

---

## Notat

---

Til: Gruppe for administrativ organisering

---

Kopi til:

---

Fra: Sekretariatet

---

Signatur:

### Funksjoner og ansvarfordeling på nivå 1 og 2/3

Til 1. mai skal utvalget levere sin rapport 3. Dette dokumentet er også høringsdokumentet som sendes enhetene og organisasjonene på høring med svarfrist 1. juni. Høringsdokument skal inneholde forslag som omfatter

- Avdelingsinndeling i Fellesadministrasjonen
- Plassering av funksjoner og oppgaver
  - I fellesadministrasjonen
  - Mellom fellesadministrasjon og fakultet/NTNU i Gjøvik og Ålesund
- Prioritering av tiltak og gjennomgående prosesser som bør standardiseres

Grappa har lagt på vekt på at forslagene til administrativ organisering skal ta utgangspunkt i universitetets primærvirksomhet og i kravene til administrative tjenester utvalget har definert. Det synes også å være enighet om at forslagene skal bygge på følgende begreper:

- Gjennomgående prosesser og prosesseierskap
- Arbeidsdeling mellom organisasjonsnivåene
- Organisasjonsplan (organisasjonsstruktur)
- Funksjoner og oppgaver

Rektor har i sine presentasjoner brukt begrepene «relasjonelle tjenester» og «transaksjonelle tjenester». Sekretariatet mener at det vil være fruktbart også å ta i bruk dette begrepssettet:

- Relasjonelle tjenester: Dette er tjenester som krever tett kontakt mellom enkeltpersoner/grupper som har behov administrativ bistand. Eksempler er bistand i forbindelse med søknader om store prosjekter, studieveiledning, digitale undervisningsopplegg, konflikthåndtering, søknadsintervjuer

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>
7491 Trondheim	E-post:	Hovedbygget	+ 47 73 59 80 11
	postmottak@adm.ntnu.no	Høgskoleringen 1	<b>Telefaks</b>
	http://www.ntnu.no/administrasjon	Gløshaugen	+ 47 73 59 80 90
			Tlf: + 47

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

- Transaksjonelle tjenester: Dette er tjenester som gjelder håndtering av søknader om opptak, bilag, reiseregninger, lønnskjøringer, innlegging av opplysninger i ulike systemer, altså oppgaver som krever lite skjønn og dreier seg om altså standardiserte prosesser som gjelder store

Vi mener at mange av begrepene allerede er rimelig bra avklart og trenger bare å bli omtalt i kortform i rapport 3. Unntaket er funksjoner.

### Funksjoner

«Funksjon» er et nøkkelbegrep og er en kombinasjon av oppgaver og myndighet. Sekretariatet har tidligere definert funksjon som 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 kan være uavhengig av organisasjonsstruktur, men oppgaver innenfor en funksjoner forutsetter ledelse.

Funksjoner har relevans for organisasjonsstrukturen, arbeidsdelingen mellom nivå 1 og 2/3 og for innføring av gjennomgående prosesser. En klar og tydelig plassering av funksjoner 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* akse er spørsmålet på hvilke nivå ulike funksjoner og oppgaver legges.

I rapport 2 presenterte gruppa ei liste med 22 funksjoner. Lista omtales «som svært forenklet» og at den må bearbeides i neste fase, dvs. i rapport 3. Vi er derfor ikke kommet til veis ende når det gjelder å definere hvordan en skal dele den administrative virksomheten inn i funksjoner og delfunksjoner.

Gruppa anså lista som ikke ferdig bearbeidet. Den er likevel presentert for ledere ved de fusjonerte institusjonene, ser ut til å fungere godt og det er ikke kommet sterke innvendinger. Selv om vi må avvente forslagene fra enhetene, bør vi allerede nå starte en diskusjon om er hvorvidt den foreslåtte funksjonsinndeling er et godt utgangspunkt for å plassere oppgaveansvar og om det er behov for å bryte enkelte funksjonsområder ned i underfunksjoner ol.

### Oppgavefordeling mellom nivåene

Fordelingen må også ta hensyn til ønsket om at en oppgave skal løses på færrest mulige nivå, til robusthet, kompetansebehov mm.

Det har vist seg vanskelig å formulere generelle prinsipper som gir klare føringer for hvor oppgaver bør plasseres i organisasjonen. Vi vil trolig komme lenger ved konkret å plassere ansvaret for funksjoner/delfunksjoner med tilhørende oppgaver på nivåene i organisasjonen. Her er likevel et forsøk på beskrive en prinsipiell arbeidsdeling:

**Instituttene:** Instituttene er vanligvis inndelt i faggrupper. Instituttene har det faglige ansvaret for sin undervisning, forskning og formidling. For undervisningen har de også det pedagogiske ansvaret og for fordeling av undervisningsoppgaver. Instituttene er resultat- og budsjettenhet og som disponerer sine ressurser. Organisering av administrative tjenester ved instituttene må ta utgangspunkt i at det er

her primærvirksomheten foregår. Instituttene bør ha administrativ kapasitet og kompetanse til å gi lederstøtte og til å løse oppgaver og yte tjenester som er nært knyttet til primærvirksomheten, dvs. overfor studenter og vitenskapelige tilsatte.

