
Notat

Til: Direktør for organisasjon og infrastruktur

Kopi til:

Fra: HR- og HMS-direktør/OI-stab

Signatur: gunncy

Konseptnotat Framtidas fellesadministrasjon ved NTNU

«Vi har utviklet og modernisert det teknisk-administrative støtteapparatet og yter tjenester med riktig kvalitet tilpasset behovet til brukerne. Hver medarbeiders kompetanse blir verdsatt og utviklet systematisk».

Dette er NTNUs strategiske mål for administrasjonen, og rektor har presisert hva dette betyr for henne i sin ambisjon:

- Vi skal ha en administrasjon som er brukerorientert og effektiv på tvers av NTNU
- Vi skal ha gode administrative prosesser som underbygger faglig virksomhet hele veien
- Vi skal strekke oss mot å ha enda tydeligere og mer gjennomgående felles prosesser og digitale verktøy

Både omgivelsene og NTNU er i stadig endring, de økonomiske rammebetingelsene har allerede blitt strammere og vi må forberede oss på «å gjøre mer for mindre» i årene som kommer. Derfor må vi sørge for at fellesadministrasjonen både er riktig dimensjonert og organisert for utfordringene som ligger foran oss.

På bakgrunn av dette har Direktør for organisasjon og infrastruktur besluttet å sette i gang et arbeid som skal vurdere hvordan fellesadministrasjonen kan organiseres for å sikre robuste fagmiljø, samhandling og koordinering på tvers, samt effektive og sammenhengende tjenester til organisasjonen.

Dette notatet beskriver hvorfor og hvordan arbeidet skal gjennomføres, og inneholder:

- Bakgrunn
- Problembeskrivelse – dagens situasjon
- Mandat og rammer for arbeidet

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@ntnu.no www.ntnu.no	Høgskoleringen 1 Hovedbygningen	+47 73595000	Gunn Nancy Halsetrønning gunncy@ntnu.no Tlf: 93 066 022

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

1. Bakgrunn

I fellesadministrasjonen er det samlet ulike funksjoner som skal sørge for at virksomheten og eksterne interessenter får de leveransene de har krav på og behov for. Grovt sett kan fellesadministrasjonen tilskrives tre roller/funksjoner:

1. I tillegg er fellesadministrasjonen en stor tjenesteytende virksomhet der den viktigste oppgaven er å løse oppgaver for å understøtte kjernevirksomheten, og som en administrasjon for fellesadministrasjonen selv¹.
2. Gjennom forvaltnings-/styringsrollen skal vi påse at virksomheten holder seg innenfor gjeldende lover og regler, rapporterer i henhold til krav gitt av myndighetene og sørger for tydelige styringssignaler til virksomheten.
3. Fellesadministrasjonen skal videre / også legge til rette for gode beslutningsgrunnlag og være en pådriver for NTNUs ledelse og styre. I funksjonen som policyleverandør utformer fellesadministrasjonen politikker og retningslinjer for virksomheten.

Siden etableringen av funksjonen Direktør for organisasjon og infrastruktur 1. januar 2022, der driftsenhetsområdene organisasjon og informasjon og økonomi og eiendom ble slått sammen til ett, har det vært gjennomført flere organisatoriske endringer i fellesadministrasjonen. Høsten 2022 ble stabsmedarbeiderne som rapporterte til OI-direktøren tatt ut av rektors staber og organisert i stab direkte underlagt direktøren og 1. april i år ble følgende enheter etablert:

- «Nye» Rektors stab
- Avdeling for forskning, innovasjon og eksterne relasjoner (FIE)
- Avdeling for utdanning

«Nye» rektors stab rapporterer til rektor, samtidig som Avdeling for forskning, innovasjon og eksterne relasjoner organisatorisk ble lagt under Direktør for organisasjon og infrastruktur.

I tillegg ble de tre avdelingene på utdanningsområdet slått sammen til en avdeling, også denne underlagt OI-direktøren.

Per i dag er fellesadministrasjonen delt inn i ni avdelinger, samt enheter og ombud som rapporterer til OI-direktør^{2,3}. I tillegg kommer Universitetsbiblioteket, som er underlagt prorektor for forskning, men møter i ledermøtet til OI-direktøren.

