

RAMMEPLAN FOR VIDEREUTVIKLING AV DE TEKNISK-ADMINISTRATIVE TJENESTENE VED HF 2020-2025

1. Mandat og strategiske og organisatoriske forutsetninger

1.1 Mandat og sammensetning av arbeidsgruppe

Dekan ved Det humanistiske fakultet (HF) nedsatte 11.03.2019 en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å utforme en strategisk personalplan for teknisk-administrative stillinger ved HF. Arbeidsgruppen fikk følgende mandat:

Arbeidsgruppen skal ramme inn og lage utkast til en strategisk personalplan for teknisk-administrative stillinger (SP-TA) ved HF, som med bakgrunn i HFs strategi 2018-2025 samt skisserte administrative utfordringer, skal bidra til en langsiktig og helhetlig håndtering av fakultetets tilsetninger i administrative stillinger.

SP TA skal bidra til god virksomhetsstyring ved å:

- *skissere samlet teknisk-administrativ bemanning ved HF fram mot 2025, og dermed være et verktøy for kompetanseutvikling, rekruttering, karriereplanlegging og ressursfordeling.*
- *skissere prinsipper for vurdering av erstatning av teknisk-administrative stillinger som måtte bli ledige som følge av naturlig avgang og/eller turnover, og dermed bidra til transparente prosesser og vurderinger på tvers av instituttene og mellom fakultets- og instituttnivå.*
- *gi innsikt og klarhet i arbeidsfordeling, grenseflater og kompetansebehov på tvers av institutter og nivåer.*
- *først og fremst ha et utviklingsperspektiv, samtidig som den samlede TA bemanning på HF bygger på forholdstall mellom faglige stillinger og teknisk-administrative stillinger.*

Dekan oppnevnte følgende arbeidsgruppe:

- Administrativ leder John Kamsvåg, fakultetsadministrasjonen (leder)
- Seniorkonsulent Trude Hjulstad, Institutt for språk og litteratur
- Kontorsjef Kari Birgitte Berg, Institutt for filosofi og religionsvitenskap
- Seniorkonsulent Vegard Stolpnessæter, Institutt for musikk
- Seksjonssjef HR Espen Eiken, fakultetsadministrasjonen
- Seksjonssjef studie Anne Marit Skancke, fakultetsadministrasjonen
- Seksjonssjef økonomi Ståle Rønning, fakultetsadministrasjonen

Det ble bestemt at HFs Mellomlederforum som består av seksjonssjefene, kontorsjefene og administrativ leder, skal fungere som referansegruppe. Samtidig ble det forutsatt at instituttleder møtet skal orienteres om arbeidet og om utkast som arbeidsgruppen kommer fram til. Likeledes må LOSAM orienteres og ta stilling til endelig utkast til plan. LOSAM og Fakultetsstyret har fått løypemeldinger om arbeidet under vegs. Fakultetsstyret vil få planen til behandling i 27.11.2020.

1.2 Forsinket framdrift

Det ble opprinnelig lagt opp til at en strategisk personalplan for teknisk-administrative stillinger ved HF skulle behandles i fakultetsstyret i desember 2019. Av mange grunner har det ikke vært mulig for arbeidsgruppen å ferdigstille arbeidet i tråd med den opprinnelige framdriftsplanen. For det

første nedleggningen av Institutt for historiske studier (IHS) og opprettelsen av Institutt for moderne samfunnshistorie (IMS) og Institutt for historie og klassiske studier (IHK). Arbeidsgruppemedlemmene fra fakultetsadministrasjonen måtte både før og etter vedtaket om å opprette to nye institutter, prioritere tid og ressurser inn i dette arbeidet. Blant annet måtte studieseksjonsleder ved HF gå inn som sekretariat for studieprogrammene i historie (bachelor, master, årsstudium og lektor). Arbeidet med SP-TA måtte følgelig utsettes. For det andre ble NTNU i mars 2020 nedstengt grunnet koronapandemien. Alle medlemmene i arbeidsgruppen måtte prioritere oppgaver knyttet til håndteringen av pandemien. Ikke minst medlemmene fra HF's studieseksjon, kontorsjef og studiekonsulentene ved instituttene måtte legge ned en ekstraordinær innsats for å støtte overgangen til digital undervisning og gjennomføring digital eksamen våren 2020. Det sammen gjaldt planlegging og oppstart av det nye studieåret høsten 2020. Arbeidet i gruppen ble derfor ikke tatt opp igjen før mot slutten av oktober 2020.

1.3 Fortolkning av mandatet

Når det gjelder mandatet, har arbeidsgruppen ikke funnet det hensiktsmessig å «skissere samlet teknisk-administrativ bemanning ved HF fram mot 2025». Det er flere grunner til det. Det framstår som nærmest umulig å gi selv en kvalifisert spådom om hvor mange TA-stillinger HF vil ha behov for i 2025. En rekke faktorer bidrar til denne usikkerheten. Vi står foran digitalisering av mange av de administrative oppgavene ved universitetene. NTNU har knesatt et omfattende digitaliseringsprogram. For det første har vi samarbeidsprosjektene mellom UiB, UiO, UiT og NTNU (Bergen-Oslo-Trondheim-Tromsø=BOTT) der man skal utvikle felles systemer innenfor økonomi og lønn (BOTT ØL), nytt sak- og arkiv-system (BOTT SA) og nytt system innenfor HR (BOTT HR). For det andre har NTNU på egen kjølvann valgt å utvikle BEVISST plan innenfor virksomhetsstyring og nytt digitalt studieplanverktøy. I kjølvannet av dette forventes det at NTNU tar ut gevinster i form av en mer effektiv administrasjon, bedre administrativ kvalitet og økonomiske innsparinger. Digitalisering handler også om organisering med mulige omorganiseringer og flytting av arbeidsoppgaver mellom nivåene på NTNU og nasjonal sentralisering av administrative oppgaver og kjøp av eksterne administrative tjenester. Til dette kommer at regjeringen legger opp til å videreføre den såkalte ABE-reformen der fakultetet kan påregne et årlig kutt i størrelsesorden 3 millioner. Noe av dette må forventes å måtte tas ut i form av administrativ effektivisering.

Endelig har arbeidsgruppen lagt avgjørende vekt på behovet for fleksibilitet når det gjelder omfanget av – og organiseringen av teknisk-administrative stillinger. En ting er at en tallfesting av antall stillinger fordelt på institutter og fakultetsadministrasjonen og på ulike administrative fagområder lett vil bli sementert og hindre nødvendig omstilling og kompetanseutvikling, mulighet til flytting av administrative ressurser og rekruttering av ny kompetanse. Viktigere er imidlertid, slik arbeidsgruppen ser det, at vi må ha mulighet til å flytte stillinger mellom institutter, mellom fakultetsadministrasjonen og institutter og ikke minst til å flytte eller tilføre nye ressurser til administrative fagområder som trenger styrking for å håndtere oppgavene kvantitativt og kvalitativt.

