



Fusjon mellom Norges teknisk-
naturvitenskapelige universitet og
høgskolene i Sør-Trøndelag, Ålesund og
Gjøvik

Evaluering av fusjonsprosessen



Oslo, 12. oktober 2015

Innholdsfortegnelse

1. Sammen drag og konklusjoner	3
1.1 Hvorfor ikke si mer om hvordan organisasjonen skal lykkes?.....	3
1.2 Hvordan gjøre mer med ledelse, ikke bare struktur og system?.....	3
1.3 Hvordan koble det som kommer ovenfra med det som kommer nedenfra?	4
1.4 Hvorfor ikke bli mer opptatt av gevinster?.....	4
1.5 Endringsledelse vil kunne håndtere mange av problemene fremover.....	4
2. Mandat og fremgangsmåte	5
2.1 Mandat.....	5
2.2 Fremgangsmåte.....	5
2.3 Kildegrunnlag	5
2.4 Bruk av fusjonsrammeverk med tilpasninger til universitets- og høgskolesektoren .	6
3. Integrasjonsstrategi.....	7
3.1 Evalueringskriterier	7
3.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid	8
3.3 Implikasjoner og anbefalinger	10
4. Struktur for prosjektet.....	11
4.1 Evalueringskriterier	11
4.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid	13
4.3 Implikasjoner og anbefalinger	16
5. Dag 1 beredskap: Sikker drift.....	17
5.1 Evalueringskriterier	17
5.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid	18
5.3 Implikasjoner og anbefalinger	19
6. Kommunikasjon og endringsledelse («Change Management»).....	21
6.1 Evalueringskriterier	21
6.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid	22
6.3 Implikasjoner og anbefalinger	24
7. Gevinstrealisering.....	26
7.1 Evalueringskriterier	26
7.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid	26
7.3 Implikasjoner og anbefalinger	27

1. SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER

Det som følger nedenfor er ikke et sammendrag i ordinær forstand. Hvis arbeidet med fusjonen skulle oppsummeres på en rettferdig måte, ville mye av plassen vært reservert for en beskrivelse av ting som fungerer godt. Partene har langt på vei klart å forklare hvordan bestanddelene i Nye NTNU passer sammen med hverandre og er komplementære. På kort tid er det kommet på plass en prosjektorganisasjon og et rammeverk. Nye NTNU har rekruttert mange flinke mennesker med tillit i egne organisasjoner som deretter har jobbet seg sammen på felt etter felt og løst problemer omtrent like fort som de har oppstått. Av dette er det mye å lære.

Fokuset vårt er å ta tak i arbeid som fortsatt gjenstår og problemer som enda ikke er løst. Derfor er dette sammendraget og anbefalingene i hvert delkapittel bygget opp rundt hva Nye NTNU nå kan gjøre for at integrasjonsprosessen skal gå enda bedre. Beskrivelsen nedenfor er forenklet, og litt satt på spissen, men en interessert leser kan gå videre til egne kapitler om det å legge en integrasjonsstrategi (kapittel 3) hvordan man kan sikre en god fremdrift og struktur for integrasjonsarbeid (kapittel 4); arbeidet med å sikre driften fra første dag (kapittel 5); tiltak for kommunikasjon og endringsledelse (kapittel 6); eller arbeid for å hente ut gevinster (kapittel 7). Nedenfor er fem brede spørsmål som går på tvers av alle kapitlene.

1.1 Hvorfor ikke si mer om hvordan organisasjonen skal lykkes?

Nye NTNU har tatt mange valg, noen er nedfelt i fusjonsplattformen, mens andre er implisitt i hvordan fusjonsprosessen er satt opp. Som oftest vet Nye NTNU hva de vil, men ofte er arbeidet satt i gang uten å beskrive noen vinneroppskrift. Nye NTNU arbeider intenst med å finne en faglig og administrativ organisering, men uten spesielt sterke føringer for hvordan en god organisasjon skal se ut og hva slags kapasitet den skal dyrke frem. Vi vet fortsatt lite om balansen mellom autonomi og integrasjon for mange funksjoner, eller hvilke prinsipper som skal koordinere prosjekter på tvers. Mange steder har vi derfor tillatt oss å peke på områder der organisasjonen vil ha godt av styrende prinsipper.

Vi mener fortsatt at Nye NTNU skal beholde ambisjonen om bred deltagelse. Det vi peker på er at en del prosesser vil stoppe opp dersom ikke valg blir tatt – eller mer sannsynlig – beslutninger som ikke tas sentralt blir løst lokalt eller på nivå 2 – og de blir løst på ulike og innbyrdes motstridende måter. Noen planlegger for sentralt studentopptak, andre for desentralt, noen planlegger for store institutter, andre for små, osv. Nye NTNU kommer likevel til å måtte skjære igjennom, og det blir mindre belastende å gjøre det før enn etterpå.

I neste steg bør fusjonsplattformen suppleres med styrende prinsipper og tydelige prioriteringer for fusjonsarbeidet.

1.2 Hvordan gjøre mer med ledelse, ikke bare struktur og system?

De av oss som ser Nye NTNU utenfra er mer bekymret for ledelse i en overgangsfase enn de som arbeider på institusjonene i dag. Det er for så vidt et godt tegn, men det er likevel en plikt å si ifra at vi ikke er trygge på hvordan Nye NTNU skal klare å endre seg og ta mange vanskelige beslutninger raskt i en situasjon der det kan gå et år eller mer før en ny lederkabal ned til nivå tre er på plass.

Noen av de spørsmålene som reiser seg er ganske praktiske, og antagelig enkle å løse: Hvem har egentlig fullmakt til å ansette en professor i Ålesund nå? Kan en midlertidig leder forplikte organisasjonen for store summer og lange tidsperiode? Mer kritisk er det at organisasjonen kan miste lederkraft i det viktige mellomåret 2016 da mange sider av fremtidens NTNU tar form. Fra vårt perspektiv virker det rasjonelt å fremskynde innplasseringen av nye ledere så mye som mulig eller gi eksisterende ledere et enda mer eksplisitt mandat for overgangsperioden.

Eksisterende ledere bør få et mer eksplisitt mandat for overgangsperioden og nye ledere må komme på plass snarest. Instituttledere bør komme på plass tidligere enn det tidsplanen legger opp til i dag.

1.3 Hvordan koble det som kommer ovenfra med det som kommer nedenfra?

Nye NTNU har gode grunner for å kjøre raske prosesser, for eksempel på sikker drift, samt gode grunner til å kjøre involverende prosesser, for eksempel på faglig og administrativ organisering. Noen ganger er de raske prosessene og de langsomme prosessene frikoblet. Det vil skape frustrasjon.

Innenfor sikker drift, har Nye NTNU valgt å forsere arbeidet med å få på plass nye systemer, blant annet fordi det vil gjøre innplasseringen i en ny organisasjon enklere. Men det har også en motsatt effekt. Noen ganger vil halen begynne å logre med hunden. Når man gjør et systemvalg vil man også, implisitt eller eksplisitt, velge en arbeidsprosess. Når man velger systemet til den mest avanserte brukeren, får man et system som også har tilstrekkelig funksjonalitet for en mindre krevende bruker, men man får kanskje en arbeidsprosess som er for oppdelt og spesialisert for den aktiviteten som til nå har skjedd på høgskolene. Det er ikke overraskende om noen administrativt ansatte vil oppleve at deres arbeid i realiteten er definert bort, eller at de som arbeider med faglig organisering kan bli bekymret for om organiseringen av studiene allerede er blitt betinget av et systemvalg. Problemstillingene fortjener å bli tatt alvorlig. Vi har også pekt på en del situasjoner der Nye NTNU kan ta ned sin risiko for sikker drift Dag 1 og kanskje også få en bedre prosess.

Nye NTNU bør undersøke om noen av de prioriterte Dag 1-løsningene reduserer mulighetene til å hente ut gevinster eller hindrer gode langsiktige løsninger. Der det er tilfelle bør Nye NTNU revurdere prioriteringen.

1.4 Hvorfor ikke bli mer opptatt av gevinster?

Nye NTNU er ikke skapt for å gi store besparelser, men når man snakker med involverte parter, har alle noen forventninger om ting som skal bli bedre. Mer rasjonelle studieporteføljer, effektiv kobling av fagmiljøer, høyere søkertall, bedre støtteprosesser, høyre krav til prestasjoner, osv. Nesten alltid er slike gevinster betinget av at noen endrer seg og sin måte å arbeide på – nesten aldri skjer det uten påtrykk, mål eller ledelse. Det er vår anbefaling at Nye NTNU allerede nå setter seg noen mål for gevinster som skal hentes ut og legger arbeidet med å verifisere og følge opp synergiene ut til prosjekter og ledere. Noen vil kunne mene at det øker belastningen og endringstrøttheten – men det er like enkelt å argumentere for det motsatte. Ønsket om endring og tilslutningen til prosjektet er betinget av at det oppstår gevinster – og de kommer altfor sjelden av seg selv.

Nye NTNU bør allerede nå sette seg noen mål for gevinster som skal hentes ut og legge arbeidet med å verifisere og følge opp synergiene ut til prosjekter og ledere.

1.5 Endringsledelse vil kunne håndtere mange av problemene fremover

I fusjonsprosesser er endringsledelse et trumfkort som både kompenserer for fusjonens problemer og gir mer igjen for fusjonens styrker. Investeringer i kommunikasjon gir oftest gevinst, og det er påfallende mye enklere å håndtere problemer før de dukker opp, for eksempel gjennom opplæring eller å identifisere hvor motstand kommer og ta diskusjoner og prosesser i forkant. Evalueringen har en serie mer spesifikke anbefalinger om endringsledelse.

Prosjektet bør jobbe mer systematisk og proaktivt med endringsledelse gjennom å tydeliggjøre en endringsstrategi, utføre kartlegginger og bygge flere aktiviteter innenfor kommunikasjon, organisatorisk tilpasning og opplæring på dette.

2.MANDAT OG FREMGANGSMÅTE

Regjeringen bestemte i statsråd 19.06.15 å slå sammen Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Høgskolen i Gjøvik (HiG), Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) og Høgskolen i Ålesund (HiÅ) til ett universitet med navnet Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Fusjonen gjelder fra 01.01.16. Målet til NTNU er å være et internasjonalt orientert universitet og et flercampusuniversitet med hovedsete i Trondheim og campuser i Ålesund og Gjøvik. Nye NTNU skal ha en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil og en stor faglig bredde som inkluderer humaniora, samfunnsvitenskap, økonomi, medisin, helsevitenskap, utdanningsvitenskap, arkitektur, entreprenørskap, kunstfag og kunstnerisk virksomhet.

For å få til en kontrollert og effektiv fusjonsprosess har det blitt dannet en prosjektorganisasjon med en styringsgruppe, en prosjektleder og et prosjektsekretariat i tillegg til arbeidsgrupper for faglig organisering og administrativ organisering.

2.1 Mandat

Prosjektledelsen for fusjonsprosessen har bedt Deloitte om en evaluering av sentrale sider ved planene for fusjon. Hensikten med evalueringen er i hovedsak å gjøre fusjonsarbeidet enklere ved å holde Nye NTNUs integrasjonsplaner opp mot tilnærminger som er benyttet med hell i andre fusjoner og på den måten bidra til læring. Derneft skal evalueringen kunne fungere som en redegjørelse for Nye NTNUs ledelse og bidra til å gi bedre innsikt i fremdrift, gjenstående arbeidsoppgaver, muligheter og risiko.

Evalueringen avgrenses på følgende områder:

- Evalueringen begrenses til fem sentrale steg i Deloitte rammeverk: a) å utvikle en integrasjonsstrategi, b) å utvikle en programstruktur for å koordinere arbeidet, c) Dag 1-planlegging som vi oppfatter synonymt med «Sikker drift» i NTNUs integrasjonsplaner, d) planene for endringsledelse og kommunikasjon og e) å validere synergier fra en fusjon.
- Analysen begrenser seg i første omgang til et tyvetalls informanter og gjennomgang av de mest sentrale dokumentene som ligger til grunn for integrasjonsplanene.

2.2 Fremgangsmåte

Tilnærmingen Deloitte legger til grunn innenfor de berørte områdene tilsvarer i det vesentlige en ordinær evaluering, men med betydelig vekt på å bygge forståelse og forbedring. Formålet med evalueringen var ikke å avdekke flest mulig feil, men å trekke frem vesentlige forhold som normalt bør være til stede for at integrasjonsprosesser skal bli vellykket.

Vi starter med å skissere hva som etter vår erfaring er suksesskriterier og grunnforutsetninger for vellykkede fusjoner. Basert på samtaler og dokumentgjennomgang, gir vi vår oppfatning av hvor langt Nye NTNU er kommet i retning av å oppfylle disse grunnforutsetningene, og hva som etter Deloitte skjønner er det mest betydelige gapet mellom dagens situasjon og målbildet, hele tiden med en forståelse for de målene Nye NTNU har satt.

