NTNU

Administrativ organisering

Innspill fra Prorektor for utdanning

18. april 2016

Innhold

Innhold 2
1. Innledning 4
2. Arbeidet med innspill fra prorektor for utdanning 4
3. Organisasjonsmodeller 5
3.1. Dagens modell 5
3.2. Arbeidet med alternative modeller 6
3.2.1. Ledelse, lederspenn og stedfortrederfunksjon 6
3.3. Alternative modeller 7
3.3.1. Alternative modeller som har vært vurdert 7
3.3.2. Foreslått alternativ modell 1 7
3.3.3. Foreslått alternativ modell 2 9
3.3.4. Oppgavefordeling 9
4. Oppgaver på nivå 1 som kan/bør legges på nivå 2 10
4.1. Prinsipper for oppgavefordeling mellom nivå 10
4.2. EVU-administrasjon 10
4.3. Tilrettelegging og karrieretjenester 11
4.3.1. Tilrettelegging for studenter med funksjonsnedsettelser og for studenter som kombinerer studier og toppidrett. 11
4.3.2. Karrieretjenester 11
4.4. Utreisende studenter 12
4.5. Vitnemål 12
4.6. Eksamensavvikling 13
4.7. Felles Studentsystem 14
5. Oppgaver hvor det er mulig å vurdere endret organisatorisk forankring på nivå 1 14
5.1. Multimediesenter (MMS) 14
5.2. Audiovisuelt (AV) utstyr i undervisningsrom 15
5.3. Studentrekruttering 15
5.4. Doktorgradsutdanning 16
5.5. Økonomiforvaltning innen EVU-virksomheten 16
5.6. Konferansetjenester 17
5.7. Alumni 17
5.8. Juridiske tjenester 17
5.8.1. Samlet enhet for juridiske tjenester? 17
5.8.2. Sekretariat for styrets klagenemnd 18

5.9. Tjenestesenter 18
5.10. Læringsstøtte 18
6. Effektivisering 19
6.1. Kort sikt 19
6.2. Lang sikt 21
6.3. Universitetsbiblioteket 21
7. Gjennomgående prosesser 22
7.1. Gjennomgående prosesser innen utdanningsområdet 23

1. Innledning

Prorektor for utdanning viser til oppdragsbrev av 16.2.16 samt til orientering om økonomiske rammer av 8.3.16, brev om presisering av oppdraget av 18.3.16 og samtaler om forståelse av oppdraget.

Oppdraget er forstått slik at det er prorektor for utdanning som har fått i oppdrag å avlevere et samlet innspill fra utdanningsområdet på nivå 1 til arbeidsgruppen for administrativ organisering. Dette innebærer at enhetene i prorektors linje har fremmet forslag internt i linjen som er bearbeidet til denne endelige innsendingen. Vi har valgt å ikke benytte det skjemaet som fulgte det opprinnelige oppdragsbrevet. Den interne arbeidsprosessen er nærmere beskrevet i kapittel 2.

2. Arbeidet med innspill fra prorektor for utdanning

Arbeidet med dette innspillet har vært omfattende. En av seksjonssjefene i studieavdelingen har hatt noe fristilling fra sine ordinære oppgaver for å drive prosessene og skrive prorektors innspill. I sluttfasen har flere deltatt i skrivingen. Arbeidet i studieavdelingen og stab har foregått noe ulikt. I studieavdelingen har det vært gjennomført en work-shop innenfor hovedfunksjonene for å få involvert alle ansatte og få opp ideer og innspill til arbeidet. I disse seansene har ansatte i de parallelle funksjonene på nivå 1 fra gamle HiST også vært invitert. Innspillene fra work-shopene, organisasjonsmodeller osv. har så blitt diskutert i studiesjefens ledergruppe.

I staben har det vært oppnevnt en liten arbeidsgruppe som har utarbeidet forslag til organisasjonsmodeller, oppgavefordeling og –prioritering, og så har disse innspillene blitt diskutert i de ukentlige stabsmøtene, hvor også prorektor og studiesjef vanligvis deltar. En av de tilsatte i stab har også deltatt i noen av møtene i studieavdelingens ledergruppe for å bidra til god informasjon på tvers. Det har også vært avholdt fellesmøter mellom stab og seksjonssjefene i studieavdelingen.

Det har i perioden blitt avholdt ett ordinært møte i Fakultetsforum (Studiesjefens møte med fakultetenes studieseksjoner). Her bel det fra alle parter orientert om status for arbeidet og en del utveksling av tanker, særlig om oppgavefordeling mellom nivåene. I dette møtet var også de nye fakultetene i Trondheim med. Campus Ålesund deltok på Lync, mens campus Gjøvik ikke hadde anledning til å delta.

De organisatoriske rammene for universitetsbiblioteket ligger fast, og de har derfor i begrenset grad deltatt i arbeidet om organisasjonsmodeller, nivådeling av arbeidsoppgaver etc. Imidlertid gjelder effektiviseringskravet også for biblioteket, og de har spilt inn områder hvor de ser potensiale for å ta ut dette på lik linje med de andre enhetene.

Campusene i Gjøvik og Ålesund har hatt sine egne bestillinger for innspill til administrativ organisering. Det er et stort behov for å se arbeidet innen utdanningsområdet i sammenheng, på tvers av campuser og nivå. Innenfor rammen av tilgjengelig tid og ulike oppdrag, har det ikke vært mulig å samordne arbeidet i særlig grad. Gjennom den studiedirektørgruppen som eksistere nå i 2016, har man orientert om status i arbeidet ved de enkelte campusene, og fått opp noe diskusjon gjennom dette.

Saken har på ulike tidspunkt blitt behandlet i LOSAM for utdanning og i felles møter for alle LOSAM i fellesadministrasjonen. Avsluttende behandling i LOSAM for utdanning skjedde i møte 15.4.16.

Denne behandlingen er lagt til grunn for endelig ferdigstilling av innspill fra prorektor for utdanning. LOSAM uttrykker stor bekymring for store deler av prosessen med administrativ organisering. Først og fremst pekes det på de føringer som legges fra styret og ledelsen hva gjelder tidsplaner, utydelighet i oppdrag, endringer i oppdrag, plutselige beskjeder om avrapportering etc. Dette gjør det svært vanskelig å få til gode medvirkningsprosesser på lokalt nivå.

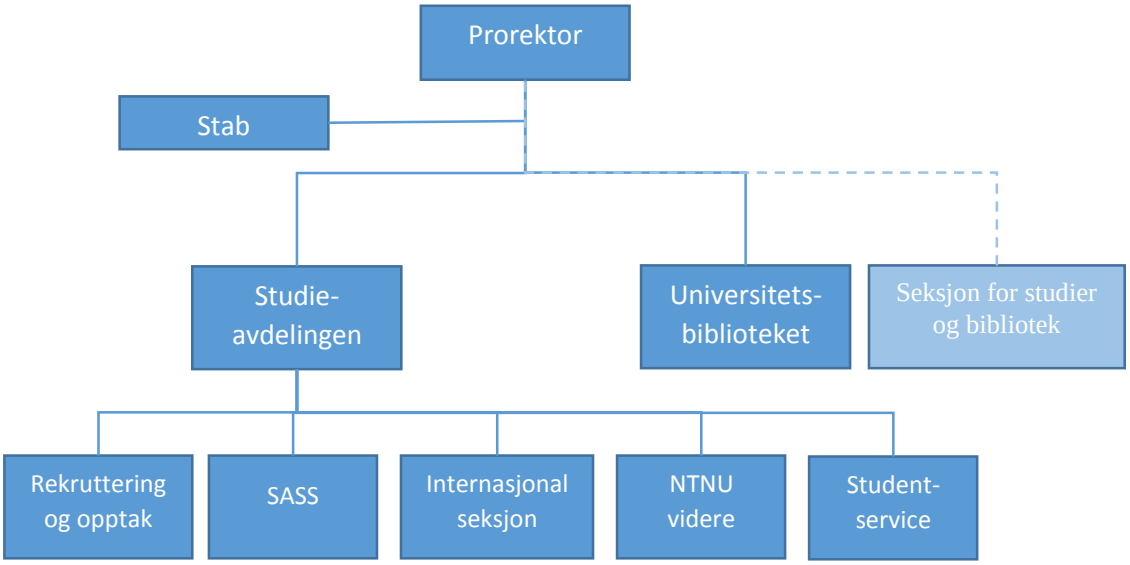
3. Organisasjonsmodeller

3.1. Dagens modell

For å lette lesbarheten og forståelsen for hvilke endringer som foreslåes senere i kapittelet, har vi valgt å gi en kort oversikt og omtale av dagens organisasjonsmodell, jf. figur 1.

