

## Ett NTNU – for det administrative støtteapparatet

Refleksjoner rundt muligheter og utfordringer ved NTNU med særlig vekt på tjenester levert av Fellesadministrasjonen.



16.02.2022

## Sammendrag

Ved NTNU har vi mye å være stolt av. Vi har en sterk profil som Norges fremste teknologiske universitet samtidig som vi er et breddeuniversitet som leverer godt innenfor både forskning, undervisning og nyskaping. Vi har et omfattende og tett samarbeid med samfunns- og arbeidslivet, leverer kandidater med god arbeidslivsrelevans og vi har et sterkt regionalt fotavtrykk.

NTNU leverer gode resultater innenfor kjerneområdene, og det administrative støtteapparatet er en viktig bidragsyter for å realisere organisasjonens målsettinger.

Denne rapporten er en refleksjon rundt hvordan det administrative støtteapparatet ved NTNU fungerer i dag, med særlig vekt på tjenester levert av Fellesadministrasjonen. Prosjektgruppa ønsker at rapporten skal legge grunnlaget for konstruktive diskusjoner i organisasjonen om hvordan NTNU skal videreutvikle administrasjonen for å sikre gode tjenester til kjernevirksomheten og bidra til strategisk framdrift.

Prosjektgruppen har tatt utgangspunkt i foreliggende dokumentasjon om det administrative støtteapparatet fra de siste tre årene. Dokumentasjonen er i hovedsak forbedringsorientert, og peker i liten grad på det vi lykkes med i NTNU. Dette reflekteres også i funnene i denne rapporten. I tillegg er analysen i rapporten et uttrykk for prosjektgruppas og dens medlemmers tolkninger og vurderinger. Vi har likevel valgt å vie et kapittel til noen eksempler på hva vi lykkes med ved NTNU. Oversikten er på ingen måte uttømmende, men et resultat av innspill fra gruppa.

Funnene i rapporten er analysert langs aksene *ledelse, standardisering og gjennomgående prosesser, samhandling, utviklingskraft, og kultur*. Og ut ifra dette, anbefaler prosjektgruppa følgende utviklingsområder:

- Ledelse
- Utviklingskraft
- Kultur

Til slutt i rapporten ligger det en del spørsmål/refleksjoner som kan være grunnlag for diskusjon og dialog med organisasjonen videre (vedlegg 6 og 7).

Utgangspunktet for dette arbeidet var å legge til rette for at ny direktør for Organisasjon og infrastruktur fikk et grunnlag for å sette seg inn i hvordan administrasjonen ved NTNU og særlig fellesadministrasjonen arbeider. Nå ser vi at rapporten har fått en større rekkevidde og det er nå stor interesse og engasjement rundt rapporten og Ett NTNU administrasjon – det forplikter.

## Innhold

Innledning .....	4
Bakgrunnen for Ett NTNU – administrasjon .....	4
Organisering av prosjektet.....	4
Metode og analysemodell .....	5
Administrasjonen ved NTNU.....	5
Rammebetingelser for administrasjonen .....	5
Kort beskrivelse av den administrative organiseringen.....	7
NTNU leverer godt på mange områder .....	7
Funn .....	9
Ledelse .....	9
Standardisering og gjennomgående prosesser .....	11
Samhandling.....	14
Utviklingskraft .....	16
Kultur.....	18
Oppsummering og anbefalinger til veien videre .....	20
Vedlegg .....	21
VEDLEGG 1 - Mandatet .....	21
VEDLEGG 2 - Dokumentoversikt .....	26
VEDLEGG 3 – Metode og analysemodell .....	29
VEDLEGG 4 - Organisasjonskart NTNU.....	31
VEDLEGG 5 - Sammenligning av administrative støtte sammenlignet med faglige årsverk .....	32
VEDLEGG 6 - Samlet oversikt over de 11 spørsmålene i rapporten .....	34
VEDLEGG 7 - Spørsmål for dialog i organisasjonen:.....	35
VEDLEGG 8 - Pågående prosesser som berører Ett NTNU .....	37

## Innledning

Ett NTNU er en av hovedprioriteringene til sittende rektorat ved NTNU i tillegg til bærekraft og kvalitet. Rektoratet har i årsplan for 2021 uttalt at Ett NTNU handler om kultur, tverrfaglighet og samspill og rektoratet ser behovet for å arbeide videre med utvikling av organisasjonen, for å bygge en felles kultur, utvikle og ta i bruk digitale løsninger og å videreutvikle støtteapparatet som en delmengde i Ett NTNU. Ett NTNU handler også om tverrfaglighet som bærende prinsipp for forskning, utdanning og innovasjon som vil understøtte kvalitet og utvikle bærekraftige løsninger.

Ett NTNU i denne rapporten tar for seg særlig Fellesadministrasjonen og de administrative tjenestene, og gir et bilde av nåsituasjon og utviklingsbehov. Rapportens hensikt er blant annet å følge opp styret og rektors prioriteringer med å gi innhold i ETT NTNU samt gi direktør for Organisasjon og infrastruktur et grunnlag for å starte sitt arbeid med å utvikle de administrative tjenestene for å nå målet om ett NTNU for administrasjonen på tvers av enheter og nivåer jmf. O-sak 11/21 til styret; Utlysningstekst for stillingen.

Prosjektgruppen har utarbeidet rapporten med bakgrunn i tidligere gjennomførte analyser og dokumentasjon av støttefunksjonene og de administrative tjenestene ved NTNU. Rapporten er et resultat av de diskusjoner, analyser og vurderinger som gruppa har gjennomført. Rapporten gir ingen fasit, og hensikten er å skape et godt grunnlag for refleksjon og gode diskusjoner rundt videre utvikling av NTNU i organisasjonen. Det er derfor viktig for det videre arbeidet at denne rapporten forankres godt i organisasjonen. Det vil kunne bidra til å etablere eierskap og engasjement rundt arbeidet med Ett NTNU videre.

Arbeidet med rapporten er forankret i prosjektmandat gitt av konstituert organisasjonsdirektør (vedlegg 1) med fokus på gjennomgående administrative prosesser og oppgaver/tjenester levert av Fellesadministrasjonen.

### Bakgrunnen for Ett NTNU – administrasjon

*Kvalitet, bærekraft og ett NTNU* er fellesnevnerne for de åtte målene i NTNUs årsplan for 2022, og er retningsgivende for NTNUs felles prioriteringer i arbeidet med å realisere strategien *Kunnskap for en bedre verden innen 2025*. *Ett NTNU* handler om å arbeide videre med å utvikle organisasjonen, for å bygge felles kultur, utvikle og ta i bruk digitale løsninger og å videreutvikle støtteapparatet, se prosjektmandat (vedlegg 1).

I henhold til mål åtte i årsplanen for 2022 «skal NTNU videreutvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenester og prosesser som støtter opp om kjernevirksomheten». For å nå målet må det arbeides videre med digitalisering, organisasjonsutvikling og kompetanseheving.

### Organisering av prosjektet

Oppdragsgiver og prosjekteier er Roar Tobro, konstituert organisasjonsdirektør til og med medio februar 2022. Prosjektleder er Gro Kvanli Dæhlin, viserektor Gjøvik. Prosjektteamet består av:

- Administrativ leder Bernt Asle Arntsen, Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
- Seksjonssjef Rannveig Helene Pedersen, Fakultet for økonomi
- Avdelingsdirektør Annikken Løe, Avdeling for studieadministrasjon
- Faggruppeteier Kari Rueslåtten, faggruppe for kompetanse og ledelsesutvikling, HR og HMS avdelingen
- Seniorrådgiver Patrick Reurink, rektors stab, forskning
- Seniorrådgiver Gunn Nancy Halsetrønning, rektors stab, organisasjon og infrastruktur

Sekretariat

- Seniorrådgiver Kari Skarholt, faggruppe for kompetanse og ledelsesutvikling, HR og HMS avdelingen
- Seniorrådgiver Heidi Hugdal, rektors stab, organisasjon og infrastruktur

Prosjektgruppa startet sitt arbeid i slutten av oktober 2021 og avslutter med denne rapporten som oversendes direktør for Organisasjon og infrastruktur.

### Metode og analysemodell

Prosjektgruppa har tatt utgangspunkt i foreliggende dokumentasjon, hovedsakelig fra perioden 2019-2021, som på ulike måter beskriver nåsituasjonen og mål/visjon for det administrative støtteapparatet på NTNU, se vedlegg 2.

Utvalget av dokumentene er basert på at de omhandler det administrative støtteapparatet, og som belyser hva som fungerer godt og hva som er utfordringene for å kunne bli ett NTNU for administrasjonen. Dokumentene består av både notater, rapporter og powerpoint-presentasjoner, skrevet av eksterne og interne forfattere, og skrevet til ulike formål. Dokumentene i studien er kvalitetssikret og godkjent av prosjekteier.

I analysen og kategorisering av dataene, har vi benyttet Pentagonmodellen<sup>1</sup> (vedlegg 3). Pentagonmodellen er en sosiologisk analysemodell for å forstå organisasjoner ut fra en helhetlig og systematisk tilnærming, der organisasjoner kan forstås gjennom fem hovedkategorier; kultur, formell struktur, teknologi, interaksjon og relasjoner. Disse kategoriene påvirker og er avhengige av hverandre.

Funnene fra dokumentgjennomgangen er strukturert etter de fem hovedkategoriene i Pentagonmodellen, mens selve analysen av funnene er strukturert ut fra dimensjoner/mønster som fremkom i gjennomgangen som arbeidsgruppen har gjort.

Analysen i rapporten et uttrykk for prosjektgruppas og dens medlemmers tolkninger og vurderinger. Hensikten er å gi et bilde og et grunnlag for diskusjon og refleksjon i det videre arbeidet med utviklingen av administrasjonen. Det er rom for å få frem andre tolkninger og oppfatninger i det videre arbeidet, og prosjektgruppas vurderinger er slik sett ingen fasit.

### Administrasjonen ved NTNU

NTNU er Norges største universitetet med totalt 7952 årsverk, herav 2752 årsverk i teknisk-administrative stillinger. Av disse er 1893 årsverk administrative stillinger. NTNU har åtte fakulteter og ett Vitenskapsmuseum, og har sin hovedaktivitet i Trondheim, Gjøvik og Ålesund i tillegg til å ha kontorer i Oslo og Brussel. NTNU har også infrastrukturer utenfor campusbyene, slik som Sletvik feltstasjon og HUNT forskningscenter på Levanger.

### Rammebetingelser for administrasjonen

NTNU er i dag det universitetet i Norge med lavest andel administrative stillinger sett i forhold til faglige årsverk, og sammenlignet med de andre universitetene i Norge har NTNU også lavest andel

---

<sup>1</sup> Schiefloe, Per Morten (2021). Organisasjonsanalyse. Bergen: Fagbokforlaget

årsverk i Fellesadministrasjonen sett i forhold til antall årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UFF-stillinger). Årsaksbildet er sammensatt; dels er det en konsekvens av fusjonen i 2016 mellom daværende NTNU og tre høyskoler med omfattende profesjonsutdanninger, og medfølgende administrativ omorganisering der administrasjonen ble redusert, dels er det en konsekvens av hvordan NTNU har valgt å håndtere ABE-kuttene som har vært pålagt siden 2015. I tillegg er modellen for finansiering av Fellesadministrasjonen en faktor.

Antall UFF-årsverk pr. administrativt årsverk har tradisjonelt vært en av flere indikatorer som har vært brukt for å måle og sammenligne administrativ ressursbruk i sektoren og NTNU har siden fusjonen hatt en slank administrasjon. I forbindelse med fusjonen ble mange administrative årsverk tatt ned, spesielt i Fellesadministrasjonen. Se O-sak 9/18 NTNU styret.

Endringer i rammebetingelser påvirker hele NTNU. *KDs bevilgning*, krav og forventninger til NTNU presenteres i form av det årlige tildelingsbrevet og departementet forventer vesentlig forbedring på viktige resultatområder i årene som kommer (Årsplan 2022 og Tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet).

*Statsbudsjett for 2022* varsler endrede økonomiske rammebetingelser og UH-sektoren må forvente større endringer fremover, gjennom bla flere målrettede kutt. I budsjettet får NTNU i 2022 et *ABE-kutt* på 36,6 millioner, i tillegg til øremerkede kutt på om lag 50 mill kr rettet mot reisevaner, konsulentbruk og andre satsinger. I tillegg kommer kutt som følge av omlegging av pensjonsordninger, samtidig som nettoeffekten av dette foreløpig er uklar. Til sammen representerer dette kutt som er langt høyere enn det tradisjonelle ABE-kuttet. I de interne budsjettene er kuttene fordelt delvis som andelsmessige rammekutt på fakultetene og Fellesadministrasjonen, og delvis basert på enhetenes faktiske kostnadsgrunnlag i gjennomsnitt for årene 2019-2020 (Årsplan 2022). Kuttene krever at de enkelte enhetene gjør grep for å tilpasse aktiviteten til de økonomiske rammene og sørge for bedre utnyttelse av ressursene. Digitalisering er et av flere virkemiddel for å oppnå bedre og mer effektive arbeidsprosesser, forutsatt at arbeidet med å digitalisere tjenestene faktisk tas ut i form av kvalitetsforbedring, flytting av kapasitet og / eller bemanningsreduksjoner. Gjennom dette arbeidet påvirkes arbeidshverdagen, oppgavene og arbeidsprosessene i administrasjonen.