Vi vil tillate oss å følge opp med anbefalinger, der det er naturlig, for hvordan prosessen kan bli bedre eller mindre risikofyllt. Formålet er ikke først og fremst å avdekke feil, men å avdekke forbedringsmuligheter.

2.3 Kildegrunnlag

Deloitte har gjennomført samtaler med 5-6 personer innenfor hvert av de fem områdene, integrasjonsstrategi, Dag 1 beredskap – sikker drift, struktur for prosjektet, kommunikasjon og endringsledelse og gevinstrealisering. Intervjuene ble gjennomført i kalenderukene 38 til 41. Samtalene har fulgt en overordnet intervjuguide og hadde en varighet på ca. 1-1,5 time. Informantene er utpekt av oppdragsgiver og inkluderer samtlige berørte institusjoner, de mest omfattende aktivitetene i integrasjonsprosessen, ulike stillingsnivåer, faglige og administrative funksjoner, tillitsvalgte og ledere. Samtalepartnerne har hatt ulike roller i forhold til prosjektorganisasjonen: noen gav uttrykk for at de hadde

begrenset innsikt i prosjektets planer og arbeid, andre har sittet så sentralt at de i praksis har blitt spurt om sine egne valg og prioriteringer. Noen har uttalt seg på en forsiktig måte på grunn av at det var så få personer per område som ble spurt.

Gitt den tiden som var til rådighet og de informasjonskildene som var tilgjengelige, er arbeidet «forstående» eller «hermeneutisk» - vi har ikke noen fullstendig oversikt og vi kan heller ikke garantere at informantene er representative for hele organisasjonen. Selv om det ikke er mulig å trekke helt sikre og uomtvistelige konklusjoner, har vi likevel tillatt oss å gi råd, særlig i tilfeller der innbyrdes uavhengige kilder trekker i samme retning.

Det er også foretatt dokumentgjennomgang av eksisterende kunnskap, herunder tilgjengelige dokumenter knyttet til fusjonen og kunnskap om vellykkede fusjoner.

Dersom ikke annet er uttrykkelig nevnt, er våre observasjoner dekkende for integrasjonsarbeidets fremdrift per 21. september. Løsninger som er kommet på plass etter den datoen er ikke nødvendigvis fanget opp og beskrevet i denne rapporten.

2.4 Bruk av fusjonsrammeverk med tilpasninger til universitets- og høgskolesektoren

Nye NTNU er en meget stor fusjon som berører mange tusen ansatte og studenter, slik at kompleksiteten er høy og det vil ta tid å få med seg organisasjonen på foreslåtte endringer. Universitets- og høgskolesektoren krever en større grad av involvering og medvirkning. Det er å forvente at ansatte i større grad kan «operere fritt» og uavhengig av ledelsenes syn og definerte retning.

Som beskrevet under 2.2 Fremgangsmåte tar vi i vår evaluering utgangspunkt i et rammeverk for fusjoner som beskriver erfaringsbaserte suksesskriterier. Samtidig er vi bevisste på at universitets- og høgskolesektoren har noen særtrekk som gjør det hensiktsmessig å moderere eller stille spørsmålsteget ved noen av våre erfaringer om god praksis som baseres på alle slags organisasjoner inkludert privat næringsliv.

Erfaringer fra de danske universitets- og høgskolefusjoner sier noe om hvordan fusjoner innen universitets- og høgskolesektoren bør være. Det er langt fra sikkert at rasjonale for fusjonen, de potensielle fordelene, er tydelig for de forskjellige interessentene. Det er utilstrekkelig å vise til generelle synergifordeler som for eksempel økt kvalitet. Synergibegrepet må konkretiseres, og gjøres forståelig for ulike interessenter. Også hva angår endringsledelse, er det en rekke danske erfaringer som er av verdi, for eksempel behovet for at ledere, som selv har vært gjennom den mentale forandningsprosessen, må fortsette å gi oppmerksomhet til fusjonens motstandere, om ikke annet så for å formidle at bekymringer blir tatt på alvor.

I Danmark har den interne gjennomføringen av fusjonene de fleste steder skjedd stegvis. De har hatt en innledende fase som beskrives som en slags 'add-on' utvidelse av organisasjonsstrukturen uten særlig endring. Andre fase har gått ut på å konsolidere de administrative systemene og prosessene som er nødvendig for å skape et felles governance-/styringssystem. Etter systemene har det typisk vært en organisasjonsendring i runde to, som rent strukturelt har realisert fusjonen. Når det gjelder de faglige fusjonsprosessene har tiden og tettere organisatorisk samarbeid ført til begynnende realisering av den faglige fusjonen.

Kulturforskjellene var store og større enn det ledelsene var forberedt på. Fusjonsprosessene kan bli en slags verdikamp dersom man ikke adresserer dette. Dette kan gå på sektorforskningsinstitusjoner vs. tradisjonelle universitet, bedrifts-/ markedsrettede kulturer, profesjonsrettede kulturer og grunnforskningsorientert forsknings- og undervisningskultur og mellom store og små parter.

Disse erfaringer tilsier at prosesser tar lengre tid i denne sektoren enn i andre sektorer og privat næringsliv. Særlig ser vi at den organisatoriske forandningsprosessen tar tid.

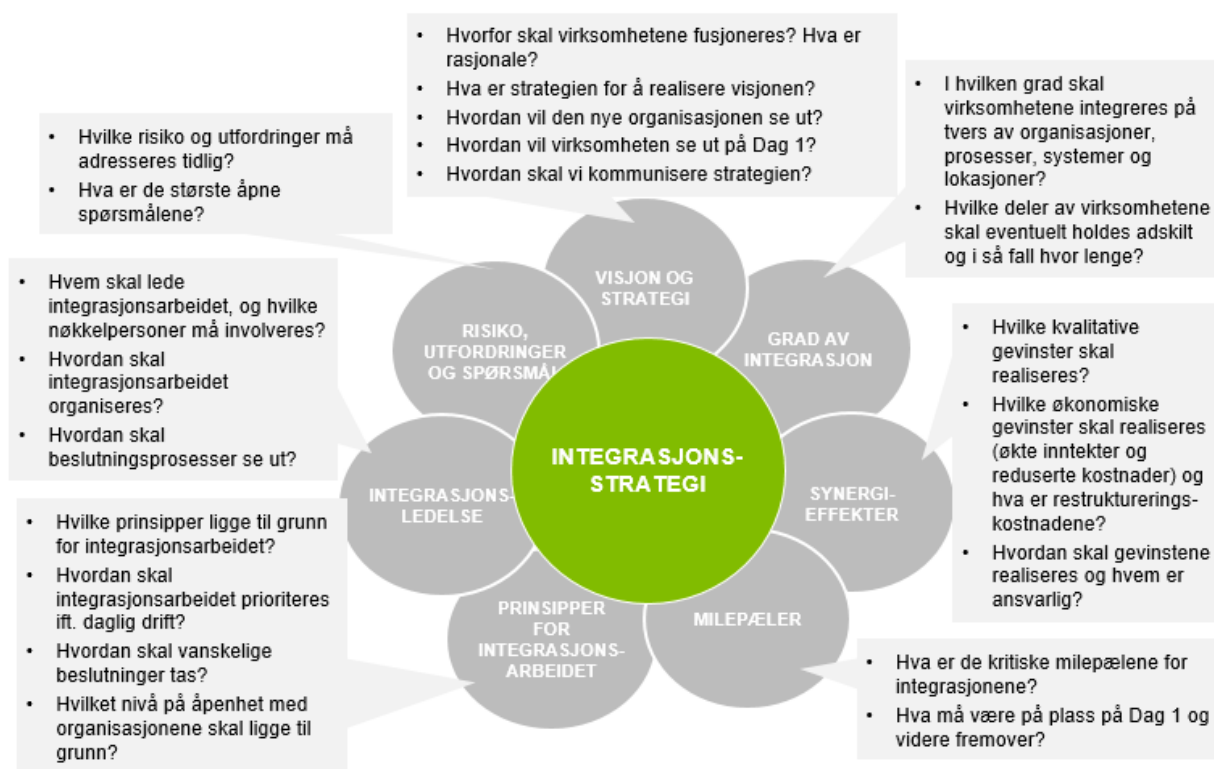
Når det er sagt, så er det ikke noen åpenbare grunner til å ikke følge god praksis når det gjelder organisering og prosess knyttet til fusjonsarbeidet.

3. INTEGRASJONSSTRATEGI

Nye NTNU blir antagelig bedre dersom de som arbeider med fusjonen trekker i samme retning og tar konsistente og gjensidig forsterkende valg. Fordi ingen enkelt leder kommer til å ha kapasitet og gjennomslag til å nå ut over alt, bør integrasjonsstrategien gi en klar retning. Det mest eksplisitte uttrykket for en integrasjonsstrategi på Nye NTNU er fusjonsplattformen.¹ Også milepælsplaner, prosjektplaner og andre dokumenter har i seg elementer av en integrasjonsstrategi.

3.1 Evalueringskriterier

Man kan være uenig i hva som er en god integrasjonsstrategi, for eksempel hvor ambisiøs eller hvor toppstyrt den bør være. Vår oppfatning er likevel at det finnes gode og objektive beskrivelser av hvilke temaer en integrasjonsstrategi skal dekke og hvilke spørsmål den bør kvittere ut. Enten vi tar for oss vellykkede fusjoner på tvers av land og bransjer, eller vi ser på hva som har skapt problemer for andre fusjoner, blir konklusjonen ganske lik: Det er til stor hjelp å ta utgangspunkt i ett sett med målsetninger som så legger føringer for hvordan integrasjonsarbeidet foregår. De typiske temaene i en integrasjonsstrategi fremgår av figur 1 under.



Figur 1: Innholdet i en integrasjonsstrategi. Kilde: Deloitte.

Budskapet i figuren blir kanskje tydeligere dersom vi går til en motsatt ytterlighet og tenker på det totale fraværet av integrasjonsstrategi:

- Hva ville skjje hvis ingen forstår hvorfor virksomhetene fusjonerer, hvordan den nye virksomheten skal se ut eller hvordan den skal organiseres?
- Hva skjer hvis det er utydelig hvem som kan fortsette som før, hvem som må samordne seg og hvem som skal samles helt?
- Vil noen ta belastningen med å endre sin etablerte måte å arbeide på dersom det ikke finnes krav til at ting skal bli bedre eller mer effektive?

¹ Hvis ikke annet eksplisitt er lagt til grunn, forholder vi oss til den endelige fusjonsplattformen slik den ble vedtatt av styringsgruppen 19. august 2015. Utgangspunktet for arbeidet var arbeidet til en gruppe som 18. mars fikk i oppgave å beskrive en felles plattform for Nye NTNU. Etter en bred høring, ble en rekke innspill innarbeidet i plattformen. Plattformen er delt inn i tre deler, Del 1 NTNUs profil og egenart, Del 2 Et styrket universitet og Del 3 Høye ambisjoner for fagområdene.

- Vil ting skje i rett rekkefølge dersom det ikke finnes tidsfrister?
- Vil en ny arbeidsform oppstå uten at noen ser det som sin oppgave, uten at det er avklart hvordan en beslutning tas, om den er tatt eller hvem som skal være med?

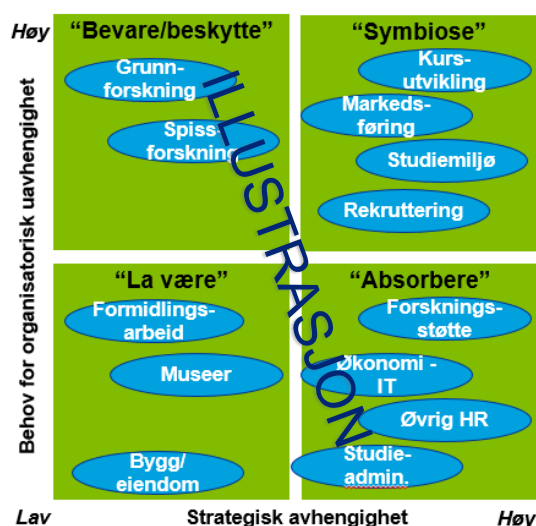
Blant de som Deloitte har intervjuet om fusjonen, er det ingen motforestillinger mot idealet om at det er hensiktsmessig å sette seg mål for integrasjonsarbeidet. Det er en tendens til å mene at valgene skal komme gjennom involvering og prosess, men også det er et valg. I utgangspunktet er også beveggrunnene for å ha en integrasjonsstrategi de samme for Nye NTNU som for andre virksomheter.