Det må også nevnes at digitalisering og innføringen av nye systemer kan kreve økning i antall teknisk-administrative stillinger i en overgangsfase og at det følgelig vil kunne ta noe tid før gevinster kan tas ut.

I denne situasjonen med stor usikkerhet knyttet til administrative oppgaver og behovet for kompetanse samt usikre økonomiske utsikter, mener arbeidsgruppen at det ville vært uklokt å skissere både omfanget på den samlede administrative bemanningen ved HF i 2025 og fordelingen av stillinger på seksjoner og instituttadministrasjoner.

Arbeidsgruppen har i stedet valgt å utarbeide et utkast til en rammeplan som har som ett hovedmål å videreutvikle kvaliteten og effektiviteten i HF's administrative prosesser og tjenester. Inspirasjon til dette er delvis hentet fra NTNUs årsplan for 2021 (omtales nærmere nedenfor). Rammeplanen vil omhandle:

- Kriterier for vurdering av teknisk-administrative stillinger som blir ledige grunnet pensjonering eller turnover
- Kompetanseutvikling av teknisk-administrative stillinger
- Rekruttering av ny kompetanse
- Flexibilitet i administrasjonen
- Arbeidsdeling, samarbeid og samhandling mellom instituttadministrasjonene og fakultetsadministrasjonen

Det andre hovedmålet med rammeplanen er at den skal bidra til at instituttadministrasjonene og fakultetsadministrasjonen skal være en attraktiv arbeidsplass for teknisk-administrativt tilsatt. Avgjørende her er å sikre karrieremuligheter i disse stillingene og prioritere kompetanseutvikling for teknisk-administrativt tilsatte. Ikke minst viktig er å arbeide for en kultur der ledelse, faglig tilsatte og ansatte i teknisk-administrative stillinger sammen drar lasset.

Utgangspunktet for rammeplanen vil være den administrative organiseringen og bemanningen ved HF slik den er i dag.

1.4 Strategisk føringer

I NTNUs strategi «Kunnskap for en bedre verden» er det satt opp et overordnet målbilde av hvor NTNU ønsker å være ved utgangen av strategiperioden i 2025. Ambisjonene for de teknisk-administrative støttefunksjonene beskrives slik:

«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. (...).» (Kunnskap for en bedre verden, s. 15)

I HF's strategi er målbildet for 2025 formulert slik under hovedpunktet Organisasjon og ressurser:

«De ansatte er åpne for endringer i prioriteringer og organisering, og tar initiativ i faglige og administrative sammenhenger. Fakultetet har en kompetent og fleksibel administrasjon som bidrar til at fakultetet når sine samlede mål innen utdanning, forskning, formidling og kunstnerisk virksomhet.»

HF's strategi sier ikke noe om hva som legges i begrepet *fleksibel administrasjon*. Arbeidsgruppen mener at det er viktig at dette blir konkretisert. Dette omtales nærmere senere i utkastet til rammeplan.

NTNUs årsplan for 2021 inneholder åtte mål. Det åttende målet er at «NTNU skal videreutvikle kvaliteten og effektiviteten i administrative tjenester». Det gis også en nærmere beskrivelse av hvordan måloppnåelse skal vurderes. NTNUs årsplan for 2021 ble vedtatt 29.10.2020. Beskrivelsen av hvordan man sikter mot å nå mål åtte, gir tydelig beskjed om retningen på arbeidet med administrativ kvalitet og effektivitet i 2021 og årene framover, noe som selvsagt vil bli gjort gjeldende også for HF.

Mål 8: NTNU skal videreutvikle kvaliteten og effektiviteten i administrative prosesser og tjenester.

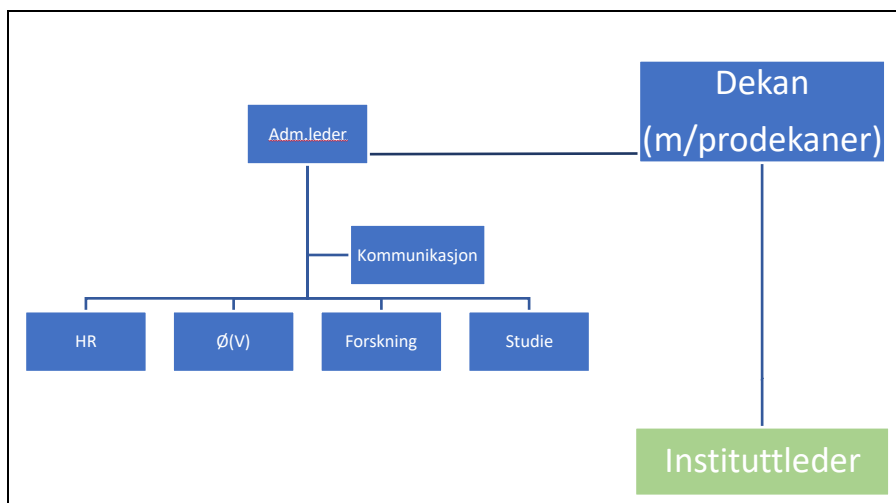
NTNU må videreutvikle våre bidrag til samfunnet rundt oss og forbedre virksomheten vår. Dette innebærer at vi må utvikle og modernisere de teknisk-administrative tjenestene til beste for studentene og kjernevirksomheten. NTNU skal videreutvikle de administrative tjenestene gjennom forenkling og standardisering på områder der dette er fornuftig, men også ta i bruk nye metoder, utvikle nye eller styrke tjenester som organisasjonen trenger. På samme måte er det viktig å identifisere oppgaver og tjenester som kan være overflødige. Digitalisering vil gjennomgående være et verktøy i dette arbeidet. NTNU skal jobbe helhetlig med utvikling, og se ulike leveranser i sammenheng gjennom etablering av vegkart for forbedringsarbeid. For å få bedre kraft bak utviklingsarbeidet, samt sikre at vi iverksetter riktige tiltak, er det viktig å sørge for bedre koordinering av allerede pågående aktiviteter og etablering av nye tiltak. Digitalisering, prosessforbedring og utviklingsarbeid må sees i sammenheng. Raskere omstillingstakt krever at vi utarbeider et godt rammeverk for omstilling og endring. Vi må utarbeide felles prinsipper og metodikk for utvikling av tjenester, samt uttak av gevinster. Det blir viktig å arbeide med strategiske personalplaner, og sette av tilstrekkelig med ressurser til å drive utviklingsarbeid. NTNU skal også utvikle systematisk kompetanseutvikling på tvers av enheter og nivåer. For å møte behovet i organisasjonen skal det utarbeides tjenestebeskrivelser/-kataloger for administrative støttefunksjoner. Det vil bidra til forventningsavklaring, tydeliggjøring av arbeidsdeling og bedre prioritering mellom oppgaver og ressurser. I 2021 vil det blant annet pågå utrulling og forberedelse til mottak av nye verktøy og arbeidsprosesser fra digitaliseringsprogrammet. Dette gjelder blant annet arbeid med studieplan, digital vurdering, innføring av nytt økonomi- og lønnsystem (BOTT ØL), samt BOTT sak/arkiv.