Et godt og forsvarlig arbeidsmiljø er et mål i seg selv og ansvaret for dette ligger hos ledelsen. Samtidig er trivsel og utviklingsmuligheter på arbeidsplassen en viktig rammebetingelse for å kunne levere god drift og drive utviklingsarbeid. Resultater fra arbeidsmiljøundersøkelser over flere år viser at de ansatte jevnt over trives godt ved NTNU. Til tross for en utfordrende periode med korona, viser den overordnede resultatrapporten for NTNU at ansatte i gjennomsnitt var noe mer tilfreds med arbeidsmiljøet i 2021 sammenlignet med 2019. Det var en positiv endring i svarene på spørsmål om kultur for utvikling, forholdet til kolleger, kommunikasjon og lederrelasjoner. Resultatene kun for teknisk administrativt ansatte viser samme resultat som for hele NTNU; de ansatte er gjennomsnittlig noe mer tilfredse med arbeidsmiljøet i 2021 sammenlignet med i 2019.

NTNU oppleves også som en attraktiv arbeidsgiver for personer med administrativ kompetanse, blant annet målt ved at det er mange søkere på utlyste stillinger og tilgangen på kompetent arbeidskraft jevnt over oppleves som god. I perioder med liten arbeidsløshet og høy aktivitet på arbeidsmarkedet generelt har NTNU erfart at konkurransen om kompetansen kan være stor på enkelte tjenesteområder, som for eksempel prosjektøkonom-, IT- og studieadministrativ kompetanse. Det at NTNU har ressursutfordringer på bla. teknologisiden bidrar til utfordringer i våre utviklingsprosjekter.

## Kort beskrivelse av den administrative organiseringen

NTNU har et administrativt støtteapparat på alle nivå i organisasjonen.

Fellesadministrasjonen (FA) er i dag delt inn i 11 avdelinger og stab (vedlegg 4):

- IT-avdelingen
- Økonomiavdelingen
- Avdeling for virksomhetsstyring
- HR- og HMS-avdelingen
- Avdeling for studieadministrasjon
- Avdeling for utdanningskvalitet
- Avdeling for studenttjenester
- Kommunikasjonsavdelingen
- Eiendomsavdelingen
- Universitetsbiblioteket
- Avdeling for dokumentasjonsforvaltning
- Rektors stab

Størrelsen på avdelingene og staben varierer fra omkring 30 ansatte til 400 ansatte. Det er til sammen 1213 ansatte i hele Fellesadministrasjonen (heretter FA). FA leverer drifts- og forvaltningstjenester til fakultetene og innad i FA, og har i tillegg en viktig rolle med hensyn til å bistå ledelsen ved NTNU i den overordnede strategiske utviklingen av organisasjonen, koordinere og gjennomføre felles utviklingsprosjekter.

Gjennom forvaltnings/styringsrollen skal FA påse at virksomheten holder seg innenfor gjeldende lover og regler, rapportere i henhold til krav gitt av myndighetene og sørge for tydelige styringssignaler til virksomheten. Som politikkløser utformer FA, på bestilling fra Rektor, forslag til politikk og retningslinjer av betydning for driften og utviklingen av virksomheten.

De åtte fakultetene og Vitenskapsmuseet (VM) har egne administrative staber/enheter; alle fakultetene har en egen fakultetsadministrasjon som støtter opp om den lokale virksomheten. Det er til sammen 55 institutt på NTNU fordelt på de åtte fakultetene og VM. Instituttene har også egne administrative og tekniske støttefunksjoner, og i noen tilfeller fag/forskningsgrupper. Det er stor variasjon med hensyn til den andelsmessige størrelsen på de administrative og tekniske støttefunksjonene. Det er til sammen 6740 årsverk på de åtte fakultetene og VM, hvorav 1583 er teknisk / administrative.

## NTNU leverer godt på mange områder

Dette er prosjektgruppas vurderinger om hva NTNU er gode til og har lyktes med. NTNU er en velfungerende organisasjon og skaper gode resultater, både i kjernevirksomheten og i administrasjonen. NTNU har gjennomgående god kvalitet i de tjenestene som leveres. Institusjonen har et solid fundament å bygge videre på. Store omstillinger som fusjonen i 2016 og pandemien som har preget virksomheten i årene 2020 – 2021 understreker dette.

I årsrapporten for 2020-2021 uttaler styret til NTNU blant annet følgende; *«vi opplever at NTNU har løst samfunnsoppdraget på en tilfredsstillende måte og evnet raskt å tilpasse seg endrede forutsetninger»*. Styret er fornøyd med at NTNU har hatt stor økning i antall disputaser og at fakultetene har videreført det viktige arbeidet med å styrke kvaliteten i ph.d.-utdanningen. Styret

gleder seg også over NTNUs mange forskningsgjennombrudd i 2020 og ønsker særlig å trekke frem K.G. Jebsen-senter for Alzheimers sykdom ved Kavli-instituttet, og utviklingen av NTNUs covid-19-test.

Under pandemien har organisasjonen blitt testet i alle ledd. Store deler av driften av universitetet ble digital over natten. Dette viser at vi har høyt kompetente medarbeidere i alle funksjoner, som står på for at NTNUs ansatte og studenter skal ha best mulige rammebetingelser for å gjennomføre studiene sine eller gjøre jobben sin i en krevende og uforutsigbar situasjon. Gjennom hele pandemien har det vært arbeidet for å forhindre at studentene har blitt forsinket i studiene sine, at forskningsaktivitetene ikke ble unødig skadelidende og kontinuerlig drift og forvaltning. Pandemien har også generert nye innovative løsninger og tiltak, som f.eks. Innsjekkingssystemet NTNU check-in for å registrere tilstedeværelse i bygg og rom for å kunne drive smittesporing.

Uavhengig av pandemi, har vi flere gode eksempler på hvordan det jobbes godt i organisasjonen vår. Et eksempel er det uformelle nettverket i Fellesadministrasjonen som kalles «digitalisering i forskning». Denne gruppa består av medarbeidere fra IT-avdelingen, Avdeling for virksomhetsstyring, Universitetsbiblioteket og rektors stab. Formålet er å bidra til informasjonsutveksling og sparring i ulike saksforberedelser innenfor området. Nettverket bidrar til bedre samhandling på tvers og flere perspektiver inn i ulike problemstillinger.

Et annet eksempel på god jobbing er prosjekt Digital vurdering som ble startet allerede i 2015. Det har vært et samarbeidsprosjekt der store deler av organisasjonen har deltatt. NTNU har i flere år vært pådriver for å utvikle digitale vurderingsprogram og er i dag ledende i den nasjonale utviklingen i sektoren. Viktige leveranser i prosjektet har vært:

- Anskaffet et eksamenssystem
- Sikret at hele NTNU har et digitalt tilbud for vurdering
- Lagt til rette for økt andel langsgående vurdering
- Etablert digitale eksamenslokaler i alle studiebyene
- Realisert en løsning for levering og publisering av master- og bacheloroppgaver
- Startet innføring av en digital løsning for begrunnelse og klage
- Etablert en driftsorganisasjon for digital vurdering

Uten dette prosjektet og den tverrfaglige samhandlingen hadde ikke NTNU kunnet gjennomføre eksamen under pandemien.

Til tross for at man på overordnet nivå kan si at NTNU har nådd målet om 100 % digital vurdering, er det fremdeles stort forbedringspotensial knyttet til både bedre faglig støtte og mer effektive arbeidsprosesser.

NTNU skal i 2023 innføre nytt økonomi- og lønnsystem. Dette er et samarbeid med Universitetene i Bergen, Oslo og Tromsø. NTNU har gjennom sin forberedelse til innføringen engasjert store deler av organisasjonen og har i dette arbeidet tatt i bruk nye typer verktøy og arbeidsmetodikker som f.eks. Design-sprint. Det er en forventning om at dette arbeidet har lagt et godt grunnlag for en vellykket innføringsprosess når systemet innføres 01.01.23.



## Funn

Vi har som tidligere beskrevet i innledningen tatt utgangspunkt i foreliggende dokumentasjon fra 2019-2021 som på ulike måter beskriver nåsituasjonen og mål/visjon for det administrative støtteapparatet på NTNU. I tillegg er prosjektgruppas vurderinger og refleksjoner tatt med i analysen.

Funnene fra analysen er kategorisert i; *ledelse, standardisering og gjennomgående prosesser, samhandling, utviklingskraft samt kultur.*

### Ledelse

Ved NTNU har vi enhetlig ledelse, som innebærer at vitenskapelig og administrativ ledelse er samlet i en funksjon / rolle. Rektor har ansvaret for institusjonens totale virksomhet. Rektor støttes i arbeidet av det øvrige rektoratet, som består av prorektor for forskning og formidling, prorektor for utdanning, prorektor for nyskaping og fra 14 februar en direktør for organisasjon og infrastruktur, jf. styrings- og delegasjonsreglementet og UH-loven.

Enhetlig ledelse utøves på tre nivåer i virksomheten. Lederlinjen går fra rektor til dekaner og videre til instituttledere. Dekanene har et helhetlig ansvar for gjennomføring av virksomheten ved sine fakultet, instituttlederne har helhetlig ansvar for sine institutt. Dekanene og instituttlederne rapporterer direkte til sitt styre i saker som inngår i styrets fullmakter og forøvrig til rektor jf. styringsreglementet av 02.12.21. I tillegg har fakultetene administrative koordinatore eller ledere som er delegert ansvar for gjennomføring av de ulike administrative prosessene fra dekanene. Tilsvarende har vi kontorsjefene som ofte er gitt et delegert ansvar for den administrative aktiviteten ved instituttene. Direktør for organisasjon og infrastruktur og prorektor for utdanning har ansvar for de gjennomgående administrative prosessene i virksomheten. Direktøren og prorektor for utdanning har delegert ansvar til sine avdelingsdirektører, der flere også igjen har seksjonssjefer og/eller faggruppeledere. I tillegg har vi to viserektorer, en i Gjøvik og en i Ålesund med sine støttefunksjoner.

Ledelsen ved NTNU skal sørge for at NTNU følger lover og regler, har en sunn drift, fyller samfunnsoppdraget og når målene som settes for virksomheten. Et godt samspill mellom de ulike lederrollene og -nivåene er avgjørende. Erfaringene viser at dette kan være utfordrende, bl.a. fordi roller, ansvar og myndighet ikke er tydelig avklart. Eksempler på uklarhet i roller er kontorsjefsrollen. Her har NTNU ingen klar og omforent rollebeskrivelse og det er stor frihet i hvordan kontorsjefen utøver sin rolle i organisasjonen.

I tillegg til enhetlig ledelse, har vi prosesseierskap<sup>2</sup> knyttet til gjennomgående administrative prosesser. Fullmaktene til prosesseier er tydelig beskrevet i styrings- og delegasjonsreglementet, men likevel mangler vi en felles gjennomgående forståelse av hvordan prosesseierrollen skal utøves i praksis. Det kan også oppstå ledelsesmessige dilemmaer i grenseoppgangen mellom linjeleder og prosesseier dersom det er oppstår en målkonflikt.

For å sørge for god forankring og gode beslutningsprosesser i virksomheten, er det etablert ulike lederarenaer. *Dekanmøtet* er rektors ledermøte der strategiske spørsmål tas opp og ulike saker

---

<sup>2</sup> Prosesseierskap innebærer at rektor gir prorektorer og direktører fullmakt til å fastsette NTNUs felles prosedyrer og retningslinjer for gjennomgående arbeidsprosesser. Prorektor/direktør har også fullmakt til å gjennomføre kontrolltiltak på alle nivå i organisasjonen for gjennomgående arbeidsprosesser (styrings- og delegasjonsreglementet kap. 3.1 Internkontroll og prosesseierskap)

behandles, og der møtet gir råd til rektor som deretter fatter beslutning. Møtene skal også bidra til å utvikle felles forståelse mellom nivåer og på tvers av enheter, og forankre NTNUs strategi og politikk. Det er også etablert flere andre sentrale arenaer mellom nivåene både innenfor kjerneområdene og innenfor støttefunksjonene.

Som et ledd i utviklingen av de administrative tjenestene ble *administrativt lederutvalg (ALU)* etablert. ALU skal være et rådgivende organ for rektors ledergruppe, og en av ambisjonene er å kunne avlaste dekanmøtet gjennom å håndtere en del saker av administrativ karakter. Oppgavene til ALU er blant annet å modne saker, sikre god forankring og få nødvendige innspill fra organisasjonen i arbeidet med å utvikle administrasjonen.

