NTNU

Prorektor
Utdanning og læringskvalitet

Dato 14.05.2014

Referanse 2014/1054/BK/jbg

Møteinnkalling

Til:	Arbeidstakerorganisasjonene: Gry Eva Alterskjær og Almuth Gastinger (Forskerforbundet - NTNU) Hild Melgård og Vigdis Rønningen (Parat - NTNU) Randi Lund og Jan Erik Tangen (NTL NTNU) Bjørn Sortland (Tekna).
Kopi til:	Bibliotekdir. Lisbeth Tangen og studiesjef Inge Fottland Vararepresentanter for arbeidstakerorganisasjonene: Jenny Bakken Aslaksen (Forskerforbundet - NTNU) Eli Solberg (Parat - NTNU) og Simen Fraser (NTL NTNU) Åse Søsveen (Tekna) Lokale hovedverneombud: Eva Dahl (UB) og Nina Quale (Utd./læringskvalitet/Studieavd.) Vararepresentanter: Mai-Brit Blaasmo (UB) og Synnøve Sterten (Utd./læringskvalitet/ Studieavd)
Om:	LOSAM ved Utdanning og læringskvalitet
Møtetid:	**Mandag 19. mai 2014** **kl. 13.30 – 15.00**
Møtested:	**Møterom 201, Hovedbygget**
Signatur:	JBG

Godkjenning av referat fra møte 06.03.2014. Godkjenning av innkalling og saksliste.

Saksliste:

- **Sak 10/14: Orientering om tilbakemelding fra Prorektor, UB og Studieavd. på notat av 30.10.13 fra Rektor vedr. gjennomgang av oppdragsportefølje, avd. i Fellesadm.**
- **Sak 11/14: Bruk av velferdsmidler i 2014 (informasjon/drøfting)**
- **Sak 12/14: Vernelinjen – tilrettelegging for medvirkning (informasjon)**
- **Sak 13/14: Status for arbeid med ny tilpasningsavtale ved NTNU (informasjon)**
- **Sak 14/14: Eventuelt**

Vedlegg: Referat fra møte 06.03.14 og sakspapirer til sak 10/14, 11/14 og 12/14.

Postadresse 7491 TRONDHEIM
Org.nr. 974 767 880
E-post: ubit@ub.ntnu.no
http://www.ub.ntnu.no
Besøksadresse Høgskoleringen 1, 7034 Trondheim
Telefon + 47 73 59 51 09
Telefaks + 47 73 59 51 03
Sekretær Janne Beate Gjengaar
Mobil: 959 48 589

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

NTNU

Prorektor
Utdanning og læringskvalitet

Dato 13.12.2013 | Referanse 2013/212/BK/jbg

Møtereferat

Til stede:	**Arbeidsgiver:** Berit Kjeldstad (prorektor), Inge Fottland (studiesjef) og Lisbeth Tangen (bibliotekdir.) **Arbeidstakerorganisasjonene:** Hild Melgård og Vigdis Rønningen (Parat) Randi Lund og Jan Erik Tangen (NTL) Almuth Gastinger og Gry Alterskjær (FF NTNU) Åge Søsveen (Tekna) Mai-Brit Blaasmo (LHVO UB) Synnøve Sterten (LHVO Utd./læringskvalitet) **Sekretær:** Janne Beate Gjengaar (UB)
Forfall:	Bjørn Sortland (Tekna), Nina Quale (LHVO Utd./læringskvalitet) og Eva H. Dahl (LHVO UB)
Kopi til:	
Gjelder:	Møte i LOSAM for Utdanning og læringskvalitet
Møtetid:	09.12.13 kl. 14.00 – 15.30 Møtested: Møterom 201, Hovedbygget
Signatur:	Berit Kjeldstad/jbg

Referat fra møte 11.11.13 ble godkjent. Ingen kommentarer til innkalling og saksliste.

Sak 30/13: Forslag til ny fleksitidsavtale ved Studieavd. (forhandling)
Sakspapir: Notat av 19.11.13 fra studiesjefen og forslag til fleksitidsavtale.
Inge Fottland orienterte. De tillitsvalgte stilte spørsmål om prosessen; var saken diskutert med seksjonssjefene, hvilken informasjon var gitt til tilsatte og hvordan skal tidsregistreringen foregå. Partene ble enige om å undertegne avtalen og den legges ut til avstemning blant tilsatte ved Studieavd

Sak 31/13: Gjennomgang av oppdragsportefølje, avd. i Fellesadm.
Sakspapir: Notat av 30.10.13 fra Rektor.
Berit Kjeldstad orienterte. Rektor ønsker å sette fokus på enhetenes handlingsrom, muligheter for utvikling av organisasjonen samt potensiale til å tenke annerledes og igangsette nye oppgaver innenfor eksisterende rammer. Enhetene i Fellesadm. er bedt om å se på sine tjenester med sikte på bedre og mer effektive tjenester, men med mindre tidspress. Målet er å frigjøre kapasitet i størrelsesorden 10 % gjennom prioritering/omprioriteringer av oppgaver og tjenester. Dette handler ikke om

Postadresse 7491 TRONDHEIM
Org.nr. 974 767 880 E-post: janne.gjengaar@ub.ntnu.no
Besøksadresse Høgskoleringen 1 Gløshaugen 7034 Trondheim
Telefon + 47 73 59 02 91 **Telefaks** + 47 73 59 51 03
Seniorrådgiver/sekr. Janne Beate Gjengaar Tlf: + 47 73 59 51 09 Mobil: 959 48 589

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

nedbemanning, men om at alle må være åpen for endringer og nye muligheter. Rektor ønsker at enhetene skal komme tilbake innen 1. kvartal 2014 med mulighetene som så kan danne et grunnlag for å fatte beslutninger.

Ved Studieavd. har det vært et kontinuerlig omstillingsarbeid de siste par årene, det er definert mange strategiske spørsmål og det har vært mye fokus på beslutningsstøtte. Rektors notat føyer seg godt inn i den tenkning som foregår og dette er ikke noen dramatisk sak med store endringer. Det planlegges et seminar i begynnelsen av februar neste år for å se nærmere på det arbeid som er gjort og hva som kan gjøres videre. Avd. skal gjennomgå oppgaver felt for felt og se på hvordan det arbeides på ulike områder. Det er ikke ønskelig å nedsette mange grupper som skal rapportere oppover. En viktig avklaring er arbeidsfordelingen mellom Studieavd. og fakultetene/instituttene. Det er viktig å se helheten i de oppgaver som skal løses.

UB har samme utgangspunkt som Studieavd. UB har og har hatt en kontinuerlig prosess med endringer gjennom mange år. En kartlegging av oppgaver og tjenester for en tid tilbake, førte til en ny organisering av UB. Det er også utarbeidet en strategiplan med vekt på satsingsområder som må løses innenfor de ressurser UB har, både budsjettmessig og ressursmessig. Flere oppgaver ved UB har behov for færre ressurser enn før, mens andre områder har behov for mer ressurser og ny kompetanse som f.eks. forskningsstøtte og publiseringsstøtte. Denne saken er en kontinuerlig prosess som kan være vanskelig å tallfeste. Saken står på dagsorden til møte i ledergruppen i neste uke.

Tekna påpekte at det er viktig å se helheten i dette arbeidet, ikke minst se på hvordan IT-verktøy kan utnyttes på en bedre måte. F.eks. gir studieplan på nett andre muligheter til kvalitativ forbedring og rasjonalisering. Tekna mener utdanningsområdet må tenke vidt mht. hvilke funksjoner en sitter i, da frigjøring av kapasitet i størrelsesorden 10 % på hele utdanningsområdet er mye.

Iflg. Fottland må Studieavd. begrunne de ressurser som brukes og det må argumenteres for de oppgaver som gjøres. Da er bruk av IKT viktig og det er mange eksempler på at det er mer å hente på den siden.

Forskerforbundet pekte på at mye er sagt før; at det arbeides med strategier og tiltak, men det må være mer enn gode ord og intensjoner. På noen områder mangler det gjennomføringskraft og implementering og ved UB kunne det også vært spart mer penger på velfungerende IKT-systemer. Nye systemer fører til for mye administrasjon for lederne og det er viktig å bruke riktig kompetanse på de rette oppgaver slik at de med høyre kompetanse kan gjøre utviklingsoppgaver i stedet for mange driftsoppgaver.

Prorektor oppsummerte og påpekte at dette er en positiv sak, den gir muligheter for utvikling og må ikke oppfattes som en trussel. Det er ikke mangel på handlingskraft, men enhetene har de budsjetter de har og utfordringen blir å utvikle enhetene innenfor disse rammene. Da må det også gjøres en avveining av hva som kan gjøres sentralt og hva som kan legges ut til fakultet/institutt. Vi må finne den beste og mest hensiktsmessige løsningen for NTNU totalt sett.

Sak 32/13: Samarbeidsavtale og samordningsavtale mellom HiST biblioteket og UB Bibliotek for medisin og helse.

Sakspapir: Samarbeidsavtale mellom HiST-biblioteket og NTNU Universitetsbiblioteket, og Samordningsavtale etter Arbeidsmiljøloven/forskrift om systematisk HMS-arbeid.

Lisbeth Tangen informerte. Bibliotek for medisin og helse åpnet sine dører til det nye biblioteket i dag og det var stor tilstrømning av studenter. Det skal nå inngås en Samarbeidsavtale om driften av biblioteket. Utgangspunktet er en sentral avtale mellom NTNU og St. Olav. Avtalen regulerer den

daglige drift samt bruk av universitets- og høgskolearealene i det nye universitetssykehuset. I tillegg skal det inngås en Samordningsavtale etter Arbeidsmiljøloven. Senere skal det også inngås en egen HMS-avtale med St. Olav som St. Olav skal ta initiativ til. Det skal også inngås en IKT-avtale mellom NTNU IT og UB der UB vil stå ansvarlig. HiST vil så slutte seg til den og betale sin andel.

På spørsmål fra Tekna svarte Tangen at det har vært arbeidet mye med hvordan UB og Hist skal finne gode løsninger på ulike områder; kompetanseutvikling, faglig utvikling mv. Avtalen er et praktisk og formelt utgangspunkt som vil kunne revideres etter tid. Det skal også lages virksomhetsplaner som vil avspeile bibliotekenes prioriteringer og utvikling.

Forskerforbundet ønsket avklaring om behovet for utdyping av et par punkter (pkt. 3b og 3e). Tangen mener det ikke er behov for en ytterligere konkretisering og at partene har en omforent oppfatning av punktene i avtalen. Tangen presiserte at evt. behov for drøftinger mht. bemanning skal skje lokalt.

Parat opplyste at tilsatte ved BMH er fornøyd med avtalen og spesielt at den er tydelig mht. gjensidige økonomiske forpliktelser.

Fottland opplyst at det også arbeides med at NTNUs undervisningslokaler ved St. Olav skal driftes av Studieavd.

Sak 33/13: Møteplan våren 2014.
Sakspapir: Forslag til møteplan/årshjul – våren 2014.
Møteplanen ble godkjent og alle møtene er lagt inn i representantenes kalendere. Samtlige vara-representanter må merke seg møtetidspunktene og gjøre en foreløpig reservasjon i sine kalendere.

Sak 34/13: Eventuelt.

a) Parat hadde på forhånd gitt innspill på at de ønsket informasjon om bruk av Hovedtariff-avtalens pkt. 2.3.8, bla. var det ønske om en navneliste over tilsatte som hadde fått lønnsøkning ut fra denne bestemmelsen. Losams sekretær har vært i kontakt med Personalavd. som viser til at det mest hensiktsmessige er å informere om hvordan bestemmelsen brukes aktivt samt kriteriene, men at det ikke skal lages navnelister. Parat viste til at andre Losam hadde fått utlevert slike lister, bl.a. ved SVT-fak. UB viste til at bestemmelsen brukes aktivt, at både ledere og nytilsatte kjenner til den og at UB har oversikt over antall og hvem bestemmelsen er brukt på. SA kan ikke svare for omfanget, men lederne er kjent med bestemmelsen. Saken settes opp igjen på neste møte i Losam.
b) Prorektor informerte om en sak som berører andre Losam ved NTNU og der Sesam mente det ikke hadde vært gode nok prosesser med de berørte på. Det skal innføres et nytt dokument-håndteringssystem for innlegging av emne- og studierapporter i forbindelse med et nytt kvalitetssikringssystem for utdanningsområdet. Og ephorte fungerer ikke til dette spesielle formålet. Instituttlederne har ansvar for hva som legges inn i systemet og rapporter må «vaskes» slik at personvernet ivaretas. Ved Studieavd. skal det sees på hvordan sløyfene på studieadministrative prosesser kan lukkes (eksamen, rekruttering, opptak etc.) og fremstilles grafisk. Det skal skrives rapporter etter en evaluering samt en tiltaksplan for hva som må gjøres i etterkant, og målet er at det skal legges inn i dokumenthåndteringssystemet en gang på nyåret. Dette vil være et avvikssystem som inkluderer læringsområdet og formålet er en forbedring av arbeidet som gjøres på dette området.

NTNU

Rektor

Dato	Referanse
30.10.2013	2013/16198

Notat

Til:	Prorektor for utdanning, Økonomi- og eiendomsdirektør, Studiesjef
Kopi til:	
Fra:	Organisasjonsdirektør
Signatur:	

Gjennomgang av oppdragsportefølje, avdelingene i Fellesadministrasjonen

Ref til sak i rektoratmøtet tirsdag 22.10.13

Bestilling: Rektor gir avdelingene i fellesadministrasjonen i oppdrag å gå gjennom sin oppgave-/tjenesteportefølje. Gjennomgangen har som mål å frigjøre kapasitet i størrelsesorden 10% gjennom tydelige prioriteringer / omprioriteringer av oppgaver og tjenester, samt mer effektive transaksjoner og bedre samhandling internt . Det er viktig å sikre god medvirkning fra avdelingenes medarbeidere i prosessen.