**Fakultetene** har et overordnet strategisk ansvar, de skal vedta studieplaner, budsjett og hovedfordeling, koordinere og kvalitetssikre virksomheten ved sine faglige enheter. De har overordnet ansvar for doktorgradsutdanningen på sine områder. De kan være vertskap for virksomhet på tvers i institusjonen, ha en koordinerende rolle på vegne av institusjonen innenfor særskilte tematiske fagområder og når det gjelder samarbeid med andre institusjoner. De bør ha administrativ kapasitet og kompetanse til å løse de fleste administrative oppgaver og forvaltningsoppgaver knyttet til studier og studenter, personal og økonomi. Administrasjonen skal være et støtteapparat ikke bare for eget nivå, men også for instituttene.

**Sentralnivået:** Sentralnivået skal føre tilsyn med at virksomheten drives rasjonelt og effektivt innenfor vedtatte budsjetttrammer og lov- og avtaleverk og fastsette institusjonens studieprofil. Ledelsen skal koordinere virksomheten og følge opp styrets beslutninger. Administrasjonen er den sentrale ressurs i saksforberedelsen for Rektor og skal den yte tjenester til hele institusjonen. Den skal ha ansvar for gjennomgående systemer og rutiner og skal dessuten besitte spesialkompetanse som det ikke er rasjonelt å spre på flere nivå eller enheter i organisasjonen. Repeterende oppgaver av stort omfang og der faglige premisser spiller liten rolle løses i *sentrale driftsenheter*. Dette gjelder organisering av undervisning, timeplanlegging, eksamensavvikling, håndtering av lønn, regnskap ol.

#### Funksjoner og oppgavefordeling i nivåene i organisasjonen

Nedenfor har sekretariatet laget en tabell som tar utgangspunkt i den opprinnelige listen. Noen funksjoner er noe justert og utdypet. Tabellen inneholder kolonner hvor funksjoner/oppgaver utføres. I og med at mange oppgaver utføres på flere nivåer er det markert i hvor stor grad de ulike nivåene er involvert.

Tabellen nedenfor bygger på et forslag fra Kjerstin. Tabellen kan videreutvikles ved at vi tar i bruk fargekoder som nedenfor:

Stor grad av involvering
Noe involvering
Lite eller ingen involvering

IVT-fakultetet har utviklet en lignende tabell som viser hvordan plassering oppgaver kan endres mellom nivåene.



Oppgavefordeling -  
status & utvikling.pptx

Hans Marius Eikseth 8.4.2016 10.42

**Comment [1]:** Timeplanlegging og organisering av undervisning er ikke nødvendigvis gode eksempler på prosesser der faglige premisser spiller liten rolle. Disse prosessene har mange aspekter.

I og med at dette er et diskusjonsgrunnlag har sekretariatet ikke foreslått en «fargekoding».

I tabellen er funksjonene i bold, mens underfunksjoner/oppgaver er i kursiv. Vi vil understreke at oversikten er et diskusjonsgrunnlag og at de opplistede underfunksjonene/oppgavene bare er eksempler.

<b>Funksjon - Oppgaver</b>	<b>Nivå 1</b>	<b>Nivå 2/3</b>
<b>Undervisnings- og utdanningsstøtte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Opptak – Eksamen</i></li> <li>• <i>Timeplanlegging</i></li> <li>• <i>Rekruttering</i></li> <li>• <i>Systemutvikling</i></li> <li>• <i>Etter- og videreutdanning</i></li> <li>• <i>Ph.d-prosessen</i></li> <li>• <i>Tilrettelegging for nye undervisningsformer</i></li> </ul>		
<b>Forskningsstøtte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prosjektstøtte</i></li> <li>• <i>Vitenskapelig utstyr</i></li> </ul>		
<b>Støtte til innovasjon</b>		
<b>Bibliotek</b>		
<b>HR-funksjoner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Personalfunksjon</i></li> <li>• <i>HMS-oppgaver</i></li> <li>• <i>Sikkerhet og beredskap</i></li> <li>• <i>Systemforvaltning</i></li> </ul>		
<b>Strategisk lederstøtte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analysetjenester</i></li> <li>• <i>Kvalitetssikring - internkontroll</i></li> <li>• <i>Virksomhetsstyring</i></li> <li>• <i>Nn</i></li> </ul>		
<b>Kommunikasjonstjenester</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Profilering</i></li> <li>• <i>Markedsføring</i></li> <li>• <i>Samfunnskontakt</i></li> <li>• <i>Formidling</i></li> <li>• <i>Internkommunikasjon</i></li> </ul>		

<b>Funksjon - Oppgaver</b>	<b>Nivå 1</b>	<b>Nivå 2/3</b>
<b>IT:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Program- og prosjektstyring</i></li><li>• <i>Drift</i></li><li>• <i>Brukerstøtte</i></li><li>• <i>Utvikling og integrasjon</i></li><li>• <i>IT-sikkerhet</i></li></ul>		
<b>Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning</b>		
<b>Utvikling og tilrettelegging av eiendoms- bygningssmasse og infrastruktur</b>		
<b>Campusservice - Driftstjenester</b>		
<b>Økonomitjenester</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Regnskap</i></li><li>• <i>Lønn</i></li><li>• <i>Anskaffelser og innkjøp</i></li><li>• <i>Controllerfunksjon</i></li></ul>		
<b>Juridiske tjenester</b>		