**Hvordan kan vi få til bedre samspill mellom dekanmøtet og ALU og på denne måten realisere ALUs formål?**

Erfaringer har vist at det er utfordrende å få til spillet mellom dekanmøtet og ALU i praksis. Dette stiller spørsmål om måten vi som organisasjon utøver enhetlig ledelse på. Dekanmøtet ønsker å være orientert om de fleste sakene som står på agendaen i NTNU, og en av utfordringene mellom ALU og Dekanmøte er tidsplan for når saken skal opp hvor. De kommer ofte samtidig i begge møtearenaene og det bidrar til at vi ikke får en god og kontinuerlig utvikling av saken, da samme tematikk blir diskutert.

ALU som utvalg er forholdsvis nytt og fortsatt under utvikling. Vi har ennå ikke funnet en arbeids- og samhandlingsform som gjør at ALU faktisk avlaste dekanmøtet. Samtidig har møtearenaen en viktig funksjon og verdi med hensyn til å utvikle NTNU gjennom å modne saker og sikre god forankring. Samme utfordring finner vi på andre områder i organisasjonen der det er etablert forum og matriser innenfor de administrative fagområdene. Matrisene er en viktig arena for systematisering og styrket samspill, erfaringsutveksling, arbeid med standardisering og forbedring av administrative prosesser mellom nivåene. En utfordring er at ikke alle matrisene har et formelt mandat og det kan bidra til at de som deltar kan oppleve å ha en uklar rolle.

Under fusjonen og omorganiseringen av Fellesadministrasjonen i 2017, se styresak46-48/2016, Fusjon 2016, ble det opprettet noen store avdelinger med tilhørende store seksjoner, for å oppnå mer robuste fagmiljøer og mer tverrfaglig samarbeid. Dette førte til at flere avdelingsledere og seksjonsledere fikk et stort lederspenn med personalansvar for opptil 50 personer. Det ble derfor et behov for å delegerer personalansvaret til både seksjonsledere og faggruppelidere. Avdelingene i FA løste dette ulikt, på bakgrunn av størrelse (antall ansatte), men mange opprettet et uformelt 4. nivå ledere (faggruppelidere) for å løse utfordringene store avdelinger og seksjoner ga.

På grunn av at beslutninger skal gå i faglig linje, oppleves de administrative ledernes mandat og ansvar som uklart. Det er ingen formalisert koordinering mellom avdelingslederne i Fellesadministrasjonen eller mellom dem og de administrative lederne ved fakultetene. Litt spissformulert kan vi si at vi har et administrativt ledersjikt i NTNU med uklare rammer og uklart mandat for å utøve sin virksomhet.

Internt i Fellesadministrasjonen er det heller ingen formalisert koordinering mellom avdelingene. Det er rektoratet som koordinerer aktivitetene og har det overordnede fellesansvaret. Et eksempel på behov for mer tydelig ledelse i FA kom opp som et tema i PBO-seminaret for lederne i Fellesadministrasjonen i 2021. Avdelingslederne uttrykte at de ønsker større trygghet i lederrollen rundt myndighet og ansvar, og mer forutsigbarhet rundt beslutninger som fattes.

Som en stor og kompleks organisasjon, har NTNU veletablerte beslutningsrutiner i de kjente virksomhetsprosessene som følger årshjulet. I tillegg til den formelle lederlinjen er dessuten både lokale samarbeidsutvalg (LOSAM) og sentralt samarbeidsutvalg (SESAM) viktige arenaer for medvirkning i NTNUs beslutningsprosesser, med informasjon, drøfting og forhandling i tråd med lov- og avtaleverk.

Samtidig peker dokumentasjon fra ABE-prosjektet ved NTNU 2020-2025, på følgende utfordringer:

- Det har blitt mer krevende å få til god strategisk dialog mellom nivåer
- Det har blitt mer krevende å få til gjensidig informasjonsutveksling, oversikt og koordinering av aktiviteter
- Vi har en mer krevende økonomi- og ressursstyring
- Det er enda mer avgjørende at våre utviklingsaktiviteter har god strategisk effekt

Dette er problemstillinger som er godt kjent i organisasjonen og som likevel er utfordrende å gjøre noe med, og spørsmålet er om vi har funnet riktig rotårsak. En åpenbar grunn til de ovennevnte utfordringene er organisasjonens størrelse, og noen utfordringer kan skyldes stordriftsulemper.

Samtidig bør vi også stille spørsmålene:

*Hvordan bør styringsarkitekturen<sup>3</sup> utformes for å støtte opp under våre fremtidige ambisjoner?*

*Hvordan bør enhetlig ledelse utøves for å sikre fremtidens ledelsesutfordringer?*

Prosjektgruppa presiserer at enhetlig ledelse ligger fast som et grunnprinsipp ved NTNU og understreker at disse funnene ikke reiser tvil om hensiktsmessighet av enhetlig ledelse som sådan.

#### **Hvordan oppnå mer effektive beslutningsprosesser og tydeligere prioriteringer?**

Mange opplever at det er tungvinte og omfattende beslutningsprosesser ved NTNU, der det tar for lang tid før en beslutning fattes i en sak, eller at prosessen stopper opp og det ikke tas en beslutning på grunn av uenighet. Det er uheldig når det har vært mange involvert i saken og det er lagt ned mye arbeid.

En annen utfordring i beslutningsprosesser er å gjøre *prioriteringer og sette retning*.

ABE-reformen er et eksempel på dette, med ostehøvelkutt som prinsipp. Det er en erkjennelse at ABE-kuttene hittil har rammet Fellesadministrasjonen særlig hardt, og at de årlige kuttene har gitt oss utfordringer med å gjennomføre drift som er viktig for kjernevirksomheten.

Ansatte opplever at ABE-kuttene er krevende og man tvinges til å gjøre noen prioriteringer. Hva skal vi fortsette med og ikke fortsette med? Hvordan kan vi organisere arbeidet for å klare oss med færre ressurser?

### Standardisering og gjennomgående prosesser

En standard er en felles «oppskrift» på hvordan noe skal lages eller gjennomføres, og standardisering kan da defineres som prosessen fra behov/idé til ferdig utviklet standard. En gjennomgående prosess defineres som; en prosess som involverer flere nivåer i virksomheten og/eller flere enheter på tvers av virksomheten.

I NTNUs strategi er ett av utviklingsmålene å *iverksette digitaliseringstiltak og forbedringer som støtter opp under helhetlige, standardiserte rutiner og arbeidsprosesser*. Standardisering og

---

<sup>3</sup> I begrepet styringsarkitektur legger vi hvordan de formelle styringsmekanismene i NTNU er bygd opp, dette inkluderer ledelsesmodell, fullmaktsmodell og styrende dokumenter som setter rammebetingelsene for virksomheten vår

effektivisering ved å ta i bruk digitalisering har blitt et forsterket mål i årsplanene de siste årene, inkludert utviklingsavtalen med KD, og det er et uttalt krav i KDs strategi for digital omstilling.

Det iverksettes mange utviklingsprosjekter både på fakultet, i enheter i Fellesadministrasjonen og i Digitaliseringsprogrammet, men vi har ikke lykkes godt nok med å koordinere alle disse aktivitetene. Prosjektene konkurrerer gjerne om de samme utviklings- og kompetanseressurser, og en har ikke en samlet oversikt over eller blikk på den samlede belastningen på NTNUs «utviklingsmuskler». Prioritering av ressursbruk i veiingen mellom drift og utvikling, og økonomiske utfordringer knyttet til i forhold til hvem som finansierer nye løsninger og hvem som har eierskap, kan medføre at vi gjennomfører sammenfallende prosjekter på ulike enheter og nivå. Det kan synes som NTNU bør ha større fokus på finansiering av implementering- og driftsfase av utviklingsprosjektene.

Vi har erfaringer med at arbeidet med å utvikle sektorløsninger gir positive synergier, men kan ikke undersøke at vi også har eksempler på at arbeidet blir omfattende, tar lang tid og gir økte kostnader (iallfall på kort sikt) når mange hensyn og interesser skal inn i prosessene. Vi har også en vei å gå i arbeidet med å digitalisere NTNU. Dette skal det skal jobbes videre med, gjennom digital ambisjon for NTNU (Årsplan 2022).

**Hvordan kan høy grad av autonomi gi utfordringer med å standardisere og effektivisere prosesser og arbeidsmetoder?**

Arbeidsgruppen mener at det mangler en koordinering av avdelingenes årsplaner på tvers i FA. Når årsplanene ikke er samstemte med hverandre vil realiseringen bli utfordrende da vi ofte er avhengige av hverandre. I tillegg mangler vi en virksomhetsarkitektur som binder strategi, utvikling og implementering sammen. Utviklingsløpene er ofte direkte knyttet mot enheter og de behov enheten har for å utvikle og effektivisere. En annen utfordring er at noen som skal ta i bruk løsningene opplever at de ikke gir en bedre og mer effektiv arbeidshverdag. Flere opplever at deres arbeidsflyt endres og at det kan bidra til mer byråkrati og mer manuelt arbeid. Flere enheter gir en beskrivelse av at brukerperspektivet ikke blir ivaretatt, dvs. at utviklingsprosjektene ikke alltid setter bruker i fokus og ser heller ikke helheten i prosessene.

Det pekes ellers på at ulik organisering og ulike ansvars- og myndighetsforhold kan gi utfordringer i arbeidet med å standardisere.

**Er det for mange systemer og spesialtilpasninger av standardiserte systemer?**

For å kunne hente ut gevinster av effektivisering og stordrift vil standardisering kunne være en viktig forutsetning. Det kan være vanskelig å få gjennomslag for standardisering på tvers i organisasjonen, og det er heller ikke alltid ønsket. Ved standardisering av tjenester ser en at noen velger å fortsette med eksisterende løsninger heller enn å gå over til valgte standardtjenester på grunn av forsknings- eller undervisningsopplegg som isolert sett oppleves å fungere godt. I stedet for å ta ut gevinster kan det føre til dublerede løsninger, økte kostnader og økt ressursbruk. Eksempler vi her kan nevne er kommunikasjon med studentene som gjøres i mange ulike systemer, samt utvikling av egne løsninger/oppsett i fagsystemene.

Kunnskapsgrunnlag for det interne arbeidet som ble igangsatt med å håndtere ABE-reformen (som omtales som EY-rapporten) ble i utgangspunktet utarbeidet med formål om å redusere kostnader i virksomheten. Samtidig peker den på flere forbedringsområder som ikke bare reduserer kostnadene, men som også vil kunne gi mer effektive støttefunksjoner tilpasset kjernevirksomheten. EY-rapporten peker spesielt på fire områder:

- *Å samle funksjoner sentralt, dvs. en videreføring av arbeidet med å samle transaksjonelle oppgaver i Fellesadministrasjonen og opprette felles tjenestesenter med spesialisert kompetanse innenfor ulike områder.*
  - Tiltak som er gjennomført: Tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR etablert høsten 2021.
- *Å definere tjenesteportefølje og leveranse kvalitet, dvs. å ha felles definisjoner av administrative roller, arbeidsoppgaver og servicenivå.*
- *Å etablere gjennomgående, forenklede og standardiserte prosesser, dvs. en videreføring av arbeidet med å forbedre felles administrative prosesser som en viktig forutsetning for å realisere gevinster og for å utnytte mulighetene som følger av digitalisering.*

Prosessforbedring må sees i sammenheng med endringer som gjøres innenfor ledelse og styring (beslutningsmyndighet) og organisering av støttefunksjonene.

  - Tiltak som er gjennomført; Tjenesteutviklingsteam; har som mål å etablere mer effektive utviklingsløp, matrise for utviklingsressurser og med et mandat for å; koordinere, samt lede gjennomføring av og delta i definerte endringsløp som krever samhandling på tvers av organisasjonen.
- *Å utnytte teknologiske muligheter, dvs. å bruke eksisterende digitale verktøy til å forenkle og avbyråkratisere prosesser gjennom blant annet økt selvbetjening, automasjon og informasjonsplattformer for bedre prosjekt- og beslutningsstøtte. I tillegg utforske muligheter fra ny teknologi for å utvikle innovative løsninger som frigjør administrative ressurser og bidrar til økt brukertilfredshet for studenter og ansatte*

Tydeliggjøring av oppgaver og arbeidsprosesser kan forbedre og profesjonalisere brukerstøtten i organisasjonen. FA er opptatt av å levere god kvalitet på bruker- og lederstøtte. For å levere riktig støtte med god kvalitet er det behov for at vi vurderer hvordan vi bruker kompetansen på enhetene. Videre bør det vurderes om vi kan gjøre oppgavene på nye og andre måter for å oppnå forbedringer, om enhetene er riktig dimensjonert og om det bør gjøres andre prioriteringer.

#### **Hvordan kan fellesadministrasjonen jobbe mer enhetlig med tjenesteporteføljer/tjenestenivå?**

Administrative tjenester og brukerstøtte på fakultet og institutt vil pga. ulik størrelse ha ulik grad av administrative ressurser lokalt. Størrelsesforskjellene kan sette begrensninger for muligheten for standardisering av gjennomgående prosesser. Flere oppgaver bør og kan løses ved fakultet og institutt, fordi en på dette nivået kjenner folkene og sakene best. Målet er å ha et fornuftig nivå på bemanning og kompetanse i støttefunksjonene i fakultetene som sikrer god kvalitet og godt servicenivå overfor kjernevirksomheten.

