

GJENNOMGÅENDE PROSESSER

1 INNLEDNING

Gruppen er bedt om å kartlegge og prioritere gjennomgående prosesser sett fra sentraladministrasjonens side. I stedet for å be om nye innspill, bygger dette notatet på materialet som allerede foreligger: arbeidsgruppens innspill og workshop og høringsmøtene høsten 2015. Her ligger konkrete forslag om hvilke prosesser som bør standardiseres og digitaliseres. Disse bør kartlegges totalt sett, deretter prioriteres hva som bør gjøres på kort sikt og være på plass til 1.1.2017 og på lenger sikt defineres som egne prosjekt.

Dette notatet er bygd opp i tre deler:

- En mer utførlig omtale av prosessenkning og prosesseierskap med eksempler
- En oppstilling av alle prosesser som er foreslått i løpet av høsten 2015, jf. innledningen
- Prioritering av prosesser som gjør designes på kort og langt sikt

2 PROSESSER OG PROSESSEIERSKAP

I prinsippene over har arbeidsgruppa slått fast at det bør etableres en rolle som **prosseier**. I dette avsnittet beskriver vi hva som menes med prosess og prosesseierskap i denne sammenhengen, og vi skisserer hvilke prosesser det vil være mest aktuelt å etablere et slikt prosesseierskap for.

2.1 PROSESS

Med prosess menes her at *flere personer i en organisasjon til sammen utfører aktiviteter for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet. Prosessen inkluderer de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen.*

I denne sammenhengen kan prosesser med fordel deles i to hovedtyper: På den ene siden prosesser som fra ende til ende opererer innenfor samme organisatoriske enhet eller myndighetsområde, og på den andre siden prosesser som inkluderer roller og oppgaver på tvers av linja. I tillegg er det hensiktsmessig å skille mellom prosesser som gjennomføres sporadisk og som må skreddersys til den konteksten de opererer i, til forskjell fra prosesser som gjennomføres hyppig og som er godt egnet for rutinebeskrivelse, standardisering og (del-)digitalisering.

Når vi i dette avsnittet anbefaler at det innføres en rolle som prosesseier, med tydelig mandat og myndighet, er det med tanke på prosesser som a) går på tvers av linja og b) gjennomføres relativt hyppig.

2.2 PROSESSEIERSKAP

I de gjennomgripende prosessene som går på tvers av enheter og nivå, vil rollene og oppgavene ivaretas av personer fra ulike organisasjonsenheter, og ansvaret for å se til at prosessen som sådan er preget av effektiv arbeidsdeling, god arbeidsflyt og høy kvalitet er dermed ikke entydig. For noen prosesser av denne typen anbefaler arbeidsgruppa at det etableres en tydelig rolle som **prosseier**, hvor det formelt utpekes en person som har ansvar for å beskrive og overvåke prosessen, og for å ta initiativ til større eller mindre endringer i

prosessen når dette er nødvendig. Det vi her omtaler som prosesseierrollen ligner dermed både på funksjonslederrollen i en matrise og på prosjektlederrollen, men er en permanent rolle uten formelt lederskap og disposisjonsrett over de ressursene som inngår i prosessen.

For å få gjennomført endringer i prosessen må prosesseierskap plasseres høyt i organisasjonshierarkiet, og prosesseier må få delegert myndighet til å instruere linja i relevante spørsmål. Til prosesseierrollen ligger også ansvaret for å vurdere når og hvordan større prosessrevisjoner bør gjennomføres. Dette innebærer at prosesseier må ha god kontakt med linjeledere og andre prosesseiere, slik at både løpende prosesser og større endringsprosjekt koordineres på en måte som ikke belaster de samme ressursene samtidig.

Prosesseier må videre arbeide tett med linjeledelse og aktuelle fagressurser på området i design og utvikling, for eksempel gjennom styringsgrupper, forum og andre arenaer med hensikt om å skape enighet og oppslutning om prinsipper, føringer og krav. Den komplekse strukturen rundt prosesseierskap medfører at samarbeidsvilje, fleksibilitet/velvillighet og gode endringsprosesser må vektlegges. Prosesseier må også forholde seg til lover og regler i prosessutvikling. Nært samarbeid med leder(-e) for funksjonsområder er nødvendig.

2.3 PLASSERING OG DELEGERING AV PROSESSEIERROLLEN

I dagens modell er prosesseierskap implisitt definert som en rolle for funksjonslederne (f.eks. har personalsjef et overordnet ansvar for alle HR-relaterte prosesser, studiesjef «eien» prosessene på studieområdet etc.). Et slikt eierskap er imidlertid ikke formalisert, og det er heller ikke tilstrekkelig. Arbeidsgruppa forstår prosesseierskap som en mer operativ rolle, og prosesseiere må ha kapasitet til å følge opp «sine» prosesser på en aktiv måte.

En løsning kan være at prosesseierskap formelt legges hos funksjonslederne men delegeres i praksis, hvor vedkommende gis tilsvarende myndighet i saken som formell prosesseier. Slik delegasjon trenger ikke å følge ordinær linje, slik at det operative prosesseierskapet i praksis f.eks. kan utøves av en ansatt på et institutt eller fakultet.

2.4 RELEVANTE PROSESSER

Prosesseierskap i denne forstand er krevende, og det bør ikke etableres prosesseierroller for så mange prosesser at det undergraver linjeledelse som NTNUs hovedmodell. De (få) prosessene som gis prosesseierskap må være strategisk viktige for kjernevirksomheten, slik at linjeledere ser merverdien av prosesseierskapet og ser seg tjent med å prioritere utøvelse og utvikling innenfor sitt driftsområde. I tillegg til å bidra til bedre kvalitet og brukeropplevelse knyttet til kjernevirksomheten, vil prosessforbedring av de strategisk viktige prosessene også ha potensial for betydelig økonomisk gevinst.