Vurdering av måloppnåelse: Effektene av forbedringsarbeidet kan være både kort- og langsiktige. Gevinstene kan være bedre kvalitet, mer effektive løsninger og/eller mer fornøyde brukere. Det er nødvendig å benytte en kombinasjon av kvalitativ rapportering, analyse av kvantitative data og eksempelvis brukerundersøkelser for å vurdere måloppnåelse. Analyse av hvordan brukerne tar i bruk nye verktøy (monitorering av trafikkdata) vil også gi viktig informasjon. Vi vil etablere en felles systematikk for dokumentasjon av uttak av gevinster.

1.5 Organisatoriske forutsetninger

Som ledd i arbeidet med fusjonen ble det i forhandlinger i LOSAM 11.08.2016 enighet om organisasjonsmodeller for administrasjonene ved HF (fakultetsadministrasjonen og instituttadministrasjonene).

Partene ble enige om følgende organisasjonskart for fakultetsadministrasjonen:



Når det gjelder funksjoner og hovedoppgaver, ble det protokollført at administrasjonen ledes av en administrativ leder. Stillingsinnehaver utøver sin funksjon etter delegering fra dekan, er lederstøtte for dekan og rapporterer til dekan. Administrativ leder har personalledelse for seksjonslederne og medarbeiderne i stab. Felles for seksjonene er at de innenfor sitt funksjonsområde utøver lederstøtte for dekanatet og instituttenes ledelse. Seksjonene ledes av seksjonsledere som har personalledelse for sine medarbeidere og rapporterer til administrativ leder. Seksjonenes hovedoppgaver der de skal yte lederstøtte, brukerstøtte og forvaltning er slått fast slik:

HR- og service-seksjonen:

- Rekruttering
- Personalforvaltning
- Strategisk personalplanlegging
- IA/HMS/konflikthåndtering/beredskap
- Saksbehandling råd og utvalg (LOSAM, AU, TR)
- Areal
- Møteplanlegging/arrangementsstøtte

Seksjon for økonomi:

- Plan-, budsjett og oppfølging/virksomhetsstyring
- Eksternfinansiert virksomhet (BOA)
- Bestilling og fakturabehandling

Forskningsseksjonen:

- Forskningsadministrasjon (BOA, publisering, prosjektstøtte osv.)
- Forskningsstrategi
- Forskningsetikk/IPR
- Forskerutdanning
- Stipendiater (rekruttering, oppfølging)

Studieseksjonen

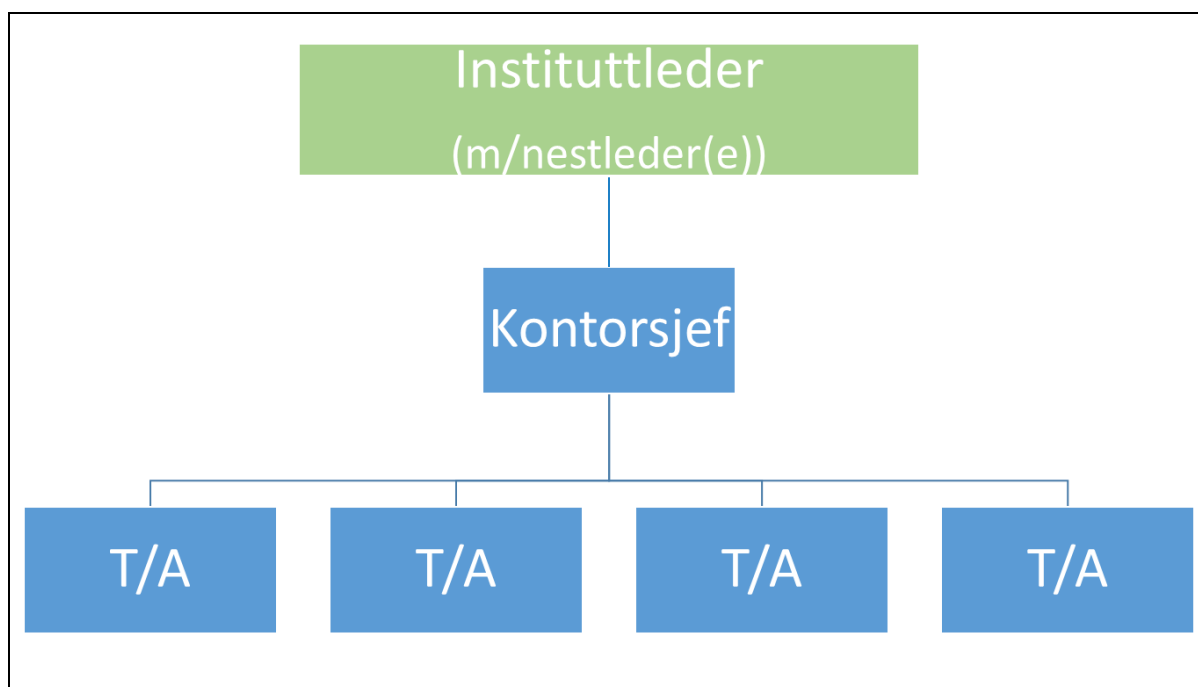
- Studieportefølje og studieplaner
- Kvalitetsarbeid
- Studieförvaltning
- Etter- og videreutdanning
- Internasjonalisering

Kommunikasjon

- Intern kommunikasjon
- Ekstern kommunikasjon inklusiv WEB
- Forskningskommunikasjon
- Kommunikasjon for studier

Når det gjelder arbeidsdeling mellom fakultetsadministrasjonen og instituttadministrasjonene, ble det enighet om at det ikke var hensiktsmessig med noen vesentlige endringer.

