdige tjenester uavhengig av fagmiljøenes fakultetstilknytning. På den annen side kan en slik organisering bli mer komplisert når en står ovenfor problemer som krever fleksibilitet og personlig kontakt.

<sup>1</sup> Når utvalget bruker uttrykket «som i dag i tabellen, gjelder dette først og fremst situasjonen ved tidligere NTNU.

Utvalget forutsetter at det følger ressurser med når en flytter oppgaver opp eller ned i organisasjonen. Enkelte forslag i Alt 2 i tabellen over anses som et utviklingsprosjekt.

Når en ser på forslagene om å forenkle, standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser i sammenheng med forslagene om endret plassering av administrative funksjoner og oppgaver, mener utvalget det vil bety en betydelig omstilling og forbedring av de administrative tjenestene ved det nye NTNU.

## 8. Organisering av fellesadministrasjonen

### 8.1 Funksjonsinndeling

Utvalgets forslag til organisasjonsplan for nivå 1 er basert på en inndeling i administrative hovedfunksjoner og delfunksjoner. Hovedfunksjonene er allerede ansvarsplassert gjennom styrevedtak i sak 5/16 om sentral ledelse ved NTNU. Inndelingen i delfunksjoner er ikke dekkende for alle oppgaver, men er ment som en grovmasket beskrivelse av hva en hovedfunksjon inneholder.

#### Strategisk lederstøtte

- *Strategiplaner*
- *Analysetjenester*
- *Koordinering - prosessledelse*
- *Ekstern kontakt*
- *Kvalitetssikring*

#### Undervisnings- og utdanningsstøtte

- *Studenttjenester*
- *Opptak*
- *Eksamen*
- *Timeplanlegging*
- *Studentrekruttering*
- *Kvalitetssystem utdanning*
- *Studieportefølje*
- *Systemforvaltning*
- *Etter- og videreutdanning*
- *Læringsstøtte*

#### Forsknings/innovasjonsstøtte

- *Prosjektstøtte/koordinering*
- *EU-rådgiving*
- *Forskerutdanning*
- *Vitenskapelig utstyr*

#### HR-funksjoner

- *Personalfunksjon*
- *Organisasjonsutvikling*

- HMS-oppgaver
- Sikkerhet og beredskap
- Likestilling
- Arbeidsmiljøutvikling

#### **Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning**

- Arkivtjeneste/saksbehandlerfunksjon
- Systemforvaltning

#### **Kommunikasjonstjenester**

- Profilerings
- Markedsføring
- Samfunnskontakt
- Alumni
- Formidling
- Forskningsformidling
- Internkommunikasjon

#### **IT:**

- Drift og brukerstøtte basis IT
- Samlet forvaltning og drift av IT-tjenester og fagsystemer
- Samlet styring og utvikling av IT-systemene/IT-arkitektur
- IT-sikkerhet

#### **Eiendom**

- Eierfunksjoner/vedlikehold
- Utleie/innleie areal

#### **Driftstjenester**

- Drift og service
- Utførelse av vedlikehold

#### **Økonomitjenester**

- Regnskap
- Lønn
- Innkjøp/bestilling
- Økonomistyring/controllerfunksjon
- Systemforvaltning

For hver av disse funksjonene er det viktig at det fastsettes tydelige og konsistente organisatoriske rammer for hvilket ansvar, oppgaver, myndighet og budsjett som skal ligge grunn for organisering av virksomheten både på nivå 1, ved fakultetene og NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

Utvalget legger her fram forslag til organisering av administrasjonen på nivå 1 basert på funksjonsbeskrivelsene over. Utvalget presenterer alternative løsninger.

I et eget kapittel presenterer utvalget alternative forslag til den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Alternativene berører i mindre grad Fellesadministrasjonen, og utvalget kan ikke se at alternativene vil ha konsekvenser for selve avdelingsinndelingen på nivå 1. Av den grunn kan den administrative organiseringen i Gjøvik og Ålesund vurderes til dels uavhengig av dette. Utvalget anbefaler at en innfører samme organisering i de to byene.

Organisasjonsmodeller beskrives som avdelinger og med forslag til hvor delfunksjoner/ oppgaver bør ligge. Det er også tatt inn et kapittel om organisering av strategisk lederstøtte. Nærmere beskrivelser av de foreslåtte modellene er i stor grad gitt i [delutredninger](#) for hvert funksjonsområde.

## 8.1 Strategisk lederstøtte

### *Dagens modell*

Strategisk lederstøtte utøves i dag både i avdelinger og i stab. Det er etablert matriser på tvers av ulike deler av staben og ulike avdelinger som i noen grad gir strategisk lederstøtte. Ett eksempel er plan, budsjett og oppfølgingsprosessen (PBO).

Det er store variasjoner mellom virksomhetsområdene i hvordan de er organisert under hver enkelt prorektor/direktør. Innen utdanning, organisasjon og økonomi og eiendom er mange oppgaver definert som felles og ligger derfor på nivå 1 i organisasjonen. Dette er ikke tilfelle for nyskaping og forskning hvor fellesoppgavene på nivå 1 er langt færre. Utdanning, organisasjon, økonomi og eiendom er organisert i avdelinger med mange personer, det gjelder ikke for forskning og nyskaping.

Rektors stab er ikke en felles enhet under samlet ledelse, men er seksjonert under ledelse av hver enkelt prorektor/direktør. De ulike delene av rektors stab har ulike typer oppgaver og ulik begrunnelse og historikk. Per i dag har rektors stab en strategisk funksjon, men har også et betydelig innslag av operative oppgaver.

### *Alternative modeller*

I forslaget til organisering av den strategiske lederstøtten er det bygd på at disse funksjonene skal ivaretas:

*Analyse – strategiske planer – handlingsplaner – mål:* Den strategiske lederstøtten må utarbeide underlag for NTNUs strategiutvikling, beslutningsprosesser, mål og virkemiddelutforming. Denne lederstøtten må kunne agere på bestilling fra styret, rektorat og dekanmøte, men må også foreslå etter eget initiativ.

*Koordinering – prosessledelse:* Rektorene og direktørene har en viktig rolle i å koordinere og drive prosesser på tvers og ut i organisasjonen. Behovet for prosessledelse og koordinering er størst der det dreier seg om tverrfaglig og -fakultær virksomhet og om å legge til rette for samarbeidsprosesser mellom fakultetene. Mange slike prosesser kan kategoriseres som forvaltning eller drift, men det kan også være strategisk utvikling i slike tverrgående prosesser. Den strategiske lederstøtten har ofte en viktig rolle i å bistå i slike prosesser. De

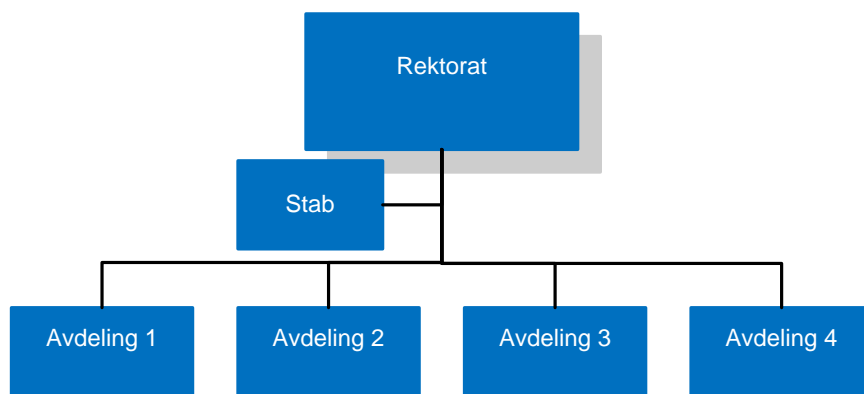


tverrgående prosessene kan være interne, men også rettet mot samarbeid med eksterne samarbeidspartnere.

*Ekstern kontakt:* Det å representere NTNU utad utgjør en stor andel av rektorenes og direktørenes tid. Dette gjelder i kontakt med politiske myndigheter, samarbeidspartnere i arbeidslivet, samarbeidende utdannings- og forskningsinstitusjoner, virkemiddelaktører som Forskningsråd og EU-kommisjonen etc. Den strategiske lederstøtten har en viktig rolle i både bidra til strukturert planlegging av hvilke aktører det er viktig å møte, og i forberedelse av ledelsen i møter, reiser, konferanser deltakelse i utvalg etc.