Det er i hovedsak Avdeling for dokumentasjonsforvaltning (DOKU), Avdeling for virksomhetsstyring (VIRK), Tjenesteutviklingsteamet (TUT) og Digitaliseringsprogrammet (DP) som er kjernen i denne organisasjonsgjennomgang, mens HR/HMS-avdelingen, IT-avdelingen og Økonomiavdelingen er sentrale deltagere fordi de har tilgrensende oppgaver/prosesser og vi skal ha en åpen tilnærming til hvordan vi best kan løse utfordringene med de ressursene vi har til rådighet. De øvrige avdelingene deltar ikke i organisasjonsgjennomgangen, men er likeverdige deltagere i arbeid for å følge opp målsettingen om Ett

¹ Kunnskapsgrunnlag om fellesadministrasjonen_oppdatert 8.5.2021

² Fra 1. april: Utdanningsavdelingen, DOKU, VIRK, Økonomiavdelingen, HR/HMS-avdelingen, Eiendomsavdelingen, IT-avdelingen, FIE, Kommunikasjonsavdelingen.

³ Campusutvikling, Digitaliseringsprogrammet, OI-direktørens stab, personvernombud, studentombud.

NTNU utover organisasjonsgjennomgangen. Begrunnelsen for utvalget blir begrunnet i kapittel 3 Mandat og rammer for arbeidet.

2. Problembeskrivelse – dagens situasjon

NTNU iverksetter flere utviklingsprosjekter enn vi klarer å gjennomføre og fellesadministrasjonen sliter med intern koordinering. Det er blant hovedfunnene i rapporten Ett NTNU-administrasjon og tilbakemeldingene på denne. Metaforen siloer benyttes for å beskrive manglende samarbeid og koordinering på tvers av organisasjonen.

Dette er viktige funn som må følges opp. Samtidig som vi skal ha fokus på utfordringer og forbedringspotensialet, må vi ha med oss og ivareta styrkene som ligger i dagens organisasjon; kompetanse, lojalitet, og evne til å ta tak og dra lasset sammen når det gjelder. De beste eksemplene på at apparatet fungerer når det trengs er fusjonen og håndteringen av pandemien. Fellesadministrasjonen bidro med viktige og til dels kritiske leveranser for å sørge for sikker drift og sentrale leveranser til kjernevirksomheten under svært krevende forhold. Det ligger en styrke i medarbeidernes og fagmiljøenes evne til å operere selvstendig og ta ansvar, kombinert med evnen til å danne tverrfaglige og problemløsende grupper. NTNU får også gode tilbakemeldinger fra Kunnskapsdepartementet gjennom etatsstyringen, også i en periode hvor reduksjon av bevilgninger gjennom den forrige regjeringens ABE-kutt i høy grad ble håndtert gjennom justering av bevilgninger til fellesadministrasjonen. Utgangspunktet for forbedringsarbeid er derfor godt: Fellesadministrasjonen har demonstrert evne og vilje til å håndtere krevende situasjoner og vi har en klar beskrivelse av forbedringspotensial.

Avdelingene i fellesadministrasjonen preges av høye ambisjoner på vegne av NTNU og har god innsikt i forbedringsmuligheter. Dette er grunnleggende positive trekk som medfører en rekke velbegrunnede initiativer for forbedring og utvikling. Samtidig bidrar siloorganisering og manglende koordinering til at vi lykkes for dårlig med å få til felles prioriteringer som oppleves å forplikte organisasjonen når det kommer til gjennomføring. Dette forsterkes av et annet hovedfunn fra rapporten Ett NTNU-administrasjon, nemlig omfattende beslutningsprosesser som i for liten grad fører til avklarende beslutninger. Med avklarende beslutninger menes i denne sammenheng at beslutningen har tilstrekkelig forankring og legitimitet i organisasjonen til at den oppleves som forpliktende for de som berøres og at omkamper er avsluttet⁴. Når vi kommer til gjennomføringen er det derfor ofte uklarhet om hva som egentlig er besluttet og hva som egentlig er prioritert.

Velbegrunnede initiativer for utvikling befinner seg derfor ofte i en tilstand av manglende reell forankring og i løpende konkurranse om knappe ressurser, som tilgang på nødvendig kapasitet og kompetanse (dvs medarbeideres tid), ledelsesoppmerksomhet, og beslutningskraft. Denne løpende konkurransen reduserer sannsynligheten for at initiativene lykkes og innebærer ineffektiv bruk av knappe ressurser. Dette gir i en del tilfeller uforutsigbarhet og stort press på organisasjonen, «vi bruker de samme ressursene flere ganger» og det er betimelig å stille spørsmål om vi i dag er en «overopphetet» organisasjon som bruker store ressurser på utvikling som ikke nødvendigvis gir mer strategisk framdrift. Samtidig kan manglende samsvar mellom ambisjoner og kapasitet til gjennomføring spores tilbake til manglende koordinering i fellesadministrasjonen i utarbeidelse av beslutningsgrunnlag. Problemet forsterkes antagelig av at det er