Partene ble enige om følgende organisasjonsmodell for instituttene ved HF:



(T/A= teknisk-administrative stillinger)

Det ble protokollført at i instituttadministrasjonen ledes av en kontorsjef som rapporterer til instituttleder. Kontorsjef har delegert personalledelse for medarbeiderne i administrasjonen og medarbeiderne rapporterer til kontorsjef. Instituttadministrasjonens hovedoppgave er å gi lederstøtte, brukerstøtte og arbeide med forvaltning innen studieadministrasjon. I tillegg kommer oppgaver innenfor forskningsadministrasjon, førstelinjetjeneste, virksomhetsstyring og økonomi, HR/HMS og kommunikasjon (WEB/rekruttering).

I desember 2016 ble det vedtatt innplassering i teknisk-administrative stillinger ved HF. Hovedtrekkene i utviklingen i perioden 2016-2020 framgår av tabellen nedenfor.

Tabell: Utviklingen av teknisk-administrative årsverk ved HF 2016-2020

Enheter	Årsverk ved innplassering	Årsverk i dag	Herav BOA, SO, tilf. NTNU	Herav tekniske årsverk
Forskning	7	6		
HR og HMS	8	7		
Stab	7	7	1	
Studie	6	6,6	1	
Økonomi	6	7	0,5	
IFR	4,65	6,5	0,75	
IKM	7,8	7		1,8
IHS	6			
IHK		5	0,5	
IMS		3	0,5	
IMU	11,4	11,4	0,2	2
ISL	14,8	13,3		1
KULT	2,3	3,3		
Totalt	80,95	83,1	4,5	4,8

Detaljene og forklaringene på utviklingen av årsverk i seksjonene og staben i fakultetsadministrasjonen samt instituttadministrasjonene framgår av vedlegget.

I skrivende stund er det i teknisk-administrative stillinger ved HF 3,5 årsverk/tilsatte som er mellom 65 og 70 år. Disse kan forventes å gå av med pensjon i strategiperioden til 2025. Slik arbeidsgruppen ser det, utgjør denne stillingsressursen et «handlingsrom» for å håndtere krav eller ønske om å redusere antall teknisk-administrative årsverk ved fakultetet. I et lengre perspektiv kan man merke seg at 11,5 årsverk/tilsatte som er mellom 60 og 70 år.

Når det gjelder forholdstall mellom teknisk-administrative stillinger og vitenskapelige stillinger ved HF samlet, har dette ligget nokså stabilt de siste tre årene. Det samme gjelder ved instituttene. I perioden 2018-2020 har fakultetet samlet ligget mellom 4,6 og 4,8 vitenskapelige stillinger pr. teknisk-administrativ stilling. I 2015 da fakultetet ferdigstilte prosjektet *Organisering og dimensjonering av administrasjonen ved HF*, var forholdstallet 3,5. Teknisk-administrative stillinger utgjorde da 22 % av alle årsverk ved fakultetet. I 2020 er tilsvarende tall 4,8 og 17,3 %. Endringene skyldes økning i vitenskapelige årsverk, sentralisering av administrative oppgaver og årsverk til nivå 1 og fusjonen, der tegn- og tolkeutdanningen ble overført til HF. Selv om vi tar hensyn til dette og mulige feilkilder i beregningene, er bildet likevel at antall vitenskapelige årsverk delt på antall teknisk-administrative stillinger har økt siden 2015. Det kan også nevnes at antall registrerte studenter ved HF har økt fra 3620 i 2014 til 4050 i 2020. I tillegg kommer mer enn en dobling i antall studenter som tar ex.phil. i løpet av et studieår. Arbeidsgruppen finner å ville påpeke at det er krevende å håndtere denne veksten samtidig som den administrative bemanningen har stått på stedet hvil.

Det er her selvsagt mulig å sammenligne HF med andre fakulteter ved NTNU og nasjonalt. Samtidig er det grunn til å advare noe mot en slik sammenligning fordi man må ta hensyn til at særegenheter ved fakultetene har noe å si for den teknisk-administrative bemanningen. Andre fakulteter ved NTNU har behov for mange tekniske stillinger for å drifte sine laboratorier, mens HF på sin side har

mange små og komplekse studieprogram og få store disiplinprogram. Nasjonalt er humaniorafakultetene både like og svært ulike når det gjelder fagsammensetningen. Sammenligning blir følgelig vanskelig. Arbeidsgruppen har derfor ikke fokusert på dette.

Som nevnt i pkt 1.3 konkluderer arbeidsgruppen med å foreslå en rammeplan der utgangspunktet vil være den administrative organiseringen og bemanningen ved HF slik den er i dag. Samtidig er arbeidsgruppen klar over at vi, på tross av veksten i faglig aktivitet, neppe kan forvente økning i den administrative bemanningen. Tvert imot er det sannsynlig at krav om gevinstrealisering som følge av digitalisering og det årlige ABE-trekket, vil resultere i litt færre stillinger på sikt. Dette kan neppe oppveies verken av varig økning i aktiviteten og derav økt resultatbevilgning, eller økning i den BOA-finansierte virksomheten.

2. Vurdering av erstatning av teknisk-administrative stillinger

2.1 Bruk av kriterier

Arbeidsgruppen har utarbeidet forslag til et sett kriterier som skal brukes når man vurderer erstatning av teknisk-administrative stillinger som blir ledige. Gruppen har valgt å dele kriteriene i to; Overordnede kriterier som skal brukes og tillegges avgjørende vekt, og kvantitative kriterier som tillegges mindre vekt. Arbeidsgruppen ser i tillegg behov for å klargjøre hvordan kriteriene skal brukes.

For det første skal kriteriene brukes for alle teknisk-administrative stillinger som måtte bli ledige som følge av turnover eller pensjonering ved instituttadministrasjonene og i fakultetsadministrasjonen ved HF. Unntak vil gjelde for tekniske stillinger som er tett knyttet til planlegging og gjennomføring av undervisning der også behovene knyttet til studieprogram og emner må vektlegges.

For det andre skal kriteriene, av hensyn til langtidsplanlegging av administrasjonene, kunne anvendes i de tilfeller det er aktuelt å tilsette i administrative stillinger som er direkte finansiert over BOA-prosjekter og der varigheten av prosjektet tilsier at det skal tilsettes i fast administrativ stilling.

For det tredje skal kriteriene praktiseres mest mulig likt for instituttadministrasjonene og i fakultetsadministrasjonen. Samtidig må de ulike kriteriene kunne veies ulikt siden funksjonene er ulikt fordelt mellom fakultetsadministrasjonen og instituttadministrasjonene. Ulikheter mellom instituttene når det gjelder arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon, gjør at vektleggingen av kriteriene også kan variere fra institutt til institutt.