*Kvalitetssikring:* I flere sammenhenger har rektor som en egen oppgave å sørge for nødvendige kvalitetssikringsprosesser, med styret og ekstern myndighet som rapporteringspunkt. Intern revisjon er et sentralt element; kvalitetssikring av utdanning i forhold til NOKUT et annet. Administrative oppgaver i denne forbindelse må delvis legges til rektors stab, der det er behov for uavhengighet fra administrativt ansvarlige avdelinger/fakulteter.

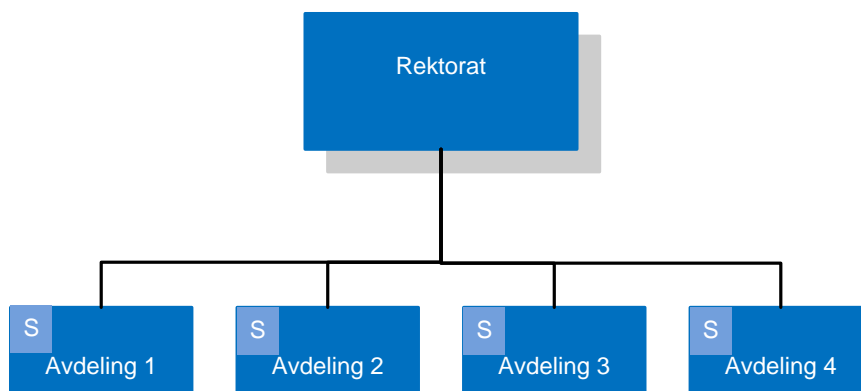
Figur 1: Foreslått alternativ modell 1.



Modell 1 med sentralisert, strategisk lederstøtte innebærer at en vesentlig del av oppgavene samles i en stab.

Det vil også være behov for noe strategisk lederstøtte i avdelingene, men disse vil i hovedsak være tilknyttet avdelingens funksjonsområde. Noe matriseorganisering må også benyttes.

Figur 2: Foreslått alternativ modell 2.



Modell 2 innebærer at den strategiske lederstøtten i sin helhet er organisert i avdelingene, og at alt tverrfaglig arbeid ivaretas gjennom formaliserte matriser av fast eller midlertidig karakter tilpasset oppgaven.

Modellene er «rendyrket», i den forstand at det kan tenkes gode hybridløsninger mellom de to alternativene. En kan tenke seg avdelingsovergripende prosesser som egner seg best i stab, slik som arbeidet med Kvalitetsmeldinga for utdanning. Studieporteføljeprosessen kan i stor grad løses innenfor en avdeling med både strategisk og operativ kompetanse. Det er mange andre eksempler på slike mulige hybride løsninger.

### Noen vurderinger

Begge de foreslåtte modellene har tydelige ambisjonene om at kvaliteten i utredningsarbeid og beslutningsstøtte for rektor er høy. De tilfredsstillende derfor kravet om kvalitet i de administrative tjenestene. Å skille ut en egen stabsenhet fra de enkelte avdelinger for å løse strategiske oppgaver (modell 1) gir en forsterkning av dette. I den andre modellen vil de prioriterte strategiske oppgavene i større grad konkurrere med mer løpende driftsoppgaver. Det gir antakelig lavere kvalitet i den strategiske lederstøtten, men vil være en mer ressurseffektiv løsning.

## 8.2 Utdanning

### Dagens modell

Området ledes av prorektor for utdanning, og består av tre enheter; Rektors stab utdanning, Studieavdelingen og Universitetsbiblioteket. Staben ledes av prorektor og har en indre uformell teamorganisering for de store prosessene. Universitetsbiblioteket ledes av bibliotekdirektør og er delt inn i seksjoner. Organisering av bibliotekfunksjonen ved NTNU er ikke drøftet særskilt og tas derfor ikke opp som tema her.

Studieavdelingen ledes av studiesjef, og er delt i 5 seksjoner som ledes av seksjonssjefer. I 2016 er Seksjon for studier og bibliotek fra tidligere HiST lagt inn i linjen til prorektor for utdanning. I det daglige er aktivitetene i stor grad samordnet.

Studiesjef er stedfortreder for prorektor og koordinerer noen av stabsoppgavene. Studiesjef har også ansvaret for Ekspert i Team og Universell, mens studiedirektør fra HiST har ansvar for Studier med støtte.

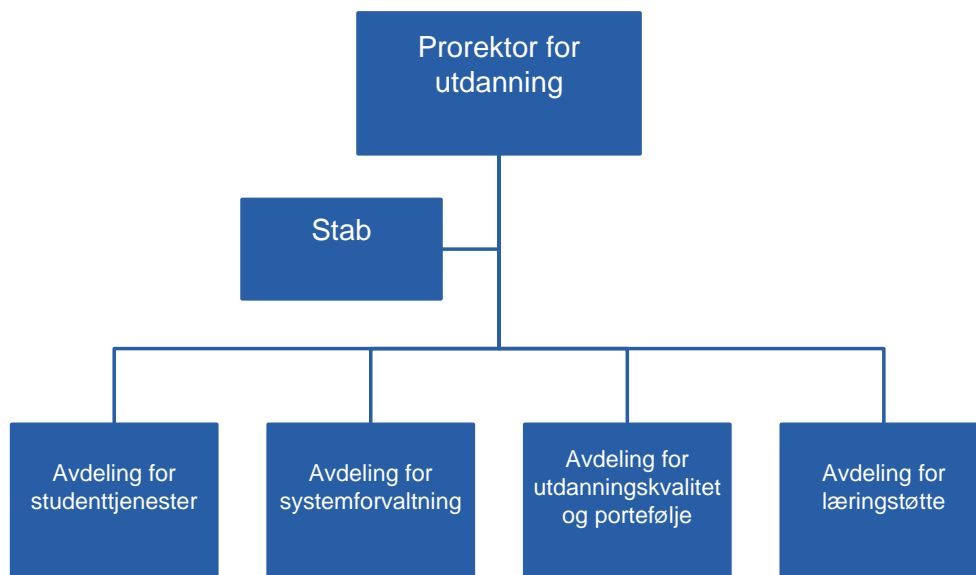
#### Alternative modeller

I arbeidet med alternative modeller har det særlig vært rettet oppmerksomhet om følgende prinsipielle spørsmål:

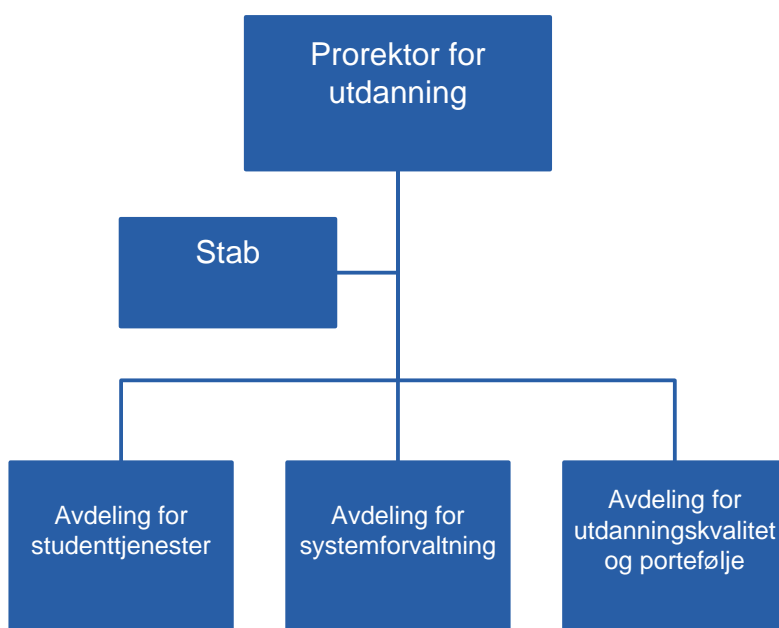
- Bør dagens studieavdeling deles opp i flere avdelinger?
- Bør en modell med studiesjef videreføres?
- I hvor stor grad er oppgavene tillagt stab av en slik art de kan/bør organiseres innenfor rammen av en avdeling?