Arbeidsgruppa foreslår at prosesseierskap prøves ut og evalueres i noen få prosesser som er strategisk viktige og godt forankret i linjeledelsen; i første omgang for eksempel en prosess knyttet til hvert av områdene utdanning, forskning og nyskaping/samarbeid

2.5 OM EIERSKAP OG STANDARDISERING AV ØVRIGE PROSESSER

I avsnitt 2.1 over definerte vi at prosesseierskap, slik arbeidsgruppa forstår det, gjelder prosesser som a) går på tvers av linja og b) gjennomføres relativt hyppig. En mer generell idé om ansvar for prosesser og prosessforbedring vil imidlertid også gjøre seg gjeldende for prosesser som løper innenfor én organisasjonsenhet, og/eller for prosesser som gjennomføres sporadisk. I det første tilfellet vil eierskap for prosessen være knyttet til linjeledelsen for den aktuelle enheten, og ansvaret for å sikre effektivitet og kvalitet i prosessen vil ligge entydig

hos leder. I det andre tilfellet vil det gjerne være en prosjektleder som har ansvar for prosessen, eller ansvaret vil være plassert hos en identifisert linjeleder.

Også i slike tilfeller vil standardisering, prosessforbedring og utvikling og vedlikehold av felles regelverk/malverk være relevant, og mye av tankegangen rundt prosesseierskap, slik det er definert her, er høyst relevant også her. Bevissthet rundt prosesseierskap og plassering av ansvar for kontinuerlig prosessforbedring vil dermed være viktig for hele organisasjonen, ikke bare for de overgripende strategiske prosessene hvor det etableres et institusjonelt prosesseierskap.

3 OPPSUMMERING AV FORESLÅTTE PROSESSER

Dette delen av notatet oppsummerer relevante innspill til områder hvor NTNU har potensiale for å forbedre og effektivisere administrative prosesser. Utgangspunkt for fremstillingen er notat som ble utarbeidet til arbeidsgruppen i september 2015, med tittelen «Faktagrunnlag I: Ressursbruk og forslag til forbedringstiltak i det teknisk/administrative støtteapparatet» (ePhorte-referanse 2015/3147). Notatet inneholdt tabeller med forslag til tiltak, spilt inn av fakultetene/VM og fellesadministrasjonen ved daværende NTNU. Disse forslagene er videre supplert med innspillene som har kommet inn fra høringer og workshops knyttet til arbeidet i Arbeidsgruppa for administrativ organisering.

3.1 STUDIEADMINISTRASJON OG BIBLIOTEK

Innenfor studieadministrative prosesser er det mye å hente ved å standardisere, digitalisere og samordne. Ett område som utmerker seg spesielt i materialet er **eksamen, inkludert sensur, begrunnelse og klage**. Disse prosessene nevnes i nesten alle tilbakemeldinger som en «byråkratisk prosess med mange ledd og mye manuelt arbeid», som en «gedigen tidstyv» og som sårbart for feil. Mange fakultet oppgir også at de allerede har utredet/iverksatt forbedringer i deler av disse prosessene, men mye forbedringspotensiale gjenstår og de gode løsningene er dårlig spredt. Fakultetsforum (seksjonssjefene på fakultet/studenter) anbefaler at videre arbeid med digital eksamen må legge til grunn en forståelse av at hele arbeidsflyten fra eksamensoppgaven skrives til eksamen gjennomføres, til sensur og begrunnelse/klage bør behandles som én stor arbeidsprosess hvor mange manuelle rutiner kan effektiviseres.

3.2 FORSKNINGSADMINISTRASJON

Søknadsprosess BOA-prosjekter: Det arbeides med dette gjennom PIF-prosjektet. I tillegg til å arbeide med ny versjon av Maconomy, er det også viktig å se på rutinene som brukes i arbeidet med søknader med siktemål å forenkle og effektivisere prosessen fram til søknad er sendt inn. Ofte er det flere nivå (fra faggruppe til rektor) og flere seksjoner involvert i arbeidet. Derfor er det viktig å ha en tydelig arbeids- og ansvarfordeling for å sikre best mulig informasjonsflyt og hindre forsinkelser.

EU-prosjekter: Støtteapparat ved NTNU i forbindelse med deltagelse i Horisont 2020 ønskes med et sentralt EU-kontor med kompetanse og kapasitet innen alle relevante områder for å unngå sårbarhet ved utskifting av personell i mindre enheter. Man vil også få stordriftsfordeler ved å øke kompetansen i stort, felles faglig miljø som kjenner prosessene fra søknad til avslutning av prosjekter og som innehar et godt kontaktnett.

3.3 PERSONAL OG ORGANISASJON (HR)

Flere nevner behov for gjennomgang av **prosessene knyttet til rekruttering, ansettelse og oppstart**, og også her er det gjennomført endringer av ulike delprosesser ved ulike enheter. Noen delprosesser gjelder spesielt ansettelsesprosessen for vitenskapelig tilsatte, hvor blant

annet smidigere **oppnevning av komiteer** og bruk av «**UiO-modellen**» (søknader som ikke oppfyller kravene blir ikke sendt videre til bedømmelseskomiteen for vurdering) er blant forslagene. Som aktuelle elementer i en slik prosess nevnes:

- Utlysning: hva, hvordan, hvor
- Sikring av likestillingshensyn
- Planlegging ift midlertidighetshensyn/faste ansettelser/ kunngjøring
- Forbedring av flyt (hastighet) i utvelgelsesprosessen, særlig fast vitenskapelige stillinger
- Tildeling av adganger og tilganger (bredning av IAM-prosjekt)
- Mottak av internasjonale ansatte (SUA-kontor/ekstern bistand, sentral kvalitetssikring)

Egne felles arbeidsavtaler for timelønnede studenter: Dette er forslag til to nye arbeidsavtaler - en avtale for timelønnede studentassistenter, og en tilsvarende avtale for timelønnede studenter i andre stillingskoder. Felles for disse to avtalene, er at tilsetningen varer gjennom hele studieperioden (3 eller 4 år) uten å utløse rettigheter eller kunngjøringsplikt. I tillegg skal avtalene regulere gjeldende kriterier og forutsetninger for slik type tilsetning. Det er også foreslått retningslinjer for registrering av ansiennitetsberegning og opprykkskode/lønnsopprykk for disse tilsetningene. Dette vil føre til at det blir utarbeidet kun en arbeidsavtale, utført en registrering i lønssystemet og kun automatiske lønnsopprykk, i stedet for stadig nye bestillinger av forlengelser av arbeidsavtaler og nye lønnstrinn, med tilhørende nye registreringer og vurderinger rundt plassering i rammen og reell ansiennitet ift. stillingsbrøken som timeantallet utgjør. Man unngår også runder med nye vurderinger i fbm. utløst kunngjøringsplikt, opparbeidelse av rettigheter og gyldig midlertidighetshjemmel. Et slikt tiltak vil med andre ord betydelig redusere arbeidsomfanget for både ledere, HR-medarbeidere og lønnsattestanter når det gjelder tilsetning og oppfølging av timelønnede studenter. Tiltaket vil sørge for at man har like avtaler og lik behandling for denne gruppen. Samme sak vil behandles på færre nivå, man unngår tidstyver og oppnår mer elektronisk saksbehandling og generelt en mer effektiv prosess.

Oppdragstakeravtalen er en felles avtale for alle enheter ved hele NTNU som skal anvendes for alle oppdrag som utføres av eksterne oppdragstakere. Den skal fungere som både lønnsbilaget og avtaleverket for oppdraget. Avtalen erstatter utbetalingsblanketter som P6/P4 som før ble sendt inn i tillegg til tilhørende avtale, og vil dermed føre til færre dokumenter gjeldende samme oppdrag. På den måten bidrar også avtalen til at det trengs færre attestanter på veien fra utarbeidet avtale til utbetaling av honorar. Skjemaset er elektronisk og har punkter til utfylling for all nødvendig informasjon. Ved at man unngår «hjemmesnekrede» og mangelfulle avtaler, minskes tidsbruk og merarbeid på innhenting av mangelfulle opplysninger, og man får enklere og raskere utført utbetalinger. Dette gjelder særskilt utbetalinger til utenlandske oppdragstakere ift. skatt for oppdrag utført i Norge, internasjonal identifikator og bankkonto-opplysninger. Tiltaket fjerner tidstyver og dobbeltarbeid, sørger for mer elektronisk saksbehandling, samme sak behandles på færre nivå og man oppnår lik praksis for eksterne oppdrag ved hele NTNU i tillegg til en generelt mer effektiv prosess.

Onboarding – et helhetlig mottaks- og opplæringsprogram av nyansatte: Mottak av nyansatte er i dag forskjellig fra enhet til enhet. Det finnes ingen helhetlig plan eller system for mottak, opplæring og kvalitetssikring av at nyansatte får det som skal til for å komme inn i arbeidet så raskt som mulig. Mange enheter utvikler lokale mottaksopplegg som i stor grad er overlappende. Vi har behov for et felles system for å kunne følge opp den enkelte ansatte og kvalitetssikre rutiner på systemnivå. Det finnes allerede mange gode mottaksrutiner og opplæringsmuligheter i organisasjonen. Gjennom å strukturere eksisterende informasjon bedre vil vi kunne nyttiggjøre oss gode rutiner på tvers, og sikre at opplæringen som gis er god. En

del informasjon som i dag gis en-til-en bør kunne flyttes til e-læringssystemer. Et godt strukturert mottak med plan for nødvendig og tilgjengelig opplæring vil kunne frigjøre tid i mange ledd, få nyansatte raskere inn i arbeidet og forhindre dobbeltarbeid på tvers av enhetsgrensene. Dette er ikke minst relevant for **mottak av utenlandske ansatte**, hvor det i tillegg til bedre arbeidsflyt er behov for spesialisert kompetanse på kontrakter, bolig, norskurs, lønn, bank, folkeregistrerte alle formalia relatert til opphold i Norge.

Arbeidsmiljøutvikling (herunder forebygging, kartlegging (ARK mv.), planlegging/prioritering, igangsetting og oppfølging av forbedringstiltak, handtering).

Lønnsprosessen: Mulighet for lønnsattestanter på fakultetene til å registrere direkte i Paga 2.0, slik at vi unngår dobbeltarbeid mellom lønnsattestanter og lønnstjenesten:

- Lønnsattestanten får direkte melding om feil ved for eksempel egenmelding, hermed unngår vi dobbel kommunikasjon og ekstra arbeid
- Permisjon uten lønn: ikke behov for manuell oppfølgingsperm lenger
- Registrering av gjest kan forkortes, har betydning for tildeling av tilganger
- Ikke ventetid og dobbelt arbeid ved bruk av andre meldinger
- Mottar varsel om maksdato og sykepenger direkte, inklusiv maler fra Paga

3.4 INNKJØP, ØKONOMI OG VIRKSOMHETSSTYRING

Forenkling av rutiner ved innkjøp i hele kjeden **fra bestilling til betaling**. Utstedelse av rekvisisjoner, skrevet for hånd, registrering av bestilling, attestering og anvisning, varemottak og avstemming mot faktura gir en tidkrevende og lite effektiv prosess.