Ønskede resultater av arbeidet er:

- Bedre og mer effektive tjenester
- Bedre muligheter til å gjøre strategiske prioriteringer
- Bedre samsvar mellom oppgaveportefølje og budsjettmessige rammer
- Økt handlefrihet
- Mindre tidspress, (enda) bedre arbeidsmiljø

Flere avdelinger er allerede i gang med å gå systematisk gjennom sin portefølje (drift, økonomi, kommunikasjon og til dels it).

Avdelingene opererer i et samspill med omgivelsene, det være seg fakultetene, andre avdelinger i fellesadministrasjonen, rektorat eller sentrale myndigheter. Det er ønskelig at alle enhetene kommer opp med et estimat / vurdering av dagens tidsbruk mht tjenesteleveranser / støtte til fakultetene.

Konsekvenser av endrede prioriteringer for andre samarbeidspartnere må vurderes når anbefalte tiltak legges frem. Eksempler kan være:

- Hva er konsekvensene for fakultetene?
- Fører tiltaket til reduserte utgifter for avdelingen men dyrere / mer ineffektive løsninger for NTNU som helhet?

Postadresse 7491 Trondheim
Org.nr. 974 767 880
E-post: postmottak@adm.ntnu.no
http://www.ntnu.no/administrasjon
Besøksadresse Hovedbygget, Høgskoleringen 1, 7034 Trondheim
Telefon + 47 73 59 80 11
Telefaks + 47 73 59 80 90
Ingeborg Vasli
Tlf: + 47 73 59 80 13

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

- Omdømmekonsekvenser av endrede prioriteringer?

Fremdrift: Gjennomgangen for alle avdelingene i fellesadministrasjonen, med konkrete forslag til endringer, ferdigstilles innen første kvartal 2014. Hver avdeling bes komme med en tidsplan for sitt arbeidet innenfor denne rammen. Avdelingenes anbefalinger legges frem for rektoratet.

NTNU

Rektor

Dato 29.04.2014

Referanse

Notat

Til: Rektoratet

Kopi til:

Fra: Berit Kjeldstad

Signatur:

Vurdering av handlingsrom innen utdanningsområdet.

Utdanningsområdet har to avdelinger studieavdelingen og biblioteket som begge har vurdert tiltak for å øke handlingsrommet.
Biblioteket peker to områder hvor det kan settes inn tiltak som vil redusere ressursbruk og gi større handlingsrom:

1. Redusere omfanget av fysiske samlinger som innebærer å redusere p-bøker og øke e-bøker samt redusere samling med tidsskrifter.
2. Effektivisere prosessene og redusere bemanning ytterligere gjennom økt selvbetjening, samordne biblioteksystemer og administrative systemer, utvide automatisering av utlån, opplæring via nettbaserte kurs.

Studieavdelingen peker på tre overordnede områder

3. Effektivisere og kvalitetsforbedring av arbeidsprosesser som er felles for alle nivå i NTNU innenfor utdanningsområdet, f.eks. rekruttering, opptak, timeplanlegging, eksamensavvikling, veiledning, internasjonalisering, EVU, innovativ utdanning osv.
4. Utvikle bedre bruk av prosjekt/matriseorganisering som arbeidsmetode mellom studieprogram, institutt, fakultet, fellesadministrasjonen, SAs seksjoner og utdanningsstaben for å øke kvaliteten på våre tjenester og forbedre samhandlingen mellom de ulike enhetene som jobber med utdanningsområdet.
5. Styrke kompetansen og kapasiteten for å bidra med bedre beslutningsgrunnlag og strategisk arbeid innenfor utdanningsområdet.

Det er ikke tallfestet noen innsparinger eller gitt noen volum på områdene.

Postadresse 7491 Trondheim
Org.nr. 974 767 880 E-post:
Besøksadresse Hovedbygget Høgskoleringen 1 Gløshaugen
Telefon + 47 92617111
Inge Fottland

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Vedlegg:

- Rapport - Handlingsrom i Studieavdelingen uten vedlegg fra seksjonene.
- Rapport - Biblioteket, handlingsrom.

NTNU
Universitetsbiblioteket
Bibliotekdirektøren

Dato 22.04.2014
Referanse 2014/8168

Notat

Til: Prorektor Berit Kjeldstad

Kopi til: Inge Fottland

Fra: Bibliotekdirektør Lisbeth Tangen

GJENNOMGANG AV OPPGAVE-/ TJENESTEPORTEFØLJE VED UNIVERSITETSBIBLIOTEKET

UTVIKLINGSTREKK

Digital teknologi har endret bibliotekets hverdag totalt. Utviklingen skjøt fart da tilgang til digitale fulltekstidsskrifter utviklet seg mot slutten av 1990-tallet. I samsvar med det siste tiårets utvikling av nye publiseringsformer, raske og presise søkeløsninger i store datamengder og retrospektiv digitalisering med mer har UB endret tjenestespekter og ressursinnsats. Biblioteket har utnyttet mulighetene til å levere tjenestene gjennom digitale plattformer, øke tilgjengeligheten til 24/7 og til å gi rask og direkte tilgang til store mengder vitenskapelig litteratur. Ressursinnsatsen er dreid bort fra anskaffelse, registrering og lagring av trykt litteratur, over til digital tilgang og mer innhold. Planmessig avvikling og reduksjon av manuelle oppgaver i kjølvannet av digitaliseringa har gjort personalreduksjon mulig. Frigjorte ressurser er brukt til å bedre tjenestetilbudet, anskaffelse av nye digitale litteraturressurser har vært gitt høyeste prioritet.

Noen sentrale tall belyser denne endringen:

	2003	2013
Budsjettramme - Av dette lønn	123,674 56,075	166,504 69,597
Antall årsverk ved UB	148,5	113,0
Antall årsverk ved NTNU	3814,3	5029,4
UBs utgifter til litteratur	35,938 mill kr	50,185 mill kr
Andel av NTNUs utgifter brukt på UB (lønn og litteratur)	4,12 %	3,23 %
Utgifter til litteraturkjøp ved UB pr NTNU-ansatt	9.422 kr	9.752 kr
Bruk av litteratur (antall utlån + nedlastinger) pr person ved NTNU (ansatte + studenter)	29,2	101
Litteraturens andel av UBs utgifter til lønn- og litteratur	39,1 %	41,3 %
Andel av UBs litteraturmidler brukt til e-ressurser	34,8 %	92,3 %

Postadresse
7491 TRONDHEIM

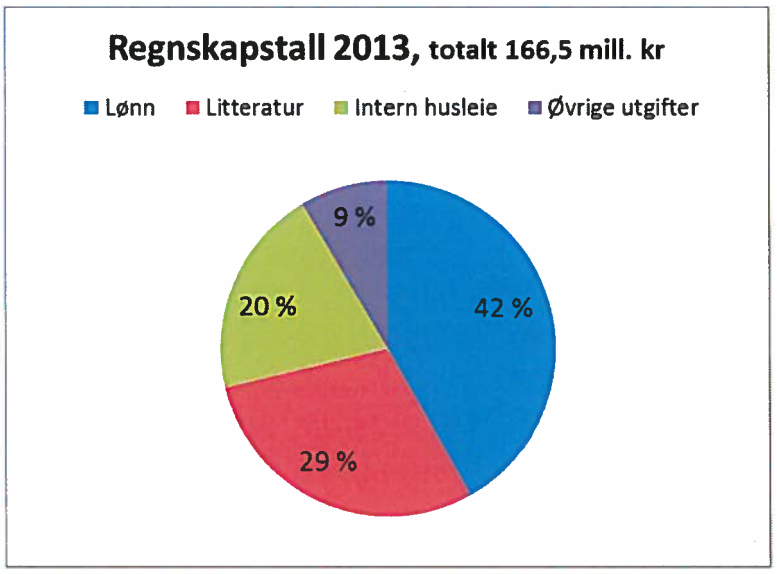
Org.nr. 974 767 880
E-post:
post@ub.ntnu.no
http://www.ntnu.no/ub

Besøksadresse
Høgskoleringen 1
Gløshaugen

Telefon
+ 47 73 59 51 48
Telefaks
+ 47 73 59 51 03

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Kilder: DBH: antall årsverk, ansatte og studenter
NTNUs budsjettdokument: bevilget ramme
UBs årsstatistikk: litteratur og lønnsutgifter, utlån, nedlastinger



HOVEDOPPGAVER

Universitetsbibliotekets tjenesteportefølje er basert på NTNUs strategi 2011-2020, «Kunnskap for en bedre verden» og utdypet gjennom bibliotekets egen strategiplan:

«Biblioteket skal bidra til at NTNU kan nå sine mål. Kjernen i bibliotekets arbeid er å legge til rette for at NTNUs ansatte og studenter får tilgang til et bredt spekter av kunnskapskilder. Bibliotekets tjenester skal støtte og gi merverdi til den forskning, formidling, undervisning og læring som foregår ved NTNU.»

Planen stiller opp 6 mål for virksomheten, hvorav 4 går direkte på tjenestene:

- Biblioteket er hovedleverandør av kunnskapskilder til forskning og undervisning
- Biblioteket bidrar til et godt læringsmiljø
- Biblioteket bidrar til at NTNUs forskning, faglige og kunstneriske utviklingsarbeid og formidling synliggjøres
- Biblioteket bidrar til bedre bevaring, digitalisering og tilgjengeliggjøring av NTNUs historiske samlinger

UBS STRATEGISKE PRIORITERINGER FOR TJENESTEUTVIKLING

For UB utgjør tjenesteyting knyttet til tilgjengeliggjøring og formidling av vitenskapelig litteratur og informasjon fundamentet, stadige forbedringer av løsninger for tilgang og behandling vil alltid være i fokus. Men prosessene rundt etablering av ny kunnskap og spredning av denne gjennom forskning, publisering og

utdanning peker ut en rekke aktuelle aktivitetsområder der bibliotekets kompetanse kan bidra til å utvikle NTNU.

Forskningstjenester:

Støtte opp under forskningsprosessen og arbeidsflyten fram til publisering, herunder å yte ledelses- og beslutningsstøtte. Dette innebærer tjenesteutvikling innen:

- Arbeidsflyt og publisering:
  - Referansehåndtering: utvikle støtte til flere ulike system.
  - Samarbeidstjenester: utvikle støtte til arbeidsverktøy som letter samarbeid innen forskergrupper (dokumentdeling etc).
  - Open Access: rådgivning og utvikling av vertskapsrollen for utgivelse av tidsskrifter og monografier.

- Datamining:
  - Inngå avtaler med leverandører av forskningspublikasjoner slik at det gis adgang til å foreta datamining i det lisensierte materialet.
  - Utvikle tjenestetilbud til forskere som ønsker verktøy og støtte.
  - Gjøre nytt kildemateriale og datasamlinger som er relevante for forskningsmiljøene tilgjengelige (digital humaniora med mer).
- Bibliometri, infometrics:
  - Utvikle analysetjenester som kan utgjøre beslutningsstøtte til forskere og til ledelsesnivå.
- Digitalisering/tilgjengeliggjøring:
  - Gjøre unike dokumenter (tekst, foto, arkiver) i UBs eie digitalt tilgjengelig for forskning og studier.
- Forskningsdata:
  - Bidra til bevaring og tilgjengeliggjøring av forskningsdata som skapes ved NTNU.

Læringstjenester:

Støtte til studentenes læringsaktiviteter og lærernes undervisningsaktivitet gjennom tjenester som underbygger universitetets pedagogiske utvikling. Berike studentenes arbeidsplasser gjennom god kvalitet og tilgang til ressurser, kompetanse og teknologi.

- Fysiske bibliotek:
  - Styrke læringsmiljøet med arbeidsplasser for studentene: utvikle kvaliteten i form av fleksibilitet i bruk, tilgang til læringsteknologi, kompetanse, faglige opplevelser og impulser.
  - Utvide åpningstidene: gjøre forsøk med sjølbetjente bibliotek, åpne opp tidligere lukkete magasiner, engasjere studenter.
  - Utvikle servicetorg i samarbeid med andre aktører: «one-stop-shop» for sentrale studenttjenester. Aktuelt med Studieavdelingas studentservice, IT-orakel, akademisk skriving og evt flere.

- Læringsteknologi:
  - Tilby brukerstøtte på bruk av digitale samarbeidsverktøy innen læring og kunnskapsproduksjon.
  - Utvikle presentasjoner og instruksjonsprogrammer som fremmer god standard for bruk av informasjonsressurser, tilby disse gjennom integrering i LMS og studieprogramaktiviteter.
  - Utvikle nye former for bibliotektjenester som tilpasses undervisning basert på MOOC-teknologi.
  - Delta med bibliotekets kompetanse spesielt innen metadata i utvikling av gode løsninger for læringselementer.

NØDVENDIG KOMPETANSEOMSTILLING VED UB

Slik strategisk tjenesteutvikling krever kompetanse som UB mangler i dag. Det vil være nødvendig å tilføre denne kompetansen i hovedsak gjennom nyrekruttering. Gjennomsnittsalder på UBs ansatte i dag er 54 år, 42 ansatte er 60 år og over, en forventer derfor stor avgang de nærmeste årene.