Prinsippet som ligger til grunn for forslaget til modeller er i stor grad å gruppere aktiviteter ut i fra brukerperspektiv og behov. Avdelingsnavnene er kun arbeidstitler, men gjenspeiler samling av funksjoner knyttet til respektive brukere, som f.eks. tjenester knyttet til studentbehov, forvaltningsbehov, lederbehov og lærerbehov.

Figur 3: Foreslått alternativ modell 1. Modell med stab og Studieområdet i 4 avdelinger



Figur 4: Foreslått alternativ modell 2. Modell med stab og studieområdet i 3 avdelinger.



Det gis her en grov oversikt over hvilke delfunksjoner som skal utføres i avdelingene, jfr. også oversikt over funksjoner gjengitt tidligere i notatet.

*Avdeling for studenttjenester:* Spesialisert veiledning for enkeltstudenter, mottak av internasjonale studenter, mottak av studenter i 1. linje.

*Avdeling for systemforvaltning:* FS, timeplanlegging og romforvaltning, eksamensplanlegging, systemintegrasjoner, opptak av studenter

*Avdeling for utdanningskvalitet og portefølje:* Utvikling og forvaltning av kvalitetssystem, studieportefølje, studentrekruttering

*Avdeling for læringsstøtte:* Pedagogisk lærings- og undervisningsstøtte, Multimediesenter og AV, e-læringsystem, EVU.

Den foreslåtte Avdeling for læringsstøtte i modell 1 legges inn i en av de tre foreslåtte avdelingene i modell 2. Et område som må nevnes særskilt her er etter- og videreutdanning, som er organisert som en egen seksjon i Studieavdelingen i dag. Utvalget forutsetter at forslag om konkrete løsninger kommer fram i den kommende høringsrunden.

#### Noen vurderinger

Det vil være vanskelig å skille de to modellforslagene i forhold til krav som er stilt om kvalitet i administrative tjenester. Det kan være at opprettelse av en egen enhet for læringsstøtte best vil møte et behov for fagnære løsninger og støtte opp under en modernisering og fornyelse av undervisningsformene. Kravet om effektivitet vil derimot være mer krevende; jo flere avdelinger den nåværende studieavdeling deles opp i, jo mer kan ressursbruk til koordinering øke. Samtidig vil de foreslåtte modellene begge møte

framtidens mulige krav om modernisering, ved at det opprettes en egen avdeling med særskilt ansvar for systemutvikling, standardisering og digitalisering av tjenester som en stor del av sitt oppdrag.

### 8.3 Forskning og innovasjon

#### Dagens modell

Prorektor for forskning har i dag 6 seniorrådgivere i sin strategiske stab. En av de seks har en koordineringsfunksjon og avlaster prorektor administrativt, en annen er NTNUs internasjonale koordinator. Grovt sett kan man si at staben har to årsverk knyttet til internasjonalt relaterte oppgaver og fire årsverk knyttet til oppgaver av mer nasjonal karakter.

Ved NTNU i Ålesund og Gjøvik er det få ressurser avsatt til forskningsadministrative oppgaver, og ressursene er ikke organisert i egen enhet.

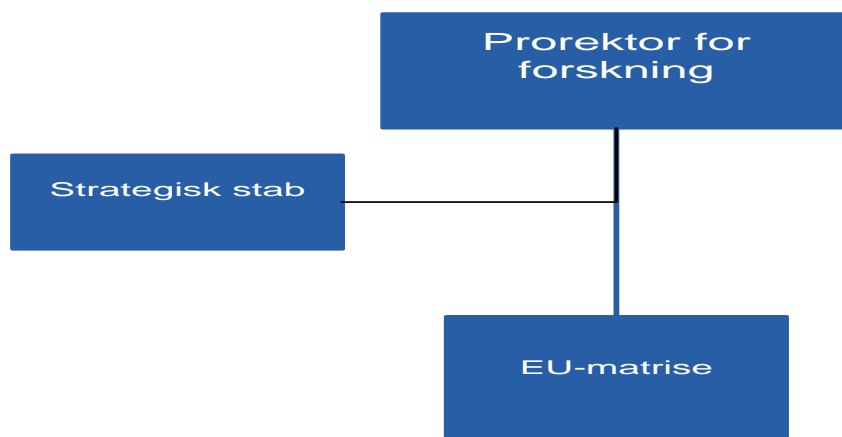
Prorektor forskning fra tidligere HiST har en stab på 4 personer som utøver den sentrale støttefunksjon innen forskning og innovasjon. Administrative støttefunksjoner på området er svært begrenset på nivå 2 og 3 ved tidligere HiST.

#### Alternative modeller

Det er ikke hensiktsmessig å ha oppgaver knyttet til felles strategi og lederstøtte på alle tre nivå i organisasjonen innen forsknings- og innovasjonsområdene. Eksempler på slike oppgaver er innspill til politikkutvikling på nasjonalt og internasjonalt nivå, igangsetting av strategiske prosesser og utvikling av beslutningsgrunnlag i forkant av strategiske veivalg. Slike ressurser må ligge på nivå 1 for at prorektor skal utøve sin jobb, men det må også være tilgjengelige ressurser på nivå 2 slik som i dag.

Det er to forslag til administrativ organisering innen funksjonsområdet forskning.

*Figur 5: Forskningsadministrasjon som i dag med sterk matrise på EU-forskning*



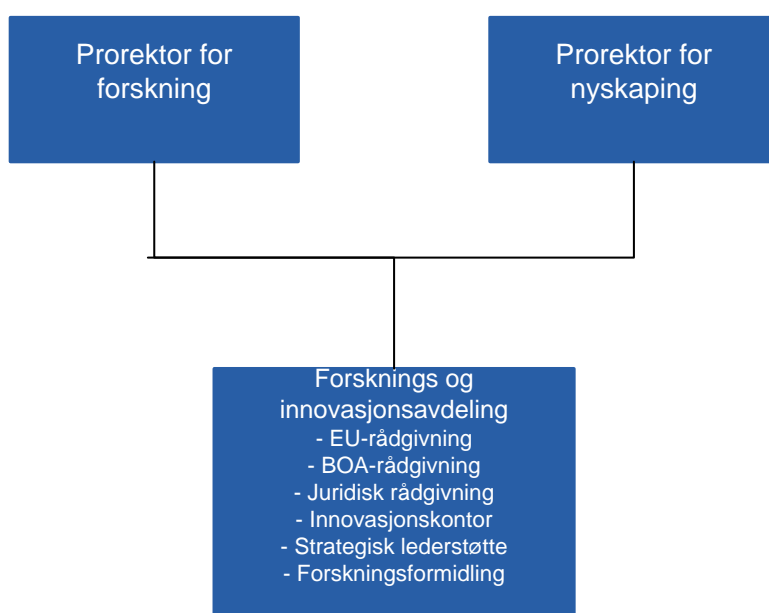
I denne modellen er det lagt inn en strategisk stab med de funksjoner som er beskrevet tidligere: *Prosjektstøtte/koordinering, EU-rådgiving, Forskerutdanning og Vitenskapelig utstyr.*

Arbeidet innen EU-området blir stadig mer komplekst og krever spesialisert kompetanse. Det må derfor utvikles sterkere spisskompetanse og gode modeller for samarbeid og samhandling over fakultetsgrenser og mellom nivå 1 og 2. Dette kan oppnås gjennom etablering av en såkalt LCP-funksjon (Local Contact Point) med tydelig mandat for å følge opp de ulike programmene i Horisont 2020. En slik funksjon må deles av hele NTNU gjennom forpliktende avtaler. En LCP som har ansettelsesforhold ved ett fakultet, vil dermed rådggi og støtte forskergrupper ved alle fakulteter innenfor sitt ansvarsområde. For øvrig kan EU-støtteapparatet videreføres i en desentralisert modell med EU-rådgivere ansatt ved fakultetene. Modellen krever sterkere grad av koordinering og større grad av samarbeid på tvers og kan gi betydelig økt effektivitet og kvalitet i støtteapparatet.

