

## Framtidig organisering av administrasjonen ved NTNU

### 1. Viktige prinsipper for administrativ organisering ved universitetet

#### 1.1 Generelt

Arbeidsgruppen for administrativ organisering ved det nye fakultet for medisin og helsevitenskap (videre: vi) mener at følgende utgangspunkter er viktig i NTNUs framtidige administrative organisering:

- Enhetlig ledelse er et viktig utgangspunkt. Administrative ledere på nivå 2 og 3 rapporterer til dekan / instituttleder og ikke til administrative ledere på et høyere nivå i organisasjonen.
- Sentralisering av transaksjonelle prosesser er mulig der hvor det er en stor mengde av oppgaver av samme type og det viktigste er riktig og rask respons, ikke geografisk nærhet.
- Oppgaver som ikke gjøres så ofte eller som er av spesialisert karakter, bør ligge på et nivå i organisasjonen hvor kompetanse kan bygges opp og vedlikeholdes, og tilstrekkelig kvalitet sikres.
- Administrative miljøer skal være attraktive ut fra omfang, arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling.
- Overordnet strategi og policyutvikling bør ligge på høyere nivå i organisasjonen mens operasjonelle prosesser bør utføres så brukernært som mulig.
- Kompetanse må hentes ut på tvers av nivå og organisering.

#### 1.2 Hovedprinsipp for oppgavefordeling mellom nivå 1 og 2-4

Generelt bør spesialisert kompetanse og ansvar for koordinering av store satsinger ligge sentralt, mens den operative støtten bør ligge så brukernært som mulig. Volum og sårbarhet må vurderes før valg av løsning, Dersom ressursen legges på nivå 1 eller 2 må prioritering og styring av ressursen tydeliggjøres gjennom klare avtaler og avklaring av forventninger. Vi mener at følgende oppgaver bør ligge på nivå 1, uavhengig av administrativt område:

- Utvikling av standardiserte og digitaliserte prosesser, retningslinjer, maler og støttesystemer med tydelig prosesseierskap på nivå 1.
- Utvikling og drift av administrativ programvare og -systemer
- Opplæring og kompetanseutvikling av administrative ansatte i de ulike funksjonsområdene.
- Overordnet arbeidsgiveransvar (bl.a. kontakt med hovedsammenslutningene og departement).
- Juridisk støtte og rådgivning på de ulike funksjonsområdene.

### 2. Spesifikke rammer som påvirker administrativ organisering ved det nye fakultet

Det nye fakultetet for medisin og helsevitenskap skiller seg fra andre fakultet ved NTNU i størrelse (ca. 1800 ansatte) og en stor andel BOA-finansiering (ca. 55% ved Det medisinske fakultet). Dette gjør det mulig og hensiktsmessig å plassere funksjoner og oppgaver på fakultetsnivå mens de samme oppgavene ved mindre fakultet muligens bør ligge på nivå 1 eller deles av flere fakultet.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>HR-sjef</b>
Postboks 8905	E-post:	Medisinsk teknisk	+ 47 72 82 07 00	Albert A. Verhagen
MTFS	dmf-post@medisin.ntnu.no	forskningscenter	<b>Telefaks</b>	
7491 Trondheim	http://www.ntnu.no/dmf	Olav Kyrres gt 9	+ 47 73 59 88 65	Tlf: + 47 91897713

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Vi har også sett på konsekvenser av integrasjonen med St. Olavs Hospital for fakultetets administrative organisering. Ca. 400 ansatte ved nåværende medisinske fakultet har en kombinert stilling med St. Olavs Hospital. Dette gjør at det er hensiktsmessig at noen deler av administrasjonen dekker både fakultetets og sykehusets behov og organiseres på nivå 2-4, som for eksempel dagens forskningsadministrasjon.

### 3. Funksjoner som bør styrkes eller kan nedbygges på nivå 2-4

Vi uttaler oss om funksjoner og oppgaver som bør ligge på nivå 1 eller nivå 2-4, uten å ta stilling til fordeling av oppgavene mellom nivå 2, 3 og 4 i denne omgangen. Vi nevner likevel noen overordnede prinsipper som bør gjelde ved fordeling av oppgaver mellom nivå 2, 3 og 4. Vi har brukt kategoriseringen av funksjoner som er gitt av prosjektgruppen for fusjonen, og i tillegg definert noen funksjonsområder som vi anser som viktig for det nye fakultet for medisin og helsevitenskap.

#### 3.1 Strategisk lederstøtte

Alle administrative funksjoner gir lederstøtte innenfor sine fagområder. Vi mener at det er behov for strategisk lederstøtte på nivå 1. På nivå 2-4 er det mer behov for operasjonell lederstøtte.