I perioden som ligger bak oss har kompetanseutvikling i hovedsak vært oppnådd gjennom intern opplæring og personalets egenutvikling i møtet med nye oppgaver. Det har skjedd få nyansettelser. Men for å utvikle tjenester for morgendagen må UB tilsette nye medarbeidere med høy kompetanse innen utviklingsområdene. Nyrekruttering beregnes å være mulig innafor den rammen som lønnsandelen utgjør av dagens budsjett. Som vist i senere avsnitt kan tiltak settes inn for å effektivisere virksomheten og spare ressurser. Rasjonalisering gjennom digitale løsninger basert på sjølbetjening reduserer behovet for personalinnsats, samtidig åpner systemene opp for skreddersydde spesialtjenester som kan gi merverdi for den enkelte bruker. UB forventer økende etterspørsel etter slike tilpasninger som kan understøtte forskningsprosesser.

Internt har gode digitale løsninger kombinert med automatisering av fysiske prosesser redusert rutinearbeid, ført til reduserte fysiske belastninger og utvikling av kompetanse mot mer utfordrende oppgaver for mange. Involvering i utviklingsprosesser og beslutninger vil være i fokus også framover.

Utfordringer

a. Antall fysiske bibliotek og spredning på campus

- UB har i dag 11 fysiske bibliotek av svært ulik størrelse fordelt på NTNUs campuser. Fire av dem (Kunst, Musikk, Valgrinda, Marin) yter tjenester mot avgrensa fagområder og til dels relativt små brukermiljø. Noen av disse små enhetene har bakgrunn i historiske forhold (institusjoner med eget bibliotek har fusjonert med NTNU). På Gløshaugen finnes tre bibliotek, på Dragvoll, Kalvskinnet og Øya ett hver. Dora-biblioteket er primært et magasin for langtidsoppbevaring der historiske arkiver utgjør en kjerne.

Vurdering:

De små enhetene oppnår typisk gevinster som god integrering i fagmiljøene med godt faglærersamarbeid, eierskapsfølelse og etablering av godt lokalt studentmiljø i biblioteket. Ulempen er at de binder personalressurser knytta til å holde åpne lokaler, utstyr og administrasjon. Rollen som tilbyder

av gode arbeidsplasser for studentene tilsier at biblioteket må være til stede der studentene er. Da må også mindre fagmiljø som ligger borte fra hovedcampusene få sine tilbud. Som følge av dette etterkommer nå UB et sterkt ønske fra PLU om bibliotek i leide lokaler på Moholt - der bibliotek med stor grad av sjølbetjening etableres. Det kan diskuteres om det fortsatt er riktig prioritering å opprettholde tre bibliotek på Gløshaugen, UB vil se på muligheter for å redusere antall enheter de nærmeste årene. NTNUs campusutvikling og eventuell samling av flere fagmiljø vil ha avgjørende betydning for hvor mange fysiske bibliotek UB skal drifte for NTNU.

b. Økning i kostnader til lisensiering av e-ressurser

- Forretningsmodellene for tidsskriftabonnement og lisensiering av e-ressurser har drevet opp priser på en slik måte at budsjettene vanskelig kan holde tritt. UB kan derfor i liten grad ta inn nye publikasjonskanaler utenfor de etablerte avtalene. Sterk norsk krone har i noen år forskjøvet en krise, men valutaendringer kan snu dette raskt. Uten tiltak rammes innkjøp utenfor abonnementsavtalene sterkt: typisk monografier, frittstående utgivelser og retrospektivt digitalisert materiale. Sistnevnte kategori vil ha økende betydning som grunnlag for forskning, gjennom digitalisering gjøres kildemateriale tilgjengelig med radikalt forbedrete forskningsmuligheter. Universitet som ikke kan anskaffe disse ressursene risikerer å framstå som mindre attraktive.

Vurdering:
Vitenskapelig publisering via tradisjonelle betalingskanaler øker og kan om kort tid kreve betydelig mer ressurser til å opprettholde og utvide tilgang. UB har gjennom effektivisering og redusert bemanning greid å ta vare på tilbudet og øke dette fram til i dag, men det er betydelig usikkerhet knyttet til om det innen dagens rammer vil være mulig å opprettholde eller øke tilgangen til e-ressurser. Økende Open Access-publisering internasjonalt kan til en viss grad motvirke denne trenden. Men også slik publisering må finansieres, og utvikling av økonomiske modeller for dette vil vise i hvilken grad universitet påvirkes økonomisk.

KONSEKVENSER FOR FAKULTETENE
De strategiske omprioriteringene mot nye tjenester oppleves å være i tråd med etterspørsel og behov ved fakultetene. Reduksjon i papirbaserte litteratursamlinger erstattes gradvis av økt e-tilgang, med mange positive og få negative konsekvenser. Fagmiljøenes nærhet til et fysisk bibliotek er et diskusjonstema, med færre enheter er det primært studentene som rammes. Dersom prisutvikling på litteratur fortsetter slik som i dag samtidig med uheldig valutautvikling kan det få dramatiske konsekvenser for litteraturttilgangen med dagens rammer. UB overvåker dette feltet nøye og revurderer årlig abonnements-porteføljen for å forebygge en kritisk utvikling i den grad det lar seg gjøre. I all hovedsak påregner vi at tiltakene gir gevinst gjennom økt produktivitet ved fakultetene og fremme av læringsprosessene til studentene.

FOKUS FOR RESSURSFRIGJØRING VED UB I DAG

a. Redusere omfanget av fysiske samlinger

Dagens universitetsbibliotek er et hybridbibliotek der tyngdepunktet mht litteraturbruk klart er flyttet over mot digitale ressurser, samtidig som fysiske samlinger opptar stor plass og binder ressurser i form av arealbruk og vedlikehold. Overgangen til e-bøker tar lenger tid enn tilsvarende for tidsskrifter, men vi ser at e-bokbruken øker. Et effektivt apparat for å sikre fysisk litteraturtilgang er fortsatt nødvendig, men biblioteket kan frigjøre ressurser gjennom å redusere omfanget av unødvendige fysiske samlinger.

Tiltak:

- Kassere eller sende til NBs Depotbibliotek tidsskrifter som ikke lenger brukes (Depotbiblioteket vil levere artikkelkopier/utlån ved behov.)
- Øke innkjøpet av e-bøker på bekostning av p-bøker.

b. Effektivisering av prosesser

Mange prosesser er allerede effektivisert med teknologibruk, men det er fortsatt noe potensiale igjen. Anskaffelsesprosessene for ny e-boklitteratur kan med systemer for PDA (patron driven acquisition) involvere brukeren direkte i langt større grad enn før. Innen handel benytter UB de systemer som har NTNU tatt i bruk, det kan fortsatt oppnås ny gevinst med bedre systemintegrering mellom biblioteks- og handelssystemer (bestilling, fakturering, regnskap). Økt gjenbruk av metadata skapt av andre er også et område som kan gi noe gevinst. Utlån av trykt litteratur kan effektiviseres ytterligere gjennom at også mindre bibliotekenheter tar i bruk mere selvbetjening. Bibliotekets nettbaserte opplæring i bruk av bibliotek- og litteraturressurser gjennom VIKO kan suppleres og videreutvikles med vekt på integrering med andre læringsstøttesystemer og bruk av ny læringsteknologi. For større studentgrupper på lavere grad kan slike løsninger erstatte kurs og likevel gi gode tilbud med lavere ressursbruk for bibliotekets side.

Tiltak:

- Økt omfang av brukerdrevet akkvisisjon
- Tettere systemintegrasjon mellom bibliotek- og administrative systemer
- Utnytte andres metadata bedre
- Utvidet automatisering av utlånsfunksjoner
- Mer bruk av nettbaserte undervisningstilbud

Rapport

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Studieavdelingen

Studieavdelingen

Tiltak for å øke handlingsrom i Studieavdelingen NTNU

Trondheim, 10.04.2014

NTNU
Det skapende universitet

Innhold

1. Innledning **1**
1.1 Bestilling 1
1.2 Oppsummering 1
1.3 Prosess 3
1.4 Organisasjonsmodell 4

2. Rammer **5**
2.1 Strategi og mål 5
2.2 Arbeidsprosesser 7
2.3 Situasjonsbeskrivelse 11

3. Strategisk utvikling **14**
3.1 Generelt 14
3.2 Virksomhetsmål 14
3.3 Overlappende oppgaver 14
3.4 Sentralisering og desentralisering 15
3.5 Intern fleksibilitet 16

4. Tiltak for økt handlingsrom **16**
4.1 Innledning 16
4.2 Seksjon for fjernundervisning, etter- og videreutdanning 17
4.3 Seksjon for studieadministrative støtteprosesser (SASS) 18
4.4 Seksjon for Studentservice 20
4.5 Internasjonal seksjon 21
4.6 Seksjon for rekruttering og opptak 22
4.7 Eksperter i team 23
4.8 Universell 25

Figurer

Figur 1: Organisering Studieavdelingen 4
Figur 2: Seksjonenes bidrag til kjernevirksomheten 8
Figur 3: Hovedprosesser knyttet til rekruttering 9
Figur 4: Hovedprosesser knyttet til opptak og mottak 9
Figur 5: Hovedprosesser knyttet til læringsmiljø 10
Figur 6: Hovedprosesser knyttet til fullføring 10
Figur 7: Hovedprosesser knyttet til strategi og utvikling 11
Figur 8: Antall registretre studenter (Database for Statistikk om Høyere Utdanning) 12
Figur 9: Forhold mellom drift- og lønnsutgifter ved studieavdelingen 13
Figur 10: Forhold mellom drift- og lønnsutgifter ved studieavdelingen (ekskludert RSO) 13

1. Innledning

1.1 Bestilling

I november 2013 startet Rektor ved NTNU en prosess for å øke handlingsrommet ved universitetet med 10 prosent. Universitetets sentrale og lokale enheter evaluerte deretter sin egen virksomhet og vurderte om det var mulig å øke handlingsrommet ved konkrete tiltak. Grunnleggende elementer i denne prosessen var som følger:

- Bedre og mer effektive tjenester
- Bedre muligheter til å gjøre strategiske omprioriteringer
- Bedre samsvar mellom oppgaveporteføljen og budsjettmessige rammer
- Økt handlefrihet, mindre tidspress og bedre arbeidsmiljø

Studieavdelingen har jobbet med bestillingen på seksjonsnivå slik at ansatte kunne være med på å forme hverdagen framover. Tiltak er drøftet og forslagene er deretter satt sammen til et felles dokument. Det arbeidet er gjennomført av studiesjefen/seksjonssjefene og har ikke vært til behandling i organisasjonen.

1.2 Oppsummering

Studieavdelingen har en sentral rolle i alle arbeidsprosesser som utføres innenfor NTNUs utdanningsvirksomhet, i nært samarbeid med fakultet, institutt, studieprogram, fellesadministrasjonen samt studentdemokratiet og den enkelte student. Siden SA har en så viktig nøkkelposisjon bør en alltid stille seg spørsmålet om avdelingen er organisert på en riktig måte for å kunne møte utfordringer innen utdanningsområdet på kort og lang sikt. Fakultetene har påpekt at de ønsker seg et fortsatt sterkt fokus på forbedringer av felles arbeidsprosesser og at disse blir mest mulig lik for hele NTNU. De ser at dette kan føre til økt kvalitet og handlingsrom for alle nivå i NTNU. Et slikt arbeid kan føre til bedre rolleavklaring og mer effektiv samhandling mellom nivåene. Dessuten vil denne jobben medføre bedre samarbeid mellom seksjoner i SA og mellom seksjoner/stab. Eksempler på slike arbeidsprosesser er rekruttering, opptak, studieporteføljen, timeplanlegging, eksamensavvikling, veiledningsvirksomhet, internasjonalisering, nye læringsformer, EiT og EVU. Bruk av prosjekt/matrisearbeid som arbeidsform vil intensiveres for å kunne oppnå en bedre utdanningsvirksomhet gjennom et slikt systematisk arbeid. Derfor er oppgaveforflytning desentralisert/sentralisert ikke den mest presserende løsningen på kort sikt, men kan bli et resultat av de erfaringer som høstes under veis. Oppgavefordelingen/samarbeid mellom seksjonene jobbes det kontinuerlig med og vil fortsette i årene som kommer.

Studieavdelingen har over tid tilpasset seg krav utover de arbeidsprosesser som ressursene i utgangspunktet var dimensjonert for. Effektivitetsøkningen sett i forhold til økning i bl.a. antall studenter er merkbar. Dette skyldes at avdelingen har hatt flere prosjekter og prosesser med fokus på å øke intern kvalitet og effektivitet. Dette kommer fram i dette dokumentet og i

de dokumentene som de enkelte seksjoner har utarbeidet. Imidlertid har en sterk vekst på noen områder som eksamensavvikling og bruk av LMS ført til en ubalanse i økonomien. Dette skyldes at budsjettene i stor utstrekning er bundet opp til lønn. For å øke handlingsrommet for strategi og beslutningsstøtte ble prorektors stab og studiedirektørens stab i 2013 slått sammen til en enhet og organisert under prorektor for utdanning. Studiesjefstillingen ble redefinert og 2 nye enheter ble inkorporert i SA. Studiesjefen ble også koordinator for den nye staben. I forbindelse med etableringen av virksomhetsmål/tiltak for NTNU har denne nye organiseringen og innføring av mer prosjekt/matrisearbeid for seksjoner/stab ført til at arbeidet med strategi og beslutningsstøtte har blitt bedre. Dette vil få positive konsekvenser for vårt arbeid alt i 2014.