Utbetaling til utlandet: Det foretas mange og ulike typer utbetalinger til utlandet. Dette er også et område hvor omfanget øker. Disse utbetalingene håndteres av ulike faggrupper og systemer. Dette er et område som det ikke er gjort en nærmere vurdering av, men det er rimelig å anta at det ligger et potensiale her i forhold til forenkling, standardisering og effektivisering – og da både for fakultet/institutt og Økonomiavdelingen.

Salgsprosessen: Vi har i dag ingen klart definert salgsprosess og dagens praksis omfatter mye manuelt arbeid på alle nivå. En definert prosess med elektroniske løsninger for fakturaflyt vil gevinst både på fakultet/inst og i Økonomiavdelingen. Det er ikke foretatt beregninger i forhold til gevinst, men Økonomiavdelingen bruker i dag 0,5 årsverk på dette området som kan bortfalle helt eller delvis med elektronisk flyt.

3.5 PRIORITERING - STRATEGISK FORBEDRING OG LAVTHENGENDE FRUKT

Arbeidsgruppa har i sin beskrivelse av prosesseierskap understreket at dette er et krevende forbedringsverktøy som bør benyttes for et begrenset antall gjennomgående prosesser av stor strategisk betydning for NTNU. I materialet over er det pekt på en rekke prosesser, av svært forskjellig omfang og innhold. Prosessene er også i svært varierende grad gjennomgått allerede; noen har vært gjenstand for betydelig revisjonsarbeid, mens andre bare er identifisert som aktuelle for slik revisjon.

Det ligger nå til arbeidsgruppa å ta stilling til hvilke av NTNUs administrative prosesser som er egnet for prosesseierskap, slik gruppa har beskrevet det. Gitt endringsvolumet i organisasjonen er det også behov for å foreslå en prioritering av disse, som grunnlag for et «veikart» for gjennomgang av de viktigste prosessene. To relevante kriterier i denne vurderingen vil være

prosessens strategiske betydning (hvor stort er potensialet for gevinst) og grad av modenhet (hvor raskt kan gevinster realiseres).

Forslag til strategisk begrunnet prioritering¹:

- 1) Rekrutterings- og mottaksprosessen (fra behovskartlegging til integrering i arbeidskontekst)
- 2) Digital eksamen (inkludert sensur, begrunnelse og klage)
- 3) Søknadsprosess EU

Forslag til praktisk begrunnet prioritering:

- 4) Fra bestilling til betaling
- 5) Oppdragstakeravtale
- 6) Avtale for timelønnede studenter

Foreløpig ikke prioriterte prosessforbedringer:

- 7) BOA-søknader
- 8) Lønn
- 9) Utbetaling til utlandet
- 10) Salgsprosessen
- 11) Arbeidsmiljøutvikling

¹ HR/personal har selv foreslått at rekrutteringsprosessen gis prioritet og en prosesseier, mens arbeidsmiljøutviklingsprosessen er nevnt som en mulig kandidat nr. 2. Ellers inneholder ikke materialet noen tydelige forslag til prioritering, og den foreslåtte prioriteringslista er dermed ikke forankret hos de som har kommet med innspillene.

4 OPPSUMMERING AV FORESLÅTTE TILTAK

4.1 STUDIEADMINISTRASJON

KVASS-rapporteringen bør kunne forenkles og digitaliseres i større grad.

Studieplanprosessen: Dagens ordning synes i realiteten å innebære dobbeltarbeid, og det bør vurderes å flytte godkjenningen til fakultetene.

E-læringsystem må kunne tilpasses den enkelte

Digital studieveiledning bør utprøves – felles på tvers av alle campus

Vitnemålsutstedning: Det vil være fordelaktig at den som utsteder vitnemål for et fakultets studieprogram også er tilsatt ved fakultetet, ikke sentralt nivået. Gjennom å flytte oppgavene vil vi ha bedre mulighet for å samordne prosessen og bidra til kompetanseheving.

Forbedring av FS og PAGA: Mange brukere av FS opplever systemet som lite brukervennlig og brukerstyrt. Konkrete eksempler på dette er mer intuitive menyer/moduler, oversikt over hvilke rapporter som finnes, samt mer fokus på opplæring av «viderekommende» FS-brukere. Uthenting av statistikk er også for tungvint.

Pensum: Pensum bør ligge tilknyttet hver emneside (eksterne nettsider). Enklere vedlikehold og innsending for faglærer.

Gamle eksamensoppgaver: Enkelt vedlikehold og innsending for fagmiljøene. Enkel og brukervennlig presentasjon på emnesidene, søk, innsida. Kanskje bruke Bibsys sitt DLR som en test?

Bruk av en **oppmøte-app** for studenter

4.2 FORSKNINGSADMINISTRASJON

Forskningstermin: delegering til instituttnivå (her gjøres det mye ulikt på fak); felles retningslinjer MÅ utarbeides.

Feltarbeid: Sørge for at faglærer får god arbeidsflytstøtte ift feltarbeid-planlegging, påmelding, oversikt osv. Redusere NTNUs sårbarhet og bedre oversikten når vi har med studenter på reise.

4.3 DOKTORGRADSUTDANNINGEN

Administrativ behandling av forskerkurs/ph.d.-kurs som ikke kjøres jevnlig, og som ikke er del av studieplanen: Dette gjøres i dag veldig tungvint, og det er vanskelig å administrere det på en måte som tilfredsstillende både NTNUs, faglæreres/kursholderes og studentenes behov. Andre institusjoner klarer å gjøre dette på en langt mer hensiktsmessig måte.

