

Administrativ organisering 2017
Rapport fra Gruppa for administrativ
organisering

Trondheim 4.2.2016

1	Innledning	1
1.1	Arbeidsgruppas sammensetning	1
1.2	Mandat.....	2
1.3	Prosess og medvirkning	2
2	Grunnlaget for forslagene.....	3
2.1	Fusjonsplattformen.....	3
2.2	Brukerforventninger - Målbilder.....	4
2.3	Eksterne trender og krav.....	5
3	Faktorer i administrativ organisering.....	6
3.1	Administrative oppgaver.....	7
3.2	Dagens organisering.....	7
3.3	Funksjonsområder	8
3.4	Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene	9
3.5	Standardisering og digitalisering av prosesser	9
4	Krav til administrativ organisering	10
4.1	Effektivitet.....	10
4.2	Kvalitet	10
4.3	Fagnærhet	10
4.4	Modernisering.....	11
5	Gruppas forslag til modeller	11
5.1	Modell 1	13
5.2	Modell 2	14
5.3	Variant av Modell 2.....	15
6	Det videre utredningsarbeidet.....	17
7	Vedlegg	18
7.1	Den administrative virksomheten ved NTNUs studiesteder	18
7.2	Administrative nøkkeltall.....	19
7.3	Oppsummering av innkomne synspunkter på skisse 1 (jf. kap. 1.2.).....	22
7.4	Sammenfatning av høringsrunde 2 Modeller for administrativ organisering	24
7.5	Fusjonserfaringer fra Danmark og Tromsø	36

1 Innledning

Grappa for administrativ organisering skal til 1. juni 2016 foreslå en helhetlig løsning for den framtidige administrative organiseringen av NTNU. I henhold til mandatet for utredningen konsentrerer denne rapporten seg om organisatoriske modeller. Med modeller mener vi arbeids- og oppgavefordeling, plassering av beslutningsmyndighet, kompetanse og kapasitet mellom nivåene og studiestedene knyttet til de administrative prosessene. Disse elementene vil bli utredet i større detalj i gruppas sluttrapport. I henhold til mandatet presenterer grappa i denne rapporten to hovedmodeller og en variant av modell 2, uten å velge den ene framfor de andre.

I denne fasen av arbeidet mener grappa det verken er mulig eller riktig å plassere funksjoner og oppgaver på institusjons-, fakultets-, instituttnivå eller på Gjøvik eller i Ålesund. En mer detaljert funksjons- og oppgavefordeling vil være en hovedoppgave i arbeidet fram til det endelige forslaget 1. juni 2016. Da vil det foreligge utredninger fra fakultetene, fellesadministrasjonen og ledelsen på Gjøvik og i Ålesund som nettopp konsentrerer seg om slike spørsmål og som vil gi et godt grunnlag for gruppas forslag.

Ambisjonen er at sluttrapporten beskriver konkret funksjons-, oppgave- og myndighetsfordeling mellom nivåene og innad i nivåene, foreslår prosesser som egner seg for digitalisering, nye roller, f.eks. prosesseier og en organisasjonsstruktur som ledere og ansatte skal innplasseres i.

Grappa mener institusjonen allerede i dag tilbyr gode administrative tjenester med høy brukertilfredshet. De innspill som er gitt til arbeidsgruppa viser imidlertid at det er et tydelig ønske og forventning om fornying i administrasjonen. Kartleggingen av tidstyver og suboptimale administrative løsninger som ble gjort i 2014 og 2015, viser at det er et behov for gjennomgang av hvordan de administrative tjenestene er organisert. Likeledes konstaterer grappa at nye brukerforventninger og –behov og endringer i krav og rammebetingelser tilsier en videreutvikling av den administrative organiseringen. Bl.a. kan det være behov for å revurdere den organisatoriske plasseringen av enkelte funksjoner. Det gjelder funksjoner, oppgaver og fullmakter både horisontalt og vertikalt. Institusjonen kan redusere antallet systemer, ta i bruk systemer som snakker bedre sammen og som har lavere brukerterskel, unngå dobbeltarbeid, utnytte bedre den teknisk-administrative kompetansen, forenkle, standardisere og digitalisere rutiner og prosesser.

Fusjonen gir mulighet for å tenke nytt omkring administrativ organisering. Dessuten gir den generelle utviklingen behov for å vurdere om vår administrative virksomhet er hensiktsmessig; det er nå mer enn femten år siden gamle NTNU siste gang gjennomførte en grundig organisasjonsanalyse og strukturendring av administrasjonen (ORGUT).

1.1 Arbeidsgruppas sammensetning

Styringsgruppa for fusjonen opprettet 18. juni ei gruppe som fikk i oppdrag å utarbeide forslag til organisering av universitetets administrative virksomhet. Grappa skal jobbe parallelt med og koordinere sitt arbeid med gruppa for faglig organisering.

Den har følgende medlemmer:

- Dekan Anne Kristine Børresen, NTNU (leder)
- Høgskoledirektør Roar Tobro, HiÅ
- Høgskoledirektør Inge Øystein Moen, HiG
- Studiedirektør Gunnar Bendheim, HiST
- Prodekan Hans Marius Eikseth, HiST

- Administrativ koordinator Liv Alfhild Unhjem, NTNU
- Administrativ leder Hege Ertzaas Fosslund, NTNU
- Ansattrepresentant. Gry Alterskjær, Forskerforbundet NTNU
- Ansattrepresentant Gunnhild N. Furnes, Forskerforbundet HiÅ
- Ansattrepresentant Iver Johnsen, NTL NTNU
- Ansattrepresentant Kjerstin Tobiassen, Akademikerne HiST
- Student Ole-Jacob Oosterhof, HiG
- Student Marte Øien, HiST

Grappa har hatt 8 møter pr. 1. februar 2016. 14. og 15. desember 2015 gjennomførte grappa et arbeidsseminar der prof. em. Jens Oddershede, Syddansk Universitet, deltok.

Koordineringen er ivaretatt ved at lederen av grappa og sekretær har deltatt i møtene til grappa for faglig organisering og gjennom egne møter mellom lederne for de to gruppene.

1.2 Mandat

Overordnet skal grappa skissere alternative modeller for helhetlig organisering av administrasjon og ledelse. Mandatet fastslår at grappa skal jobbe i tre faser:

- Frist 1. okt.: Innspillsnotat for å kartlegge prinsipper, målbilde og kvalitetskrav for den administrative organiseringen av NTNU
- Frist 1. feb.: Forslag til alternative modeller for administrativ organisering
- Frist 1. juni: Samlet anbefaling for administrativ organisering og forslag til gjennomføringsplan

<http://www.ntnu.no/fusjon/administrativ-organisering>

http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1262827395/Justert+mandat_140915.pdf/179fd89e-3fee-42fe-8989-67a5d72c22b8

Det samlede teknisk-administrative apparatet omfatter ca. 2 500 ansatte fordelt på fellesadministrasjonen, fakultetene og instituttene og campusene i Gjøvik og Ålesund. I dette antallet inngår også støttepersonell som arbeider ved laboratorier og verksteder under fakultet og institutt og som er direkte knyttet til den faglige virksomheten. Organisering av denne virksomheten er ikke tatt med i denne utredningen.

I tråd med mandatet er forslag til modeller kjernen i den foreliggende rapporten. I begrepet modeller ligger arbeids- og oppgavefordeling, plassering av beslutningsmyndighet og funksjoner, kompetanse og kapasitet mellom nivåene og studiestedene og knyttet til de administrative prosessene. Arbeidet skal ses i sammenheng med arbeidet med faglig organisering.

http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1266364322/Faglig+organisering_endelig04.11+%2829.pdf/e98d86db-0e7d-4c57-9211-af1034d37dca

1.3 Prosess og medvirkning

Rapport 1 Om prinsipper

Grappa leverte 1. oktober 2015 sin første rapport (omtalt som Innspill til diskusjon) om prinsipper, målbilde og kvalitetskrav. Den ble formelt sendt til høgskolene, fakultetene, arbeidstakerorganisasjonene og studentdemokratiet med innspillsfrist 22. oktober. I forbindelse med innspillsrunden formulerte sekretariatet 12 spørsmål. Alle instansene kommenterte rapporten. Det

ble åpnet for at også institutter, administrative seksjoner og grupper kunne komme med innspill. I alt mottok sekretariatet 84 innspill og kommentarer.

Workshop og høringsmøter

20. oktober arrangerte sekretariatet sammen med gruppa for administrativ organisering en 3-timers workshop med innledninger, gruppearbeid og oppsummeringer. Deltakerne var dels utpekt av ledere ved fakultet og administrative enheter i fellesadministrasjonen og høyskolene, dels fra arbeidstakerorganisasjonene. I tillegg kunne interesserte melde seg på en åpen kvote. Alle 250 påmeldte fikk plass på workshopen. Workshopen var organisert med utgangspunkt i 16 gruppeoppgaver.

I uke 3 og 4 2016 arrangerte medlemmer av arbeidsgruppa fem høringsmøter, tre i Trondheim og ett ved hver av campusene i Gjøvik og Ålesund. Drøyt 200 deltok på møtene. Høringsmøtene var basert på en tidligere versjon av denne rapporten. Gruppa hadde formulert tre spørsmål.

Innspill og kommentar både til "Prinsipper og målbilder" som arbeidsgruppa leverte 1. oktober og utkast til utredning 2 om modeller er oppsummert i vedlegg til denne utredningen.

Administrative arbeidsgrupper

Administrative arbeidsgrupper som ble opprettet i forbindelse med fusjonen har bidratt til utredningen om administrativ organisering. Gruppene har besvart spørsmål vedrørende funksjonsinndeling, prinsipper for framtidig administrativ organisering, særtrekk ved oppgaver som bør legges til sentral-, fakultets- og instituttnivået og studiestedene Gjøvik og Ålesund, og oppgaver som egner seg for standardiserte og digitaliserte prosesser. Parallelt med dette arbeidet har gruppa innhentet fusjonserfaringer fra Syddansk Universitet og Universitetet i Tromsø.

Sammen med rapport 1 er kommentarer og innspill i denne medvirkningsprosessen det viktigste underlaget for den foreliggende rapporten.

2 Grunnlaget for forslagene

Det viktigste normative grunnlaget for rapporten er fusjonsplattformen og krav som den administrative organiseringen skal tilfredsstillere og vurderes opp mot til slutt. Det er også lagt stor vekt på brukerperspektivet fordi deres forventninger er en viktig premisse for utformingen av administrative løsninger. Dessuten legger lovverk, avtaler og pålegg fra myndighetenes side rammer for organiseringen av den administrative virksomheten.

2.1 Fusjonsplattformen

Basis for gruppas arbeid er fusjonsplattformens omtale av administrative og tekniske tjenester kapittel 2.7. «gode administrative og tekniske tjenester» der følgende står:

Et velfungerende universitet krever kompetente administrative og tekniske tjenester som er tett integrert med den faglige aktiviteten. Ulike prosesser krever samhandling mellom vitenskapelig, administrativt og teknisk tilsatte i arbeidet for felles mål. Ved NTNU skal det legges vekt på at alle tilsatte kjenner og respekterer hverandres roller og oppgaver. NTNU skal ha høy kvalitet i de administrative og tekniske tjenestene med effektiv bruk av ressursene. Administrasjonen og de tekniske tjenestene skal ha kapasitet og kompetanse til å tilby gode støttetjenester som er tilgjengelige for studenter, tilsatte og for eksterne partnere. NTNU skal være i front med hensyn til brukervennlige og effektive støttesystemer, og organisasjonen skal benytte IT-systemer som best realiserer kvalitet i utdanning, forskning og administrative gjøremål. NTNUs bibliotekstjenester skal

bidra til at NTNU kan nå målene om å ha høy kvalitet i utdanning og forskning. Biblioteket skal ha oppdaterte, relevante informasjonsressurser og gode teknologiske løsninger for brukerne.

2.2 Brukerforventninger - Målbilder

Grappa skisserte i sin første rapport målbilder/fremtidsbilder for den administrative virksomheten basert på forventninger fra ulike interne brukere og eksterne interessenter. Disse bildene var ikke basert på empiriske undersøkelser, men var ment som innspill til en diskusjon om ambisjoner til nivå og form på administrative tjenester. Målbildene som ligger til grunn for gruppas forslag er:

Studentene

Et fremtidig NTNU består av tre campuser der studentene opplever at deres behov løses på en rask, enkel og hensiktsmessig måte. Tilgjengelighet er et overordnet prinsipp, i form av digitale støttetjenester og campusbaserte fysiske tjenester. Kommunikasjonen mellom studentene og administrasjonen skjer i stor grad ved hjelp av godkjent nettbasert plattform. Studentene har en klar opplevelse av å bli likebehandlet uavhengig av studiested.

Vitenskapelige tilsatte

Forskerne møter en fleksibel og profesjonell forskningsadministrasjon med høy kompetanse om vesentlige krav, konkurransevilkår og forhold som gjelder nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Forskere får prosessorientert fagstøtte med fokus på forskningsprosjektet som helhet.

NTNUs administrative tjenester tilpasser seg raskt behovene som følger av utviklingen innenfor utdanningsområdet. Eksempler er campus- og flercampusbasert utdanning, livslang læring, e-læring og økt studentutveksling. Administrasjonen legger til rette for fysisk og virtuell mobilitet for tilsatte og studenter mellom NTNUs tre studiesteder. NTNU har en godt oppdatert infrastruktur som stimulerer ansatte til å bruke alternative undervisnings- og vurderingsformer.

NTNU har et veletablert og gjennomgående system for nyskaping og innovasjon. På funksjonelle nettsider finner studenter og fagmiljøene all nødvendig informasjon om hvordan en skal få hjelp til å videreutvikle ideer og forskningsresultater til kommersialisering. Bak vurdering, støtte og videreutvikling av ideer og forskningsresultater står en god og profesjonell administrasjon.

Ledere

Ledere får lett tilgang til relevant informasjon og gode administrative støttesystemer som gir et solid underlag for strategiske beslutninger og prioriteringer på alle nivå. Administrasjonen møter de økte kravene som blir stilt til rapporter, analyser og konsekvensutredninger.

Den samlede NTNU-administrasjonen er proaktiv og tar initiativ til å gi ledelsen underlag for strategiske diskusjoner og beslutninger. Den er fleksibel og kan ved behov omprioritere oppgaver og personale for å dekke behovet for lederstøtte.

Statlige organer og samarbeidspartnere

Administrasjonen tilfredsstiller offentlige myndigheters skjerpete krav til relevant, korrekt og rettidig digital rapportering. NTNU ivaretar sitt samfunnsansvar, ut over primæroppgavene, i tråd med nasjonale mål og føringer innenfor områder som miljø, universell utforming, beredskap, døgnåpen stat osv.

I tråd med myndighetenes forventninger øker NTNU sine oppdragsinntekter. Institusjonen har god kontakt med og gode kontrakter med regionale, nasjonale og internasjonale virksomheter.

Administrasjonen håndterer kompliserte og omfattende avtaler. Bedriftene får rask respons på sine henvendelser, og institusjonen tar raske beslutninger.

NTNU har på alle nivå et nært samarbeid med arbeidsgiverrepresentanter om utdanningenes innhold, læringsutbytte og behov for nye utdanningstiltak. Vi responderer raskt på nærings- og arbeidslivets behov for utdanning.

NTNU som arbeidsgiver og organisasjon

NTNU framstår som en attraktiv arbeidsplass i konkurransen med andre arbeidsgivere om de beste og mest kompetente administrativt tilsatte. Institusjonen har en tydelig ledelse, et utbygd apparat for å sikre gode arbeidsvilkår og et trygt og sikkert arbeidsmiljø. Tilsatte har gode muligheter for kompetanseutvikling medbestemmelse og medvirkning. Ledere tar ansvar sitt for disse medvirkningsprosessene. NTNU kjennetegnes av å være en institusjon der tilbakemelding fra ansatte tillegges vekt når en skal finne gode løsninger.