Seksjonene har selv meldt inn mange gode forslag til tiltak som kan innføres for å oppnå økt handlingsrom og for å øke kvaliteten i arbeidet som gjøres. Dette er tiltak som vi har vektlagt ikke skal ha negative konsekvenser for resten av NTNU. Det vises til dokumentet hvor disse er beskrevet.

1.2.1 Utvalgte tiltak

Med utgangspunkt i seksjonenes innspill har studieavdelingen laget en oppsummering av de viktigste og mest gjennomførbare forslagene for å oppnå økt handlingsrom. Det bør noteres at dette ikke er alle forslagene som har kommet inn, men en samling som studieavdelingen ved studiesjef mener er de mest realistiske innenfor rammene som er beskrevet tidligere. Alle tiltak som har kommet med kan finnes i seksjonenes innspill i vedlegg. Tiltakene er gruppert etter om de er av strategisk, praktisk eller organisatorisk art.

Strategisk

	Hensikt	*Resultat*	*Involverte*
Lede arbeidet med en overordnet rekrutteringspolitikk ved NTNU, strategisk utviklingsarbeid knyttet til rekruttering sammen med fakultetene	Gjennomføre en prosess hvor rekrutteringspolitikken til studier ved NTNU er i fokus for å få en politikk og praksis som er enhetlig.	Hele NTNU drar i samme retning i arbeidet med rekruttering. Felles overbygning.	Seksjon for rekruttering og opptak, fakultet og institutt

Praktisk

	Hensikt	*Resultat*	*Involverte*
Utbedring av informasjon	Øke kvalitet og tilgjengelighet på informasjon som brukes for å beskrive regelverk og tjenester. Dette gjelder alle områder av avdelingens arbeid og	Kapasitet til førstelinjetjenester og andre kontaktpunkter i SA blir økt som følge av redusert antall henvendelser. Kvaliteten i	Alle

	alle kanaler for distribusjon av informasjon.	informasjonen som gis kan økes, noe som gir en bedre	
Digitalisering av eksamen	Gå over fra tradisjonell digital skoleeksamen til eksamen ved bruk av PC. Målet er å digitalisere hele arbeidsprosessen, fra faglærer lager oppgaveteksten til begrunnelse og klage er ferdig behandlet.	Eksternt behov for bruk av PC og fleksible vurderingsformer tilfredsstilles. Overgangsperiode med delt løsning.	Seksjon for studieadministrative støttesystemer, fakultet og institutt

Organisatorisk

	Hensikt	*Resultat*	*Involverte*
Effektivisering av veiledning	Flere tiltak med mål om å effektivisere veiledning. Blant annet innføring av gruppeveiledning for å effektivisere veiledning av studenter.	Økt kapasitet, redusert tidsbruk.	Seksjon for Studentservice Internasjonal seksjon, fakultet og institutt
Utnytte personalressurser på tvers i seksjonen og opp mot staber i perioder.	Utvikle intern fleksibilitet slik at kapasiteten i seksjonene kan utnyttes maksimalt.	Bedre ressursutnyttelse	Alle

1.3 Prosess

Studiesjefen ledet arbeidet med å svare på bestillingen sammen med seksjonssjefer og ledere i avdelingen. Alle fem seksjonene, Universell og Eksperter i team leverte sine innspill etter gode interne prosesser hvor forbedring av arbeidsprosesser og tiltak for å øke handlingsrommet ble drøftet. En viktig del av dette arbeidet var også å se på hvordan arbeidsoppgavene har endret seg i de siste årene og hvordan disse har utviklet seg i forhold til NTNUs totale virksomhet. Seksjonenes skriftlige innspill har vært grunnlag for dette dokumentet, og disse kan fremskaffes på forespørsel.

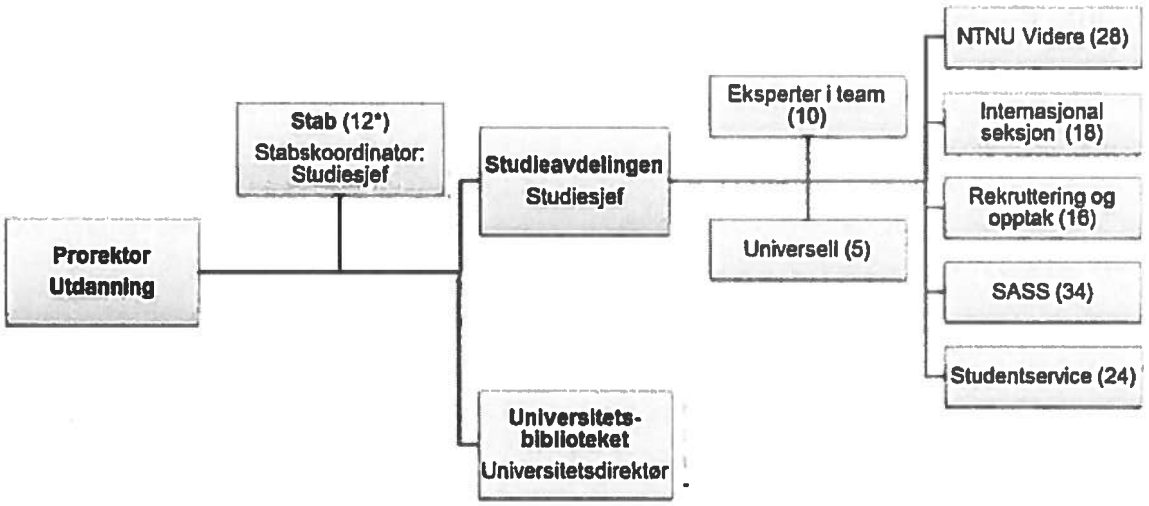
Studieavdelingen har en sentral rolle i alle arbeidsprosesser som utføres innenfor NTNUs utdanningsvirksomhet, i nært samarbeid med fakultet, institutt, studieprogram samt fellesadministrasjonen.

Seksjonssjefene ved fakultetenes utdanningsseksjoner har gitt sine bidrag til hvordan vi kan forbedre våre felles arbeidsprosesser. Ingen av disse har i dag foreslått at hovedoppgavene burde bli overført til et annet nivå. Det ville også medføre at også ressurser på minst tilsvarende nivå som i dag måtte overføres. De har derfor heller foreslått at vi går videre med en forbedringsprosess på felles arbeidsprosesser. Det vil være sentralt for å øke handlingsrommet for Studieavdelingen.

1.4 Organisasjonsmodell

Studieavdelingen består av fem seksjoner som alle skal bidra til at NTNU løser sitt hovedoppdrag, med vekt på utdanningsvirksomheten. Avdelingens seksjoner har som hovedoppgave å være støttefunksjoner for kjernevirksomheten.

Studieavdelingen har også ansvar for Eksperter i team og Universell, som er plassert i studiedirektørens stab, men med noe annerledes mandat og organisering enn den ordinære virksomheten.



FIGUR 1: ORGANISERING STUDIEAVDELINGEN

SA har hatt en viss vekst i bemanningen de siste ti årene. I hovedsak skyldes dette overføring av oppgaver fra andre enheter, for eksempel Multimediesenteret, Eksperter i Team, samt nye oppgaver, som Universell og ForVei. Antall ansatte som arbeider med faste oppgaver har derfor ikke endret seg særlig over tid til tross for økt studentpopulasjon. Detaljer om dette finnes i vedleggene fra den enkelte seksjon. Ved inngangen i 2014 talte antall ansatte ved avdelingen 129.

Seksjon	*Ansatte*
Seksjon for studieadministrative støttesystemer	35
Seksjon for fjernundervisning, etter- og videreutdanning	26
Seksjon for studentservice	23
Internasjonal seksjon	18
Seksjon for rekruttering og opptak	16

Eksperter i Team (organisert som en «stabsfunksjon»)	5
Universell (organisert som en «stabsfunksjon»)	5
Studiesjefens stab	1

Studieavdelingen mottar sine økonomiske midler som sentral del av NTNU fra ramme drift (RD), strategi og omstilling (RSO) og ramme felles (RF). Totalt har avdelingen en inntekt på i overkant av 132 millioner kroner i 2013. Fordelingen samme år er 64 % av inntektene fra RD, 26 % fra RF og 10% RSO.

Netto har avdelingen de siste år gått i underskudd, og gikk med et negativt resultat på kr. 700.000,- i 2013. Den økonomiske ubalansen er først og fremst knyttet til vekst i antall eksamener ved NTNU hvor eksamensvakter og leie av rom er en hovedfaktor sammen med en økt bruk og lagring i læringsplattformen itslearning. Til sammen representerer dette rundt 5 mill. kroner som ikke har blitt kompensert ved økt tilskudd.

Studieavdelingen har gått gjennom flere store prosesser for å forbedre sine arbeidsprosessesser. I 2006 ble det gjennomført en prosess som ble kalt Studieadministrative arbeidsprosesser (SAP), et viktig punkt som vil bli diskutert senere.

Fra 2011 til i dag har studieavdelingen gjennomført en omfattende prosess i utformingen av en strategi – og handlingsplan som skulle forbedre vår evne til å bli mer strategisk orientert og hvor vi også skulle bidra bedre til beslutningsprosesser på fakultets- og rektornivå. I forbindelse med dette arbeidet ble også arbeidsformer og organisering av arbeidet gjennomgått. Tidligere hadde prorektor for utdanning henholdsvis to stabsmedarbeidere mens studiedirektøren hadde syv stabsmedarbeidere. Disse to stabene ble i 2013 slått sammen og studiesjef ble stabskoordinator ved siden av å lede seksjonene og de nye enhetene.

Bruken av matriseorganisering som arbeidsform er blitt utviklet og seksjonene deltar sammen med staben i gjennomføring av virksomhetsmål og virksomhetstiltak. Det betyr at stabens arbeidskapasitet har blitt forsterket med flere medarbeidere i seksjonene. Organisasjonens evne til å levere viktig informasjon, blant annet som beslutningsunderlag til rektoratet og til fakultetene, har blitt sterkt forbedret. Dette har ført til at seksjonene har foretatt en ytterligere effektivisering av sin virksomhet innenfor samme ressursramme.

2. Rammer

2.1 Strategi og mål

Universitetets strategi, «Kunnskap for en bedre verden», slår fast at NTNU skal legge premisser for kunnskapsutvikling og skape økonomiske, kulturelle og sosiale verdier i en norsk og internasjonal kontekst. Gjennom å utnytte hovedprofil, faglig bredde og tverrfaglig kompetanse skal NTNU møte de sammensatte utfordringene vi står ovenfor nasjonalt og globalt.

Innen utdanningsområdet er følgende mål for virksomheten forankret i strategien:

- Gi høy, relevant og nasjonalt og internasjonalt anerkjent kompetanse
- Å ha utdanning på høyt internasjonalt nivå, faglig og pedagogisk
- Stimulere studenters kritiske refleksjon og øke interessen for forskning og nyskapning
- Å ha motiverte studenter fra Norge og utlandet

Studieavdelingen skal bidra til at NTNU oppfyller strategien på utdanningsområdet. Dette skjer ved å yte tjenester direkte til studentene og til studieprogrammer, institutter og fakulteter.

Studieavdelingen bidrar også til å utvikle universitetet videre ved å forvalte og tilby kunnskap om grunnleggende studieadministrative prosesser og systemer. Samlet gir dette Studieavdelingen kunnskap som blir brukt som beslutningsgrunnlag for rektorat og linjeledelse. Studieavdelingens bidrag kan summeres i følgende hovedpunkter:

I. Levere tjenester til kjernevirksomheten med målgrupper
   a. Studenter
   b. Studieprogrammer
   c. Institutter og fakulteter
   d. Eksterne samarbeidspartnere

II. Videreutvikle NTNU som lærested gjennom å:
   a. Evaluere og utvikle avdelingens faste arbeidsprosesser
   b. Initiere til og bidra i strategiske prosesser innen utdanningsområdet

III. Ivareta nasjonale og internasjonale oppgaver ved å:
   a. Tilrettelegge for tverrfaglig og internasjonal utdanning
   b. Samarbeide nasjonalt og internasjonalt

2.2 Arbeidsprosesser

Studieavdelingen er organisert i en *linjestruktur*, hvor oppgaver løses både innad i seksjonene, samt i *matrise* på tvers av seksjonene og i samarbeid med staben til prorektor for utdanningskvalitet og læringsmiljø. For å nå egne og felles virksomhetsmål kan arbeidsprosessene grovt inndeles i tre:

1. Strategiske arbeidsprosesser
2. Organisatoriske arbeidsprosesser
3. Praktiske og tekniske arbeidsprosesser.

Dette er arbeidsprosesser som skal ivareta avdelingens faste oppdrag, driftsoppgaver, og de områder som berører strategiske virksomhetsmål på tvers av hele NTNU.

Studieavdelingens virksomhet innen utdanning og aktiviteten er i hovedsak rettet inn mot å få studenter *inn, gjennom og ut* av høyere utdanning, og avdelingens sentrale arbeidsprosesser danner grunnlaget for NTNUs kjernevirksomhet innen utdanningsområdet. Eksempler på dette finnes både innad i og på tvers av alle seksjonene i Studieavdelingen.