4.4 LABORATORIEDRIFT OG –STØTTE

Vedlikeholds- og serviceavtaler, samt driftsavtaler forbundet med laboratorier og infrastrukturer: Det er en realitet at duplisering av vitenskapelig utstyr forekommer. Dette medfører at både arealer og kostnader ved arealer (vedlikehold, service og HMS) og infrastruktur kan bli høyere enn nødvendig (gitt ledig kapasitet). Dersom det er et mål å redusere omfanget så er oversikt over hva som finnes av tilgjengelig utstyr gjøres lettere

tilgjengelig. På noe lenger sikt bør det gjøres vurdering av hensiktsmessigheten av å samordne laboratorier på tvers av NTNU for å profesjonalisere lab-kompetanse og drift.

4.5 HMS OG BEREDSKAP

Digitale datablad. UiO har søkt og fått innvilget at datablad finnes kun digitalt på lab.

«Digitalt feltkortsystem»: I dag benyttes «feltkort» for å registrere personalia og kontakinformasjon når studenter og ansatte deltar på feltarbeid, ekskursjoner, prosjekter, tokt, dykking, etc. Feltkortene lagres lokalt hos enheten i form av papirskjema i en ringperm og/eller regneark, NTNU har ingen sentral oversikt over studenter og ansatte på reise. I mangel av et sentralt system har flere fakulteter startet opp arbeid med å etablere egne, digitale løsninger.

«Digitalt romkortsystem»: Det er behov for et sentralt system som både kan generere romkort og oversiktslister med informasjon fra romkortene, f.eks. oversikter over romansvarlige, brannfarlig vare og gass. I 2014 ble det gjort en foranalyse ved IT-avdelingen på behovet for romkort. Foranalysen antyder et tidsbilde på å etablere en sentral løsning for romkort på <6mnd dersom dette løses i et eget verktøy/system og 2-3 år dersom dette løses i et framtidig system for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU). IT-avdelingen planlegger, basert på foranalysen og øvrige prioriteringer av prosjekter, å gjennomføre et forprosjekt en sentral løsning for romkort Q3 2015.

4.6 PERSONAL

Strategisk personalplan: må koble undervisning, BOA og forskningsoppgaver og relatere dette strategisk til tilsettinger.

Lync: Bruk av Lync som normalordning ved intervju for stillinger og møter der man ikke må være fysisk til stede vil gi økonomiske innsparinger (reisekostnader) samt redusere tidsbruk for våre ansatte. En positiv bieffekt er at det vil være bra for miljøet.

Sentralt tjenestetilbud utreise: I dag bruker vitenskapelig ansatte, leder og konsulenter mye tid på planlegging og etterarbeid i forbindelse med forskningstermin. En sentralisert tjeneste på området vil bidra til økt utreisefrekvens, jf. internasjonal handlingsplan, og vil innebære effektivisering og spart arbeid særlig for vitenskapelige ansatte og konsulenter ved institutt/fakulteter. Anslått arbeidsinnsats per forskningstermin med nåværende praksis er 3 til 4 mnd. og Personalavdelingen bruker allerede i dag mye unødvendig tid på «brannslukking» og gjenoppretting. En sentralisert tjeneste bør som utgangspunkt disponere tre årsverk. Med dagens utreisevolum på 55 personer á 3 mnd. innebærer tidsforbruket lokalt 55x3mnd = 165 mnd. = 13,75 årsverk (mot 3 i en sentralisert funksjon). Dobler man volumet til 110, som er målet i internasjonal handlingsplan, blir årsverksforbruket 27,5.

Sentralt tjenestetilbud innreise: Personalavdelingen er i dag 2.linje tjenesteyter på innreise. I praksis oppsøker likevel mange innreisende enkeltpersoner avdelingen for å få hjelp direkte. Støtten fra primærmiljøene er fragmentert og det er vanskelig å bygge opp kompetanse når man ikke jevnlig jobber med innreise og immigrasjon. Tjenesteytingen er komplisert, kunnskapsoppbygging er avhengig av et visst volum og tidsforbruket for eksperter er langt lavere enn blant generalister. Innreisetjenestene bør derfor sentraliseres fullt ut og bli 1.linje.

Midlertidige ansatte/opsigelse ved bortfall av finansiering: god prosess, regler og oppfølging: felles NTNU-nivå

Sentralisering av foreldrepermisjoner: I dag bruker ansatte, HR-konsulenter og FR-tjenesten (fraværs- og refusjonstjenesten) mye tid på å behandle foreldrepermisjoner som er feil. Vi jobber i etterkant av søknaden til NAV, og har uklare rutiner for saksbehandlingen internt på NTNU. En foreldrepermisjon omfattes av et komplekst regelverk som det er vanskelig å forvalte hvis det ikke jobbes med kontinuerlig. En spesialist med høy kompetanse på fagområdet vil kunne tilby bedre service til ledere og ansatte, tidsbesparelser i mange ledd, og lik behandling av ansatte på NTNU.

Ferieregistrering: Ansatte i fakultetsadministrasjonen og ved instituttene bruker svært mye tid på registrering av ferie for vitenskapelig tilsatte. Det bør vurderes å sentralisere dette arbeidet til fellesadministrasjonen ved NTNU, samt finne fram til en enkel og effektiv metode å gjøre dette på.

