

# Administrativ organisering: Innspill til diskusjon

## 0. Gruppe for administrativ organisering: Mandat og medlemmer

Styringsgruppa for fusjonen opprettet 18. juni en gruppe som skal utarbeide forslag til organisering av universitetets administrative virksomhet. Gruppen skal jobbe parallelt med og koordinere sitt arbeid med gruppen for faglig organisering.

Gruppen 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 Alfild Unhjem, NTNU
- Administrativ leder Hege Ertzaas Fosslund, NTNU
- Ansattrepresentant. Gry Alterskjær, Forskerforbundet NTNU
- Ansattrepresentant Gunnhild N. Furnes, Forskerforbundet HiÅ
- Ansattrepresentant Iver Johnsen, NTL NTNU
- Ansattrepresentant Kjerstin Tobiassen, Akademikerne HiST
- Student Ole-Jacob Oosterhof, HiG
- Student Marte Øien, HiST

Mandatet fastslår at gruppen 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

Et første notat sendes nå, ut i organisasjonene og vil bli revidert i lys av innspill og kommentarer.

## 1. Innledning

Gruppen for administrativ organisering har fått i oppgave å foreslå administrative løsninger som gir gode tjenester til tilsatte, studenter og ledere på alle nivå ved de tre campusene i det nye NTNU. Forslaget skal også inkludere IT-tjenestene. Etter planen vil ny administrativ organisering implementeres fra 2017. Det endelige forslaget skal legges fram 1. juni 2016.

Dette dokumentet vil legge grunnlaget for hvilke organisasjonsmodeller som foreslås for NTNU og legger premisser for endringsledelse. Dokumentet skal gi retning for administrative løsninger kjennetegnet av tett samspill mellom den faglige og administrative virksomheten i arbeidet mot felles mål.

På veien dit inviteres institusjonene, arbeidstakerorganisasjonene, studentdemokratiet, tilsatte og studenter til å komme med innspill og synspunkt på hva som er gode administrative tjenester og hvordan disse bør organiseres. Vi vil gjerne ha en vurdering av dagens ordninger og fremtidsbilder for en god administrasjon. Det vil også være av interesse å vite hvilke forventninger gruppene har og hvilke krav de vil stille til gode administrative tjenester.

Innspillene skal brukes for å skissere alternative modeller for administrativ organisering. I modeller ligger arbeids- og oppgavefordeling og plassering av beslutningsmyndighet mellom nivåene, campusene og i organisasjonskart. Gruppen skal legge føringer for beskrivelse av gjennomgående administrative prosesser med plassering av ansvar. Gruppen skal også vurdere hvordan eksisterende kompetanse best kan ivaretas og utvikles.

## 2. Fusjonsplattformen

I fusjonsplattformens del om administrative og tekniske tjenester kapittel 2.7. «gode administrative og tekniske tjenester» står følgende:

*«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 bibliotekstjenester 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.»*

### Forventinger til administrativ organisering og administrative tjenester

NTNU skal ha høy kvalitet i de administrative og tekniske tjenestene. Organisasjon og ressurser skal støtte opp under kjernevirksomheten. NTNU skal ha en velfungerende administrasjon, informasjonssystemer og tekniske tjenester som er tett integrert med den faglige aktiviteten og som er tilpasset primæroppgavene og studentenes læring. Ulike prosesser krever samhandling mellom vitenskapelig, administrativt og teknisk tilsatte i arbeidet for felles mål. 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.

## 3. Administrative oppgaver og tjenester

Administrative oppgaver og tjenester og også begrepet "administrasjon" kan forstås på mange måter. I det følgende beskrives administrasjonens oppgaver ut fra krav og forventninger til lederstøtte, brukerstøtte og forvaltningsperspektivet.

### Lederstøtte

Administrasjonen skal 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 i forhold til ledelsens arbeid med samfunnskontakt, kommunikasjon, profilering og identitetsbygging.

### Brukerstøtte

Administrasjonen på alle nivå skal yte tjenester for 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 en tett integrasjon med den faglige virksomheten i arbeidet mot felles mål.