I 2006 ble det gjennomført et prosjekt ved NTNU kalt Studieadministrative Prosesser (SAP). I SAP-prosjektet gjorde man i samarbeid med fakultetene en inndeling av alle studieadministrative prosesser, aktiviteter og forbedringsområder som berørte Studieavdelingens ansvarsområder ble gjennomgått. De forskjellige hovedprosessene var her:

1. Rekruttering
2. Opptak og mottak
3. Støtte til undervisning og veiledning
4. Eksamen
5. Sensur og vitnemål
6. Oppfølging etter studieslutt

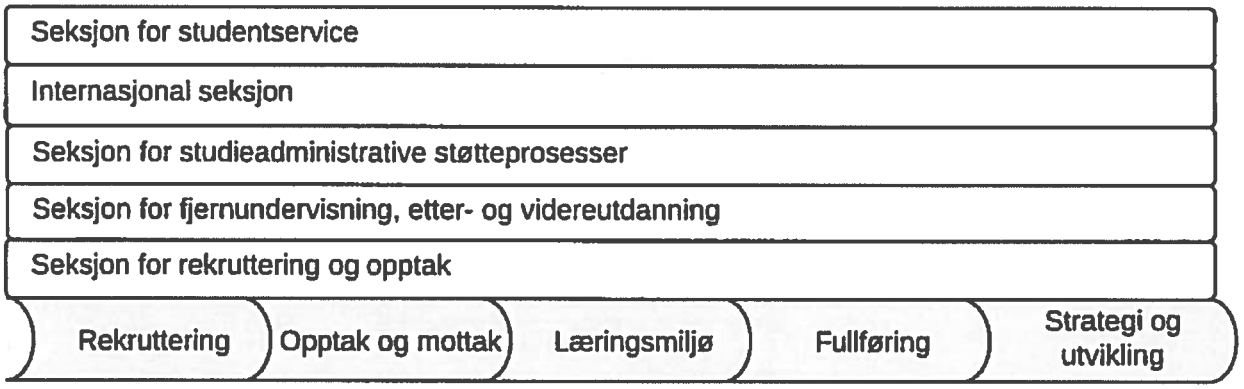
Inndelingen gir et godt bilde av arbeidsprosesser som skal få studentene *inn, gjennom og ut* av utdanningsløpet ved NTNU, men gjenspeiler ikke alle arbeidsprosesser som Studieavdelingen ønsker å vektlegge, blant annet arbeidet avdelingen utfører i forbindelse med å gi rektorat og linjeledere et beslutningsgrunnlag for strategiske satsninger. Dette er for eksempler arbeid med tall og analyser, evaluering og utvikling av støttesystemer, og samarbeid om nye virksomhetsmål og prosjekter.

En ny og mer presis inndeling medfører en fem-deling av hovedprosessene i avdelingen, en inndeling som vil bli brukt i resten av dokumentet:

- **Rekruttering**
  Rekruttering innebærer å få gode og kvalifiserte søkere til NTNUs studieprogrammer. Studieavdelingen bistår på ulike måter til rekruttering til grunnstudier, 2-årige mastere og etter- og videreutdanning.

- **Opptak og mottak**
  Gjennomføring og administrering av *opptak* er en stor del av Studieavdelingens arbeid. Vi oppfatter *mottak* til å være den første perioden av studiet, fra og med immatrikulering til studentene har etablert seg ved NTNU. Studentene vil i denne perioden blant annet bli kjent med støttesystemer som Studieavdelingen tilbyr, som veiledning, tilrettelegging og Studentweb.
- **Læringsmiljø**
  Et læringsmiljø berører alle prosesser som påvirker studentenes mulighet til læring, og mye av dette er nært knyttet til Studieavdelingens oppgaver. Seksjonene arbeider i kjernen av det som definerer kvaliteten på læringsmiljøet, gjennom blant annet e-læringssystemer, romforvaltning, videofilming av emner og studieveiledning.
- **Fullføring**
  Å tilrettelegge for at studentene kan gjennomføre studiene i tråd med sine utdanningsplaner er en viktig oppgave for avdelingen. Formell dokumentasjon på utdanning og administrativt arbeid med gjennomføring av studieprogrammet er en vesentlig driftsoppgave. I tillegg tilbyr Studieavdelingen karriereveiledning til studenter for å støtte overgangen fra studier til arbeidsliv.
- **Strategi og utvikling**
  Dette omhandler gjennomgående arbeidsprosesser som skal gi NTNU et beslutningsgrunnlag for strategisk satsning og utvikling innenfor utdanningsområdet. Eksempler på dette er tall, analyser, og formidling knyttet til avdelingens oppgaver, som studenter og støttesystemer. Videre bidrar Studieavdelingen til oppfyllelse av nye virksomhetsmål og tiltak innen utdanningsområdet.

I disse hovedprosessene bidrar alle seksjonene med sin aktivitet. I tillegg til de fem seksjonene bidrar også Universell og Eksperter i team innenfor i sine områder.



FIGUR 2: SEKSJONENES BIDRAG TIL KJERNEVIRKSOMHETEN

2.2.1 Rekruttering

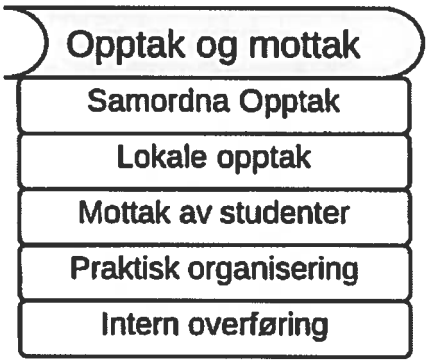
Rekruttering innebærer å markedsføre og profilere NTNU slik at vi får gode og kvalifiserte studenter til å søke opptak ved NTNU. Grovt sett kan målgruppene deles inn i tre – studenter

til studieprogrammer ved NTNU, internasjonale studenter og studenter til etter- og videreutdanning. Studieavdelingen bidrar til rekruttering gjennom å ha operativt ansvar for sentrale arbeidsprosesser, og videreutvikling av rekrutteringsstrategien i samarbeid med fagmiljøene. De sentrale arbeidsoppgavene er som følger:

FIGUR 3: HOVEDPROSESSER KNYTTET TIL REKRUTTERING

2.2.2 Opptak og mottak

Opptak av studenter er en viktig oppgave på NTNU, og den sentrale opptaksprosessen skjer i Studieavdelingen. Nasjonalt er de viktige arbeidsprosesser plassert sentralt, som Samordna Opptak. Vi definerer begrepet opptak til å dekke perioden fra studentenes ankomst til alle ordninger og systemer er på plass. I denne perioden har Studieavdelingen viktige støttefunksjoner, som for eksempel semesterregistrering, veiledning, tilgang til LMS og generell service til studentene på campus.



FIGUR 4: HOVEDPROSESSER KNYTTET TIL OPPTAK OG MOTTAK

2.2.3 Læringsmiljø

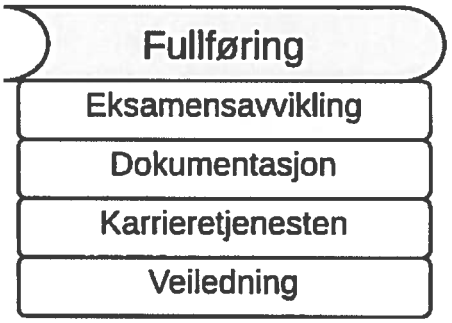
Å ivareta og utvikle et godt læringsmiljø er en sentral oppgave for Studieavdelingen. Studieadministrative systemer, som for eksempel LMS, veiledning og tilrettelegging er noen

av oppgavene som avdelingen utfører. Tilretteleggingsarbeidet for et godt fysisk, sosialt og digitalt læringsmiljø berører mange arbeidsprosesser i SA. I tillegg har også Studieavdelingen faglige bidrag gjennom Eksperter i team, og bidrar med kunnskap og utvikling av det fysiske læringsmiljøet. Læringsmiljøutvalgets sekretariatsfunksjon er også lagt til Studieavdelingen.

FIGUR 5: HOVEDPROSESSER KNYTTET TIL LÆRINGSMILJØ

2.2.4 Fullføring

Med fullføring forstås både fullføring av emner og oppnåelse av grad. Her er det hovedsakelig eksamensavvikling og praktisk dokumentasjon og prosesser knyttet til uteksaminering av studenter som er avdelingens bidrag. I tillegg huser Studieavdelingen den sentrale Karrieretjenesten, og arbeider med koblinger mot næringslivet i flere andre sammenhenger.

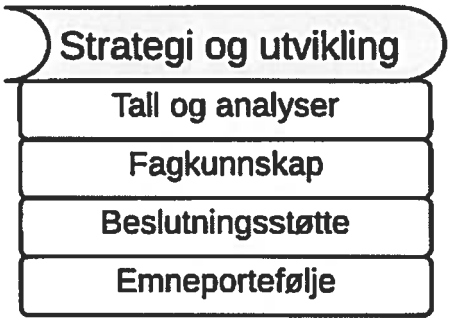


FIGUR 6: HOVEDPROSESSER KNYTTET TIL FULLFØRING

2.2.5 Strategi og utvikling

Avdelingen bidrar kontinuerlig med å utvikle NTNU som et godt lærested. Utvikling av emner og fag også et område hvor SA bidrar. Dette skjer gjennom strategisk styrte prosesser,

men også gjennom etter- og videreutdanningsarbeidet hvor ansvarlig seksjon både initierer og bidrar i utviklingen av nye emner i tett samarbeid med øvrige aktører på NTNU.



FIGUR 7: HOVEDPROSESSER KNYTTET TIL STRATEGI OG UTVIKLING

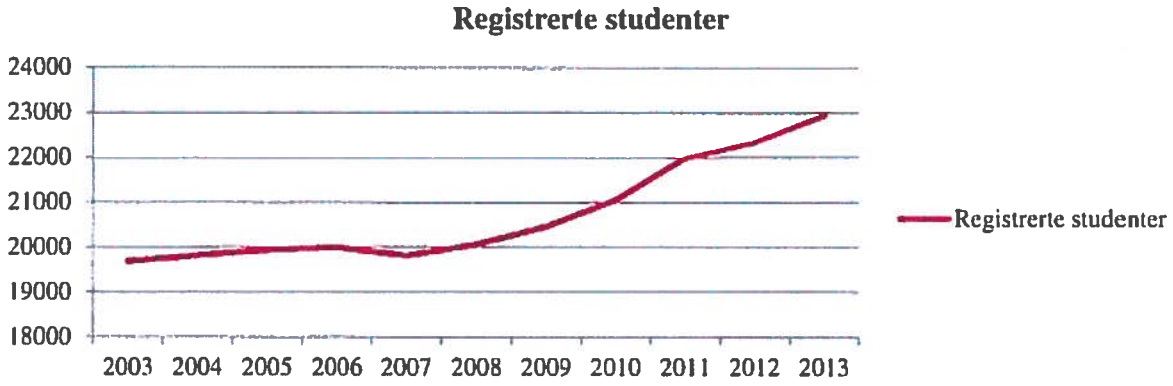
2.3 Situasjonsbeskrivelse

2.3.1 Generelt

De siste ti årene kjennetegnes ved en stor økning i antall studenter, en rask teknologisk utvikling, i tillegg til endring i eksterne krav. Studentenes adferd er også i endring, og en mer sammensatt og mangfoldig studentpopulasjon forventer en fleksibel studiehverdag. Alt dette har medført etablering og implementering av nye faglige og administrative oppgaver, og høyere krav til gode støttesystemer blant annet levert av Studieavdelingen.

Studieavdelingen har arbeidet lenge med å rasjonalisere og effektivisere av drift og tjenester innen eksisterende rammer. Målet er og har vært høy kvalitet på service og støttefunksjoner. Dette innebærer investering i infrastruktur, innføring og bruk av nye verktøy og realisering av behovet for utvikling av menneskelige ressurser.

NTNU har samtidig ambisiøse mål om bedre veiledning, bedre rekruttering av studenter og økende omfang av utveksling, og har blant annet som mål at 40 % av studentene skal på studieopphold i utlandet (mot 32 % i dag). Summert betyr dette en voksende oppgaveportefølje for avdelingen, og det kan stilles spørsmål om det er realistisk å kunne opprettholde kvalitet i alle oppgavene avdelingen utfører med dagens bemanning og ressurssituasjon.



FIGUR 8: ANTALL REGISTRETRE STUDENTER (DATABASE FOR STATISTIKK OM HØYERE UTDANNING)

I stor grad har økningen i antall arbeidsoppgaver vært møtt med effektiviseringstiltak og forbedret kvalitet på de tjenestene som har ligget til SA i lang tid, og mange arbeidsprosesser som tidligere var manuelle er nå elektroniske, med de fordeler det har medført.

SA har hatt en viss vekst i bemanningen de siste ti årene. I hovedsak skyldes dette overføring av oppgaver fra andre enheter, for eksempel AV-tjenesten og Eksperter i team. Antall ansatte som arbeider med faste oppgaver har derfor ikke endret seg særlig over tid til tross for økt studentpopulasjon.

Ved inngangen i 2014 var antall ansatte lønnet ved avdelingen rundt 135 personer. Detaljer om dette finnes i vedleggene fra den enkelte seksjon. Regner man med studentassistenter som arbeider deltid eller fulltid i perioder og ansatte som arbeider ved Studieavdelingen men er lønnet av fakultetene, er tallet noe høyere.