2.3 Eksterne trender og krav

Utover universitetets egne mål og brukerforventninger gir eksterne trender og krav føringer for den framtidige administrative organiseringen.

Samfunnstrender

Demografiske endringer og økonomisk innstramming

Demografiske trender tyder på bevilgningskutt i offentlig sektor noe som også vil gjelde universitetssektoren. Dette gir to sannsynlige svar, redusert aktivitetsnivå og tiltak for å øke eksterne inntekter. Begge svar vil påvirke administrasjonens prioriteringer og innretning.

Studietilbøyelighet og kandidater

Det forventes økt studietilbøyelighet og økte ungdomskull fra ca. 800 000 (2014) til 850 000 i 2025. Kandidater fra høyere utdanning er etterspurt, og de kommer raskt i jobb. Det vil være behov for flere kandidater, også innen ph.d. Prognosene tyder på en betydelig mangel på lærere og helsearbeidere.

Fortsatt urbanisering og samtidig færre utdanningssøkere

Driften mot byene fortsetter, og aldersgruppen 20–29 flytter mest. Urbaniseringen peker i retning av at NTNU fortsatt vil drive den overveiende delen av utdanningsaktivitetene på sine 3 bycampuser. Etter 2025 reduseres trolig ungdomskullene. Studenttallet ved lærestedene i de store byene kan bli holdt oppe ved å dra fordel av urbaniseringstrenden.

Utvikling i statlig sektor

Utøvelse av lov- og regelverk, rettssikkerhet, omdømme, kontroll og ansvar

Rettssikkerhet, likebehandling, likestilling og personlig og materiell sikkerhet er bærende prinsipper i regelverket. Dette gir vesentlige føringer for formålet med og handlingsrommet til administrasjonene. Det stilles krav til at institusjonene skal drive effektivt og utøve god økonomi- og eiendomsforvaltning.

Selvregulering og institusjonell autonomi

Styringsprinsippet er frihet under ansvar. Virkemidler vil være større konkurranse og markedsinnslag, privatisering, deling i bestiller-/utførroller, desentralisering, delegering og mål- og resultatstyring. Statlig styring vil fortsatt skje gjennom resultatmåling, incentivbasert finansieringssystem, indikatorrapportering, og evaluering basert på nasjonale kvalitetsnormer.

Prioriteringer i norsk høyere utdanning

De politiske prioriteringene har resultert i behov for å bygge opp høyere administrativ kompetanse. I lys av siste 4–5 års utvikling framheves 4 prioriterte områder:

Internasjonalisering

Internasjonal mobilitet i høyere utdanning og forskning øker, er politisk ønsket og et viktig gode for studenter og ansatte. Norske læresteder vil bli eksponert for sterkere internasjonal konkurranse om studenter, vitenskapelig tilsatte og forskningsmidler. Behovet for sterkere norsk uttelling i EUs forskningsprogram blir framhevet.

Tettere samspill utdanning og forskning

Et overordnet mål i norsk kunnskapspolitikk er tettere integrasjon mellom utdanning og forskning (Meld.St.18 (2012–2013: Lange linjer – kunnskap gir muligheter). Meldingen understreker at studenter på alle gradsnivå bør få delta i forsknings- og innovasjonsaktiviteter underveis i utdanningsløpet.

Økte krav til kvalitet i utdanning og studenttilfredshet

Det er en bred politisk enighet om at det er behov for å styrke kvaliteten både innen forskning og utdanning. Kunnskapsministeren har varslet en egen kvalitetsmelding våren 2017, med påfølgende tiltak og økte krav til institusjonenes kvalitetsutvikling. NOKUTs årlige Studentbarometer, sammen med massemedias oppmerksomhet, vil tilsvarende kunne medvirke til å skjerpe den nasjonale konkurransen om utdanningssøkere. Søkerne vil raskt kunne orientere seg om studenters tilfredshet og studiestedets kvalitet før de sender side søknader til Samordnet opptak.

Finansieringsmodell, effektiviserings- og avbyråkratiseringskutt

I statsbudsjettet 2015 fikk UH-sektoren et felles effektiviserings- og avbyråkratiseringskutt på totalt 180 mill. kr. fordelt pro rata, og kuttet går årlig i fire år. Det innebærer at et fusjonert NTNU samlet for årene 2015–2018 må ta et totalt kutt på vel 160 mill. kr.

Teknologi og digitalisering

Våre valg og løsninger styres i stor grad av teknologi og systemer. Dette krever at vi er proaktive og møter krav om fleksibilitet og evne til å møte endringene som både brukere (eks. studentene) og myndighetene forventer (eks. Digitaliseringsrundskrivet). Det kan bl.a. skje gjennom standardiserte og digitaliserte arbeidsprosesser.

Utviklingen stiller krav til at NTNU vurderer informasjonssikkerhet, åpenhet og informasjonsforvaltning i nye sammenhenger. Hvis vi skal lede an i sektorens teknologiutnyttelse, må vi skape en aktiv endringskultur som tør å prøve, feile og skalere opp der vi ser de store gevinstene.

3 Faktorer i administrativ organisering

En organisasjon består av flere strukturelle og formelle elementer: Myndighet og delegasjoner, instruksjon- og rapporteringslinjer, ressursfordeling, fordeling og plassering av oppgaver og ansvar, inndeling i og plassering av administrative funksjoner, prosesser og prosesseierskap. Noen av disse faktorene illustreres av et organisasjonskart, andre fastsettes i reglement osv. I dette kapitlet omtales noen av disse elementene som grunnlag for det videre utredningsarbeidet. I tillegg til de formelle og strukturelle aspektene må en i en velfungerende organisasjon jobbe godt med organisasjonskulturen, benytte og utvikle ansattes kompetanse og ha dyktige ledere med motivasjon for oppgaven.

Utgangspunktet for den administrative organiseringen og de administrative tjenestene er å legge forholdene til rette for forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Av dette følger at administrasjonen både må gi tjenester som støtter kjernevirksomheten og som bidrar til et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet.

3.1 Administrative oppgaver

Utgangspunktet for den administrative organiseringen og de administrative tjenestene er å legge forholdene til rette for forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Av dette følger at administrasjonen både må gi tjenester som støtter kjernevirksomheten og som bidrar til et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet.

Lederstøtte

Administrasjonens rolle som lederstøtte er todelt. På et overordnet nivå skal administrasjonen bidra med analyser, utredninger og utarbeidelse av beslutningsgrunnlag for ledelsen på alle nivå og til styrende organer. Den skal bistå ledelsen i det strategiske og operative arbeidet både i utviklings- og i gjennomføringsfasen. En viktig del av oppgaven er å følge opp styrende organers vedtak. Administrasjonen skal videre bidra til ledelsens arbeid med samfunnskontakt og kommunikasjon eksternt og internt.

Tjenesteyting

Administrasjonen på alle nivå skal yte tjenester til tilsatte, studenter, bedrifter, offentlige institusjoner/myndigheter og det sivile samfunn. Den skal håndtere henvendelser og ivareta prosesser, systemer og rutiner som løser administrative oppgaver tilsatte og studenter står overfor. Administrasjonen skal gjennom tett integrasjon med den faglige virksomheten i arbeid for å realisere NTNUs mål og et best mulig læringsmiljø for studentene.

Forvaltning

Universiteter og høyskoler forvalter fellesskapets ressurser: De økonomiske og personalmessige og infrastruktur. Ressursene skal benyttes effektivt og til beste for samfunnet. I tråd med god forvaltningsskikk skal regnskaper og rapportering være korrekte, likeså personalregistre, dokumenthåndtering og forvaltning av ansatte og studenters rettigheter. Systemene og håndtering av data må tilfredsstillende tilfredsstillende kravene til informasjonssikkerhet. Dette er begrunnet både i myndighetskrav og behovet institusjonene selv har.

3.2 Dagens organisering

NTNU er i dag organisert som en utpreget linjeorganisasjon der de administrative ressursene i hovedsak er plassert inn i og styrt av linjen. På flere områder er dette supplert med mekanismer som skal sikre tverrgående koordinering og samordning. Det er opprettet samordnings- og informasjonsarenaer på administrative funksjonsområder som har likhetstrekk med en matriseorganiseringer,

De sju fakultetene ved gamle NTNU har hatt autonomi i utforming av organiseringen av fakultet- og instituttadministrasjoner. Konsekvensen er at noen fakulteter har samlet fellestjenester på nivå 2, noe som gir mindre instituttadministrasjoner. Andre har større instituttadministrasjoner og få driftsoppgaver organisert på fakultetsnivå.

Vedlegg 7.1 og 7.2 beskriver den nåværende administrative organiseringen ved nye NTNU og angir nøkkeltall.

I de alternative organisatoriske modellene som gruppa foreslår under er det lagt til grunn at universitetet skal ha en linjeorganisert administrativ organisering, med hybride løsninger for enkelttjenester og/ eller –nivåer.

3.3 Funksjonsområder

Gruppa har kartlagt funksjonsområder som må ivaretas av administrasjonen. Funksjon karakteriseres ved et sett av oppgaver som kan knyttes til /løses på ett nivå på vegne av hele eller deler av organisasjonen, eller som løses koordinert mellom flere nivå. Funksjonsinndelingen er uavhengig av organisasjonsstruktur.

I inndelingen er «Funksjon – saksfelt – arbeidsområde» brukt synonymt. Det er et forsøk på å inndele den administrative virksomheten så detaljert - men ikke mer - at det gir grunnlag for å vurdere hvor en funksjon skal ligge i organisasjonsstrukturen.

Inndelingen i funksjonsområder er et hjelpemiddel for å kunne ta stilling til

- hvor ansvaret og eierskapet for en funksjon skal ligge i den administrative strukturen
- hvor og hvilke funksjoner som legges til og oppgaver som bør utføres på nivå 1,2 3 og studiestedene på Gjøvik og Ålesund
- hvilke funksjoner som egner seg for standardiserte og digitaliserte prosesser

De administrative funksjonene må knyttes tydelig til kjerneprosessene og til ledelse- og virksomhetsstyringsprosessene. Funksjoner kan deles i tre kategorier.

- Kjerneoppgavene utdanning, forskning, innovasjon og formidling
- Støttefunksjoner:
 - Styrings og ledelse
 - Gjennomgående fellesfunksjoner
 - Administrative støttetjenester

I tabellen nedenfor er denne inndelingen svært forenklet, har ulikt aggregeringsnivå og avgrenset til de administrative støttefunksjonene. Inndelingen tjener som eksempler og må bearbeides videre i neste fase av utredningsarbeidet.

- | | |
|---|---|
| • Undervisnings- og utdanningsstøtte | • Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning |
| • Forskningsstøtte | • Utvikling og tilrettelegging av eiendomsbyggningsmasse og infrastruktur |
| • Støtte til innovasjon | • Driftstjenester |
| • Virksomhetsstyring | • Juridiske tjenester |
| • Sikkerhet og beredskap | • Internasjonalisering |
| • Analysetjenester | • Bibliotek |
| • Kvalitetssikring - internkontroll | • Økonomitjenester |
| • Kommunikasjonstjenester | • Lønnsfunksjon |
| • Vedlikehold, drift, brukerstøtte og utvikling av IT | • HR-funksjoner |
| • Arrangementsstøtte | • HMS |
| • Formidling | |
| • Etter- og videreutdanning | |

3.4 Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene

En klar og tydelig plassering av ansvar og oppgaver i organisasjonsstrukturen, både vertikalt og horisontalt, er avgjørende for en velfungerende administrasjon. *Horisontalt* dreier dette seg om plassering av funksjoner og oppgaver innenfor administrasjonen på institusjonsnivå. I den *vertikale* aksens er spørsmålet på hvilke nivå ulike funksjoner og oppgaver legges. For å få en effektiv og ubyråkratisk administrasjon, mener gruppa at en bør unngå å etablere overlappende funksjoner, utføre tjenester og løse oppgaver av samme type på mer enn to nivåer.

3.5 Standardisering og digitalisering av prosesser

For å kunne effektivisere og realisere målene i plattformen anbefaler gruppa at alle vesentlige arbeidsprosesser organiseres med prosessbeskrivelser.

Regjeringens «digitaliseringsprogram2» har som mål at offentlig sektor skal gi bedre tjenester til sine brukere, og at ressursbruken skal bli mer effektiv innen forvaltningen. Ny teknologi og digitalisering av administrative prosesser er viktige virkemidler. I tråd med dette mener gruppa at de administrative oppgavene kan effektiviseres gjennom større grad av standardisering av prosesser/arbeidsflyt. Standardisering innebærer at prosessen følger de samme trinnene og løses iht. de samme rutinene og prosedyrene i hele organisasjonen uavhengig av person og der hvert trinn gir merverdi. I gode prosesser skal hvert ledd i arbeidsprosessen gi merverdi.

Standardisering er særlig viktig nå når NTNU er et flercampusuniversitet. Standardisering og digitalisering vil åpne for at arbeidsoppgaver kan løses uavhengig av geografisk tilhørighet. Dette vil legge til rette for større grad av mobilitet innenfor og mellom de forskjellige campusene. Ved å utnytte administrativ kapasitet på tvers av organisasjonen kan et likeverdig tjenestetilbud sikres, og arbeidsdeling kan sørge for at kompetanse opprettholdes på alle campuser.

Standardisering bør vurderes i transaksjonsbaserte oppgaver innenfor samme funksjonsområde eller på tvers av funksjonsområder. Flere prosesser er allerede standardiserte, f.eks. innenfor økonomi og studieområdet, og de er til dels digitaliserte. Det er imidlertid fortsatt stort potensial ved å standardisere og digitalisere flere og ytterligere forenkle prosesser. Det gjelder f.eks. innenfor økonomi-, personal- og de studieadministrative funksjonene.

Standardiserte, om mulig også digitaliserte prosesser, skal designes der det er kostnadseffektivt, gir bedre kvalitet, sikrer likebehandling og er brukerrettede. Det må kunne gjøres unntak der standardisering hindrer faglig begrunnede lokale løsninger. Standardisering må ikke gå så langt at det går på bekostning av fysisk nærhet i tjenester der det er en sentral verdi eller ikke kommer sluttbrukeren til gode.

Generelt sett vil oppgaver som krever god forståelse av og innsikt i virksomhet på mikronivå med behov for lokal tilpassing være mindre egnet for standardisering. Det vil også være uhensiktsmessig å standardisere oppgaver der skjønnsutøvelse er et sentralt element, likeledes oppgaver som krever personlig nærhet og utredningsoppgaver ol.

For å lykkes med standardisering av gjennomgående prosesser må ansvaret for et funksjonsområde med tilhørende arbeidsprosesser være entydig plassert. Prosesser som foregår innenfor en organisatorisk enhet eller uten å involvere andre enheter, eies av linjeledelsen. Utfordringen er når prosessene går på tvers av linja og nivåer og krever medvirkning fra flere administrative enheter. For prosesser av denne typen anbefaler gruppa at det innføres en tydelig rolle som **prosseieier**.

Det er viktig at prosesseieren blir utstyrt med et tydelig mandat som gir rom for å designe og sikre at prosessen fungerer og dekker brukerens behov, utvikle prosessen gjennom forslag til kontinuerlig forbedring. Den formelle prosesseierrollen bør forankres i ledelsen for å få nødvendig autoritet, men den kan utøves av en person med særlig godt kjennskap til prosessen. Prosesseier må arbeide tett med linjeledelse og aktuelle fagressurser på området i design og utvikling for å skape oppslutning om prinsipper, føringer og krav.

4 Krav til administrativ organisering

Med utgangspunkt i fusjonsplattformen, NTNUs mål, trender og forventninger har gruppa identifisert fire krav som administrative oppgaver og tjenester må vurderes opp mot.

4.1 Effektivitet

Både for å tilfredsstille myndighetens pålegg om avbyråkratisering og brukernes forventninger krever effektive administrative løsninger.