Området ledes av prorektor for utdanning, og består av tre enheter; Rektors stab utdanning, Studieavdelingen og Universitetsbiblioteket. Staben ledes av prorektor og har en indre uformell teamorganisering for de store prosessene. Universitetsbiblioteket ledes av bibliotekdirektør og er delt inn i seksjoner. Studieavdelingen ledes av studiesjef, og er delt i 5 seksjoner som ledes av seksjonssjefer. I 2016 er Seksjon for studier og bibliotek fra tidligere HiST lagt inn i linjen til prorektor for utdanning, synliggjort i figur 1. I det daglige er aktivitetene i stor grad samordnet.

Studiesjef er stedfortreder for prorektor og ivaretar noen koordineringsoppgaver for stabsoppgavene. Studiesjef har også ansvaret for Eksperter i Team og Universell, mens studiedirektør fra HiST har ansvar for Studier med støtte. Disse funksjonene er ikke tegnet inn i figur1.



Figur 1 Dagens organisering av utdanningsområdet på nivå 1. I 2016 rapporterer Seksjon for studier og bibliotek fra tidligere HiST til prorektor for utdanning som en ordinær del av linjen.

3.2. Arbeidet med alternative modeller

Det har vært gjennomført en nokså grundig diskusjon om potensialet for endringer i den grunnleggende organisasjonskonfigurasjonen på utdanningsområdet. Både studieavdelingen, staben og biblioteket har vært opptatt av dette. Som del av denne diskusjonen har det særlig vært rette oppmerksomhet om følgende mer prinsipielle spørsmål:

- Bør dagens studieavdeling deles opp i flere avdelinger?
- Bør en modell med studiesjef videreføres?
- I hvor stor grad er oppgavene tillagt stab av en slik art de kan/bør organiseres innenfor rammen av en avdelingslinje?

Dette henger sammen med diskusjoner av ledelse, lederspenn, stedfortrederfunksjon og oppgavefordeling.

3.2.1. Ledelse, lederspenn og stedfortrederfunksjon

Prorektor for utdanning på landets største universitet har en sentral posisjon ikke bare på NTNU, men i utdanningssektoren samlet. Det et betydelig etterspørsel fra eksterne aktører, politisk nivå, samarbeidspartnere og det sivile samfunn om at prorektor skal bidra i institusjonsovergripende aktiviteter, konferanser, utredninger osv. På disse arenaene er prorektor en viktig ambassadør for NTNU og har anledning til å være med å sette agendaen for den offentlige diskursen om høyere utdanning i Norge. Det er viktig at den interne organiseringen skaper rom for videreføring av et slikt eksternt engasjement både for prorektor og andre ledere i utdanningsenhetene.

Internt har prorektor i dag et betydelig lederspenn. Foruten de to avdelingslederne, bibliotekdirektør og studiesjef, rapporterer alle ansatte i stab, lederne av forvaltningsorganene FUS og FUL og også noen prosjektledere direkte til prorektor. Innenfor rammen av dette spennet, og de «utenrikspolitiske» oppgavene, er det utfordrende å skape nok rom for at prorektor kan ta de nødvendige strategiske vurderinger. Samtidig oppleves det, og kanskje litt paradoksalt, fra mange av de som rapporterer direkte til prorektor at det er krevende å finne den nødvendige tid i prorektors kalender til diskusjon og avklaringer/beslutninger på løpende oppgaver.

Uavhengig av hva som blir framtidig modell for organisering, er det et tydelig opplevd behov i enhetene at prorektor må ha en tydelig definert stedfortreder som har de nødvendige fullmakter til å treffe beslutning i prorektors fravær.

I den forbindelse har spørsmålet om deling av studieavdelingen og en mulig framtidig modell uten en tydelig studiesjef skapt engasjement. Argumentene som er framført for en modell med studiesjef omfatter bl.a.; muligheten for å ivareta en entydig funksjon som nestkommanderende, muligheten for å representere kontinuitet i lederfunksjon som supplement til åremålstilsatt øverste leder, utgjøre et entydig kontaktpunkt for studentdemokratiet i alle utdanningsrettede saker, tydeliggjøring av en operativ forvaltningslinje innenfor rammen av prorektorfunksjonen som enhetlig leder av området. Det siste argumentet er også relatert til å ivareta den forvaltningsmyndigheten som internasjonalt er kjent som «The Registrar/Registrar's office». Argumentene som har vært framført mot en modell med studiesjef er bl.a.at den kan uthule forståelsen av prorektors helhetlige ansvar for hele virksomhetsområdet, den utgjør et byråkratiserende mellomledd, i tillegg til at studiesjef må forstås som en leder for en stor og samlet studieavdeling og legger ved det begrensninger på fleksibiliteten til å fordele lederansvaret og organisere virksomheten i flere mindre avdelinger tettere opp mot prorektor.

De enkelte argumentene vurderes ikke nærmere her.

Den framtidige organisasjonen må finne gode løsninger for både å skaffe strategisk rom for prorektor og sikre løpende beslutningskraft for enhetens operative funksjoner.

3.3. Alternative modeller

Prorektor fremmer to alternative forslag til organisering av utdanningsområdet, se punktene 3.3.2 og 3.3.3. I den grafiske framstillingen av modellene er avdelingene navngitt med tentative navn. Endelig navnsetting synes foreløpig noe prematurt, samtidig som de preliminære navnene uttrykker en klar intensjon om grovstrukturen i organisering og oppgavefordeling.

3.3.1. Alternative modeller som har vært vurdert

Arbeidet med alternativ organisasjonsmodeller var fra starten ikke samordnet på tvers av hele prorektor for utdanning sitt virksomhetsområde. Dette skyldes delvis det særlige oppdraget som var gitt i å vurdere strategisk lederstøtte. Studieavdelingen startet derfor modelldiskusjonen tidligere enn staben, og under betydelig usikkerhet knyttet til evt. inkludering av stabsfunksjonene. Etter hvert ble det klart at stabsfunksjonene defineres inn i prorektors oppdrag. Diskusjonene har derfor foregått litt ulikt og med ulike modeller i studieavdeling og stab. Flere modeller har vært oppe til diskusjon gjennom denne prosessen. I tillegg til de to alternativene som fremmes som forslag vil vi omtale to modeller som har vært oppe til diskusjon, særlig i studieavdelingen, men som prorektor av ulike årsaker har valgt ikke å gå videre med.

Selv om det er lagt til grunn i det pågående arbeidet at det skal foretas en radikal gjennomgang av arbeidsdelingen mellom nivå 1 og 2 og sette et kritisk blikk på hvordan utdanningsområdet er organisert, har det allikevel blitt vurdert om ikke den nåværende organisasjonsformen kunne være vel egnet til å ta opp i seg de arbeidsoppgavene som blir tilført etter fusjonen med høgskolene. Det vil si en organisering med en stor studieavdeling som ledes av en studiesjef. Denne modellen ville kunne bidra til å løse de fleste oppgaver også i det følgende. Seksjoneringen innenfor en slik avdeling kunne vært annerledes enn i dag. Når prorektor velger å ikke gå videre med denne, er det bl.a. begrunnet med at modellen ikke vil gi tilstrekkelig god løsning på utfordringene knyttet til ledelse og lederspenn. Samtidig er det en ønske fra prorektor om å komme tettere på større deler av virksomheten.