For det fjerde skal kriteriene anvendes i tråd med fakultetets strategiske målsetting om at HF skal ha «en kompetent og fleksibel administrasjon som bidrar til at fakultetet når sine samlede mål innen utdanning, forskning, formidling og kunstnerisk virksomhet».

2.2 Overordnede kriterier

Arbeidsgruppen anbefaler at følgende overordnede kriterier skal vektlegges når man vurderer å utlyse og tilsette i ledige stillinger:

- det skal i hvert enkelt tilfelle vurderes om det er behov for å videreføre stillingen, om stillingsressursen kan dras inn eller om det er behov for å endre stillingsinnholdet/kompetansekravet for stillingen

- det skal vurderes om oppgavene kan ivaretas gjennom kompetanseheving i det øvrige administrative personale
- det skal være mulig å flytte stillinger mellom seksjoner i fakultetsadministrasjonen, mellom institutt og fakultetsadministrasjonen og mellom instituttene
- økning eller reduksjon i antall administrative stillinger må baseres på varig økning eller varig reduksjon i aktivitetsnivået ved enheten
- det skal legges vekt på budsjettsituasjonen ved institutt og fakultet
- det skal være mulig å ta ut gevinster ved effektivisering og digitalisering av arbeidsoppgaver.

2.3 Kvantitative kriterier

I tillegg til de overordnede kriteriene (kvalitative) bør kvantitative kriterier også trekkes inn i vurderingen. Arbeidsgruppen mener likevel at disse må komme i tillegg og ikke tillegges like stor vekt som de overordnede kriteriene:

Forholdstall (sett i forhold til antall administrative stillinger):

For eksempel kan følgende momenter være relevante: Antall fast vitenskapelige stillinger, antall faste og midlertidige (stipendiater, postdoktorer og forskere) samt antall studenter delt på antall administrative stillinger. Tekniske stillinger holdes utenfor beregningen. For stillinger i fakultetsadministrasjonen anvendes samletall for fakultetet.

Produksjonstall (sett i forhold til antall administrative stillinger)

For eksempel kan følgende momenter være relevante: Studiepoengproduksjon og avlagte grader (BA, MA, ph.d.), BOA- og EVU-omsetning (evt. publikasjonspoeng) delt på antall administrative stillinger. KDs finansieringskategorier kan trekkes inn. Tekniske stillinger holdes her utenom beregningen. For fakultetsadministrasjonen anvendes samletall for fakultetet. Publikasjonspoeng og BOA-omsetning vil i mange tilfeller være mest relevant for fakultetsadministrasjonen siden administrative støttefunksjoner på disse områdene er samlet her.

Studieprogram ved instituttet

For eksempel kan følgende momenter være relevante: Antall studieprogram ved instituttet/instituttene. Studieprogram som krever særlig administrativ innsats: Praksis, hospitering, feltarbeid, en-til-en-undervisning, studentmobilitet osv. Studieprogram med store mengder studenter som krever særlig administrativ innsats for eksempel i form av studieveiledning og annen administrativ oppfølging. EVU-aktiviteten ved instituttet.

2.4 Saksbehandling og beslutningsmyndighet

Arbeidsgruppen foreslår her følgende rutiner:

- Før utlysning av en teknisk-administrativ stilling iverksettes, skal det sendes en begrunnet anmodning til fakultetsadministrasjonen (HR-seksjonen). Dette gjelder anmodninger både fra instituttene og seksjonene i fakultetsadministrasjonen.
- Alle anmodningen skal være forankret i rammeplanen og det skal framgå av anmodningen at vurderingskriteriene er brukt.

- Dekanen – eller den dekanen bemyndiger – har myndighet til å avgjøre om anmodningen er tilstrekkelig begrunnet og beslutte om stillingen skal lyses ut som foreslått, om stillingsinnholdet skal endres eller om stillingen skal inndras.
- Før en stilling utlyses, skal utlysningsteksten godkjennes i Tilsettingsrådet. Utlysningsteksten skal før behandling i Tilsettingsrådet være forelagt LOSAM.

2.5 Rekruttering

Arbeidsgruppen mener at det ved nyrekruttering er nødvendig med skjerpet fokus på kravene til kompetanse, ferdigheter og kunnskap som trengs for å utføre oppgavene som ligger til stillingen, og krav til forventede resultater. Arbeidsgruppen minner i den forbindelse om digitaliseringsprogrammet ved NTNU.

Arbeidsgruppen foreslår derfor at følgende punkter vurderes før nye stillinger lyses ut:

- Beskrivelse av arbeidsoppgaver i stillingen, hovedansvarsområder og ønsket utvikling av stillingen og arbeidsoppgavene.
- Hvilke resultater skal leveres på kort og lang sikt?
- Hvilken formalkompetanse kreves?
- Hvilken arbeidserfaring er avgjørende for å lykkes i stillingen? Hvilken arbeidserfaring er god å ha i stillingen?
- Hvilke personlige egenskaper er avgjørende for å lykkes i stillingen? Hvilke personlige egenskaper er gode å ha i stillingen?
- Hva trenger administrasjonen/seksjonen for at de skal bli bedre? Kompetanse og personlige egenskaper bør spesifiseres.
- Hva kjennetegner administrasjonen/seksjonen og arbeidsmiljøet? Hva slags type kolleger vil kunne passe inn i arbeidsmiljøet, både når det gjelder å komplementere og overlappe. Har søkeren personlige egenskaper som kan bidra positivt til arbeidsmiljøet?
- Hvilke relasjonelle egenskaper og evner til samarbeid kreves for stillingen?

3. Arbeidsfordeling, grenseflater og kompetansebehov på tvers av institutter og nivåer

Arbeidsgruppen har i dette kapitlet prøvd å konkretisere hva som ligger i fakultetets strategiske målbilde om at vi i 2025 skal ha «en kompetent og fleksibel administrasjon». Arbeidsgruppen lanserer også forslag til hvordan vi kan arbeide for å nå dette målet med særlig vekt på behovet for å bedre samarbeidet og samhandlingen mellom administrasjonene på instituttene og fakultetsadministrasjonen.

3.1 Hovedtrekk i instituttadministrasjonene

Generelt/helt overordnet kan vi si at det ligger mer fagnære forvaltnings- og driftsoppgaver på instituttene enn på fakultetet, da sistnevnte har fellesoppgaver og utviklingsoppgaver i større grad. Unntaket er forskerutdanningen som driftes av fakultetsadministrasjonen.

Ved HFs instituttadministrasjoner er hovedordningen at vi har én kontorsjef og flere studiekonsulenter. Sistnevnte stillingsgruppe har ofte mer varierte arbeidsoppgaver enn ren studieadministrasjon. Studiekonsulenter har i realiteten flere og mer varierte oppgaver enn det som kan anses som ideelt. For eksempel har studiekonsulenter ofte HR-relaterte oppgaver (kontrakter, arbeidsplaner etc.).