⁴ Det er ingen iboende motsetning mellom universitet som organisasjonsform og beslutninger som oppfattes som forpliktende. Derimot må beslutninger ved et universitet som regel være fundert på reell medvirkning og medbestemmelse fra berørte aktører for å ha tilstrekkelig legitimitet.

mange enheter med «selvstendig initiativrett» ved NTNU, kombinert med underutviklet praksis for felles prioritering mellom initiativer som hver for seg er velbegrunnet, men som samlet gir overbelastning. Det er liten tvil om at dette er en kompleks utfordring som krever at vi ser på hvordan vi gjennomfører oppgaveløsningen i fellesadministrasjonen på nytt.

I styresaken⁵ **Oppretting og utlysning av stilling som administrasjonsdirektør** var rektors vurdering at *Det fremste argumentet mot (Opprettelsen av stillingen) er særlig knyttet til at det blir et stort lederspenn. En person kan ikke ha like god kompetanse på alle områder som direktøren tillegges ansvar for. Utfordringen med et stort lederspenn er også knyttet til muligheten til å vie nok oppmerksomhet oppover i organisasjonen mot styre og rektor og nedover mot avdelingene og fakultetene. Samtidig skal man også være en god leder for de ansatte. Det er ingen tvil om at dette er en utfordrende lederjobb. Og En konsekvens av denne endringen, dersom den vedtas, er at avdelingsledernes rolle i organisasjonen vil kunne bli en annen enn i dag, og de vil måtte representere sine områder i en del sammenhenger tydeligere enn vi nå ser dem. Rektor er overbevist om at det blir lettere å få avdelingssjefene til å bli ett felles lag med en og samme leder. Dette er avgjørende for at vi skal kunne omstille oss og ha en hensiktsmessig administrasjon i årene framover.*

Slik situasjonen er i dag, kan vi si at rektors bekymring knyttet til det store lederspennet som ligger til OI-direktøren har slått til, særlig med tanke på en helhetlig koordinering. Koordineringsutfordringene forsterkes av at vi har en organisering der mange enheter rapporterer direkte til OI-direktør, og en situasjon preget av at saker som krever avklaring tenderer å «flyte opp», heller enn å håndteres på lavere organisasjonsnivå. Problemet forsterkes ytterligere av at det er begrenset tradisjon for å selv ta initiativ for å involvere andre enheter i saksforberedelsene, mens det er mindre uvanlig å påpeke at ens egen enhet ikke er konsultert. Det er derfor behov for å etablere tydeligere rammer for avdelingene, slik at avdelingsdirektørene, i enda større grad enn i dag, både får tilstrekkelig mandat og myndighet til å ta ansvar for beslutninger innenfor egen enhet og sørge for involvering og koordinering på tvers i fellesadministrasjonen og med fakultetene der det er tydelige grenseflater. Dette vil kunne bidra til mer effektive beslutningsprosesser der flere beslutninger tas på lavere nivå i organisasjonen og at øverste ledelsesnivå i mindre grad blir opplevd som en «flaskehals» i beslutningsprosesser.

Manglende koordinering og ledelsesmessig forpliktelse til å følge opp felles overordnede prioriteringer ressursmessig er videre identifisert som gjennomgående problem, men gir spesielt tydelige utslag i oppfølging av NTNUs overordnede PBO⁶prosess og i initiering, prioritering og gjennomføring av felles utviklingsprosjekter.

Samtidig er NTNU en organisasjon som krever at beslutninger er godt forankret for å ha tilstrekkelig legitimitet. Dermed blir godt forberedt beslutningsgrunnlag som opplyser saken fra alle relevante perspektiver før den legges frem til beslutning, avgjørende.

Gjennom den organisasjonsmessige «høringen» av Ett NTNU-rapporten våren 2022, er følgende problembeskrivelse godt forankret:

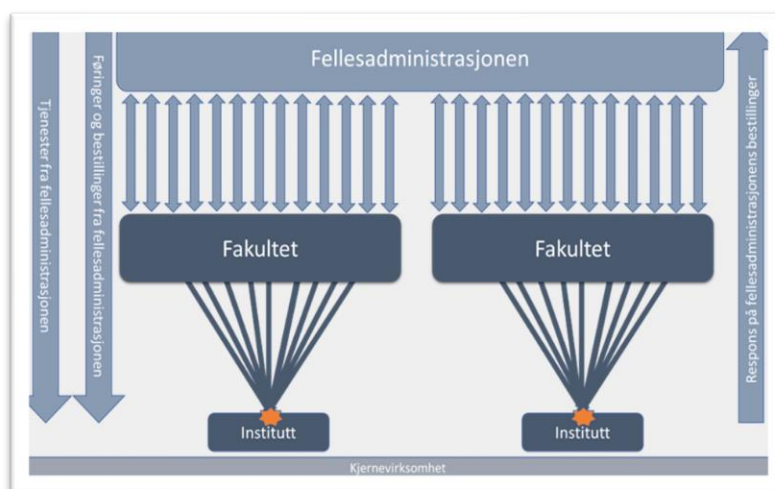
- Fellesadministrasjonen bør styrke sin interne koordinering

⁵ S-Sak 22/21

⁶ Plan, budsjett og oppfølging

- FA må forstå instituttenes begrensede administrative kapasitet
- Kjernevirksomheten ved NTNU skjer på instituttene.

I et møte i administrativt lederutvalg (ALU) (våren 2022), presenterte ett av fakultetene modellen ved siden av. Den illustrerer hvordan både fakultetene og spesielt instituttene treffes av krav, føringer og bestillinger fra fellesadministrasjonen og det fulgte med en virkelighetsbeskrivelse der mange institutt opplever at de «drukner» og i flere tilfeller må de svare ut «samme» bestilling fra ulike



deler av fellesadministrasjonen. Denne situasjonen bærer ikke preg av effektiv ressursbruk verken i fellesadministrasjonen eller hos fakultetene/instituttene. Og beskrivelsen viser at vi fremdeles har en vei å gå dersom fellesadministrasjonen skal bidra til å realisere rektors ambisjon for administrasjonen som ble beskrevet ovenfor.

PBO-prosessen skal være bunnplanken i NTNUs felles prioriteringer for å sikre god gjennomføring av utviklingsavtalen med KD, håndtere NTNUs egne risikoanalyser, og oppfølging av pålegg fra myndighetene. PBO-prosessen danner grunnlaget for NTNUs periodeplan og for rektors tildelingsbrev til fakultetene, museet og fellesadministrasjonen. Førre for fellesadministrasjonens prioriteringer er sikker drift, god forvaltning og gjennomføring av periodeplanen. Det er avgjørende at fellesadministrasjonen sikrer at prioriteringene har nødvendig forankring i resten av organisasjonen og tar hensyn til hvordan prioriteringene belaster knappe ressurser i hele organisasjonen. Dette innebærer også at utviklingsprosjekter som trekker på knappe ressurser i organisasjonen må begrunnes med prioriteringer i NTNUs periodeplan.

I tillegg til PBO-prosessen og felles prioriteringer av utviklingsprosjekter er NTNU Sak særlig viktig for å realisere ambisjonene om Ett NTNU. Prosjektet skal blant annet levere: Prosesser og tjenester hvor brukerens behov er tatt hensyn til; felles prosesser og verktøy; økt grad av selvbetjening og automatisering; og en bedre og mer effektiv arbeidshverdag for ansatte. Prosjektet gir også anledning til nødvendig styrking av kvaliteten og effektiviteten i forvaltning og saksbehandling ved NTNU.

KD har i tildelingsbrevet for 2023 til NTNU understreket betydningen av forvaltningskompetanse og uttrykt forventning om at NTNU arbeider systematisk med å sikre god regelverkskompetanse og forvaltning.

Arbeidet med NTNU Sak avdekker at FA har underutviklet praksis på området, illustrert ved (men ikke avgrenset til) mangelfull bruk av NTNUs nåværende saksbehandlingssystem ePhorte.

Manglende enhetlig praksis for gjennomgående administrative arbeidsprosesser identifiseres i Ett NTNU-rapporten som en særskilt utfordring. I realiteten er det et knippe sentrale utfordringer som berøres: Kostnadseffektiv administrasjon, særlig i lys av gjennomføring av ABE-kutt ved NTNU; god (nok) kvalitet og forutsigbarhet i forvaltning ved NTNU; samvirke på tvers av nivåer i organisasjonen; samt standardisering kontra lokale tilpasninger. Problemet illustreres også gjennom manglende motivasjon eller vilje for gevinstrealisering fra ulike utviklingsprosjekter.