### Forvaltning

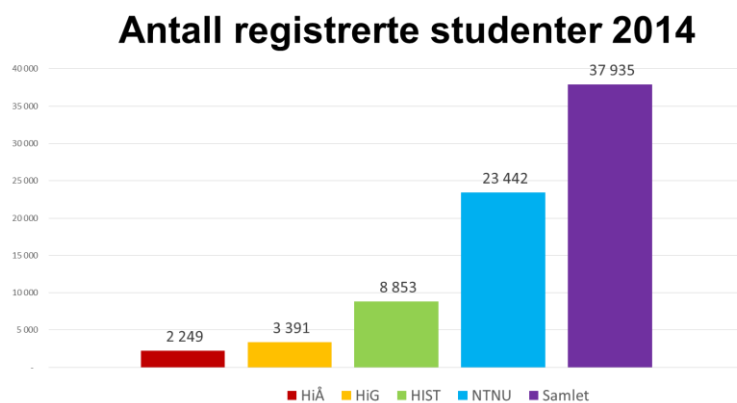
Universiteter og høyskoler forvalter fellesskapets ressurser: økonomiske, personalmessige og infrastruktur. Ressursene skal benyttes effektivt og til beste for samfunnet. I tråd med god forvaltningsskikk skal regnskaper og rapportering være korrekte, likeså personalregistre, dokumenthåndtering og forvaltning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

## 4. Dagens administrasjon ved våre fire institusjoner

Under følger en kortfattet og overordnet beskrivelse av de fire institusjonenes administrative organisering i dag.

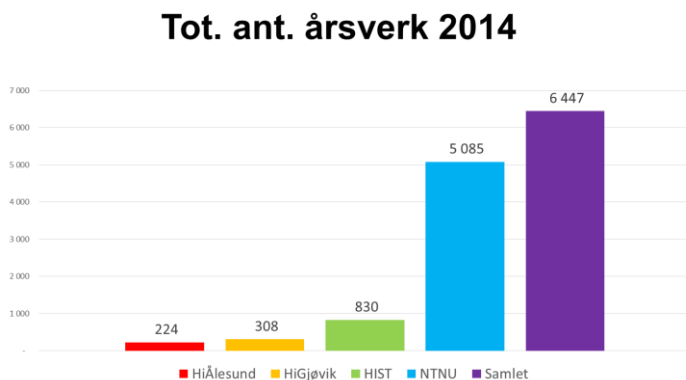
### NTNU

NTNU har tilsatt enhetlig ledelse på alle nivå. Institusjonen er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, fakultetsnivået med 7 enheter og Vitenskapsmuseet og instituttnivået med knapt 50 enheter. Flere institutt er inndelt i faggrupper. NTNU er forskningstung og tilbyr undervisning på bachelor, master og ph.d.-nivå. De to siste kategoriene har størst omfang. Institusjonen har en stor fellesadministrasjon inndelt i stab og operative avdelinger/seksjoner. Administrasjonen består av knapt 20 avdelinger og seksjoner. Fakultetene har i tillegg administrasjoner som dekker de fleste funksjonsområdene. Instituttene disponerer også administrative ressurser. Administrasjonen omfatter til sammen 1158 årsverk.



### HiST

Høgskolen i Sør-Trøndelag har tilsatt enhetlig ledelse på alle nivå. Institusjonen er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, fakultetsnivået med 4 enheter (fra 01.08.15), og instituttnivået med 13 enheter. HiST tilbyr undervisning på bachelor, master og ph.d.-nivå med bachelornivået som tyngste utdanningsfelt. 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. Institutter på Fakultet for teknologi disponerer noe

