

Administrativ organisering 2017

Modeller

Rapport 2 fra Gruppa for administrativ
organisering

1	Innledning	1
1.1	Arbeidsgruppas sammensetning	1
1.2	Mandat.....	1
1.3	Prosess og medvirkning	2
2	Grunnlaget for forslagene.....	2
2.1	Fusjonsplattformen.....	2
2.2	Brukerforventninger - Målbilder.....	3
2.3	Eksterne trender og krav.....	4
3	Elementer i administrativ organisering.....	5
3.1	Administrative tjenester	6
3.2	Funksjonsområder	6
3.3	Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene	7
3.4	Standardisering og digitalisering av prosesser	7
4	Krav til administrativ organisering	8
4.1	Effektivitet.....	8
4.2	Kvalitet	9
4.3	Fagnærhet	9
4.4	Modernisering.....	9
5	Gruppas forslag til modeller	10
5.1	Modell 1	11
5.2	Modell 2	12
5.3	Variante av Modell 2.....	13
6	Vedlegg	15
6.1	Den administrative virksomheten ved NTNUs studiesteder	15
6.2	Administrative nøkkeltall	16
6.3	Oppsummering av innkomne synspunkter på skisse 1 (jf. kap. 1.2.).....	19
6.4	Fusjonserfaringer fra Danmark og Tromsø	21

1 Innledning

1.1 Arbeidsgruppas sammensetning

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

Den har følgende medlemmer:

- Dekan Anne Kristine Børresen, NTNU (leder)
- Høgskoledirektør Roar Tobro, HiÅ
- Høgskoledirektør Inge Øystein Moen, HiG
- Studiedirektør Gunnar Bendheim, HiST
- Prodekan Hans Marius Eikseth, HiST
- Administrativ koordinator Liv Alfhild Unhjem, NTNU
- Administrativ leder Hege Ertzaas Fosslund, NTNU
- Ansatterepresentant. Gry Alterskjær, Forskerforbundet NTNU
- Ansatterepresentant Gunnhild N. Furnes, Forskerforbundet HiÅ
- Ansatterepresentant Iver Johnsen, NTL NTNU
- Ansatterepresentant Kjerstin Tobiassen, Akademikerne HiST
- Student Ole-Jacob Oosterhof, HiG
- Student Marte Øien, HiST

Gruppa har hatt 7 møter pr. 15. januar 2016. 14. og 15. desember 2015 gjennomførte gruppa et arbeidsseminar der prof. em. Jens Oddershede, Syddansk Universitet, deltok.

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

1.2 Mandat

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

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

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

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

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

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

prosessene. Arbeidet skal ses i sammenheng med arbeidet med faglig organisering.

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

1.3 Prosess og medvirkning

Rapport 1 Om prinsipper

Grappa leverte 1. oktober 2015 sin første rapport (omtalt som Innspill til diskusjon) om prinsipper, målbilde og kvalitetskrav. Den ble formelt sendt til høgskolene, fakultetene, arbeidstakerorganisasjonene og studentdemokratiet med innspillsfrist 22. oktober. I forbindelse med innspillsrunden formulerte sekretariatet 12 spørsmål. Alle instansene kommenterte rapporten. Det ble åpnet for at også institutter, administrative seksjoner og grupper kunne komme med innspill. I alt mottok sekretariatet 84 innspill og kommentarer.

Workshop

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

Administrative arbeidsgrupper

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

Sammen med rapport 1 er dette det viktigste underlaget for den foreliggende rapport.

2 Grunnlaget for forslagene

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

2.1 Fusjonsplattformen

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

Et velfungerende universitet krever kompetente administrative og tekniske tjenester som er tett integrert med den faglige aktiviteten. Ulike prosesser krever samhandling mellom vitenskapelig, administrativt og teknisk tilsatte i arbeidet for felles mål. Ved NTNU skal det legges vekt på at alle tilsatte kjenner og respekterer hverandres roller og oppgaver. NTNU skal ha høy kvalitet i de administrative og tekniske tjenestene med effektiv bruk av ressursene. Administrasjonen og de tekniske tjenestene skal ha kapasitet og kompetanse til å tilby gode støttetjenester som er

tilgjengelige for studenter, tilsatte og for eksterne partnere. NTNU skal være i front med hensyn til brukervennlige og effektive støttesystemer, og organisasjonen skal benytte IT-systemer som best realiserer kvalitet i utdanning, forskning og administrative gjøremål. NTNUs bibliotektenester skal bidra til at NTNU kan nå målene om å ha høy kvalitet i utdanning og forskning. Biblioteket skal ha oppdaterte, relevante informasjonsressurser og gode teknologiske løsninger for brukerne.