Utfordringene knyttet til felles prioriteringer, koordineringsutfordringer og gjensidige avhengigheter gjelder alle enheter i fellesadministrasjonen. Det samme gjelder forventningsavklaring og samhandling med fakultetene og museet (hvilket ikke er til hinder for at det finnes mange eksempler på god forventningsavklaring og samhandling. NTNU har mye god praksis å lære av.) Det er videre utfordringer som bare delvis lar seg løse gjennom endringer i organisasjonsstruktur, men hensiktsmessig organisasjonsstruktur er like fullt viktig, også for at andre grep skal lykkes.

Med begrunnelse i dette utfordringsbildet, er ambisjonen ved å etablere en ny organisering av fellesadministrasjonen følgende:

- Bedre koordinering, samordning og samhandling ved å organisere funksjoner som både hører sammen og er gjensidig avhengig av hverandre tettere
 - Robuste fagmiljø
- Tydeligere roller og ansvar
- Økt gjennomføringskraft
- Mer effektive prosesser og tjenester tilpasset brukerne.

3. Mandat og rammer for arbeidet

En rekke avdelinger i fellesadministrasjonen har allerede gjennomført organisatoriske endringer for å bidra til tydeligere roller og ansvarsforhold, samt utnytte tilgjengelige ressurser bedre. Disse organisatoriske endringene må få tid og rom til å virke. Eiendomsavdelingen, Kommunikasjonsavdelingen, FIE og Utdanningsavdelingen inngår derfor ikke i denne gjennomgangen.

HR/HMS-avdelingen, Økonomiavdelingen og IT-avdelingen har også gjennomført endringer som trenger tid og rom for å virke. Samtidig har disse avdelingene tydelige grenseflater mot enheter som er den del av gjennomgangen som gjør at de må trekkes inn i arbeidet: HR/HMS-avdelingen huser i dag Tjenesteutviklingsteamet, selv om dette ihht mandatet rapporterer direkte til OI-direktør. HR/HMS-avdelingen har også en sentral rolle i kompetanseutvikling og generell organisasjonsutvikling. Økonomiavdelingen har gjennom seksjon for økonomitjenester i fellesadministrasjonen en sentral rolle i arbeidet med PBO-prosessen og å omsette NTNUs periodeplan til felles prioriteringer i fellesadministrasjonen. IT-avdelingen er den mest sentrale leverandør av kapasitet og kompetanse til Digitaliseringsprogrammets prosjekter.

DOKU og VIRK har felles eierskap til basis saksbehandling i NTNU Sak, og DOKU har en sentral rolle i gjennomføring av NTNU Sak, som er NTNUs største og viktigste prosjekt for utvikling av forvaltning og saksbehandling. VIRK har eierskap til prosessen styrer, råd og utvalg, som er en av de fire saksprosessene i NTNU Sak utover basis saksbehandling.

VIRK har koordinerende ansvar for PBO-prosessen og for risikoanalyse knyttet til NTNUs måloppnåelse. VIRK har videre en sentral rolle i å sikre at periodeplanens prioriteringer ligger til grunn for NTNUs samlede portefølje av initiativer for utvikling.

Digitaliseringsprogrammet (DP) og Tjenesteutviklingsteamet (TUT) har separate, men overlappende mandater knyttet til digital omstilling og endringsarbeid ved NTNU. Begge har mandat til å utvikle og forvalte relevant metodikk ved NTNU og begge er avhengige av at organisasjonen stiller nødvendig kompetanse og kapasitet til rådighet. Begge rapporterer faglig til OI-direktøren, men TUT er organisatorisk plassert i HR/HMS-avdelingen mens DP er underlagt OI-direktøren, og organisert med et eget sekretariat og et programstyre.

DOKU, VIRK, TUT og DP danner på denne bakgrunnen kjernen i en organisasjonsgjennomgang, mens HR/HMS-avdelingen, IT-avdelingen og Økonomiavdelingen er sentrale deltagere. De øvrige avdelingene deltar ikke i organisasjonsgjennomgangen, men er likeverdige deltagere i arbeid for å følge opp målsettingen om Ett NTNU utover organisasjonsgjennomgangen.

Det etableres et prosjekt for å (vurdere og) foreslå hvordan denne delen av fellesadministrasjonen best kan organiseres for å bidra til måloppnåelse både for NTNUs strategi og rektors ambisjon for administrasjonen.