Et alternativ er å opprette en sentral forskningsadministrativ avdeling. Denne modellen er mer tradisjonell, ved at en kan samle funksjoner som er relevante for den administrative forskningsfunksjonen og som i dag ligger i andre avdelinger. Forslaget er med andre ord at flere administrative funksjoner legges inn under ledelse av prorektor for forskning. Denne modellen kan tydeliggjøre prorektors overordnede ansvar for forskningsformidling.

En forskningsavdeling kan også omfatte funksjonen nyskaping/innovasjon. Dette krever at ledelse for en slik integrert avdeling må avklares nærmere.

*Figur 6: Modell med felles Forsknings og innovasjonsavdeling*



I alternativ 2 etableres det en egen enhet for nyskaping og arbeidslivskontakt. Den tar utviklings- og brukerstøtteoppgaver som i dag ligger til forsknings- og utdanningsfeltet, som for eksempel:

- Praksisfeltet
- Samhandling om utdanning
- Kontraktshåndtering og oppfølging av eksterne partnere
- Drift og administrasjon av nyskapingstjenester (forvaltning av midler, inkubasjon, studentinnovasjon, samhandling med TTO etc.)

### Noen vurderinger

De foreslåtte modellene for organisering innebærer begge at det opprettes en strategisk stab. Dette anser utvalget som nødvendig for å gi høy nok administrativ oppmerksomhet og kvalitet innen forskningsfeltet. Dette forsterkes gjennom et eget forslag om en såkalt forsterket matrise for EU-arbeidet, jf. kap. 5.4. Her har vi et administrativt område der høy administrativ kompetanse og kvalitet er avgjørende i en strategisk sammenheng for NTNU. Forslaget om en egen forsterket matrise gir også god fagnærhet.

Innovasjonsfeltet bør etter utvalgets mening integreres bedre med forskningsadministrative funksjoner. I begge modellene forutsettes dette tatt vare på, enten gjennom en felles strategisk stab eller i en egen avdeling. En slik løsning vurderes å gi større kvalitet i den administrative tilretteleggingen for nyskapingsevirsomheten ved NTNU.

## 8.4 Organisasjon

### Dagens modell

Organisasjonsdirektørens ansvarsområde er i realiteten en sum av flere administrative hovedfunksjoner som alle er organisert i egne avdelinger: Personal, HMS, IKT, kommunikasjon og dokumentforvaltning (i dag lagt til administrasjonsavdelingen). Avdelingene har svært ulik størrelse og gjør i hovedsak operative oppgaver. Det er i tillegg noen oppgaver som løses i en egen (Rektors) stab for organisasjon.

#### 8.4.1 HR-funksjonen

Det legges her fram flere alternative forslag til endret avdelingsinndeling under organisasjonsdirektørens område: et av dem er en samlet HR-avdeling (Humane ressurser) som inkluderer nåværende Personalavdeling og HMS-avdeling. Oppgavene for denne avdelingen vil være personalforvaltning og -utvikling, leder- og organisasjonsutvikling, sikkerhet og beredskap, likestilling, og helse, miljø og sikkerhet.

Forslaget innebærer at nåværende HMS-avdeling inngår i en bredere HR-avdeling, som kan begrunnes i felles delfunksjonsområder mellom HMS og personalområdet:

- Arbeidsmiljøundersøkelsen
- Arbeidsmiljøutvikling innenfor det psykososiale området
- Konflikthåndtering
- Oppfølging av sykemeldte og Inkluderende arbeidsliv (IA)

- Rus; forebygging og oppfølging gjennom individuelle avtaler

En konsekvens av forslaget er at Bedriftshelsetjenesten (BHT) organiseres som egen enhet innenfor avdelingen, se avsnitt nedenfor)

Figur 7: Samlet HR-avdeling

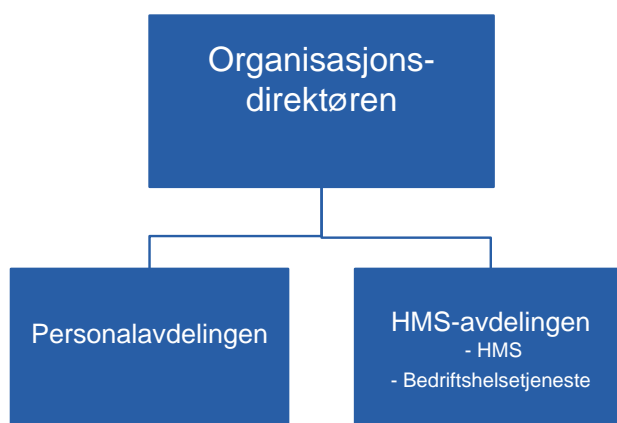


Det er oppgaver innen HMS-funksjonen som også kan betinge en egen HMS-avdeling. Dette begrunnes i oppgaveporteføljen innenfor feltet, som vil være krevende å integrere inn i en samlet HR-avdeling. Det ene delfunksjonsområdet er sikkerhet og beredskap. Forslaget her er at Sikkerhet og beredskap fortsetter som en del av en HMS-avdelingen, som kan organiseres som en egen faggruppe.

Det andre funksjonsområdet er Bedriftshelsetjenesten. BHT blir en del av HMS-avdelingen og etableres som en egen selvstendig faggruppe. Dette muliggjør et nært samarbeid og utveksling av erfaring og kompetanse mellom HMS-system og BHT.

BHT kan også etableres som en selvstendig enhet med egen leder, i nær tilknytning til NTNUs ledelse. Dette vil tydeliggjøre BHTs frie og uavhengige stilling jf. arbeidsmiljøloven § 3-3 tredje ledd. Alternativt kan BHT-funksjonen løses av ekstern bedriftshelsetjeneste. Dette sikrer uavhengigheten, men vil kunne bety mindre lokalkunnskap og fagnærhet. Forslaget tas ikke nærmere opp her.

Figur 8. Modell med både personalavdeling og HMS-avdeling





## Noen vurderinger

Delfunksjonsområdet lønn er ikke foreslått plassert i en egen HR-avdeling. I dag er dette en del av Økonomiavdelingen. I utredningsrunden er det kommet inn noen forslag om endringer i avdelingstilknytning. Utvalget forutsetter at dette vil bli belyst nærmere i den kommende høringsrunden.

De to foreslåtte modellene vil på ulik måte møte administrative krav som er stilt. En deling i to avdelinger kan medføre mer behov for samordning, og slik sett antakelig medføre lavere ressurseffektivitet enn en felles organisasjonsløsning. Det vil også være en dårligere løsning i forholdet til fakulteter og institutter (fagnærhetskravet), som alle har samlet forvaltning innen hele HR-området. På den annen side kan tjenestekvaliteten bli bedre ved to-avdelingsløsningen.

## 8.4.2 Kommunikasjon

### Dagens modell

I dag har vi en sentral Kommunikasjonsavdeling som har et hovedansvar for kommunikasjonsfunksjonen for hele NTNU, samtidig som fakultetene og mange institutter i økende grad tilsetter kommunikasjonsmedarbeidere i sine administrasjoner. Tilsvarende er det en kommunikasjonsenhet fra tidligere HiST.

### Alternative modeller

Det foreslås to modeller for organisering, innen rammen av en sentral kommunikasjonsavdeling. Det ene alternativet er en avdeling med oppgaver som i dag, samt nye oppgaver som NTNUs grafiske senter (i dag i Driftsavdelingen), Multimediasenteret og deler av delfunksjonen rekruttering av studenter (som i dag ligger i Studieavdelingen), samt rektors sekretærtjeneste (nåværende Administrasjonstjenesten).

Oppgavene til NTNU Grafisk senter og Kommunikasjonsavdelingen er delvis overlappende og delvis tilstøtende. Ved å organisere dem i samme enhet vil felles ressurser kunne utnyttes og koordineres bedre. NTNU grafisk senter, inkl. skiltproduksjon, kan derfor flyttes fra Driftsavdelingen til Kommunikasjonsavdelingen.