Integrasjonsstrategi er særlig nyttig for å beskrive graden av integrasjon som skal skje. Når to eller flere institusjoner fusjonerer, vil de sjelden smelte helt sammen. Det er ikke rasjonelt. Deler av virksomheten har ingen spesiell nytte eller ulempe av det større fellesskapet, og fellesskapet har dessuten lite å tjene på endring. Da spiller det liten rolle fra eller til hvordan disse funksjonene blir håndtert i fusjonen. Andre funksjoner har stort behov for autonomi og da bør disse kanskje beskyttes fra den støyen som fusjoner fører med seg. Det finnes også funksjoner, ofte i stab og støtte, som ikke bør opptre autonomt og som påvirker og påvirkes av den store virksomheten. På disse områdene er det sannsynligvis nyttig å hente ut gevinster og synergier. Atter andre områder trenger noe autonomi, men må samtidig koordineres med totalvirksomheten. I slike «symbiose»-situasjoner kan kvalitetsforbedring være en viktigere gevinst enn stordriftsfordeler og effektivisering. Figur 2 under er ment som en illustrasjon på hvordan det kan se ut i UH-sektoren, *ikke* en anbefaling eller vurdering basert på NTNU-fusjonen. Matrisen ble opprinnelig brukt på virksomheter, mens vi illustrerer funksjoner.

Eksempel - grad av integrasjon

Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> • En felles organisasjon • Ingen dupliserte funksjoner
Studietilbud	<ul style="list-style-type: none"> • Like læringsmål levert lokalt? • Lik verdi på studieprogram • Samlet studieportefølje
Prosesser	<ul style="list-style-type: none"> • Fells styringssystem basert på «største bruker» systemer • Ledende praksis fra de fire organisasjoner kan legges til grunn • Effektivisere prosesser og sentralisere der det er hensiktsmessig
Systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Felles systemportefølje basert primært på «største brukers» eksisterende systemer og applikasjoner • Dupliserte systemer og applikasjoner skal avvikles så fort som mulig • Det kan bli nødvendig med nye systemer for å understøtte nye behov for den integrerte virksomheten

Eksempel - Funksjonell grad av integrasjon



Figur 2: En overordnet illustrasjon av hvordan forholdet mellom integrasjon og autonomi kan se ut. Matrisen er tilpasset til funksjoner, ikke virksomheter. Kilde: Deloitte og Haspeslagh's integrasjon matrix.

3.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid

Gjennomgangen nedenfor er et destillat av et halvt dusin samtaler og Deloitte's egne observasjoner. De som er intervjuet om integrasjonsstrategi har stor forståelse for valgene som er tatt og ikke tatt, men man skiller lag i synet på om føringene er tilstrekkelige i lys av utfordringene. På den ene siden har man de som mener visjonen og strategien er klar, det er en tydelig retning og tydelige føringer for fremdrift, grad av integrasjon, potensielle synergier, at milepælsplanen er god, ledelsen er tydelig og risiko er håndtert.

På den andre siden har man de som mener at fusjonsplattformen er et politisk dokument som beskriver nåsituasjonen og svake visjoner for fremtiden, og at plattformen i praksis ikke gir nødvendige føringer og prioriteringer. Tabell 1 under illustrerer variasjonene i oppfatningene blant de som er intervjuet.

Tabell 1: Informantenes oppfatninger av integrasjonsstrategien

Delområde	Tilbakemeldinger fra informantene
Visjon og strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Noen trekker frem at plattformen følger den vanlige stilen for sektorens strategidokumenter og gir klare føringer hvis man leser inn hva som må følge implisitt (for eksempel når kvalitet gjennomgående fremheves eller når det ikke reises tvil om at organisasjonen skal fungere som én enhet). • Andre mener plattformen er en sammenfatning av dagens aktivitet og ambisjon og at det ikke gir retning for hva som skal endres (hvis noe) for å nærme seg ambisjonene.
Grad av integrasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Vi har ikke sett på om Nye NTNU har gjort «riktige valg» i grad av integrasjon (riktig integrasjonsstrategi), men om det er en bevissthet rundt hvor en kan hente ut gevinster og om det er en plan for hvordan det skal gjøres. • Noen mener fusjonsplattformen implisitt (og dels eksplisitt) skal leses som et signal om en tett integrasjon der det finnes likeartede studier, administrasjoner og fagmiljøer og at det implisitt er sagt at systemer og arbeidsprosesser skal bli like i hele organisasjonen. Utdanninger innenfor bredere kategorier, som for eksempel alt innenfor helse- og medisin fag med lege-, sykepleier-, fysioterapeututdanning m.m., alle økonomiretninger og alle teknologiretninger skal både vite om hverandre og samarbeide eller trekke på hverandre. Et vitnemål fra NTNU satellitt skal være like mye verdt som et vitnemål fra NTNU Trondheim. • Andre tolker kvalitetsambisjonen slik at ikke alle miljøer vil nå den, og at det åpner for ulik innretning i ulike deler av organisasjonen, eller i det minste at graden av integrasjonen er åpen og uavklart. • Kanskje er informantenes ulike vurderinger betinget av deres syn på hvor samarbeidsorienterte fagmiljøene er i utgangspunktet. De som mener at samarbeidskulturen er sterk, ser på en del uenighet som naturlige og uunngåelige markeringer av fagenes betydning; de som tenderer til å mene at kulturene er forskjellige, ser på markeringene som en «maktkamp» som ikke lar seg løse uten føringer og ledelse.
Synergieffekter	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen informanter har til nå opplevd at det er lagt noen strategi for effektivisering. • Noen, men ikke alle, mener planene setter mål for kvalitetsheving og at fusjonen implisitt gir en strategi for hvordan det skal skje, for eksempel at kvalitetsheving må innebære en uuttalt sanering av kursporteføljen og en bedre arbeidsdeling. Andre tenker på fusjonen som et nullsumspill der eventuelle gevinster for en part vil skje på bekostning av en annen (for eksempel at det ikke kan lykkes å heve forskningen på de tidligere høgskolene uten å hente ressurser som ellers ville vært anvendt til forskning på gamle NTNU). Vurderingene av om synergier er implisitt i strategien varierer altså også. • Ingen har opplevd at det er satt kvantifiserte mål for noen type gevinst eller at det er satt noen målestokk annet enn at situasjonen skal bli bedre enn den ellers ville ha vært. • Dette står det mer om i kapittel 7.
Milepæler	<ul style="list-style-type: none"> • Gitt den tiden som er til rådighet virker milepælsplanen i grove trekk fornuftig på de som er blitt intervjuet. • Det som kan bli en utfordring er om milepælene kommer i en hensiktsmessig rekkefølge. Flere har bemerket at strategien om sikker drift på et stort antall systemer fra 1. januar 2016 implisitt betyr at et stort antall løsninger og arbeidsprosesser blir lagt før andre deler av prosjektet er i stand til å beskrive den virksomheten som disse arbeidsprosessene skal understøtte. Dette temaet blir berørt nærmere i denne rapportens kapittel 4 og 5.

Prinsipper for integrasjonsarbeidet	<ul style="list-style-type: none"> • Styrende prinsipper er analogt med spilleregler i en idrett. Det er prinsipper som ikke fravikes uten grunn og som gjør det enklere å ta valg. • Informantene opplever at noen prinsipper er tydelige og på plass, mens andre i beste fall er utydelige. • Det er for eksempel tydelighet om at faglig organisering skal skje etter omfattende involvering, at ingen skal sies opp og at største bruker (gamle NTNU) avgjør systemvalg. • Alle er klar over at prinsipper for organisering ikke var til stede fra start. Det har nødvendigvis noen konsekvenser, for eksempel at det går lang tid før fordeling av ansatte til institutter kan finne sted. Det er en kritisk beslutning for de som berøres, men frykten for at fordelingen skal være gal er nok sterkere enn frykten for at prosessen skal gå for langsomt. • Det er vesentlig mer usikkerhet om en del andre prinsipper for integrasjonsarbeid, kanskje særlig spørsmålet om hvordan beslutninger blir tatt, hva som er gjenstand for rask behandling og hva som er gjenstand for bred involvering, og arbeidsdelingen mellom linje og prosjekt.
Integrasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomgående har de som har blitt intervjuet gitt gode skussmål til hvordan lederne har håndtert fusjonen.
Risiko, utfordringer og spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Selv om det er vanskelig å peke tilbake på noen uttrykt strategi eller kommunikasjon om hva som er fusjonens mest eksplisitte risiko og usikkerhet, så har det oppstått noe som vi oppfatter som et konsensus likevel rundt to sentrale utfordringsområder: 1) sikker drift av IT-systemer Dag 1, og 2) medvirkning fra faglige ansatte, særlig på gamle NTNU.

3.3 Implikasjoner og anbefalinger

Fusjonsplattformen er vellykket som involveringsprosjekt. **Behovet for prioritering er utsatt, men ikke løst.** Blant de som har uttalt seg, er det en stor grad av åpenhet om at fusjonsplattformen og høringsprosessen ble benyttet for å sende et signal om at hele organisasjonen var velkommen inn i et fusjonert universitet og at involvering skulle ivaretas. Konsekvensen er at fusjonspartene har etablert arbeidsro, men sannsynligvis ikke enighet. Informantene har med glede registrert at deres innspill er nevnt og bekymringer håndtert. På en annen side, *alles* innspill er skrevet inn i dokumentet. Dermed er dokumentet til begrenset nytte, når man skal ta de valgene som alle er innforstått med at vil komme. Det blir tilsvarende viktig at valgene som må komme i 2016 og 2017 blir rammet inn med et sett av føringer og prinsipper som gjør det mulig for Nye NTNU å arbeide rasjonelt for å nå sine ambisjoner. Slike føringer kan gi signaler om hvor langt Nye NTNU ønsker å gå i retning av konsistent kvalitet, overlapp i studieporteføljen eller enhetlig tilnærming til stab, støtte og organisering.

De avklaringene som ikke skjedde gjennom fusjonsplattformen må nå skje på fakultetsnivå. Merk at en del arbeidsgrupper og en del miljøer i linjen nå arbeider uten mandat for å planlegge sin fremtidige virksomhet. Noen fagområder velger å rydde i sine studieprogram, andre beholder alle sine. Noen er i gang med samtaler om å slå sammen institutt, mens dette ikke er et tema for andre. Noen vil planlegge som om støttefunksjoner legges ut til linjen, andre som om støttefunksjoner håndteres sentralt. Noen ser det som sin oppgave å planlegge for markedsarbeid (rekruttere studenter og samarbeidspartnere), andre venter og ser hvordan organisasjonen faller på plass. **Nye NTNU kan ikke la være å gi føringer** – det valget vil forvandle Nye NTNU til en serie arbeidsfellesskap med hver sin strategi og vinneroppskrift.

I fravær av en ny organisering, kan det være hensiktsmessig å **tidlig beslutte prinsippene for organisering**. Det reduserer usikkerhet og bidrar til å skape konsekvens og konsistens. Slike prinsipper kan for eksempel beskrive kontrollspenn, avveining mellom fag og disiplin eller graden av samling for ansatte på Gjøvik og i Ålesund. Prinsippene vil være omstridt, og noen vil protestere. Samtidig vil en prinsipiell avgjørelse sørge for at man unngår langvarige kamper og sette nye ledere i stand til å arbeide med fag og studier raskere enn hva tilfellet ellers ville være.

Temaene **drift** (kapittel 4) og **synergier** (kapittel 7) blir berørt i egne kapitler.

4. STRUKTUR FOR PROSJEKTET

Dette kapitlet berører organisering, roller, ansvar og beslutningsprosesser, men også rekkefølgen for fusjonsarbeidet, altså hvordan prosessen er inndelt i steg og i hvilken rekkefølge stegene blir tatt.

Når man står i en integrasjonsprosess, kan en del av evalueringskriteriene som vi legger til grunn virke urimelige; kravene til god rekkefølge og prosess kan virke uforenelige med de tidsfristene som er satt, men som oftest er det både tid og ressurser å spare på å legge til grunn en hensiktsmessig prosess.

4.1 Evalueringskriterier

En forutsetning for å lykkes med kompliserte fusjonsprosesser er en robust integrasjonsledelse. Vår erfaring tilsier at uten en formell programstruktur vil integrasjonsprosessen raskt spore av på grunn av manglende tydelighet og konkurrerende agendaer. Fusjonsarbeidet bør derfor organiseres i en prosjektorganisasjon utenfor linjen, med tydelig beslutningsmyndighet, forankring og involvering av ledelsen. I tillegg er det viktig å sikre hensiktsmessig involvering og medvirkning fra relevante grupper, for eksempel arbeidstakerrepresentanter, brukere, osv. Det er også god praksis å sikre tett koordinering mellom arbeidsgruppene og ledelsen ved at ledelsen er representert i styringsgruppen og har «sponsor»-ansvar for underliggende arbeidsgrupper for å sikre at ledelsens føringer legges til grunn for arbeidet.

Prosjektledelsen bør ha ansvar for fusjonsplanleggingen og -gjennomføringen på tvers av alle underområder, som igjen bør organiseres som delprosjekter eller arbeidsstrømmer (arbeidsgrupper). Målet er å utvikle en tydelig ledelsesstruktur med effektive beslutningsprosesser, samt tydelige mandater og systematisk oppfølging av alle involverte. Prosjektledelsen bør også ha et ansvar for sentrale overgripende fusjonsaktiviteter, herunder Dag 1 beredskap (sikker drift), kommunikasjon og endringsledelse samt synergirealisering.