LEVERANSE

Prosjektet skal utrede tre organisatoriske konfigurasjoner:

1. Lite endring i formell struktur fra status quo, men med mer effektive mekanismer for koordinering og felles prioritering.
2. En avdeling for Virksomhetsstyring og utvikling som innbefatter VIRK, DOKU, DP og TUT. Det kan vurderes å supplere med seksjoner/faggrupper fra HR/HMS, IT-avdelingen og/eller Økonomiavdelingen.
3. En konfigurasjon der de fire enhetene inngår i andre avdelinger (HR/HMS, IT-avdelingen og Økonomiavdelingen.) Det legges til grunn at tidligere endringer (som å flytte DP ut av IT-avdelingen) ikke reverseres.

I tillegg inviteres prosjektgruppa til å presentere et fjerde alternativ til organisatorisk konfigurasjon, dersom de gjennom arbeidet kommer fram til et forslag som ligger utenfor beskrivelsen 1-3.

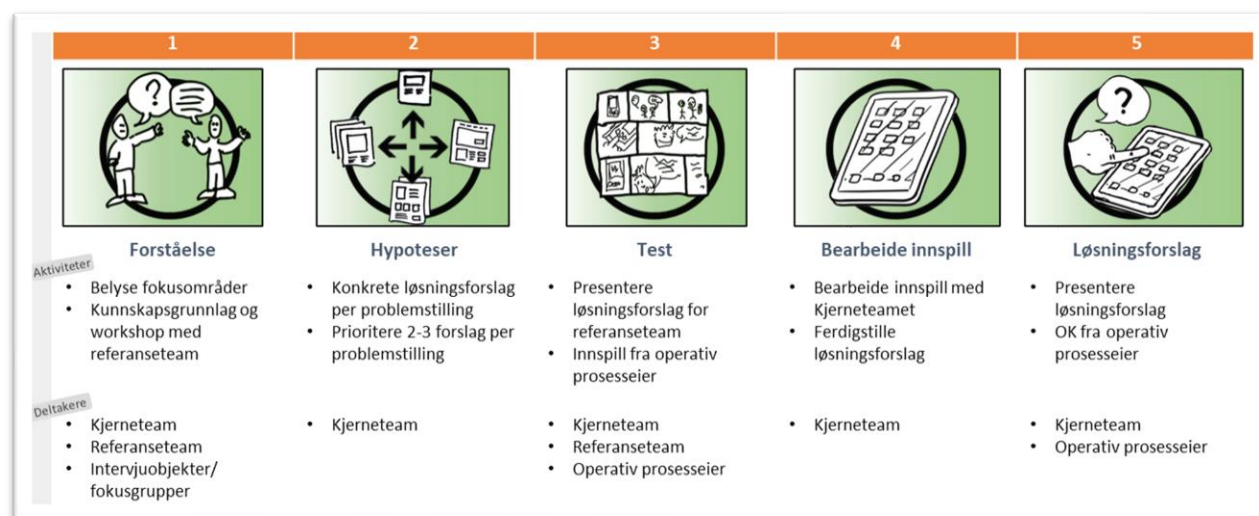
Til slutt ønsker Direktør for organisasjon og infrastruktur at minst ett av forslagene til ny organisasjonsmodell skal beskrive hvordan vi kan etablere og bygge opp en kompetanseenheter for utvikling og prosjektledelse. Dette bygger på behovet for å vri/øke kompetansen i grunnbemanningen på grunn av endringene i Statsansatteloven, innskjerpinger i innleieforskriften samt tydelige føringer i tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet om å redusere konsulentbruk.

Leveransen skal presenteres i et beslutningsgrunnlag der alle løsningsalternativene både skal inneholde en beskrivelse hvordan de skal bidra til måloppnåelse og en SWOT-analyse som beskriver styrker, svakheter, muligheter og trusler.

Det er en forutsetning for arbeidet at omorganiseringen gjennomføres i tråd med gjeldende lov- og avtaleverk og NTNUs omstillingsregelverk.