2.2 Brukerforventninger - Målbilder

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

Studentene

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

Vitenskapelige tilsatte

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

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

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

Ledere

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

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

Statlige organer og samarbeidspartnere

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

NTNU øker i tråd med myndighetenes forventninger, oppdragsinntektene. Institusjonen har god kontakt med og gode kontrakter med regionale, nasjonale og internasjonale virksomheter.

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

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

NTNU som arbeidsgiver og organisasjon

NTNU framstår som en attraktiv arbeidsplass i konkurransen med andre arbeidsgivere om de beste og mest kompetente administrativt tilsatte. Institusjonen har en tydelig ledelse, et utbygd apparat for å sikre gode arbeidsvilkår og et trygt og sikkert arbeidsmiljø. Tilsatte har gode muligheter for kompetanseutvikling og medvirkning.

2.3 Eksterne trender og krav

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

Samfunnstrender

Demografiske endringer og økonomisk innstramming

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

Studietilbøyelighet og kandidater

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

Fortsatt urbanisering og samtidig færre utdanningssøkere

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

Utvikling i statlig sektor

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

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

Selvregulering og institusjonell autonomi

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

Prioriteringer i norsk høyere utdanning

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

Internasjonalisering

Internasjonal mobilitet i høyere utdanning og forskning øker, er politisk ønsket og et viktig gode for studenter og ansatte. Norske læresteder vil bli eksponert for sterkere internasjonal konkurranse om studenter, vitenskapelig tilsatte og forskningsmidler. Siste år har KD spesielt frontet behovet for sterkere norsk uttelling i EUs forskningsprogram.

Tettere samspill utdanning og forskning

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

Økte krav til kvalitet i utdanning og studenttilfredshet

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

Finansieringsmodell, effektiviserings- og avbyråkratiseringskutt

I statsbudsjettet 2015 fikk UH-sektoren et felles effektiviserings- og avbyråkratiseringskutt på totalt 180 mill. kr. fordelt pro rata, og kuttet går årlig i 4 år. Det innebærer at et fusjonert NTNU samlet for årene 2015–2018 må ta et totalt kutt på vel 131 mill. kr.

Teknologi og digitalisering

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

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

3 Elementer i administrativ organisering

En organisasjon består av flere strukturelle og formelle elementer: Myndighet og delegasjoner, instruksjon- og rapporteringslinjer, ressursfordeling, fordeling og plassering av oppgaver og ansvar, inndeling i og plassering av administrative funksjoner, prosesser og prosesseierskap og et organisasjonskart. I dette kapitlet omtales noen av disse som grunnlag for det videre utredningsarbeidet. I tillegg til de formelle og strukturelle aspektene må en i en velfungerende organisasjon også inkludere kultur, benytte og utvikle ansattes kompetanse og ha ledere med motivasjon for oppgaven.

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

Kartleggingen av tidstyver og suboptimale administrative løsninger som ble gjort i 2014 og 2015, viser at det er et behov for gjennomgang av hvordan de administrative tjenestene er organisert. Bl.a. kan det være behov for å revurdere den organisatoriske plasseringen av enkelte funksjoner. Det gjelder funksjoner, oppgaver og fullmakter både horisontalt og vertikalt.

3.1 Administrative tjenester

Lederstøtte

Administrasjonens rolle som lederstøtte er todelt. På et overordnet nivå skal administrasjonen bidra med analyser, utredninger og utarbeidelse av beslutningsgrunnlag for ledelsen på alle nivå og til styrende organer. Den skal bistå ledelsen i det strategiske arbeidet både i utviklings- og i gjennomføringsfasen. En viktig del av oppgaven er å følge opp styrende organers vedtak. Administrasjonen skal videre bidra til ledelsens arbeid med samfunnskontakt og kommunikasjon eksternt og internt. På et mer konkret nivå skal administrasjonen også avlaste ledelsen med operasjonelle- og driftsoppgaver, slik at lederne får tid til å utøve lederrollen sin.

Tjenesteyting

Administrasjonen på alle nivå skal yte tjenester til tilsatte, studenter, bedrifter, offentlige institusjoner/myndigheter og det sivile samfunn. Den skal håndtere henvendelser og ivareta prosesser, systemer og rutiner som løser administrative oppgaver tilsatte og studenter står overfor. Administrasjonen skal gi fagnær støtte gjennom tett integrasjon med den faglige virksomheten i arbeidet mot felles mål.

Forvaltning

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

3.2 Funksjonsområder

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

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

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

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

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

- Kjerneoppgavene utdanning, forskning, innovasjon og formidling
- Støttefunksjoner:

- Styrings og ledelse
- Gjennomgående fellesfunksjoner
- Administrative støttetjenester

I tabellen nedenfor er denne inndelingen forenklet og avgrenset til de administrative støttefunksjonene.