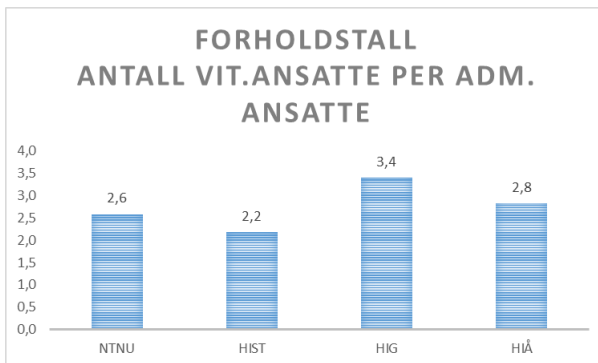
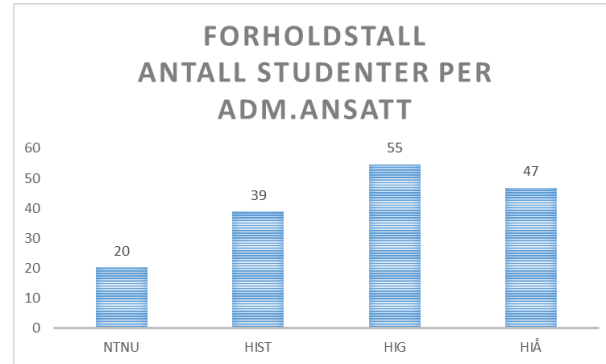


dedisert ingeniørstøtte, og Institutt for informatikk og e-læring har en mindre instituttstab. Administrasjonen ved HiST omfatter til sammen 283 årsverk.

## HiG

Høgskolen i Gjøvik har tilsatt enhetlig ledelse på alle nivå. Institusjonen er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, avdelingsnivå med 3 avdelinger, samt et tredje nivå bestående av seksjoner/laboratorier eller sentre. Seksjonene på Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse er i organisert i faggrupper (nivå 4). Høgskolen har utdanningstilbud på bachelor-, master- og ph.d.-nivå.

Administrasjonen er i stor grad sentralisert på institusjonsnivå (fellesadministrasjon), inndelt i de operative seksjonene studie/forskning, økonomi, personal, IT, bibliotek, og høgskoledirektørens stab. Administrativt tilsatte på avdeling har dekan som nærmeste overordnede, men er de er tilknyttet operative seksjoner på aktuelle fagområder. Administrasjonen omfatter til sammen 62 årsverk.



## HiÅ

Høgskolen i Ålesund har todelt ledelse med tilsatt direktør og valgt rektor, som også er styrets leder. Institusjonen er i all hovedsak organisert på to nivåer, institusjonsnivå samt avdelingsnivå med 5 avdelinger. Høgskolen har studietilbud på bachelor- og masternivå og et tett forsknings- og innovasjonssamarbeid med næringslivet. De fleste avdelingene er delt inn i fagseksjoner,

men kun 2 avdelinger har tilsatte seksjonssjefer. Den største delen av administrasjonen tilhører nivå 1 (sentral administrasjon) med Personal og organisasjon/ økonomi og drift/ Studie/ FOU/ IT / Bibliotek. De fem fagavdelingene har noe administrative ressurser som dekker de vanlige forvaltningsområdene lønn, HR, økonomi og studie. Administrasjonen omfatter til sammen 64 årsverk, men av disse er 15,6 årsverk i realiteten prosjektledere som benyttes i undervisnings- og forskningssammenheng. Det er korrigert for denne feilkilden i tabellene over.

## 5. Trender og krav

Utover universitetets egne mål legger eksterne trender og krav premisser for det administrative arbeidet.

### Samfunnstrender<sup>1</sup>

*Demografiske endringer og økonomisk innstramming.* To forhold presser norsk økonomi. Andelen yrkesaktive synker fra 65% til 50% i 2025, og pensjonsforpliktelsene vil øke kraftig. Dessuten forventes det knekk i nasjonalbudsjettet i 2025 gitt videreføring av det negative forholdet utgifter/inntekter. De to trendene peker mot bevilgningskutt i offentlig sektor, blant annet for universiteter og høyskoler. Dette gir to sannsynlige svar, kutt i institusjonsbudsjettene og tiltak

<sup>1</sup> Kilde, blant annet [http://www.ntnu.no/styret/saker\\_prot/28.01.15web/S-1.15%20SAKS.pdf](http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/28.01.15web/S-1.15%20SAKS.pdf)

for å øke eksterne inntekter. Begge svar vil påvirke administrasjonens prioriteringer og innretning.