#### 3.2 Undervisning og utdanning

Det kan være en fordel om internasjonal seksjon, NTNU Videre og seksjon for rekruttering og opptak samorganiseres for å hente ut beste praksis innenfor rekruttering og opptak. Nivå 2-4 kan bistå sentralt nivå ved individuelle vurderinger av kvalifikasjoner ved opptak.

Studieadministrative prosesser skal understøttes av integrerte elektroniske verktøy/støttesystemer som forvaltes på nivå 1, for eksempel digital læringsplattform, godkjenning av nye studieprogram, rutiner for internasjonalisering og juridisk støtte. Dette for å sikre gode rutiner som gjenspeiles i hele organisasjonen og likebehandling av studentene.

Det er ønske om å beholde NTNU Videre på nivå 1 og styrke den sentrale koordineringen av Ekspert i Team. Det er også behov for koordinering og synliggjøring av valgfrie emner på nivå 1.

På nivå 2-4 vil det skje mer fagnær forvaltning, strategisk lederstøtte, koordinering av studieprogram samt koordinering og kvalitetssikring av praksisstudier. Ansatte skal ha de tilgangene (for eksempel til FS) de har behov for i forbindelse med sine arbeidsoppgaver.

For å sikre opplæring av studieveiledere samt vedlikehold og videreutvikling av kompetanse er det avgjørende at nivå 1 etablerer og koordinerer et godt opplegg for intern kursing. Dette vil bidra til å sikre et enhetlig studieveiledningstilbud i organisasjonen. Studieveiledning på nivå 2-4 styrkes og studieveiledere bør ha kompetanse til å finne fram i NTNUs studietilbud.

Nivå 1 må ha et overordnet ansvar for eksamen og avslutning. Herunder standarder for kvalitetssikring, eksamensreglement, eksamensperioder og arealer ved skriftlig eksamen samt juridisk bistand. Ansvar for digitalisering av eksamen ligger til nivå 1. Det er også et sentralt ansvar å sikre felles retningslinjer for avslutning og tildeling av vitnemål. Koordinering, gjennomføring og kvalitetssikring av muntlig/praktisk eksamen må styrkes på nivå 2-4. Dette gjelder særlig for profesjonsutdanningene slik som medisin og de nye helsefagutdanningene. Brukerstøtte ved gjennomføring av eksamen ligger også til dette nivået.

#### 3.3 Forskningsadministrasjon – forskningsstøtte - innovasjon

På nivå 1 bør koordinering og posisjonering i forbindelse med EU- og andre store prosjekter foregå, basert på spisskompetanse som videreutvikles på dette nivået. Vi mener at søknads- og driftsstøtte må desentraliseres dersom volum er stort nok og kompetanse kan bygges i matrise. Det bør utvikles gode

verktøy for å koordinere søknadsprosesser. Organisering av ressurser må sikre at prioritering foretas med utgangspunkt i faglig-strategiske begrunnelser, og ikke administrative prinsipper. For det nye fakultetet for medisin og helsevitenskap bør administrativ støtte i forbindelse med operativ søknadsstøtte, forhandling, koordinering og administrering av konsortier, budsjett, regnskap og drift i EU-prosjekt styrkes på nivå 2-4.

Nivå 1 bør være ansvarlig for systemer og rutiner i forbindelse med forskningsetikk, sikker lagring av forskningsdata og juridisk rådgivning i forbindelse med helseforskningsloven. Også på nivå 2-4 bør det finnes kompetanse på disse områdene for å kunne gi forskere direkte støtte.

TTO anses også som et ansvarsområde for nivå 1. Nivå 2 har imidlertid ansvar for å sette innovasjon på dagsorden og følge opp tiltak. Det er behov for innovasjonskontaktpersoner på nivå 2-4.

### 3.4 Kommunikasjon

Kommunikasjonsfunksjonen er en viktig bidragsyter i merkevarebygging. Området har vokst kraftig og vi mener en større gjennomgang av kommunikasjonsområdet er nødvendig.

Vi mener at ansvaret for en kommunikasjonspolicy og oppgaver av mer journalistisk karakter bør ligge på nivå 1. Gemini nevnes som et godt eksempel på forskningsformidling, men det etterlyses mer kontakt med og involvering av nivå 2-4. Nivå 1 bør også ha ansvar for systemer, maler, og kursing, i tillegg til oppgaver knyttet til samfunnskontakt og for eksempel statsbesøk. Det etterlyses også en sentral arrangementsenhet på nivå 1 som bistår enhetene med organisering av symposier, kongresser osv. Vi mener at strategisk lederstøtte innenfor kommunikasjonsområdet skal tilbys av sentral kommunikasjons-avdeling. Operativ formidlingsstøtte og støtte til internkommunikasjon med tilsvarende tilganger skal ligge på nivå 2-4.