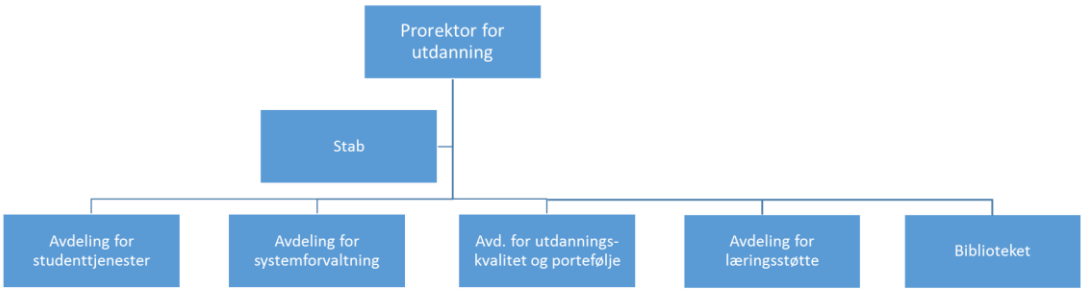
Den andre modellen som har vært vurdert, men valgt ikke å gå videre med, er en modell med to store avdelinger, hvor den ene tok opp i seg de fleste stabsfunksjonene. Avdelingene er plassert direkte under prorektor. Inkludert universitetsbiblioteket ville dette gi tre avdelinger og en liten stab. Denne modellen inkluderte ikke studiesjef, men kunne i prinsippet også konfigureres slik at det var mulig med en studiesjef for den operative og forvaltningsorienterte delen av virksomheten. Vi går ikke videre med denne modellen, også mye fordi den ikke oppleves å svare på de viktigste utfordringene.

3.3.2. Foreslått alternativ modell 1

Modellene følger en tanke om å gruppere aktiviteter ut i fra brukerperspektiv og behov. Avdelingsnavnene er kun arbeidstitler, men gjenspeiler samling av oppgaver knyttet til respektive brukere, som f.eks. tjenester knyttet til studentbehov, forvaltningsbehov, lederbehov og lærerbehov. Biblioteket foreslås uendret på avdelingsnivå.

Forslag til ny organisering av utdanningsområdet:

Alternativ 1) Modell med stab og 5 avdelinger



Figur 2 Foreslått alternativ modell 1. Modell med 5 avdelinger og stab.

Med utgangspunkt i utfordringene med dagens organisering nevnt tidligere i kapittel 6 er det ønske om endret organisering av utdanningsområdet.

Det foreslås en ny organisasjonsmodell med en liten stab direkte under prorektor og 5 avdelinger (inkludert biblioteket).

Med den foreslåtte modellen vil det være mulig å samle områder som naturlig hører sammen i samme avdeling, og de foreslåtte avdelingene har en tydeligere brukerorientering enn dagens organisering. Oppgaver som i hovedsak handler om service og tjenester til studenter er samlet i en avdeling, og oppgaver som er rettet inn mot faglærere og læringsstøtte i en annen avdeling. Videre er oppgaver knyttet til planlegging, drift og forvaltning av systemer samlet i en avdeling. Dagens stabsenhet driver to hovedprosesser på vegne av rektor – kvalitetsprosessen og porteføljeprosessen. Disse henger tett sammen og er også samlet i en avdeling i dette forslaget. (Ny organisering av biblioteket er ikke vurdert i denne omgang.)

Læringsstøtte er et satsningsområde for NTNU, og et viktig område for at vi skal nå målsettingene om mer studentaktive og yrkesrelevante lærings-, undervisnings- og vurderingsformer. Framover bør aktiviteter på dette området ses i sammenheng med biblioteksfunksjonene. Fokus på utdanning og læringsstøtte øker, og vi ønsker å tydeliggjøre dette gjennom å ha en egen avdeling for læringsstøtte.

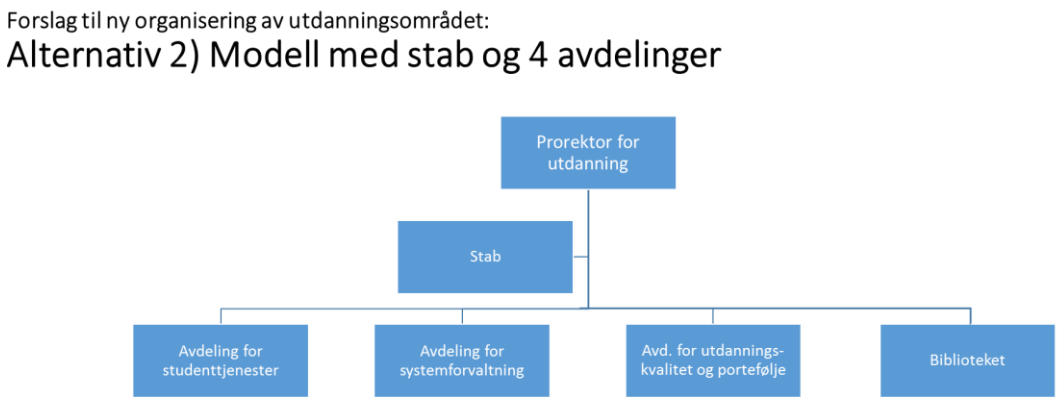
Oppgaver som utviklingsarbeid, høring, innspill, saksforberedelser, utredninger, kompetansebygging, nettverksbygging mm anser vi for å være generelle oppgaver som må knyttes til alle fagområdene. Det innebærer at alle forventes å ta del i og ta ansvar for disse.

Den foreslåtte modellen resulterer i et håndterbart lederspenn for prorektor. Prorektor vil få ansvar for et lite antall medlemmer i en stab og en ledergruppe bestående av fem avdelingsledere. Dette kan gi prorektor mer rom for å jobbe overordnet og strategisk. NTNU har blitt større etter fusjonen, og det er behov for å fordele lederansvaret på flere enn tilfellet er i dag for å få effektiv og smidig jobbing i avdelingene. Hvem som skal være prorektors stedfortreder kan variere avhengig av sammenheng, men en av avdelingslederne bør få et særskilt ansvar for ledergruppemøter og koordinering og myndighetsutøvelse i prorektors fravær. Det bør vurderes om ledergruppa har behov for en sekretariatsfunksjon og om den i så fall bør håndteres av prorektors stab.

For begge modellene gjelder det at organisering og funksjoner i prorektor for utdanning sin stab må ses i sammenheng med hvordan rektors stab i sin helhet blir organisert, og at avdelingen blir noe ulike i størrelse. Det må tenkes helhetlig rundt kapasitet og oppgaver som legges i rektors stab og i avdeling. Mange av oppgavene i utdanningsstaben har grenseflater mot oppgaver i øvrige

rektoratstaber og det er ønske om å styrke samspillet mellom disse stabene. Eksempler på slike oppgaver er arbeid med plan og budsjett, rapportering, utarbeidelse av strategier og politikker samt tall og analyse.

3.3.3. Foreslått alternativ modell 2



Figur 3 Foreslått alternativ modell 2. Modell med 4 avdelinger og stab.

Forskjellen på denne og forrige modell er at avdeling for læringsstøtte er tatt bort og oppgavene som er tenkt lagt til en slik avdeling er spredt på andre avdelinger.

Alternativ 2 gjør læringsstøtte mindre synlig og tankegangen om brukerorientering svekkes. Alternativet reduserer lederspennet til prorektor og det blir en avdeling mindre på utdanningsområdet.

Når det gjelder utfordringene nevnt tidligere i kapittel 3 svarer denne og forrige modell (alternativ 1) på disse på noenlunde samme måte.