Avdelingene i Fellesadministrasjonen bistår fakultet og institutt ved behov med spisskompetanse innen fagområder som for eksempel HR, HMS, og jus. Innenfor flere spesialiserte oppgaver, vil oppgavene skje så sjeldent at det kan være mer fornuftig å ha fellesressurser som alle kan dele på i Fellesadministrasjon.

I de siste årene har det vært gjennomført organisasjonsutviklingsprosesser i flere avdelinger i Fellesadministrasjonen. Dette arbeidet har ikke vært koordinert på tvers av avdelingene i FA og de overordnede målsettingene har vært ulike. Fakultet og institutt har i varierende grad vært inkludert og informert. Det er og vil vært behov for å endre og utvikle avdelinger i FA, men det mangler overordnede målformuleringer for FA. Det blir da opp til den enkelte avdeling å definere sine egne målsettinger, noe som ikke drar i retning av enhetlig utøvelse av tjenesteportefølje og tjenestenivå.

### **Hvordan oppnå god praksis i gjennomgående prosesser?**

Mange av de administrative prosessene er gjennomgående, men hvem har ansvar for å fremme gjennomgang av gjennomgående prosesser og hvem beslutter hvilke prosesser vi skal definere som gjennomgående?

Det uttrykkes et behov for å kartlegge og gjennomgå oppgaver og tjenesteportefølje, i tillegg til å tydeliggjøre og beskrive arbeidsdeling mellom nivå og eksempler på dette er eksamens- og timeplanprosessene. Dette vil bidra til å kunne forstå hvem som gjør hva og har ansvaret for hvilke tjenester og oppgaver. En forutsetning for kunne å ta ut gevinster med nye digitale løsninger, krever en gjennomgang av prosessene. Via gjennomgang av gjennomgående arbeidsprosesser kan en også identifisere flaskehals og dobbeltarbeid for å effektivisere prosessene. I innføringen av NTNU Sak er det identifisert over 200 studieadministrative prosesser som bør gjennomgås på nytt for få tatt ut gevinst av nytt saks- og arkivsystem. I dag kan det være vanskelig å finne beskrivelser av støtteprosessene våre. Det ligger litt her og der eller finnes ikke. NTNU bør derfor beskrive og forstå de gjennomgående arbeidsprosessene og oppgaveløsningen på tvers av enheter, som skal gjøre det enkelt og transparent for brukerne av tjenestene.

I Børresen-rapporten fra 2017 ble det foreslått at følgende prosesser skulle gjennomgås med tanke på å se prosessen gjennom hele virksomheten; Plan, budsjett og oppfølging (PBO), Studieplanlegging og Rekruttering av fast vitenskapelige ansatte. Arbeidet med disse prosessene har vist oss at det er ressurskrevende og at vi utfordrer roller og etablerte arbeidsmetoder. Det er et langsiktig arbeid og nå i 2022 begynner vi å se effekten av å jobbe systematisk med gjennomgående prosesser.

### **Samhandling**

God samhandling på tvers av det administrative støtteapparatet er viktig for å oppnå læring, utvikling og resultater. Samhandling omfatter *koordinering, samarbeid og kommunikasjon*<sup>4</sup> (Schiefløe, 2021). Koordinering handler om å håndtere avhengigheter mellom aktiviteter og mennesker, og kan både være en byråkratisk prosess og en løpende sosial prosess. Kvaliteten på samarbeidet er avgjørende for hva man sammen er i stand til å prestere, og påvirker hva en organisasjon kan oppnå. God og effektiv kommunikasjon er viktig for å oppnå godt samarbeid og resultater.

Basert på dokumentstudien, har vi sett på hvilke utfordringer NTNU har med hensyn til å oppnå god samhandling på tvers av det administrative støtteapparatet. Vi finner følgende utfordringer:

- Utydelige roller og ansvarsforhold
- For lite samarbeid og koordinering på tvers av enheter
- Vi jobber i «siloeer»

### **Hvordan tydeliggjøre roller og ansvarsforhold?**

Det administrative støtteapparatet finnes på fakultet/institutt og i avdelingene i FA, men med ulike roller, oppgaver og ansvar. Oppgaver og arbeidsprosesser som involverer både nivå 1, 2 og 3 krever god kommunikasjon og koordinering på tvers av nivåene.

<sup>4</sup> Schiefløe, P.M. (2021). Organisasjonsanalyse. Bergen: Fagbokforlaget.

Det oppleves at det er et behov for å tydeliggjøre roller- og ansvarsforhold i det administrative støtteapparatet. Det gjelder både innen og på tvers av avdelinger i Fellesadministrasjonen (FA), og mellom FA, fakultet og institutt (nivå 1, 2 og 3). Uklarhet i roller og ansvar kan føre til dobbeltarbeid, dårligere kvalitet på arbeidet som utføres eller at arbeidet ikke blir utført.

Det framkommer fra dokumentstudien at det er behov for å definere tjenesteportefølje og leveranse kvalitet innen og på tvers av enheter tydeligere, med felles definisjoner av administrative roller, arbeidsoppgaver og servicenivå der det er aktuelt/mulig. Beskrivelse av gjennomgående arbeidsprosesser på tvers av nivå vil tydeliggjøre roller og ansvar.

Roller og ansvar handler også om å tydeliggjøre kompetansen i en avdeling; hvem kan og gjør hva av oppgaver? I utviklingsprosjektet i HR- og HMS-avdelingen for eksempel kom det tilbakemeldinger fra brukere på nivå 2 og 3 om at det kunne være uklart hvem de skulle kontakte for å få råd/støtte innen de ulike fagområdene i avdelingen.

Uklare roller og ansvarsforhold kan også medføre uklare forventninger til hva man skal levere av oppgaver og tjenester, og at dermed tjenestene ikke blir godt nok tilpasset til brukernes behov og kjernevirksomheten. Et eksempel på dette er hentet fra rapporten om IT-avdelingen, der det påpekes at det er utydelige forventninger til IT-avdelingen. De uttrykker at de har behov for et tydelig mandat som beskriver organisasjonens forventninger og hva som skal være IT-avdelingens ansvarsområder.

Klare forventninger, roller og ansvar i det administrative støtteapparatet vil gjøre det enklere å koordinere og prioritere satsningsområder i et fellesskap. Hvordan ansvaret fordeles vertikalt og horisontalt har også betydning for hvordan rollene utøves og på sluttresultatet.

#### **Hvordan oppnå mer samhandling på tvers av enheter?**

I mange av dokumentene vi har gjennomgått pekes det på at det er behov for å oppnå bedre samarbeid og koordinering på tvers av det administrative støtteapparatet, både internt i Fellesadministrasjonen, og mellom Fellesadministrasjonen og fakultet/institutt. Det er nødvendig å etablere en tydeligere ansvarsfordeling mellom nivåene, etablere gjennomgående arbeidsprosesser på tvers av nivå, samt ha felles møtearenaer som involverer både nivå 1, 2 og 3.

*Internt i Fellesadministrasjonen* er det behov for å bedre kommunikasjon og koordinering, både innad i avdelingene og på tvers av avdelingene. Avdelingene i FA har mange gjensidige avhengigheter i oppgaveutførelsen. For å oppnå mål og jobbe effektivt, er det nødvendig å få til bedre samordning og økt forståelse om hva de andre avdelingene kan og gjør. Å bli bedre kjent med årsplaner og målsettinger på tvers av avdelinger vil synliggjøre felles oppgaver og hvor det er behov for mer samarbeid. PBO-prosessen (Plan, budsjett- og oppfølging) er et eksempel på et område der avdelingene i FA ønsker å oppnå et bedre samarbeid for å kunne bruke ressursene mer optimalt. Det er i dag lite samarbeid om årsplaner og ressursdisponering på tvers av avdelingene i Fellesadministrasjonen. Hvert område og hver avdeling jobber hver for seg med sine planer for neste år. Dette innebærer at det er liten grad av felles mål og prioriteringer på tvers av avdelingene, som gjør det utfordrende å omdisponere ressurser mellom avdelingene.

Flere avdelinger i Fellesadministrasjonen (som innen studieområdet, HR- og HMS-avdelingen, IT-avdelingen), har det siste året sett på behovet for å forbedre tjenester og arbeidsprosesser. Fokus har vært på hvordan bruke ressursene/kompetansen på en mer effektiv måte, gjennom bedre

samarbeid/koordinering på tvers av faggrupper/seksjoner i avdelingen. Innen studieområdet har de for eksempel jobbet med å samordne tjenester/oppgaver som utøves på tvers av seksjoner/faggrupper (som eksamen og opptak), for å unngå dobbeltarbeid og levere gode tjenester til studentene.

Det er også behov for bedre samhandling *mellom Fellesadministrasjonen og fakultetene*. Det er for eksempel behov for bedre planlegging og prioritering mellom FA og fakultet. Ved å kjenne til hverandres mål og planer, er det lettere å støtte opp om hverandre og derigjennom lykkes bedre med å nå målene. Dokumentasjon fra ABE-prosjektet peker på lignende utfordringer, som at det er krevende å få til god strategisk dialog mellom nivåer, og krevende å få til gjensidig informasjonsutveksling, oversikt og koordinering av aktiviteter. En annen utfordring er at fakultetene opplever at FA kan være lite koordinert og samkjørt i saker og henvendelser til fakultetene. Det er også behov for tydeligere arbeidsdeling mellom Fellesadministrasjonen og fakultetene.

En annen utfordring som blir trukket frem er brukerperspektivet. Fakultetene og instituttene utfordrer FA til å ha større fokus på brukerperspektivet. I utviklingsprosjekter er brukernes behov og perspektiv viktig. Men hvem er egentlig brukeren? Vi har fokus på at tjenestene og funksjonene er for å støtte opp under kjerneoppgaver og – områder, men i den ytterste konsekvens er det kanskje studentene og de vitenskapelige ansatte som i mange tilfeller er våre brukere og som oppgaver og tjenester bør tilrettelegges for. I utviklingsprosjektene og tjenestene som leveres bør vi tilrettelegge for brukerne, og dette kan være både forskjellige interne teknisk/administrative ansatte/roller/enheter på forskjellig nivå i organisasjonen, studenter, vitenskapelige ansatte og eksterne samarbeidspartnere/interessenter.

#### **Hvordan unngå at vi jobber i «siloeer»?**

At vi jobber i «siloeer» er en metafor som ofte brukes når samhandlingen på NTNU skal beskrives, det gjelder også for samhandlingen i det administrative støtteapparatet. Det oppleves at siloene blir en flaskehals for samarbeid og koordinering på tvers i organisasjonen.

Mange erfarer at vi er mest opptatt av å oppnå målene til egen enhet. Det er forståelig, det er ut fra resultatene på enhetene at man måles og belønnes. Det er også relatert til finansieringsmodellen på NTNU, der fordeling av midler til utdanning og forskning skjer fakultetsvis og kan oppleves som en barriere for samarbeid på tvers av fakultet. For å kunne jobbe mer helhetlig på tvers i organisasjonen er det behov for å se arbeidsoppgavene/prosessen mer i sammenheng. Dette innebærer mer helhetlige tjenester og arbeidsprosesser på tvers av nivå, som vil gi bedre kvalitet på tjenestene.

Medarbeidere som ønsker å samarbeide mer på tvers i NTNU kan også bli forhindret av hvordan vi er organisert og hvilken innstilling egen ledelse har til å jobbe på tvers. Jobben i egen enhet går i mange tilfeller foran. I EU-rapporten pekes det på et fragmentert støtteapparat hvor enkeltmedarbeidere ønsker å jobbe mer på tvers, men blir forhindret av både organisatoriske, ledelsesmessige og kulturelle barrierer. Hvordan kan vi unngå suboptimalisering? Hva er det som måles og belønnes? Det som måles og belønnes gjør vi ofte mest av.

#### **Utviklingskraft**

Som universitet står NTNU ofte i et spenn mellom instruksjon og kontroll og koordinering og avveining på vegne av fellesskapet på den ene siden og den akademiske friheten og tradisjon på den andre siden. Den akademiske friheten og tradisjonen står sterkt i universitetet, og kan nok også sies å prege den administrative delen av virksomheten vår. Dette medfører at vi ofte opplever en skvis når vi ønsker å standardisere prosesser og verktøy, få felles effekt av tiltak og videreutvikle Ett NTNU – både i administrasjonen og i stort.



De viktigste prioriteringene er knyttet til gjennomføring av kjerneoppgavene med god kvalitet. Det er avgjørende at vi har god kvalitet innenfor forskning, utdanning, nyskaping og formidling, og det er viktig at støttefunksjonene og -systemene sørger for at virksomheten får det den har behov for.

NTNU har store ambisjoner. Ledelsen er ambisiøse på vegne av organisasjonen og ønsker at vi skal være i utvikling, både innenfor faglig virksomhet og støttefunksjonene. 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.