Mange administrative oppgaver krever behandling på mer enn ett nivå. Det er likevel lite hensiktsmessig å ha administrasjoner som overlapper hverandre og dekker de samme funksjonene på flere nivåer. Ut fra effektiviseringshensyn bør funksjoner og oppgaver i en prosess vanligvis ivaretas på så få nivå som mulig. Plassering av funksjoner, oppgaver og fullmakter kan være på institusjons- og fakultetsnivå eller fakultets- og instituttnivå og i noen tilfeller institusjons- og instituttnivå, avhengig av funksjonsområde og oppgavetype.

Ut fra effektivitets- og kvalitetshensyn bør en åpne for ulike organisatoriske løsninger, bl.a. asymmetriske. Et eksempel er at et stort fakultet kan ivareta enkelte administrative funksjoner på vegne av et mindre fakultet. Det at NTNU vil ha campuser på Gjøvik og i Ålesund tilsier i seg selv asymmetriske løsninger.

4.2 Kvalitet

Kvalitet i administrative tjenester handler i ytterste konsekvens om hvordan tjenestene støtter opp om kjernevirksomheten. NTNUs egne ambisjoner vil sammen med mål og prioriteringer i norsk kunnskapspolitikk, kreve høy kvalitet og effektivitet i den administrative støtten til primær-oppgavene. Kvalitet i de administrative tjenestene må ha sterkt fokus på studentene og legge forholdene godt til rette for utdanning, undervisning og læring slik at de når de definerte læringsmålene. Det forventes at lederstøtten som administrasjonen representerer, skal bedre kvaliteten i strategiske beslutningsprosesser. Av hensyn til kvaliteten på tjenestene må det legges stor vekt på brukerperspektivet.

Organiseringen av den administrative virksomheten må ta hensyn til den geografiske avstanden, størrelsesforhold, styrker og behov for tilstrekkelig autonomi for å ivareta sitt spesielle oppdrag overfor sine regioner ved de tre campusene. Fellesadministrasjonen må takle ulik størrelse og sannsynligvis også andre ulikheter mellom campusene.

4.3 Fagnærhet

For å styrke kvaliteten i kjernevirksomheten er det en klar forventning om et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet. Konsekvensen er fagnære tjenester innenfor undervisning og forskning. Et eksempel er teknisk-administrativ bistand for å utvikle nye undervisningsformer.

Målsettingen om at administrative tjenester skal være tett på kjernevirksomheten på alle nivå krever nærhet og tilstedeværelse, uavhengig av organisasjons- og myndighetsstruktur. Generelt innebærer dette at beslutninger fattes på lavest mulig nivå, men avstemt mot kompetansebehov og kravet om effektivitet.

Fagnærhet tilsier i de fleste tilfeller en desentralisering av administrative tjenester og god tilgjengelighet. Tilgjengelighet handler både om organisatorisk innplassering, responstid og fysisk plassering. Noen fagnære tjenester kan imidlertid løses digitalt og forutsetter derfor ikke fysisk nærhet.

4.4 Modernisering

Administrativt ansatte utgjør et fellesskap som må løse utfordringene gjennom samarbeid innen og mellom nivåene, for å realisere administrasjonsfaglige synergier.

Grappa har registrert en generell forventning om en modernisering av organisasjonen, og at administrative tjenester i framtiden skal understøtte gjennomgående virksomhetsprosesser som sikrer arbeidsflyten, er koordinert, forenkler virksomheten og fjerner dobbeltarbeid. Det ligger betydelige effektiviseringsgevinster ved å standardisere og digitalisere og automatisere arbeidsprosesser. Dette gjelder særlig gjennomgående prosesser der flere nivåer og enheter utfører oppgaver og det dreier som hyppige og rutinemessige oppgaver.

Standardisering gir økt forutsigbarhet for brukerne og reduserer behov for skreddersøm. Et viktig grep for å modernisere de administrative tjenestene vil være å ta i bruk ny, intelligent teknologi og utvikle automatiserte tjenester. Sluttbrukerne bør ha en tydelig stemme ved utforming av virksomhetsprosessene og design av støttesystemene. Et annet viktig tiltak er å innføre rollen prosesseier med et klart mandat.

5 Gruppas forslag til modeller

Grappa har bygd på ulike prinsipielle modeller for organisasjonsdesign og organisasjonsutvikling, erfaringer fra tidligere omorganiseringer i sektoren og på nylig gjennomførte fusjoner ved Universitetet i Tromsø og Syddansk universitet.

Prinsipielt kan en tenke seg flere alternative modeller for organisering og fordeling av de administrative ressurser:

- **Linjebasert organisering**, der de administrative ressursene følger og er organisert som en del av den faglige linjen på nivå 2 og 3. I rendyrket form innebærer dette at fakultetene og instituttene eier og disponerer sine egne administrative ressurser fullt ut. Dette er den vanlige organisasjonsformen for universiteter nasjonalt og i stor grad også internasjonalt.
- **Matrisebasert organisering**, der alle administrative ressurser er plassert som stabsressurser og «leies» ut til de faglige enhetene på nivå 2 og 3. I rendyrket form innebærer denne modellen at de faglige enhetene på nivå 2 og 3 kun har faglige/vitenskapelig ansatte og at administrative tjenester leies inn etter et «bestillersystem». Et slikt system kan gjerne kombineres med inngåelse avtaler mellom partene som definerer kvalitet, omfang og frister for hvordan produksjonen av administrative tjenester skal foregå. En slik måte å organisere administrasjon på finner vi for noen enkelttjenester ved universiteter, og i større grad i mange andre offentlige og private organisasjoner.
- **Prosessbasert organisering**, der de administrative ressursene er knyttet opp til organisasjonens kjerneprosesser, eies av prosesseiere og leverer administrative tjenester

knyttet til de ulike kjerneprosessene uavhengig av organisatorisk nivå. Typiske eksempler vil være studieadministrative tjenester og støttetjenester for forskning og innovasjon. Andre administrative støttetjenester som brukes i alle deler av organisasjonen (f.eks. HR-tjenester, økonomitjenester, lønnsfunksjon, HMS) kan organiseres som egne støtteprosesser som betjener ulike virksomhetsprosesser og organisatoriske enheter på tvers. En slik organisasjonsform er beste egnet for funksjoner og oppgaver som kan standardiseres

- **Hybrider**, som kombinerer elementer av alle disse tre grunnmodellene

Det er en utfordring å finne en ideell organisasjonsmodell som tilfredsstillende alle krav og forventninger. Til det er den administrative organiseringen for mangslungen og flerdimensjonal og kravene og forventninger vil stå i motstrid med hverandre. Det betyr at en står overfor dilemmaer der det er avgjørende å finne det riktige balansepunktet.

I stor grad dreier det seg om forholdet mellom sentral styring og lokal autonomi. Konkret kan det handle om innenfor hvilke rammer enhetene på nivå 2 og 3 kan utforme egne strategier, disponere sine ressurser, definere forsknings- og utdanningsprofil, organisere sin faglige og administrative virksomhet og velge lokale løsninger når det gjelder systemer og arbeidsprosesser. En variant av dette dilemmaet er balansen mellom omfanget av standardiserte løsninger ut fra effektivitetshensyn og behovet for «skreddersøm» for å imøtekomme spesielle brukerbehov.

En rendyrket modell vil neppe være det beste valget, men kan gi verdifulle beskrivelser av hvordan ulike administrative oppgaver kan organiseres og løses. Modellbeskrivelser gir også grunnlag for å finne konsistente strukturer for styring, ledelse og oppgaveløsning. Å sette sammen en god administrasjon vil gjerne bli en kombinasjon av å velge en prinsipiell og enhetlig modell for organisering blandet med ulike konkrete løsninger mellom nivåer og mellom funksjonsområder/ administrative fagområder og studiesteder.

Uavhengig av hvilken modell som velges, vil en avgjørende suksessfaktor være tydelig og god ledelse. En omorganisering av hele den administrative virksomheten stiller store krav til lederes tilstedeværelse, gjennomføringsevne, endringsvilje, endringskompetanse, og ikke minst evne til å motivere og ivareta de ansatte gjennom hele prosessen. Som flere av høringsuttalelsene påpeker, blir lederoppmerksomhet og gjennomføringskompetanse derfor viktig.

Gruppas intensjon er å foreslå modeller som skal tilfredsstillende de fire kravene som gruppa har beskrevet ovenfor. Tilnærming, omfang og framdrift er ulik i modellene.

Felles for modellene er at mye av gevinsten både med hensyn på effektivitet og kvalitet ligger i å innføre prosessmetodikk. Det innebærer bl.a. å standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Et annet fellestrekk er at administrative funksjoner kan omprioriteres og at administrative kostnader kan reduseres gjennom naturlig avgang. Den største forskjellen er at modell 2 krever en større strukturell omorganisering.

Vurderingene er gjort med utgangspunkt i kravene - kvalitet, effektivisering, modernisering, fagnærhet, som er beskrevet i kapittel 4.

I et svært forenklet bilde kan forskjellene i tilnærming og konsekvens mellom modellene oppsummeres slik:

	Modell 1	Modell 2
<i>Omfang og kompleksitet</i>	Stegvis og inkrementell	Omfattende og radikal
<i>Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene</i>	Bare endringer som konsekvens av fusjonen i første omgang	Omplasseres basert på nye vurderinger
<i>Organisasjonsstruktur</i>	Bare endringer som konsekvens av fusjonen	Endres i lys av nye vurderinger
<i>Gjennomgående prosesser</i>	Prosesser forbedres trinnvis fra 2017 og framover	Omfattende og gjennomgående
<i>Endringsambisjon</i>	Stabilitet og gradvis endring Mindre risiko	Destabilisering og handlingsrom. Større risiko
<i>Effektiviseringspotensial</i>	Realiseres over tid	Realiseres raskere

5.1 Modell 1

Modell 1 har som utgangspunkt at organisatoriske endringer av administrasjonen i hovedsak gjøres der dette følger direkte av fusjonen, mens mer omfattende endringer i organiseringen av de administrative tjenestene gjennomføres fra 2017 og i et mer langsiktig perspektiv. I praksis betyr dette i hovedsak at dagens funksjons- og oppgavefordeling, samt delegasjoner videreføres. Samtidig settes mål for administrativ forbedring. Målrrettede tiltak vil i denne modellen bli gjennomført over tid for å imøtekomme forventningene brukere og myndigheter har til en effektiv administrasjon som gir tjenester med høy kvalitet. Modellen har mange likhetstrekk med en **linjebasert organisasjon**.

Selv om modellen i hovedsak er en videreføring av situasjonen i 2016, innebærer den likevel endringer. Endringene vil bli størst ved de tidligere høgskolene, siden administrasjonene skal integreres i NTNUs øvrige administrasjon. Dessuten skal fire tidligere institusjoner med hver sine administrasjoner skal ha samme formelle regelverk og praktisering av dette, samme basis IT-systemer, og samme grunnleggende kvalitetsstandarder. Inndelingen i administrative enheter må i denne modellen ikke nødvendigvis endres, men det må gjøres tilpasninger som har konsekvenser for enkeltansatte og ledere.

Integrasjon av administrasjonene ved tidligere HiG og HiÅ vil, bl.a. på grunn av geografisk avstand, være mer utfordrende. Den enkle og mest stabile løsningen vil derfor være å beholde alle administrative funksjoner med nødvendige beslutningsmyndighet i Gjøvik og Ålesund som nå. Men også her må det gjøres tilpasninger fordi en del funksjoner og oppgaver på virksomhetsnivå bortfaller når fire institusjoner har blitt til én.

Vurdert ut fra kravene til administrasjon som er formulert i kap. 4 vil en slik modell i utgangspunktet gi tjenester på dagens *kvalitetsnivå*. Kvaliteten kan heves gjennom målrrettede tiltak og løpende utviklingsarbeid.

Det samme kan sies om *effektivisering og modernisering*. Krav til modernisering kan blant annet tas ut gjennom å endre struktur, gjennom standardisering og digitalisering og gjennom forbedrede arbeidsmåter. Siden modell 1 ikke utnytter potensialet i en strukturell omstilling, blir behovet for standardisering og eventuelt digitalisering av prosesser og intern informasjon og veiledninger desto

sterkere. Det ligger dessuten et effektiviseringspotensial i denne modellen dersom en setter inn målrettede tiltak for å utvikle en sterkere prosessstyring av administrative prosesser i organisasjonen. I et kortsiktig perspektiv kan kravet om effektivisering bli en utfordring, med en tilnærmet stabil organisatorisk ramme er det krevende å ta ut gevinster.

Karakteristiske trekk ved Modell 1:

- *Samme organisatoriske inndeling i administrative funksjoner, prosesser og enheter som ved tidligere NTNU*
Samarbeid mellom ulike nivåer og studiesteder innenfor enkeltfunksjoner (eks. studieadministrasjon, HR etc.) vil skje gjennom formaliserte matriser.
- *Samme administrative ansvarsfordeling mellom nivå 1, 2 og 3 som i tidligere NTNU.*
Konkret vil det si et sentralnivå slik vi ser det i dag. Fakultetene gis samme administrative ansvar som nå, og organiserer instituttene administrasjoner gjennom egne beslutninger.
- *Egne selvstendige administrative enheter ved NTNU i Gjøvik og ved NTNU i Ålesund.*
En slik enhet vil ha administrativ myndighet tilsvarende fakulteter, og ha en egen (administrativ) leder. Administrativ bemanning vil tilsvare dagens nivå.
Effektiviseringsgevinster hentes ut ved at funksjoner som er overlappende mellom NTNU og de tre høgskolene avvikles. For å møte kravet om reduksjon av administrative utgifter (avbyråkratiseringskrav) må det over tid gjennomføres generell effektivisering innenfor de rammer som gjeldende organisering og oppgavefordeling fastlegger. Modernisering gjennom økt standardisering/digitalisering av prosesser må være en del av dette.

5.2 Modell 2

Med utgangspunkt i innspillene som er gitt så langt i prosessen, er det behov for en større fornyelse av administrasjonen både i hvordan vi er organisert og hvordan vi arbeider og samarbeider. Fornyelse kan skje ved å foreta gjennomgående endringer i den administrative organisasjonen fra 2017. Dette kan omfatte annen plassering av myndighet, funksjoner og oppgaver enn i dag. Hvilke konkrete løsninger vi kan velge må konkretiseres senere i utredningsprosessen. Det viktige steget nå er å angi retninger. Endringene som ligger i denne modellen, trekker i retning av en mer **prosessbasert organisering**.

I tillegg til at fusjonen vil kreve organisatoriske tilpasninger, gir den også anledning til å snu steiner som lenge ikke har vært rørt. Dette kan gjøres både for å oppfylle kravene om effektivisering og for å få en bedre administrativ organisering. Her ligger mye av regjeringen og Stortingets forventninger, også i administrativ sammenheng. Også de tidligere høgskolene forventer en samlet gjennomgang av måten vi administrativt arbeider på slik at det blir en reell fusjon for alle. I modell 2 legges det i større grad enn for modell 1 opp til å se på beste praksis-løsninger for virksomhetsprosesser heller enn å adoptere de virksomhetsprosesser som passer NTNUs systemer i dag.

Dersom vår ambisjon er mer omfattende administrativ fornyelse, må en modell for endring være basert på å øke *kvalitet*. Det er ikke gitt hvordan dette kan gjøres, her mangler empirisk kunnskap. Men i en mer normativ vurdering kan vi legge til grunn at fornyelse bør innebære både klarere formulering av kvalitetskrav fra NTNUs styre og ledelsens side, og sterkere vektlegging av desentrale administrative tjenester nært brukerne av tjenestene. Kravet om *fagnærhet* vil her være en sentral premis for løsningene som velges. En forutsetning er at administrativ kvalitet vurderes og evalueres jevnlig, blant annet i styringsdialoger.