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Studieadministrativ støttefunksjoner • Forskningsstøtte • Støtte til innovasjon • Virksomhetsstyring • Sikkerhet og beredskap • Analysetjenester • Kvalitetssikring - internkontroll • Kommunikasjonstjenester • Vedlikehold, drift, brukerstøtte og utvikling av IT • Arrangementsstøtte • Formidling • Etter- og videreutdanning | <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning • Utvikling og tilrettelegging av eiendomsbyggningsmasse og infrastruktur • Driftstjenester • Juridiske tjenester • Internasjonalisering • Bibliotek • Økonomitjenester • Lønnsfunksjon • HR-funksjoner • HMS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3.3 Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene

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

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

3.4 Standardisering og digitalisering av prosesser

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

effektiviseringsgevinsten tas ut når prosessen også er digitalisert. Gjennomdigitaliserte prosesser vil bl.a. fjerne behovet for manuelle håndtering av bl.a. av skjema.

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

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

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

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

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

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

4 Krav til administrativ organisering

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

4.1 Effektivitet

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

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

4.2 Kvalitet

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

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

4.3 Fagnærhet

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

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

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

4.4 Modernisering

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

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

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

5 Gruppas forslag til modeller

I henhold til mandatet for utredningen konsentrerer denne rapporten seg om organisatoriske modeller. Med modeller mener vi arbeids- og oppgavefordeling, plassering av beslutningsmyndighet, kompetanse og kapasitet mellom nivåene og studiestedene knyttet til de administrative prosessene.

Grappa har bygd på ulike prinsipielle modeller for organisasjonsdesign og utvikling. NTNU er i dag organisert som en utpreget linjeorganisasjon der de administrative ressursene i hovedsak er plassert inn i og styrt av linjen. På enkelte områder er dette supplert med mekanismer som skal sikre tverrgående koordinering og samordning. Slik NTNU er organisert i 2016 finner en eksempler på slik matriseorganisering også på administrative funksjonsområder. Det er opprettet matriser innenfor kommunikasjon, kontrollnettverk som har medlemmer fra felles-administrasjonen og fakultetene.

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

- **Linjebasert organisering**, der de administrative ressursene følger og er organisert som en del av den faglige linjen på nivå 2 og 3. I rendyrket form innebærer dette at fakultetene og instituttene eier og disponerer sine egne administrative ressurser fullt ut. Dette er den vanlige organisasjonsformen for universiteter nasjonalt og i stor grad også internasjonalt.
- **Matrisebasert organisering**, der alle administrative ressurser er plassert som stabsressurser og «leies» ut til de faglige enhetene på nivå 2 og 3. I rendyrket form innebærer denne modellen at de faglige enhetene på nivå 2 og 3 kun har faglige/vitenskapelig ansatte og at administrative tjenester leies inn etter et «bestillersystem». Et slikt system kan gjerne kombineres med inngåelse avtaler mellom partene som definerer kvalitet, omfang og frister for hvordan produksjonen av administrative tjenester skal foregå. En slik måte å organisere administrasjon på finner vi for noen enkelttjenester ved universiteter, og i større grad i mange andre offentlige og private organisasjoner.
- **Prosessbasert organisering**, der de administrative ressursene er knyttet opp til organisasjonens kjerneprosesser, eies av prosesseiere og leverer administrative tjenester knyttet til de ulike kjerneprosessene uavhengig av organisatorisk nivå. Typiske eksempler vil være studieadministrative tjenester og støttetjenester for forskning og innovasjon. Andre administrative støttetjenester som brukes i alle deler av organisasjonen (f.eks. HR-tjenester, økonomitjenester, lønnsfunksjon, HMS) kan organiseres som egne støtteprosesser som betjener ulike virksomhetsprosesser og organisatoriske enheter på tvers. En slik organisasjonsform er beste egnet for funksjoner og oppgaver som kan standardiseres
- **Hybrider**, som kombinerer elementer av alle disse tre grunnmodellene

I de alternative organisatoriske modeller som grappa foreslår er det lagt til grunn at universitetet skal ha en linjeorganisert administrativ organisering, med hybride løsninger for enkelttjenester og/eller –nivåer. Dette tas opp nærmere nedenfor.

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

I stor grad dreier det seg om forholdet mellom sentral styring og lokal autonomi. Konkret kan det handle om innenfor hvilke rammer enhetene på nivå 2 og 3 kan utforme egne strategier, disponere sine ressurser, definere forsknings- og utdanningsprofil, organisere sin faglige og administrative virksomhet og velge lokale løsninger når det gjelder systemer og arbeidsprosesser. En variant av

dette dilemmaet er balansen mellom omfanget av standardiserte løsninger ut fra effektivitetshensyn og behovet for «skreddersøm» for å imøtekomme spesielle brukerbehov.