En organisasjon på vår størrelse må ha en styringsarkitektur som legger til rette for at ressursene henger sammen for å realisere strategien og innovasjonsprosesser innad i organisasjonen som bidrar til prosess- og tjenesteinnovasjon og nye måter å arbeide og skape verdi på.

Det er mye som tyder på at de økonomiske rammebetingelsene til offentlig sektor, inkludert UH-sektoren, blir mer krevende enn de har vært de siste tiårene. Det innebærer at vi må skape mer verdi med færre ressurser, og da må vi sikre at vi bruker utviklingsressursene våre riktig og samordnet. I framtida kan det være mulig at også støttefunksjonene i større grad enn i dag, søker ekstern finansiering enten gjennom sektorsamarbeid for utvikling av nye løsninger eller ved å ta et ansvar for ulike tjenester på vegne av UH-fellesskapet.

Vi trenger å bygge en solid og systematisk forbindelse der utvikling av nye verktøy og prosesser nyttiggjøres inn i en effektiv og moderne drift. Og det er avgjørende at vi greier å balansere utviklingen mellom dagens behov og framtidige behov samtidig som vi utvikler for framtida heller enn å utvikle for å lukke hull i eksisterende løsninger. Dette vil kunne bidra til å styrke vår gjennomføringskraft.

Det er også en utfordring å finne balansen mellom sikker drift og utvikling av områdene våre. I det øyeblikket vi får knapphet på ressurser trumfer sikker drift utvikling.

**Hvordan bruke egen kompetanse og utvikle våre talenter i større grad enn i dag, for å utløse utviklingskraft<sup>5</sup> og endring i organisasjonen?**

For å sørge for gjennomføring av de store utviklingsløpene i organisasjonen benytter vi oss i stor grad av eksterne konsulenter. Dette løser både kapasitets- og kompetanseutfordringene vi har på kort sikt, men når prosjektet er ferdig forlater den viktige kompetansen organisasjonen vår og prosjektene gir lite organisatorisk læring.

Det finnes mange talenter i NTNU som ikke får muligheten til å vise sitt potensiale, de «sitter fast i drifta» og det finnes ingen systematisk plan for å løfte fram og utvikle dem slik at de kan drive store organisasjonsprosjekter i framtida. Et betimelig spørsmål i denne sammenhengen er om talentene etterlater seg hull der de drar ifra, og at NTNU som arbeidsgiver er engstelig for å erstatte en medarbeider som flytter på seg, i frykt for å få for høy bemanning på sikt.

Å lykkes med organisasjonsutvikling i en så stor virksomhet som NTNU, krever medarbeidere med både god virksomhetsforståelse og kompetanse innenfor organisasjonsutvikling og prosjektledelse. For å få til dette, kreves det både ledelsesmessig vilje og en kultur for å utvikle talenter innenfor den administrative delen av virksomheten. Dette krever langsiktig satsing både gjennom en kompetansestrategi og karriereplaner for teknisk-administrativt ansatte. Dette kommer også fram i rapporten «Anbefalinger til videreutvikling av NTNUs støtteapparat for EU-

<sup>5</sup> I begrepet utviklingskraft legger vi de samlede ressursene vi har til rådighet (kompetanse, kapasitet, beslutningsvilje og penger) til å gjennomføre utvikling i organisasjonen

finansierte utdannings-, forsknings- og innovasjonsprosjekter». Der er kompetanseutvikling og karriereveier spesielt pekt ut som fokusområder for «økt kvalitet og effektivitet i støtteapparatet, og mangel på dette har vært grunn til høy gjennomtrekk.».

NTNU skal i 2022 ha særlig oppmerksomhet på kompetanseheving hos teknisk-administrativt ansatte og utarbeide en helhetlig plan for dette, jmf mål 8 i årsplan 2022.

I dag har vi ingen samlet oversikt over organisasjonens reelle utviklingsressurser, og det er heller ingen overordnet og helhetlig plan for hvordan vi skal orkestrere utviklingskraften i organisasjonen slik at vi løfter i lag uavhengig av hvor vi befinner oss i organisasjonen. Ett tiltak som allerede er iverksatt for å sørge for å styrke utviklingskraften, og samtidig sørge for mer effektive utviklingsløp i organisasjonen, er etableringen av det nye tjenesteutviklingsteamet (se kapittel standardisering og gjennomgående prosesser).

Når det er sagt, har vi organisasjonsprosjekter som har lyktes med å få til samspillet mellom nivåene for å utvikle organisasjonen videre. BOTT økonomi og lønn (BOTT ØL)<sup>6</sup> er et eksempel på hvordan organisasjonen har «løftet i lag», og der samspillet mellom prosjektet og resten av organisasjonen har fungert og blant annet resultert i beslutningen om å etablere et tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR, som skal betjene hele organisasjonen med sine tjenester. Denne organisasjonsendringen ble en realitet fordi de relevante aktørene sammen brukte tid på å finne den beste løsningen for organisasjonen.

Slik det er i dag, er ikke dette «NTNU-måten» å jobbe på. Det er både veldig tid- og ressurskrevende, og i en så stor og kompleks organisasjon som NTNU er, blir slike prosjekter veldig fort omfattende og «store». Samtidig er det sånn at vi i mange tilfeller ikke evaluerer selve utviklingsprosjektene vi gjennomfører med tanke på hva vi har lært, hva vi bør ta med oss videre og hva vi godt kan gjøre annerledes i neste prosjekt. Konsekvensen av dette er at de utviklingsaktivitetene vi setter i gang, ikke nødvendigvis gir oss noen organisatorisk læring. En utfordring til oss som organisasjon blir dermed: hva er suksessformelen for å lykkes med utviklingsaktivitet og hvordan etablerer vi «NTNU-måten» å drive utvikling på?

Et annet element som utfordrer oss, er at vi utvikler mye nytt, men vi greier ikke nødvendigvis å transformere den grunnleggende driften av den grunn. Dette gir grunn til å reflektere over om vi utvikler de rette områdene og om utviklingen vi gjør gir en gevinst som kan frigjøre ressurser til framtidig utvikling. NTNU, som alle andre bedrifter, bør reflektere over om vi våger å satse nok og investere i egne ansatte for både utviklingsløp og driftsoppgaver. Investering i egne ansatte er og blir viktige suksesskriterium for å vinne kampen om de beste hodene fremover.

## Kultur

En kultur skaper identitet og tilhørighet om hvem vi er, hvordan vi gjør ting og hva vi ønsker å oppnå sammen. Det er en styrke å være i et praksisfellesskap som skaper motivasjon og mening i arbeidet, som igjen skaper resultater. Kulturen i en organisasjon har, direkte eller indirekte, betydning for nesten alt som foregår. Kulturen har blant annet noe å si for samarbeid, kommunikasjon, ledelsespraksis, og prestasjoner.

<sup>6</sup> Dette er et eksempel på hvordan vi har lyktes med å få til samspillet mellom nivåene i organisasjonen. For ordens skyld presiserer vi at BOTT ØL-teknologien ikke er innført på nåværende tidspunkt.

Det som fremheves som positivt ved NTNU-kulturen er aktiv involvering av ansatte gjennom medbestemmelse på formelle arenaer mellom ledelsen og fagforeningene, og medvirkning lokalt på enhetene. Man kan si at det er etablert normer for hvordan medvirkning og medbestemmelse skal fungere i organisasjonen, selv om det vil variere hvordan lokal medvirkning skjer i praksis. Ledere som er gode på å lytte til de ansattes synspunkter og erfaringer, vil lykkes bedre med å få med seg de ansatte i utviklingen av enheten. Medvirkning kan påvirke og utvikle kulturen på en positiv måte ved at de ansatte får innflytelse og kan påvirke i viktige saker som angår dem og utviklingen av organisasjonen.

#### **Hvordan bygge en kultur som fremmer samarbeid og utvikling?**

NTNU er en stor organisasjon fordelt på flere byer og campuser. Det er ikke mulig å utvikle en felles kultur for hele organisasjonen. Vi har eksempelvis campuser i forskjellige byer med forskjellige kulturer, i tillegg til at det ulike kulturer på tvers av enheter innen hvert campus. Men hva bør vi etterstrebe å ha som en felles kultur for å kunne nå NTNUs mål? Hva bør være etablerte vaner og praksiser, verdier, normer og forventninger?

Basert på dokumentstudien, oppleves det at organisasjonskulturen kan være en barriere for å støtte opp om å oppnå endringer og utvikling. Erfaringene viser at det er behov for økt motivasjon, lojalitet og bedre etterlevelse blant ansatte når det gjelder å jobbe på nye måter og med nye arbeidsprosesser. Som et eksempel nevnes gjennomgående prosesser for BOA-søknader og prosjekter, og at disse krever forståelse på tvers av nivåer og funksjonsområder for å lykkes med gode søknader/prosjekter.

En annen utfordring knyttet til utvikling og endring som prosjektgruppa har diskutert, er at det tyder på at det er en frivillighetskultur i å ta i bruk nye felles løsninger, både digitale løsninger og arbeidsprosesser. Problemet er at vi ikke får tatt ut gevinstene, det kan gjelde for eksempel informasjonssikkerhet eller økonomistyring. Det brukes tid, penger og ressurser på utvikling som ikke blir realisert. Vi viser her videre til kapitlet om standardisering og gjennomgående prosesser som beskriver denne utfordringen mer i detalj.

Prosjektgruppa har også diskutert at vi på noen områder har en "vi og dem kultur" på NTNU. Et eksempel på dette er samarbeidet mellom støtteapparatet og kjernevirksomheten. Vi kan ha utfordringer med å forstå hverandres roller, både på tvers av funksjoner og enheter. Vi kan bli flinkere til å samarbeide og se på hvordan vi kan utvikle NTNU sammen. Å bygge en felles kultur som verdsetter samarbeid på tvers av enheter kan bidra til at vi utnytter kompetansen bedre og oppnår bedre resultater. Det handler om å kjenne hverandre og benytte hverandres kompetanse og styrker.

NTNUs verdier er; kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull. Verdierne beskriver kulturen og forventet atferd i organisasjonen. I arbeidshverdagen er verdier og kulturen vi har sjelden et tema, men det er et viktig tema. Et eksempel på at dette ble belyst, var i seminaret om PBO-prosessen i FA. Avdelingslederne uttrykte et behov for å utvikle en felles kultur på tvers av avdelingene for å få til bedre samkjøring og prioritering av oppgaver, og bedre samarbeid i fremtiden. Det ble også etterlyst hvilke verdier arbeidet i avdelingene baserer seg på, og hva som er felles verdier i FA.

I følge Schein (1991) er kulturen et mønster av felles grunnleggende antakelser, skapt og oppdaget av en gruppe og lært bort til nye medlemmer av organisasjonen<sup>7</sup>. Slik utvikles det felles virkelighetsoppfatninger om "måten vi gjør ting på her". I arbeidet med å oppnå Ett NTNU og Ett

<sup>7</sup> Schein, E.H. (1991). What is culture? CA: Sage.

NTNU for administrasjonen handler det i stor grad om å skape felles forståelse og virkelighetsoppfatninger for problemstillinger vi jobber med på tvers av enheter.

## Oppsummering og anbefalinger til veien videre

Det gjøres mye bra på NTNU som vi påpeker på side 7 i rapporten, og i og med at rapporten tar utgangspunkt i en rekke dokumenter med fokus på utvikling har den et fokus på utviklingsområder.

Prosjektgruppen har kommet frem til fem områder og identifisert 11 spørsmål gjennom dette arbeidet som adresserer nyttige diskusjons- og refleksjonsområder for det videre arbeidet (vedlegg 6).

Mandatet setter et særlig fokus på gjennomgående administrative prosesser og fellesadministrasjonen. Gjennomgående prosesser krever samarbeid som går ut over fellesadministrasjonen og i det videre arbeidet blir det viktig å se helheten i organisasjonen.

NTNU har høye ambisjoner og iverksetter mange tiltak som ikke er koordinert eller forankret godt nok i organisasjonen. Dette kombinert med manglende diskusjon om ambisjonsnivå for støtteapparatet eller beslutning om prioritering fører til en fremdrift preget av «fremad i alle retninger».

De fem områdene vi har identifisert i analysen adresserer i stor grad hvordan vi jobber ved NTNU, og i det videre arbeidet anbefaler arbeidsgruppen at man har spesielt fokus på de tre områdene: **ledelse, utviklingskraft og kultur**. Dette vil være viktig for at NTNU skal lykkes med samhandling og etablere gjennomgående prosesser til det beste for både kjernevirksomheten og studentene ved NTNU.

Prosjektgruppen anbefaler at spørsmålene i vedlegg 6 og vedlegg 7 brukes som et grunnlag for diskusjon og dialog i organisasjonen i det videre arbeidet og neste fase av Ett NTNU-administrasjon for nyansering, forankring og eierskap til områdene NTNU bør jobbe med. Spørsmålene kan således være et utgangspunkt for eventuelle antagelser eller hypoteser å jobbe videre med. Viktig i diskusjonene blir hvordan vi skal gå fra et utfordringsbilde til et målbilde for Ett NTNU, og etablering av konkrete tiltak tilpasset for fremtiden som blir gjennomført og realisert. Da kan det være fint om den organisatoriske dialogen starter med et spørsmål «hva lykkes vi med ved NTNU– og hvordan tar vi med oss den lærdommen inn i utviklingsområdene ledelse, utviklingskraft og kultur?»