3.3.4. Oppgavefordeling

Det er allerede lagt ned mye arbeid i å vurdere enkeltoppgaver og oppgavefordeling innen utdanningsområdet. Det gjenstår likevel fortsatt mange vurderinger knyttet til oppgavefordeling, både mellom foreslåtte nye avdelinger og mellom stab og avdelinger. Det at det nå foreslåes en ny avdelingsinndeling, impliserer også at seksjonene i nåværende studieavdeling pr definisjon oppløses, og at den evt. må reetableres eller endres gjennom forhandlinger i LOSAM og på grunnlag av oppgavefordeling mellom de nye avdelingene. Det må i den neste fasen søkes etter mulige effektiviseringspotensialer gjennom redefinering av oppgavefordeling innad i utdanningsområdet. Et eksempel som kan brukes som illustrasjon er opptak av studenter. Dette skjer i dag på tre steder basert til ulike målgrupper og utdanningstilbud; opptaksenheten, internasjonalt kontor og EVU-enheten. Det er ikke gitt at dette er en optimal oppgavefordeling for framtiden. Det må vurderes nærere både for denne funksjonen og for andre.

Basert på de foreløpige vurderingen og de intensjonene som ligger i foreslåtte avdelinger og tentative avdelingsnavn, er det mulig å gi noen eksempler på oppgavetyper for avdelingene. Disse eksemplene er på ingen måte uttømmende:

Avdeling for studenttjenester: Spesialisert veiledning for enkeltstudenter, mottak av internasjonale studenter, mottak av studenter i 1. linje.

Avdeling for systemforvaltning: FS, timeplanlegging og romforvaltning, eksamensplanlegging, systemintegrasjoner.

Avdeling for utdanningskvalitet og portefølje: Utvalgsarbeid, utvikling og forvaltning av kvalitetssystem, studieportefølje

Avdeling for læringsstøtte: Pedagogisk lærings- og undervisningsstøtte, Multimediesenter og AV, elæringssystem

Hva gjelder Universitetsbiblioteket er det i første omgang ikke diskutert endringer i oppgaveporteføljen, men det må etableres gode relasjoner mellom UB og avdeling for læringsstøtte.

I begge modeller ligger det at staben blir mindre enn i dag, og med hovedoppgaver knyttet til direkte lederstøtte

4. Oppgaver på nivå 1 som kan/bør legges på nivå 2

4.1. Prinsipper for oppgavefordeling mellom nivå

Vurderingen av hvilke oppgaver/funksjoner som bør flyttes til nivå 2/3 avhenger av hvilke prinsipper en velger å legge til grunn for arbeidsdelingen mellom nivåene. Prinsippene om effektivitet, kvalitet, fagnærhet og modernisering er godt etablerte, men i tillegg kan vi vektlegge slike som behov for å tale med en stemme utad, spesialistoppgaver vs generalistoppgaver, likebehandling, standardisering, stordriftsfordeler og generiske oppgaver som kriterier for å vurdere hva som bør legges på nivå 1 og 2/3.

Når vi går gjennom oppgaveporteføljen på dagens studieavdeling, ser vi at det er oppgaver som kan vurderes lagt til nivå 2. Som vi skal komme tilbake til, er det ikke åpenbart at en flytting til fakultetene har udelt positive effekter. Fagnærhet er med andre ord ikke nødvendigvis synonymt verken med effektivitet eller likebehandling. Arbeid knyttet til standardisering av prosesser må ses i en slik sammenheng. Det forutsetter også en diskusjon om tydeligere prosesseierskap der behov for standardisering blir vektlagt uavhengig av fagområder.

Vi har, med utgangspunkt i de skisserte prinsippene vurdert flere funksjoner med tanke om de bør plasseres på nivå 2/3. Dette er kommentert særskilt i det følgende.

4.2. EVU-administrasjon

Vedtatt politikk for EVU er tydelig på at tilbudet av program, emner og kurs er en ordinær del av studieporteføljearbeidet under fakultetenes ansvar og ledelse, mens nivå 1 skal bidra med profesjonell markedsføring og gjennomføring.

Vi ser ikke åpenbare fordeler med å legge større deler av den eksternfinansiert etter- og videreutdanningen til fakultetene nå. Et argument for flytting til nivå 2 kunne være at dette ville bidra til å forsterke fakultetenes arbeid med å nå de ambisiøse målene som er vedtatt for virksomheten På den annen side så risikerer vi en rekke negative effekter ved å splitte en avdeling med spesialkompetanse på utvikling, markedsføring og administrasjon av EVU, samtidig som vi står foran en implementering av ny politikk og alt arbeidet fusjonen vil føre med seg på dette området. Ved å spre denne kompetansen på åtte fakultet, vil det for det første ta lang tid å bygge opp kompetanse og resultatet vil etter all sannsynlighet bli mer ressurskrevende og mer sårbart enn dagens løsning. Samlet kompetanse om tilbudet, en felles postkasse inn, tilrettelagt servicenivå som forventes fra en målgruppe bestående av folk i jobb og som betaler for utdanning. For å

opprettholde og øke virksomheten krevers spesialkompetanse innen mange områder som målgruppekunnskap, hvordan bygge opp, utvikle og markedsføre nye EVU-tilbud og markedsvurderinger. Denne kompetansen finnes i dag sentralt, sammen med kompetanse om økonomien, budsjettering, maler for avtaler (BOA) og tilpassede FS-moduler.

Også innenfor en mer desentral løsning vil vi kunne fortsette arbeid med ytterligere digitalisering og modernisering av dette området, men samlet sett er det tungtveiende argument for å beholde virksomheten på nivå 1, eller i alle fall avvente delegasjon av EVU-rettede administrative oppgaver til etter at de viktigste prosjektene er avsluttet (sømløs studieadministrasjon, utvikling av støtte for økonomihåndtering og digital innmeldingsprosess). Det bør i tilfelle også vurderes mer konkret hva som vil være den mest kostnadseffektive løsningen.

I en fortsatt sentralisert løsning må det vurderes videre om det er uforløste muligheter for effektivisering gjennom samordning mot andre funksjoner i prorektors linje.

4.3. Tilrettelegging og karrieretjenester

Legger vi prinsippet om at relasjonelle tjenester bør ligge fagnært til grunn, må det vurderes om de oppgavene som i dag ligger på studieavdelingen som retter seg mot enkeltstudenter skal flyttes til nivå 2. Dette gjelder først og fremst oppgaver knyttet til karriereområdet og til tilrettelegging for studenter med funksjonshemming. Skranketjenesten bør også vurderes, kanskje i et større perspektiv, som campusvise skranker betjent på en slik måte at den dekker flere behov enn de studierelaterte og er en skranke for både studenter, ansatte og besøkende.

4.3.1. Tilrettelegging for studenter med funksjonsnedsettelser og for studenter som kombinerer studier og toppidrett.

Kravet om at alle studenter med dokumentert tilretteleggingsbehov skal ha like rettigheter og tilbud om tilrettelagt studieløp, kan møtes uavhengig av på hvilket nivå dette ansvaret plasseres. Veiledningen skal i hht dagens handlingsplan skje mest mulig fagnært. En slik plassering sikrer nærhet til studentene og korte beslutningsveier. Med mindre det utvikles klare og entydige retningslinjer for hvordan slike saker skal løses, vil en delegering innebære store muligheter for forskjellsbehandling. I tillegg vil tilfanget av saker være relativt beskjedent selv på de største enhetene, slik at de vil ha problemer med å utvikle den spesialistkompetansen som i dag sitter på nivå 1 og som oppgaven krever. Skal en plassering av dette området til fakultetene fungere, må det også på dette området utformes en klar prosesseierrolle og en organisering i en form for matrise som sikrer enhetlig og profesjonell behandling av de enkelte sakene.

4.3.2. Karrieretjenester

Fordelen med å legge karriereveiledningen til nivå 2 er først og fremst nærhet til studentene og de muligheter det gir studentene til å ha ett sted å henvende seg. I tillegg vil fakultetet eller eventuelt instituttet kunne gi en langt mer spisset veiledning inn mot sitt eget utdanningsområde.