De sju fakultetene ved gamle NTNU har hatt autonomi i utforming av organiseringen av fakultet- og instituttadministrasjoner. Konsekvensen er at noen fakulteter har små instituttadministrasjoner men får administrative tjenester av fellesfunksjoner organisert på fakultetsnivået. Andre har større instituttadministrasjoner og få driftsoppgaver organisert på fakultetsnivå. Noen har en miks av disse.

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

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

5.1 Modell 1

Modell 1 har som utgangspunkt at organisatoriske endringer av administrasjonen i hovedsak gjøres der dette følger direkte av fusjonen, og gjennomføres fra 2017. Samtidig vil det bli satt mål for administrativ forbedring. Målrrettede tiltak vil i denne modellen bli gjennomført over tid for å imøtekomme forventningene brukere og myndigheter har til en effektiv administrasjon som gir tjenester med høy kvalitet.

Fire tidligere institusjoner med hver sine administrasjoner må ha samme formelle regelverk og praktisering av dette, samme basis IT-systemer, og samme grunnleggende kvalitetsstandarder i tjenestene. I seg selv betyr dette store endringer, i hovedsak for høgskolenes administrasjoner. Tidligere HiST vil administrativt bli en integrert del av NTNUs øvrige administrasjon. Det krever tilpasninger, om ikke endret inndeling av administrative enheter. Administrativ integrasjon mellom tidligere HiST og NTNU vil være en stor omstillingsoppgave.

En tilsvarende integrasjon av administrasjonene ved tidligere HiG og HiÅ vil være vesentlig mer krevende. Den enkle og mest stabile løsningen vil derfor være å beholde alle administrative funksjoner under en stedlig ledelse i Gjøvik og Ålesund som nå.

Vurdert ut fra kravene til administrasjon som er formulert i kap. 4 vil en slik modell antakelig ikke bety endring av *kvaliteten* i tjenestene med mindre det gjøres i et løpende utviklingsarbeid.

Det samme kan sies om *fagnærhet*. Vi har i dag stor grad av lokal administrativ støtte, med den nærhet til faglig virksomhet som dette gir. Behovet for standardisering og eventuelt digitalisering av prosesser og informasjon vil derimot bli sterkere ved en stabil organisatorisk modell med bibehold av dagens strukturer. Selvstendige lokale administrasjoner blant annet i Gjøvik og Ålesund medfører behov for å styrke felles institusjonelle grep for å få lik saksbehandling, like arbeidsprosesser og digitalisering av tjenester.

En utfordring ved denne modellen er kravet om *effektivisering*. I en stabil organisatorisk ramme er det krevende å ta ut gevinster gjennom omorganiseringer. Det innebærer at det i stedet blir nødvendig med mer generelle reduksjoner av administrativ virksomhet. Dette kan gjøres gjennom standardiseringer, digitaliseringer og sterkere prosessstyring av administrative prosesser i organisasjonen. Dette er beskrevet nærmere over som **prosessbasert organisering**.

Karakteristiske trekk ved Modell 1:

- Samme organisatoriske inndeling i administrative funksjoner, prosesser og enheter. Det innebærer i hovedsak samme inndeling av sentraladministrative enheter, tilsvarende for fakulteter og ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Samarbeid mellom ulike nivåer innenfor enkeltfunksjoner (eks. studieadministrasjon, HR etc.) vil skje gjennom organiserte matriser.
- Samme administrative ansvarsfordeling mellom nivå 1, 2 og 3. Konkret vil det si et sentralnivå slik vi ser det i dag. Fakultetene gis samme administrative ansvar som nå, og organiserer instituttens administrasjoner gjennom egne beslutninger.
- Egne selvstendige administrative enheter ved NTNU i Gjøvik og ved NTNU i Ålesund. En slik enhet vil ha administrativ myndighet tilsvarende fakulteter, og ha en egen (administrativ) leder. Administrativ bemanning vil tilsvare dagens nivå.
- Effektiviseringskrav møtes gjennom generelle tiltak over tid. For å møte kravet om reduksjon av administrative utgifter (avbyråkratiseringskrav) må det gjennomføres generell effektivisering. Modernisering gjennom økt standardisering/digitalisering av prosesser må være en del av dette.

5.2 Modell 2

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

I tillegg til at fusjonen vil kreve noen mindre organisatoriske tilpasninger, gir den også anledning til å snu steiner som lenge skulle vært sett nærmere på. Dette kan gjøres både for å oppfylle kravene om effektivisering og for å få en bedre administrativ organisering. Her ligger mye av regjeringen og Stortingets forventninger, også i administrativ sammenheng. Også de tidligere høgskolene forventer en samlet gjennomgang av måten vi administrativt arbeider på slik at det blir en reell fusjon for alle.