Videre er det viktig å bruke «de beste interne ressursene» til å lede integrasjonsarbeidet, slik at fusjonsarbeidet ikke ender opp som «venstrehåndsarbeid». Samtidig er det nødvendig å opprettholde fokus på den daglige driften. Vi ser derfor ofte at virksomheter har behov for ekstern bistand i form av kapasitet og ekspertkompetanse i en periode, for å klare å gjennomføre fusjonsarbeidet i tillegg til vanlig drift.

Videre ser vi at fusjonsprosesser krever en tydelig ledelse og en klar fordeling av roller og ansvar. Det er svært viktig å være bevisst på valg av leder for fusjonsprosjektet. Dette bør være en leder fra virksomheten som nyter tillit i organisasjonen, har gode kunnskaper om kjernevirksomheten, har evne til å bygge nettverk og er lojal mot programmets målsetninger.

Etter at en tydelig integrasjonsstrategi er utviklet, anbefaler vi en strukturert prosess for å planlegge og gjennomføre integrasjonsarbeidet. En felles tilnærming og tidslinje muliggjør prioritering av aktiviteter og koordinering på tvers av arbeidsstrømmer og funksjoner. Dersom man ikke først utvikler overordnede føringer for fusjonen for faglige og administrative områder, er det vanskelig å styre prosessen og oppnå ønskede resultater. I tillegg blir det vanskelig å identifisere kritiske Dag 1 aktiviteter (altså hva som er viktig fra et strategisk perspektiv, ikke kun et taktisk perspektiv), fordi man ikke vet om de kortsiktige Dag 1 løsningene man velger er i tråd med langsiktige løsninger for områdene. Det er også et viktig prinsipp å beslutte overordnet organisering og utpeke ledere tidlig i prosessen, slik at disse lederne kan lede arbeidet med å utforme løsninger for sine områder basert på den overordnede strategien.

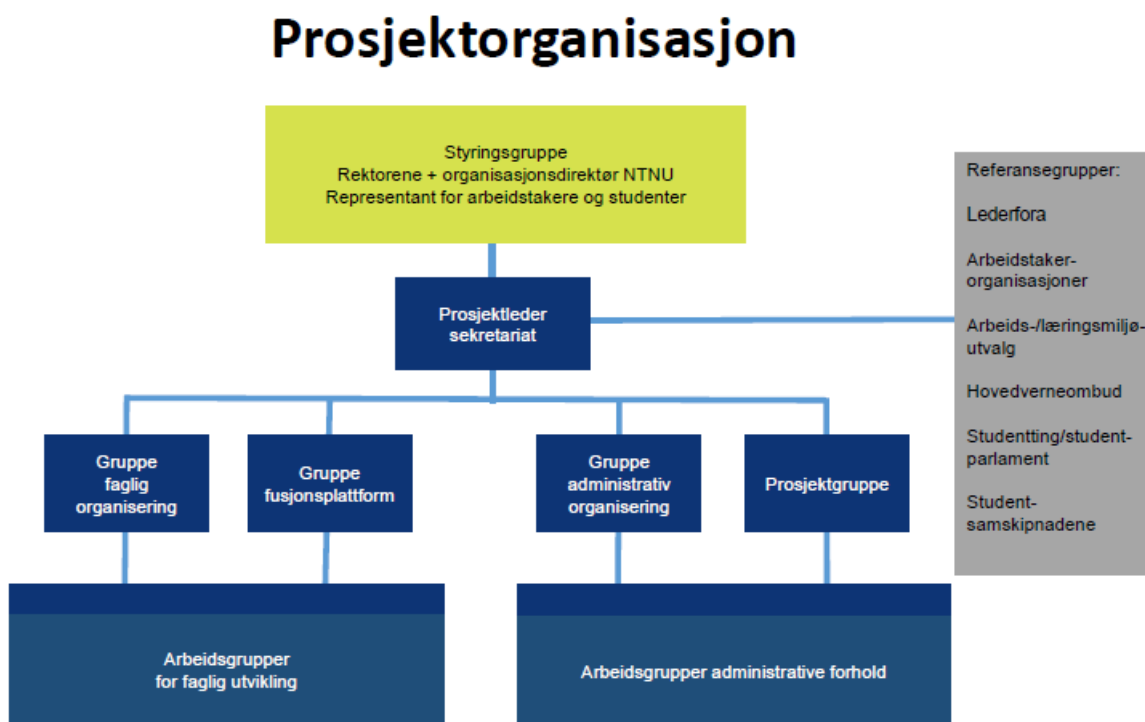
Tabell 2 beskriver god praksis knyttet til integrasjonsprosesser. Rekkefølgen på stegene er viktig.

Tabell 2: Beskrivelse av stegene i en integrasjonsprosess basert på god praksis. Kilde: Deloitte.

Steg	Beskrivelse
1. Utvikle en tydelig fusjonsstrategi	<p>Utvikle en fusjonsstrategi som tydelig beskriver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visjon og rasjonale • Føringer knyttet til grad av integrasjon for faglige og administrative områder • Estimat på forventede synergier (kvalitative og kvantitative) • Milepæler for fusjonsprosessen • Prinsipper for fusjonsarbeidet • Fusjonsledelse og organisering av arbeidet • Risiko
2. Etablere ny organisasjons- og ledelsesstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere overordnet organisasjonsstruktur for den fusjonerte virksomheten, inkludert fakultets- og instituttnivå • Identifisere ledere på nivå 2 og 3 som kan drive integrasjonsarbeidet innen faglige og administrative områder
3. Planlegge fusjonen per område	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikle fusjonsstrategien for et definert område basert på overordnede føringer og fusjonsstrategien for virksomheten • Etablere mandat og organisere fusjonsarbeidet • Gjennomføre nåsituasjonskartlegging på tvers av de berørte virksomhetene med fokus på prosesser, systemer, ressurser, lokasjoner osv. • Utvikle overordnede fremtidige løsninger (produkt/tjenester, organisasjon, systemer, lokasjoner og prosesser), samt milepæler for implementering • Validere synergiestimater
4. Sikre Dag 1 beredskap	<ul style="list-style-type: none"> • Planlegge for «sikker drift» på Dag 1, basert på overordnede løsninger for området og hva som er kritisk for Dag 1 • Utvikle veikart for hvordan områdene skal fusjoneres
5. Implementere langsiktige løsninger	<ul style="list-style-type: none"> • Drive prosjekter og gjennomføre aktiviteter for å realisere løsninger på kort og lang sikt • Oppfølging gjennom en programstruktur

4.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid

Nye NTNU har etablert en styringsgruppe for fusjonen som består av de fire rektorene, organisasjonsdirektør ved NTNU, arbeidstakerrepresentant og studentrepresentant.



Figur 3: Organisasjonskart for prosjektorganisasjonen. Kilde: NTNU.

Under Styringsgruppen finner vi Prosjektleder med sekretariat. Denne gruppen skal planlegge, forberede og organisere fusjonsarbeidet. Dette innebærer blant annet å sette opp mer detaljerte fremdriftsplaner og milepæler og lage mandat for underliggende arbeidsgrupper.

Fusjonsplattformgruppen bestod av dekaner, prorektorer, arbeidstakerrepresentant og studentrepresentant. Gruppen hadde i oppdrag å beskrive en felles fusjonsplattform for det nye NTNU. Gruppens arbeid ble avsluttet da endelig utkast til plattformen ble vedtatt.

For ny faglig organisering er det opprettet en gruppe som skal utarbeide forslag til hvordan universitetet skal organiseres. Denne gruppen har syv undergrupper som hver består av 30-50 medlemmer. Arbeidet blir organisert i workshops.

Gruppen for administrativ organisering skal vurdere og foreslå fremtidig administrativ organisering ved NTNU fra 1.1.2017. Gruppen har 12 undergrupper som skal gjennomgå administrative funksjoner og arbeidsområder.

I tillegg er det opprettet en koordinerende gruppe for «sikker drift», som skal sørge for at virksomhetskritiske administrative funksjoner og støttetjenester er operative og fungerer fra 1. januar 2016.

Overordnet om organisering av fusjonsarbeidet

Totalt sett oppleves organiseringen av fusjonsarbeidet som hensiktsmessig og god blant informantene. Jevnt over oppleves det som at det er dyktige og innsiktsfulle personer som leder og deltar i fusjonsorganisasjonen og i de forskjellige arbeidsgruppene. Det er en felles erkjennelse om at dette er et veldig stort og krevende arbeid.

Selv om det ikke er etablert en «sponsorstruktur» der en person i styringsgruppen har et «sponsor»-ansvar for alle underliggende arbeidsgrupper, virker det som om lederne for de forskjellige arbeidsgruppene er tett på ledere i linjen eller er linjeledere.

Samtidig opplever flere av informantene at det er en stor slitasje på de som er involvert i fusjonsarbeidet, både fra et tids- og kapasitetsperspektiv, men også fordi det er krevende oppgaver. Dette er særlig fordi mange av de involverte ressursene samtidig skal ha fokus på vanlig drift. Det oppleves som om det er økt risiko for sykmeldinger og / eller frafall.

Rollen til prosjektledelsen

Informantene opplever at prosjektledelsen tar en aktiv og koordinerende rolle generelt sett. Samtidig har flere arbeidsgrupper «tolket» sine mandat litt forskjellig, og jobber med forskjellig fokus i den nåværende fasen, noe som kan tyde på at prosjektledelsen ikke er aktivt med og koordinerer i like stor grad på tvers av alle undergruppene. Selv om det har blitt kommunisert at fokus kun skal være på sikker drift, opplever flere av informantene at enkelte administrative arbeidsgrupper også jobber med mer langsiktige løsninger (lokasjoner, ressurser, dimensjonering, kostnader, i tillegg til samhandling på tvers av parallelle enheter osv.). Dette skaper usikkerhet i organisasjonen. Utfordringen virker til dels å være at oppdraget (mandatet) er for løst definert, og dels at noen av Dag 1 løsningene knyttet til IT sannsynligvis også medfører endringer i måten det jobbes på i dag, eller hvor arbeid utføres. Således tvinges det frem en diskusjon om nye løsninger utover IT. Det oppleves også at mandatet tolkes forskjellig innen faglig organisering, og at det også mellom disse gruppene er variasjon i fokus og omfang av arbeidet i denne fasen.

Det er informantenes oppfattelse at prosjektledelsen håndterer risiko, problemer og utfordringer fortløpende og effektivt. Prosjektet har også etterhvert utviklet hensiktsmessige maler for fortløpende rapporteringer av status og fremdrift, selv om flere opplevde denne typen informasjon som mindre tilgjengelig i starten av prosessen.

SharePoint-løsningen oppleves som et godt verktøy for prosjektstyringen og for å følge fremdrift. Innen «sikker drift» mener Deloitte det har blitt for mange enkelttiltak som skal følges opp, og at løsningen derfor ikke er benyttet optimalt. Det er også stilt spørsmål ved om SharePoint-løsningen bør være åpen og tilgjengelig for alle ansatte.

Prosjektet har et uttalt ansvar for endringsledelse og kommunikasjon. Det samme gjelder Dag 1 beredskap (sikker drift), der det er opprettet en egen arbeidsgruppe.

Synergirealisering opplever Deloitte imidlertid at det ikke noe uttalt fokus på, se kapittel 7 for nærmere drøfting.

Medvirkning

Prosesen oppleves av flere av informantene som toppstyrt, selv om mange forstår at det er delvis nødvendig gitt kompleksiteten og settingen, blant annet forskjell i størrelse mellom NTNU og høgskolene. Informantene opplevde at medvirkningen ikke var godt ivaretatt i begynnelsen av prosessen, da det ikke var representasjon fra for eksempel arbeidstakersiden i alle fora og grupper. Selv om flere skulle ønske seg enda bredere representasjon, oppleves det som at medbestemmelse og medvirkning har blitt gradvis bedre.

Det påpekes at det skapes usikkerhet i organisasjonen at prosjektet ikke er transparent ift hvem som deltar i de forskjellige arbeids- og ressursgruppene. Høgskolene opplever også at de har relativt god representasjon i relevante arbeidsgrupper, og at de blir hørt i prosessen, selv om det er tydelig at NTNU «bestemmer» i stor grad, noe som også oppleves som delvis naturlig.

Innenfor de faglige områdene opplever informantene at det er mange anledninger til å engasjere seg i fusjonsarbeidet og delta i beslutningsprosesser. Innenfor administrativ organisering er imidlertid inntrykket at det er færre muligheter til å delta og medvirke.

Det er Deloittes generelle vurdering at medvirkning og involvering er kritisk for denne typen prosesser, men at for stor grad av medvirkning og involvering kan gå på bekostning av fremdrift og tydelighet knyttet til beslutninger og retning. Det er derfor viktig å sikre hensiktsmessig involvering og medvirkning. Det kan virke som om prosjektet etter hvert har økt graden av medvirkning og at man kanskje har gått litt for langt i noen prosesser, for eksempel i arbeidet med fusjonsplattformen der den brede involveringen kan ha gått på bekostning av effektivitet og tydelig. Selv om det er bred støtte rundt fusjonsplattformen og denne er godt forankret, fremstår den fra utsiden som lite konkret og tydelig. Fusjonsplattformen bærer preg av at «alle skal med» og at man kanskje ikke har tatt så mange vanskelige valg eller gjort krevende

prioriteringer. Konsekvensene blir da at arbeidsgruppene som skal bygge videre på denne plattformen, ikke får så tydelige føringer. Dette kan igjen gjøre det utfordrende å sikre at arbeidsgruppene trekker i samme retning. Vi diskuterer medvirkning videre i Kapittel 6 Kommunikasjon og endringsledelse.