Det er på den annen side vanskelig å se for seg at det er rasjonelt å delegere det relativt omfattende tilbudet som i dag gis fra nivå 1. Dette er slikt som tilpassede kurspakker og tiltak som imøtekommer ulike behov inn, gjennom og ut av studiet, intern nettverkskoordinering og utvikling og gjennomføring av kandidatundersøkelser for å synliggjøre jobbmuligheter og -relevans. Dette krever overordnet kjennskap til NTNUs tilbud, ikke bare inngående kjennskap til ett fagområde.

Skal mer av denne type veiledning legges ut, bør også dette området følges opp av en tydelig prosesseierrolle som kan bidra til opplæring, til effektive arbeidsprosesser, til nettverksbygging og til spredning av best practice.

4.4. Utreisende studenter

I tråd med prinsippet om fagnærhet og relasjonelle prosesser bør det også vurderes om ikke mer av arbeidet med å veilede studenter som ønsker å ha et internasjonalt opphold bør desentraliseres. Den faglige veiledningen ligger alt på studieprogrammene og spørsmålet er hva konsekvensen ville bli av også å legge ut mer av det administrative arbeidet. Som det er med det meste så er det også her avveininger som trekke i begge retninger.

En sentral organisering slik som vi har det i dag, gir alle studenter og fagmiljø ved NTNU lik tilgang til internasjonal kunnskap og kompetanse. Dette medfører en lik behandling av studenter og lik informasjon ut til de ulike fagmiljøer. En sentral enhet har dessuten en samlet oversikt til enhver tid over hvilke og hvor mange studenter som reiser ut knyttet til alle de ulike avtaler vi har, inklusive en oversikt over hvor alle våre utvekslingsstudenter befinner seg til enhver tid. Dette medfører at studenter fra andre studieprogram enn avtalen opprinnelig gjelder kan tilbys plass ved sitt ønskede lærested dersom det er ledige plasser. En sentral struktur gir derved større valgfrihet for de utreisende studentene. Det er med andre ord positive effekter av å beholde denne oppgaven sentralt, selv om en desentral organisering ville gitt fakultetene sterkere eierskap til området.

Legges oppgaven ut på fakultetsnivå, må fakultetene utvikle og vedlikeholde kjennskap både til egne utvekslingsavtaler og NTNUs generelle avtaler og de vil lett miste den geografiske og institusjonsrelaterte spesialkompetansen som er lettere å vedlikeholde med en sentral løsning. I tillegg må de ha kjennskap til en lang rekke ulike søknadsprosedyrer, særkrav, visumkrav, ledige plasser, rangeringer, og nominasjoner og frister for mange land og institusjoner. I sum er dette kompetanse det er vanskelig å vedlikeholde lokalt og dette er også erfaringer som andre som har prøvd med delegerte løsninger har opplevd.

Om det skulle være ønskelig å legge mer av dette arbeidet ut, vil det allikevel være en del områder som krever sentral behandling, som utveksling gjennom f.eks. utdanningsprogrammer som Erasmus+/NORDPLUS programmene. I slike tilfeller er NTNU som institusjon ansvarlig for søknad om stipendmidler, rapportering m.m. Disse søknadene og rapporteringen gjelder NTNUs totale antall utreisende studenter gjennom programmene og det er derfor nødvendig med en sentral funksjon som kan ivareta dette.

I sum er det vanskelig å se at det er hensiktsmessig å legge dette ut på nivå 2. Skulle oppgaven legges ut er antakelig studieprogrammene det naturlige sted, men dette forutsetter at det er etablert egne de internasjonale studieløp på de enkelte programmene. Dette er i liten grad tilfelle i dag og det foreslås derfor at arbeidet med de utreisende studentene vurderes lagt ut på et senere tidspunkt når slike løp er etablert.

4.5. Vitnemål

Vitnemålene utstedes også i dag av fakultetene. Produksjonen ved gamle NTNU skjer sentralt, mens den ved HiST er delegert til fakultetene. En overføring av oppgaven til fakultetene har vært diskutert lenge, men konklusjonen har vært at standardiseringsarbeidet (maler, utformingen av DS og standard tekster, kvaliteten på studentenes utdanningsplaner) ikke hadde kommet så langt at det er forsvarlig å legge oppgaven ut. Vitnemålet kan sammenliknes med et verdipapir og en sentral

produksjon har vært betraktet som en garanti for at vitnemålene holder samme standard på hele NTNU, i tillegg til at det antas at storskalaproduksjon er mer effektiv. En av utfordringene med å legge disse på nivå 2 er imidlertid at det i dag er de samme ansatte som står for den sentrale eksamensavviklingen som også produserer vitnemål. I eksamensperiodene legges vitnemålene til side og produksjonen tas først opp igjen når eksamensperioden er over og sensuren er registrert.

En forutsetning for å legge vitnemålsproduksjonen på fakultetsnivået er at det opprettes en sentral prosesseier for denne prosessen. Stram prosesstyring er viktig ut fra flere perspektiver. Lik utforming og samme kvalitet i hele organisasjonen er viktig for at NTNU skal framstå enhetlig. I våre omgivelser stilles det stadig sterkere forventninger om at gradstildeling og vitnemålsproduksjon sikres bedre enn i dag mot misbruk, forfalskning etc. Uavhengig av fusjonsprosessen ville dette gitt behov for å tydeliggjøre prosess og kvalitetskrav[1].

4.6. Eksamensavvikling

Ved NTNU har alltid avsluttende, skriftlig eksamen vært planlagt og gjennomført av nivå 1. Årsaken til dette ligger primært i den tverrfaglige studiekulturen som NTNU (og tidligere ikke minst NTH) kjennetegnes av. Det betyr at emner i studieprogrammene i stor grad leveres av institutt på flere fakultet og når i tillegg ingen fakultet disponerer egne areal egnet for avvikling av eksamen, gir en avvikling i sentral regi nærmest seg selv. At dette i tillegg har åpenbare stordriftsfordeler er i denne sammenheng en kjærkommen bonus.

På grunn av manglende kapasitet i administrasjonen og manglende tilgang på egnede areal utenom eksamensperiodene, har det ved gamle NTNU vært en betydelig mer restriktiv holdning til eksamener utenom de vedtatte perioden enn hva tilfellet er ved de tidligere høgskolene.

Legger vi vitnemålsproduksjonen til fakultetene, åpner vi for at det blir mer kapasitet i Fellesadministrasjonen til å avvikle eksamen utenom de vedtatte periodene, gitt at det er mulig å skaffe til veie egnede lokaler. Ved å opprettholde det sentrale ansvaret for gjennomføring av skoleeksamen, gir fusjonen gir et tydelig potensiale for å ta ut ytterligere stordriftsfordeler. Særlig gjelder dette i Trondheim. Men det ligger som en absolutt forutsetning at deler av eksamensapparatet ved tidligere HiST overføres til det sentrale eksamenskontoret.

Dersom ambisjonene om faglig integrasjon skal realiseres innebærer dette at emner skal deles mellom campuser og geografi på en helt annen måte enn i dag. Dette vil implisere et økt planleggingskompleksitet og logistikk, og er neppe gjennomførbart uten en sentral eksamensplanlegging for hele NTNU. Praktisk avvikling av eksamen vil fortsatt løses lokalt for Gjøvik og Ålesund.

Med den tiden som har vært til rådighet har det ikke vært anledning til en mer detaljert gjennomgang av hvilke eksamener som egner seg for avvikling i sentral regi og hvilke som fakultetene kan avvikle selv. Dette er et område det må arbeides videre med. Likevel kan man si at eksamensformer som hjemmeeksamen, prosjektoppgaver, klinisk eksamen, muntlig eksamen osv, er mer velegnet for administrasjon og gjennomføring på nivå 2/3 enn tradisjonell skoleeksamen under tilsyn.