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

I en modell med større vekt på et fornyelsesperspektiv vil krav om *effektivisering* kunne møtes ved å sette i verk flere tiltak. Det kan skje gjennom reorganisering, og i tillegg til økt fokus på *modernisering* gjennom standardisering og digitalisering av informasjon og prosesser. Ved å løsne eksisterende strukturer åpnes nye måter å organisere arbeidsprosesser på.

Karakteristiske trekk ved Modell 2:

- Større endringer i ansvars- og oppgavefordelinger mellom nivåene. Det bør vurderes om administrative oppgaver kan løses på færre nivåer, sentralt/fakultet eller fakultet/institutt eller sentralt/institutt. Egen vurdering må gjøres for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund om en egen administrativ enhet eller instituttvis/seksjonsvise administrasjoner knyttet til respektive fakultet/institutt i Trondheim.
- Styrking av desentral administrativ støtte på utvalgte administrative funksjonsområder.

Noen funksjonsområder kan være særlig aktuelle å vurdere, kommunikasjon, HR, studieadministrative funksjoner. Desentral styrking kan skje gjennom tilsvarende reduksjon av oppgaver på sentralt nivå.

- Sterkere sentral administrativ styring på utvalgte administrative områder.
Funksjonsområder som krever spesialisert kompetanse, eksempelvis EU-rådgiving, juridiske tjenester, administrativ støtte til innovasjon.
- Større sentralt ansvar der standardisering og mer digitalisering av prosesser vil kunne gi effektiviseringsgevinster. Eksempler er økonomitjenester, lønnstjenester, IT-forvaltning og –drift.
- Større muligheter for å nå effektivitetskrav.
Fornyelse gjennom reorganisering gir mulighet for ulike og fleksible løsninger mellom nivåer og funksjonsområder. Det gjør det enklere å møte effektivitetskrav, ved blant annet å redusere administrative kostnader gjennom naturlig avgang.
- Tydeligere institusjonell styring av administrative prosesser.
En modell for administrativ fornyelse krever i utgangspunktet sterkere styring av fordelingen av administrative oppgaver. Det gir muligheter for tydeligere oppfølging fra institusjonsledelsen side, blant annet vedrørende administrativ kvalitet på alle nivåer og funksjonsområder.

5.3 Variant av Modell 2

I mange organisasjoner, ikke minst innen offentlige tjenester, finner vi mer radikale løsninger for administrativ organisering enn det vi er vant med ved i vår sektor. En av disse er i innledningen til kap. 5 omtalt som **matrisebasert organisering**. Fokus settes på kvalitet i de administrative tjenestene kombinert med høy effektivitet. Dette kan representere et steg videre av det som her er kalt Modell 2.

I vår sammenheng kan en slik organisatorisk tenkning nærmere beskrives ved at rektor definerer tydelige kvalitets- og effektivitetskrav til administrative prosesser og setter økonomiske rammer for administrasjon ved hver enhet. Dette danner grunnlag for «bestilling» av administrative tjenester fra rektor til aktuelle enheter. Eksempelvis kan NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund gis et oppdrag om administrative tjenester til virksomheten på sine respektive campuser. Et slikt bestillersystem forutsetter bredt aksepterte kriterier for fastsettelse av administrative kostnadsrammer for administrasjon.

En variant av en matrisebasert organisering i vår sammenheng er at rektor (også) bestiller fellesadministrative tjenester innen aktuelle funksjonsområder som økonomitjenester, HR-tjenester, IT-tjenester osv. Oppgavene som bestilles kan utføres av en sentraladministrativ enhet (en økonomienhet, en HR-enhet, en IT-enhet), eller en oppgave kan (helt eller delvis) utføres av eksempelvis et fakultet som fellesoppgave for hele universitetet. Kvalitetskrav og økonomiske ressurser bestemmes i bestillingen.

Organisering etter en form for matrisebasert organisering gir åpenbart gode muligheter for *effektivisering*. Det kan også hevdes at en slik organisering gir bedre *kvalitet*, ved at den vektlegger sterkt kvalitetsstandarder gjennom bestillingen av tjenester. For administrative enheter kan det også gi en *moderniseringseffekt* i seg selv, blant annet fordi det gjerne knyttes sterkt fokus på leveransen til brukerne av de administrative tjenestene. Det kan på den annen side være slik at en slik organisering blir stiv og formell og byråkratiserende, og lite fleksibel ved endrete behov hos brukerne, med de konsekvenser dette har for kravet om *fagnærhet*.