I en modell med større vekt på et fornyelsesperspektiv vil krav om *effektivisering* kunne møtes ved å sette i verk flere tiltak. I tillegg kan effektiviseringsgevinster tas ut gjennom *reorganisering* og flytting

av oppgaver, og en *modernisering* gjennom standardisering og digitalisering av informasjon og prosesser. Ved å løse eksisterende strukturer åpnes nye måter å organisere arbeidsprosesser på.

Karakteristiske trekk ved Modell 2:

- *Sentralnivået gis et større ansvar for å standardisere og digitalisere ulike prosesser* for å realisere effektiviseringsgevinster og sikre brukertilpasning og – medvirkning. Sentralnivået har også ansvar for implementering i hele NTNU. Ulike delprosesser knyttet til undervisningstjenester, økonomitjenester, lønntjenester, IT-forvaltning og –drift gjennomgås og prioriteres ut fra potensial for standardisering og digitalisering.
- *Større endringer i ansvars- og oppgavefordelinger mellom nivåene.* Det bør vurderes om administrative oppgaver kan løses på færre nivåer, sentralt/fakultet eller fakultet/institutt eller sentralt/institutt. Egen vurdering må gjøres for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund om en egen administrativ enhet eller instituttvis/seksjonsvise administrasjoner knyttet til respektive fakultet/institutt i Trondheim.
- *Tydligere institusjonell styring av administrative prosesser.* En modell for administrativ fornyelse krever i utgangspunktet sterkere styring av fordelingen av administrative oppgaver. Oppgavefordelingen mellom nivåer på ulike funksjonsområder standardiseres mer, bl.a. for å utvikle en mer gjennomgående arbeidsflyt og å unngå overlapp i oppgavegjennomføring mellom nivåer.
- *Styrking av desentral administrativ støtte på utvalgte administrative funksjonsområder.* Noen funksjonsområder som det kan være særlig aktuelle å vurdere er kommunikasjon, HR og studieadministrative funksjoner. Desentral styrking kan skje gjennom tilsvarende reduksjon av oppgaver på sentralt nivå.
- *Samling av tjenesteproduksjonen på utvalgte administrative områder i felleseenheter som betjener hele organisasjonen.* Dette er særlig aktuelt for transaksjonstunge regelstyrte funksjoner og for funksjoner som krever spesialisert kompetanse, eksempelvis EU-rådgiving, juridiske tjenester, administrativ støtte til innovasjon. Selve oppgaveløsningen kan organiseres i fellesteam som betjener hele virksomheten.
- *Etablering av felles kompetansesentra* Slike sentra kan gis ansvar for kompetanseutvikling, tjenesteutvikling, utvikling av støttesystemer mv. på sentrale administrative tjenesteområder.

5.3 Variant av Modell 2

Innføring av en modell med tjenesteavtaler innebærer etablering av interne markeder for visse typer tjenester for å skape en mer effektiv og fleksibel organisasjon. Organiseringen bygger på tre roller som det er viktig å holde adskilt:

- *Bestiller* definerer gjennom avtaler kvalitetsmål, tjeneste- og servicenivå, volum, ressurser og hvem som skal ha tjenesten. Bestiller-rollen må være forankret i toppledelsen, og være tillagt nødvendig myndighet og budsjettansvar. Generell erfaring som også bekreftes av konkrete erfaringer fra NTNU, er at en effektiv bestiller-rolle krever kompetanse om behovskartlegging, avklare hvilke tjenester modellen egner seg for, fastsettelse av volum, kontraktsforhandlinger, styring og oppfølging av tjenesteproduksjon.
- *Utfører-rollen* kan omfatte både systemutvikling og andre utviklingsoppgaver, drifts- og vedlikeholdsoppgaver og brukerstøtte-/oppfølging på tjenesteområdet. Utfører har ansvaret for at tjenesteproduksjon skjer mest mulig effektivt innenfor avtalte økonomiske rammer og definert kvalitet.

- *Brukerne* skal få dekket sine behov gjennom mest mulig samlede leveranser av en helhetlig tjeneste. Innholdet i tjenesten må defineres ut fra brukernes forventninger – ikke ut fra utførers funksjonsinndeling.

Tjenesteavtalene mellom bestiller og utfører må gjenspeile overordnede strategiske prioriteringer. Avtalene bør fokusere på hvilke resultater som skal oppnås. Avtalen må fastsette resultatmål og -indikatorer slik at leveransene er målbare og kvaliteten etterprøvable. Den må beskrive hvilke systemer, prosesser og rutiner tjenesteproduksjonen skal følge. For å gi forutsigbarhet bør avtalene med tilhørende ressursrammer være flerårige og rullerende.

Organiseringen av den administrative tjenesteproduksjon i *Gjøvik og Ålesund* må ta hensyn til at de geografiske avstandene er store. Dette krever at brukerrettede, administrative støttefunksjoner er tilgjengelige på campus. En rent linjebasert lokal organisering vil lett kunne føre til fragmentering og være til hinder for effektiv bruk av de administrative ressursene i Gjøvik og Ålesund.

Tjenesteavtalemodellen er derfor særlig aktuell ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. I praksis betyr dette at disse campusene får et samlet oppdrag om å organisere og levere administrative tjenester til den lokale virksomheten. Ressursrammene fastsettes av bestillerenheten, mens den operative tjenesteproduksjonen skjer ved at instituttene bestiller tjenester fra det lokale administrative apparatet. Dette kan møte utfordringene som ulike prosesser og forskjellige prinsipper for administrativ organisering mellom ulike fakulteter representerer, og den tar også vare på verdien som ligger i enhetlig ledelse.

Organisering etter denne modellen gir gode muligheter for *effektivisering* og gode muligheter for å fastsette riktig *kvalitet*, ved at den vektlegger tydelig definerte kvalitetsstandarder i avtalen. For administrative enheter kan det også gi en *moderniseringseffekt* i seg selv, blant annet fordi det gjerne knyttes sterkt fokus på å måle og overvåke opplevd *brukertilfredshet* for de administrative tjenestene. Det kan på den annen side være slik at *ansvaret* for tjenestene oppleves som fragmentert og lite helhetlig, styring og avtaleoppfølging blir lett *ressurskrevende, formell og byråkratisk*, og modellen kan virke *lite fleksibel* ved endrete behov hos brukerne, med de konsekvenser dette har for kravet om *fagnærhet*.

Karakteristiske trekk ved en slik variant av Modell 2:

- Rektor bestiller gjennom en avtale bestemte tjenester hos en utførende enhet. Tjenestene skal benyttes av hele virksomheten og sikre kvalitativt likeverdige tjenester
- For NTNU kan etablering av «bestillersystemer» defineres som en utviklingsoppgave for enkelte administrative tjenester/nivåer. Der vi ser slike modeller i praksis er det ikke gjennomført som et samlet administrativt grep for hele organisasjonen.
- For fellestjenester kan denne varianten gi grunnlag for en ytterligere utvikling og fornyelse av fellesadministrasjon på noen utvalgte områder utover den moderniseringen som ligger i modell 2. Vi ser eksempler på dette ved NTNU også i dag. Sentrale IT-tjenester leveres i noen tilfeller til fakulteter etter bestilling. Dette gir effektiviseringsgevinster.
- Modellen kan være hensiktsmessig for organisering av administrasjon ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Geografiske hensyn vil nødvendigvis påvirke behovet for selvstendighet i administrativ oppgaveløsning i Gjøvik og Ålesund. Digitalisering og standardisering vil ikke fullt ut kompensere for dette. Et tydelig system for «bestilling» av administrative tjenester kan være velegnet i denne sammenheng.

6 Det videre utredningsarbeidet

Gruppen har foreslått to hovedmodeller, samt en variant av modell 2. Gruppen viser til tabellen over som beskriver noen hovedtrekk ved hver modell. Gruppen vil understreke at ambisjonsnivået for måloppnåelse er det samme for begge modellene, inkl. varianten, men at modellen vektlegger ulike veier og ulik tidslinje.

Gruppen har i kap. 4 formulert fire krav som modellene skal vurderes opp mot effektivitet, kvalitet, fagnærhet og modernisering. Disse kravene vil til dels være sammenfallende, dels motstridende. Gruppas mål har vært å beskrive modeller som tilfredsstiller kravene så langt som mulig. Gruppas mandat er framlegge alternative modeller. I tråd med dette mandatet anbefaler ikke gruppen en av modellene framfor de andre.

Gruppen mener det vil lette det videre arbeidet med sikte på konkrete løsninger dersom det utformes klare rammer og forutsetninger. Uten slike rammer vil forslagene trolig sprike for mye. Det kan redusere muligheten for generell kvalitetsheving, for å tilby kvalitativt likeverdige administrative tjenester og for å effektivisere tjenestene ved å standardisere og digitalisere gjennomgående arbeidsprosesser.

Enhetene har i flere omganger levert materiale med relevans for arbeidet med å foreslå en administrativ organiseringen. Av hensyn til den samlede arbeidsmengden våren 2016 er det rimelig at dette materialet kan danne grunnlag for forslag om konkrete løsninger.

7 Vedlegg

7.1 Den administrative virksomheten ved NTNUs studiesteder

Under følger en kortfattet og overordnet beskrivelse av den nåværende administrative organiseringen ved nye NTNU. For enkelthets skyld har gruppa tatt utgangspunkt i organiseringen fram til 31.12.2015. Dersom en bare tar i betraktning stillinger som dekker administrative funksjoner, er den samlede ressursen ca. 1 550 stillinger.

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet

Institusjonen er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, fakultetsnivået med 7 fakulteter og Vitenskapsmuseet og instituttnivået med knapt 50 enheter. Den har en fellesadministrasjon fordelt på stab og operative enheter som til sammen dekker alle funksjonsområder. Fakultetene har også betydelig administrasjoner som ivaretar de fleste funksjonsområdene. Dessuten disponerer instituttene administrative ressurser. Administrasjonen omfatter drøyt 1 150 årsverk.

Høgskolen i Sør-Trøndelag

Institusjonen er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, fakultetsnivået med 4 enheter, og instituttnivået med 13 enheter. HiST har en administrasjon på nivå 1 med navnet høgskoleadministrasjonen (HA). HA er inndelt i stab og 4 administrative seksjoner. De 4 fakultetene ved HiST har hver administrative staber på 15-30 årsverk. Den samlede administrasjonen ved HiST disponerer i overkant av 250 årsverk. Virksomheten ved tidligere HiST er spredt på flere delcampuser.

Høgskolen i Gjøvik

Høgskolen i Gjøvik er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, avdelingsnivå med 3 avdelinger, samt et tredje nivå bestående av seksjoner/laboratorier eller sentre. Administrasjonen er i stor grad sentralisert på institusjonsnivå (fellesadministrasjon). Administrativt tilsatte på avdeling har dekan som nærmeste overordnede, men er tilknyttet operative seksjoner på aktuelle fagområder. Administrasjonen omfatter 64 årsverk, men av disse er 15,6 årsverk i realiteten prosjektledere (11,2 årsverk) og andre administrative stillingskoder (4,4 årsverk) som benyttes i undervisnings og forskningssammenheng.

Høgskolen i Ålesund

Institusjonen er i all hovedsak organisert på to nivåer, institusjonsnivå samt avdelingsnivå med 5 avdelinger. Den største delen av administrasjonen tilhører nivå 1 (sentral administrasjon). De fem fagavdelingene har noe administrative ressurser som dekker de vanlige forvaltningsområdene lønn, HR, økonomi og studie. Administrasjonen omfatter i overkant av 60 årsverk, men av disse er 15,6 årsverk i realiteten prosjektledere som benyttes i undervisnings- og forskningssammenheng.

7.2 Administrative nøkkeltall

Nedenfor presenteres figurer og tabeller som gir et bilde av administrative ressurser, dels som totaltall, dels fordelt på funksjoner og dels som forholdstall. Tabellene viser at NTNU fra 1.1.2016 til sammen disponerer ca. 2 600 teknisk-administrative årsverk, derav ca. 1 550 administrative. Det kan være mindre endringer i antallet personer siden tallene ble innhentet høsten 2015.

Tabell 1: Antall teknisk-administrativt årsverk fordelt på funksjonsområder (2014)

Hovedarbeidsområde	NTNU	HiST	HiG	HiÅ	Samlet
Forskningsadministrasjon	60	5	3	1	68
Laboratoriestøtte					0
Doktorgradsutdanning	25	1	2	0	28
Studieadministrasjon	276	92	15	15	398
Nyskaping (innovasjon, entreprenørskap)	9	4	0	0	13
Bibliotek					0
Kommunikasjon/informasjon/web	57	11	4	3	75
Personal og organisasjon (HR)	80	11	2	3	97
HMS og beredskap	31	2	0,1	0,2	34
Lønn (fast, variabel, reiseregninger)	42	8	2	3	55
Innkjøp, økonomi- og virksomhetsstyring	154	18	9	7	187
Arkiv, resepsjon og annen kontor-/lederstøtte	84	8	6	5	103
Systemforvaltning, IT-drift og brukerstøtte	174	31	13	6	224
Eiendomsforvaltning, drift og vedlikehold					0
Ledelse og koordinering	189	43	14	13	259
Andre oppgaver					0
SUM	1183	233	69	55	1540

Tabellen viser antall årsverk fordelt på hovedarbeidsområder. Tabellen viser et øyeblikksbilde slik det så ut ved inngangen til 2015. For ordens skyld gjøres oppmerksom på at antall personer er høyere, da flere går i deltidsstillinger.

Tabell 2 viser andelen administrativt tilsatte fordelt på stillingskoder. Vi gjør oppmerksom på at tallgrunnet avviket noe fra tabell 1, men tabellen likevel burde gi et rimelig presist bilde av den administrative kompetansen.