VALG AV METODE FOR GJENNOMFØRING

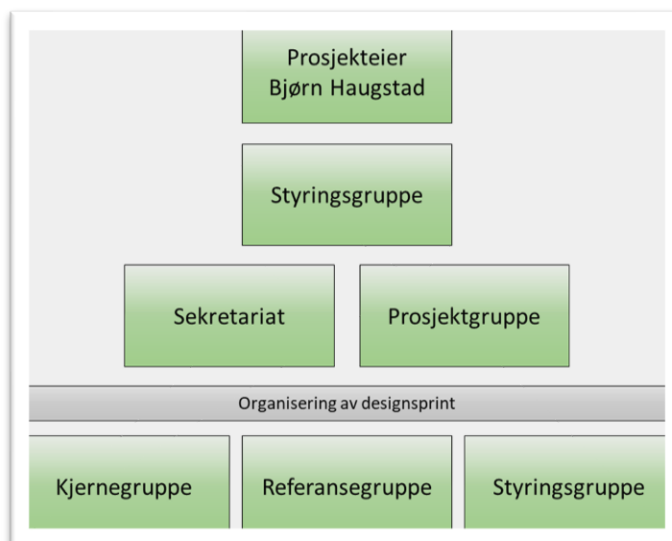
Vi forutsetter at prosjektet gjennomføres så raskt som mulig for å ta ut effekter og samtidig forhindre at medarbeiderne står i usikkerhet og endring over for lang tid. Samtidig skal hensynene til bred medvirkning og forsvarlig arbeidsmiljø i prosessen ivaretas. Det legges opp til en ambisiøs tidsplan for gjennomføring av prosjektet og vi må tenke nytt rundt hvordan arbeidet med å komme fram til løsningsalternativer skal foregå. Design sprint foreslås som arbeidsmetode. Dette er en kreativ og involverende arbeidsmetode. Ulempen er at den er svært arbeidskrevende for de som deltar i kjerneteamet i design sprintuka, fordelene er at vi har konsepter til nye organisasjonsmodeller i løpet av kort tid (ca en uke). Dette innebærer at vi raskt får opp ulike modellalternativer som deretter skal diskuteres i organisasjonen. Design sprint som metode for organisasjonsutvikling har vært prøvd med gode resultater tidligere, og organisasjonen har gitt tilbakemelding om at de opplever seg godt hørt gjennom prosessen. Modellen under viser i korte trekk hvordan en design sprintuke utspiller seg:



ORGANISERING

Arbeidet organiseres som et prosjekt, med OI-direktør som prosjekteier og leder av styringsgruppa.

I tillegg til OI-direktøren, består styringsgruppa av følgende ledere: avdelingsdirektørene for virksomhetsstyring, økonomiavdelingen, dokumentasjonsforvaltning, HR- og HMS-avdelingen og IT-avdelingen og leder for digitaliseringsprogrammet. I tillegg foreslår vi å styrke styringsgruppa med representanter fra ALU, vernelinje og tillitsvalgtapparatet.



Sekretariatet bemannes med prosjektleder, prosesstøtte, kommunikasjonsressurs og en dokumentasjonsansvarlig. Sekretariatets rolle er å legge til rette for at prosjektgruppa skal ha godt forberedte møter og kan legge gode planer blant annet for designsprinten.

I tillegg er det viktig med god forankring av arbeidet og løsningene i rektorat/dekanmøte og SESAM/LOSAM.

Organisering av designsprint:

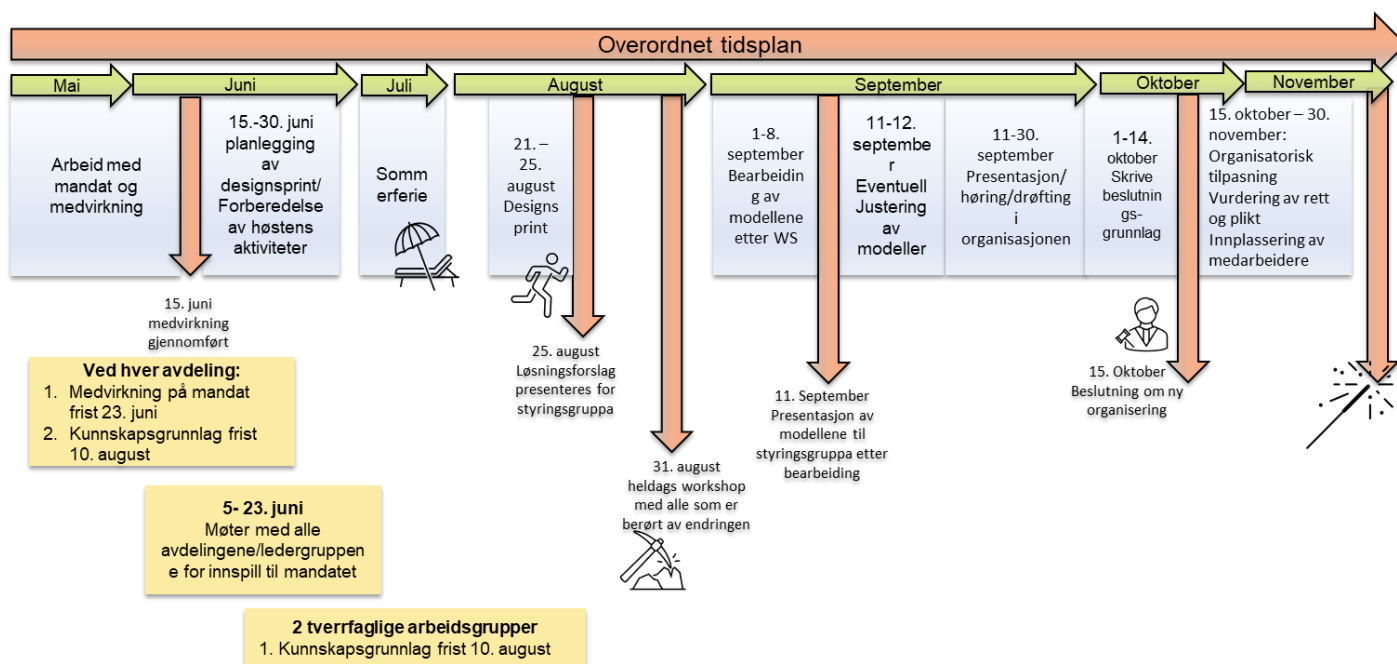
Kjernegruppa skal bestå av prosjektgruppa, samt representanter fra de ulike fagmiljøene som forventes å bli berørt av organisasjonsendringen, samt om lag 2 representanter fra virksomheten, for eksempel en administrativ leder og en seksjonsleder fra nivå 2.