*Studietilbøyelighet og kandidater.* Det forventes økt studietilbøyelighet og at ungdomskullene øker fra ca. 800 000 (2014) til 850 000 i 2025. Kandidater fra høyere utdanning er etterspurt, og de kommer raskt i jobb. Behovet øker for flere kandidater, også innen ph.d. Per i dag utdannes det 1500 ph.d-kandidater årlig. Andelen utenlandske PhD-kandidater er nå 30 %, og andelen stiger.

*Fortsatt urbanisering og samtidig færre utdanningsøkere?* Driften mot byene fortsetter og aldersgruppen 20–29 flytter mest. Urbaniseringen peker mot at NTNU fortsatt vil drive den overveiende delen av utdanningsaktivitetene på sine 3 bycampi. Etter 2025 reduseres trolig ungdomskullene. Øker ikke studietilbøyeligheten, vil den årlige utdanningsøkningen falle. Studenttallet ved lærestedene i de store byene vil kunne bli holdt oppe ved å dra fordel av en fortsatt urbaniseringstrend.

### Utvikling i statlig sektor: stabilitet og endring

*Utøvelse av lov- og regelverk: rettsikkerhet, omdømme, kontroll og ansvar.* Regelverket regulerer rettigheter og plikter for studenter og tilsatte, og for institusjonene i rollen som studiested og arbeidsgiver. Rettsikkerhet, likebehandling, likestilling og personlig og materiell sikkerhet er bærende prinsipper i regelverket. Dette gir vesentlige føringer for formålet med og handlingsrommet til administrasjonene. Universiteter og høyskoler skal videre utøve god økonomi- og eiendomsforvaltning, og her har risikovurderinger og internkontroll blitt integrerte elementer i det administrative arbeidet.

*Selvregulering og institusjonell autonomi.* Statens rolle som styrende aktør har vært i endring siste 15-20 år. Statlig styring er influert av New Public Management (NPM). Dette innebærer virkemidler som økt konkurranse og markedsinnslag, privatisering, deling i bestiller-/utførerroller, desentralisering, delegering og mål- og resultatstyring. I dag skjer statlig styring gjennom resultatmåling, incentivbasert finansieringssystem, indikatorrapportering, og evaluering basert på nasjonale kvalitetsnormer. Styringsprinsippet er frihet under ansvar, som det blant annet kom til uttrykk i Kvalitetsreformen for høyere utdanning (2001).

### Prioriteringer i norsk høyere utdanning

Norsk høyere utdanning er de siste 15-20 år blitt sterkt influert av reformer i europeisk høyere utdanning. Dette har gitt oss internasjonal gradsstruktur, tettere studentoppfølging, resultatbasert finansiering, et nasjonalt kvalitets- og akkrediteringsorgan (NOKUT) og nye styrings- og ledelsesformer. De politiske prioriteringene har avleiret behov for oppbygging av nye administrative kompetanser. I lys av siste 4-5 års utvikling er det naturlig å framheve 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 kunnskapspolitik er tettere integrasjon mellom utdanning og forskning (Meld.St.18 (2012-2013: Lange linjer – kunnskap gir muligheter). Meldingen understreker at studenter på alle gradsnivå bør få delta i forsknings- og innovasjonsaktiviteter underveis i utdanningsløpet.

*NOKUT og studenttilfredshet.* NOKUTs årlige Studentbarometer vil sammen med massemedias oppmerksomhet kunne medvirke til en skjerping av den nasjonale konkurransen om utdanningssøkere. Søkerne vil raskt kunne orientere seg om studenters tilfredshet før de sender side søknader til Samordnet opptak. NOKUT vil dessuten samarbeide med UHR om evaluere forskning og utdanning.

*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. Samtidig er finansieringsmodellen for UH-sektoren under omlegging.

### 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.

Denne 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.