Felles servicesenter/systemer: Gjennomgående rutiner med en felles mal for hvordan saker løses. Felles servicesenter innen HR, lønn, reiseregning, ferie, permisjoner med mer. En kartlegging i 2014 viste at 7.7 årsverk kan innspares ved samling/sentralisering av tjenester som ferieoppgjør, variabellønn og reiseoppgjør i et felles tjenestesenter. Videre analyse og kartlegging er iverksatt med tanke på å etablere et felles tjenestesenter for variabel lønn, reiseoppgjør og ferie i løpet av høsten 2015. Andre aktuelle tjenester kan være arbeidsavtaler, pensjon, oppgjør forskningstermin og permisjoner. Jo flere oppgaver som inngår i et felles tjenestesenter, jo større er innsparingspotensialet. Beslutning må tas og gjennomgående arbeidsprosesser må etableres. Mye arbeid er allerede gjort slik at dette kan være oppe å gå i alle fall innen 01.01.17

Større grad bruk av **E-læring** i stedet for kurs med fysisk tilstedeværelse og vil kunne spare både tid og penger. E-læring gjør tid og avstand uviktige, det muliggjør gjenbruk og deling av kunnskap/materiell og gir tilgang til ubegrenset med informasjon. E-læring gir mulighet å levere kunnskap just-in-time (JIT) og det er en av de store fordelene. Gjennom et felles elæringsssystem har alle mulighet til å få lik opplæring innenfor forskjellige prosesser ved NTNU. I tillegg vil ikke «alle» enheter bruke tid og ressurser på å lage egne e-læringsprogram.

Økt opplæring gir bedre kompetanse, færre feil og større effektivitet:

- HR-skolen
- Kurs i «leaning» av arbeidsprosesser
- Effektive møter
- Effektiv prosjektledelse

Kurskalender: Gjøre det enklere for ansatte og studenter å finne og melde seg på kurs og kompetansehevende tiltak. Felles kurskalender som samler alle kurs på ett sted. E-læringsportalen bør ha en gjennomgående og samlende struktur. Slik det er lagt opp til i dag har vi et godt verktøy som ikke blir brukt fullt ut for det er ikke hensyntatt ressurser til å iverksette systemet.

4.7 INNKJØP, ØKONOMI OG VIRKSOMHETSSTYRING

Rammeavtaler: Lokalt oppleves det som om man betaler en dyr pris i forhold til hva man kan finne selv ved noen søk på nettet når man skal gjennomføre innkjøp.

Bestillingssystemet (Basware): Innkjøpsprosessen med bestilling av varer/tjenester oppleves som tungvint med mange føringer for anbud, godkjente bestillere og rekvisisjoner for småbeløp. Her vil forenklinger gi administrative besparelser for alle kategorier tilsatte. En nedre

grense på for eksempel kr. 5000,- for hvilke innkjøp som må omfattes av bestillingssystemet vil gi tidsbesparelser.

Vurdere hyppighet for intern **rapportering** (eksempelvis økonomirapportering). Standardisere økonomirapporter til fakultets- og instituttstyrer. Grunnlagstabeller og faste data bør kunne hentes rett ut av BEVISST.

Utvikle felles rammeverk for **inntektsfordelingsmodeller** på sentral- og fakultetsnivå. I dag har vi forskjellige modeller ved alle enheter. Disse er krevende å implementere og vedlikeholde. Vi må ha rom for lokale insentiver, men kan ha et felles rammeverk.

4.8 ARKIV, RESEPSJON OG ANNEN KONTOR- OG LEDERSTØTTE

Mange peker på at **ePhorte** fungerer dårlig; her burde man kunne skaffe et system som både er saksbehandlersystem innenfor faglinjene og arkiv samtidig.

Post og arkivfunksjonen ved NTNU bør vurderes. Det tar opptil en uke før brev kommer fram til mottaker. Det bør være et postmottak ved NTNU som skanner all post og fordeler den ut.

Saksbehandling ephorte: Lese/godkjenne på en enklere måte for de som er sporadiske brukere og ledere.

Begjæring om innsyn i saker i ePhorte: Hvis en journalpost er vurdert som at den skal publiseres, er det da nødvendig at både hovedarkivet, dokumentsenderet og saksbehandler skal involveres?

Dokumentdeling: Kunnskapsforvaltning er et stort, krevende og ikke minst viktig tema. Effektiv kunnskapsforvaltning legger grunnlaget for det meste av vår produksjon og virksomhet. Behov for å sette ambisjon og retning for effektiv kunnskapsforvaltning, samt indentifisere tiltak for effektiv deling av administrative dokumenter.

Telefoni: I dag er det slik at mange ansatte har mobiltelefon gjennom jobben og fasttelefon på kontoret. Det framstår som lite økonomisk å ha begge deler. NTNU bør på sikt vurdere å gå over til en ren mobiltelefonordning slik mange store norske bedrifter har gjort. I mellomtiden kan man vurdere en ordning der man kan velge mellom mobiltelefon gjennom jobben eller fasttelefon på kontoret.

Endre telefonnr direkte fra Innsida: Gjøre endringer av telefonnr lettere tilgjengelig for brukeren og fjerne feilkildene som er en gedigen tidstyv for support i dag.

Et felles sentralbord for hele NTNU. **Avvikling av fakultetsvise-/instituttvise sentralbord.**

4.9 KOMMUNIKASJON, INFORMASJON, WEB

Færre nettarbeidere, men høyere stillingsprosent: Nettarbeidet i organisasjonen er fordelt på mange personer der de fleste har liten stillingsandel. Nettredaktørene på hver enhet og fellesadm bruker mye tid på å rydde opp, rette feil, opplæring og support. Rollen bør profesjonaliseres i færre, men større stillinger.