Karakteristiske trekk ved en slik variant av Modell 2

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

6 Vedlegg

6.1 Den administrative virksomheten ved NTNUs studiesteder

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

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet

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

Høgskolen i Sør-Trøndelag

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

Høgskolen i Gjøvik

Høgskolen i Gjøvik er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, avdelingsnivå med 3 avdelinger, samt et tredje nivå bestående av seksjoner/laboratorier eller sentre. Administrasjonen er i stor grad sentralisert på institusjonsnivå (fellesadministrasjon). Administrativt tilsatte på avdeling har dekan som nærmeste overordnede, men er tilknyttet operative seksjoner på aktuelle fagområder. Administrasjonen omfatter rundt 70 årsverk.

Høgskolen i Ålesund

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

6.2 Administrative nøkkeltall

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

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

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

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

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

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

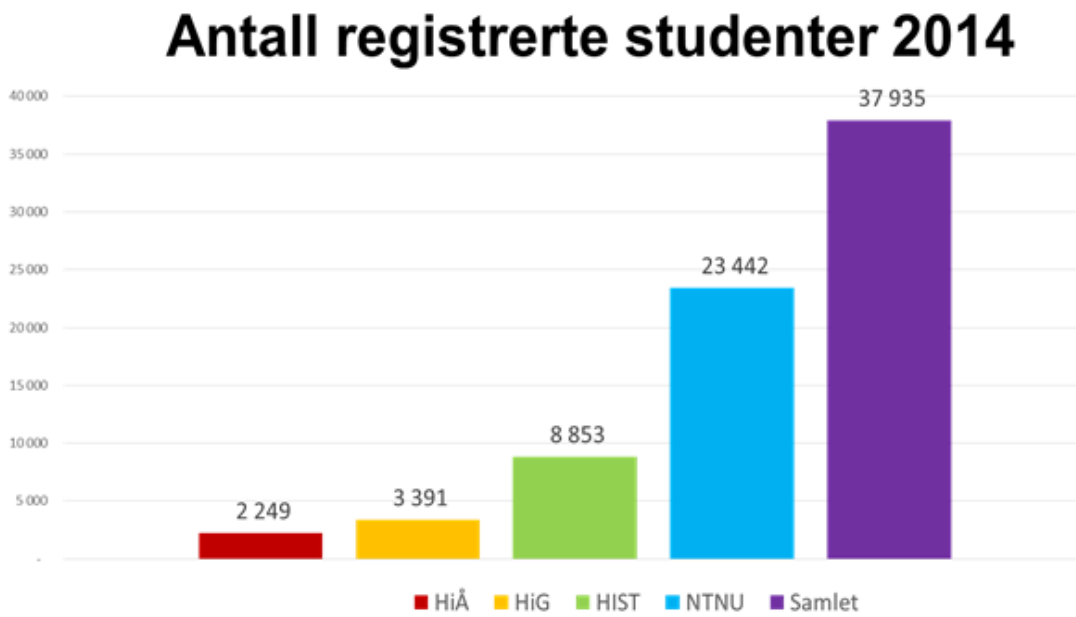
Stillingsgrupper, administrative stillinger	NTNU	HiST	HiG	HiÅ	Andel
Saksbehandler	50 %	50 %	39 %	36 %	49 %
Senior saksbehandler	17 %	17 %	7 %	4 %	16 %
Rådgivere og prosjektledere	33 %	32 %	54 %	59 %	34 %
SUM	100 %	99 %	100 %	100 %	100 %