Forutsatt at Multimediasenteret kan dekke framtidige behov for strømming av møter og arrangement, kan denne tjenesten legges til Kommunikasjonsavdelingen i stedet for nåværende plassering i Studieavdelingen. Det økte behovet for multimedial produksjon tilsier uansett organisatorisk løsning at vi må utnytte de samlede ressursene og kompetansen i Kommunikasjonsavdelingen og Multimediasenteret bedre.

Potensielle studenter er NTNUs største målgruppe. Kommunikasjonsavdelingen, som har det overordna ansvaret for markedsføring og profilering mot alle andre målgrupper ved NTNU, kan gis et hovedansvar også overfor denne målgruppen innen disse oppgavene. Ved å legge profilerings- og markedsføringsarbeidet til Kommunikasjonsavdelingen kan NTNU få et mer enhetlig og koordinert kommunikasjonsarbeid tilknyttet rekruttering av nye

studenter. Det forutsettes at dette arbeidet gjøres i tett samarbeid med de som har ansvaret for rekruttering hos Prorektor for utdanning.

Det andre forslaget til organisering av en sentral kommunikasjonsavdeling er å være som nå, men inkludere rektors sekretærtjeneste, og flytte sentralbordet til et felles tjenestesenter. Det siste del av forslaget må vurderes under forutsetning av at det organiseres en slik tjeneste.

#### Noen vurderinger

De alternative forslagene endrer ikke organisasjonskartet. Det forutsettes derimot horisontale forskyvninger av ansvar for funksjonsområder innad i Fellesadministrasjonen. Dette kan medføre kvalitative forbedringer ved en samordning av ressurser og kompetanse. Arbeidet med profilering og markedsføring er den sentrale problemstilling her. Ut fra effektivitetshensyn kan opprettelse av et felles tjenestesenter gi en god organisatorisk løsning for sentralbordtjenesten.

### 8.4.3 Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning

#### Dagens modell

NTNU har i dag en desentralisert tjeneste, hvor ressursvurderinger og organisering av dokumentasjons- og informasjonsforvaltningen i hovedsak skjer på nivå 2. På nivå 1 har hovedarkivet ansvar for NTNUs sentrale arkiv og dokumentforvaltning.

#### Alternative modeller

Dokumentasjonsforvaltningen preges i dag av ulikheter når det gjelder kvalitet og forsvarlig dokument- og informasjonsforvaltning. En desentralisert modell fører til at funksjonsområdet preges av små og sårbare ressurser, og at det er vanskelig å etablere et framtidrettet kompetansedrevet miljø med faglig attraktive arbeidsplasser. En mulig løsning er å fortsatt organisere etter nåværende desentraliserte modell. Utvalget anser en slik løsning som uaktuell ut fra framtidens krav på området. Sentrale tema her er virksomhetsstyring og informasjonssikkerhet. I en digitalisert administrasjon må dokumentasjons- og informasjonsforvaltning ha høy prioritet, noe som etter utvalgets oppfatning forutsetter en sentralisering av tjenesten på første nivå.

Et alternativt forslag innebærer en flytting av arkivpersonale fra fakultetsnivå til en sentral dokumentasjonstjeneste. En slik modell kan medføre svakere oppfølging av støttefunksjonen lokalt, eksempelvis fakultet og institutt. Det eksisterer imidlertid også erfaringer med at det motsatte vil skje; brukerne vil få en raskere oppfølging via skjermhjelp (førstelinje) og rask videresending til systemansvarlige/IT (andrelinje). Fysisk tilstedeværelse vil være en del av tilbudet, men ha form av faste tidspunkter og bestillinger fra fakultet/institutt. På nivå 2 opprettes i tillegg superbrukerfunksjoner for arkivsystemet.

En avdeling for dokumentasjons- og informasjonsforvaltning på sentralt nivå kan være direkte plassert under organisasjonsdirektøren med en matrise der personale ved fakultetene og NTNU i Gjøvik og Ålesund inngår. Den organisatoriske plasseringen kan også

være i kommunikasjonsavdelingen, HR-avdelingen eller biblioteket; dette er løsninger vi kjenner fra andre organisasjoner.

#### Noen vurderinger

Utvalget er av den oppfatning at dokumentasjonsforvaltningen ved NTNU må finne en mer samlet organisatorisk løsning. Det mest effektive grepet vil være en sentral enhet der alle medarbeidere inngår. Ut fra moderniseringshensyn, med krav om standardisering og digitalisering, vil en slik organisasjonsmodell være den optimale. Dette vil også møte effektivitetskravet best. Kvalitativt vil det neppe være noen hensyn som tilsier mer desentrale løsninger, slik dokumentasjonsforvaltningen er organisert i dag.

### 8.4.4 IT-funksjonen

#### Dagens modell

Dagens modell for organisering av den samlede IT-funksjonen ved NTNU er grovt sett en todeling: en sentral IT-avdeling som har ansvar for en rekke fellesoppgaver og disponerer om lag halvparten av ressursene. Den andre om lag halvparten er tilsatt ved fakulteter og institutter og drifter mer lokale løsninger samt fagnær IT-støtte.

#### Alternative modeller

Det foreslås to alternativer for organisering av IT ved NTNU. Forutsetningen er at en sentral IT-avdeling skal ha ansvar for i hovedsak all IT-virksomhet ved NTNU, det vil si mer enn det som i dagen ligger under IT-avdelingen. I begge alternativene foreslås én felles IT-avdeling, sentralt finansiert for hele NTNU, og med slike funksjoner:

##### *Funksjonsområde: Drift og brukerstøtte Basis IT*

Til dette funksjonsområdet hører drift av all Basis IT, herunder standard infrastruktur og applikasjoner, 1. og 2. linje brukerstøtte for alle standard tjenester, samt opplæring. I begrepet «drift» ligger i tillegg til å sikre NTNU robuste og pålitelige basistjenester, vedlikehold og utbygging av Basis IT-plattformen og å gjennomføre standardisering iht. vedtatt arkitektur.

##### *Funksjonsområde: Forvaltning av Basis IT og fagsystemer for hele NTNU*

Forvaltning innebærer videreutvikling av fagsystem (Paga, FS, regnskap, eLS, m.fl.). Det skjer både innen fagområdet og innen IT-området. En felles forvaltning vil gi en bedre brukeropplevelse ved at det etableres et felles brukerperspektiv for alle fellessystemer ved NTNU. Felles forvaltning gir større mulighet til å planlegge oppgraderinger og fordele store investeringer og dermed kostnader over tid innenfor faste budsjetttrammer. Dette betyr at brukeren slipper å få mange endringer på kort tid.

##### *Funksjonsområde: Styring av IT-systemene*

IT-området ved NTNU er på ca. kr 400 mill. per år, hvor ca. halvparten er lønnsutgifter. For å ha strategisk styring, optimalisere ressursbruken, unngå parallelle tjenester og ta ut innsparinger, må NTNU ha økt fokus på standardisering, porteføljestyling og styring av IT generelt.

IT-ressursene må knyttes nærmere til ledelsens prioriteringer og satsinger, samt være en aktiv part i digitalisering av tjenester og prosesser. En annen akse er mot studenter og vitenskapelig ansatte. Her er det behov både for direkte dialog med brukerne og nærmere tilknytning til virksomhetsledere ved fakultetene.

I tillegg har vi ovenfor satt opp IT-sikkerhet som et funksjonsområde som kanskje skal ha sin egen organisering. Det kan være aktuelt å plassere «konsernfunksjon» for dette ved NTNU i Gjøvik, som har høy faglig kompetanse innen området.

Et eget alternativ er å organisere en ny avdeling for «Felles tjenestесenter» (FTS), sentralt finansiert for hele NTNU, i tillegg til en IT-avdeling. Alternativ 2 innebærer følgende endring: FTS opprettes som en egen avdeling, og tar samordningen av 1. linje brukerstøtte et skritt lenger enn det IT-avdelingen gjør i alternativ 1. Avdelingen skal på en profesjonell måte kunne håndtere ansatte og studenter sine ulike behov.