## 6. Fremtidsbilder av en god administrasjon

Her følger noen brukerorienterte bilder som forsøksvise eksempler på god administrasjon, på det tidspunkt der NTNU-fusjonen er gjennomført. Bildene er ment som innspill til en diskusjon om ambisjoner og forventninger til nivå og form på administrative tjenester.

Basert på de trender og krav vi har beskrevet, kan det avledes en rekke forventninger til administrasjonen. Lista i det følgende er ikke uttømmende og forventningene kan stå i innbyrdes motsetningsforhold.

### Hva forventer studentene?

Et fremtidig NTNU består av tre campuser der studentene opplever at deres behov løses på en rask, enkel og hensiktsmessig måte. Tilgjengelighet vil være 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 at de blir likebehandlet i spørsmål som studieprogresjon, vurdering og klagesaker, uavhengig av fagområde, årstrinn og studiested.

Eksempler på fremtidsbilder:

- NTNU har en førstelinje der studentene finner svar på om lag 90 % av alle spørsmål digitalt.
- NTNU har en bemannet førstelinje som er sentralt tilgjengelig i alle tre byer. Førstelinjen har høy servicekvalitet, og den kan enkelt hjelpe studentene med å løse problemer, også de som ikke oppstår ofte.
- NTNU har standardisert og i stor grad digitalisert alle studieadministrative prosesser
- Studentene har like rettigheter uavhengig av studium, - fakultet- og campustilhørighet.

### Hva forventer fagmiljøene og vitenskapelige tilsatte?

#### Forskning og innovasjon

I et fremtidig NTNU har forskerne 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.

I årene som kommer forventes det at 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. Bak vurdering, støtte og videreutvikling av ideer og forskningsresultater står en god og profesjonell i administrasjon.

Eksempler på fremtidsbilder:

- Nye utlysninger om forskningsprogram/-prosjekter varsles gjennom oppdaterte nettsider. Her finner en videre informasjon om universitetets samlede FoU-støtte, som rådgivning, søkeprosesser, forskningsutstyr, innkjøp, kommunikasjons/profilering, språkvask m.v.
- NTNUs forskningsadministrasjon arbeider helhetlig og legger til rette for at NTNUs forskere kan fokusere på sine primæroppgaver og minimalt på rene administrative gjøremål.
- En forsker får lett og effektivt oversikt over stegene i hvordan forskningsresultater vurderes kommersielt av universitetets støttetjeneste. Tjenesten responderer raskt på forespørsler.

### Utdanning

Om noen år skal NTNU ha en administrasjon som legger til rette for at man i undervisningssammenheng står overfor et mangfoldig utdanningsbilde med campusbasert 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 gir tilgang til alternative undervisnings- og vurderingsformer, eksperimenter, ferdighetsøving og skapende aktiviteter for alle i undervisningsstilling.

Eksempel på fremtidsbilder:

- Digital eksamen skal i størst mulig grad ha erstattet ordinær eksamen på de fleste studieprogram, og det er ellers en utstrakt bruk av varierte eksamensformer tilpasset emnets læringsformer og læringsutbyttet studentene forventes å oppnå.
- Utdanningsløpet er strukturert og organisert etter digitaliserte støttetjenester.

### Hva forventer ledere?

Ledere får lett tilgjengelig informasjon og gode administrative støttesystemer som skaper større handlingsrom for strategiske prioriteringer i alle ledd. Det vil bli stilt mer tydelige krav til rapporter, analyser og konsekvensutredninger som grunnlag for strategiske beslutninger på alle nivå.

Den samlede NTNU-administrasjonen skal ha kompetanse til å være proaktiv og initiere de riktige strategiske diskusjonene, til riktig tid og på riktig nivå for lederne. Når det er behov for å supplere saksbehandlingen fra andre enheter, kreves det nødvendig fleksibilitet og omprioritering av tid og medarbeidere.

Eksempler:

- NTNU har implementert digitale verktøy som umiddelbart gir tilgang til nøkkeltall om virksomheten. Verktøyet genererer standardrapporter som gir underlag for lederbeslutninger på alle nivå.

- NTNU har innført et system for raskt å sette sammen tverrfaglige team med kompetansen oppgaven krever, uavhengig av nivå og sted.