Vedlegg

VEDLEGG 1 - Mandatet

Mandat for  
ETT NTNU- Administrasjon

Fase 0:   Situasjonsbeskrivelse og  
          analyse

## Bakgrunn og behov

Rektor har definert Kvalitet, Bærekraft og Ett NTNU som retningsgivende fellesprioriteringer for sin rektorgjerning, og for den videre oppfølgingen av NTNUs strategi fram til 2025. I tillegg til våre egne ambisjoner, står Norge også overfor utfordringer knyttet til grønt skifte, behov for innovasjon og omstilling i samfunnet, der det er en klar forventning om at NTNU skal bidra. Det er igangsatt og foregår en rekke aktiviteter og viktige utviklingsarbeider innenfor overskriftene Kvalitet og Bærekraft, og disse kommenteres ikke nærmere her – utover å påpeke at disse også legger viktige føringer og premisser for hvordan vi kan realisere de utviklingsaktivitetene som kan inngå under temaoverskriften Ett NTNU. Ett NTNU skal bidra til Kvalitet, Bærekraft og mer effektiv samlet ressursutnyttelse ved NTNU.

Innholdet som vi skal fylle «Ett NTNU» med er foreløpig lite utviklet, foredlet og systematisert. Det er viktig å understreke at begrepet er relevant for og angår både den faglige og administrative virksomheten, både hver for seg (illustrert med stikkord som økt tverrfaglighet og tverrfaglig samarbeid, mere sammenhengende og helhetlige administrative tjenesteleveranser og støttefunksjoner), men også for virksomheten samlet (bedre samhandling, integrasjon og samskaping mellom den faglige og administrative virksomheten – gjerne drevet fram gjennom økt digitalisering).

I utfyllende kommentarer til Mål 8 i NTNUs årsplan for 2022 skal NTNU fortsette utviklingsarbeidet med modernisering av det teknisk-administrative støtteapparatet som yter tjenester tilpasset kjernevirksomhetenes behov. For kunne realisere gevinster gjennom digitalisering må utviklingsarbeid følges opp av organisasjonsmessige tilpasninger som sikrer god utnyttelse av systemene. Dette krever at vi kontinuerlig videreutvikler vår organisasjonskultur, blant annet ved å stimulere til delingskultur og til at ressurser og kompetanse brukes på tvers av enheter. Prosessen med å utvikle *ett* målbilde for NTNUs administrasjon må være en del av dette arbeidet.

Mandat nedenfor konsentrerer seg om den administrative dimensjonen i Ett NTNU, med fokus på gjennomgående administrative prosesser og fellesadministrasjonen. For å nå de forventningene som rettes mot NTNU (både utenfra og internt) og de ambisjonene vi har satt oss må vi fortsette å videreutvikle administrasjonen og de administrative tjenestene.

Dette mandatet omfatter prosjektets konseptfase og planlegging av prosjektets videre faser vil være en del av dette arbeidets leveranser.

## Mål

### Virksomhetsmål

*«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<sup>8</sup>»*

### Effekt mål

---

<sup>8</sup> NTNUs strategiske målbilde for 2025

- Vi har felles kultur for hvordan man utvikler og drifter god administrasjon. En administrasjon som er brukerorientert og effektiv på tvers av NTNU.
- Vi har samordnede administrative prosesser som underbygger utdanning, forskning og nyskaping hele veien.
- Vi bruker gjennomgående, felles digitale verktøy og prosesser.
- Vi bruker felles språk og begrepsapparat når vi snakker om de samme prosessene og oppgavene.
- Vi har avklart ansvar og myndighet for ulike administrative lederroller
- Vi har god praksis for å foreta nødvendige prioriteringer og avveininger ved ressursknapphet.

### **Resultatmål (prosjekt mål)**

- Prosjektets leveranse til prosjekteier er en situasjonsbeskrivelse og analyse, basert på eksisterende dokumentasjon om de gjennomgående administrative tjenestene i NTNU og administrasjonen av disse. Beskrivelsen skal ende i hypoteser som oppsummerer hva som er viktig å bevare og styrke, muligheter og utfordringer.
- Prosjektet skal levere et forslag til plan for å utarbeide et målbilde og påfølgende utviklingstiltak for å realisere «Ett NTNU-administrasjon»

### **Suksesskriterier**

- Leveranse av rapport som svarer ut mandatet, herunder identifiserer de viktigste mulighetene på en måte som legger grunnlag for videre konstruktiv dialog i organisasjonen.
- Opplevd god informasjonsflyt mellom prosjektet, prosjekteier og interessenter
- Opplevd medvirkning blant prosjektets viktigste interessenter (administrative ledere og ansatte)
- Utarbeidet kunnskapsgrunnlag som er i tråd med prosjektets virksomhetsmål

### **Suksessfaktorer**

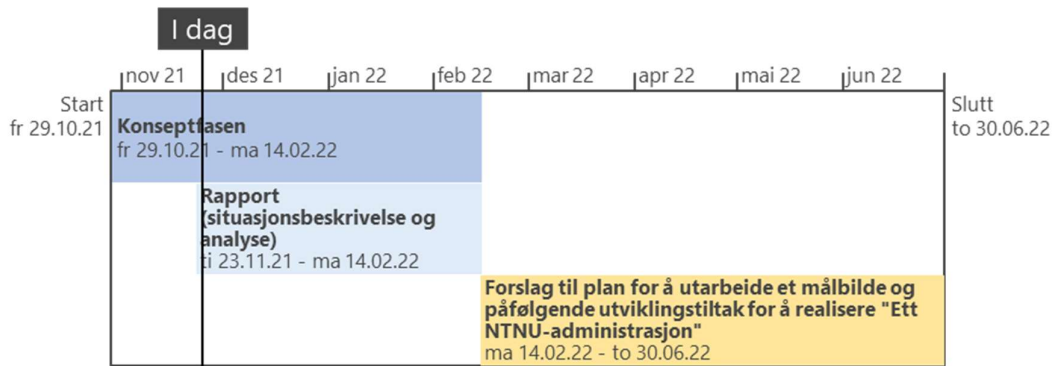
- Forankring og god kommunikasjon med prosjekteier
- Tilstrekkelige prosjektressurser og riktig kompetanse i prosjektgruppa
- Opplevd eierskap til prosjektet i prosjektgruppa
- Tydelige og realistiske målsettinger
- Avklarte roller, rammer og føringer
- Avklarte prinsipper for interessenthåndtering: informasjon, involvering og medvirkning
- God forankring hos rektorat, dekanmøte, ALU og SESAM og andre viktige interessenter

### **Framdrift, milepæl og leveranser**

#### **Varighet**

Oppstart for prosjektet var 29. oktober 2021 og delleveranse 1 skal overleveres til prosjekteier medio februar 2022. Fristen for delleveranse 2 fastsettes senere av prosjekteier.

Framdriftsplan



## Leveranser

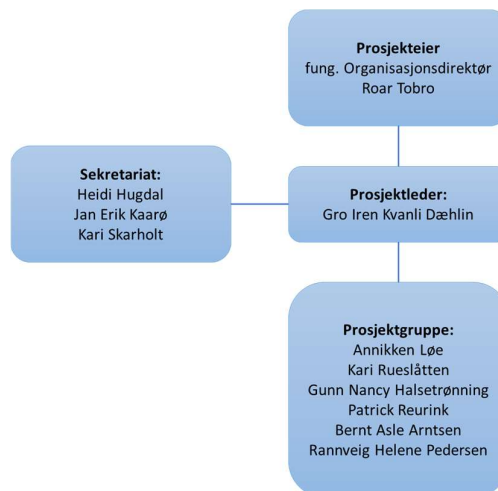
Prosjektets leveranser består av to elementer:

1. Delleveranse 1 er en situasjonsbeskrivelse og analyse, basert på eksisterende dokumentasjon om de gjennomgående administrative tjenestene i NTNU og administrasjonen av disse. Beskrivelsen skal ende i hypoteser som oppsummerer hva som er viktig å bevare og styrke, muligheter og utfordringer. Beskrivelsen skal særlig ha fokus på gjennomgående administrative prosesser og fellesadministrasjonen,
2. Delleveranse 2 er et forslag til plan for å utarbeide et målbilde og påfølgende utviklingstiltak for å realisere «Ett NTNU-administrasjon».
3. Organisering, ansvar og bemanning

## Organisering

Arbeidet organiseres som et prosjekt. Prosjekteier fram til 14.02.22 er Organisasjonsdirektøren, og overtas deretter av Direktør for organisasjon og infrastruktur. Ansvar for å forankre prosjektet i rektorats- og dekanmøte, samt hos de hovedtillitsvalgte, tilligger organisasjonsdirektøren.

Viserektor på Gjøvik Gro Iren Kvanli Dæhlin er prosjektleder som har med seg en bredt sammensatt prosjektgruppe. I tillegg til prosjektgruppa er det satt av ressurser til et sekretariat som Heidi Hugdal koordinerer.



## Rapportering og kommunikasjon

Prosjektet rapporterer til prosjekteier hver 14. dag. Rapporteringen skjer gjennom møter og presentasjoner i form av powerpointer. Hele prosjektgruppa deltar i rapporteringsmøte med prosjekteier.



Prosjektet skal også utarbeide en kommunikasjonsplan for de mest sentrale interessentene prosjektet har, og legge til rette for at prosjekteier kan informere i de riktige kanalene til rett tid. Organisasjonsdirektøren sørger for nødvendig kommunikasjonsstøtte

## VEDLEGG 2 - Dokumentoversikt

Denne dokumentoversikten viser hvilke dokumenter som er med i analysen av nåsituasjonen for det administrative støtteapparatet.

Tittel, forfatter	Formål	Status, tiltak
Kunnskapsgrunnlag ABE-reformen (2019), rapport fra EY	Kartlegge effektiviseringsbehov, med hovedvekt på administrative støttefunksjoner	Foreslår tiltak for å realisere gevinster i administrative støttefunksjoner. Nytt tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR i HR- og HMS-avdelingen fom. 01.01.22
Oppsummering av WS i Fellesadministrasjonen om PBO-prosessen 03.11.21, v/Avd. for virksomhetsstyring	Oppnå mer samarbeid på tvers av avdelingene i FA, anvende ressursene bedre og mer effektivt	Ny WS første halvår 2022
Notat av 07.04.21 og 28.04.21: Oppretting og utlysning av stilling som administrasjonsdirektør, fra Anne Borg til Styret	Stillingen skal bidra til mer enhetlig ledelse av FA Oppnå bedre samhandling mellom ulike administrative funksjoner for å forbedre tjenestene for den faglige virksomheten. Legge til rette for enda bedre utviklingskraft og gjennomføringsevne fremover. Skal også bidra til at avdelingslederne får en tydeligere rolle i organisasjonen og overfor styret.	Direktør for organisasjon og infrastruktur tiltrer stillingen 14.02.22
Notat 2020: Fakultetsrunde om ABE-programmet (2019-2020), v/Roar Tobro og Rannveig Tellemand Storeng	Formålet med samtalene med dekanene om ABE-programmet var å kartlegge hvilke behov og ønsker fakultetene har for forbedringer i det administrative støtteapparatet, for å kunne gi god støtte til kjernevirksomheten	Tilbakemeldingene fra fakultetene skulle anvendes til hvordan NTNUs oppdrag og strategiske mål best kan løses innenfor de økonomiske rammene vi har og vil få fremover.
EU-støtteapparat rapport (2021), v/arbeidsgruppe for EU støtteapparat	En anbefaling om hvordan støtteapparatet for deltakelse i EUs rammeprogram for forskning og innovasjon og EUs rammeprogram for utdanning skal settes opp ved NTNU fra 2022 for å gi høyest mulig kvalitet og effektivitet i støtten.	Prosess for videre arbeid blir behandlet i rektoratet i februar 2022.
Gjennomgang av IT-avdelingen, sluttrapport 15.06.21, v/prosjektgruppa	Beskrivelse av nåsituasjonen for IT-avdelingen og hvordan IT-området som helhet virker. Hvordan avdelingen samhandler med andre deler av IT-området spesielt og resten av virksomheten mer generelt.	
Utviklingsprosjekt om HR- og HMS-avdelingen, sluttrapport 26.11.21,	Å se på lederstruktur, organisering og samarbeid internt i avdelingen, med fokus på hvordan forbedre og utvikle tjenestene	Omorganisering av HR- og HMS-avdelingen, ny

v/prosjektgruppa i HR- og HMS-avdelingen	som avdelingen leverer i til fakultet/institutt/ FA. Kartlegge hva brukere i organisasjonen opplever at HR- og HMS-avdelingen leverer godt på og hva som er forbedringspotensialet.	organisasjon fom. 01.02.22.
NTNUs Årsplan for 2022	Å avklare og dokumentere kommende års prioriteringer og oppgaver for ledere og medarbeidere. Årsplanen inneholder felles prioriteringer som hele organisasjonen må bidra til for at utviklingsmålene i strategien skal kunne realiseres. Mål åtte handler om det administrative støtteapparatet.	
Framtidas økonomiavdeling, beslutningsgrunnlag. November 2021	Rapporten oppsummerer arbeidet som er gjort i prosjektet framtidas økonomiavdeling og legger fram forslag til ny organisering for NTNUs økonomiavdeling	
Medvirkning ved NTNU – aktuelle problemstillinger og videre utvikling. S-sak 15/21		
Sluttrapport med forslag om administrativ organisering fra Børresen-utvalget (2016)		Plan, budsjett og oppfølging (PBO) - Gjennom utvikling av BEVISST Plan har NTNU forbedret kvaliteten på styringsdata, planer og budsjett. Sammen med arbeid for å tydeliggjøre roller, er vi på vei mot stadig bedre og mer framtidsrettet strategisk styring. Utvikling av verktøy og arbeidsprosesser skal også bidra til økt forutsigbarhet og lavere ressursbruk.  Studieplanlegging – verktøy KASPER (Kvalitetsutvikling av studie-program, portefølje, emner og revisjon) etablert. Flere moduler har blitt utviklet gradvis med kontinuerlig pilotering, og ble i 2020 tatt i bruk av hele organisasjonen.