Tabell 2: Andel administrativt tilsatte fordelt på stillingskategori (2014)

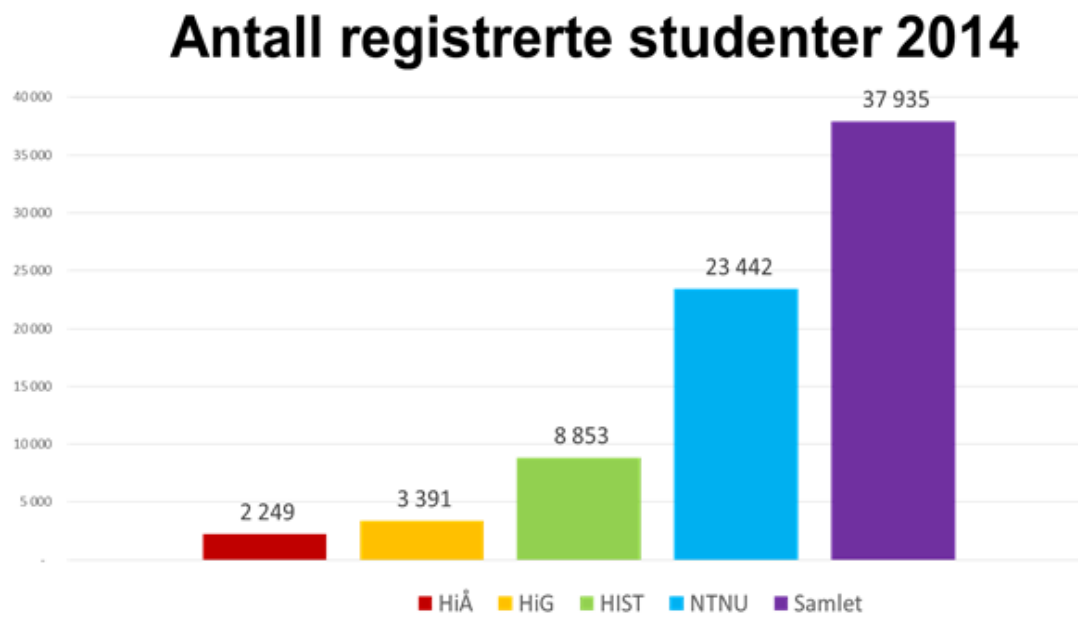
Stillingsgrupper, administrative stillinger	NTNU	HiST	HiG	HiÅ	Andel
Saksbehandler	50 %	50 %	39 %	48 %	49 %
Senior saksbehandler	17 %	17 %	7 %	5 %	16 %
Rådgivere og prosjektledere	33 %	32 %	54 %	47 %	34 %
SUM	100 %	99 %	100 %	100%	100 %

Saksbehandlere = Kontorstillinger, førstesekretær, konsulent og førstekonsulent

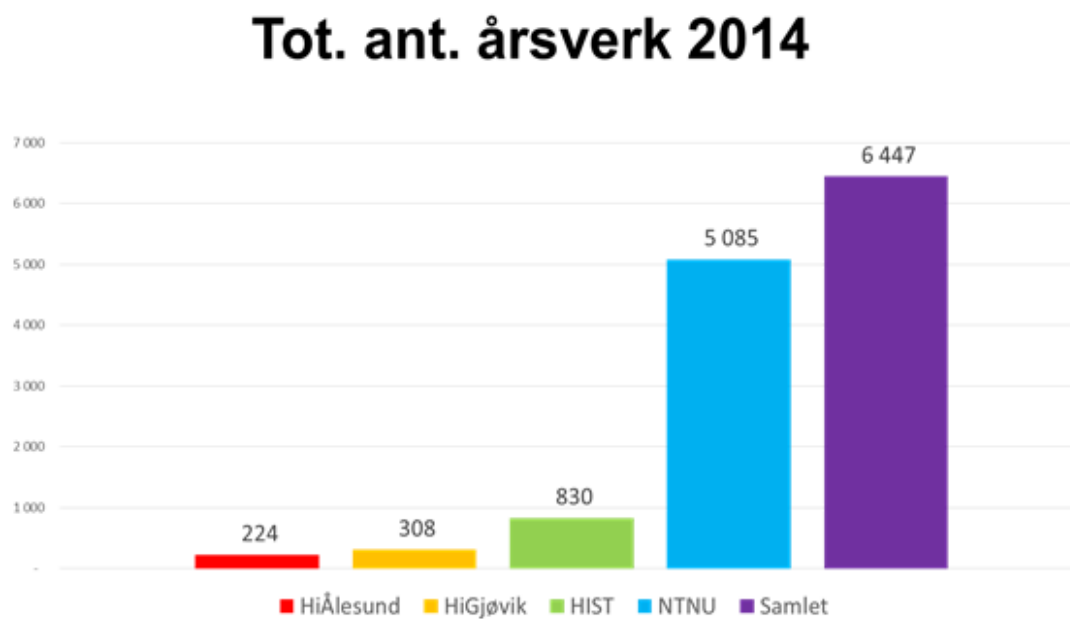
Senior saksbehandler = Seniorskonsulent

Rådgivere og prosjektledere = Rådgiver, seniorrådgiver og prosjektleder

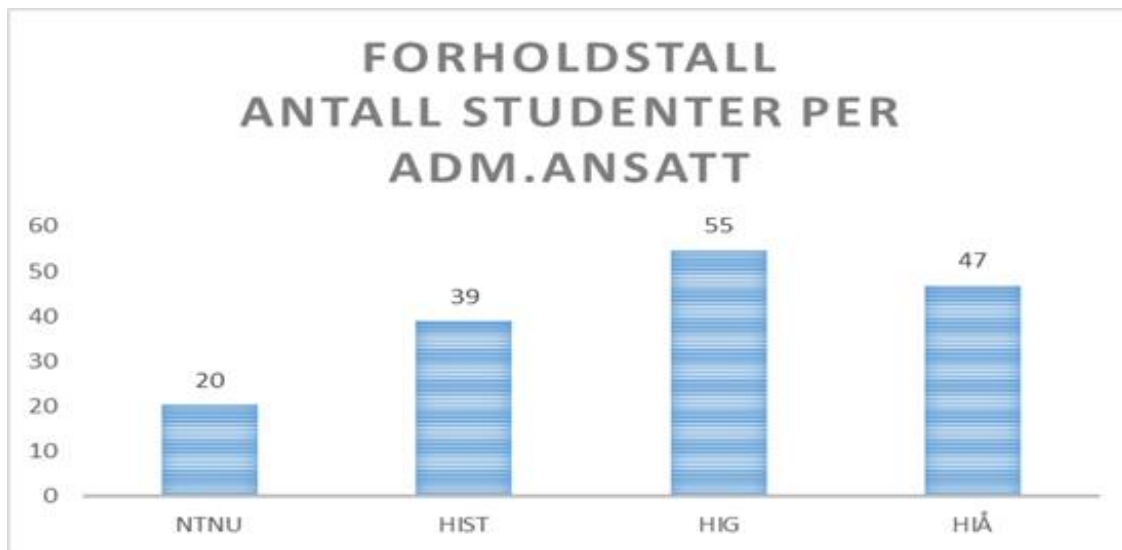
Figur 1: Antall registrerte studenter 2014



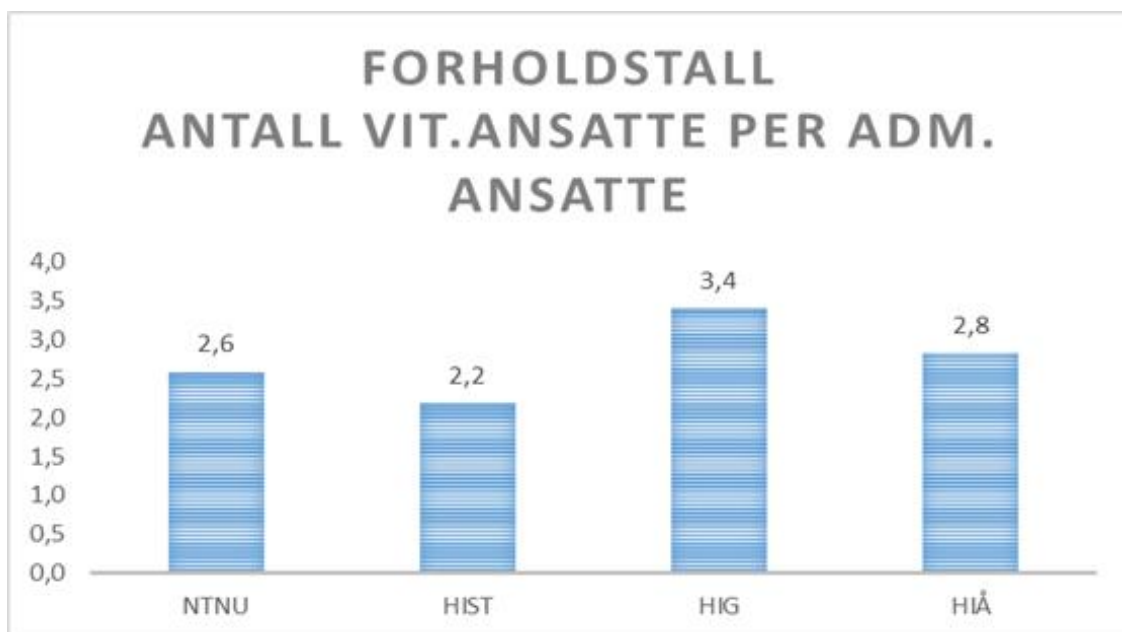
Figur 2: Totalt antall årsverk 2014



Figur 3: Forholdstall antall studenter per administrativt tilsatt



Figur 4: Forholdstall antall vitenskapelig tilsatte per administrativt tilsatt



7.3 Oppsummering av innkomne synspunkter på skisse 1 (jf. kap. 1.2.)

Kommentarene gruppa har mottatt som ledd i prosessen oppsummert på fusjonens websider (følg linkene under), inngår som grunnlag for analysene og forslag til modeller. I dette sammendraget er det lagt størst vekt på å framheve forventningene til den fremtidige administrative organiseringen. Her ligger også vurderinger av hva som er bra i dag, og som bør videreføres. Sammenfatningen nedenfor er ikke komplett i forhold til det omfattende materialet som gruppa har mottatt. For slikt innsyn er alle interne innspill oppsummert og lagt tilgjengelig på fusjonssidene.

Workshop 20.10.15:

Oppsummering fra de 16 temaene i gruppediskusjonene.

Oppsummering av individuelle innspill.

Høringsdokumenter:

Oppsummeringer

Formelt etterspurte innspill

Kvaliteter vi må bevare

Nærhet til kjernevirksomhet mellom administrasjon og faglig tilsatte og studenter er en sentral kvalitet som ny organisering må underbygge. Det er og skal være lett tilgang til administrative tjenester for studenter og ansatte, preget av god kommunikasjon og åpne dører.

Dagens administrasjon har samlet sett en godt sammensatt kompetanse, med både generalister og spesialister som representerer en stor faglig bredde. Ny organisering må sikre utnyttelsen av denne kompetansen til nytte for hele organisasjonen. Prioritert kompetanseutvikling kan skje som systematisk tilrettelagt kompetanseoverføring, intern hospitering eller interne opplærings-/kvalifiseringsprogram. Alle ansatte må kunne være aktive deltakere utviklingen av sine arbeidsområder.

Forventninger til fremtidig organisering

Standardisering av virksomhetsprosesser

Det er en klar forventning om økt standardisering av virksomhetsprosesser knyttet til lover og regler. Standardiseringen må ha som formål å etablere lik servicekvalitet for studenter, ansatte og eksterne, uavhengig av fakultet, institutt og studiested. Standardisering kan ses på som et virkemiddel for å utvikle en effektiv organisasjon, men brukerperspektivet må stå sentralt i standardiseringsprosessene.

Standardisering av virksomhetsprosesser på tvers av fakultet anses som viktig for satellittene fordi disse trolig vil få institutt som tilhører ulike fakultet. For NTNU i Ålesund og Gjøvik blir det særlig utfordrende hvis man skal forholde seg til ulike prosesser og forskjellige prinsipper for organisering i ulike fakulteter for samme administrative tjenesteområde. Det vil være til hinder for effektiv bruk av ressursene lokalt.

Kompetanse

Både generalist- og spesialistkompetanse vil ha sin funksjon i ny organisasjon, og organisering og rollefordeling må etablere en god modell for samlet utnyttelse av denne kompetansen. NTNUs kjernevirksomhet utøves av instituttene, og det er viktig at også administrasjonen har god innsikt i den faglige virksomheten på disse. Sentrale «ekspertenheter» innenfor spissa virksomhetsområder er effektiv ressursutnyttelse innen så forskjellige områder som HR, HMS, variabel lønn,

reiseregninger, juridiske spørsmål, EU-rådgiving, ansettelsesområdet, især ved internasjonale tilsetninger.

Harmonisering på tvers av administrative nivåer og campus

Det er et klart råd at ressurser må følge med rollene, og at dersom en oppgave sentraliseres eller desentraliseres må ressurser følge med denne.

Modell for den administrative organiseringen må åpne for at det for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kan avvikes fra en streng deling i forhold til nivå 1,2 og 3. For å være tilstrekkelig robuste kan det være viktig for Gjøvik og Ålesund å beholde de fleste administrative ressursene i én fellesadministrasjon på campus som kan støtte de lokale instituttene.

Om mobilitet og endringskapasitet

NTNU vil ha studenter og ansatte i tre byer, og det forventes at administrasjonen og administrative ordninger legger til rette for mobilitet for ansatte og studenter. Den nye organisasjonen må være fleksibel, ikke bare fordi den i seg selv har en asymmetrisk organisering gjennom store og små campus, men den må også være proaktiv i forhold til tilpasninger som styrker koblingen mellom fag og administrasjon. Nye tjenester vil kreve enda tettere bånd mellom faglig og administrativ virksomhet.

Digitalisering

Økt grad av digitalisering må være brukerdrevet og brukerorientert, og en må digitalisere hele prosesser, ikke bare enkelte steg. En må foreta valg av datasystem slik at data kan knyttes sammen på måter som gir en digital tilgjengelighet som forenkler arbeidshverdagen til studenter og ansatte.

Modernisering av arbeidsmåter

Ny organisering er en god anledning til å modernisere arbeidsmåter og organisasjonsformer og definere administrative roller på nytt, for eksempel i matriser, prosjekter, team eller fullført saksbehandling. Slike endringer må baseres på systematiske prosessgjennomganger med sikte på forenklinger og brukertilpasning, som kan gi økt tilgjengelighet for studenter, tilsatte og eksterne aktører, både fysisk og digitalt. Digitalisering, automatisering, standardisering og oppdaterte malverk med mer, er viktige verktøy i moderniseringen av alle funksjonsområder.

Nye tjenesteområder

Selv om NTNU er pålagt effektiviseringskrav fra myndighetene, bør en også være åpen for å prioritere utviklingen av nye administrative tjenester. Fra innspillene kan nevnes studentrelaterte tjenester som større kapasitet for studentutveksling, og bedre tilrettelagt kontakt med arbeidslivet. Av fagrelaterte tjenester trekkes det fram behov for mer profesjonalisert forskningsledelse, og enklere opplegg for å bestille spesialiserte tjenester, for eksempel tilgang til juridisk kompetanse tidlig i prosjekter. Innen Informasjon og service er konsekvent tospråklig informasjon og selvbetjeningsløsninger med oppdatert og pålitelig informasjon.

7.4 Sammenfatning av høringsrunde 2 Modeller for administrativ organisering

Sammenfatning av høringsrunde 2 Modeller for administrativ organisering

Utgangspunkt for oppsummeringen er høringsmøtene om skisse 2 fra gruppen for Administrativ organisering:

<https://www.ntnu.no/documents/1262755726/0/Administrativ+organisering+2017+Modeller.pdf/c73e3620-9ef9-461e-9751-3f732d338a34>

Opplegg for høringsrunden er presentert på Innsida:

<https://innsida.ntnu.no/web/guest/reader/-/messageservice/message/urn:uuid:d3772ec3-77de-31cc-8a19-0684baf47624>

Oppsummeringens struktur

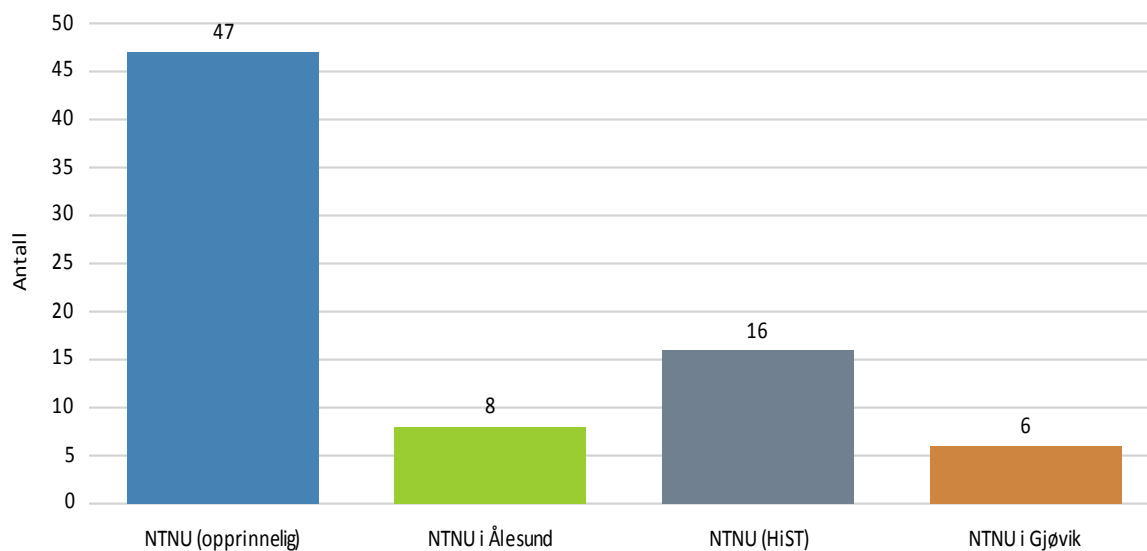
- Generelt
- Modell 1 Styrke
- Modell 1 Svakhhet
- Supplering av Modell 1
- Modell 2 Styrke
- Modell 2 Svakhhet
- Supplering av Modell 2
- Variant av Modell 2
- Styrke ved Variant av Modell 2
- Svakhhet ved Variant av Modell 2
- Supplering av Varianten av Modell 2
- Hvilke modeller er best egnet til å realisere ambisjonsnivået i fusjonsplattforma
- Nye momenter til fremtidig modell for administrativ organisering