### Hva forventer statlige organer og samarbeidspartnere?

I årene som kommer er målet at rapporteringsmengden fra offentlige myndigheter er redusert, men kravene til relevant digital dokumentasjon skjerpes. Myndighetene stiller høye krav om korrekt og rettidig rapportering om kritiske virksomhetsområder. Målstyringen er videreført og utviklet, og større misforhold mellom mål og resultater kan føre til fratrett i neste års bevilgning. Myndighetene forventer at NTNU ivaretar sitt samfunnsansvar, ut over primæroppgavene, i tråd med nasjonale mål og føringer innen områder som miljø, universell utforming, beredskap, døgnåpen stat osv.

Myndighetene forventer at vi har økt inntektene fra oppdragsvirksomhet betraktelig. Ut fra institusjonens nasjonale og regionale ansvar krever dette at vi har kontrakter med regionale, nasjonale og internasjonale virksomheter. Vi har evne og kompetanse til å håndtere kompliserte og omfattende avtaler. Bedriftene forventer rask respons på sine henvendelser og at organisasjonen tar raske beslutninger. Vi er i stand til raskt å utvikle nye utdanningstilbud basert på nærings- og arbeidslivets behov.

Mange av våre kandidater utdannes for lærer-, velferds- og helseyrker. Disse er i hovedsak tilsatt i offentlig sektor i kommuner, fylkeskommuner og helseforetak. NTNU har på alle nivå et nært samarbeid med arbeidsgiverrepresentanter om utdanningens innhold, læringsutbytte og behov for nye utdanningstiltak.

Eksempler på fremtidsbilder:

- NTNU har forhåndsdefinerte standardrapporter som genereres automatisk ved innlastning av årets resultater, og som tilfredsstillende myndighetenes krav om rapportering. Arbeidsomfanget av rapporteringsarbeidet er vesentlig redusert ved NTNU siste 10 år.
- NTNU har et velfungerende servicesenter, der bedrifter og offentlige instanser kan henvende seg digitalt eller personlig i forbindelse med oppdrag. Servicesenteret ruter henvendelsene raskt til riktig fagmiljø og forsker.
- NTNU har etablert forutsigbare og standardiserte prosesser for samarbeid som gir eksterne bedrifter rask respons fra forespørsel til avtaleinngåelse, gjennomføring, leveranser og avslutning.

### Hva forventer de tilsatte av NTNU som arbeidsgiver og organisasjon?

For å realisere sine strategier er NTNU avhengig av å fremstå som en attraktiv arbeidsplass i konkurransen med andre arbeidsgivere om de beste og mest kompetente administrativt tilsatte.

Eksempler på fremtidsbilder:

- NTNU tilbyr konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår, og skaffer seg på denne måten de dyktigste administrative medarbeiderne.
- Det administrative arbeidet preges av god og tydelig ledelse, strategisk tenking og gode muligheter for kompetanseheving, faglig utvikling og karriereløp.
- Arbeidet foregår i en læringskultur, basert på erfaringsutveksling og diskusjoner i faglige team og nettverk.



- Likt nivå på administrative tjenester ved hele NTNU, slik at brukerne av tjenestene opplever samme kvaliteten uansett hvor de er.
- Nærhet til leder, korte beslutningsveier og rom for kreativitet
- En organisering som gir rom for utviklingsrettede prosjektaktiviteter i tillegg til løpende driftsoppgaver.

## 7. Hvilke krav bør vektlegges ved administrativ organisering?

Med utgangspunkt i NTNUs mål, trender og krav har gruppen identifisert vesentlige krav til administrative oppgaver og tjenester. Kravene dreier seg om:

- Kvalitet og fagnærhet
- Strategisk evne
- Effektivisering
- Teknologi og digitalisering
- Fleksibilitet

### Kvalitet og fagnærhet

NTNUs egne ambisjoner vil sammen med mål og prioriteringer i norsk kunnskapspolitikk vil i fremtiden kreve en høyere kvalitet og effektivitet administrativ fagstøtte til primæroppgavene forskning, utdanning og nyskaping og formidling. NTNU har tydelige ambisjoner om å bidra i den internasjonale vitenskapsbaserte kunnskapsutviklingen på utvalgte områder og å formidle kunnskapen til studenter og samfunnet for øvrig. Det administrative arbeidet må ha høy kvalitet i student- og utdanningsoppgavene, i forskningsrealterte oppgaver og i personal-, økonomi- og eiendomsforvaltning. Kvalitet i det administrative arbeidet må ha sterkt fokus på studenter og utdanningsoppgavene og forskningsmiljøene.