[1] Se f.eks. brev fra Kunnskapsdepartementet av 4.2.16

4.7. Felles Studentsystem

Felles studentsystem (heretter FS) er kjernen i de studieadministrative systemene. De fleste studieadministrative oppgaver løses enten ved direkte bruk av FS, ved integrasjoner mot FS eller ved at nødvendige data oppdateres parallelt med andre system.

Stikkord for framtidig utvikling vil være standardisering, integrasjon og papirløs saksbehandling. Skal vi få til dette kreves både en systematisk utnyttelse av de ressursene vi rår over, samt en felles forståelse av hvordan vi best utnytter de verktøy vi har til disposisjon. Det er i dag et gap mellom de muligheter teknologien gir og de evnene vi har til å utnyttet denne. Dette gjelder også våre studieadministrative system, som i for stor grad oppfattes som sentraladministrasjonens ansvarsområde, mens de mulighetene disse systemene gir omfatter arbeidsoppgaver på alle nivå i organisasjonen. Det er mye ubrukt funksjonalitet i FS på grunn av at vi ikke når ned i organisasjonen.

I forhold til andre institusjoner, som f.eks. UiB og UiO, er kompetansen og ansvaret for å utnytte de sentrale studieadministrative systemene dårlig forankret fra fakultetsnivået og nedover. Dette bildet er noe endret etter fusjonen fordi tidligere HiST hadde en mer desentral ansvarsfordeling, og HiG og HiALS naturlig nok hadde og har selvstendig kompetanse.

Et fusjonert og reorganisert NTNU bør ta høyde for at kompetansen og ansvaret for våre studieadministrative system i større grad bør desentraliseres. Samtidig må man ikke miste potensialet som felles system gir for å standardisere arbeidsprosesser.

5. Oppgaver hvor det er mulig å vurdere endret organisatorisk forankring på nivå 1

I det følgende kommenteres en del områder hvor vi har drøftet om oppgaver kan løses av andre enheter på nivå 1, eller også ser at andre har løftet en slik diskusjon om områder som i dag ligger til utdanningsområdet.

5.1. Multimediesenter (MMS)

MMS gir støtte til fagmiljøene i videoproduksjon og anvendelse av undervisningsteknologi. Det er stor etterspørsel etter senteret tjenester, både fra utdanningsvirksomheten og andre enheter som f.eks. kommunikasjon. Vi forventer også en betydelig vekst knyttet til økt satsing på digitalisering av utdanningsvirksomheten, produksjon av digitale læringsobjekter etc. MMS har i dag 4 faste stillinger og 5 stillinger finansiert av prosjektmidler/ekstern finansiering. Tre av disse fases ut i 2016. Senteret har stor nytte av den felles ressursutnyttelsen med AV-enheten som dagens organisering gir mulighet for, se også neste punkt. Likevel er det ikke mulig å øke produksjonen vesentlig innenfor rammen, og det må gir tydelig prioritet til den faglige virksomheten.

Prorektor er innforstått med at det er betydelig ønske om å få tilgang til tjenester også fra andre deler av organisasjonen, f.eks. knyttet til profilering, arrangementer, og at det er reist spørsmål ved om ikke sentret burde organiseres under f.eks. kommunikasjonsenheten. Vi ser at det finnes gyldige argumenter for en slik endring av organisatorisk tilhørighet, bl.a. synergieffekter mot grafiske tjenester og tettere kobling mot andre «kundegrupper». Likevel mener vi at disse argumentene veier alt for lett mot risikoen for at støtte til den faglige virksomhetene kan bli nedprioritert til fordel for andre. Videre har NTNU betydelig behov for å oppgradere læringsstøttetjenestene overfor fagmiljøene, og dette reflekteres svært tydelig i vårt alternative modellforslag nummer en. Her

etablerer vi en egen avdeling for læringsstøtte, hvor MMS og AV vil spille en sentral rolle sammen med eLS, toppundervisning og andre.

5.2. Audiovisuelt (AV) utstyr i undervisningsrom

Dagens AV er en førstelinjetjeneste som støtter primærvirksomheten undervisning. Det er i utgangspunktet studieavdelingens undervisningsarealer som støttes. En bør vurdere å utvide AV-tjeneste til å støtte alle rom ved NTNU som har AV-systemer. Det gir potensiale for effektivisering knyttet til profesjonalisering av innkjøp og forenklet drift og opplæring gjennom standardisering, men er ikke håndterbart innen dagens ressursramme.

AV-kompetansen vil i årene framover i økende grad dreie inn mot IT og multimedia (i tillegg til kompetanse innen lyd/bilde/lys), og bør være organisert nært multimedia og/eller IT. Dette fordi det er viktig med tilhørighet i et kompetansemiljø samtidig som kompetanse og kapasitet effektivt kan benyttes på tvers av oppgaver og fagområdene. Dagens organisering med MMS og AV under samme paraply fungerer godt. Med den økte satsingen på utvikling av innovative og digitale læringsmiljø, og det gode samspillet med MMS, vil vi samlet foreslå at dette videreføres. AV-tjenesten må være sentralt forankret, og med institusjonell finansiering. Dette er ikke til hinder for at det bør arbeides videre med å vurdere konsepter for fagnær tilstedeværelse, gjerne sammen med andre støttemiljøer (it, drift ++). I dag har vi campuskontor på Gløs, Dragvoll og Øya. Dette må utvides til tidligere HiST-campus, eks Kalvskinnet.

5.3. Studentrekruttering

I arbeidet med adm. org har det vært løftet fram en diskusjon om ansvaret og den organisatorisk forankringen for studentrekruttering bør ligge hos prorektor for utdanning eller hos organisasjonsdirektøren ved kommunikasjonsenheten. Diskusjonen er ikke av ny dato, men har vært pågående over lengre. I de tidligere høgskolene har både rekruttering og kommunikasjon i hovedsak har vært organisering innenfor utdanningsenhetene.

Det overordnet viktige framover er at NTNU må fortsette å tiltrekke seg de riktige studentene i framtiden.

Prorektor for utdanning har i dag ansvar for studentrekruttering til alle NTNUs grunnstudier i Norge og Norden. Dette inkluderer alle årsstudium, bachelorprogram, toårige og femårige masterprogram, samt profesjonsstudiene. I tillegg har vi en støttefunksjon og et koordinerende ansvar for rekruttering til 2-årig masterprogram. I tillegg har prorektor for utdanningen et omfattende ansvar for salg og markedsføring innenfor etter- og videreutdanning og internasjonalt.

Prorektor for utdanning ser at det finnes argumenter for alternative løsninger for de oppgavene som skal løses på nivå 1 i organisasjonen. Foruten en ren <u>videreføring</u> av dagens arbeidsdeling kan man peke på følgende prinsipielle alternativer:

1) Organisasjonsdirektøren overtar alt ansvar og alle virkemidler for salg, markedsføring og rekruttering av studenter på alle utdanningsområdene (grunnutdanning, EVU, internasjonalt).
2) Det operative ansvaret for salg, markedsføring, rekruttering ligger fortsatt hos prorektor for utdanning, men organisasjonsdirektøren gis et tydeligere ansvar for å legge overordnede rammer og krav om profil, kampanjegjennomføring og samordning av markedsføringsaktiviteter og andre kommunikasjons/profileringsaktiviteter.

3) Prorektor for utdanning gis et forsterket og mer samlet ansvar for kommunikasjon overfor studentene i tillegg til salg, markedsføring, rekruttering. Dette vil da bl.a. omfatte studentrettede nettsider, sosiale kanaler etc. og vil gi et tydeligere ansvar for

Både alternativ 1 og 3 vil føre til en betydelig omfordeling av kapasitet og kompetanse mellom enhetene. Synet på hva som er mest hensiktsmessig løsning synes i noen grad å hvile på ulike oppfatninger hvor lik eller ulik fagområdene kommunikasjon og markedsføring/salg er. Fra privat sektor synes det å være relativt vanlig å dele arbeidet mellom en kommunikasjonsavdeling og en markedsavdeling, hvor markedsavdelingen større nærhet til, og kompetanse om, produktene og produksjonsprosessen.