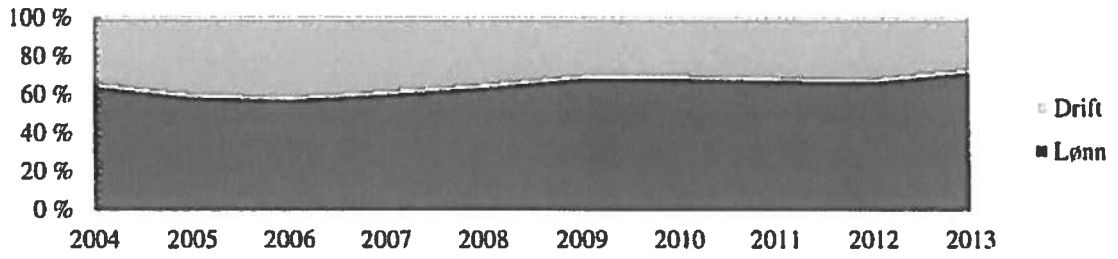
2.3.2 Analyse av ressurssituasjonen

Formålet med oppdraget er å skape et internt handlingsrom for Studieavdelingen. Det er viktig å se Studieavdelingen i et helhetlig perspektiv, og vurdere om arbeidsprosesser som i dag ligger i Studieavdelingen kan endres, effektiviseres, avsluttes eller flyttes til andre deler av NTNU.

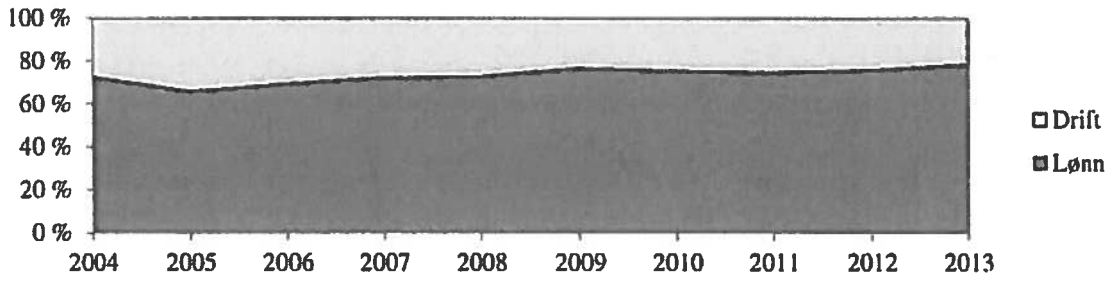
Effektiviteten i bruk av ressurser kan økes på to måter – gjennom bedre utnyttelse av tid eller gjennom bedre utnyttelse av økonomiske midler. En systematisk gjennomgang av alle arbeidsoppgaver som utføres i avdelingen bør derfor gjennomføres for å finne muligheter hvor handlingsrommet kan økes. Dette gir svar på hvilke oppgaver Studieavdelingen *må* gjøre, eller om det finnes oppgaver eller arbeidsprosesser som ikke er nødvendige for å nå strategiske mål eller for å opprettholde en stabil drift av høy kvalitet. I tillegg finnes flere arbeidsprosesser som er til støtte for kjernevirksomheten ved NTNU, og som bidrar til å nå strategiske mål uten å være eksplisitt nevnt i strategiske dokumenter. Mange slike arbeidsprosesser finnes i Studieavdelingen, både opptak og eksamensavvikling er eksempler på dette.

Ut fra denne metodikken har seksjonene gjennomgått sine oppgaver og kommet frem til tiltak for økt handlingsrom. Hovedkonklusjonen er at oppgavene i avdelingen i dag gjennomfører fortsatt må tilhøre Studieavdelingen, men at det er rom for forbedringer og utvikling av nye løsninger, også i samarbeid med fakulteter, institutter og andre enheter ved NTNU. Se tiltakslisten i kapittel 4 for detaljer fra den enkelte seksjon.

Økonomi



FIGUR 9: FORHOLD MELLOM DRIFT- OG LØNNSUTGIFTER VED STUDIEAVDELINGEN



FIGUR 10: FORHOLD MELLOM DRIFT- OG LØNNSUTGIFTER VED STUDIEAVDELINGEN (EKSKLUDERT RSO)

Figuren over viser Studieavdelingens fordeling av mellom drifts og lønnsutgifter fra 2004 til 2013. Fra 2004 til 2013 har avdelingens inntekter, summert fra RD, RD69, RF og RSO, økt fra kr 129 millioner til kr 132 millioner. Midler i RSO har imidlertid hovedsakelig blitt overført direkte til fakultetene. Justert for dette har inntektene økt fra kr 92 millioner til 119 millioner.

2.3.3 Kort beskrivelse av status for Studieavdelingen

- Studieavdelingen dimensjonerer viktige arbeidsprosesser etter basisoppgaver som må løses, og som i stor grad er knyttet til studentantallet og antallet studieprogram som tilbys.
- Økningen i antall studenter og de økte kravene i en mer kompleks studentpopulasjon har vært møtt med omorganisering, effektivisering og konkrete prosjekter for å sikre høy kvalitet innen gitte rammer. Det har også ført til økonomisk underskudd i deler av avdelingen.
- Studieavdelingens økende lønnsutgifter har spist noe av driftsbudsjettet, særlig ved enkelte seksjoner. Det har for Studieavdelingen som helhet vært et jevnt forhold

mellom driftsutgifter og lønnsutgifter de siste 10 år. Dette kan skyldes tilføring av prosjektmidler til å løse spesielle oppgaver.

3. Strategisk utvikling

3.1 Generelt

Avdelingen har gjennom flere prosjekter i den seneste tiden hatt fokus på strategisk utvikling. De siste to årene kan kjennetegnes med konstruktivt og kritisk gjennomgang av syn på egen virksomhet, og et mål om økt kvalitet av alle deler av virksomheten.

Sett i sammenheng med handlingsromprosessen på NTNU er det flere satsninger som har vært relevante for problemstillingene som reises og som allerede har gitt gode resultater.

3.2 Virksomhetsmål

Studieavdelingen har i 2014 arbeidet med å utvikle virksomhetsmål for egne oppgaver. Det vil si en konkretisering og systematisering av oppgavene som avdelingen skal utføre i samsvar med NTNUs strategi. Rammeverket som innføres innebærer en strukturert gjennomgang av avdelingens virksomhetsmål. Følgende mål er definert og implementert er følgende:

- En strategisk og framtidsrettet studieprogramportefølje med ambisiøs og tydelig profil
- En utdanning preget av kvalitet på høyt internasjonalt nivå
- God utdanningsledelse og kvalitetskultur

I disse virksomhetsmålene inngår flere undermål. Både hovedmål og undermål er tildelt personlig ansvar. Prosjektmaler og milepælsplaner er innført for en få en enhetlig struktur på dokumentasjon og grunnlag for arbeidet.

Koordinering av virksomhetsmålet skal håndteres av ansvarlig person for virksomhetsmålet, og en eventuell koordinering mellom flere mål tas ved behov. De personlig ansvarlige for virksomhetsmålene møtes månedlig for oppfølging og generell koordinering av arbeidet. Videre skal det orienteres om virksomhetsmålene orienteres for under seksjonsledernes fellesmøte med Studiesjef.

3.3 Overlappende oppgaver

I en matriseorganisasjon bidrar hver enhet i sentralorganisasjonen som støttefunksjon med særlige ekspertise inn i kjernevirksomheten. For Studieavdelingen bidrar seksjonene med spisskompetanse direkte til studentene, instituttene og fakultetene.

Et naturlig spørsmål er da om flere seksjoner som leverer samme tjeneste eller oppfyller samme støttefunksjon er en uønsket situasjon. Avdelingen har ikke et entydig svar på om dette er ønskelig eller ikke, men ønsker å diskutere spørsmålet all den tid det bidrar til

opplysning og våkenhet rundt oppgavene som utføres. Det kan være interessant å vurdere fordeler og ulemper ved dagens – og en potensiell framtidig - organisering

3.3.1 Rekruttering og opptak av studenter

Arbeidet med å rekruttere og ta opp studenter til NTNUs studieprogrammer er viktig og helt nødvendig for at universitetet skal være i stand til å oppfylle sitt samfunnsoppdrag. Flere av studieavdelingens seksjoner arbeider aktivt med studentrekruttering. Tilsynelatende kan dette virke lite rasjonelt, men rekrutteringen som gjøres ved seksjonene har forskjellige målgrupper og forskjellig metodikk. Rekruttering av internasjonale studenter krever annet fokus og en annen metodikk enn rekruttering av studenter til etter og videreutdanning, eller rekruttering til bachelor- og masterprogrammer. Dette krever innsats på tvers av avdelingen, og en rendyrking av rekrutteringsvirksomheten vil ikke gi et like godt produkt.

Liknende problemstilling kan reises for opptak, hvor både opptakskontor (RO) og eksamenskontoret (SASS) har ulike men nødvendige roller rettet mot ulike målgrupper. En samkjøring av prosesser knyttet til opptak og rekruttering kan kanskje gi redusert merarbeid, men gå ut over kvaliteten. Seksjonene har nylig gjennomført et prosjekt for å vurdere dette.

3.3.2 Veiledning av studenter

Studieveiledning er en stadig viktigere funksjon ved et moderne universitet, noe som også er poengtert i kvalitetsreformen. NTNU har satset mye på studieveiledning, og tilbyr i dag dette både ved flere enheter i Studieavdelingen, mens det også utføres i studieprogrammene av tilsatte ved institutter og fakulteter.

En fordel med modellen som brukes i dag er at aktørene som driver veiledning for studenter har spesialkompetanse på hvert sitt område, en anerkjennelse av at dybde er viktig og behov for veiledning er komplekst og sammensatt.

Veiledere ved institutt og fakultet har særlig kunnskap om utfordringer og spørsmål knyttet mot studieprogrammene, mens internasjonal seksjon har spesiell kompetanse innen utveksling og internasjonale spørsmål. Studentservice har ansvar innen eksempelvis studenter med dokumentert behov for tilrettelegging, karriere og mestring. Totalt kan denne modellen støtte opp under hele bredden i studenters veiledningsbehov.

3.4 Sentralisering og desentralisering

Avveiningen om støttefunksjoner skal være sentralisert i organisasjonen eller utføres desentralisert av fakultetene og instituttene selv er en viktig diskusjon, som også tidligere har vært drøftet på NTNU. Universiteter og høgskoler har ulike modeller for hvordan ulike funksjoner organiseres. Innen utdanningsområdet møtes arbeidsprosesser som løses i samarbeid mellom sentralt nivå, fakulteter og institutter. Forbedringer av disse arbeidsprosessene bør være i fokus for framtidig utvikling.

Felles løsninger for felles arbeidsprosesser kan være en effektiv måte å organisere universitetets aktivitet på dette området på, for eksempel gjennom generiske løsninger. Dette

kan gi høyere kvalitet på tjenesten som skal leveres. Noen områder er derimot ikke mulig å organisere på en effektiv måte enn gjennom en sentralisert modell. Eksempler på dette er LMS og Felles Studentsystem. Fortsatt er man avhengig av en effektiv samhandling mellom sentrale og lokale enheter. Kvaliteten som avdelingen gjennom SASS her bidrar med i form av databehandling internt og rapportering eksternt, blant annet til Database for statistikk om høyere utdanning (DBH), er helt avhengig av god innmelding og vedlikehold av data fra fakulteter og institutter.

3.5 Intern fleksibilitet

Flere av oppgavene som skal gjennomføres er knyttet til årshjul og varierer i intensitet. Til tider kan det derfor være svært krevende å bemanne og dimensjonere ressurser på en optimal måte.

Eksempler er opptak av nye studenter, som krever mange midlertidig ansatte over en kortere periode, eller avvikling av eksamen, som krever mye ressurser i koordinering og praktisk gjennomføring. Dette medfører også nødvendigvis en lavsesong, periode hvor disse oppgavene ikke krever like mye ressurser, men slik som situasjonen er for de som arbeider med avvikling av eksamen, så går disse da over til å ivareta oppgaver som er prioritert ned under eksamensperioden.

Intern fleksibilitet på arbeidsoppgaver er derfor viktig for å ha størst mulig utnyttelse av menneskene som arbeider i avdelingen. Dette er et område hvor seksjonene i dag legger inn stor innsats i sitt kontinuerlige forbedringsarbeid.

4. Tiltak for økt handlingsrom

4.1 Innledning

Som svar på bestillingen fra Rektor har Seksjonene evaluert egen virksomhet og dokumentert sin ressurssituasjon. Samtidig har de kommet med forslag til tiltak for økt handlingsrom, både lokalt og på NTNU som helhet. De foreslåtte tiltakene grupperes på forskjellige måter. Seksjonenes egenart gjør at tiltak ikke enkelt lar seg grupperes på en enhetlig måte. Avgrensingen av hvilken gruppe tiltakene passer inn i er derfor ikke absolutt.

Avdelingens seksjoner arbeider på en slik måte at det vanskelig lar seg gjøre å kvantifisere effekten av tiltakene for å øke handlingsrom. Dette er gjort på en skjønnsmessig måte fra de seksjonene som har innmeldt konkrete tall. Forventede positive og negative resultater som følge av implementering av tiltakene er derfor satt opp på alle forslag hvor overslag av tallverdier vanskelig lar seg gjennomføre.

4.2 Seksjon for fjernundervisning, etter- og videreutdanning

4.2.1 - Oppdrag

Seksjonen har som oppgave å initiere og utvikle etter- og videreutdanningstilbud og konferanser. Videre skal seksjonen tilrettelegge, markedsføre og administrere gjennomføring av kurs, konferanser og andre videreutdanningstilbud. Med sine oppgaver utfører seksjonen et omfattende arbeid som er eksternt rettet og forankret i samfunnsoppdraget til NTNU.

4.2.2 – Status

Ved å studere utviklingen i et tiårsperspektiv har seksjonen like mange faste ansatte i 2014 som i 2004. Oppgaveporteføljen har derimot blitt spisset, blant annet ved at ansvar innen multimedia i 2005 ble overført til SASS. Derimot så har økning i antall kursdeltakere økt med 267% i samme periode, en betydelig økning i volum innenfor seksjonens hovedansvarsområde.