Tilnærming

Overordnet oppleves tilnærmingen som god fra informantenes side, selv om flere opplever at tempo er høyt og at man ikke tar seg god nok tid til enkelte prosesser. I tabell 3 er kommentarer til status på stegene knyttet til god praksis som beskrevet ovenfor basert på innspill fra informantene:

Tabell 3: Våre observasjoner til stegene i en god integrasjonsprosess. Kilde: Deloitte.

Steg	Status og observasjoner
1. Utvikle en tydelig fusjonsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> Fusjonsplattformen er etablert og gir en felles retning, men man tolker ulikt hvor tydelige føringer og prioriteringer den gir for det videre arbeidet. Enkelte opplever at man ikke tydelig har identifisert det overordnede rasjonale bak fusjonen. Felles rammer og føringer må derfor etableres etterhvert, et viktig steg på veien er faglig organisering samt prinsippene for administrativ organisering.
2. Etablere ny organisasjons- og ledelsesstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Ikke på plass p.t. Midlertidig ledelse etablert for 2016 basert på dagens struktur fra NTNU, mens det i Ålesund og Gjøvik opprettholdes med stedlig leder med ansvar for underliggende organisasjon. Plan om å vedta den faglige organiseringen av NTNU (fakulteter og institutter) i februar 2016, og forslag til ny administrativ organisering skal leveres ledelsen juni 2016. I januar 2017 tiltrer nye dekaner, mens Instituttlederne tiltrer i august 2017.
3. Planlegge fusjonen per område	<ul style="list-style-type: none"> Ikke på plass p.t. Etter at dekanene er på plass kan de lede det videre fusjonsarbeidet innenfor sine områder, inkludert studieplan og tilbud. Administrativ organisering skal også på høring vår 2016. Planen er å bruke 2016 til å utvikle hensiktsmessige løsninger. Dette medfører en lang usikkerhetsperiode.
4. Sikre Dag 1 beredskap	<ul style="list-style-type: none"> Fokus på sikker drift av datasystem, brukertilgang osv. frem mot Dag 1 (1.1.2016). Det jobbes med Dag 1 forberedelser ut fra føringen om at alle studenter vil være studenter ved NTNU fra 1.1.2016. Dette medfører at Nye NTNU må få på plass en rekke IT- løsninger (for eksempel felles studentsystem), men også en rekke andre løsninger som for eksempel felles eksamensforskrift, klagenemd, felles vitnemål osv. Det er Deloitte's vurdering at det på noen områder er uklart hva som driver Dag 1 prioriteringene, fordi løsningene ikke oppleves som absolutte krav eller kritiske for Dag 1. Se for øvrig kapittel 5 Dag 1 beredskap: Sikker drift.
5. Implementere langsiktige løsninger	<ul style="list-style-type: none"> Det skal i teorien kun være prosjekter knyttet til sikker drift som implementeres i denne fasen.

4.3 Implikasjoner og anbefalinger

Nedenfor følger Deloitte's vurderinger knyttet til dette området.

NTNU legger opp til en lang fusjonsprosess. Selv om det er et klart uttrykt ønske fra organisasjonen å bruke tid på medvirkning, beslutningsprosesser og forankring, er det også en nedside knyttet til en langvarig omstillingsprosess. Mange nøkkelressurser blir stående i fusjonsarbeid over lang tid, og hele organisasjonen må leve med høy grad av usikkerhet over en lengre periode.

Det er en risiko for at det oppstår et planleggingsvakuum frem mot august 2016 og videre utover til institutt og instituttledere er på plass, både for administrative og faglige områder mens man avventer organisering og nye ledere. Vår erfaring tilsier at man er avhengig av å **få på plass den nye lederen så raskt som overhodet mulig** slik at vedkommende kan lede fusjonsprosessen, gjøre prioriteringer og ta beslutninger innenfor sine områder. Et **høyere tempo i spørsmål om organisering** virker rasjonelt, og vi vil tro det lar seg gjøre å beholde en høy grad av involvering knyttet til viktige beslutninger, men kanskje ikke til alt forarbeid og alle avveininger.

Deloitte er bekymret for muligheten til å utøve ledelse i perioden frem til en ny organisasjon er satt. Under ideelle betingelser bør man gå inn i en fusjon med en avklaring om hvem som skal lede avdelinger/fakulteter og gjerne institutter. Selv om enkelte ledere i neste runde byttes ut, er det etter vårt skjønn hensiktsmessig å raskt skaffe seg struktur og ledelse heller enn å vente lenge for å få den perfekt.

NTNU har etablert mange og gode arbeidsgrupper med dyktige ledere. Gruppene har fått mandater, men også betydelig frihet til å tolke sine mandater. Det er vår oppfatning at man bør **intensivere arbeidet med å gjøre forventningene tydelig og koordinere aktiviteten på tvers av arbeidsgrupper** for å sikre at alle går i takt og redusere usikkerheten i organisasjonen.

Vi er kjent med at gevinstrealisering ikke har hatt prioritet, men det er likevel en plikt å peke på at prosjektet bør **etablere overordnede synergi målsetninger og bryte dette ned på relevante arbeidsgrupper**, samt inkludere synergi realisering som del av mandatet til arbeidsgruppene.

Bruken av arbeidsgrupper er gjennomgående god og det bør derfor være enkelt å øke transparens knyttet til medlemmer og deltagere av arbeids- og ressursgrupper i fusjonsarbeidet for å redusere usikkerheten i organisasjonen, for eksempel gjøre det **enkelt å se hvem som deltar i hvilke grupper**.

Bruk av SharePoint som verktøy virker hensiktsmessig, men **milepæler, avhengigheter og kritisk linje må synliggjøres bedre**, dette gjelder særlig for arbeidsgruppen Sikker Drift.

Integrasjonsarbeidet er svært belastende for en gruppe av nøkkelpersoner med en kompetanse som er helt nødvendig i fusjonsarbeidet. Fra utsiden virker det rasjonelt å gjøre mer for å **avlaste nøkkelressurser** som både har fokus på daglig drift og har sentrale roller i fusjonsarbeidet ved å omprioritere oppgaver eller øke bruken av vikarer eller innleid kompetanse med relevant erfaring.

Vi har pekt på at nye NTNU kan ha nytte av å **forsterke sin fusjonsplattform med en serie styringsprinsipper** (se kapittel 3) som hjelper fremtidig organisasjon med å ta valg. Det samme gjelder for de føringene som gis til faglige og administrative arbeidsgrupper for å sikre at disse gruppene utvikler løsninger og henter ut kvalitative og kvantitative synergier i tråd med den overordnende retningen til Nye NTNU.

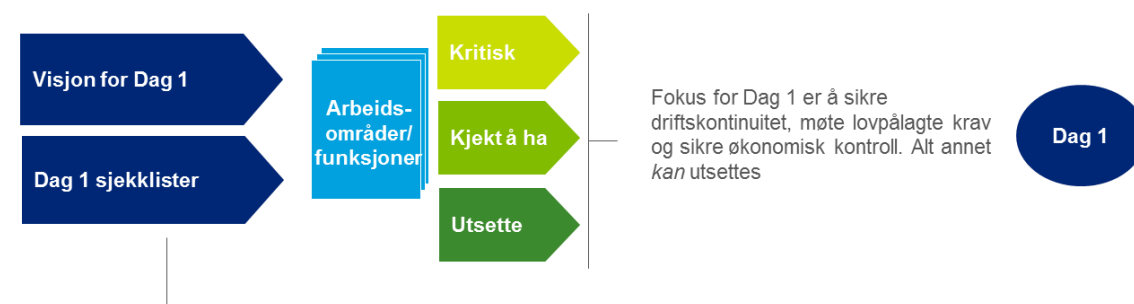
5.DAG 1 BEREDSKAP: SIKKER DRIFT

Fusjonsprosjektet har i 2015 lagt ned et betydelig arbeid knyttet til sikker drift. Sikker drift er også hovedfokus for dette kapitlet, selv om «Dag 1-beredskap» innebærer mer. Sikker drift er viktig og fundamentalt, men det er også nødvendig å vite hvilke arbeidsbetingelser og beslutningsmekanismer som gjelder. Vi stiller spørsmålet vidt, og ser på hvordan nye NTNU har gått frem for å tenke gjennom hva som må være på plass Dag 1.²

Den overordnede målsetningen på Dag 1 er å sikre at lovpålagte krav møtes, økonomisk kontroll er ivaretatt og at drift og forretningsprosesser ivaretas. NTNUs prioriteringer for Dag 1 har vært på driften. Det er utviklet en fremdriftsplan frem mot 2018 for fusjonsprosjektet med fokus på organisasjon og budsjettprosess. Dag 1 er å oppfatte som 1. januar 2016. Da blir alle ansatte og studenter en del av NTNU. Det er likevel mye som ikke er klart til 1. januar. Fakultetsstruktur blir vedtatt i februar og nye dekaner ansatt i august. Etter dette skal instituttstrukturen etter planen fastsettes.

5.1 Evalueringskriterier

Det er ikke opplagt hva en organisasjon skal ha på plass Dag 1 i en fusjon, men det er nødvendig at man har en bevissthet om hva som skal være på plass og hva som kan vente. Det er igjen avhengig av fusjonens formål. Vi har valgt å stille spørsmålet relativt åpent («hva mener du bør være på plass») for deretter å be om begrunnelser. Fremgangsmåten er først og fremst egnet til å avdekke graden av bevissthet og forberedelse. Dette er illustrert i figur 4.



Eksempler på Dag 1 sjekklister			
Økonomi <ul style="list-style-type: none"> • Rapporteringsprosesser • Fullmaktsstruktur • Konto og betalingsinstrument • ERP "go-live"-plan 	HR <ul style="list-style-type: none"> • Lønnsutbetaling • Nedbemanningsprosesser og sluttpakker • Plan for felles betingelser • Lovpålagte HR krav 	Juridisk <ul style="list-style-type: none"> • Navneendringer • Kontrakter • Forsikringspoliser • Lisenser • Myndighetskrav 	Kommunikasjon <ul style="list-style-type: none"> • Dag 1 kommunikasjonsplan • Logoer og navnebruk • Ekstern kommunikasjonsplan
Studietilbud <ul style="list-style-type: none"> • Merkevarerstrategi • Studiesammensetning 	Forretningsprosesser <ul style="list-style-type: none"> • Dag 1 prosessforandringer • «Quick fix"-løsninger • Effektivitetsmåling etablert 	IT <ul style="list-style-type: none"> • Systemendringer for å støtte nye prosesser • Integrrert datanettverk • E-mail og web-lenker • Felles applikasjonsplattform 	Lokasjoner og fasiliteter <ul style="list-style-type: none"> • Flytting • Bygningsforsikringer • Outsourcingkontrakter • Adgangskort

Figur 4: Eksempel på Dag 1-planlegging. Kilde: Deloitte.

I andre fusjonsprosesser er det vanligere å ha for høye ambisjoner for Dag 1 enn å ha for lave ambisjoner. Et vanlig feilsteg er å prøve å få til for mye samtidig slik at risikoen for feil blir høy. Slik sett er det et sunnhetstegn å vite hva som er fundamentalt og prioriterer disse aktivitetene. I vellykkede fusjoner blir prioriteringene ofte satt som en beskrivelse av hvordan Dag 1 skal oppleves for involverte parter – i stedet for å beskrive systemer, beskriver man hvordan myndigheter, leverandører, studenter ansatte og andre skal oppleve møtet med Nye NTNU etter 1. januar 2016.

² Med *Dag 1* mener vi normalt 1. januar 2016 som er datoen da en ny juridisk enhet trer i kraft og fusjonen offisielt er gjort gjeldende. Felles styrebehandling av fusjonen skal være på plass allerede før det, mens felles studieadministrasjon for praktiske forhold kan vente til mars 2016 (neste opptak). I en del organisatoriske spørsmål vil Dag 1 i praksis være rundt sommeren 2016 eller til og med nyttår 2017.

Vi har ikke i detalj gått gjennom dokumentasjonen fra Sikker Drift-prosjektet, men selv om informasjonen er basert på intervjuer oppfatter vi en stor grad av samsvar i vurderingene hos innbyrdes uavhengige kilder.