Prorektor er opptatt av at rekrutteringsarbeidet forsterkes i den nye organisasjonen. Rekruttering mot alle målgrupper (grunnstudier, 2-årige mastere, internasjonale mastere, ph.d., EVU) bør være samlet i en enhet. Samlet tror prorektor dette løses best ved å opprettholde nærheten mellom, utdanningsvirksomheten og rekrutteringsarbeidet. Produktkunnskap er viktig for god målrettet markedsføring.

Prorektor anbefaler derfor ikke å splitte opp studentrekrutteringsområdet eller endre ansvarsplasseringen, men å styrke og tydeliggjøre studentrekrutteringen også innenfor prorektors ansvarsområde.

5.4. Doktorgradsutdanning

Ansvaret for ph.d. utdanningene er i dag lagt til prorektor for forskning. Siden innføring av kvalitetsreformen har det blitt stadig tydeligere at ph.d. alt mer er en del av det ordinære utdanningsløpet (syklus 3 i Bologna-prosessenes terminologi). Denne utviklingen finner vi både i Norge og internasjonalt.

NOKUT definerer bachelor -, master- og ph.d.-program som likeverdige studieprogram hva gjelder krav til kvalitetssikring. Derfor er også ph.d.-program en del av utdanningsområdet og skal inngå i de årlige kvalitetsmeldinger. Videre er det viktig at tall og analyser omfattes av også disse programmene. NTNUs internasjonale alliansepolitikk bør samkjøres slik at vi kan forsterke de avtaler som vi ønsker å inngå. Ph.d.-utdanningene omfattes også av det «utdanningsjuridiske» området hva gjelder avtaleinngåelser (cotutelle-avtaler og fellesgrader samt andre samarbeidsavtaler) og utarbeidelse av regelverk.

Gitt de endringer som er beskrevet ovenfor er det argumenter for å vurdere en overføring av ansvaret for ph.d.-utdanningene til prorektor for utdanning. Uansett bør det treffes en aktiv beslutning hvem som har ansvar for dette området på nivå 1.

5.5. Økonomiforvaltning innen EVU-virksomheten

Det har lenge vært jobbet med regnskapet for EVU/ konferanser, nedfelt i et prosjekt i samarbeid med økonomiavdelingen. Dagens regnskapssystem ved NTNU håndterer ikke massefakturering (10-12000 fakturaer per år for EVU- og konferansevirksomheten), derfor brukes fremdeles et system utenom Oracle Finance (Bravo). Dette gir en lite effektiv økonomiprosess preget av manuelt arbeid og systemer som ikke snakker sammen. Tilrettelagte systemer vil føre til mindre manuelt arbeid og at oppgaver som i dag blir gjort ved EVU-seksjonen vil kunne overføres både til nivå 2 (eks. prosjektoppretting og –oppfølging) og til økonomiavdelingen (eks fakturering/ purring) når systemene er på plass; utvikling av Oracle Finance evt nytt ERP og av Maconomy for salgsprosjekter).

Det vil gi bedre oversikt for fakultetene over økonomien i EVU og effektivisering av de sentrale tjenestene. Tidsperspektiv er avhengig av hvilket trykk som settes på utvikling av systemsiden. Dette kan også sees i sammenheng med er mer allment behov for modernisering de administrative systemene.

5.6. Konferansetjenester

Nylig vedtatt EVU-politikk peker på behovet for en profesjonell sentral enhet for å bistå fagmiljøer og eksterne med å gjennomføre store (internasjonale vitenskapelige) konferanser profesjonelt. EVU-seksjonen har spesialkompetanse på konferanseadministrasjonstjenester og det er investert i et system for å kunne tilby en komplett konferansepakke til aktuelle fagmiljøer/ eksterne interessenter (St Olavs, SINTEF, Trh kommune etc).

Tjenestene som tilbys via EVU-seksjonen innen konferansetjenester inkluderer utvikling og drift av nettsted for konferansene, markedsføring og CRM, annonsering, økonomiforvaltning osv. De samme ressurspersonene brukes også til markedsføring og salg av videreutdanning og er spesialister ved NTNU mot eksterne kunder. Det anbefales ikke å skille disse tjenestene da det er en effektiv bruk av ressurser med spesialkompetanse på markedsføring, nettsider og salg innen både EVU-og konferansemarkedet.

Andre enheter har erfaring og ressurser for å håndtere mindre og mer interne arrangementer. Det er et helt annet apparat som kreves for å kunne håndtere større konferanser med håndtering av hundrevis av deltakere, alle type bestillinger, utvikling av nettsider, bestilling av hoteller, rom, sosiale arrangement, turer for deltakere og ledsagere, underholdning, regnskap osv. Konferansetjenestene skal være fullfinansiert så det er ressurseffektivt å dele på markeds- og regnskapsressurser på EVU og konferanser i samme enhet. Vi kan derfor ikke se at det er tungtveiende argumenter for å flytte konferansetjenestene over til andre enheter på nivå 1. Det kunne være aktuelt å flytte ansvar og ressurser for ulike typer interne arrangementer inn i linjen til prorektor for utdanning for å utnytte de samlede ressursene bedre, men det kan fortsatt også løses med godt samarbeid mellom enhetene.

5.7. Alumni

Målgruppen for alumninettverket er nåværende studenter og alumner er en del av målgruppen for NTNUs tilbud innen EVU. Ansvaret for alumnivirksomheten kunne vært lagt til prorektor for utdanning, og organisatorisk knyttet opp f.eks. til samme av deling som EVU-virksomheten. Synergiene er store for å bygge opp et alumninettverk som kunne bidra både som deltakere i EVU-aktiviteter, i utviklingen av studieprogram og andre fagtilbud, potensiell kontaktflate mot praksisfelt osv. I tillegg gjennom et tett samarbeid med andre deler av utdanningsområdet ville det gi utdanningsområdet et løft gjennom å følge opp studentene hele vegen fra de er i gang til å bli studenter og til de er blitt pensjonister.

5.8. Juridiske tjenester

5.8.1. Samlet enhet for juridiske tjenester?

Prorektor noterer seg at det har vært noe diskusjon om å samle all juridisk kompetanse i en egen enhet for juridiske tjenester. En slik samling kan begrunnes ut fra behovet for et faglig fellesskap for de tilsatte juristene på ulike områder. Likevel er avstanden innenfor de juridiske oppgavene så faglig stor og de fagjuridiske spesialiseringene så vidt ulik at behovet for nærhet til de enkelte fagområdene (utdanning, personal osv), vurderes å være minst like stort. Prorektor for utdanning er derfor

nølende til en slik samling. Fagfellesskap for juristene bør også kunne løses gjennom matriseløsninger og felles møtepunkt.

5.8.2. Sekretariat for styrets klagenemnd

De senere årene har sekretariatet for styrets klagenemnd ligget til organisasjonsdirektøren. Begrunnelse for dette var i sin tid å skape tilstrekkelig avstand mellom den beslutningslinjen hvor klagesaker kunne oppstå, Studieavdelingen og fakultetene, og klagenemnda. I den senere tiden har nemndas oppgaver blitt utvidet til å omfatte flere saksfelt. Dette sammen med at saker fra alle de fusjonerte institusjonene skal behandles i en nemnd, utgjør til sammen et betydelig arbeidsomfang for nemnda. Det er derfor behov for å forsterke sekretariatet, og vurdere reorganisering av arbeidet.

I forbindelse med adm. Org. Bør det vurderes om klagenemndas sekretariat skal tilbakeføres til prorektor for utdanning, og også sees i sammenheng med sekretariat for skikkethetsnemnda. Med endret organisering på utdanningsområdet bør det være mulig å skape en distanse som sikrer nemndas uavhengighet. Dette må vurderes opp mot tilgjengelig juridisk kompetanse.