Driftsarbeid oppleves å ta for store deler av ressursene, og seksjonen ønsker mer tid til å jobbe strategisk og utviklingsrettet.

4.2.3 Tiltak

	Hensikt	*Resultat*
Teknisk		
Utvikle nye nett-sider for NTNUs EVU-portefølje fra Netenviron til Liferay	Bedre nettsider ved å ta i bruk nytt publiseringsverktøy.. Effektivisering av arbeidsprosesser fra «klipp og lim» til mer elektronisk overføring av data.	Seksjonens målgrupper skal finne relevant informasjon på en enkel måte, bedre søkemulighet og brukervennlighet. Flere deltakere på kurs. Mindre ressurser brukt på nettsider, mer tid til kvalitets- og utviklingsarbeid/ sosiale medier mm.
Nytt system for konferanseadministrasjon	Pålagt ny anbudsrunde. Mer brukervennlig system både for seksjonen og brukere. Effektivisere/ kanskje spesialisere arbeidsprosesser.	Bedre kvalitet i tjenestene seksjonen leverer, redusert tidsbruk og økt kapasitet.
Super Office	Gå fra analog til elektronisk håndtering av innmeldings- og godkjenningsprosessen for kurs. Bedre oversikt over innmeldte og godkjente kurs for institutter, fakulteter og seksjonen.	Redusert tidsbruk på administrativt arbeid og saksbehandling ved reduksjon i manuelt arbeid. Økt kvalitet i tjenestene seksjonen leverer.
Strategisk		

REGNVIDERE 2014	Tverrfaglig prosjekt for å etablere rutiner, systemer og verktøy for å oppnå god oppfølging og økonomistyring av EVU- og konferansevirksomhet ved NTNU.	Gjennomgang av BOA-virksomheten; utredning og vurdering av bruk av k-sted, eiersted og anvisningsrett, bruke felles økonomisystemer, etterleve reglement for BOA, økt forståelse for og integrering av EVU- og konferansevirksomheten ved NTNU.

4.3 Seksjon for studieadministrative støtteprosesser (SASS)

4.3.1 Oppdrag

Seksjonens har som mål å bidra til at studentene kan gjennomføre sine studier på best mulig måte gjennom håndtering av studietekniske- og administrative systemer og prosesser. Eksempler på dette er eksamensavvikling, studentweb, legging av time- og eksamensplan, studieplanarbeid, publisering av undervisningsaktiviteter, produksjon og formidling av video og å sikre at undervisningsrom er hensiktsmessig utstyrt.

4.3.2 Status

SASS er organisert i fem grupper med spesifikke ansvarsområder innenfor det studieadministrative området, Eksamen og vitnemål, Tall, rapportering og analyser, Multimediesenteret og AV-tjenesten, Planarbeid og Felles studentsystem (FS). De siste 10 årene har vært preget av sterk vekst i antall oppgaver, en økning som har vært håndtert gjennom effektivisering av rutiner, arbeidsprosesser og systemer, ikke gjennom økning i antall ansatte.

Utfordringene nå er primært knyttet til kostnadene forbundet med de tunge oppgavene seksjonen har ansvar for på vegne av fellesskapet, avviklingen av eksamen, LMS og AV-utstyr. Seksjonen er inne i en rekke prosjekter sammen med fakultetene med siktemål å forbedre og modernisere arbeidsprosessene, ikke minst knyttet til timeplanlegging, støtte til prosjekter som ønsker å ta i bruk ny teknologi i undervisningen og til endrede produksjonsrutiner av bachelorvitnemål. SASS er, med de oppgavene som seksjonen nå har, riktig dimensjonert.

4.3.3 Tiltak

	Hensikt	*Resultat*
Teknisk		
Digitalisering av eksamen	Gå over fra tradisjonell digital skoleeksamen til eksamen ved bruk av PC. Målet er å digitalisere hele	Først og fremst er dette et svar på studentenes ønske om å bruke PC til eksamen, men dette åpner også for å

	arbeidsprosessen, fra faglærer lager oppgaveteksten til begrunnelse og klage er ferdig behandlet.	utvikle alternative vurderingsformer på sikt. I overskuelig framtid må vi kjøre analog og digital eksamen i parallell og det er enda for tidlig å si hvilke kostnader denne utviklingen bringer med seg. En framtidig mulighet er at også sensurregistreringen automatiseres ved at sensuren kan lastes direkte fra eksamenssystemet inn i FS.
Produksjon av vitnemål	Automatisk utstedelse av vitnemål slik at NTNU får produsert og rapportert korrekte data over bachelorproduksjonen.	For SASS er det i første omgang mer arbeid fordi vi må produsere et større antall vitnemål. Omlegginga betyr at studentene får vitnemålet uten å be om det, ikke at produksjonen automatiseres.
Organisatorisk		
Forbedre timeplanprosessen	En kollisjonsfri timeplan er en forutsetning for at studentene skal kunne gjennomføre studieløpet slik de har krav på.	Utvikle en felles forståelse for hvilke data SASS må ha for å legge en plan og også utvikle rutiner for gjenbruk av emner. En praksis som i dag gir timeplanleggingen store utfordringer.
Automatiserte (video)opptak av undervisning	Hensikten er å kunne produsere flere opptak uten å øke bemanningen.	Prøveprosjekt ut 2014. Målet er økt kapasitet og redusert tidsbruk
Bedre plandata under eksamen	Hensikten er å få et bedre grunnlag for dimensjonering av inspektørkorpset	Reduserte kostnader til lønn for inspektører

4.4 Seksjon for Studentservice

4.4.1 Oppdrag

Studentservice har ansvaret for NTNUs sentrale veiledningstjeneste. Dette innebærer tilrettelegging for studenter med funksjonsnedsettelser, karriereveiledning, mestring- og motivasjonsveiledning, ForVei og koordinering av toppidrettsutøvere. Videre har Studentservice også ansvar for de administrative ressursene i Studentdemokrati og PhD-organisasjonen., samt sekretariatsfunksjon for Læringsmiljøutvalget (LMU) og Rådet for Studenter med Funksjonsnedsettelser (RFSF)

4.4.2 Status

Seksjonen har siden etablering 1999 endret mye av oppgaveporteføljen, og står i dag med et stort ansvar i studieveiledning ved NTNU. Veiledningstilbudet til universitetets studenter har blitt vesentlig utviklet de siste ti årene.

Særlig antall studenter med psykisk funksjonshemming trekkes fram som et press-punkt, hvor økt kompetanse og kapasitet innenfor denne studentgruppen har vært kritisk for å ivareta kvalitet i tjenestene. Redusert driftsbudsjett medfører at midler til kompetanseheving og utvikling må tas fra andre poster som sykepenger ved fravær og midler til vikariater.

4.4.3 Tiltak

	Hensikt	*Resultat*
Teknisk		
Elektroniske semesterkort	Investering i system for elektronisk semesterkort til fordel for papirbasert	Økt kapasitet i førstelinjetjenesten, redusert tidsbruk
Elektronisk karakterutskrift	Investering i system for elektronisk karakterutskrift til fordel for papirbasert	Økt kapasitet i førstelinjetjenesten, redusert tidsbruk
Organisatorisk		
Effektivisering av veiledning	Innføring av gruppeveiledning for å effektivisere veiledning av studenter	Økt kapasitet, redusert tidsbruk.
Samling av studentdemokratiet	Samle studentdemokratiet på Gløshaugen til ett sted	Økt kapasitet, redusert tidsbruk
Refusjon NAV	Overføre ansvar for refusjon fra NAV til økonomiavdelingen	Økt kapasitet og kvalitet i arbeidet, redusert tidsbruk
Arbeidsavtaler for studenter	Overføre ansvar for å lage arbeidsavtale til mentorstudenter til personalavdelingen	Økt kapasitet, redusert tidsbruk
Tilgjengelig informasjon	Øke kvalitet og tilgjengelighet på informasjon gjennom FAQ-side og kontinuerlig informasjonsarbeid	Økt kapasitet, redusert tidsbruk

Strategisk

Bidra i prosjektet gjennomgang av studieveiledningstilbudet ved NTNU	At NTNU får et omforent mål med hva er veiledning og hvordan veiledningen skal bidra til et bedre læringsmiljø	Klar rolle- og ansvarsfordeling, effektivisering og kvalitetssikring av veiledningstilbudet
Re-modellering av ForVei	Å spisse ForVei inn mot overgang inn i akademia, rette tiltakene inn mot de 3 første semestrene. 1. semester et bredde og spisset tilbud, 2. og 3. semester et spisset tilbud.	Lette overgang inn i akademia

4.5 Internasjonal seksjon

4.5.1 Oppdrag

Internasjonal seksjon er NTNUs hovedknutepunkt for internasjonale studenter og utreisende norske studenter, og utfører også en rekke andre arbeidsoppgaver. Dette inkluderer opptak, mottak og oppfølging av internasjonale studenter og rekruttering, veiledning, utsending og oppfølging av NTNUs utreisende studenter I tillegg har seksjonen flere lokale og nasjonale forvaltningsoppgaver som krever ressurser samt ansvar for NTNUs avtaleportefølje.

4.5.2 Status

Seksjonen opplever seg som en betydelig leverandør av innspill i forbindelse med utarbeidelse av strategisk beslutningsgrunnlag til de ulike nivå ved NTNU. Arbeidsoppgavene er preget av å være i krysningspunktet mellom drift og utvikling og styres i stor grad av programmer og systemer pålagt oss av etater utenfor NTNU (KD, EU ol).

Seksjonen opplever mangel av ressurser på grunn av økning i volum og omfang av arbeidsoppgaver. Antall studenter som reiser på utveksling og antall innkommende utvekslings- og Masterstudenter har økt betydelig.

Fra 2006 til 2012 har internasjonale studenter på NTNU økt med 791 stk., mens utreisende studenter har økt med 328 stk. Veiledning av de sistnevnte studentene er ressurskrevende, som eksempel bruker Internasjonal seksjon i gjennomsnitt 145 minutter pr student, selv etter at jevnlig årlige effektiviseringstiltak er gjennomført, tiltak som har vært nødvendige for å takle økningen i arbeidsoppgaver/studenter de siste 10 årene uten en tilsvarende økning i budsjettene.

NTNU har et mål om 40% av våre gradsstudenter skal ha et utvekslingsopphold i utandet . I dag reiser ca., 31% av studentene ut. Ressursknapphet i tid og økonomi trekkes fram som vesentlig utfordrende faktorer i seksjonens bidrag til kjernevirksomheten og utvikling av

tjenestene. For å nå NTNUs mål for internasjonalisering må dette håndteres for at tjenestene skal kunne leveres med tilstrekkelig kvalitet.

4.5.3 Tiltak

	Hensikt	*Resultat*
Teknisk		
Utvidet bruk av Felles Studentsystem	Effektiviserte elektroniske løsninger	0,25 årsverk (3,0 månedsverk)
Organisatorisk		
Effektivisering av veiledning	Redusert tidsbruk på i veiledninger av henvendelser	0,08 årsverk (1,0 månedsverk)
Kontinuerlig oppdatering av tilgjengelig informasjon	Redusert tidsbruk på behandling av henvendelser	0,16 årsverk (2 månedsverk)

4.6 Seksjon for rekruttering og opptak

4.6.1 Oppdrag

Seksjon for rekruttering og opptaks oppgaver strekker seg fra tiltak som skal øke rekrutteringen av studenter til NTNU, via å bidra til at disse gjør et riktig valg, til å gjennomføre opptak i tråd med lover og forskrifter.

Rekruttering jobber for å sikre gode søkere til NTNU. Her utarbeides og gjennomføres de fleste av NTNUs sentralt styrte rekrutteringstiltak. I tillegg er enheten et samlingspunkt for øvrige ansatte som jobber med studentrekruttering ved NTNUs fakulteter. Rekrutteringsaktivitetene er forankret i NTNUs overordnede strategier og kommunikasjonsplan, de skal synliggjøre bredden i NTNUs studietilbud samtidig som den teknologisk-naturvitenskapelige hovedprofilen vektlegges.

Opptaksenheten står for administrasjon av opptak til NTNU via Samordna Opptak, og opptak som foretas på NTNU lokalt. Det vil si at alle søknader om studieplass behandles her.

4.6.2 Status

Seksjonen har gode rutiner for evaluering, forbedring og utvikling av arbeidsprosesser i etterkant av gjennomført opptak og rekrutteringsaktiviteter. Dette gjøres i samarbeid meg fagmiljøene. Det er også gjennomført helhetlige utviklingsprosesser for seksjonen de siste to årene.

To hovedutfordringer for seksjonen er at budsjetterte driftsmidler dekker ikke løpende driftsutgifter.

Det er i tillegg for få personalressurser i rekrutteringsgruppen sett i forhold til muligheter en sentral organisert rekrutteringsenhet ved NTNU kan gi.

4.6.3 Tiltak

	Hensikt	*Resultat*
Strategiske oppgaver		
Lede arbeidet med en overordnet rekrutteringspolitikk ved NTNU		Hele NTNU drar i samme retning i arbeidet med rekruttering. Felles overbygning.
Bidra i leveranser av tall og analyser hentet fra opptak.		Bedre analysegrunnlag
Bidrar i prosjektet med å utvikle en helhetlig og studieprogramportefølje med en tydelig og ambisiøs profil.		Utnytte kompetansen
Strategisk utviklingsarbeid av rekrutteringsoppgaver i tett samarbeid med fakultetene.		Utnytte kompetansen
	Hensikt	*Resultat*
Organisatoriske oppgaver		
Utnytte personalressurser på tvers i seksjonen og opp mot staber i perioder.		Bedre ressursutnyttelse
Praktiske oppgaver		
En rekke praktiske handlingspunkt innenfor både rekruttering og opptak som følge av interne rutiner for evaluering, forbedring og utvikling hvert år		Frigjøre tid og ressurser. Forbedrede arbeidsprosesser.