Generelt

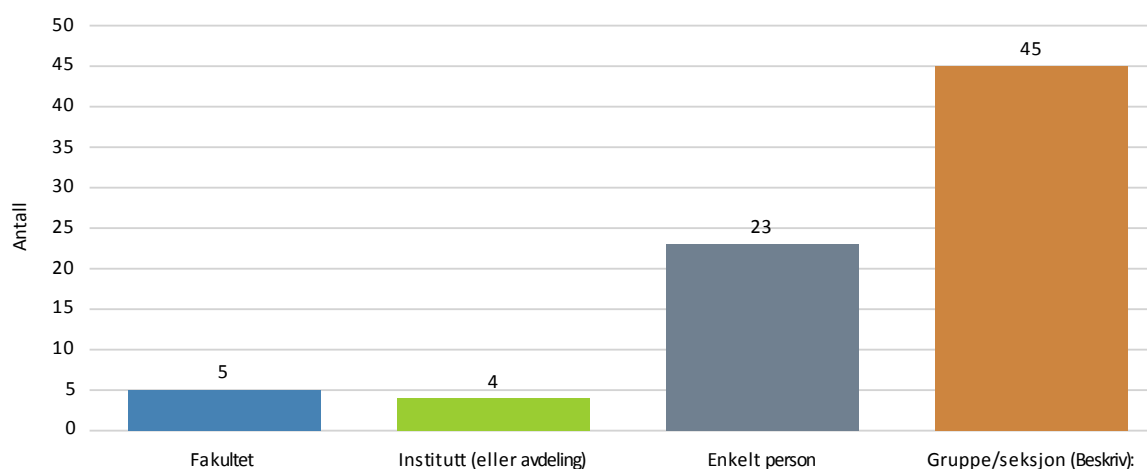
Det trekkes fram at særlig modell 2 mangler presisering på mange punkt og det er derfor vanskelig å gi en endelig anbefaling. Det er ønskelig at modellene suppleres med oversikt over ledelsesnivå, et tentativt organisasjonskart, budsjettvurderinger med mer, slik at modellene kan sammenlignes mer direkte. Det trekkes også fram at det er behov for konkret informasjon om fakultetsstruktur før det er mulig å gi en tydelig anbefaling til administrativ organisering, og at modell 2 er den som er mest avhengig av utfallet på fakultetsstruktur.

Rapporten bør utvikle konsekvensvurderinger av modellene, og i større grad synliggjøre hva som er felles for modellene og hva som egentlig skiller dem. Når utredningen sier at mye blir uendret i Modell 1, gjelder dette i hovedsak "gamle" NTNU. Rapporten bør i sterkere grad tuftes på organisasjonsfaglige analyser/vurderinger, og trenger bedre begrepsdefinisjoner.

Innspill - sted



Innspill grupper



Modell 1 Styrke

Modellen ble presentert slik i de lokale høringsmøtene:

- Organisatoriske inndeling i administrative funksjoner, prosesser og enheter som nå
- Ansvarsfordeling mellom nivå 1, 2 og 3 som i dag
- Selvstendige administrative enheter ved NTNU i Gjøvik og ved NTNU i Ålesund, med egen leder
- Modernisering og effektivisering gjennom økt standardisering/digitalisering av prosesser over tid

Innspillene

Fusjonen i seg selv er en stor omstilling, alle institusjonene sett under ett, og det anses som positivt at det blir gradvis endringer, siden det allerede er mye endringer i organisasjonen allerede. Modellen gir lav risiko i omstillingsprosessen. Lav usikkerhet knyttet til framtidige arbeidsoppgaver og den enkeltes situasjon, gir stabilitet og trygghet for administrativt ansatte. Modellen kan ivareta sikker drift samtidig som fusjonsdeltagerne finner sin plass.

Det er viktig at ledelsen har tilstrekkelig oppmerksomhet på administrasjon i en situasjon hvor faglige synergieffekter står i fokus. Slik sett kan det være tryggest å basere administrasjonen på dagens modell. Noen fakultet kan få store endringer og andre mindre i ny fakultetsstruktur. Fakultet som går gjennom store faglige endringer vil få bedre tid til å planlegge kapasitet til å gjøre store endringer også i administrasjonen.

Fusjonen fører med seg mange andre endringer. Alt trenger ikke skje samtidig.

Standardisering/digitalisering kan gjennomføres innenfor denne modellen. Den åpner for mindre ressursbruk på omorganisering og videre fusjonsprosess, kan en kan bruke mer tid på utvikling. Det er områder som i dag ikke fungerer godt, og en kan velge ut 2-3 områder som man går nøye gjennom, vurderer og forbedrer. Dette kan det være kapasitet til, samtidig som en ivaretar sikker drift. Det å endre alt samtidig kan medføre en større risiko. Modellen i varetar også utviklingsprosesser som allerede er påbegynt. Det er også viktig å videreføre de funksjoner som fungerer bra og som også oppfattes som effektive.

Modell 1 Svakheter

En sovepute som er angstreduserende for endringsuvillig organisasjon, ledelse og medarbeidere. En lar være å benytte en mulighet for å bygge identitetsfølelse og organisatorisk tilhørighet. Det er nå mulighet og handlingsrom til å modernisere og utvikle et vesentlig bedre administrativ system for fremtiden, og modell 1 legger ikke videre opp til det. Modellen tar utgangspunkt i at dagens ansvarsfordeling er optimal. Valg av denne modellen forutsetter at vi ikke benytter anledningen til å identifisere og realisere potensielle gevinster knyttet til å strømlinjeforme NTNUs prosesser. Det at NTNU fortsetter som tidligere uten endring, vil ikke fungere godt for høgskolene. Det må utvikles nye rutiner for optimal administrativ drift, for organisasjonen som helhet, og det må gjøres nå ved at alle ansatte og alle enheter defineres inn i omstillingsprosessen.

Det argumenteres med at en ikke vil ta ut utbytte av fusjonen, at den ikke får uttelling i synergieffekter, og at det vil bli vanskelig å oppnå intensjonene i fusjonsplattformen uten større endringer. Signalene fra fusjonsplattformen kan bli vanskeligere å gjennomføre. Standardisering og effektivisering kan være vanskeligere å få gjennomslag for dersom ansvarsfordelingen mellom nivåene skal bestå som i dag. Dersom organisasjonsform og ressurser skal opprettholdes på Gjøvik og i Ålesund, vil det kunne være vanskelig å oppnå enhetlig kultur, felles identitet og god arbeidsfordeling. Likebehandling av studentene og ens kvalitet på studieadministrative tjenester kan bli en utfordring.

Modellen Imøtekommer ikke myndighetenes krav, som allerede i St.meld. nr. 19 (2008-2009) beskriver etiske retningslinjer for off. forvaltning: «Statstilsatte har plikt til å bruke og ta vare på statens ressurser på den mest økonomiske og rasjonelle måten.» Det betyr at må vi ta stilling til og balansere ressursbruk og effektivitet, grundig arbeid, kvalitet og god forvaltningsskikk. Dette vil kun være mulig ved at NTNU foretar en grundig gjennomgang som også omfatter organiseringen av administrative tjenester.

Det pekes på at valg av denne modellen kan svekke NTNUs omdømme. Som Norges største universitet er vi under lupen og blir fulgt nøye. Modell 1 gir inntrykk av liten endringsevne/-vilje og vil trolig få stor medieoppmerksomhet. Vanskelig å oppnå effekter og synergier av fusjonen når mye gjøres «som før», med utgangspunkt i den gamle NTNU-måten. Gode endringsprosesser krever at hele organisasjonen settes under lupen samlet. Dagens NTNU-rutiner er ikke nødvendigvis best practise. Høgskolene har i mange tilfeller mer optimale arbeidsprosesser enn "gamle" NTNU. Kostnadene ved å fortsette som før kan på lang sikt bli høyere enn å gjøre endringer nå.

Det blir vanskeligere å effektivisere slik som det er behov for. Vi vil i stor grad dra med oss dagens problemer - uten å få det nødvendige trykket som trengs for å gjøre noe med dem. Siden endringer er nødvendige, vil vi med denne modellen måtte bruke for lang tid. Det er derfor risiko for "utmattelse" ved at de tilsatte må leve med en usikkerhet over lengre tid.

Vanskelig å etablere samme type kompetanse ved for eksempel NTNU i Trondheim og NTNU i Trondheim. Prosesser kan bli veldig sentralstyrt via Trondheim, der det på de fleste områder blir svakere kobling/svekket eierskap for Ålesund og Gjøvik. Ordlyden viser til at det er NTNU-inndeling som vil gjelde videre. Det vil derfor ikke være til gagns for Ålesund og Gjøvik (mindre ansvarsmyndighet og budsjett). Samordning blir vanskeligere når de samme funksjonene håndteres i tre ulike byer. Endringer tar lenger tid. Virker litt rotete. Risiko for ulik behandling av studenter. Fakultetene har for stor innflytelse på utforming av prosessene. Flere prosesser burde være standardisert og sentralisert. Fakultet oppleves som et bremsende og lite produktivt mellomledd.

Ved modell 1 følger man samme metode for avbyråkratisering som tidligere, dvs. uten faglig velbegrunnede kriterier. Og med modell 1 tar man ikke på alvor det som kom fram i kartellingen av endringsmuligheter for 10 %-effektivisering, som ble gjort for et par år siden. Der kom det jo fram at det er STORE behov for klokere og mer effektiv organisering av administrasjonen.

Det stilles spørsmål ved om denne modellen kompatibel med faglig omorganisering i forhold til at den:

- Utfordrer enhetlig ledelse
- Krevende å oppnå samme kvalitet for alle
- Bidrar ikke til integrasjon på tvers av campus
- Krever stor grad a standardisering
- Begrenser fornyelse og forbedring

Selvstendige administrative enheter ved NTNU i Gjøvik /Ålesund med administrativ myndighet tilsvarende fakulteter er i konflikt med behov for faglig og fagadministrativ integrasjon av de tidligere høgskolemiljøene inn mot NTNUs nivå.

Supplering av Modell 1

Innspill til supplering er legger vekt på at det bør settes konkrete krav som fremtvinger nødvendige endringer med hensyn til standardisering ved de ulike fakultet. Det er stort behov for overordnet

blikk og prinsipielt arbeid fra sentralnivået. Administrative oppgaver må løses på færre nivå for å sikre best mulig kunnskap og felles kunnskap. En linjebasert organisasjon vil medføre endringer for NTNU Ålesund, men forholdsvis uendra for NTNU Trondheim. Budsjettmidler og disposisjonsmyndighet over disse vil være avgjørende. Implementeringsledelse vil stå sentralt.

Det fremmes kritikk til ordbruken i beskrivelsen av modell 1, og at en må harmonisere beskrivelsene ut fra samme vurderingskriterier. Fordelene med modellen bør beskrives bedre. Det bør være mulig å bedre kvaliteten, få bedre fagnærhet og effektivisere tjenestene også i Modell 1. Modellen er jo faktisk foreslått og gevinster i modellen bør komme bedre fram. Gjennomgang av arbeidsfordeling mellom ulike nivå m.v. kan vel også gjøres innenfor Modell 1. Likeledes mulighet for forflytning av oppgaver mellom sentralt og desentrale enheter.

Modellene oppfattes som vage, og det er vanskelig å bruke modellene til fornuftig valg, slik de foreligger nå. Arbeidsgruppen oppfordres til å utarbeide mer detaljerte modeller og forslag før det er noe poeng med noe videre gruppearbeid.

Hybrid mellom 1 og 2 lanseres, ved å ta med det beste fra begge modellene. Man kan se for seg kombinasjoner av de forskjellige modellene som endelig organisering. For eksempel velge funksjonsområder der potensialet for forbedringer er størst, og se på fornying (modell 2) av disse, mens de øvrige ligger mer stabilt. Prosessene i denne modellen må ikke nødvendigvis gjøres i "slow-motion". Modellen kan hente inn elementer fra Modell 2. Enkelte tjenester kan samles i et felles fagmiljø slik som det allerede finnes i NTNU. Rådgivning og faglig støtte innen EU og EØS, innenfor HR og variable lønn, jurist og mulig også for bestillinger. Spesielt i fagområder der det kreves et viss mengde saker og ha et felles fagmiljø for å opprettholde og øke kompetanse og minske sårbarheten kan dette være et godt alternativ. En bestillingsmodell på linje med den som er beskrevet i modell 2a kunne også tenkes innført innenfor modell 1. Det er også mulig å tydeliggjøre av hvilke endringer som uansett vil tvinge seg frem over tid, som følge av endringer i faglig organisering.

Utredningen bør ha større fokus prosesser og prosesseierskap. På den måten vil vi sikre utvikling og tilknytning til en faglig omorganisering.

Hvis modell 1 velges må administrasjon ved campus i Gjøvik og Ålesund integreres i NTNUs administrative organisasjon på samme måte som den faglige aktiviteten.

Det bør skilles tydelig mellom administrasjon av fasiliteter, studier og forskning. Evaluering av de to modellene bør gjøres separat for disse tre kategoriene. Det bør også utvikles konsekvensanalyser av modellen om hvordan det på lengre sikt vil kunne påvirke organisasjonen å velge denne løsningen foran andre.

Modell 2 Styrke

Modellen ble presentert slik i de lokale høringsmøtene:

- Større endringer i ansvars- og oppgavefordelinger mellom nivåene.
- Administrative oppgaver løses på færre nivåer: sentralt/fakultet eller fakultet/institutt eller sentralt/institutt.
- Styrking av desentral administrativ støtte på utvalgte områder - særlig aktuelle å vurdere: kommunikasjon, HR, studieadministrative funksjoner.
- Sterkere sentral administrativ styring på utvalgte spesialiserte områder - eksempelvis EU-rådgiving, juridiske tjenester, administrativ støtte til innovasjon.

- Standardisering og mer digitalisering av prosesser som gir effektiviseringsgevinster – eksempelvis økonomitjenester, lønntjenester, IT-forvaltning og –drift.
- Tydeligere institusjonell styring av administrative prosesser.

Innspill

Fusjonen gir et momentum som gjør at det kan være lettere å gjennomføre store endringer innenfor administrativ organisering og prosesser. Endring av modell kan være et virkemiddel i fusjonsprosessen i seg selv. Felles opplevelse av nye NTNU er viktig kulturbygging, men krever også en allmenn omstillingsvilje. Modellen forutsetter at NTNU tar en grundig gjennomgang av prosessene som underbygger NTNUs primære aktiviteter. Dette medfører en gransking av hvordan administrasjonen faktisk jobber og hvordan den er organisert. Fusjonen gir en mulighet til å rydde opp i uheldige sider ved dagens organisering, og representerer en unik mulighet til å designe en helhetlig organisasjon og tydeligere organisasjon med enhetlige ledere og ledelseslinjer med tydelige mandat. God intern kommunikasjon mellom nivå som har ansvar for administrative prosesser vil være et sentralt virkemiddel i omstillingsarbeidet. Modellen åpner for en standardisering av ressurser, kvalitet og organisering av strategiske og utførende kommunikasjonstjenester som kan styrke omstillingsprosessen.