### 3.5 HR & HMS

Det etterlyses en sentral enhet på nivå 1 som er en operativ førstelinjestøtte når det gjelder internasjonal mobilitet, både til innreisende og utreisende studenter og ansatte. Dette området er for spesialisert til å ha på lavere nivå. Vi har latt oss inspirere av Yale Office of International Students and Scholars.

Hovedansvaret for organisasjons- og kompetanseutvikling bør ligge på nivå 1. På nivå 2-4 skal den mer operative HR-rollen og praktisk håndtering av vedtatte policy og retningslinjer ligge (ansvar for rekrutterings- og tilsettingsprosesser, personalforvaltning, sykefraværsoppfølging, lønnsfastsettelse osv.). Enhetene på nivå 3 og 4 trenger lederstøtte på HR-området.

Vi mener at lønn er et område som bør ligge innenfor HR-området både på nivå 2-4 og i fellesadministrasjonen. Innenfor transaksjonell HR er vi usikre på om variabel lønn og reiseregninger bør sentraliseres i et Shared Service Senter på nivå 1. Erfaringer med en organisering på nivå 2 er positive, og vi er bekymret for å miste dagens service- og kvalitetsnivå ved en eventuell sentralisering. Oppgaver som henger sammen med ferieregistrering, foreldrepermisjoner og pensjon (rådgivning som krever spesialkompetanse) kan med fordel organiseres i en felles enhet på nivå 1.

Onboarding er et område som bør ligge på nivå 2-4, hvor støttepersoner kjenner til fagmiljøene. Søknadsbehandling i forbindelse med forskertermin håndteres på nivå 2-4, mens praktisk støtte til ansatte ved utreise ønskes organisert i en fellesenhet på nivå 1.

Fakultetene ved tidligere NTNU har organisert HMS som en integrert del av HR, og vi mener at det også bør være tilfelle i fellesadministrasjonen. Også på dette området gjelder det at det overordnede ansvaret (system, opplæring, retningslinjer, arbeidsmiljøundersøkelser osv) samt noen spesialistfunksjoner bør ligge på nivå 1. Praktisk HMS-støtte bør organiseres på nivå 2-4.

### 3.6 Økonomi

Vi mener at operativ støtte til forskere i søknadsprosesser (EU, NFR, osv.) bør ligge på nivå 2-4. Det gjelder også for oppfølging av prosjekter i prosjektfasen (prosjektøkonom). For forskere er det viktig å få jevnlig og oppdaterte økonomirapporter som også inkluderer disponerte men ikke fakturerte kostnader og som til enhver tid tar hensyn til fremtidige lønnskostnader og TDI-kostnader. Prosjektøkonom og controller bør ha prosjektforståelse utover økonomiområdet. Det er også avgjørende at prosjektstøtten har tilstrekkelig organisasjonskunnskap med tanke på TDI-kostnader, enhetens strategi og at denne er oppdatert på endringer i stillinger (permisjoner, lønnstrinn, egeninnsats etc). Controller-funksjonen er en viktig lederstøttefunksjon som bør ligge nær lederen, på nivå 2-4. Det inkluderer internkontrollfunksjonen. Koordinering og drift av kjernefasiliteter er et ansvar for nivå 2. Bestillingsprosessen kan ikke sentraliseres, og bør organiseres på nivå 2-4.

Det er viktig at nivå 1 har ansvar for innkjøpsavtaler, rutiner og rammer på et overordnet nivå. Av hensyn til integrasjonen med universitetssykehuset er det viktig at dette for det nye fakultetet for medisin og helsevitenskap koordineres med St. Olavs Hospital. Det gjelder også ansvaret for TDI-modellen, regnskapsrapporter og styringsinformasjon for ledere. Nivå 1 har videre ansvar for budsjetteringsmodeller og rammer, mens det operasjonelle arbeidet bør foregå på nivå 2-4.

### 3.7 IKT / IT

Integrasjonen med St. Olavs Hospital er et viktig premiss for IT-forvaltning ved fakultetet. Organisering av støttefunksjoner innenfor IT/IKT, samt fordeling mellom nivåene må også ta hensyn til fakultetenes størrelse. Nivå 1 skal ha overordnet ansvar, for eksempel at det finnes felles standardiserte systemer, koordinering, policy, strategi, og utvikling. IT-drift skal være på alle nivå. Nivå 2-4 jobber med lokale løsninger og har kompetanse på lokale faglige behov. IT-ressurser på nivå 2-4 bistår i innkjøpsprosesser og implementering av vitenskapelig utstyr og støtte til forskere ved driftsspørsmål. Videre har nivå 2 en viktig rolle i brukerstøtte ved bruk av AV-utstyr, for eksempel i undervisningslokalene på campus. Dette kan organiseres på nivå 1, så lenge ressursen sitter lokalt.