5.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid

Når man kommer utenfra, forventer man at mange av aktivitetene rundt Dag 1 er avledet av en integrasjonsstrategi som setter prioriteringer og påser at det som skaper verdi ikke blir unødig forstyrret av fusjonen. For Nye NTNU har tilnærmingen vært en annen. Vårt inntrykk fra intervjuene er at prosessen har blitt håndtert nedenfra og opp – brede arbeidsgrupper har gått gjennom sitt arbeidsfelt og identifisert potensielle problemer. Det er vårt inntrykk at arbeidet har vært gjort på en kompetent måte og at involveringen har vært så bred at det har latt seg gjøre å etablere god oversikt over et stort saksfelt. Dette skal ikke leses som noen garanti for at alt kommer til å gå bra, men de som har vært intervjuet i forbindelse med denne evalueringen har gjort rede for håndteringen av en lang rekke potensielt viktige spørsmål vedrørende beredskap knyttet til Dag 1 på en måte som indikerer stor oversikt.

Utfordringen med bred involvering, er at svært mange forhold vil komme til overflaten og at man vil la seg friste til å følge opp også spørsmål som kanskje kunne ha ventet. Det er vårt inntrykk at integrasjonsprosjektet på administrativ side har valgt å få på plass så mye som mulig innen 1. januar 2016 i stedet for å gjøre så lite som nødvendig. Det har noen styrker og en del utfordringer som vi kommer tilbake til nedenfor.

Gjennom intervjuer har vi forstått at arbeidet med sikker drift har endret karakter i løpet av 2015 og at håndteringen av systemvalget har fått samme logikk som en virksomhetsoverdragelse: den enes system overtar de andres. Informantene beskriver dette valget som nødvendingen: mye ble vurdert som nødvendig for Dag 1 og tiden til rådighet var knapp samtidig som NTNUs organisasjon var svært skeptisk til andre løsninger.

Det kan være et godt risikoreduserende tiltak å beholde systemet med flest brukere, men valget får konsekvenser for muligheten til senere å la virksomheten og kravene til virksomheten forme støttesystemene. De valgene som har blitt tatt har gjennomgående vært begrunnet i behovet for rask fremdrift og behovet for å unngå risiko – hvilke systemer og arbeidsprosesser som er best eller mest effektive har ikke vært noe fremtredende tema.

Vi registrerer at mengden systemer som skal tilpasses, og dermed mengden arbeid, er stor og at situasjonen ble vurdert slik at det systemet som passer for den mest avanserte brukeren også vil kunne dekke behovet til en mindre avansert bruker. Det er nok riktig. Endringer som følger ved innføring av felles datasystemer, er belyst i egen rapport egen rapport fra Deloitte datert 1. oktober 2015.³ Derimot er det ikke slik at arbeidsprosessene til den største og mest funksjonsdelte brukeren også kan anvendes på en liten bruker med flatere og mindre spesialisert arbeidsdeling. Ofte vil en overgang til NTNUs system også innebære en overgang til NTNUs arbeidsprosess. Både systemer og arbeidsprosesser vil i noen tilfeller føles som et steg tilbake ifølge informantene på høgskolene.

Generelt er det slik at en ambisiøs plan for Dag 1 raskt vil legge føringer for arbeid som kommer senere (kapittel 4 inneholder en del observasjoner og anbefalinger om den stegvise tilnærmingen i fusjonen).

Diskusjonen ovenfor har berørt områder der Nye NTNU sikter på å komme påfallende *langt* sammenlignet med det normale bildet i en fusjonsprosess. Finnes det også områder der integrasjonsarbeidet ideelt sett burde være kommet lenger allerede Dag 1?

- Den mest utbredte bekymringen knytter seg til innplassering i organisasjonsstrukturen. Selv etter at nivå 2 er kommet på plass, vil det fortsatt gå noe tid før brikkene er lagt. Det er innplasseringen i institutter som i størst grad vil vekke diskusjon og få konsekvenser for de fleste arbeidstagerne
- Arbeidsbetingelser er avklart (man går inn i fusjonen med de betingelsene man hadde før fusjonen, og blir deretter tilsatt på NTNUs betingelser. Utenfor gamle NTNU vil det i en periode bety at personer

³http://www.ntnu.no/web/fusion/start/-/blogs/it-systemer-kritisk-faktor-for-fusjonen-mener-deloitte?_33_redirect=http%3A%2F%2Fwww.ntnu.no%2Fweb%2Ffusion%2Fstart%3Fp_p_id%3D33%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-3%26p_p_col_pos%3D2%26p_p_col_count%3D3

i samme faglige stilling og samme organisasjon vil få ulike betingelser om de er ansatt 31. desember 2015 eller 1. januar 2016. Her vil det antagelig tvinge seg frem en annen løsning

- En del fullmaktsstrukturer er fortsatt ikke på plass, eller det kan være uklart hvordan de skal håndteres. Ved HiÅ ble professorer ansatt av styret, en oppgave som styret ved NTNU neppe vil synes er naturlig, osv.

Andre områder som informantene har trukket frem som særlig viktige for Dag 1 er blant annet lønn, lisenser og studentene. Tilbakemeldinger på disse og andre områder er oppsummert i tabell 4.

Tabell 4: Oppsummering av informantenes tilbakemelding om noen av de kritiske områdene for Dag 1. Kilde: Intervju med informanter fra fusjonspartnerne.

Lønn	Fullmaktsstruktur	Betingelser	Lisenser / kontrakter	Studentene
<ul style="list-style-type: none"> • Lønn fra samme system blir nevnt av flere som noe som må være på plass fra Dag 1. • De gamle systemene vil være til stede og vil kunne kjøre lønn januar 2016. • Lønns- og personalsystemet blir brukt til mye og det er viktig med samlet oversikt når man skal endre organisasjonen videre. • Det skal føres felles regnskap for 2016. Enklere om alt ligger i samme system fra 1.1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere peker på at fullmaktsstrukturen for 2016 ikke er satt men at den må være på plass fra Dag 1. • Det er laget organisasjonskart for den midlertidige organisasjonen som gjelder i 2016, men fullmaktsstrukturen er ennå ikke helt avklart. • Det er uklart for informantene hvem det er som eier og skal fastsette ny fullmaktsstruktur, om det er «sikker drift», prosjektledelsen, styringsgruppen, rektoratet eller styret. 	<ul style="list-style-type: none"> • Felles betingelser er et stort og utfordrende område. • Informantene er enige i at alle ønsker like betingelser og at ingen skal gå ned i betingelser, men at det samtidig ikke er bærekraftig at alle får like betingelser som NTNU har på faglig side i dag. • Lønn, vilkår, undervisningsplikt, tilstedetid, forskningstid osv. er ulikt ved de fire institusjonene. • Nyansatte vil bli ansatt på NTNU sine vilkår fra 1.1.2016. • Informantene opplever det slik at retter, plikter, hvem skal jobbe hvor og overtallighet skal bestemmes andre halvår 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> • NTNU har i dag et omfattende programtilbud og mye av programvaren som trengs til daglig drift. • Gamle NTNU er gode på eiendom og administrative forhold. • Mange ser på lisenser, kontrakter og avtaler for sine felt, men vi har ikke registrert sjekklister eller oversikter som kan sikre at ingenting blir glemt. • Det er ikke alle avtaler man kan gå ut av 1.1.2016. • Noe uønsket variasjon skyldes ikke økonomi, for eksempel er det ikke satt av midler for å sikre alle studentene lik bibliotektilgang fra 1.1.2016. 	<ul style="list-style-type: none"> • Det er et mål om at alt skal fungere for studentene dag 1. • Undervisning skal fortsette som før og studenter skal få fullføre løp de er midt i. • Felles system for studieadministrasjon skal sikre alle lik tilgang til alt. • Studietilbud skal være klart 15. mars 2016. Det blir felles opptak for hele Nye NTNU. • Studieporteføljen er samlet, men nå starter det vanskelige arbeidet med strategisk gjennomgang og samordning.

5.3 Implikasjoner og anbefalinger

En stor mengde imponerende arbeid finner sted for å sikre at Nye NTNU har sikker drift fra Dag 1 (1. januar 2016). Likevel er det tilrådelig at prosjektet nå også løfter blikket **og gir en vurdering av hva som er aldeles kritisk og helt uunnværlig** på Dag 1. Ved å gjøre en slik analyse, skaffer fusjonsprosjektet også til veie en beredskapsplan for hva man kan gjøre dersom det i de neste tre månedene oppstår uventede komplikasjoner, ressursproblemer eller dersom risikoen oppfattes å være for høy. Denne typen vurderinger blir enda enklere dersom man begynner med å formulere en visjon for Dag 1, typisk en beskrivelse av hvordan studenter, myndigheter, ansatte og andre skal oppleve møtet med Nye NTNU på Dag 1.

Den neste anbefalingen er basert på en ekstern vurdering, ikke intervjuer. Vi registrerer at ansatte på de berørte institusjonene har en stor kapasitet for selvledelse, samtidig som det litt for ofte er vanskelig å finne ut hvem som har fullmakter, hvem som har ansvar og hvem som er forventet å gi retning i perioden fra gammel organisering i praksis er satt på oppsigelse (februar 2016) til nye ledere er konstituert i sine stillinger. Fusjonen har noe å hente på å være enda **tydeligere på hvem som er forventet å ta hvilket ansvar fra Dag 1 inntil alle nye ledere er på plass.**

Den tredje anbefalingen baserer seg på den observasjonen at arbeidet med sikker drift er i ferd med å legge en serie føringer for Nye NTNUs fremtidige arbeidsprosesser. Disse legger føringer for administrativ organisering og indirekte også for den faglige organiseringen. Rådet til integrasjonsprosjektet er å **ta i bruk systemer på en så fleksibel måte som mulig** slik at man for eksempel ikke innarbeider en føring om hvem som involveres i studentopptaket eller hvor sentralt eller desentralt de mest virksomhetsnære støttefunksjonene blir lagt. Hvis sjansene for at gevinster og synergier går tapt, eller at gode organisatoriske valg blir lagt til side, bør Nye NTNU alvorlig vurdere om systemet virkelig er nødvendig for driften på Dag 1.

Gitt at nye systemer vil gjøre noen arbeidsprosesser på noen lokasjoner overflødige, kan det allerede nå være naturlig å **identifisere hvem som vil bli berørt** og starte diskusjonen om løsninger. Kapitlet om endringsledelse utdyper temaet (se kapittel 6).

6. KOMMUNIKASJON OG ENDRINGSLEDELSE («CHANGE MANAGEMENT»)

Vi forstår endringsledelse som en strukturert prosess og et sett med verktøy for å lede den menneskelige siden av endring for å oppnå endringens beskrevne målsettinger. Kommunikasjon og endringsledelse er identifisert som sentrale suksessfaktorer i erfaringsrapporter fra fusjonsprosesser. Deloitte's rammeverk for fusjonsarbeid fremhever endringsledelse som ett av tre hovedprinsipper for vellykket integrasjonsarbeid. Det understrekes blant annet følgende suksessfaktorer:

Det er viktig å:

- Erkjenne at fusjoner skaper usikkerhet for ledere og ansatte i virksomhetene
- Redusere usikkerhet og tvetydighet ved å implementere ny organisasjonsstruktur så raskt som mulig
- Sikre transparente og rettferdige bemanningsprosesser
- Sikre at linjen er godt forberedt med nok ressurser og riktig kompetanse
- Identifisere og erkjenne kulturelle forskjeller på et tidlig tidspunkt og jobbe med å videreføre det beste fra virksomhetene
- Planlegge for endring på alle nivåer
- Kontinuerlig kommunikasjon om prosess og beslutninger basert på en robust interessentanalyse

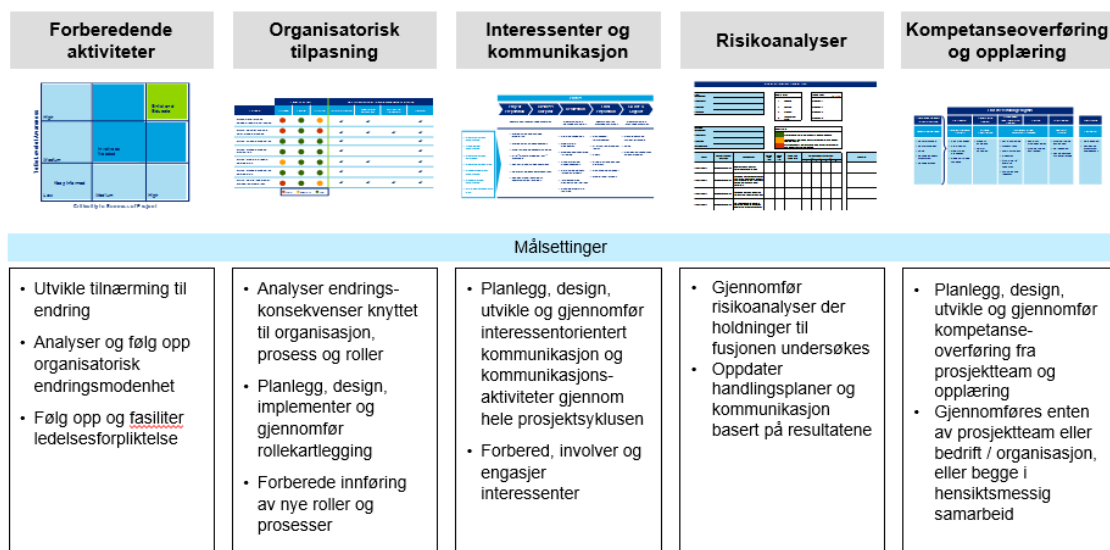
Erfaringer fra fusjoner i universitets- og høyskolesektoren i Danmark bekrefter dette bildet. De viktigste rådene til gjennomføring av gode fusjonsprosesser derifra inneholder blant annet å kommunisere overbevisende og ofte, å identifisere interessenter og snakke med disse om relevante forhold og å la ansatte delta – ledelsen må ikke løpe for fort. Tema «kultur og kulturforskjeller» har i danske sammenslåinger spilt en spesiell rolle – her ble det sagt at kulturforskjellene har vært store og større enn ledelsene var forberedt på. Fusjonsprosessene kan bli en slags verdikamp, hvis man ikke adresserer dette.