### Strategisk evne

Det forventes at lederstøtten som administrasjonen representerer på alle nivå skal gi økt handlekraft og bedre kvaliteten i strategiske beslutningsprosesser. En premis for fusjonen er å ta ut faglige synergier. Et overordnet krav til den administrative organiseringen vil derfor være at den legger til rette for og bidrar til dette.

Som del av lederstøtten skal administrasjonene bidra til å omsette nye samfunnskrav og politikk i interne strategier, prioriteringer og handlinger. Som tilrettelegger for ledelse vil dette stille betydelige krav til selvstendighet og analytisk kompetanse hos medarbeiderne. Både av hensyn til leder og tilsatte må ikke lederspennet bli for stort.

Organiseringen av den administrative virksomheten må ta hensyn til den geografiske avstanden institusjonene imellom, institusjonenes styrker og deres behov for tilstrekkelig autonomi for å ivareta sitt spesielle oppdrag overfor sine regioner. Administrasjonen må takle ulik størrelse og sannsynligvis også andre ulikheter mellom campusene. Oppgavefordeling og arbeidsprosesser er utformet slik at det bidrar til å skape felles identitet og stimulere til samarbeid på tvers av nivåene og mellom campusene.

### Effektivisering gjennom standardisering, felles rutiner og prosesser

Det forventes at administrative oppgaver bygger på gjennomgående virksomhetsprosesser som sikrer at arbeidsflyten henger sammen. Standardisering gir økt forutsigbarhet for brukerne, reduserer behov for skreddersøm og krever samtidig god kvalitetssikring. Sluttbrukerne bør derfor ha en tydelig stemme ved utforming av virksomhetsprosessene og design av støtte-systemene.

## Teknologi og digitalisering

Det blir nødvendig å ta i bruk ny, intelligent teknologi og bedre koordinering og utnyttelse av IT-systemene, og det blir nødvendig å forenkle prosesser og fjerne dobbeltarbeid i arbeidsflyten.

## Fleksibilitet

Arbeidsoppgavene vil kreve mer tverrfaglig kompetanse og samarbeidsløsninger. Ledelsen på alle nivå må legge til rette for utvikling av nye måter å arbeide på for å imøtekomme økte krav om fleksibilitet og mobiltet.

Organiseringen av den administrative virksomheten må ta hensyn til den geografiske avstanden institusjonene imellom, institusjonenes styrker og deres behov for tilstrekkelig autonomi for å ivareta sitt oppdrag i sine regioner.

## 8. Prinsipper og dilemmaer

NTNU har ingen sterk tradisjon for å vedta prinsipper for hva som kjennetegner god administrasjon, og hvordan administrative oppgaver organiseres og utøves. Det finnes likevel eksempler. Enhetlig tilsatt ledelse på alle nivå er ett slikt prinsipp. Det kan også vurderes om det skal knesettes et prinsipp om at universitetet skal organiseres som en ren linjeorganisasjon. Et annet eksempel kan være et overordnet prinsipp om at myndighet skal legges til 3 nivåer (og ikke eksempelvis 4). Et tredje eksempel som kan følge av dette igjen er om administrative oppgaver i all hovedsak bare skal legges til ett eller to av nivåene (sentralt – fakultet – institutt).

