

KUNNSKAPSGRUNNLAG – FREMTIDENS FELLESADMINISTRASJON

I forbindelse med utarbeidelsen av kunnskapsgrunnlag for fremtidens Fellesadministrasjon er det opprettet to tverrfaglige grupper med deltakere fra Avdeling for virksomhetsstyring, Avdeling for dokumentasjonsforvaltning, HR- og HMS-avdelingen, Økonomiavdelingen, IT-avdelingen, Tjenesteutviklingsteamet og Digitaliseringsprogrammet. Disse gruppene har arbeidet med å utarbeide et kunnskapsgrunnlagsgrunnlag som består av følgende tema:

- Beskrivelse av enhetenes grenseflater mot ulike fagmiljø og viktige samarbeidsflater for enhetene fremover, og hvorfor disse er viktige og gir merverdi til NTNU.
- Kritiske suksessfaktorer for at Fellesadministrasjonen skal lykkes med god tjenesteyting, koordinering og effektive beslutningsprosesser i framtida.
- Faktorer som ikke løses i en omorganisering
- Anbefalinger til videre arbeid

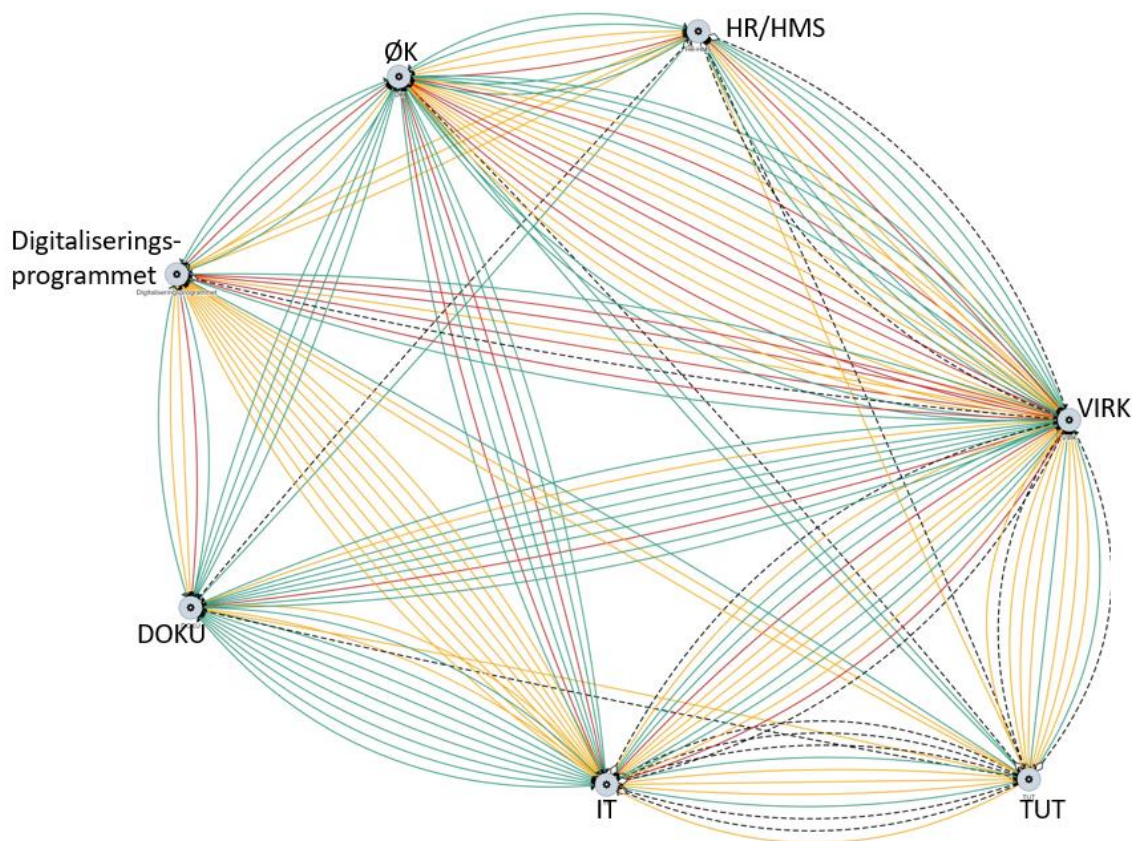
Det er imidlertid viktig å presisere at kartleggingen er gjennomført som en lokal innsiktsøvelse. Arbeidet gir et inntrykk av hvordan samarbeidsområdene oppleves, en pekepinn på hvor samarbeidsområdene finnes og hvor det kan finnes områder som bør forbedres. Kartleggingen er ment å fungere som et utgangspunkt for analyse og diskusjon om samarbeidsområder og suksessfaktorer for prosjektet som helhet. Gjennomføringen av kartleggingen har verken vært systematisk eller fullstendig, og gir ikke noe fullstendig bilde av samarbeidsflater eller koblinger mellom enhetene i Fellesadministrasjonen. I tillegg har avdelingene kartlagt ulike samarbeidsområder med ulik detaljeringsgrad. Likevel vurderes kunnskapsgrunnlaget til å gi et godt nok grunnlag til å fortsette arbeidet med fremtidens Fellesadministrasjon.