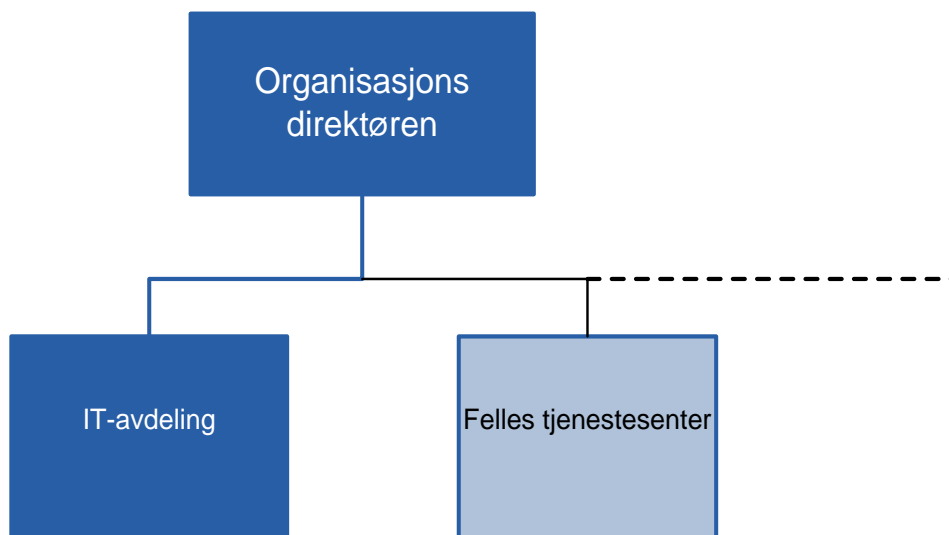
I alternativ 2 er premisset at 1. linje samles i ett felles kontaktpunkt for Basis IT, AV, felles tjenester fra Driftsavdelingen m.fl. inkl. også studentservice. Det etableres fysiske skranke forslagsvis samlokalisert med bibliotek.

Etablering av FTS gjør at IT-avdelingen ikke lenger vil ha 1. linje brukerstøtte.

*Figur 9. Modell med Samlet IT-avdeling*



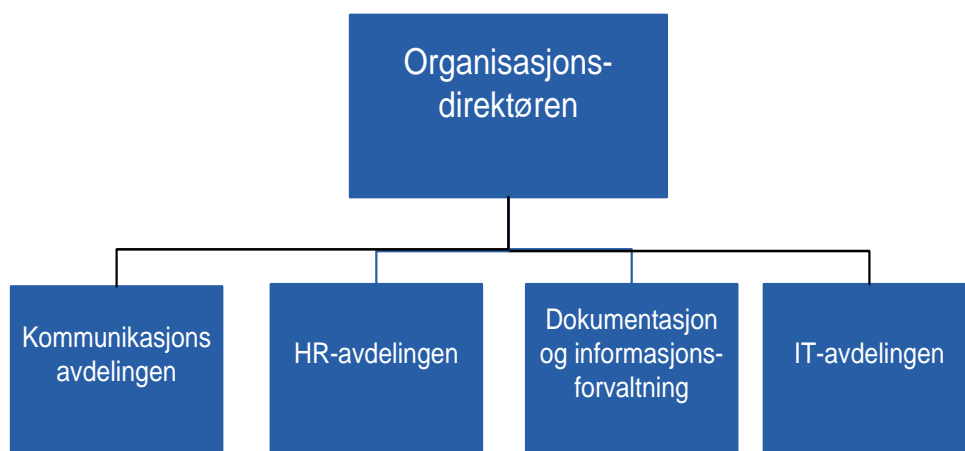
Figur 10. Modell med IT-avdeling og felles tjenestesenheter



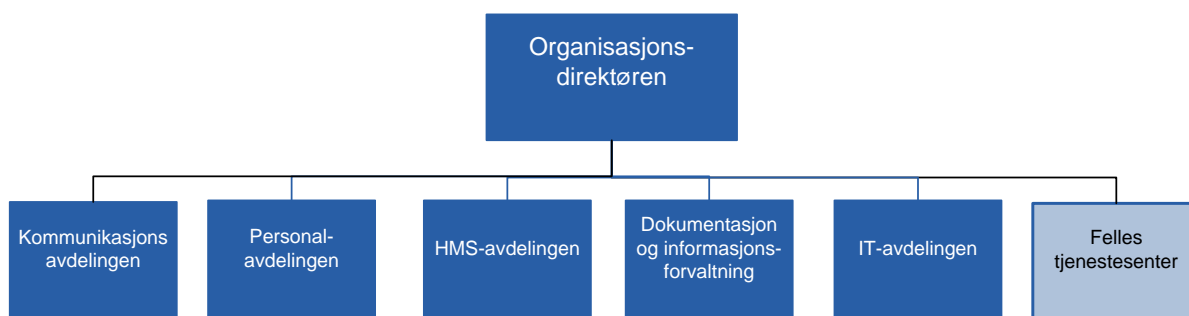
#### 8.4.5 Samlet organisasjonsplan innen hovedfunksjon organisasjon

Ut fra de beskrivelser av alternative organisasjonsmodeller i kapitlene over settes opp en oppsummerende oversikt i figurene nedenfor.

Figur 11. Samlet avdelingsstruktur Organisasjon – alternativ 1



Figur 12. Samlet avdelingsstruktur Organisasjon – alternativ 2



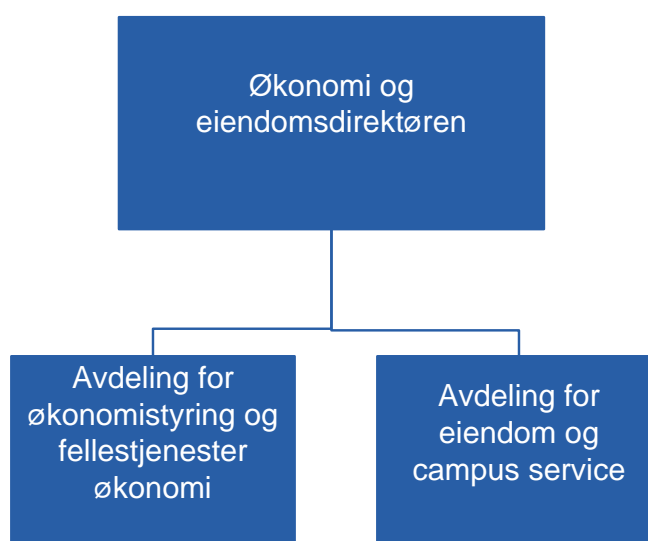
### 8.5 Økonomi og eiendom

Begge disse funksjonsområdene er underlagt økonomi- og eiendomsdirektøren. Det er flere variasjoner og ulikheter i organiseringen av de to funksjonene, begrunnet i deres egenart. Økonomistyring og eiendomsforvaltning vil eksempelvis hver for seg kreve ulike tilnærminger i organisering. Dette gjelder i all hovedsak under avdelingsnivået, og tas derfor ikke særskilt opp her.

#### Alternative modeller

Det legges fram forslag om to aktuelle hovedstrukturer for økonomi og eiendomsområdet. Alle modellene forutsetter en egen liten stab direkte knyttet til direktøren med fokus på strategisk lederstøtte.

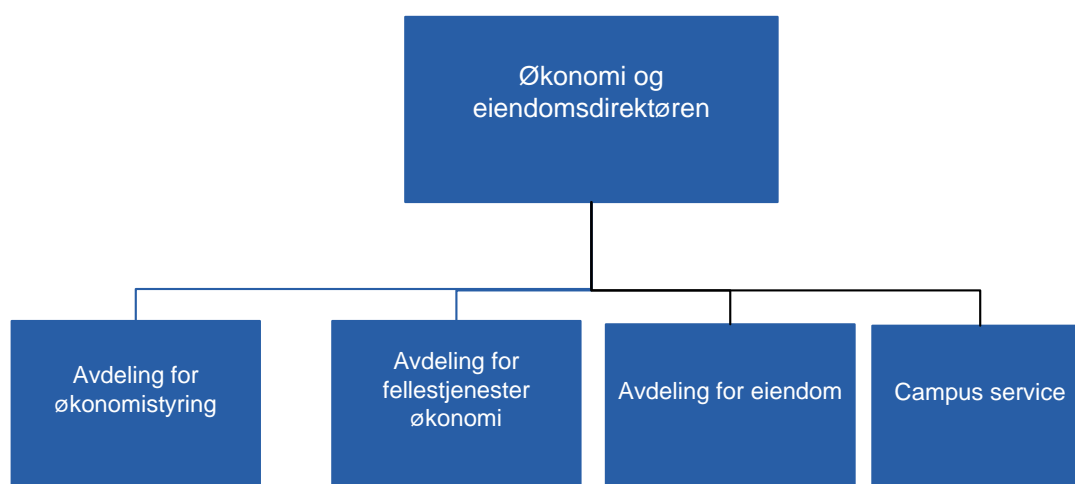
Figur 13. Samlet avdelingsstruktur Økonomi og eiendom – alternativ 1



Funksjonsområdet økonomi omfatter økonomistyring (controllerfunksjon), og felles-tjenester økonomi: lønn, regnskap, innkjøp/bestilling. Eiendomsfunksjonen er eier- og utførelsesfunksjoner, vedlikehold og utvikling, servicefunksjoner og utleie/innleie areal.