Saksbehandlere = Kontorstillinger, førstesekretær, konsulent og førstekonsulent

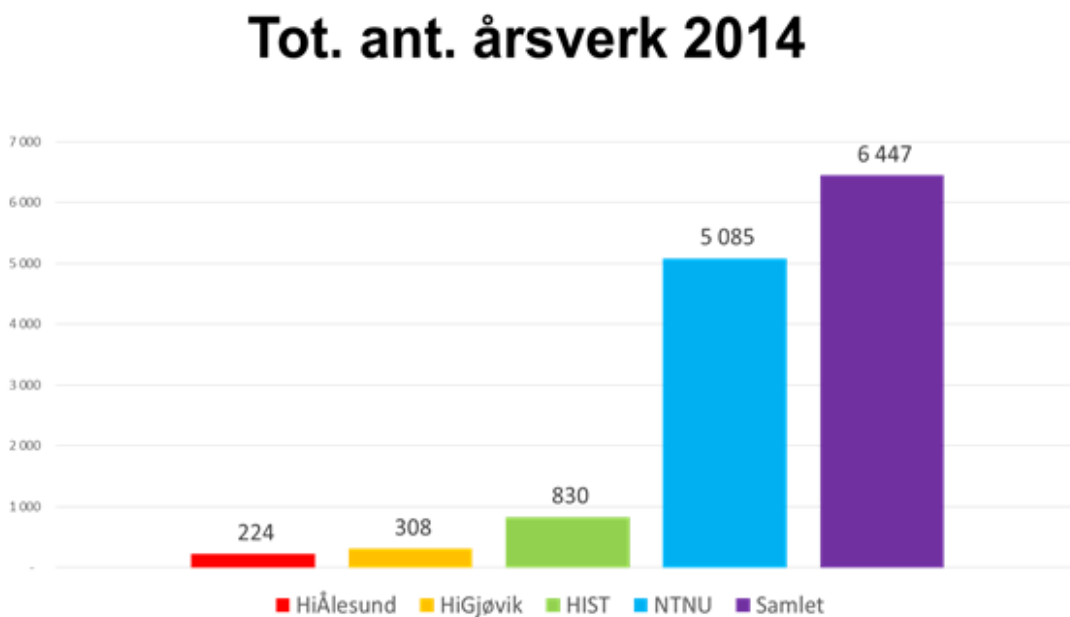
Senior saksbehandler = Senior konsulent

Rådgivere og prosjektledere = Rådgiver, seniorrådgiver og prosjektleder

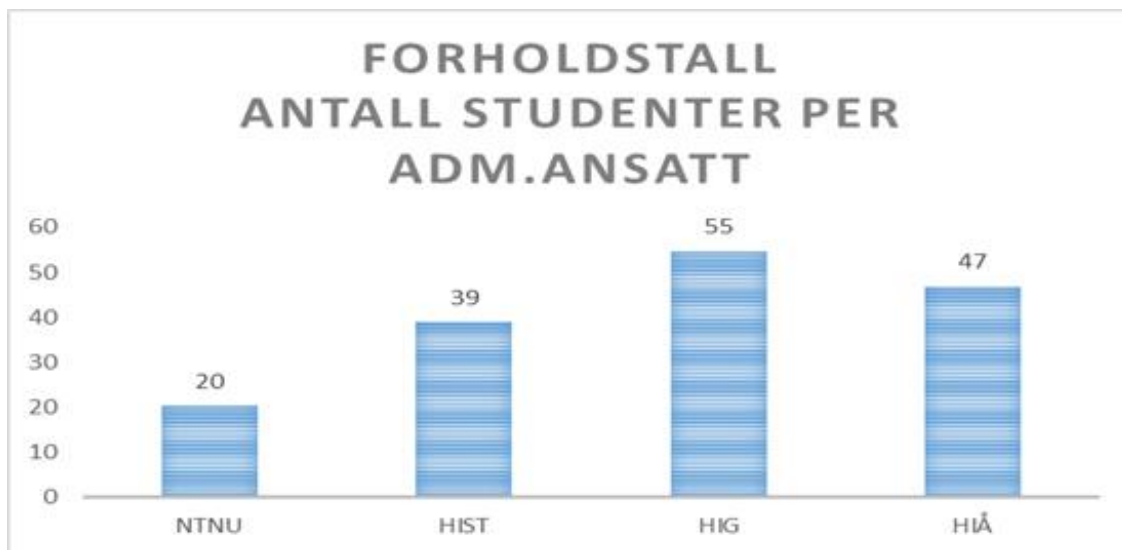
Figur 1: Antall registrerte studenter 2014