### 3.8 Dokument- og informasjonsforvaltning

God lokal brukerstøtte gir fornøyde brukere av ePhorte og andre dokumenthåndteringssystemer. Mulighet for lokal tilpasning av skjema, dokumentmal og rutiner i nært samarbeid mellom et lokalt dokumentcenter på nivå 2 og saksbehandlere bidrar til effektive saksbehandlingsprosesser. Løpende uformell dialog om prosesser går tapt ved sentralisering. Bare helt rutinemessige arbeidsoppgaver som postmottak, scanning, registrering, klassering o.l. bør sentraliseres til nivå 1.

### 3.9 Arealforvaltning

Samarbeidet med St. Olavs Hospital er et viktig premiss for arealforvaltning ved fakultetet, og sameie av arealer krever forvaltningsressurser på fakultetsnivå.

Strategi, finansiering, drift, vedlikehold, sikkerhet og vakt, og normer og priser i internhusleie er funksjoner som bør ivaretas av nivå 1. Dette omfatter også overordnet samhandling med og koordinering mot St. Olavs Hospital og andre eiere, samt leieavtaler. Nivå 1 bør i tillegg ha ansvar for studentarbeidsplasser på lavere grad og generelle undervisnings- og fellesarealer.

På nivå 2-4 er det viktig med lokale strategier og en beskrivelse av behovet. Dette inkluderer forvaltning og utvikling av areal, ansvar for fagspesifikke undervisningsareal, lokal håndtering av intern husleiemodell, koordinering mot St. Olavs Hospital og oppfølging av retningslinjer mot institutt og enheter, samt tilrettelegging av studentarbeidsplasser (høyere grad) og rombooking.

Arealforvaltning ved fakultetet krever ressurser til oppfølging på nivå 2-4. Nivå 2 må ha en rolle som følger opp dekanens strategiske beslutninger og normer.

#### 4. Sannsynliggjøring av at det første innsparingskravet på 5% kan innfris i 2017

NTNU har fått et innsparingskrav for administrative støttefunksjoner på 5% i 2017, og ytterlige 5% i de tre påfølgende årene. Dette kravet skal innfris gjennom reduksjon av antall administrative ansatte. Vi mener at det er en diskrepans mellom effektiviseringskravet og utgangspunktet i notatet fra *Gruppen for administrativ organisering* om styrking av desentrale administrative støttefunksjoner.

Vi har fått i oppdrag om å sannsynliggjøre at det første innsparingskravet på 5% (6 817 082 kr. ) kan innfris i 2017. Det er imidlertid en del momenter som gjør denne vurderingen vanskelig på dette tidspunktet:

- Instituttstrukturen ved det nye helsefakultetet er ikke vedtatt ennå. I tillegg har fakultetet et prosjekt gående i forbindelse med en tettere integrering med St. Olavs Hospital.
- Arbeidet med gjennomgående administrative prosesser som ledes av prosesseiere ved fellesadministrasjonen er ikke ferdig ennå. Det forventes at effekten av dette tar tid og derav usikkerhet knyttet til størrelsen på innsparingen basert på effektivisering av prosesser.
- Inndelingen i avdelinger under rektoratet og arbeidsdelingen mellom fakultetene og fellesadministrasjonen er ikke vedtatt ennå. Fellesadministrasjonen ved NTNU har flere prosjekt gående som jobber for at en del funksjonsområder skal sentraliseres og organiseres i for eksempel Shared Service Sentra og kompetansesentra på sentral nivå.
- Rektors stab har beregnet at antallet administrativ årsverk ved det nye helsefakultetet kan reduseres med 10 årsverk hvis stillinger til ansatte som slutter i 2016 ikke videreføres og de ansatte i disse stillingene ikke forlenges. Selv om dette kan være en måte å realisere innsparingskravet, vil det ikke i alle tilfeller være realistisk å avslutte disse stillingene. Beregningen fra rektors stab har ikke tatt hensyn til hvilke stillinger / funksjonsområder det gjelder og om avslutning vil føre til driftsproblemer eller overføring av oppgaver til vitenskapelige ansatte.

Vi mener at det er sannsynlig at kombinasjonen av å ikke videreføre en del av de administrative stillingene ved fakultetet og en forventet overføring av ansatte til fellesadministrasjonen vil føre til at innsparingskravet for fakultetet innfris i 2017, men at det med bakgrunn i faktorene som nevnt ovenfor er for tidlig til å kunne si konkret hvor mye av innsparingskravet skal realiseres i 2017.