I en alternativ modell kan både økonomi- og eiendomsfunksjonen bli delt i hver for seg to avdelinger. En avdeling (eiendom) får ansvar for eierfunksjonene innen vedlikehold, utvikling, forvaltning og utleie/innleie. En annen avdeling (campus-service) gis ansvaret for drift, service og vedlikehold. Økonomifunksjonen deles i to: den ene (økonomistyring) gis ansvar for analysetjenester og service og rådgiving innen ansvarsområdet. Den andre avdelingen (fellestjenester økonomi) får ansvar for operative funksjoner som lønn, regnskap, bestilling og øvrige økonomitjenester.

Figur 14. Samlet avdelingsstruktur Økonomi og eiendom – alternativ 2



### Noen vurderinger

De to alternative organisasjonsmodellene kan også være grunnlag for hybridløsninger. Det kan gjøres en organisatorisk todeling av økonomifunksjonen og ikke eiendomsfunksjonen, og vice versa.

Alle de mulige alternativene vurderes å være rimelig like i forhold til krav som er stilt mht. effektivitet og kvalitet, eventuelt andre krav til organisatoriske løsninger. En rollebasert deling vil lettere kunne møte rollekonfliktene mellom kravene til kvalitet i økonomi-forvaltningen, og behovet for fagnær økonomistøtte. Grunnlaget for beslutning vil være fagspesifikke; synspunkter på dette forutsettes å komme i høringsrunden.

## 9. Stedlig administrasjon NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

I det følgende legges det fram forslag og begrunnelser for alternative løsninger som gjelder for både Gjøvik og Ålesund. Det legges til grunn at den faglige virksomheten begge steder vil være organisert i stedlige institutter/seksjoner med faglig og organisatorisk tilknytning til 4-5 fakulteter. En viktig premiss både for den faglige virksomheten og de administrative

tjenestene er det tette samarbeidet mellom aktørene på campus Gjøvik/Ålesund, og med regionen som har en tett koblet til den faglige virksomheten.

## 9.1 Dagens modell

I dag er de administrative tjenestene både ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund organisert i en fellesadministrasjon. Enheten er delt inn i funksjonsområder som utdanning (som rapporterer til viserektor), økonomi, personal mv., og ledes av en direktør. Det er forholdsvis få administrative ressurser på avdelingsnivå (institutter/seksjoner).

I dagens NTNU varierer oppgave- og myndighetsfordelingen mellom nivå 1 og 2 innenfor de administrative funksjonsområdene. Tilsvarende er funksjonsfordelingen mellom nivå 2 og 3 forskjellige mellom ulike fakulteter. Størrelsesforskjeller mellom fakulteter og mellom institutter bidrar til å forsterke dette. Det er med andre ord et konglomerat av administrative ordninger ved nåværende NTNU som gjør det krevende å finne en samlet administrativ løsning for hele NTNU. Dette gjelder særlig administrative løsninger for Gjøvik og Ålesund

For å være en funksjonell, enhetlig campus i det daglige må den stedlige administrasjonen i Gjøvik og Ålesund utføre administrative funksjoner og oppgaver som ligger på både nivå 1, nivå 2 og nivå 3 ved dagens NTNU. Administrative funksjoner og oppgaver som skal støtte utdannings- og forskningsvirksomheten i det daglige må være der studentene, de vitenskapelige ansatte og fagmiljøene er, dvs. være tilgjengelige på campus. Tilsvarende gjelder viktige administrative støttefunksjoner innenfor økonomi, HR, kommunikasjon mv. Campusutvikling, utvikling av læringsmiljø og læringsstøtte, teknisk og vitenskapelig infrastruktur er andre utviklingsområder som må ivaretas stedlig. Lokal handlekraft er viktig, og en godt organisert administrasjon vil alltid både måtte arbeide i tett integrasjon med den faglige virksomheten på studiestedet, og prosesseierne for de ulike administrative tjenestene på nivå 1 (sentralnivået i Trondheim).

Dette krever enten at oppgave- og myndighetsfordelingen mellom fellesadministrasjonen og NTNU i Gjøvik og Ålesund fastsettes detaljert og spesifikt på ulike administrative funksjonsområder, alternativt at det utvikles andre mekanismer som sikrer nødvendige administrative tjenester ved campusene. Det vil være hensiktsmessig å utvikle matrisebaserte arbeidsformer som sikrer et godt samspill mellom enheter i Fellesadministrasjonen i Trondheim, fakultetsadministrasjonene og stedlige administrasjon i Gjøvik og Ålesund. Dette er et tiltak som kan sørge for at sentrale administrative funksjoner er tilgjengelige og fungerer på campus. Dette gjelder uavhengig av hvordan den stedlige administrasjon er organisert og hvordan oppgavene blir fordelt mellom stedlige institutt og fellesnivå.

## 9.2 Alternative organisasjonsmodeller

Det er pekt på to mulige hovedgrep:

Hvert stedlig institutt må ha egne administrative ressurser som kan gi lederstøtte for instituttleder, bidra til å utvikle strategiske planer for instituttet og koordinere virksomheten mellom institutt, fakultet og fellesadministrasjon. I tillegg må instituttet disponere fag- og



brukernær prosjektstøtte, støtte til EVU, fagrettet studieveiledning, HR/HMS og økonomi-støtte. Dette vil kreve økte administrative ressurser ved instituttene. Økningen kan skje ved at administrativt ansatte overføres fra dagens fellesadministrasjon, eller ved at tjenestene leveres fra fakultetsadministrasjonen.

Det vil være mest effektivt å samle de mer spesialiserte administrative støttetjenester som ikke er en naturlig del av den daglige driften av instituttene i et eller flere tjenestesenter. Å utvikle matrisebaserte arbeidsformer, der tjenestesen­teret samhandler med felles-administrasjon og fakultetsadministrasjon i Trondheim, vil resultere i en mer ensartet tjenestekvalitet, komplementaritet og robusthet, og dermed en mer effektiv bruk av ressursene enn om disse tjenestene skulle fordeles til hvert enkelt institutt.

Tjenestesen­trene kan organiseres som en eller flere enheter tilknyttet felles-administrasjonen. Bibliotek peker seg ut som særlig aktuell som egen enhet. Jo flere slike enheter, jo større behov for stedlig koordinering mellom ulike administrative funksjonsområder.