Modellen forstås som et organisasjonsutviklingsprosjekt, der en kan re-designe administrasjon og prosesser. Samordnede og standardiserte prosesser og verktøy vil gjøre det enklere å samarbeide innad i organisasjonen. Alle ansatte og campus defineres inn i det store omstillingsprosjektet, noe som kan motvirke at det utvikles "vinnere og tapere" eller "A- og B-lag" i prosessen, og gi økt mobilitet i organisasjonen. Modellen kan legge til rette for at de ansatte hurtigere utvikles til et felles og delt kompetansenivå for alle de fusjonerte partnere som jobber innenfor de samme områdene. Effektiviseringsgevinst av de tjenestene som er lett å sentralisere kan gi mulighet til å bygge opp spesialiserte kompetansmiljø uavhengig av geografi, tilgjengelig for hele NTNU.

Styrken er muligheten til større endringer, men dette medfører også økt risiko for endringsprosessen totalt. Det er en stor forventning å møte, det at NTNU skal effektivisere, øke kvalitet, omstille, og samtidig avbyråkratisere. Omstilling i store organisasjoner er resurskrevende både på kort og lang sikt, og vi må sikre at alle ansatte trives gjennom omstillingsprosessen.

Modell 2 gir mulighet for en mer fleksibel og differensiert administrasjon, og med prioritet knyttet til de ulike områder. Modellen er også basert på linje, dette reduserer risiko med potensiale for å ta ut gevinster ved effektivisering, mindre byråkrati, mulighet til å skape team på tvers av linje, mulighet til å endre og heve kvaliteten ved dagens organisering. Det finnes mye potensiale for kunnskapsdeling internt på NTNU nå, som ikke utnyttes. En omorganisering kan åpne for mer kunnskapsdeling dersom det legges til rette for det. Dersom en slik organisering blir vellykket, vil omdømmet til NTNU som arbeidsgiver for adm. stillinger og lederstillinger, øke. Dette gjør det enklere å rekruttere de gode lederne.

En slik organisering er nødvendig for å møte de fire kravene: Effektivitet - Kvalitet - Fagnærhet - Modernisering. Modellen er nødvendig å gjøre større grep for å komme over de organisatoriske hindringene vi har i dag, og er også den som best møter målene i fusjonsplattformen, og sikre alle studenter og ansatte likebehandling og fagnære tjenester der det er relevant og riktig. Standardisering og digitalisering av en del prosesser vil gi effektiviseringsgevinster, som kan brukes til kompetanseheving og utvikling for ansatte mot en mer profesjonell organisasjon.

Modellen vil gi en kritisk gjennomgang av administrative prosesser som kan føre til raskere modernisering/effektivisering. Økt oppmerksomhet rundt fagnære administrative prosesser (på

instituttnivå). Modellen er ambisiøs og representerer en ny start med nye konstellasjoner. Det kan utvikles helhetlig og omforente prosesser som er besluttet for alle å følge. Det vil gi bedre forutsetninger for standardisering, gjøre det lettere å implementere nye systemer, prosesser mv. Gjennomgående administrative prosesser vil bidra til effektivitet og kvalitet, og tydelige standardiseringer kan gi forutsigbarhet for ansatte og studenter.

Modell 2 Svakheter

Beskrivelsen av Modell 2 bør videreutvikles. Standardisering og mer digitalisering er anses for eksempel som modelluavhengig, og tydeligere institusjonell styring av administrative prosesser kan også etableres under Modell 1. Det er en oppfatning at de to modellene ikke tar tydelig nok utgangspunkt i oppdrag/mål. Det pekes på en fare for at kartleggingen ikke gjøres godt nok, og medføre et mangelfullt vurderingsgrunnlag for hvilke endringer som har høy gevinst i forhold til innsatsen.

Den kan medføre økt risiko for feil bruk av ressurser, og en viss sårbarhet dersom den ønskede dynamikken ikke oppnås og gevinstene uteblir. Det er også en oppfatning at denne modellen innebærer et stort endringsvolum og vil kreve større endringsressurser enn modell 1, og derfor større sannsynlighet for omstillingstretthet i organisasjonen. Endringsledelseskompetanse vil stå sentralt i forhold til å oppnå et vellykket resultat. Lederfokus er helt avgjørende for å lykkes med modellen. For store endringer kan medføre at fallhøyden blir veldig stor.

På kort sikt framstår modellen mer krevende enn å fortsette "som før". Det kan gi stor belastning på enkeltpersoner, og også gjøre innplasseringsprosessen i ny organisasjon mer utfordrende. Menneskelige, helse- og psykososiale perspektiv må ivaretas på en god måte ved stort samtidig endringsvolum. På kort sikt kan en forvente at stort arbeidspress kan gi en nedgang i arbeidsproduktivitet og slitasje på medarbeidere. På lang sikt vil den omstilling som modell 2 representerer gi verdier for organisasjonen som helhet, som oppveier dette.

Modellen oppfattes så gi risiko for økt, unødvendig sentralisering og reduserte muligheter for beslutninger på lavest mulig nivå. Støttefunksjoner mot brukeren kan bli svakere og krevende å organisere. Det må vurderes nøye hvor det er viktig med autonomi og hvor det er viktig med standardisering. Eksempler kan være sterkere sentral administrativ styring på utvalgte administrative spesialiserte områder som EU-rådgiving, juridiske tjenester, administrativ støtte til innovasjon. Sentralisering av tjenester krever at leverandør forstår hva nivå 2 og 3 har behov for. Det kan bli sårbart på grunn av distansen mellom sentral funksjon og fakultet/institutt. Samhandling mellom administrative funksjoner kan svekkes når de ligger på ulike nivåer, og ved sentralisering kan stor avstand til brukerne føre til svakere forståelse for brukernes behov. Matrisetenking må inkludere folks behov for å identifisere seg med et arbeidsmiljø og at de har tilknytning til en enhet.

Hvis modellen medfører styrking av sentral administrasjon i Trondheim og nedbygging i Ålesund, frykter enkelte at en kan miste styring lokalt, og at systemene kan bli for rigide, at beslutninger tatt langt borte fra brukerne kan gi mindre fleksible tjenester/ og at en kan miste nærhet til erfaring på brukernivå. Det trekkes fram som en svakheter dersom for eksempel forskningsstøtte kun blir lokalisert i Trondheim. Det kan i tilfelle føre at forskning i Ålesund og Gjøvik ikke blir prioritert i «konkurransen» mot Trondheim, eller at Ålesund og Gjøvik vil kun bli med som deltakere og ikke ledende part. Det samme vil gjelde for andre arbeidsområder.

Modellen vil kreve store omstillinger i alle tre byene, og dette vil være ressurskrevende i en tid med mange endringer totalt sett. Avstand og omorganisering sammen kan gi økt risiko for at studentene ikke opplever å få den samme servicen i alle tre byer. Det må tidlig etableres tydelige rolle- og

prosessavklaringer som sikrer at de samme oppgavene løses med samme servicenivå. Det vil være utfordrende å gjennomføre både total gjennomgang/omlegging og samtidig oppnå effektivisering og standardisering i tillegg til at ordinær og sikker drift skal videreføres. Det kan være lurt å se omstillingen over litt tid framfor en forsert framdrift som kan resultere i kaos eller endringstrøtthet og motstand mot endring. Dersom oppgaver flyttes fra fakultet til institutt for å bli mer fagnære, kan dette vanskeliggjøre muligheten for standardisering og lik behandling av studentene i Trondheim, Ålesund og Gjøvik.

For stor grad av elektronisk behandling/standardisering kan føre til mangel på kontaktpunkter, hvor bruker kan få diskutere egen sak og personlig tilpasning. Det er viktig å ikke miste de gode prosessene som fungerer i dag. En stiller seg også skeptisk til intensjonen om å begrense enkelte prosesser til kun 2 nivå, for eksempel studentrekruttering. Dette er en oppgave som er hensiktsmessig at ligger på 3 nivå. Slike vurderinger om fordeling på nivå skal desentraliseres/sentraliseres må de som faktisk jobber med område bli hørt. Det anses også som en risiko for at nye støttesystemer innføres før de er tilstrekkelig gjennomprøvd.

Endringer i eksterne rammebetingelser påvirker oss. For kommunikasjonens del kan nedbemanning i eksterne medieredaksjoner stille større krav til organisasjonen i det å møte nye og endrede krav fra målgruppen gjennom nye kanaler/sosiale medier. Interne rammebetingelser som mål om økt satsing mot EU, flere SFF, SFI og SFU'er må ses i sammenheng med ressurser og prosesser og god utnyttelse av de samlede kommunikasjonsressursene. NTNU må være i stand til å møte den nye mediehverdagen med økt krav til digital kompetanse. Styrking av nivå 2 bør ikke skje på bekostning av nivå 1 fordi en reduksjon av kommunikasjonsfunksjonen på nivå 1 vil forringe kvaliteten på kommunikasjonstjenester som leveres til rektoratet og hele NTNU til tross for en styrking av nivå 2. Nivå 1 skal være et ressurscenter med spesialistkompetanse for hele organisasjonen. Det er ikke realistisk eller effektivt å inneha alle spesialistfunksjonene på nivå 2 i en desentralisert struktur. En rekke oppgaver må utvikles, utføres eller koordineres sentralt, slik som: myndighetskontakt/samfunnskontakt, arrangementer (eks. immatrikulering, doktorpromosjon), omdømmebygging, profilering, webtjenester, forskningskommunikasjon, satsingsområder og andre tverrfakultære satsinger. Det er fare for ansvarspulverisering og for lang avstand fra oppdragsgiver til utfører dersom ansvaret for forvaltning av sentrale strategier og handlingsplaner, samt strategiske, koordinerende og utviklende kommunikasjonsoppgaver skal flyttes til nivå 2 eller 3. En organisasjon med 46.000 ansatte og studenter vil være avhengig av at det brukes noen ressurser på å koordinere og styre de administrative prosessene på alle nivåer. I dag er det langt flere kommunikasjonsmedarbeidere på nivå 2 og 3, enn på nivå 1. Hvis nivå 1 bygges ned vil det gå ut over mulighetene til å samordne kommunikasjonsarbeidet mellom nivåer og byer, styrt av strategiske føringer fra NTNUs ledelse». En reduksjon av ressursene til kommunikasjonsarbeid i sentralledet vil også gå på bekostning av innholdsproduksjonen som nevnt under modell 1. En generell styrking av den helhetlige kommunikasjonsfunksjonen vil imidlertid gjøre et slikt arbeid enklere å gjennomføre. Risiko for større grad av opplevd usikkerhet knyttet til egen arbeidssituasjon blant administrative medarbeidere, dersom. Risiko for at brukere i større grad vil være usikre på hvor de kan få hjelp.

Denne modellen åpner i større grad for sentralisering av tjenesten og at den enkelte rykkes ut av sitt miljø og i verste fall mister jobben og i beste fall får en annen jobb. Man bør være klar over at man i NTNU lønner de ansatte dårligere, enn andre sammenliknbare organisasjoner. Det er nok flere årsaker til at den enkelte har valgt NTNU som arbeidsplass. Andre arbeidsoppgaver samt å evt. måtte flytte til en sentral enhet vil for de aller fleste føles som et jobbskifte, selv om det fra NTNUs side ikke vil kalles for en ny jobb. En kan forvente at flere vil benytte seg av muligheten til å se etter

en annen arbeidsgiver når man likevel må bytte. Det er mulig at en viss usikkerhet knyttet til jobb vil bre seg til langt flere enn tilfellet er i dag, eller at dagens ansatte ikke lengre vil se på NTNU som en trygg arbeidsplass. Enkelte administrative fagmiljøene kan uansett bli for små til at de kan serve brukerne like fort og godt som modellen med brukernærhet. Fare for større "utskifting" av medarbeidere dersom oppgavene oppfattes som ensidige. Dette vil være stor ulempe for brukerne.

Modell 2 åpner for å sparke bein under minst to av de viktigste faktorene for min trivsel i NTNU, og jeg vil være tydelig på at det for meg fort vil bety slutten for min trivsel på jobb, og at veien til å søke jobb i en annen organisasjon er stor.

Supplering av Modell 2

Det må fokuseres på å rydde vekk unødvendig mellomledd i de administrative prosessene. Det må lages en klar plan for å eliminere tendenser til "micro management" i sentraladministrasjonen, og en må tørre å gi frihet til initiativ og aktivitet uten kvelende rapporteringsrutiner.

Lederoppmerksomhet og gjennomføringskompetanse om hvordan gjennomføring og oppfølging av vedtak skal utføres, av hvem og med hvilke fullmakter og sanksjoner. Størrelse på institutter, hvor mange vitenskapelig ansatte som skal betjenes fra en fagnær administrasjon vil påvirke administrativ organisering.

Bestiller-leverandør-modellen var aktuell på 90-tallet, men fikk mye kritikk. Så den synes ikke lenger aktuell. Man må heller innføre endringer og forbedringer som enkeltprosesser i tillegg til vanlig drift, dvs. modell 1 med utvalgte områder for forbedring. Modell 2 er nevnt som "Sentraliserings og hoderullingsmodellen".

Tjenester som krever spesialistkompetanse kan med fordel organiseres i team, slik at det ikke sitter "enslige" spesialister alene på ulike steder i NTNUs organisasjon. Team har mange fordeler foran "enslige" spesialister. Med en grunnfestet teamkultur kan man lære av hverandre i det daglige, noe som letter vil kunne bidra til høy kvalitet. Man kan lettere løse problemer i fellesskap. Et spesialist-team som betjener hele NTNU (eventuelt en større del av NTNU) vil kunne bygge opp en bredere erfaringsbakgrunn basert på konkrete tilfeller på tvers av NTNUs organisasjonskart. Ved at teamet sitter samlet (når det ikke er ute hos "kundene") kan man senke terskelen for kommunikasjon, felles læring og felles problemløsning. Dette vil minimere transaksjonskostnadene knyttet til interaksjon/dialog mellom spesialistene. Et team vil være mer robust og mindre sårbart. Man vil lettere kunne vikariere for hverandre ved ferie og annet fravær, og man vil lettere kunne avlaste hverandre ved topper i arbeidsbelastning. Kravet til fagnærhet kan oppnås ved at team-medlemmene fordeler enhetene (fakulteter/institutter) i NTNUs organisasjon seg imellom, slik at hver enhet – og hver sluttbruker/kunde ved denne enheten - vet at de har sin faste kontaktperson i teamet. Nærheten kan styrkes ytterligere ved at man har som rutine at alle møter med "kunden" skal holdes hos "kunden". Fagnærhet er ikke nødvendigvis ekvivalent med organisatorisk nærhet.

Variant av Modell 2

Modellen ble presentert slik i de lokale høringsmøtene:

- Rektor bestiller gjennom en avtale bestemte tjenester hos en enhet.
- Kan være hensiktsmessig for organisering av administrasjon ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.
- Bestillingssystemer for fellestjenester som grunnlag for utvikling og fornyelse av fellesadministrative enheter utover moderniseringen som ligger i modell 2.

- «Bestillingssystemer» er mest velegnet som en del av generell administrativ fornyelse, og er et selektivt tiltak.

Styrke ved Variant av Modell 2

Synspunktene på denne modellen spriker forholdsvis mye, fra "ingen fortrinn" til "Interessant, og da blir tjenestene utført i henhold til faktiske behov. Varianten kan fungere utmerket på utvalgte administrative tjenester innen HR, IT, jus, varebestilling, arkiv, fakturering og interne prosjekter. Geografisk beliggenhet blir uvesentlig, og det etableres en sterk sentral myndighet, noe som er en forutsetning for et betydelig standardiseringsarbeid. Modellen kan åpne for nødvendig tilpasning til behov ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, når det gjelder tjenester som krever en viss fysisk/geografisk nærhet. Fokus vil rettes mot styring av hvilke tjenester som skal leveres, og med hvilken kvalitet, framfor at administrasjonen selv definerer sin utviklingsretning.