Dersom slike prinsipper skal fastsettes, vil universitetsstyret kunne gjøre det gjennom sin lovfestede myndighet til å fatte vedtak om organiseringen av universitetet. Det kan også være aktuelt at det mer aktivt drøftes og fastsettes en «beste praksis» for administrasjon. Dette kan gjøres av rektor, i samråd med sine ledere og med arbeidstakerorganisasjonene og studentorganene. Vi kan også følge dagens praksis ved NTNU, som gir fakultetene og instituttene hver for seg sterk autonomi til å organisere sine administrative oppgaver.

Et utgangspunkt for en vurdering av hva som kan være felles prinsipper og beste praksis er å drøfte konkret balansen som ligger i en rekke dilemmaer som gruppen har identifisert.

### Sentrale spørsmål og dilemmaer ved organisering av administrasjonen

I denne omgang stiller vi noen sentrale spørsmål til diskusjon og presenterer noen dilemmaer som må avveies når den administrative virksomheten skal organiseres.

- Hvordan kan administrasjonen best organiseres for å realisere institusjonens mål?
- Hva forventes av en god administrasjon - Hvilke fremtidsbilder bør legges til grunn?
- Hvordan skal NTNU avveie forholdet mellom sentralisering og autonomi?
- Hvilke funksjoner og oppgaver bør løses sentralt, ved fakultet eller ved institutt?
- I hvilken grad skal prinsippet om standardisering gjelde og hvilket rom skal det være for lokale tilpasninger?
- Hvordan oppnå en tett integrasjon med den faglige virksomheten og samtidig ivareta forvaltningsoppgavene og dekke andre brukeres behov?
- Hvilke funksjoner må være brukernære og utføres ved fakultet eller institutt?
- Hvilke funksjoner og oppgaver kan med fordel legges til det sentrale institusjonsnivået?
- På hvilke områder ligger det positive muligheter ved å digitalisere og ta i bruk moderne teknologi?
- Hva slags ledelse er nødvendig for å realisere målet om en effektiv organisasjon?
- Hvordan kan en legge til rette for brukervennlighet uten at det krever «skreddersøm»?

- Hvor er balansepunktet mellom fleksibilitet og omstillingsevne og forutsigbarhet, stabilitet og ivaretagelse av forvaltningsbehov?

Oppsummert kan en si at det dreier seg om å finne balanse på disse dilemmaene:

- Standardisering vs fleksibilitet
- Sentralisering vs brukernærhet
- Enhetlig ledelse vs fagadministrativ ledelse
- Linje vs matrise
- Generalister vs spesialister
- Menneske – maskin i en kunnskapsorganisasjon
- IT: Fellesløsninger vs lokale systemer

## 9. Administrative konsekvenser av faglig organisering

Om kort tid vil det bli lagt fram et høringsforslag om den faglige organiseringen av universitetet. I utgangspunktet arbeides det med to modeller: Modell 1 er en struktur med relativt store og få fakultet. Modell 2 er bygd opp av flere fakultet og tilsvarende noe mindre enheter på nivå 2.

De to alternativene kan ha ulike administrative konsekvenser. Gruppe for administrativ organisering vil vurdere konsekvensene nærmere som del av høringen om faglig organisering. Det vil likevel være naturlig allerede nå å stille noen spørsmål om mulige virkninger av størrelsen på og antallet fakulteter når gruppen skal drøfte prinsipper for og utforming av administrasjonen.

Slike spørsmål er: Hvilke konsekvenser kan de to modellene få med hensyn på:

- Fakultetenes autonomi?
- Den administrative oppgavefordelingen mellom nivåene?
- Behovet for administrative enheter på alle nivå/ved alle campuser?
- Størrelsen på og kompetansen i fellesadministrasjonen?
- Størrelsen på og kompetansen i fakultetsadministrasjonene?
- Størrelsen på og kompetansen i administrasjonene ved campusene i Gjøvik og Ålesund?
- Størrelsen på og kompetansen i instituttadministrasjonene?
- Det samlede ressursbehovet for å løse universitetets administrative oppgaver?

Et vesentlig hensyn er å vurdere hva som er en god administrasjon uavhengig av fakultets- og instituttstruktur, og hva som er de riktige administrative løsningene med utgangspunkt i den faglige organiseringen det nye universitetet får.