6.1 Evalueringskriterier

I vår evaluering av prosjektets arbeid med kommunikasjon og endringsledelse bruker vi Deloitte's rammeverk for gjennomføring av endringer i fusjoner som utgangspunkt og tar en sjekk om sentrale aktiviteter innen endringsledelse er gjennomført. Vi bygger konklusjonene på samtaler vi har hatt med få kilder som jobber nært prosjektet.

Følgende aktiviteter anser vi som god praksis innenfor endringsledelse (se også figur 5):

- **Forberedende aktiviteter** omfatter utvikling og beskrivelse av en tilnærming til endring (=endringsstrategi), analyser av organisatorisk endringsmodenhet og et arbeid med linjeledelsen om deres endringsforpliktelse
- Godt **kommunikasjonsarbeid** er avhengig av en grundig og godt dokumentert interessentkartlegging. En god kommunikasjonsplan spesifiserer hyppige og hensiktsmessige kommunikasjonsoppgaver ved bruk av mangfoldige kanaler. Kommunikasjonsarbeidet skal sikre dialog og involvering, og gi tilbakemeldinger til ledelse og prosjekt i tillegg til informasjon av de ansatte. Arbeidet foregår kontinuerlig og planer blir oppdatert med jevnlig avstand.
- Arbeidet med **organisatorisk tilpasning** baseres på en grundig kartlegging av endringskonsekvenser. En god oversikt og forståelse for hvor hvilke endringer vil oppstå gir grunnlag for definisjon av nye roller og oppgaver. Kunnskap om organisasjon og organisering er en forutsetning i arbeidet. I tillegg må det designes en hensiktsmessig prosess for implementering av nye roller og posisjoner.
- **Risikoanalyser**, særlig holdningskartlegging, gir prosjektteamet en innspill til hvordan man kan finne hensiktsmessige tiltak. Risikoanalyser kan gjennomføres både kvantitativ og kvalitativ og vil ofte fremstille en intervensjon i seg selv. Resultatene fra risikoanalysene skal brukes som innspill til andre endringsledelsesaktiviteter som kommunikasjon og organisatorisk tilpasning.
- For å få til den ønskede organisatoriske endringen kreves det **kompetanseoverføring** fra prosjektet og planlegging og gjennomføring av **opplæringstiltak**. Dette arbeidet bygger på kartlegginger fra område «organisatorisk tilpasning» og har som mål å istandsette mennesker i organisasjonen og utfylle sine endrede roller og oppgaver.



Figur 5: Aktiviteter i endringsledelse. Kilde: Deloitte.

6.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid

I følgende avsnitt beskriver vi status for Nye NTNUs fusjonsarbeid som den ble formidlet av informantene eller som den fremkom i våre dokumentstudier.

Forberedende aktiviteter

Prosjektet er bevisst på viktigheten av endringsledelse og har diskutert endringsoppgaven i sitt arbeid. Det ble i en arbeidsgruppe i prosjektet gjennomført en del grunnarbeid ved å kartlegge områder der det var viktig å få tiltak på plass. Hovedtema i diskusjonene har vært spørsmål om usikkerhet hos ansatte og om det var nok kompetanse i organisasjonen for å ivareta endringsoppgaven. Prosjektet har i enkeltsaker sett at vedtak hadde betydning for enkeltpersoner eller saker, men det mangler en oversikt og et proaktivt arbeid med å systematisk forutse endringer i forskjellige deler av de fire berørte organisasjoner.

Kunnskap om organisatorisk modenhet for fusjonen er basert på at prosjektorganisasjonen er sammensatt representativt med blick på de organisasjoner som er berørt av fusjonen. Gjennom allmøter har prosjektet fått et inntrykk av stemningsbilde i organisasjonen. Det ble ikke brukt systematiske måleverktøy for å kartlegge organisatorisk modenhet eller ulike organisasjonskulturer.

Det finnes ingen dokumentert endringsstrategi og ingen uttalt tilnærming eller overordnede planer for endringsoppgaven i fusjonsprosessen. Det som er definert er en overordnet tidslinje og en prosess for når og hvordan lederstillinger blir besatt.

Prosjektet har tatt et valg om å bruke intern kompetanse i endringsledelse som finnes både i administrasjonen og i forskjellige fagmiljøer. Dette har vist seg å være vanskelig å gjennomføre med hensyn til både kapasitet og tilknytning. Dermed oppleves det at det mangler kompetanse og kapasitet angående endringsledelse i prosjektorganisasjonen, med unntak av delområde for kommunikasjon.

Prosjektet har i liten grad vist en strategi for hvordan å fasilitere en ledelsesforpliktelse for fusjonen så langt. Prosessen oppleves av ansatte som toppstyrt, samtidig som det stoles på egeninitiativ fra ledere på lavere nivåer i organisasjonen. Et viktig grep som er tatt handler om involvering av forskjellige deler av de berørte organisasjoner i arbeidsgrupper i prosjektorganisasjonen.

Kommunikasjon

Prosjektet baserer sitt kommunikasjonsarbeid på en kommunikasjonsplan. Versjon 1 ble publisert på nettet (vår 2015) og versjon 2 er nå utviklet.

Kommunikasjonsarbeidet er organisert i en egen gruppe der alle fusjonsparter er representert. Gruppen består av medarbeidere med spesialkompetanse innen kommunikasjon.

Prosjektet har jobbet godt med informasjon og oppfyller høye krav om transparens i prosessen. Det ble bygget et nettsted ntnu.no/fusjon der det legges ut mye informasjon om fusjonsprosessen, som for eksempel styrevedtak, fusjonsplattform, prosjektorganisering, møteprotokoller, undersøkelser, mm. Nettstedet er hensiktsmessig strukturert og blir regelmessig oppdatert. Det åpnes for tilbakemeldinger både via nettsiden, men det kan også gis innspill via en lukket kanal. Den samme type informasjon deles også via Facebook og Twitter. Her kunne informasjonen kanskje differensieres noe bedre med blick på hva hvilke kanaler har å tilby. Et annet ønske er at informasjon i større grad også gjøres tilgjengelig på engelsk. For en ansatt vil det være en betydelig tidsinnsats å sette seg inn i all tilgjengelig informasjon, informasjonen kan oppleves som «en jungel».

Mye av den muntlige kommunikasjonen fra prosjektet bygger på prinsippet at prosjektdeltakere informerer sine «basisorganisasjoner». Informasjonen står dermed i fare for å bli lite koordinert og noe tilfeldig.

Kommunikasjonsarbeidet oppfattes som reaktivt siden hovedfokus er på bekjentgjøring av vedtak og besluttede planer. Det savnes en mer proaktiv kommunikasjon og dermed involvering der man tar opp problemstillinger og diskusjonspunkter i en tidlig fase for å skape en konstruktiv debatt. Et eksempel kunne være å dra i gang en debatt om kulturforskjeller mellom fusjonspartene. Når tema kommer opp i en senere fase blir diskusjonene nødvendigvis spissere og det blir vanskeligere å la gode løsninger vokse frem. I tillegg kunne man jobbe for å danne flere møtearenaer og fasilitere en «bli-kjent» prosess mellom partene. Det rapporteres om noen aktiviteter av denne typen og de oppfattes som positive drivere i fusjonen.

Prinsippet som prosjektet jobber ut ifra er at kommunikasjon er et linjeansvar. Praksisen har vist at denne prosessen av kommunikasjon gjennom linjen trenger mer støtte og organisering og en mer tydelig bestilling. Prosjektet jobber nå med en informasjonspakke til ledere i organisasjonen. Dette kan sees som et viktig steg for å også bruke lederlinjen inn i et kommunikasjonsløp.

Hovedtiltak for involvering er en prosjektorganisasjon der gruppene er sammensatt med blick på å representere alle deler av de berørte organisasjoner. Det savnes av noen flere metoder for involvering, som for eksempel mer konsekvent bruk av temabaserte workshops, osv. Når det er sagt, så er det også viktig å forstå at graden av involvering oppleves forskjellig avhengig av om man jobber på NTNU eller på en av høgskolene. Noen ansatte ved høgskolene kan oppleve at de er trukket inn i for mange fora og oppgaver, mens NTNU med sin mye større organisasjon vil kunne spille på mange flere aktører. Denne størrelsesmessige ulikheten gjør det enda vanskeligere å skape en involveringsprosess som oppleves som hensiktsmessig av de fleste. Et hyppig brukt involveringsverktøy er høring på viktige dokumenter som for eksempel fusjonsplattformen. Opplevelsen av at fusjonsplattformen i sin andre og endelige form har hensyntatt mange innspill fra organisasjonen har skapt tillit til viljen for å lytte til de ansatte. En negativ konsekvens av denne prosessen er at fusjonsplattformen har blitt betraktelig mindre tydelig i sine prioriteringer.

Organisatorisk tilpasning

Arbeidet med å finne en hensiktsmessig organisasjon for Nye NTNU foregår i flere arbeidsgrupper med et mandat som fokuserer oppmerksomheten til struktur på nivå 2 og setter andre spørsmål på vent. Arbeidsgruppene har hatt betydelig frihet, selv om struktureringen av arbeidet naturligvis legger føringer. Ved å gruppere noen fag og oppgaver sammen, har man lagt noen føringer. Samtidig er det umulig å se for seg et arbeid helt uten struktur.

Fra et medarbeiderperspektiv er det to utfordringer som kan vekke særlig frustrasjon. Den ene utfordringen er at arbeidet skjer med noe liten bevissthet om hva «god» organisering er for Nye NTNU. Svaret på det kunne dels komme fra strategien, dels fra prinsipper om hvordan organisasjonen skal jobbe og dels fra analyser av endingskonsekvenser. Ingen slike føringer er fremtredende.

Den andre er at arbeidet med faglig og administrativ organisering er søkende og eksplorativt, mens arbeidet med sikker drift har gått raskt. Utfordringen er at sikker drift og systemvalg nå har kommet så langt at også arbeidsprosessene og arbeidsdelingen internt i NTNU for en del grupper ansatte er i ferd med å bli lagt gjennom systemvalgprosjekter. Ansatte opplever å havne i en situasjon hvor medvirkning er satt til side av en teknisk beslutning. Mer presist vil man på høgskolene kunne oppleve at gode og

velfungerende organisatoriske grep er ofret i en teknisk tilpasning selv om de formelle beslutningene ikke er tatt enda.

Risikoanalyser

Prosjektet har jobbet med å identifisere prosjektrisiko i arbeidsgruppene og følger opp risikoreduserende tiltak med jevne mellomrom. Prosjektet har ikke gjennomført risikoanalyser der holdninger til fusjonen undersøkes.

Psykologisk institutt ved NTNU gjennomfører en undersøkelse med tema fusjon, der man følger enkelte ansatte over tid i fusjonsprosessen. Dessverre er ikke resultater fra denne forskningen tilgjengelig for prosjektet på nåværende tidspunkt. I tillegg har arbeidstakerorganisasjonene Tekna og Forskerforbundet gjennomført hver sin undersøkelse om holdninger til fusjonen. Mens Tekna har bekjentgjort sine resultater, blant annet via Universitetsavisa, har Forskerforbundet valgt å holde sine resultater tilbake.

Kompetanseoverføring og opplæring

Prosjektet jobber i lite grad med kompetanseoverføring og opplæring og har delegert temaet til HR-linjen. Kommunikasjonen mellom prosjektet og HR er ikke optimal. Det er usikkert om prosjektet er tydelig nok i sine bestillinger og får gode nok svar tilbake. Det mangler HR-kompetanse i prosjektet. Over tid har HR blitt mer aktiv i fusjonsprosessen og besitter god kompetanse for å løse oppgaven. Det er dessuten planlagt en 100% stilling i HR der en medarbeider skal få ansvar for å jobbe med opplæring i fusjonen. Så langt skjer planlegging av opplæring adskilt hos de fire fusjonspartnere uten at noen har fått myndighet til å utvikle og beslutte samkjørte opplæringstiltak. I arbeidsgruppene lages det opplæringsløp med tema sikkert drift og systembruk. I tillegg har det funnet sted opplæring i endringsledelse både på NTNU og HiST, blant annet i regi av HMS-avdelingen.