		<p>Det er identifisert behov for videre utvikling.</p> <p>Rekruttering av fast vitenskapelige ansatte - Et rekrutteringsnettverk bestående av spesialister på rekruttering fra alle fakulteter/FA er etablert. Gjennom dette sikres kontinuerlig forbedring av rekrutteringsprosedyrer på systemnivå, kompetanseutvikling av rekrutterere og ledere innen det rekrutteringsfaglige, og vedlikehold av system og verktøy. Hastigheten i rekrutteringsprosesser og søkertilfredsheten har hatt positiv utvikling</p>
--	--	--

### VEDLEGG 3 – Metode og analysemodell

I arbeidet med å beskrive og analysere nåsituasjonen for det administrative støtteapparatet på NTNU har vi anvendt *dokumentstudie* som metode, der vi kun har brukt dokumenter som empiri<sup>9</sup> (Tjora, 2021). I analysen av dokumentene har vi brukt *Pentagonmodellen*<sup>10</sup> (Schiefløe, 2021).

Dokumentene i en dokumentstudie kan være casespesifikke, for eksempel årsoppgaver fra en bedrift, eller de kan være generelle, for eksempel politiske utredninger og lovverk, de kan være fra medier, eller de kan være forskningsartikler/rapporter/bøker. Når vi bruker dokumenter som kilde er vi nødt til å sette dem inn i en kontekst; Når er de skrevet? Hvor er de skrevet, av hvem og for hvilke lesere og formål? (Tjora, 2021). I dokumentstudier er det viktig å redegjøre for hvorfor den aktuelle empirien (dokumentene) er valgt ut.

I vår dokumentstudie har vi brukt casespesifikke dokumenter som gjelder forhold på NTNU knyttet til det administrative støtteapparatet. Konteksten er administrasjonen på NTNU, og hvordan den kan utvikles til å bli enda bedre for å støtte opp under kjernevirksomheten. Vi har tatt utgangspunkt i foreliggende dokumentasjon fra 2019-2021 som på ulike måter beskriver nåsituasjonen og mål/visjon for det administrative støtteapparatet. Dokumentene består av både notater, rapporter og powerpoint-presentasjoner, skrevet av eksterne og interne forfattere, og skrevet til ulike formål. Prosjektgruppa har valgt ut dokumentene, og disse er kvalitetssikret og godkjent av prosjekteier.

#### Pentagonmodellen

Pentagonmodellen er en sosiologisk analysemodell for å forstå organisasjoner ut fra en helhetlig og systematisk tilnærming, basert på fem hovedkategorier; *kultur, formell struktur, teknologi, interaksjon og relasjoner*. Disse kategoriene påvirker og er avhengige av hverandre: Kulturen i en organisasjon har for eksempel betydning for den interne interaksjonen og omvendt. Å forstå organisasjoner er en forutsetning for å lykkes med organisasjonsutvikling, slik at organisasjonen presterer bedre og utnytter ressursene på en god måte (Schiefløe, 2021).

En pentagon er en geometrisk figur med fem vinkler og fem rette sider, derav navnet Pentagonmodellen. I en organisasjonslyse ønsker man å forstå og forklare organisasjonens kvaliteter og prestasjoner. Hva er det som fungerer godt og hva er det som fungerer dårlig, hvordan henger ting sammen og hvorfor blir resultatene som de blir? I neste omgang kan man så benytte resultatene av analysen til å stake ut en kurs fremover, dersom det er behov for endringer (Schiefløe, 2021).



Figur 1. Pentagonmodellen – hovedfaktorer i organisasjonsanalyse

Her er en kort beskrivelse av hovedfaktorene i Pentagonmodellen:

<sup>9</sup> Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.

<sup>10</sup> Schiefløe, P.M. (2021). *Organisasjonsanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Den **formelle organisasjonsstrukturen** består av; *posisjoner/stillinger* som viser oppgavespesialisering/arbeidsdeling og arbeidsbeskrivelser, *overordnet struktur* som beskriver oppdeling i enheter/avdelinger, *sideveis koblinger* som er planlegging, kontroll, koordinering og kommunikasjon, og *beslutningssystem* som viser fordeling av ansvar og myndighet<sup>11</sup> (Mintzberg, 1983).

**Teknologien** i en organisasjon omfatter maskinene, utstyret og IT-systemene som inngår i informasjonshåndterings- og beslutningsprosessene. Sett fra medarbeidernes side omfatter teknologien alle de redskapene de benytter, eller er avhengige av, for å utføre sine arbeidsoppgaver. I et utvidet perspektiv kan man si at teknologien også omfatter den fysiske infrastrukturen, i form av kontorer, arbeidsplasser, møterom o.l. (Schiefløe, 2021).

**Interaksjon:** All organisering bygger på arbeidsdeling og koordinering (Mintzberg, 1983), eller sagt på en annen måte så dreier det seg om interaksjon. Det er fem hovedformer for interaksjon; *samarbeid, kommunikasjon, koordinering, styring og ledelse*. Kvaliteten på samarbeidet er avgjørende for hva man sammen er i stand til å prestere i en organisasjon. God og effektiv kommunikasjon er viktig for å oppnå godt samarbeid og resultater. Koordinering handler om å håndtere avhengigheter mellom aktiviteter og mennesker, og kan både være en byråkratisk prosess og en sosial prosess. Ledelse består både av styring og lederskap. Styring handler om planlegging, budsjettering, bemanning og kontroll, mens lederskap dreier seg om å få medarbeiderne med seg og skape resultater i et samspill med dem. «Styring er å gjøre tingene riktig, og lederskap er å gjøre de riktige tingene»<sup>12</sup> (Drucker, 2007).

**Kulturer** i organisasjoner påvirker atferd og samhandling mellom mennesker, og dermed også individuelle og kollektive prestasjoner. I store organisasjoner er det vanlig at det er flere subkulturer, og disse er ofte knyttet til enheter/faggrupper eller interne sosiale nettverk. Deal og Kennedy<sup>13</sup> (1982) definerer organisasjonskultur som «måten vi gjør ting på hos oss». En organisasjonskultur består av språklige elementer (begrep, koder, symboler, diskurser), kognitive elementer (grunnleggende antakelser, tro, verdier og kunnskap) og normative elementer (normer, sanksjoner)<sup>14</sup> (Schiefløe, 2021). Kulturen kan ikke styres eller vedtas, men den kan i noen grad påvirkes og utvikles gjennom bevisst lederatferd og gjennom aktiv medvirkning.

**Relasjoner** i modellen handler i hovedsak om de sosiale og uformelle relasjonene i en organisasjon. Tillit er en forutsetning for velfungerende sosiale relasjoner og for utvikling. Når det er tillit i en relasjon er det ikke behov for styring og kontroll, fordi man stoler på hverandre. Relasjoner og sosiale nettverk er tett koblet til organisasjonens kultur. Verdier, normer og atferd/praksis virker inn på hvordan mennesker forholder seg til hverandre og bruker sine relasjoner. En organisasjon kan fremstå som kulturelt og sosialt integrert, men kan også være sosialt og kulturelt fragmenterte.

Vi har brukt Pentagonmodellen til å kategorisere funnene fra dokumentstudien. I analysen er funnene strukturert ut fra mønster/kategorier som fremkom i gjennomgangen.

---

<sup>11</sup> Mintzberg (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

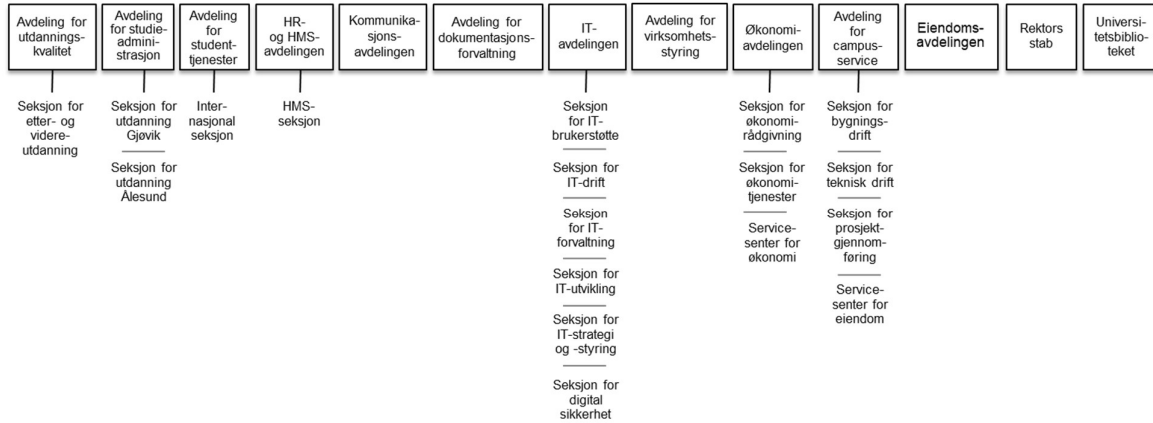
<sup>12</sup> Drucker, P.F. (2007). *The essential Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

<sup>13</sup> Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

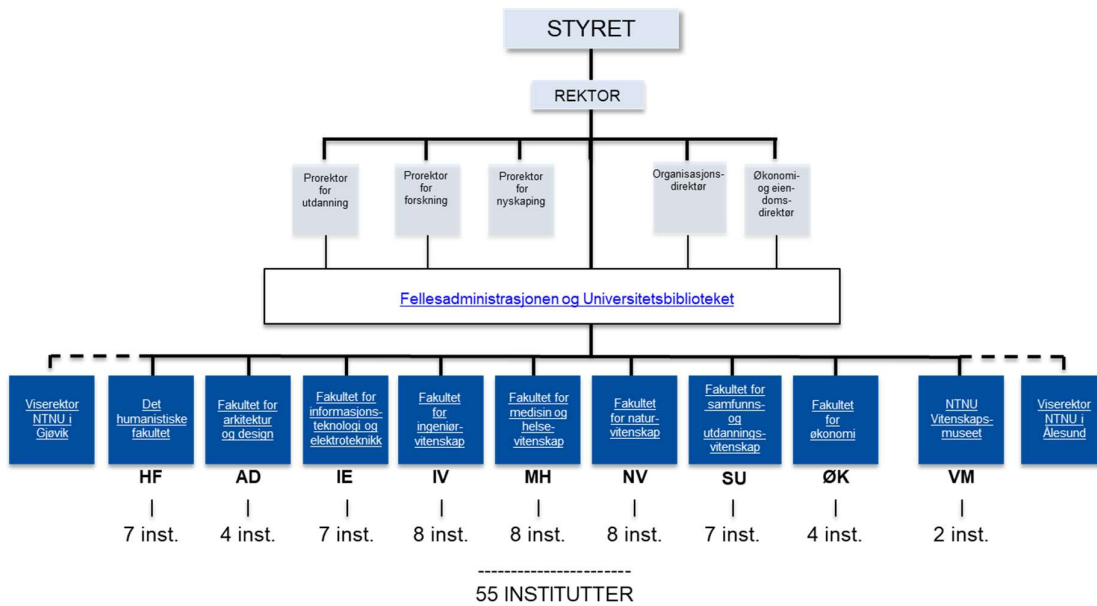
<sup>14</sup> Schiefløe, P.M. (2021). *Organisasjonsanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.