4.7 Eksperter i team

4.7.1 Oppdrag

Styret har bestemt at EiT skal inngå i alle studieprogram på høyere grad ved NTNU. Utvikling av undervisningsmetoden, opplæring av undervisningspersonalet og koordinering på tvers av fakultetene er lagt til en sentral EiT-stab som er organisert i Studieavdelingen, mens de enkelte emnene i EiT «landsbyene» undervises av fakultetene.

Ved at sentraladministrasjonen har det faglige ansvaret for EiT, avviker man fra prinsippet om at all faglig virksomhet skal foregå på fakultetene. Utviklingen av studieadministrative systemer for organisering av EiT blir støttet av nåværende forankring i Studieavdelingen. Forsknings-forankring av EiTs erfaringsbaserte metode og opplæring av undervisningspersonalet støttes derimot ikke i Studieavdelingen eller noe annet sted.

4.7.2 Status

Siste studieår gjennomførte 2000 studenter EiT fordelt på 72 landsbyer. Hver landsby (emne) ledes av en landsbyleder (emneansvarlig) og to læringsassistenter. EiT-staben utvikler læringsmateriellet, lærer opp og veileder undervisningspersonalet, administrerer EiT-virksomheten i samarbeid med fakultetene, samt lønner læringsassistentene.

Antall studenter i EiT har de siste syv år økt med 70%, mens de økonomiske rammene til EiT-staben kun har økt 14%. Staben har i samme periode gjennomført en markant kvalitets-forbedring av emnet. Til sammen representerer dette en vesentlig effektivitetsøkning. EiT-staben melder nå at situasjonen er prekær hva gjelder tid og økonomiske ressurser. Samtidig må EiT-staben nå styrkes for å overta det faglige ansvaret for opplæringen av undervisningspersonalet (faglig ressursperson pensjonerer seg).

EiT-staben har over flere år hatt en eksternvirksomhet knyttet til Samferdselsskolen som gir både inntekter og faglig innsikt i arbeidslivets behov. NTNU har blitt tildelt midler fra Norgesuniversitetet til strategisk videreutvikling av EiT (innovasjon), og EiT-staben arbeider for å bygge opp et skandinavisk faglig nettverk for utvikling av erfaringsbaserte undervisningsmetoder ala EiT.

4.7.3 Tiltak

Alle tiltak i tabellen under har en svært negativ konsekvens for læringsmiljøet i Eksperter i team.

	Hensikt	*Resultat*
Strategiske oppgaver		
Redusert fokus på eksterne samarbeidspartnere	Redusere arbeid med koordinering og kontakt opp mot eksterne samarbeidspartnere.	Besparelser i tid og økonomi. Redusert læringsutbytte for studentene (innovasjon)
Avslutte eksternt konsulentarbeid for Samferdselsskolen	Redusere bemanning, og kun fokus på EiT driftsoppgaver.	Redusert budsjett (prosjektet gir overskudd), og mindre erfaring med arbeidslivets behov
Slutte med faglig utvikling av samarbeidskompetanse	Redusere faglig bemanning, og kun fokusere på drift av emnene.	Reduserte budsjetter, men et emne på masternivå som ikke er forskningsbasert (metode).
	Hensikt	*Resultat*
Organisatoriske oppgaver		
Lønnsmidler til læringsassistenter	Redusere antall læringsassistenter	Økonomiske besparelse, Sterkt redusert læringsutbytte
Opplæringsseminar for landsbyledere og læringsassistenter	Reduksjon eller avvikling av seminaret	Økonomiske besparelse, Ingen erfaringsbasert pedagogisk kompetanse hos landsbyledere
Opplæring av læringsassistenter	Redusere praktisk trening for læringsassistenter	Besparelser i tid og økonomi. Redusert læringsutbytte for studentene
Veiledning av læringsassistenter	Redusert veiledning for læringsassistenter ved	Besparelser i tid og økonomi. Redusert læringsutbytte for

	gjennomføring av EiT	studentene
Praktiske oppgaver		
Tildele studentene landsbyer	Overføre oppgaven til fakultetene	Kun tverrfaglighet innenfor det enkelte fakultet

4.8 Universell

4.8.1 Oppdrag

Universell er et prosjekt som arbeider på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet som nasjonal pådriver for inkluderende læringsmiljø, universell utforming og læringsmiljøutvalgene i høyere utdanning i Norge.

Det gjør at ansvarsområdet til Universell faller noe utenom NTNUs samfunnsoppdrag, men enhetens plassering på NTNU er likevel relevant for strategisk utvikling av lærestedet. Universell bidrar i interne forbedringsprosesser ved NTNU med kompetanse innenfor det som er enhetens ordinære ansvar nasjonalt.

4.8.2 Status

Universell mottar fast tilskudd via NTNU fra Kunnskapsdepartementet samt fullmaktmidler fra Barne-, Likestilling- og Inkluderingsdepartementet og Kommunal og Moderniseringsdepartementet.

Det gjør midlene som Universell benytter relativt låste, noe som sammen med enhetens økonomiske og organisatoriske størrelse gjør at handlingsrommet er lite utover de oppgaver man er avhengig av å utføre gjennom det gitte mandatet. Rammene for arbeidet gjør også at NTNU oppnår svært begrenset endring i handlingsrom hvis Universell iverksetter tiltak, utenom en effektivisering av nåværende samarbeidsmetoder.

4.8.3 Tiltak

	Hensikt	*Resultat*
Tekniske		
Kvalitetssikringssystem for egen virksomhet	Oppnå mer effektiv drift gjennom frigjøring av tid	Økt kapasitet og større kvalitet i tjenestene enheten har ansvar for
Organisatoriske		
Mer effektiv bruk av Universell	Bedre bidrag fra Universell inn i fagmiljøene og administrasjon	Økt kvalitet i bidragene Universell har inn mot NTNU

Vedlegg

Vedlegg 1:
Innspill til økt handlingsrom, Seksjon for fjernundervisning, etter- og videreutdanning

Vedlegg 2:
Innspill til økt handlingsrom, Eksperter i team

Vedlegg 3:
Innspill til økt handlingsrom, Seksjon for studentservice

Vedlegg 4:
Innspill til økt handlingsrom, Internasjonal seksjon

Vedlegg 5:
Innspill til økt handlingsrom, Seksjon for studieadministrative støttesystemer

Vedlegg 6:
Innspill til økt handlingsrom, Seksjon for rekruttering og opptak

Vedlegg 7:
Innspill til økt handlingsrom, universell

NTNU

Personalavdelingen

Dato 13.05.2014

Referanse 2014/5529/BST

Notat

Til:	Universitetsbiblioteket, Driftsavdelingen, Eiendomsforvaltning, Studieavdelingen, Administrasjonstjenesten, HMS-avdelingen, IT-avdelingen, Kommunikasjonsavdelingen, Økonomiavdelingen, Rektor, LOSAM ØE v/ Jens Petter Nygård, LOSAM ULK v/ Janne Beate Gjengaar, LOSAM ONF v/ Brit Stolsmo
Kopi til:	
Fra:	Personalavdelingen

Velferdsmidler 2014 - fordeling i Fellesadministrasjonen

Det ble i møtet med fagforeningene 11.04.14 tatt opp forhandling om fordeling av velferdsmidlene som ble avsatt på årets budsjett for NTNU, totalt kr 1 638.000. I henhold til Hovedavtalens § 13, 2d), plikter arbeidsgiver å ta opp fordelingen av velferdsmidlene til forhandling med fagforeningene.

Gjennom forhandlingene i det sentrale samarbeidsutvalget (SESAM), er det fastsatt hvor mye som skal benyttes i sentrale avsetninger og hvor mye som skal avsettes til videre fordeling innen de lokale samarbeidsutvalgene (LOSAM). Partene ble i møtet enige om følgende fordeling av velferdsmidlene for 2014:

Bedriftsidrettslaget	kr 100.000
Pensjonistforeningen ved NTNU	kr 45.000
Til fordeling blant enhetene (ifht. antall ansatte)	kr 1 493.000
Tilsammen	Kr 1 638.000

Det er besluttet at NTNU-festen skal arrangeres annethvert år, neste gang høsten 2015.

Midlene er fordelt mellom de enkelte LOSAM-områdene i forhold til antall ansatte, slik det fremgår av tabellen nedenfor. Det minnes om Hovedavtalens/Tilpasningsavtalens bestemmelser som fastslår at den videre fordeling/bruk av midlene skal avgjøres gjennom forhandlinger i LOSAM ved den enkelte enhet.

Postadresse
7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880
E-post:
postmottak@adm.ntnu.no
http://www.ntnu.no

Besøksadresse
Høgskoleringen 1

Telefon
+47 73 59 50 00

Telefaks
+47 73 59 80 99

Saksbehandler
Brit Stolsmo
Tlf: +47 73 59 54 82

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Fagforeningene krever at protokoll fra LOSAM ved den enkelte enhet må foreligge før pengene overføres. Personalavdelingen ber om tilbakemelding (protokoll fra LOSAM) som viser hva pengene brukes til. Dette vil bli lagt frem for SESAM.

Enhetene	**Fordelte midler til enhetene**
AB-fakultetet	kr 37.381
BIBSYS	kr 10.467
Det medisinske fakultet	kr 318.487
Det humanistiske fakultet	kr 119.619
IME-fakultetet	kr 150.770
IVT-fakultetet	kr 223.539
NT-fakultetet	kr 181.174
Fellesadministrasjonen	**kr 240.983**
SVT-fakultetet	kr 174.196
Vitenskapsmuseet (inkl. Artsdatabanken)	kr 36.384
Totalt	**kr 1 493.000**

Ved Fellesadministrasjonen fordeles pengene (kr 240.983) videre pr. LOSAM-område:

LOSAM ONF (Organisasjon, nyskaping og forskning)	kr 64.295
LOSAM ULK (Utdanning og læringskvalitet)	kr 69.529
LOSAM ØE (Økonoi og eigedom)	kr 107.159
Totalt	**kr 240.983**

LØNNS-TYPE	R				
ANSATT-TYPE	(Flere elementer)				
ENHET	Fellesadm				**69 529**
LOSAM-områder	LOSAM ULK				
Antall av ETTERNAVN_FORNAVN					
Avdeling	Totalt				
Studieavd	148		53,0 %	36 883	
UB	125		44,8 %	31 151	
Stud-ting	3		1,1 %	748	
UL-stab	3		1,1 %	748	
Totalsum	279		100,0 %	**69 529**	

NTNU

Rektor

Dato	Referanse
27.03.14	2014/7696

Notat

Til:	Fakultetene, prorektor for forskning, prorektor for nyskaping, prorektor for utdanning, studiesjef, bibliotekdirektør, økonomi- og eiendomsdirektør, økonomisjef, seksjonsleder Administrasjonstjenesten, HMS-sjef, Kommunikasjonssjef, IT-sjef, Personalsjef, Hovedverneombudet (HVO), Vitenskapsmuseet, BIBSYS, Driftsavdelingen
Fra:	Organisasjonsdirektøren

VERNELINJEN - TILRETTELEGGING FOR MEDVIRKNING

Hovedverneombudet (HVO) har gjennom Arbeidsmiljøutvalget (AMU) reist spørsmål vedrørende arbeidsvilkår for verneombud (VO), - tilrettelegging for medvirkning for vernelinjen. AMU behandlet saken i AMU-sak 6/14, se http://www.ntnu.no/hms/AMU/2014/0614.pdf.

Lovgrunnlaget

Arbeidsmiljøloven § 6-12 Verneombudets oppgaver: Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet skal se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt i samsvar med bestemmelsene i denne lov.

Forskrift om Organisering, ledelse og medvirkning § 2-2: Verneombudet har rett til å bruke den tid som er nødvendig for å utføre oppgavene på en forsvarlig måte.

NTNU legger følgende føringer til grunn for tilrettelegging av vernelinjen:

Nivå 1

NTNU viderefører frikjøp av HVO 100 %. I tillegg frikjøpes HVOs stedfortreder med 10 %. Frikjøpet dekkes av sentrale midler.

Nivå 2

Fakultet/Vitenskapsmuseet/avdeling bes om å vurdere behov for frikjøp av lokale hovedverneombud (LHVO) og at dette dekkes av enheten (nivå 2).

Nivå 3

Leder klargjør med sitt VO rammer for VO sine oppgaver og legger til rette for at reell medvirkning kan finne sted.

Postadresse
Høgskoleringen 1
7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880
E-post:
http://www.ntnu.no/administrasjon

Besøksadresse
Hovedbygget
Gløshaugen

Telefon
+ 47 73 59 54 82
Telefaks
+ 47 73 59 80 99

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Vurdering av eventuelle B-tillegg blir en sak i reforhandlingen av «Særavtale om godtgjøring mv. for tillitsvalgte i arbeidstakerorganisasjonene og hovedverneombudet ved NTNU».

Det er leders ansvar å legge til rette for medvirkning for VO. VO er en sentral person i HMS-arbeidet ved enheten, og en viktig samarbeidspartner til leder. VOs oppgaver er å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Det anbefales å opprette faste møter med VO, og ellers ha en «åpen dør» for VO.