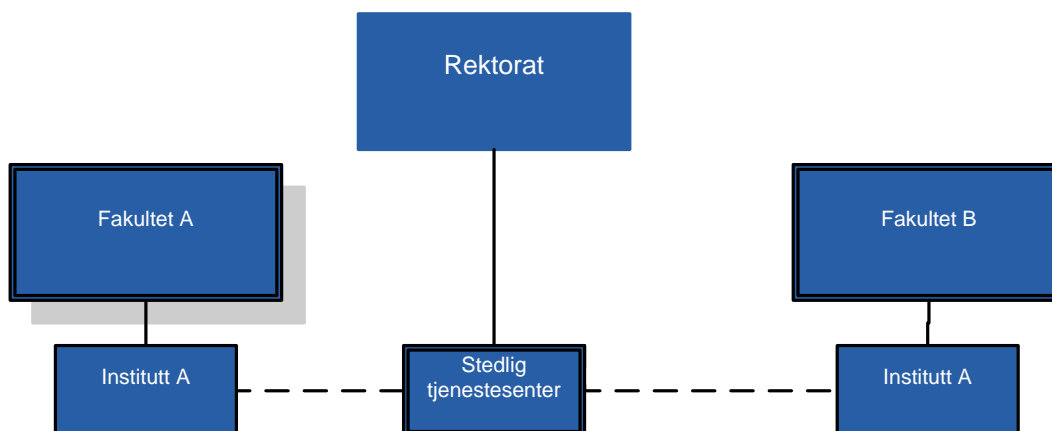
Mulige fordelingsmekanismer for de administrative budsjettene kan beskrives gjennom tre modeller:

- I modell 1 fordeles administrativt ansatte på instituttene på Gjøvik/Ålesund. Fordelingsnøkkelen kan være antall studenter, antall ansatte, omfang av forskningsaktiviteter, eller en kombinasjon av disse. Ingen stedlige administrativt ansatte rapporterer til nivå 1 i denne modellen. En variant av modellen er at mange eller alle administrativt ansatte, men ikke de administrative budsjettene, flyttes organisatorisk til kun ett institutt (og ett fakultet) som da leverer administrative tjenester til de andre stedlige instituttene etter et system basert på tjenesteavtaler. Denne modellen tilsvarer hovedgrep 1 beskrevet over.
- I modell 2 er ingen av de administrative ressursene (budsjett eller ansatte) som i dag utgjør den stedlige administrasjonen, overført til instituttene. De er alle organisert som campusadministrative ressurser på nivå 1. Dette tilsvarer hovedgrep 2 over.
- I modell 3 «eies» de administrative budsjettene av instituttene på Gjøvik og i Ålesund som i modell 1, mens de ansatte som utfører administrative oppgaver er organisert omtrent som dagens fellesadministrasjon på Gjøvik/Ålesund, og leverer tjenester til de stedlige instituttene. Kvalitet og omfang på tjenester defineres gjennom et system av tjenesteavtaler. Denne modellen beskriver en finansieringsmåte som i organisatorisk forstand tilsier en løsning som i hovedgrep 2.

#### Forslag til alternative modeller

Det legges fram fire modeller. Disse er beskrevet verbalt nedenfor. Hovedstrukturen gjengitt i figur illustrerer den organisatoriske rammen som ligger til grunn for de konkrete modellene.

Figur 15: Prinsipiell hovedstruktur for NTNU i Gjøvik og Ålesund



#### Modell 1A: Fullverdige administrative funksjoner lagt til det enkelte stedlige institutt

I denne modellen legges alle administrative funksjoner, som de tidligere er definert, til det enkelte institutt/seksjon. Dette ivaretar prinsippet om enhetlig ledelse, kravet om fag- og brukernærhet og innebærer at instituttet har full kontroll, ansvar og styring over alle administrative funksjoner ved egen enhet. Dette betyr samtidig at også små institutter/seksjoner må bygge opp administrativ kapasitet og kompetanse til å håndtere hele spennet av oppgaver. Denne modellen fører til at hvert enkelt institutt bemannes kraftig opp for å kunne håndtere oppgavene med tilfredsstillende kvalitet og effektivitet. Dette er den vanlige organisasjonsformen for universiteter nasjonalt og i stor grad også internasjonalt.

#### Modell 1B: Fullverdig administrative funksjoner organisert gjennom tjenesteavtaler mellom stedlige institutter

Også i dette alternativet legges i utgangspunktet alle administrative funksjoner til instituttene/seksjonene. Det etableres en funksjonsbasert arbeidsdeling mellom de stedlige instituttene der de leverer ulike administrative tjenester til hverandre organisert gjennom langsiktige tjenesteavtaler. Tjenesteavtalene inngås mellom instituttene/seksjonene med godkjenning fra fakultetene.

En forutsetning for en slik organisering av de administrative funksjonene er at alle institutter/seksjoner sikres likeverdige tjenester uavhengig av hvilket enhet som har ansvar for funksjonen. Teoretisk sett kan man legge alle de administrative funksjonene til det største instituttet/seksjonen.

#### Modell 2A: Stedlig felles administrativt tjenestesenter

Det etableres et felles tjenestesenter som leverer alle fellestjenester og administrative funksjoner til de stedlige instituttene. Leveransene baseres på langsiktige tjenesteavtaler med aktuelle fakulteter. I rendyrket form innebærer denne modellen at instituttene utelukkende har faglige/vitenskapelig ansatte, og at administrative tjenester som leveres til instituttene, er organisert gjennom tjenesteavtaler. En slik måte å organisere

administrasjon på, finner vi for noen enkelttjenester ved universiteter, og i større grad i mange andre offentlige og private organisasjoner.

Signalene fra dagens avdelinger tilsier at en ikke implementerer modellen i rendyrket form, men sikrer hvert institutt/seksjon et minimum av egne administrative ressurser som står i forhold til instituttets størrelse og behov. Eksempler kan være lederstøtte for instituttleder, kartlegging og formidling av instituttets og de ansattes behov, samt å forestå koordinering mellom fakultet og tjenestesenteret. I tillegg kommer behov for fagnære administrative funksjoner som bør finnes på instituttene. Områder som her kan være aktuelle er bl.a. prosjektstøtte, støtte til studieveiledning, HMS-oppfølgning mfl.

Etableringen av tjenestesenter vil innebære helt andre roller og arbeidsformer enn det som kjennetegner dagens fellesadministrasjon med en rekke kontrollfunksjoner og instruerende rolle på vegne av øverste ledelse. Tjenestesenteret skal ha en oppsøkende og utførende rolle ut fra instituttens behov, og fungere som en serviceenhet som gir lederstøtte og brukerstøtte til den faglige virksomheten. For å sikre effektive og kvalitativt likeverdige tjenester til alle faglige enheter bør det innenfor ulike funksjonsområder etableres team som er robuste og har nødvendig spesialisert kompetanse. For å sikre fag- og brukernærhet oppnevnes dedikerte kontaktpersoner («kundeansvarlige») til hvert institutt.

Det vil være viktig å organisere tjenestesenteret slik at rollekonflikter mellom tjenesteproduksjon, styrings- og kontrollfunksjoner unngås. Dette innebærer at de som står for tjenesteproduksjonen ikke samtidig kan utøve styrings- og kontrollfunksjoner. Tjenestesenteret bør organisatorisk være tilknyttet rektor ved organisasjonsdirektøren og ha en stedlig administrativ leder. Ansatte lokalt som utfører oppgaver innenfor de ulike funksjonsområdene bør samtidig delta i samarbeidsmatriser med tilvarende fagmiljøer på nivå 1 og 2 for å sikre gjennomgående fagadministrativ utvikling og samordning.

#### **Modell 2B: Stedlige tjenestesentere for funksjonsområder.**

Det kan tenkes en variant av modell 2 der det etableres egne administrative tjenestesentere på ulike funksjonsområder som organiseres i direkte linje oppover til respektive enheter i fellesadministrasjonen for NTNU. Hver av disse ledes av egen teamleder for hvert funksjonsområde. Inndelingen av funksjonsområder vil være avhengig av hvordan Sentraladministrasjonen velger å organisere seg, og flere modeller er her aktuelle bl.a. for Studie, Økonomi-/eiendom, HR/HMS. Også i denne modellen benyttes tjenesteavtaler for respektive funksjonsområder.

Denne modellen bygger på at det etableres et sterkt prosesseierskap på nivå 1 og at de administrative støttetjenestene på ulike funksjonsområder organiseres i servicesentre som betjener enheter også på nivå 2 og 3.

Modellene er nærmere beskrevet i utredninger fra NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Her er det også drøftet nærmere fordeler og ulemper med de ulike modellene.

Se lenker:

[Innspill fra arbeidsgruppe NTNU i Gjøvik](#)

[Innspill fra arbeidsgruppe NTNU i Ålesund](#)

# Administrativ organisering 2017

Sluttrapport med alternative forslag fra Børresen-utvalget.

2. mai 2016



Ved NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, skapes kunnskap for en bedre verden og løsninger som kan forandre hverdagen.