Råd, utvalg, styrer referat og saksdokument: Stor og umiddelbar gevinst ved å gå over til Sharepoint ved hele NTNU. Mange ulike løsninger i dag, men mye er på Innsida og eksterne nettsider. Solid integrasjon og singel signon via Innsida må være på plass for finbarhet.

Bedre koordinering av fellesadministrasjonen. Fakultetene opplever at vi blir bedt om å levere nesten lik informasjon til ulike enheter i fellesadministrasjonen. Et eksempel er innenfor utenlandsstudier. Der gis det informasjon til info-avdelingen, til rekrutteringsgruppen og til studieavdelingen. Alle etterspør info men med en liten vri. Her må det koordineres bedre slik at vi på fakultetene slipper å sende til flere enheter og slipper å bearbeide og redigere for å gi tilfredsstillende informasjon. Det finnes eksempler på dette innenfor flere fagenheter.

Informasjonsflyt fra NTNU (sentralt) til medarbeidere direkte

Purrefritt NTNU: tidstyv!!!

Loggføring av servicetjenester for å synliggjøre hvor «proppene» i systemet er

Det ligger også stort potensiale i å standardisere en del av **formidlingsoppagavene**.

Økt bruk av **intranett**

4.10 SYSTEMFORVALTNING, IT-DRIFT OG BRUKERSTØTTE

Ny orgreg: Utnytte fusjonsprosessen til å lage en ny, fleksibel og moderne database sommeren 2015. Databasen må ha meget gode integrasjonsmuligheter siden nesten alle ntnu-systemer bruker orgreg. Bra timing siden vi uansett må tegne organisasjonen på nytt og det kan være greit å ha et gammelt og ett nytt system i en periode for å minimere risiko.

Det er et behov for et integrert system for **kartlegging av undervisningsressurser**, koblet mot et eksisterende system (Paga, Cognos, FS e.l.), slik at ledere slipper å lage og vedlikeholde flere manuelle oversikter.

Ett verktøy som gir oversikt over aktivitetene som vitenskapelige ansatte driver med (**produksjonsrapport**) i stedet for flere manuelle oversikter

Gjenbruk av **ansettelsesforholdsnummer** i Paga fører til mye ekstra arbeid for HR-konsulentene ved beregning av ansiennitet, oversikt over tilsettingsforholdene osv. Det forekommer flere feil i saksbehandlingen pga gjenbruket.

Basistilganger for IT-systemer bør tildeles direkte fra registrering i Paga, og avsluttes automatisk når sluttdatoen i Paga er passert

Ta i bruk muligheter som finnes i dagens systemer men som NTNU ikke har skaffet ennå:

- hendelsesagenten i Paga for å unngå bruk av manuelle oppfølgingsperm, oversikter og varsellister
- HMS-modul i Paga
- Integrasjon JobNorge og ePhorte
- Integrasjon ePhorte og Sharepoint
- Tidsregistrering i Paga
- Kompetansem modul Paga
- Kobling outlook og ePhorte

Få øvrige system til å snakke sammen:

- FS og ePhorte
- System for undervisningsplanlegging bør kommunisere med Emner på Nett (EpN)

Økt bruk av **webskjema** der dette er mulig for å effektivisere prosesser. NTNU har i 2015 lansert et skjemaverktøy som sikrer signering og prefill av data. Det løser ikke arbeidsflyt med flere personer og kan heller ikke brukes til sensitive skjema pga sending via epost. Et nytt skjemaprosjekt vil kunne videreutvikle skjematjenesten ved NTNU til å støtte arbeidsprosessene enda bedre og ivareta også sensitive opplysninger.

Felles sentrale robuste **lagringsløsninger** for NTNU kan bidra til at fakultetene slipper å ha sine egne lagringsløsninger med dertil kostnader på dette. Her kan det utredes hva som er mest lønnsomt og hensiktsmessig med tanke på effektive lagringsløsninger.

NTNU har en rekke fagsystemer og løsninger som i sum utgjør den totale **virksomhetsstyringsløsningen** til NTNU. NTNU har for mange systemer og bør arbeide med å redusere dette.

Dataprogrammer og lisenskostnader: Innenfor flere funksjoner oppleves det at antall systembrukere er svært høyt, for eksempel er mange personer involvert i BTB prosessen. Dette skaper et høyt antall lisenser av brukere som strengt tatt også anvender systemet sjeldnere enn dersom færre personer er involvert. Opplæringskostnader, samt større risiko for feil er også tilleggskostnader ved mange brukere.

Personalsystem: PAGA fungerer hovedsakelig som et lønssystem. NTNU mangler et velfungerende personalsystem. Et velfungerende personalsystem vil kunne effektivisere HR-arbeidet på ulike nivå i organisasjonen.

Sentralisering av administrative funksjoner: Fakultetene har egne IT-organisasjoner som lokalt ivaretar enhetens behov for IT-tjenester. Det samme gjelder områder innenfor økonomifeltet eksempelvis transaksjonstunge oppgaver innenfor lønn og regnskap. Erfaring fra mange virksomheter viser at etablering av sentrale enheter (såkalt «shared service centre») gir kostnadseffektive effekter samt høyere kvalitet. Det bør vurderes om flere av disse oppgavene bør sentraliseres.

Felles klientsdrift NTNU: Forprosjektet er en del av «Program Basis-IT II». NTNU har totalt ca. 15000 PC'er, og ca. 10% av disse driftes sentralt. Det er mange varianter PC, Mac, nettbrett m.m. og det er lite standardisert oppsett. Lokal brukerstøtte har varierende kompetanse og ressurser. Dagens kostnad er beregnet til 80 mill.kr. basert på tall fra benchmarking (BenchIT2013). Ihht. denne sammenligningen bruker NTNU en større andel av IT-budsjettet til klientdrift enn de andre universitetene.