## VEDLEGG 4 - Organisasjonskart NTNU

### 4.1 Avdelinger i Fellesadministrasjonen



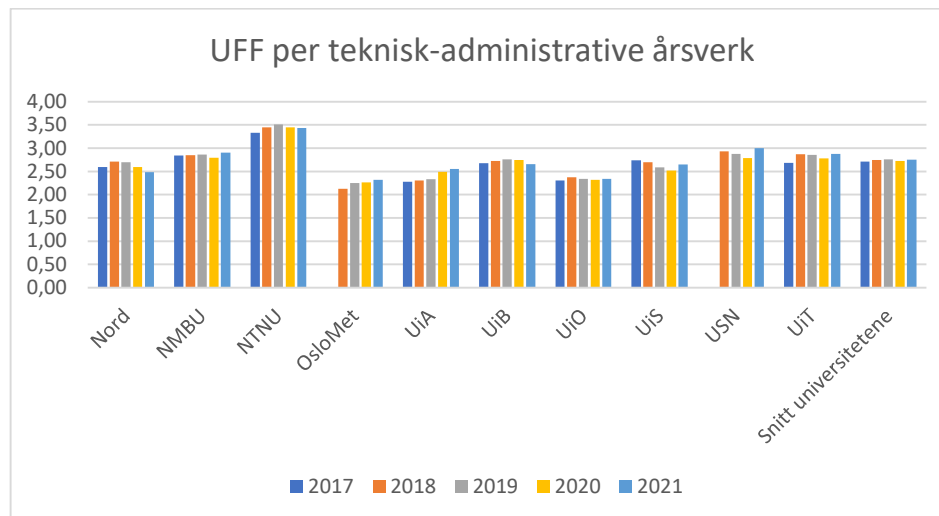
### 4.2 Organisering av NTNU



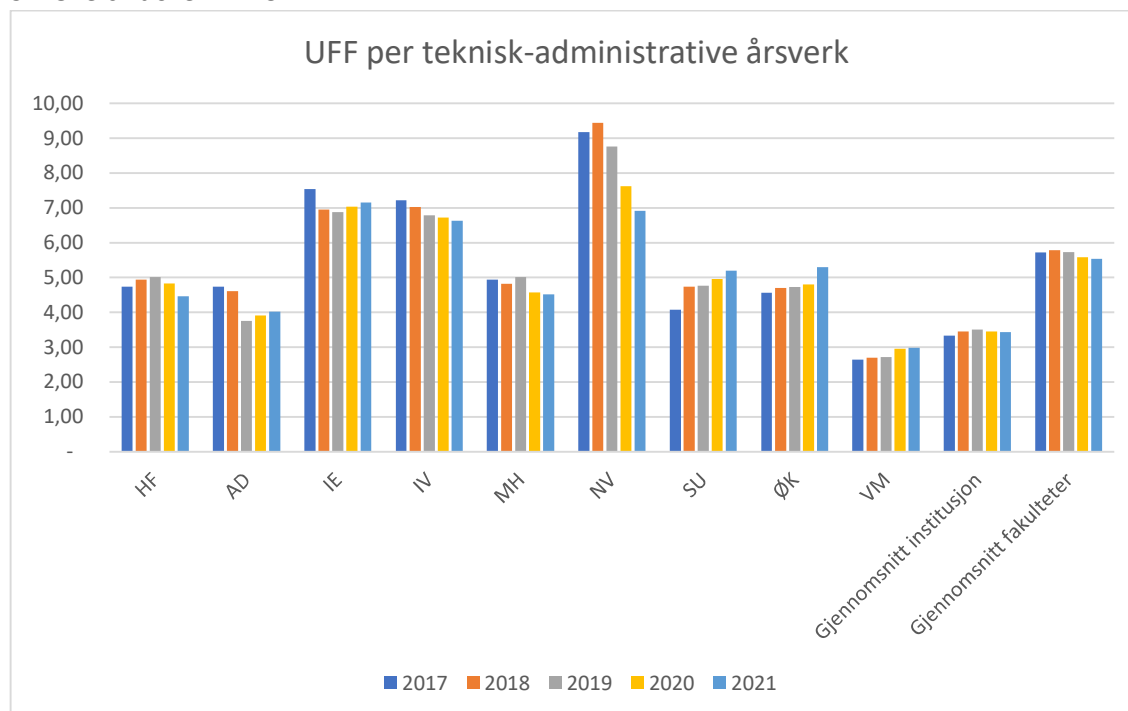
## VEDLEGG 5 - Sammenligning av administrative støtte sammenlignet med faglige årsverk

Oversikter over UFF per teknisk-administrative årsverk<sup>15</sup> fra Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). Antall årsverk i stillingskategoriene UN1-UN4 (UN1: undervisnings- og forskerstillinger, UN2: utdannings- og rekrutteringsstillinger, UN3: faglig-administrative lederstillinger og UN4: andre undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger) delt på AD1-AD2 (AD1: lederstillinger og AD2: administrative stillinger).

### 5.1 Alle universitet



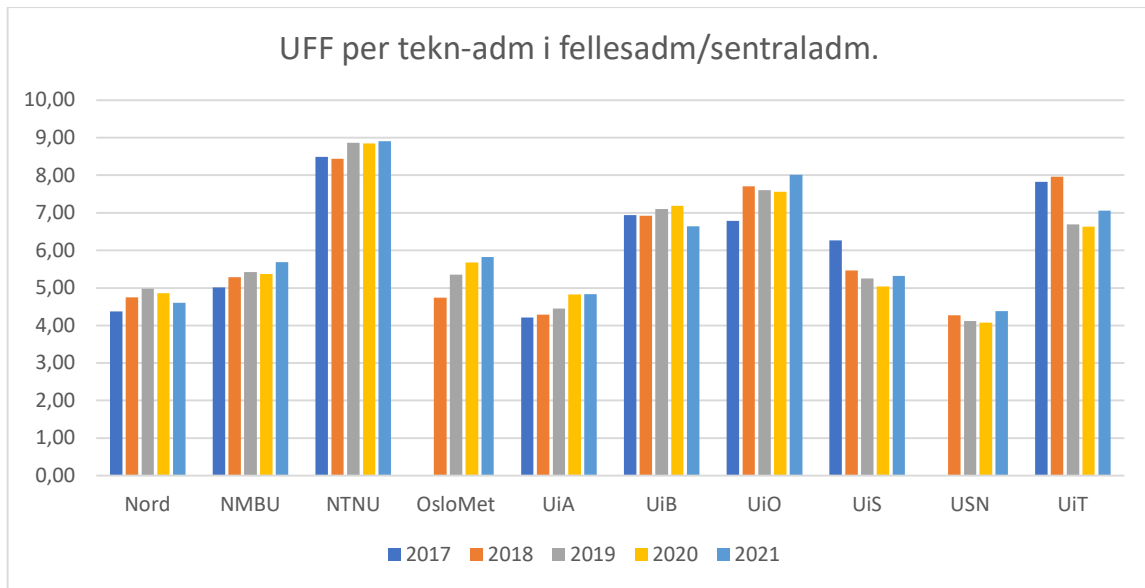
### 5.2 Oversikt over NTNU



<sup>15</sup> [DBH – rapport årsverk tilsatte](#)



### 5.3 Alle universiteter, fellesadministrasjoner/sentraladministrasjoner



## VEDLEGG 6 - Samlet oversikt over de 11 spørsmålene i rapporten

<b>Ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan vi få til bedre samspill mellom dekanmøtet og ALU og på denne måten realisere ALUs formål?</li> <li>• Hvordan oppnå mer effektive beslutningsprosesser og tydeligere prioriteringer?</li> </ul>
<b>Standardisering og gjennomgående prosesser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan høy grad av autonomi gi utfordringer med å standardisere og effektivisere prosesser og arbeidsmetoder?</li> <li>• Er det for mange systemer og spesialtilpasninger av standardiserte systemer?</li> <li>• Hvordan kan fellesadministrasjonen jobbe mer enhetlig med tjenesteporteføljer/tjenestnivå ?</li> <li>• Hvordan oppnå god praksis i gjennomgående prosesser?</li> </ul>
<b>Samhandling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan tydeliggjøre roller og ansvarsforhold?</li> <li>• Hvordan oppnå mer samhandling på tvers av enheter?</li> <li>• Hvordan unngå at vi jobber i "siloer"?</li> </ul>
<b>Utviklingskraft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan bruke egen kompetanse og utvikle våre talenter i større grad enn i dag, for å utløse utviklingskraft og endring i organisasjonen?</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan bygge en kultur som fremmer samarbeid og utvikling?</li> </ul>

## VEDLEGG 7 - Spørsmål for dialog i organisasjonen:

Gjennom analysen har vi identifisert en rekke spørsmål som kan kategoriseres inn under områder som bør bevares og styrkes, samt muligheter og utfordringer

I tabellen under følger en oppsummering av de viktigste punktene i analysen med utgangspunkt i hva vi ønsker å bevare og styrke, samt muligheter og utfordringer. Punktene tar form som spørsmål for å kunne fungere som verktøy for dialog i videre prosesser.

<p><b>BEVARE</b>  <i>De dokumentene vi har brukt i analysen er skrevet i et utviklings/endringsperspektiv. Det har bidratt til at vi ikke har hatt et så stort fokus på hva som skal bevares. Men arbeidsgruppa er tydelig på at mye bra er gjort og gjøres ved NTNU som i aller høyeste grad bør bevares.</i></p> <p>NTNU har mange kompetente og engasjerte medarbeidere. Viktig å ta vare på dem og satse på dem.</p> <p>Kultur for medvirkning og medbestemmelse.</p>	<p><b>STYRKE</b></p> <p>Hvordan kan vi styrke samspillet mellom enheter og nivåer?</p> <p>Hvordan kan vi tydeliggjøre roller og ansvarsforhold i organisasjonen?</p> <p>Hvordan kan vi bli bedre til å prioritere prosjektene vi setter i gang sånn at vi ikke driver med for mye samtidig?</p> <p>Hvordan kan vi styrke utviklingen av talenter?</p> <p>Hvordan kan vi gjøre oss bruk av NTNUs verdier i større grad enn i dag?</p>
<p><b>MULIGHETER</b></p> <p>Hvordan kan vi sikre at de tiltakene vi allerede har iverksatt lykkes:  Tjenestesenteret, tjenesteutviklingsteamet, BOTT-prosjektene?</p> <p>Hva skal til for å få på plass en overordnet og koordinert plan for utviklingsløpene?</p> <p>Hva skal til for å realisere formålet med ALU?</p> <p>Hvordan kan vi ta i bruk gjennomgående prosesser på en måte som oppleves som nyttig i organisasjonen?</p> <p>Hva kan være gode verktøy for å styrke gjennomgående prosesser?</p> <p>Hva skal til for å kunne satse mer på egne ressurser i utviklingsarbeid?</p>	<p><b>UTFORDRINGER</b></p> <p>En kompleks lederstruktur med store lederspenner bidrar til for stort fokus på daglig drift og for lite fokus/kapasitet til strategisk arbeid. Hva bør vi gjøre med det?</p> <p>Utydelig ledelse pekes på som en utfordring. Hva kan vi gjøre med det uten å gå på akkord med viktige verdier?</p> <p>Hva kan vi gjøre for å unngå alt for omfattende beslutningsprosesser og mangel på prioriteringer?</p> <p>Hvordan kan vi utvikle samspillet mellom de ulike nivåene i organisasjonen?</p> <p>Sterk autonomi gir utfordringer med å standardisere og effektivisere prosesser og arbeidsmetoder. Hva bør vi gjøre med det?</p> <p>Det er mange systemer og spesialtilpasninger av standardiserte systemer. Hva bør vi gjøre med det?</p>

<p>Hvordan videreutvikle en kultur som fremmer Samhandling og utvikling?</p> <p>Bør vi se på insentivmekanismer og hva som skal utløse midler ved revidering av rammefordelingsmodellen?</p> <p>NTNU har mange dokumenter, prosedyrer etc som ikke blir brukt. Hva skal til for at det skjer i større grad?</p>	<p>Fellesadministrasjonen har ikke en enhetlig måte å jobbe med tjenesteporteføljer, tjenestenivå eller organisasjonsutvikling. Bør de ha det?</p> <p>Vi jobber i siloer – hvordan kan vi unngå suboptimalisering? Hva er det som måles og belønnes, og bygger det opp under ønskede valg og prioriteringer?</p> <p>Vi leier inn konsulenter i stedet for å utvikle våre talenter og bruke egne ressurser. Hva bør vi gjøre med det?</p> <p>Økt aktivitet i kjernevirksomheten fører til økt behov for administrativ støtte samtidig som det er lite midler til å øke kapasiteten. Hva kan vi gjøre med det?</p> <p>Hvordan kan vi bedre forstå hvorfor nye løsninger ikke tas i bruk (rotårsak)?</p> <p>Har vi nødvendig endringskapasitet?</p> <p>Hvordan kan vi øke tillit og forståelse mellom nivåer og enheter, samt tydeliggjøre roller og ansvar?</p>
---	---

## VEDLEGG 8 - Pågående prosesser som berører Ett NTNU

- BOTT- prosjektene – spesielt NTNU sak som omfatter hele NTNU
- Iverksatt restrukturering av stab og støttefunksjoner
- Iverksatt og gjennomførte endringer i flere avdelinger i FA (HR, KOM, Eiendom, Studieavdelingene, IT)
- Arbeidet knyttet til EU støtteapparat og EU støttemekanismer og incentiver
- Vurdering av nye finansieringsmodeller både nasjonalt i sektoren og internt ved NTNU