Dette notatet gir et oppsummert sammendrag av funnene. I vedlegget finnes samtlige kartlegginger som er foretatt. For å en oversikt over det totale kunnskapsgrunnlaget må derfor både dette notatet og vedlagte powerpoint benyttes.

Samarbeidsområder

Det som er gjennomgående i kartleggingen er at enhetene i Fellesadministrasjonen samarbeider på tvers av avdelingsgrensene. Samarbeidet er ikke nødvendigvis tilstrekkelig koordinert eller systematisert, men eksisterer. Det er imidlertid viktig å presisere at avdelingene som samarbeider i Fellesadministrasjonen ikke kun er utelukkende de enhetene som er berørt av denne omorganiseringen. For å kunne hindre at institutt og fakulteter mottar ikke-koordinerte bestillinger fra Fellesadministrasjonen er det derfor nødvendig å også arbeide med samordning med de ikke-berørte avdelingene.

Hver berørt enhet har kartlagt egen enhets samarbeidsområder med andre enheter. I tillegg har enheten selv vurdert kvaliteten på samarbeidet (fungerer godt, fungerer middels, fungerer i mindre grad). Samtidig har enheten kartlagt om det finnes samarbeidsområder som det ikke eksisterer samarbeid på i dag. Kartleggingene er oppsummert og visualisert i figuren under. Hver linje i figuren under representerer et samarbeidsområde mellom to avdelinger. Når linjen er grønn er det et samarbeidsområde som fungerer godt i dag, ved gul linje fungerer det middels, mens en rød linje symboliserer at samarbeidsområdet fungerer i mindre grad. En stiplet linje representerer et område som man i dag ikke har samarbeid på, men hvor man burde ha samarbeidet. I vedlegget finnes en oversikt over hvilke samarbeidsområder de ulike linjene representerer, i tillegg til samtlige enheters kartlegginger.



Figur 1. Figuren viser enhetenes samarbeidsområder med andre enheter. Hver linje i figuren under representerer et samarbeidsområde mellom to avdelinger. Når linjen er grønn er det et samarbeidsområde som fungerer godt i dag, ved gul linje fungerer det middels, mens en rød linje symboliserer at samarbeidsområdet fungerer i mindre grad. En stiplet linje representerer et område som man i dag ikke har samarbeid på, men hvor man burde ha samarbeidet.

Det er tydelig fra kartleggingen at samtlige av de berørte enhetene (VIRK, DOKU, TUT, HR/HMS, IT og Digitaliseringsprogrammet) har flere samarbeidsområder på tvers, som i dag fungerer godt i større eller mindre grad. Det er imidlertid noen områder som er fremhevet som spesielle samarbeidsområder, som i særskilt grad krever samarbeid på tvers av fagmiljøer. De samarbeidsområdene som er spesielt fremhevet er følgende:

- PBO i Fellesadministrasjonen (ØK, HR, VIRK)
- Virksomhetsarkitektur, informasjonsarkitektur, prosess-struktur (DP, IT, VIRK, TUT)
- Lederopplæring, ledelse (policy) og strategisk bemanningsplan (HR, VIRK)
- Organisasjonsutvikling og lederutvikling (HR, VIRK)
- Gevinstrealisering og FDVu kostnader (DP, IT, TUT, VIRK)
- Forvaltning av tjenester (IT, ØK, VIRK, HR, DOKU)
- Tjenesteutvikling, prosessutvikling, koordinering av utviklingsprosjekt og felles prosjektmetodikk (DP, TUT, VIRK, HR, IT, DOKU)

Disse samarbeidsområdene er tverrgående prosesser som går på tvers av fagmiljø, og i stor grad også påvirker fakultetene og instituttene. Hvis fremtidens Fellesadministrasjon skal lykkes, er det essensielt at disse områdene har god koordinering og samordning. Dette begrunnes i at brukerne av disse tjenestene og prosessene er mange og ringvirkningene av et dårlig samarbeid vil påvirke langt utover enhetenes egne fagmiljø.