Felles utskriftstjeneste – ansatte NTNU: Prosjektet er en del av «Program Basis-IT II» men er ikke påstartet. Tilsvarende tiltak ble innført for studentutskrift i 2014. Erfaring fra dette prosjektet viser at det er store variasjoner i typer skrivere, alder osv. Dagens kostnad er beregnet til 20 mill.kr. for 1100 skrivere, basert på tall fra benchmarking (BenchIT2013). Antatt besparelse: 10% pr. år de første 4 år. Det er knyttet usikkerhet til dagens årskostnad, bl.a. fordi det lokalt ikke føres oversikter over timeforbruk. Tall fra benchmarking 2014 vil også gi bedre grunnlag for gevinstberegning.

Koble utviklere og utøvere, samt premissgivere for forbedringsarbeid

Utvikling og ta i bruk **nye løsninger (tekn./kunnskap) i undervisning.** Utvikling sitter andre steder: studieavd., IT-avd, prosjekter (adm. eller temporære oppgaver, ikke koblet til tilstrekkelig til DRIFT)

Utnytte miljø vi har til å bidra: IDI, studenter

4.11 EIENDOMSFORVALTNING, DRIFT OG VEDLIKEHOLD

Profesjonalisere drift-/eiendomsavdelingen. Gjennomgang av alle prosesser ved driftsavdelingen for å kalibrere kostnadsnivået mot andre tjenesteleverandører. Det er også viktig at den som skal betale oppdraget får innsyn i de innkomne tilbudene fra leverandørene, før oppdraget settes i bestilling.

Gjennomgang av rammeavtalene for å unngå uforholdsmessig høye priser på håndverktjenester.

4.12 LEDELSE OG KOORDINERING

Møter/grupper/nettverk: Felles møter er viktige for å holde seg oppdatert og orientert om utvikling innen prosesser, rutiner samt lære av hverandre. Disse møtene bør være korte og enda mer spisset. Er vi produktive nok i møtene? Er vi flinke nok til å konkludere i møter?

Utnytte de muligheter som innføring av **LYNC** kan gi både internt og mot eksterne samarbeidspartnere

Kurs, opplæring og reiser. Det oppfordres til å tenke alternativt i forbindelse med disse aktivitetene, og se på muligheten for å benytte videomøter, webinarer og andre elektroniske løsninger.

Mer elektronisk behandling. Redusere papirbaserte rutiner. Internhandelskjema, internpost, utgående faktura- hva kan sendes via mail eller saksbehandlingssystemet i stedet? Fakturakopi på utgående faktura sendes nå pr internpost til controller, kan sendes pr mail eller ePhorte i stedet? Faktura fra Maconomy sendes pr internpost til prosjektøkonom/ controller, kan sendes direkte fra sentralt? Gjennomgang av alle prosesser der manuell postforsendelse (internpost) fortsatt brukes i vesentlig grad og der det benyttes vanlige "gammeldagse" underskrifter.

Samarbeid

- Mer fokus på kortere responstid. Svar på mail, vær tilgjengelig.
- Tettere samarbeid i administrasjonen på tvers av fagområdene. HR-Økonomi. Service-Controller. Studie- Økonomi. Vær flinkere til å sende kopi til aktuelle personer. Hvem er naturlig å ha med? I tillegg kunne det vært informativt at de personene som har ansvar for enkelte institutt på de forskjellige seksjonene er oppført på forsiden til instituttet. Hvem er HR-ansvarlig for institutt? Hvem er controller? Det burde være en enkel måte å få oversikt over hvem i fakultetsadministrasjonen som jobber med hvilket institutt.
- Bli flinkere på å bruke ressurser på tvers av instituttgrensene på konkrete arbeidsoppgaver/kompetansefelt

Forslag til tiltak for å **reducere drifts- og investeringskostnader** i støtteapparat

- Etablere felles retningslinjer for bespisning på interne møter/samlinger.
- Vurdere møtevirksomhet, seminarer, workshop o.l. med hensyn til hyppighet, antall deltakere, nytte og gjennomføringssted.
- Drikkevann. Filtrert kranvann erstatter tilkjørte vandunker.
- Gjenbruk av inventar. Informasjon om hva som finnes på lager via nettside e.l

Prosessforbedring: opplæring innen prosessarbeid og forbedring, koble til ledelse. Lær av BI og UiO som har systematisk opplæring av egen ledelse innen prosessforbedring

Skape en kultur for, samt bygge kompetanse innen **driftsledelse**

Bestille rom (romreservasjonssystemet studierom): Enklere brukergrensesnitt og bedre funksjonalitet; lettere å finne rom som passer mitt arrangement

Areal:

- Se på antall bibliotek kontra studentarbeidsplasser
- Internhusleie – revidering mm
- For fellesadm – se på overdekningsareal

4.13 PRIORITERING AV TILTAK

I styremøtet 15. februar ble det tallfestet et innsparingskrav på 5 % + 5 % i administrative tjenester som ledd i regjeringens krav om avbyråkratisering. Dette innsparingskravet er lagt til grunn når fakultetene/VM, fellesadministrasjonen og stedlig ledelse i Gjøvik og Ålesund har fått i oppdrag å utrede fremtidig administrativ organisering. I det materialet som presenteres her, er det foreslått en rekke tiltak som ikke kommer inn under diskusjonen av prosesseierskap som nevnt over, men som med fordel kan tas tak i og forbedres innenfor de mer ordinære rammene. Også her vil arbeidsgruppen ha en rolle i å identifisere og prioritere hvilke av de foreslåtte tiltakene som bør gjennomføres når.