Arbeidsgruppen har vært i dialog med tre av HFs sju kontorsjefer, og de gir meget like tilbakemeldinger på hva de ser på som hovedarbeidsoppgaver i administrasjonene på instituttene. Studieområdet har hovedfokuset på alle institutt. Alle viser til at studiekonsulentene må ha mange forskjellige oppgaver og systemer å jobbe i. Dette er begrunnet med flere forhold. At administrasjonene ofte er små og at noen institutt er fysisk spredt virker inn. Dessuten er administrasjonene pålagt oppgaver uten at de har andre enn studiekonsulent til å utføre dem.

Forskningsadministrasjon utgjør en liten del av de administrative oppgavene ved instituttene. Instituttene har følgelig liten kontakt med forskningsseksjonen ved HF sammenlignet med de andre seksjonene. Forskning drives i stor grad av de faglig ansatte selv og kontakten går (som forutsatt) direkte mellom enkeltforskere, prosjektledere, instituttledere, nestledere og forskningsseksjonen/prodekan for forskning.

Videre ønsker kontorsjefene en mer instituttnær administrativ kompetanse på økonomiområdet. Controllerne i økonomiseksjonen skal utøve en slik «bindeleddsfunksjon», men samarbeidet synes ikke enda å være helt slik både kontorsjefene og økonomiseksjonen på HF ønsker.

Arbeidsgruppen mener at det er nødvendig å styrke og videreutvikle samarbeidet og samhandlingen mellom fakultetsadministrasjonen og instituttadministrasjonene på noen områder. Arbeidsgruppen viser til at viderefordelingsmodellen legger større ansvar og handlingsrom på økonomiområdet til instituttene. Det krever at økonomiseksjonen og instituttadministrasjonene arbeider sammen i enda større grad enn i dag. Likeledes anbefaler arbeidsgruppen, på bakgrunn av blant annet at studiekonsulentene arbeider med HR-relaterte oppgaver, økt samhandling og samarbeid mellom instituttadministrasjonene og HR- og HMS-seksjonen.

3.2 Arbeidsdeling mellom institutt og fakultet: Situasjonsbeskrivelse og vurderinger

De vurderingene som ligger bak den studieadministrative arbeidsdelingen mellom institutt og fakultet, er at det fagnære i alle hovedsak ligger på institutt, mens mer spesialiserte og/eller fagovergripende funksjoner ligger på fakultet.

Arbeidsgruppen ser at vurdering av arbeidsdelingen mellom institutt og fakultet må sees i sammenheng med organisering og fordeling av stillinger. Vi ser at summen av endringer (prosesser og systemer), særlig på studiesiden, gjør det vanskelig pr. i dag å overskue konsekvensene når det gjelder hvor kompetanse og ressurser (fordeling mellom nivåer) bør ligge i fremtiden. Arbeidsgruppen foreslår derfor ikke endringer i arbeidsfordelingen.

Arbeidsgruppen har diskutert om mer formaliserte matriser mellom institutt og fakultet er nødvendig når det gjelder HR- og økonomioppgaver. Et alternativ er å vurdere delte stillinger mellom institutter dersom endringer i arbeidsmåter og samhandling ikke fører til ønsket resultat. Ut ifra blant annet kontorsjefenes tilbakemeldinger og en vurdering av hvordan fellestjenesten på fakultetet fungerer i dag, mener arbeidsgruppen at videre sentralisering (til nivå 1) av økonomi/HR verken er hensiktsmessige eller ønskelig. Sentralisering til nivå 1 vil gjøre den fysiske avstanden enda lengre enn i dag, noe som etter alt å dømme vil gjøre det vanskeligere å realisere en nødvendig styrking av det daglige samarbeidet og samhandlingen mellom administrasjonene. Til dette kommer at den nødvendige kompetansen om instituttet man yter tjenester til lett kan bli dårligere.

Arbeidsgruppen vil også vise til en del andre momenter som er viktig å forfølge i arbeidet med videreutvikling av de administrative tjenestene ved HF:

- synlighet og fysisk nærhet kan være like viktig som den organisatoriske tilhørigheten
- det er viktig å oppfordre til å ta i bruk den administrative kompetansen som finnes på tvers av enheter ved HF (særlig relevant blant kontorsjefer på tvers og studiekonsulenter instituttene imellom)
- når det gjelder ledelse, mener arbeidsgruppen at fysisk nærhet og ledelse i det daglige er viktigere enn at leder har inngående kunnskap om fagområdet. Leder må likevel ha en overordnet oversikt samt god dialog med medarbeidere i tillegg til seksjonsledere i fakultetsadministrasjonen

3.3 Fleksibel administrasjon

Arbeidsgruppen mener at en fleksibel administrasjon kjennetegnes av at administrativt ansatte inkludert ledere:

- ønsker å ta på seg andre oppgaver både permanent (ved endringer) og i en begrenset periode
- raskt kan omstille seg til nye arbeidsmåter innenfor sine områder
- hospiterer innenfor grunnpreget i stillinger, for eksempel studiekonsulent mellom to institutter, hospitering på fakultet eller sentralt for kompetanseheving og utvikling av rutiner
- ved midlertidig turnover/permisjoner er bevisst på intern kompetanseutvikling fremfor ekstern rekruttering (for eksempel ved å erstatte en kontorsjef med en annen kontorsjef, erstatte en studieadministrativt ansatt på fakultetet med en fra institutt).

Etter arbeidsgruppens mening er det viktig å ha med seg dette når vi skal utvikle en kultur der vi både vektlegger organisasjonsutvikling og den enkeltes kompetanseutvikling. Så må det understrekes at dette ikke betyr at alle skal bli generalister. Innenfor flere administrative fagområder er det helt nødvendig å utvikle og rekruttere spesialistkompetanse.

3.4 Fellesadministrative tjenester

Når det gjelder fellesadministrative tjenester, mener arbeidsgruppen at det er viktig å være oppmerksom på forholdet mellom spesialisering og det å være generalist. Det er viktig å sikre dybde- og spisskompetanse på noen områder. Ved et fakultet som i NTNU-sammenheng er en liten enhet, vil det imidlertid kunne være flere generalister enn spesialister.

Dersom arbeidsoppgavene krever spisskompetanse grunnet oppgavens kompleksitet og/eller de kjennetegnes av at jevnlig mengde og er viktig for å opprettholde nivået på kompetansen og effektivitet, bør det være en fellestjeneste. Fellesadministrative tjenester bør være organisert på fakultetsnivå der hensynet til økonomi, effektivitet og behovet for et faglig miljø å spille på er avgjørende.