6.3 Implikasjoner og anbefalinger

Basert på informasjonen vi har mottatt vil vi i dette kapittelet synliggjøre implikasjoner og formulere anbefalinger for en enda bedre fusjonsprosess.

Mangel på en dokumentert endringsstrategi fører til lite systematisk og reaktivt arbeid innen endringsledelse. Det er derfor ikke sikkert at prosjektet og linjen forstår endringsoppgaven likt. Siden det ikke finnes dedikerte ressurser for endringsledelse i prosjektet, ser vi en fare for at oppgaven totalt sett kommer til kort. Vi anbefaler at prosjektet starter et arbeid med å **kartlegge kulturelle forskjeller, holdninger til fusjonen og tidligere erfaringer med fusjoner** i forskjellige deler av NTNU og de tre høgskolene. Som neste steg kan prosjektet **definere en endringsstrategi** for de neste fasene i fusjonsprosjektet og **tydeliggjøre ansvar** for identifiserte oppgaver innen endringsledelse. Denne endringsstrategien vil supplere integrasjonsstrategien og tydeliggjøre hvordan kommunikasjon, medvirkning og opplæring generelt skal foregå.

Til tross for høy transparens og offentliggjøring av sentrale dokumenter i fusjonsprosessen, oppleves prosessen som toppstyrt og at muligheter for medvirkning er varierende. Det er tidkrevende for medarbeidere å sette seg inn i status av fusjonsprosessen gjennom dokumentasjon på nettsiden – det kreves derfor en **mer skreddersydd kommunikasjon**. Vi anbefaler derfor at fremtidig kommunikasjonsarbeid supplerer det gode informasjonsarbeidet med en mer proaktiv igangsetting av tidligfasediskusjoner. Det blir viktig å bruke flere kommunikasjonskanaler og å **utnytte kommunikasjon gjennom linjen enda bedre**. Tiltak i kommunikasjonsplanen må detaljeres og prosjektets kommunikasjon må systematiseres og fordeles ut i tid. Samtidig skal det også sies at det vil være umulig å involvere alle ansatte i større omfang i en fusjon av denne størrelsen, og at representativitetsprinsippet må være godt nok på noen områder.

Arbeidet med organisatorisk tilpasning gjennomføres delvis i arbeidsgruppene og er fokusert på sikker drift, selv om det ikke er en del av det offisielle mandatet til gruppene i denne fasen. **Mangelen på felles metoder og prosesser fører til forskjeller i kvaliteten i arbeidet**. En konsekvens er at noen medarbeidere må leve lenge i usikkerhet om sin fremtidige posisjon. Det er en risiko at nøkkelmedarbeidere søker seg bort fra sin nåværende arbeidsgiver. Mangelen på langsiktige planer gir usikkerhet om hvordan fordeler med fusjonen skal bli realisert.

For en vellykket fusjon er det viktig at det skapes en **rettferdig prosess for organisatorisk tilpasning** der medarbeidere fra alle fusjonspartnere opplever likeverd i prosessen. Prosjektet må derfor ta mer ansvar for denne oppgaven. Første steg blir en overordnet kartlegging av endringskonsekvenser med utgangspunkt i de langsiktige målene som skal oppnås gjennom fusjonen. Videre må prosjektet foreslå en prosess for hvordan organisasjonen skal bli definert og hvordan stillinger i den nye organisasjonen skal bli besatt. Det kreves en stor åpenhet rundt denne prosessen. Vi opplever at det er klargjort for lederstillinger, og det har så langt fungert bra, men det må også defineres for alle andre berørte stillinger.

Prosjektet har et aktivt forhold til projektrisiko angående «Sikker drift»-konseptet gjennom sitt arbeid med å regelmessig kartlegge og vurdere risiko. Vi anbefaler å fortsette med denne type **klassisk risikovurdering også for spørsmål knyttet til endringsledelse**. I tillegg anbefaler vi at prosjektet jevnlig gjennomfører undersøkelser om hvordan ansatte i alle berørte organisasjoner oppfatter fusjonsprosessen. Denne typen undersøkelse virker ofte som en positiv intervensjon i seg selv, spesielt hvis det brukes intervjuer i tillegg til spørreundersøkelser, og gir viktige innspill til alle endringsledelsestema. I etterkant er det viktig å både speile tilbake resultatene til de fire organisasjonene (Universitetsavisa, allmøter) og å definere og gjennomføre konkrete tiltak basert på resultatene.

Konsekvenser av en distribuert tilnærming til opplæringer ikke synlig i denne fasen av fusjonen. Det er positivt at det bygges kapasitet for temaet i HR-linjen og at kommunikasjonen mellom prosjektet og HR forbedres. Det anbefales en enda sterkere dialog mellom prosjekt og linje, ideelt sett med HR-kompetanse representert i prosjektteamet. I tillegg må **ansvar for utvikling av en felles tilnærming og gjennomføring av opplæring på tvers av fusjonspartene entydig plasseres**.

7. GEVINSTREALISERING

NTNU har som ambisjon å skape et bedre universitet, men det oppstår ikke gjennom størrelse alene. Bakgrunnen for fusjonen er en overordnet (nasjonal) tanke om at hele sektoren ikke nødvendigvis er rasjonelt organisert. Hvilke samarbeidskonstellasjoner som er valgt har vært opp til sektoren selv.

Som beskrevet i kapittel 3, er ikke begrunnelsen for nye NTNU knyttet til besparelser eller effektivitet, men i noen grad til kvalitet. Ressurser til kvalitetsheving må likevel skaffes til veie.

7.1 Evalueringskriterier

For området gevinstrealisering, er det etter vårt skjønn ganske enkelt å skille en vellykket integrasjonsprosess fra en integrasjonsprosess som ikke kaster av seg.

- Det første kriteriet er at man i vellykkede fusjoner har gode antagelser om hvilke områder som bør samarbeide og hvilke som bør skjermes.
- Det andre kriteriet er at man klarer å sette seg kvantifiserte, realistiske og tidfestede mål for hvilke gevinster man ønsker å ta ut.
- Det tredje kriteriet er at sentrale mål og lokale arbeidsprosesser går godt sammen. Som en hovedregel er det alltid nyttig om ambisjonen settes sentralt slik at fordelingen av ansvar og krav blir rettferdig. Deretter må linjeledere og prosjekter selv verifisere målene og legge planer for hvordan gevinstene kan hentes ut.
- For det fjerde er det nødvendig å være tydelig på hvem som har ansvaret for å levere på disse målene.

Det er en universell forståelse at gevinster krever endring og at endring forutsetter en omstilling. Som hovedregel vil gevinstrealisering gå ut over noen som må legge vekk noe man behersker og gjøre noe annet som man ennå ikke er trygg på – eller gjøre det samme på en annen måte enn før. Vi har til gode å se noen privat eller offentlig virksomhet som har lykkes godt med å hente ut gevinster uten at man har satt seg presise mål i forkant.

7.2 Status for Nye NTNUs fusjonsarbeid

Ingen av informantene opplever at det er satt mål eller lagt føringer for hvordan gevinster skal hentes ut i fusjonsprosessen. Det har ikke vært snakk om stordriftsfordeler og effektivisering, bortsett fra at man har regjeringens krav om avbyråkratisering og effektivisering i sektoren i bakhodet.

Blant ledere på administrativ side, opplever vi en mild skuffelse over at bedre arbeidsprosesser ikke har større fokus i fusjonsarbeidet allerede før Dag 1. Flere etterlyser mer fokus på gevinstrealisering og synes det er synd at dette ikke diskuteres.

Et stort flertall av de som har vært intervjuet i forbindelse med denne evalueringen har hatt begrunnede hypoteser, og fra et eksternt perspektiv svært overbevisende beskrivelser av områder der Nye NTNU vil ha noe å hente. Dette kunne for eksempel være ny aktivitet i forlengelsen av komplementære fagområder, overlappende studieporteføljer med tilsvarende mulighet for arbeidsdeling, effektiv inndeling i grupper og ny tenking om leveringsmodell for kurs. På administrativ side kommer det inn nye perspektiver, tilnærminger og prosesser som av og til kan være bedre enn de som fantes på gamle NTNU. Det finnes også en oppfatning om at høgskolene til dels har vært bedre til å pleie kontakt med lokalt næringsliv, og at det i dette er elementer som kan tjene hele det Nye NTNU.

Den mest fremtredende diskusjonen som vi har registret om synergieffekter, dreier seg om betingelsene for å få til kvalitetsheving. Spørsmålet er omdiskutert. Gitt at penger eller arbeidstid kan frigjøres, er det ikke prinsipielt vanskelig å øke volumet av forskning på høgskolene. I hvilken grad NTNU også kan hente gevinster innen forskning er mer uklart.

7.3 Implikasjoner og anbefalinger

På noen områder er fusjonen i seg selv tilstrekkelig til å hente fordeler. Nye NTNU har oppnådd politisk velvilje, herunder tilsagn om finansiering av en samlet campus. Videre kan man med høy grad av sannsynlighet anta at merkevaren NTNU har en effekt på søkertall (studenter og ansatte), en effekt som nå flere får del i. Gjennom fusjonen vil det også være enklere for virksomheten som lå til de tidligere høgskolene å holde seg til en høyere standard, for eksempel en bevisstgjøring om hva slags krav det er mulig å stille til studieprogrammer, forskingsstandard eller støttetjenester. Slike gevinster kan komme nesten uten omstilling.

Derimot er det vår og informantenes vurdering at det finnes **mange og langt større gevinster som forutsetter bevisst prioritering og endring.** Disse gevinstene er dels knyttet til administrative støttefunksjoner (med de begrensninger som stillingsgarantien setter), og i særlig grad til mer rasjonell levering av studier som igjen åpner for kvalitetsheving eller volumøkning både for studier og forskning. Vi oppfatter NTNUs strategi slik at kvalitetsheving har forrang.

Det er vår oppfatning, men ikke nødvendigvis informantenes, at **gevinster ikke vil oppstå uten at man først setter presise mål.** Erfaringene fra Danmark viser at det ikke holder å henvise til generelle synergifordeler som for eksempel økt kvalitet. Synergibegrepet må konkretiseres, siden situasjonen ser helt forskjellig ut for forskjellige kjerneinteressenter. Gevinstrealisering er enda viktigere i universitets- og høgskolesektoren enn andre steder, fordi det fra utsiden er vanskelig å holde akademia ansvarlig for aktivitetene. Da er det tilsvarende viktig at en selv setter seg mål.

Presise mål for synergier er nødvendig, ikke minst fordi det gjør det mulig å **følge opp hvordan ansvarliggjorte ledere håndterer gevinstuttak.** Det vil overraske oss om den midlertidige organisasjonen i 2016 gir denne delen av omstillingen oppmerksomhet uten at det følger presise mål. Omstilling krever endring, og er ikke nødvendigvis populært. Kanskje er det utopisk å legge ansvaret på en midlertidig ledelse, noe som ytterligere forsterker behovet for å unngå forsinkelser i etableringen av ny organisasjon.

Det viktigste argumentet for rask håndtering er at **endringer er enklere å få til i forbindelse med selve fusjonen** og integrasjonsprosessen, da organisering og rutiner uansett er i endring. Å hente ut stordriftsfordeler i ettertid er også mulig, men på det tidspunktet må man påregne mer endringstretthet og mer motvilje. Arbeidet blir liggende i to år og en må legge kortene på nytt i to runder, der en først sikrer «sikker drift», for så å måtte ta en ny runde for å trekke ut gevinstene.

Etter vårt skjønn vil **gevinstrealisering gi fusjonen en fremdrift** som overgår eller oppveier den uroen som endringer skaper. **Investeringer i «quick wins»**, og det å oppleve at noe går bedre, har en sterk psykologisk effekt på organisasjonen. Når man opplever bedre kvalitet, økte søkertall, raskere og bedre støtteprosesser, frigjort tid og andre effekter, vil den ekstra anstrengelsen innledningsvis sannsynligvis være enkel å forsvare.

Forfattere:

Nicole Njå er utdannet psykolog og har en doktorgrad i endringsledelse. Hun jobber med organisasjonsospennende lederutviklingsprogram, ledergruppeutvikling og organisasjonsutvikling i kunnskapsintensive organisasjoner. I Deloitte er hun Director innenfor området Human Capital.

Stein Bjørnstad er utdannet historiker og økonom. Han har en doktorgrad i innovasjon og entreprenørskap. Stein er tilknyttet Monitor Deloitte som er strategimiljøet i konsulentorganisasjonen. Stein er Director.

Joachim Gullaksen er utdannet siviløkonom med MBA fra Carlson School of Management, University of Minnesota. Han har mer enn 10 års erfaring som rådgiver og leder fagområde for Integrasjonsprosesser (fusjoner) i Deloitte Consulting Norge. I Deloitte er han Director innenfor området Strategy & Operations.

Ansvarlig partner for rapporten er **Eva Gjøvikli**.