Suksessfaktorer

For at prosjektresultatet kan vurderes som vellykket bør noen suksessfaktorer være oppfylt. I lys av problembeskrivelser som gjelder god tjenesteyting, koordinering og effektive beslutningsprosesser i fremtiden har kartleggingen gitt seks suksessfaktorer som må være oppfylt. Disse seks suksessfaktorene er følgende:

- **Rammebetingelser:** Kapasitet, kapabilitet, forutsigbare rammer, beslutningsvei.
- **Myndighet og beslutningsvei:** Klart og tydelig mandat, evne til omprioriteringer/nedprioriteringer, utøvelse av lederrollen.
- **Felles kultur:** felles språk, delingskultur, lojalitet til beslutninger, kultur for styring.
- **Organisasjonsforståelse:** NTNU-perspektivet, brukerfokus, forstå behovet til virksomheten, kunnskap om hverandre på tvers.
- **Definert tjenestenivå:** definerte tjenester og tjenestenivå.
- **Samarbeid og samordning:** matrisearbeid, felles utviklings- og prosjektmiljø, koordinering av bestillinger, felles årshjul, tverrfaglige samarbeidsklynger.

Samtlige av disse suksessfaktorene må oppfylles hvis man skal muliggjøre god tjenesteyting, koordinering og effektive beslutningsprosesser i fremtidens Fellesadministrasjon. Suksessfaktorene er overgripende og vil påvirke både tjenesteyting, koordinering og effektive beslutningsprosesser, men også styring, forvaltning og sikker drift. I vedlegget finnes en oversikt over hva som inngår i hver suksessfaktor.

Faktorer som ikke løses i en omorganisering

Kartleggingen viser at uavhengig av hvilke organisatoriske konfigurasjoner som velges er det faktorer som ikke vil løses av en omorganisering. For eksempel vil ikke etablering av nye avdelinger eller enheter medføre at vi har en felles kultur, arbeider i matrise på en velfungerende måte eller slutter å bruke store ressurser på intern posisjonering. Uavhengig av hvilken organisatorisk konfigurasjon som velges er det derfor nødvendig å arbeide med faktorer i dagens NTNU. Disse faktorene motarbeider i stor grad prosjektmålene direkte og fremtidens Fellesadministrasjon vil trolig ikke kunne sees på som velfungerende uten at disse faktorene arbeides aktivt med.

I dag observeres en manglende evne til intern omprioritering. Når en enhet øker ressursene på et område medfører dette ofte i dag en kamp om økte midler, i stedet for å vurdere om noen arbeidsoppgaver som gjøres i dag kan gjøres mer effektivt og om de i det hele tatt er nødvendige. Det er en intern kamp om penger, ressurser, oppmerksomhet og makt, samt at man benytter tid på internpolitikk innen egen institusjon. Det ønskes også å peke på at matrisejobbing ikke fungerer optimalt i dag. Det er ofte kamp om ressurser og samarbeid er avhengig av gode relasjoner og raushet, i stedet for velfungerende systemer. Samtidig settes det spørsmålsteget på den totale ressursbruken på NTNU som benyttes på å kjempe om interne ressurser, dette gjelder både i linjen, prosjekter og matrise.

Det er også liten kultur for beslutninger. Det NTNU derimot er gode på er omkamper. Når støy over en beslutning medfører en reversering av beslutningen, vil ikke nødvendigvis reverseringen basere seg på god informasjon, men på informasjon fra den som ønsker reverseringen.

Samtidig er det mange prosjektresultat som ikke implementeres, uten at det er kjent hva årsaken til dette er. Dette kan skape frustrasjon, samt at NTNU har benyttet store ressurser på et prosjekt som ikke blir implementert. I vedlegget finnes flere faktorer som ikke kan løses av omorganisering.

Videre anbefalinger

Avslutningsvis ønsker de tverrfaglige gruppene å gi noen anbefalinger til videre arbeid. Ut ifra kunnskapsgrunnlaget og kartleggingen er det spesielt tre momenter som særskilt bør fremheves.

Prosjektet bes om å ha et kontinuerlig fokus på formål og problemet som skal løses. Ved å ha dette i et kontinuerlig fokus kan man i større grad sikre at ny organisering faktisk løser dagens problemer. Samtidig bør prosjektet ha et bevisst forhold til hvilke nye problem som kan oppstå ved nye organisatoriske konfigurasjoner og prøve å minimere disse.

Samtidig bør **NTNUs fremtidsbehov være i hovedfokus.** Det er viktig at dagens organisering ikke legger føringer for hvordan nye organisatoriske konfigurasjoner bør være. Når Fellesadministrasjonen omorganiseres, bør den være for fremtidens behov, og ikke fortidens.

Til slutt ønskes det å poengtere at organisatoriske konfigurasjoner ikke alene kan løse utfordringene i dagens Fellesadministrasjon. Det må ikke undervurderes hvor viktig faktorer som ikke kan løses med en omorganisering er. **Å ha et bevisst forhold, samt sette inn tiltak, for faktorer som ikke løses med omorganisering er nødvendig for å lykkes med fremtidens Fellesadministrasjon.**