Skal fellestjenester organiseres på instituttnivå, tilsier størrelsen at de deles mellom flere institutt. Arbeidsgruppen mener at fellesadministrative funksjoner kan deles mellom institutt og være organisert på ett institutt dersom den defineres som fagnær ved at den krever dialog med fagmiljø og/eller studenter og/eller kjennskap til studieplaner.

3.5 Studiekonsulentrollen

De følgende oppgavene er tatt med ut fra intensjonen med opprettelse av studiekonsulentstillinger på instituttene og arbeidsdeling mellom nivåene:

- Studieveiledning og formidling
- Sekretær for studieprogramråd
- Lederstøtte til instituttledelse innenfor studieområdet
- Studieplanarbeid sammen med programleder, fagmiljø og instituttledelse
- Støtte til planlegging og gjennomføring av undervisning og eksamen
- Grunnleggende statistikk om studieområdet
- Saksbehandling i vid forstand (studentsøknader m.m.)
- Forvaltningsoppgaver (forskrifter, lovverk, rutiner og arbeidsprosesser særlig på studieområdet)
- Utviklingsoppgaver på studieområdet, primært knyttet til instituttets studieportefølje

Arbeidsgruppen understreker at vi har forsøkt å være svært generelle i lista ovenfor, og at spesialoppgaver som ligger til enkelte studieprogram må tenkes inn her under de mer overordnede punktene «forvaltningsoppgaver», «utviklingsoppgaver» og «lederstøtte».

Det hører med at arbeidsdelingen innad på instituttene kan være litt ulik ut fra om man har delt arbeidet etter studieprogram (da har studiekonsulentene ofte de samme oppgavene) eller fordelt på områder (for eksempel at noen har studieveiledning som hovedområde).

Når det gjelder andre oppgaver som ligger til studiekonsulenter, men som etter gruppens mening strengt tatt burde ha ligget til andre funksjoner enn studiekonsulentrollen, vil vi peke på:

- Bestilleroppgaver
- Kontrakter og honorarer
- Utlysning av stilling som læringsassistenter.

Opgavene kan for eksempel legges til delte stillinger mellom flere institutter eller som fellestjeneste på fakultet. Arbeidsgruppen mener at dersom denne typen oppgaver sentraliseres eller blir felles på tvers av institutter, trengs det i mindre grad et forum innenfor HR eller økonomi, men tettere samarbeid mellom de som utfører fellesoppgaver og fagseksjonene i fakultetsadministrasjonen. Arbeidsgruppen mener at jo mer spredd funksjoner er, desto mer trengs felles møteplasser.

Arbeidsgruppen vil ellers nevne at oppsett og oppfølging av vitenskapelig ansattes arbeidsplaner er en oppgave som befinner seg i grenseland mellom administrasjon og vitenskapelig arbeid. For en del

studiekonsulenter vil arbeidet med arbeidsplaner utgjøre en stor og krevende del av arbeidsoppgavene. Studiekonsulentenes rolle og ansvar på dette området bør klargjøres og bli mer tydelig. Arbeidsplaner er under vurdering i fakultetets normeringsprosjekt som foregår parallelt med arbeidet med rammeplanen, og arbeidsgruppen går av den grunn ikke nærmere inn på normering og arbeidsplaner i denne rammeplanen.¹

3.6 Kompetanseutvikling

Uavhengig av hvilken administrativ stillingstype det er snakk om, mener arbeidsgruppen at det er behov for styrking og utvikling av kompetanse innen følgende områder:

- å forholde seg til store mengder tekst (eksempel: større utredninger og rapporter som angår virksomheten) eller tallmateriale (eksempel: nasjonal utdanningsstatistikk, budsjettnotater), analysekompetanse må oppøves og holde ved like
- ha (teknisk) kompetanse i fagsystemer (eksempel: FS, BEVISST, nytt studieplansystem), noe som utgjør en stadig større del av behovet for kompetanseutvikling og kompetanserekruttering
- ha organisasjonsforståelse generelt for offentlig sektor og spesielt for NTNU
- ha kommunikasjonsforståelse og -ferdigheter (skriftlig, muntlig, målgruppeforståelse, sjanger og medium)
- kunne jobbe i prosesser, gjennomgående på tvers av nivåer, som er typisk for årshjulsoppgaver
- kunne jobbe i (tidsavgrensede) prosjekter, ha grunnleggende og, dersom arbeidet krever det, viderekommen kompetanse i prosjektarbeid
- kjenne til forskjeller mellom prosessarbeid og prosjektarbeid
- relasjonell kompetanse, forståelse for samarbeid og arbeid i team

Arbeidsgruppen mener at disse kompetansemomentene må vektlegges både ved nyrekruttering og i tiltakene for å øke kompetansen blant tilsatte medarbeidere.

4. Oppsummering og anbefalinger

Arbeidsgruppen har ikke skissert omfanget av administrative stillinger på HF i 2025. Gruppen har i stedet valgt å ta utgangspunkt i dagens bemanning og organisering av de administrative tjenestene ved HF. Arbeidsgruppen har på dette grunnlaget foreslått en rammeplan med utviklingsperspektiv og vekt på forbedringer av tjenestene.

Arbeidsgruppen har videre foreslått kriterier for å vurdere videreføring av teknisk-administrative stillinger som måtte bli ledig grunnet pensjonering eller turnover. Gruppen foreslår også saksbehandlingsrutiner på dette området. Arbeidsgruppen lanserer også en kravliste som kan brukes ved nyrekruttering.

¹ Arbeidsgruppen som har sett på normering og timeuttelling for faglige oppgaver ved HF, leverer sin rapport høsten 2020. Rapporten skal først inngå i to referansegrupper før endelig rapport behandles i organisasjonen. Det vil skje i løpet av vårsemesteret 2021.

Arbeidsgruppen drøfter bedre samarbeid og samhandling mellom fakultetsadministrasjonen og instituttadministrasjonene. Her pekes det på kompetanseområder som må utvikles. Forståelsen av hva som ligger i fleksibel administrasjon blir også klargjort. Gruppen problematiserer videre arbeidsdelingen mellom fakultetsadministrasjonen og instituttadministrasjonene, og peker på momenter som må vektlegges hvis man skal vurdere å endre eller justere arbeidsdelingen mellom nivåene. En svært viktig anbefaling fra arbeidsgruppen er at det må iverksettes tiltak for å bedre samarbeidet og samhandlingen mellom seksjonene i fakultetsadministrasjonen og instituttadministrasjonene.