Referansegruppa er bredt sammensatt, og alle medarbeidere i de berørte enhetene inviteres til å delta. I tillegg foreslår vi at ALU inviteres inn i referansegruppa under designsprinten

Styringsgruppa er den samme som i prosjektet ellers.

TIDSPLAN

Det er et grunnleggende premiss for arbeidet at vi skal få til en god, ryddig og involverende prosess som sikrer god medvirkning med rom for idemyldring og engasjement i organisasjonen. Derfor skal vi bruke den tiden som er nødvendig for å sikre at løsningsalternativene er realistiske og godt forankret før beslutning fattes. Samtidig vet vi at organisasjonsprosesser alltid tar mye energi fra organisasjoner og derfor er det viktig at prosessen ikke drøyer unødvendig ut i tid. Tidsplanen som er lagt (og presentert under) er både ambisiøs og krevende, men med god planlegging i forkant har vi god tro på at den er gjennomførbare. Under følger en visuell beskrivelse av tidsplanen og de viktigste milepælene i arbeidet. Mandatet som følger med (vedlegg 2) viser en mer detaljert plan for gjennomføring av aktiviteter.



VIDERE ARBEID

Felles prinsipper for organisasjonsutvikling:

Gjennomføringen av utredningen og påfølgende implementering av de organisasjonsendringene dette fører fram til, er nødvendige, men neppe tilstrekkelige tiltak til at vi lykkes med utviklingen av framtidens fellesadministrasjon. NTNU mangler tydelige felles, gjennomgående prinsipper og modeller for organisasjonsutvikling som enhetene kan ta utgangspunkt i forhold til sin egen organisering. Noen slike områder der det er behov for å tydeliggjøre slike felles prinsipper i forhold til organiseringen av framtidens fellesadministrasjon er bl.a.:

- Organisering av lederstøttefunksjoner – forholdet mellom lokale lederstøttefunksjoner som ligger i avdelingen og lederstøttefunksjoner som dekker hele fellesadministrasjonen
- Enkelte av avdelingene i fellesadministrasjon har etablert seksjoner som formell organisatorisk enhet på 4. nivå, mens andre har innført faggrupper eller team. Det er behov for å ha felles prinsipper for hvordan dette skal følges opp i PBO-prosessen, og i daglige personal- og økonomioppfølging mv.
- Bruken av prosjekt vs. linjemessig gjennomføring av utviklingsprosjekter. Dette gjelder både i forhold til gjennomføring av campusutvikling, digitaliseringstiltak, andre former for tjeneste- og organisasjonsutvikling, effektivisering og gevinstrealisering mv. Det mangler her felles prinsipper og spilleregler i forhold til ansvarsdeling, ledelsesoppfølging, ressursstyring både i gjennomføringen, overleveringen og oppfølgingen av utviklingsaktiviteter som organiseres i prosjekt.
- Felles prinsipper og modeller/kanaler for distribusjon av tjenester fra fellesadministrasjonen, brukerstøtte mv.

Eksempelene er ikke uttømmende og bør suppleres ytterligere gjennom utredningsarbeidet. Utviklingen av slike fellesprinsipper inngår ikke i utredningsarbeidet som nå igangsettes, og vil bli fulgt opp i etterkant.