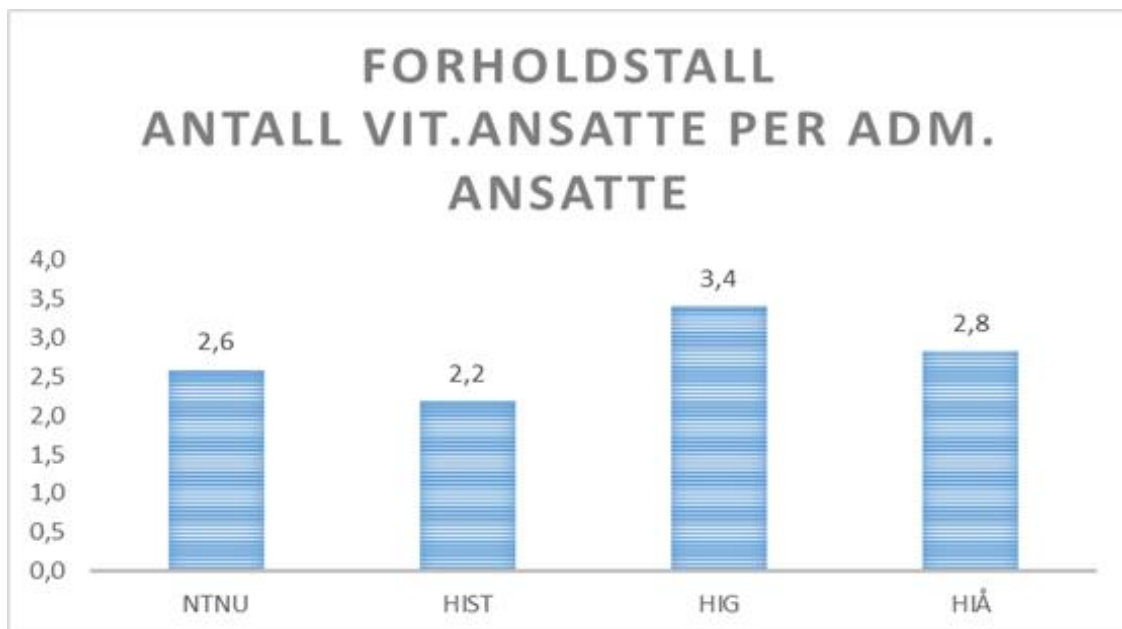
Figur 2: Totalt antall årsverk 2014



Figur 3: Forholdstall antall studenter per administrativt tilsatt



Figur 4: Forholdstall antall vitenskapelig tilsatte per administrativt tilsatt



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

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

Workshop 20.10.15:

Oppsummering fra de 16 temaene i gruppediskusjonene.

Oppsummering av individuelle innspill.

Høringsdokumenter:

Oppsummeringer

Formelt etterspurte innspill

Kvaliteter vi må bevare

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

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

Forventninger til fremtidig organisering

Standardisering av virksomhetsprosesser

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

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

Kompetanse

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

Harmonisering på tvers av administrative nivåer og campus

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

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

Om mobilitet og endringskapasitet

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

Digitalisering

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

Modernisering av arbeidsmåter

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

Nye tjenesteområder

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

6.4 Fusjonserfaringer fra Danmark og Tromsø

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

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

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

Fusjonene ved Universitetet i Tromsø (UiT)

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

I forbindelse med fusjonene er det opprettet fire nye fakulteter; ett i Alta (Finnmarksfakultetet), Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi i Narvik med tre institutter, Det kunstfaglige fakultet og Juridisk fakultet. Studiestedene Alta, Narvik og Harstad har hver sin viserektor med regionalutvikling som mandat. Viserektor i Alta har dessuten et generelt ansvar for den organisatoriske utviklingen av UiT. De er en del av universitetets toppledelse, men er ikke en del av linjeorganisasjonen.

Viserektorene leder campusråd som behandler faglig utvikling på campus, koordinering av aktivitetene på campus på tvers av enheter og som skal bidra til å ivareta arbeidsmiljøet på campus. For fagmiljøer der instituttleder er lokalisert på en annen campus enn de aktuelle fagmiljøene, er det etablert en funksjon som assisterende instituttleder.

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

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

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

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

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

- Ved de nye fakultetene avklarer dekanene selv den interne administrative oppgavefordelingen og dimensjoneringen mellom fakultet og institutt.
- Instituttene skal ha en kompetent og tilstrekkelig støtte som sørger for at fagmiljøene kan konsentrere seg om primærvirksomheten. Instituttadministrasjonen ledes av kontorsjef og yter tjenester innen personal, økonomi, studie- og forskningsadministrasjon.

- Tilsatte ved HiH og HiN innen bygg/eiendom, IT og bibliotek innplasseres i de tilsvarende avdelinger i sentraladministrasjonen. Plasseringen av tilsatte ved de tidligere høgskoleadministrasjonene skjer gjennom stedlig fakultet (Alta, Narvik) eller campusorganisasjon (Harstad).

Styret vedtok 27.10.15 å starte en fullstendig reorganiseringsprosess etter 3 fusjoner

Viktige og relevante erfaringer fra fusjonene ved UiT er:

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

Syddansk Universitet (SDU)

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

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

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

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

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

Rådet skal bidra til å koordinere aktivitetene til og mellom fakulteter, institutter og fellesadministrasjon, drøfte og informere om campusinitiativer og være et informasjonspunkt til og fra SDU-ledelsen. Markedsføring, synliggjøring og samarbeid med lokalt næringsliv og medvirkning til tverrfakultære initiativer er også tema for rådsmøtene. Sakene i campusrådene skal være av prinsipiell karakter og ikke kolliderer med fakultetenes arbeid. I tillegg har campusene utenfor Odense brukerutvalg med felles mandat og sammensetning. Utvalgsarbeidet koordineres av en egen campussekretær og består av studentrepresentanter og stedlig administrativ ledelse. Ved SDU gjelder det såkalte subsidiaritetsprinsippet/nærhetsprinsippet, dvs. at alle beslutninger som kan gjøres lokalt, ikke skal gjøres sentralt.

Noen relevante erfaringer fra SDU er:

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

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

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