Skal vi videreutvikle kvaliteten og effektiviteten i administrative prosesser og tjenester ved HF, slik årsplanen til NTNU har som målsetting, er det etter arbeidsgruppens mening avgjørende å arbeide fram en kultur for samarbeid og samhandling om oppgavene i tråd med tidligere ambisjoner om å skape én felles administrasjon på HF.

Vedlegg:

Forklaring på utviklingen av årsverk i teknisk-administrative stillinger HF 2016-2020

I forbindelse med fusjonen ble fakultetet pålagt å innplassere ett og et halvt årsverk. Denne ressursen måtte med bakgrunn i kompetanse, legges til fakultetsadministrasjonen. For at dette skulle la seg gjøre ble det nødvendig å øke opp til to årsverk. Den ene stillingen ble lagt til Studieseksjonen og den andre til staben.

Fakultetsadministrasjonen

Forskningsseksjonen har i perioden gått fra 7 til 6 årsverk. Reduksjonen bunner i at 1 stilling finansiert av BOA-midler ikke har blitt videreført. Stillingen var opprinnelig fast fordi prosjektperioden var 8 år. Grunnet turnover ble stillingen i slutfasen omgjort til midlertidig.

HR- og HMS-seksjonen har blitt redusert fra 8 til 7 stillinger. Opprinnelig ble 1 årsverk overført til staben. Ved pensjonering i staben ble seksjonen tilført ½ årsverk. Her ble det lagt inn ½ årsverk i tillegg fordi det ble vurdert som avgjørende å tilsette i et helt årsverk. Dette bidro i utgangspunktet til en økning på ½ årsverk i fakultetsadministrasjonen i perioden.

Staben bestod opprinnelig av 2 IT-ingeniører, 2 kommunikasjonsrådgivere samt seniorrådgiver innen virksomhetsstyring og administrativ leder, til sammen 7 stillinger. Samtidig ble 1 årsverk overført fra HR og HMS. Staben hadde derfor i en kort periode 8 årsverk. De to IT-ingeniørene ble imidlertid overført til NTNUs IT-avdeling og ved pensjonering i staben ble HR og HMS og Økonomi tilført 0,5 årsverk hver. Staben var dermed nede i 5 årsverk. Senere ble staben utvidet med 1 årsverk finansiert gjennom BOA-prosjekt (NTRANS) og ett årsverk overført fra HR og HMS etter pensjonering.

Studieseksjonen har økt fra 6 årsverk til 6,6 årsverk i perioden. Seksjonen har blitt tilført til sammen 0,6 årsverk. Bakgrunnen er at seksjonen har fått 0,5 årsverk til HUMSAM-prosjektet samt 0,5 årsverk

til sekretærfunksjon for studieprogrammene i historie, begge gjennom SO-midler. En stilling har fått redusert årsverksressurs til 0,6.

Økonomiseksjonen har økt fra 6 til 7 årsverk. Økningen ble finansiert gjennom 0,5 årsverk etter pensjonering i staben og 0,5 årsverk finansiert av langvarig BOA-prosjekt (NTRANS).

I forhold til innplasseringen har fakultetsadministrasjonen gått fra 34 til 33,6 årsverk. Hvis vi regner med 2 årsverk som ble sentralisert til NTNU IT, skulle antall årsverk (ved stabilitet) ha ligget på 32. Forklaringen på økningen på 1,6 årsverk ligger i hovedsak i 0,5 årsverk hver for å følge opp delingen av IHS og HUMSAM samt 0,5 årsverk finansiert av BOA i *Økonomiseksjonen* (BOA-stillingen i Forskningsseksjonen regnes ikke med siden den er «gjenskapt» i staben). Reell økning i fakultetsadministrasjonen er derfor 0,1 årsverk.

Instituttadministrasjonene

Institutt for filosofi og religionsvitenskap (IFR) har økt antall administrative årsverk fra 4,65 til 6,5. Det er tilført 1,0 årsverk for å håndtere veksten i ex.phil. I tillegg har én ansatt økt sin stillingsressurs fra 0,65 til 0,75. Den resterende veksten skyldes en BOA-finansiert stilling (AFINO) på 0,75 årsverk.

Institutt for kunst- og medievitenskap (IKM) har gått ned fra 7,8 til 7 teknisk-administrative årsverk. Det skyldes at ½ årsverk i sin tid ikke ble erstattet, men brukt til å styrke nestlederfunksjonen ved instituttet. Videre har en produsent gått fra 1 til 0,8 årsverk. Likeledes har én produsent i 0,3 årsverk sluttet og blitt erstattet av 0,2 årsverk.

Institutt for historiske studier (IHS) økte fra 6 til 7 årsverk fra 01.01.2018. Bakgrunnen for økningen var kraftig vekst i den BOA-finansierte aktiviteten.

Institutt for moderne samfunnshistorie (IMS) ble ved etableringen satt opp med 3 administrative årsverk.

Institutt for historiske og klassiske studier (IHK) ble ved etableringen satt opp med 5 administrative årsverk. Den samlede årsverksressursen er senere redusert til 4,8 årsverk grunnet reduksjon i stillingsandel.

Det ble tilført 1,0 administrativt årsverk for å håndtere opprettingen av to nye institutt.

Institutt for musikk (IMU) har beholdt 11,4 teknisk-administrative stillinger i perioden 2016-2020.

Institutt for språk og litteratur (ISL) har gått ned fra 14,8 til 13,3 teknisk-administrative årsverk. Det skyldes at 1,0 årsverk som ble ledig etter pensjonering, ikke ble gjenskapt. I tillegg kommer en reduksjon til 0,5 årsverk fordi ressursen er satt inn i undervisning.

Institutt for tverrfaglige kulturstudier (KULT) har økt fra 2,3 til 3,3 administrative årsverk. Det ble allerede før fusjonen og innplasseringen, påpekt at instituttet har en svært liten administrasjon. Med bakgrunn i varig økning i BOA-aktiviteten ble instituttet senere tilført 1,0 administrativt årsverk.

Utviklingen samlet i teknisk-administrative stillinger ved HF

Samlet sett ser vi stabilitet i teknisk-administrative årsverk ved HF i perioden 2016-2020. Økningen fra 80,95 årsverk i 2016 til 83,1 årsverk i 2020 må tilskrives tilførsel av SO-stillinger inkludert ekstrabevilgning fra rektor samt BOA-finansierte administrative stillinger. Hvis disse årsverkene trekkes fra, har vi en reduksjon på 2,35 årsverk. Regner vi med at SO-stillingene/ekstrastillingene fra rektor innen en viss tid må finansieres av HF, ser vi en reduksjon på 0,29 årsverk.