Svakhet ved Variant av Modell 2

Modellen kan innebære høye transaksjonskostnader. Bestillinger må gjøres med gode tidsfrister for å sikre forutsigbarhet og bemanning. Den etablerer en sentralisert styring, men bestillingene ivaretar ikke nødvendigvis en fornuftig arbeidsfordeling mellom nivå. Det vurderes at modellen ikke står seg alene, eller kan gjennomføres konsekvent på alle områder. Det er også innspill på at den er "oppbyråkratiserende", og at virkningen kan motarbeide prosesser for effektivisering og modernisering.

Modellen vil kreve tilstrekkelig antall, godt skolerte, ansatte for å levere til riktig tid. Større avstand til brukere kan føre til at ansvar pulveriseres med en tregere tjenestutførelse og lavere servicegrad som konsekvens. Det er ikke bra å miste alt av brukernærhet som denne Variant modell 2 legger opp til. Vi må fremdeles ha enkelte oppgaver som må defineres og utvikles nært brukerne. Over tid kan dette åpne for utvanning av standardiserte prosesser dersom dette benyttes som en åpning for unntak fra disse. Det kan bli en utfordring å formulere en entydig definisjon og beskrivelse av tjenesten og dens kvalitet og å utforme de økonomiske betingelsene for tjenesteleveransen.

Supplering av Varianten av Modell 2

Denne modellen kan også tenkes implementert for utvalgte spesialist-tjenester som utføres av en enhet for hele NTNU.

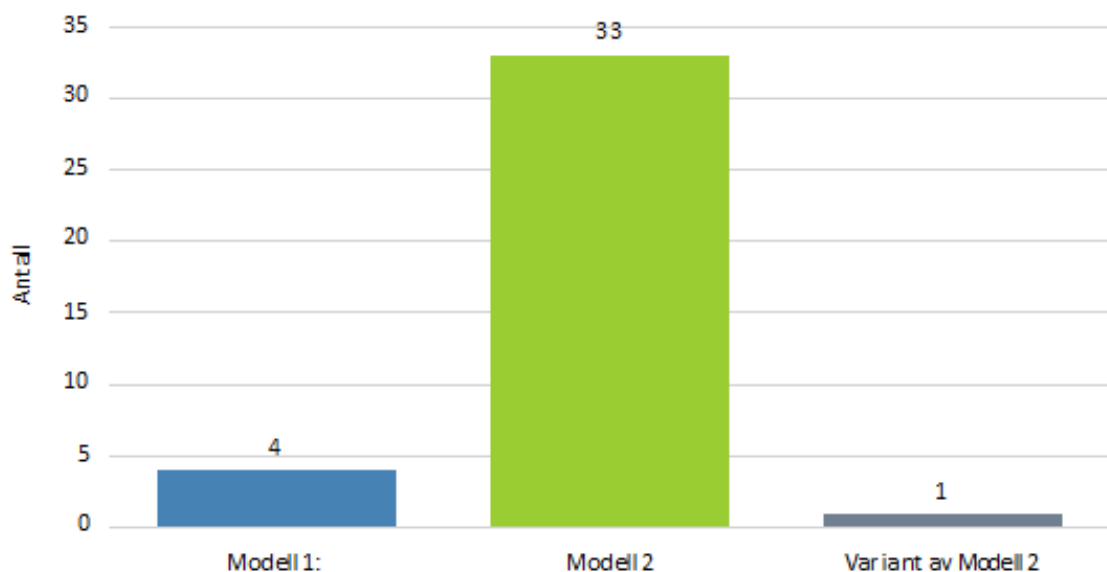
Lederoppmerksomhet. Gjennomføringskompetanse. Definerer av hvordan gjennomføring og oppfølging av vedtak skal utføres, av hvem og med hvilke fullmakter og sanksjoner. Størrelse på institutter, hvor mange vitenskapelig ansatte som skal betjenes fra en fagnær administrasjon.

Matrise bør benyttes der det er hensiktsmessig (kartlegges i prosesser).

Flere endringsalternativer/varianter av modell 2 kan utredes/beskrives.

Hvilke modeller er best egnet til å realisere ambisjonsnivået i fusjonsplattforma?

Tall basert på grupperes vurdering:



Nye momenter til fremtidig modell for administrativ organisering

Fokus bør være hva som er best for dagens organisasjon, og som best støtter en autonom faglig virksomhet. En universitetsadministrasjon må organiseres med det formål å støtte den akademiske virksomheten. For suksess må det være gode medvirkningsprosesser og bred involvering fra alle nivå, spesielt fokus på 3. nivå som er nærmest primæraktiviteten.

Det blir viktig å legge administrasjonen nært institutt, fysisk og på annet vis. Dette kan bety sammenslåing av institutter og nedskalering av fakultetsnivåets administrasjon.

Det er viktig at det ikke blir mismatch mellom uttrykte ambisjoner, strategier og fusjonsplattform, og tilgjengelige ressurser. Digitalisering trenger ressurser inntil gevinster kan tas ut.

Lederoppmerksomhet. Gjennomføringskompetanse. Definerer av hvordan gjennomføring og oppfølging av vedtak skal utføres, av hvem og med hvilke fullmakter og sanksjoner. Størrelse på institutter, hvor mange vitenskapelig ansatte som skal betjenes fra en fagnær administrasjon.

Det teknologisk fremste universitetet i Norge bør gjenspeile dette i langt bedre IT-løsninger for adm. prosesser. Integrerte systemer som kommuniserer godt er en forutsetning for effektive adm. prosesser, men svært mange lokale løsninger er etablert for å kompensere vesentlige mangler.

NTNU sin verdier respektfull og omtenksum er viktige å huske på, og det er ofte administrasjonen som bidrar til at ansatte blir sett, får oppmerksomhet ved runde dager mm, men også passer på at de blir fulgt opp ved sykdom o.l. Et miljø hvor både ansatte og studenter blir sett og får følelse av å bety noe er det som vil fungere best, men dette krever at noen bryr seg og gjør alle de små tingene som egentlig ikke er noens arbeidsoppgave. Det er derfor viktig at man har gode og engasjerte administrativt ansatte på alle nivå og at disse har meningsfylt arbeid som støtter opp om kjernevirksomheten. I tillegg er det viktig at ansatte føler ansvar for de oppgavene man utfører og kan se at sine oppgaver bidrar mot NTNU sine mål. Fusjonsplattformen sier at de administrative tjenesten skal være tett integrert i den faglige virksomheten og på institutt har man ofte kommet frem til en best mulig praksis for dette.

Det er mange oppgaver som kan styrkes ved å sentralisere de, som feks. EU/EØS, juridisk, HR, variable lønn og mulig også bestillinger og fakturabehandling. Men det er helt nødvendig for fakultetene fremdeles ha enkelte tjenester som må ligge i fakultetene. Prosjektstøtte, IT, noe av HR, og kommunikasjon er fremdeles viktige områder for at den faglige delen av fakultetet skal fungere godt.

Bevisst bruk av teamorganisering kan innføres uansett hvilken modell som blir valgt. Det å samle flere medarbeidere med samme kompetanse- og ansvarsområde i team åpner for flere mulige gevinster sammenlignet med en situasjon der de er alene om sine oppgaver.

7.5 Fusjonerferinger fra Danmark og Tromsø

Fusjoner er en europeisk trend som bl.a. er oppsummert i en rapport fra EUA fra 2014:

[http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/DEFINE_Thematic_Report_2_University_Mergers_in_Europe_final.pdf?sfvrsn=2)

[list/DEFINE_Thematic_Report_2_University_Mergers_in_Europe_final.pdf?sfvrsn=2](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/DEFINE_Thematic_Report_2_University_Mergers_in_Europe_final.pdf?sfvrsn=2). I Norge er fusjoner gjennomført eller under utredning mellom bl.a. Universitetet i Nordland og høgskolene i Nesna og Nord-Trøndelag og mellom Høgskolene Buskerud og Vestfold og Telemark. Vi anser likevel fusjonene mellom Universitetet i Tromsø og høgskolene i Finnmark, Narvik og Harstad og fusjonene ved Syddansk universitet som mest relevante nordiske eksemplene fordi dette er fusjoner mellom et stort breddeuniversitet og mindre høgskoler fordelt på flere studiesteder med betydelig geografisk avstand.

Fusjonene ved Universitetet i Tromsø (UiT)

I løpet av 6 år gjennomgår UiT 3 fusjoner med 4 høgskoler, i 2009 med Høgskolen i Tromsø, i 2013 med Høgskolen i Finnmark og i 2016 med høgskolene i Narvik og Harstad. I dag har UiT sin hovedaktivitet i Tromsø, Alta, Harstad, Narvik, og Hammerfest, og virksomhet i Kirkenes, Bardufoss, Longyearbyen, Mo i Rana og Bodø. Universitetet har i dag ca. 16 000 studenter, 3 300 årsverk og 3,4 milliarder kr i samlede inntekter. Universitetet har som konsekvens av fusjonene utvidet antallet fakultet til 8.

I forbindelse med fusjonene er det opprettet fire nye fakulteter; ett i Alta (Finnmarksfakultetet), Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi i Narvik med tre institutter, Det kunstfaglige fakultet og Juridisk fakultet. Studiestedene Alta, Narvik og Harstad har hver sin viserektor med regionalutvikling som mandat. Viserektor i Alta har dessuten et generelt ansvar for den organisatoriske utviklingen av UiT. De er en del av universitetets toppledelse, men er ikke en del av linjeorganisasjonen. Viserektorene leder campusråd som behandler faglig utvikling på campus, koordinering av aktivitetene på campus på tvers av enheter og som skal bidra til å ivareta arbeidsmiljøet på campus. For fagmiljøer der instituttleder er lokalisert på en annen campus enn de aktuelle fagmiljøene, er det etablert en funksjon som assisterende instituttleder.

Ved Finnmark-fusjonen var intensjonen å etablere administrative fellesfunksjoner utenom Tromsø. Kriteriene for en fellesfunksjon ble formulert slik av fusjonsprosjektet i 2013:

- Funksjonen bør være del av sentraladministrasjonen
- Funksjonen bør være definert for et avgrenset funksjonsområde
- Funksjonen bør ikke være avhengig av direkte fysisk kontakt
- Funksjonen bør kunne utføres i skriftlig og/eller digitalt.

UiT har etablert en fellesfunksjon i Alta for NAV-refusjoner. Det er intensjonen å etablere nye fellesfunksjoner i Narvik og Harstad.

Universitetet har videreført en del viktige ordninger som gir stabilitet. Universitetet har fortsatt valgt rektor og tilsatt universitetsdirektør. Virksomheten er organisert i fakultet og institutt, og sentraladministrasjonen består av sju avdelinger.

Fusjonene er gjennomført i henhold til tidligere etablert praksis ved UiT:

- Ved de nye fakultetene avklarer dekanene selv den interne administrative oppgavefordelingen og dimensjoneringen mellom fakultet og institutt.

- Instituttene skal ha en kompetent og tilstrekkelig støtte som sørger for at fagmiljøene kan konsentrere seg om primærvirksomheten. Instituttadministrasjonen ledes av kontorsjef og yter tjenester innen personal, økonomi, studie- og forskningsadministrasjon.
- Tilsatte ved HiH og HiN innen bygg/eiendom, IT og bibliotek innplasseres i de tilsvarende avdelinger i sentraladministrasjonen. Plasseringen av tilsatte ved de tidligere høyskoleadministrasjonene skjer gjennom stedlig fakultet (Alta, Narvik) eller campusorganisasjon (Harstad).

Styret vedtok 27.10.15 å starte en fullstendig reorganiseringsprosess etter 3 fusjoner

Viktige og relevante erfaringer fra fusjonene ved UiT er:

- UiT - Norges arktiske universitet har utviklet, testet og videreutviklet flere trekk for å styrke regionalutvikling, campus- og fagstøtte.
- I perioden 2009 – 2015 har UiT balansert 3 fusjoner med 4 høyskoler og utviklingen av et flercampusuniversitet ved å holde konsekvent fast på basisorganisasjonen

Syddansk Universitet (SDU)

SDUs virksomhet er fordelt på 6 campuser. Odense er hovedcampus med ca. 75% av virksomheten. De øvrige campusene er Esbjerg, Sønderborg, Kolding, Slagelse og København. Virksomheten i København er desidert den minste. Lengste avstand mellom campusene 300 km. SDU er et breddeuniversitet og Danmarks 3. største lærested etter universitetene i København og Aarhus. Pr. 2014 har SDU 30 000 registrerte studenter og 3 800 årsverk; 2 300 i vitenskapelige stillinger og 1 500 i teknisk-administrative.

Linjeorganisasjonen ved SDU består av rektorat, 5 fakulteter og 28 institutter. SDU har 88 sentra tilknyttet de 5 fakultetene. Sentrene er midlertidige og etableres i kontrakts- eller prosjektform med eksterne partnere. Sentrene er innrettet mot særskilte formål innen primær oppgavene.

Dekanen tilsetter instituttlederne, som skal være anerkjente forskere innen instituttets fagområder og ha undervisningserfaring. For øvrig har instituttene betydelig faglig og økonomisk selvstendighet og ansvar innenfor rammene som dekanen fastsetter. Både fellesadministrasjonen og fakultetene har administrativt personale på de 5 campusene utenfor Odense. F.eks. arbeider 19 personer fra fellesadministrasjonen ved campus Esbjerg.

Syddansk Universitet har lagt stor vekt på å videreutvikle campusene utenom Odense. Hver campus skal framstå med sin faglige profil. Det har vært uttalt politikk fra universitetets side å unngå utvikling av campuser med «B» -stempel. Ett tiltak for å oppnå dette har vært å sikre at alle campusene har utdanning på alle nivå fra bachelor til ph.d.

Campusene utenom Odense framstår på SDU-nettsidene med felles profil innen fagstøtte og campusadministrasjon. Instituttene har stedlig/lokal ledelse enten gjennom instituttleder eller en stedfortreder. Instituttene får administrativ støtte både fra fellesadministrasjonen og fra fakultetenes administrative staber. Hver campus har en egen campussjef som ivaretas av en av stedlige instituttlederne. De har et råd ledet av campussjefen med ca. 15 medlemmer. Medlemmene er representanter fra vitenskapelig personalet og ledere fra administrative enheter på campus.

Rådet skal bidra til å koordinere aktivitetene til og mellom fakulteter, institutter og fellesadministrasjon, drøfte og informere om campusinitiativer og være et informasjonspunkt til og fra SDU-ledelsen. Markedsføring, synliggjøring og samarbeid med lokalt næringsliv og medvirkning til tverrfakultære initiativer er også tema for rådsmøtene. Sakene i campusrådene skal være av

prinsipiell karakter og ikke kollidere med fakultetenes arbeid. I tillegg har campusene utenfor Odense brukerutvalg med felles mandat og sammensetning. Utvalgsarbeidet koordineres av en egen campussekretær og består av studentrepresentanter og stedlig administrativ ledelse. Ved SDU gjelder det såkalte subsidiaritetsprinsippet/nærhetsprinsippet, dvs. at alle beslutninger som kan gjøres lokalt, ikke skal gjøres sentralt.

Noen relevante erfaringer fra SDU er:

Over mange år har Syddansk Universitet utviklet 5 campuser utenom Odense. Det har vært et uttalt mål at hvert campus skal ha sin unike faglige profil, slik at det er en tydelig arbeids- og teigdeling mellom campusene bygget på komplementaritet.

De 5 minste campusene er rigget likt administrativt. En de stedlige instituttledelsene har tilleggfunksjonen som campussjef. Campussjefen leder møtene i campusrådet, som ellers består av vitenskapelige representanter og administrative ledere. I de stedlige brukerutvalgene møter administrative ledere og studentrepresentanter, og en egen campussekretær koordinerer arbeidet.

SDU har gjennom alle campus et tett samspill med næringslivet gjennom utdanning, forskning, kunnskapsspredning og innovasjon/nyskaping.