5.9. Tjenestesenter

Transaksjonelle tjenester som for eksempel sentralbord, servicetorg (Høgskolene), driftsavdelingens tjenester (eks adgangskort), biblioteket, it-avdelingen (orakel) bør vurderes samlet i et overordnet informasjonstorg på de ulike campusene etter modell fra høgskolene. Merverdien ved dette vil være at tjenestene samles på ett sted og vi kan få en mer tilgjengelig veivisertjeneste for interne og eksterne brukere. Alle tjenestene må ha tilgang til aktuelle systemer som eksempelvis FS. Sikre at henvendelsen går til rette instans med en gang. Unngå forsinkende mellomledd. Dette må sees i sammenheng med håndtering av studenthenvendelser.

Håndtering av studenthenvendelser:
Studentservice har i dag ansvaret for mottak av studenthenvendelser / informasjonstjeneste for studenter ved NTNU. Dette er en generalistoppgave, og kan med fordel legges ut på nivå 2 for eksisterende studenter med en fakultetstilhørighet. Dette for å gi studentene en mer brukervennlig og effektiv tjeneste, a la one-stop shop, og det vil sikre at studentene følges opp fagnært. Studentservice har ingen vedtaksmyndighet og skranken er i dag i mange tilfeller et unødvendig mellomledd.

Studierelaterte henvendelser fra kommende studenter eller fra andre eksterne bør ivaretas på nivå 1.

5.10. Læringsstøtte

Undervisningsledelse, undervisningskvalitet, endrede og kanskje digitaliserte læringsprosesser er alle områder som har fått en betydelig større oppmerksomhet de siste årene. Denne oppmerksomheten er sporbar både på politisk nivå, institusjonsnivå, internasjonalt og i ulike samarbeidskonstellasjoner. Vi er ubeskjedne nok til å mene hat NTNU har spilt en sentral rolle i å få til dette løftet. Samtidig mener vi at vi bare har sett starten på en utvikling. Det er naturlig at denne type tjenester bør ligge både på nivå 1 og nivå 2, hvor nivå 2 representerer den mer fagnære tilpasningen.

Vi forventer at i årene framover vil vet være et stort og økende behov for å modernisere undervisningsaktiviteten, adaptere og utvikle ny teknologi, utvikle pedagogisk teori, metoder og praksiser som hensyn tar nye muligheter, utvikle og ta i bruk nye og tilpassede læringsarealer og skape kultur for deling av gode læringspraksiser, -metoder og-materiell. I tillegg vil det bli økende

behov for å utnytte kunnskapstilfanget i bibliotekressursene mer systematisk og strategisk, og i tettere integrasjon med den pedagogiske fornyelsen.

Rektor har et pedagogisk ansvar som øverste institusjonsleder. Prorektor er delegert arbeid med å utvikle utdanningsområdet. Toppledelsen må være pådriver og å understøtte slike endringer. For å kunne ivareta dette må prorektor ha virkemidler og støtteapparat tilgjengelig. I dag er dette så godt som utelukkende prosjektbasert, f.eks. gjennom NTNU toppundervisning, digitaliseringsprosjekter etc. Disse understøttes i dag av stabsfunksjoner under prorektor. Gjennom den administrative reorganiseringen er det en gyllen anledning for å vurdere å gi dette området et tydeligere organisatorisk utrykk, se kapittel 3.

6. Effektivisering

I denne bestillingen skal vi sannsynliggjøre at det er mulig å nå styrets vedtatte mål for kostnadseffektivisering. I det følgende vil vi i tilnærmet stikkordsform peke på funksjoner innenfor utdanningsområdet hvor vi mener det er rom for å hente ut framtidige effektiviseringsgevinster på kortere og lengre sikt. Mange, f.eks. universitetsbiblioteket, melder om allerede gjennomførte større og mindre effektiviseringer og kostnadsreduksjoner også før fusjonen. Disse effektene er ikke tatt inn, men påvirker åpenbart muligheten for ytterligere effektivisering.

På det nåværende tidspunktet er det ikke mulig å antyde størrelsesforhold eller fordeling mellom bemanningseffekter og rene økonomiske effekter. Det vil også være funksjoner hvor det er avgjørende at enkelte områder kan tilføres ressurser for at organisasjonen som helhet kan spare kostnader. Generelt vil det også ofte være slik at det kreves en initial ressursinnsats for å kunne ta ut effektene senere.

Generelt vil vi mene at NTNU samlet har et betydelig effektiviseringspotensial gjennom tre generiske områder; modernisering av administrative IKT-systemer, digitalisering av merkantile arbeidsprosesser og rutiner, fullført saksbehandling gjennom rom og bemyndigelse til å ferdigstille saker med så få behandlingspunkter som mulig.

Videre vil vi bemerke at områder som er identifisert med et potensiale for effektivisering både kan begrunnes med det faktum at 4 har blitt til 1, og mer generelt ut fra modernisering og teknologi. Ikke alle momentene som er tatt inn i den nedenstående lista er omtalt særskilt tidligere i notatet.

6.1. Kort sikt

Studieadministrative datasystemer

- Felles, standardisert drift av FS-database
- Felles e-læringsplattform: reduserte lisenskostnader, enklere drift og forvaltning
- Felles FS-administrasjon
- Integrasjoner mellom datasystemer blir færre og drift/vedlikehold av integrasjonene skjer samlet fra ett sted

Deltakelse på eksterne arenaer

- Mindre tidsbruk gjennom at færre ansatte deltar i ulike eksterne organer som FSAT, Uninett og Bibsys osv. Samtidig kan det bli mer krevende å «framskaffe» NTNUs samstemte budskap.

Eksamen, semesterregistrering etc.

- Felles eksamensavvikling i Trondheim. Standardisering, sparer direkteutgifter
- Digitale semesterkort er alt på plass

Internasjonalisering

- Flere oppgaver som ligger på de tidligere HiST-fakultetene kan gå inn i etablerte rutiner/aktiviteter ved Internasjonal seksjon
- Nye tekniske løsninger for rapportering knyttet til internasjonale etableres
- Søkerveiledning for internasjonale studenter legges på nett

Etter og videreutdanning

- Oppgaver/ ressurser knyttet til eksternt finansiert EVU fra avdelinger ved tidligere HiST kan gå inn i etablert aktivitet ved seksjon for EVU
- Igangsetting av prosjekt for sømløs EVU og integrasjon med fellessystemer. Stor gevinst på lengre sikt. Effekt kort sikt: Digitalisering/ automatisering av innmeldingsprosessen for EVU, digitalisering eksamen EVU-kurs, noe bedre integrasjon mellom fellessystemer.
- Nye tekniske løsninger for massefakturering, EVU-kurs og konferanser, innføring av Maconomy for salgsprosjekter (ordinære EVU-kurs med deltakerbetaling), utfasing av særskilt regnskapssystem. Noen tjenester kan overføres til nivå 2/ økonomiavd.

Rekruttering og opptak

- Rekruttering: Effektiviseringsgevinst. Overordnede planer og aktiviteter skjer i en prosess i stedet for fire prosesser. Opptak: Det gjennomføres ett NOM- opptak i stedet for 4. Sommeren 2016 tar vi samlet inn færre sommerhjelper i Trondheim enn NTNU og HiST gjorde i 2015.

Annet

- Mange strategiske- og forvaltningsoppgaver. Viktig å være oppmerksom på at effektiviseringspotensialet ikke er 4:1. Selv om f.eks. antallet nemnder reduseres, reduseres ikke saksmengden tilsvarende.
    - Styresaker
    - Høringer
    - Nemnder og utvalg

Karriere- og Tilretteleggingsområdet

- Jobbe i team og bruke ressursene effektivt og hensiktsmessig vurdert ut ifra årshjul.
- Ressursbank/spisskompetanse innenfor karriere- og tilretteleggingsområdet som ansatte og studenter i Trondheim, Ålesund og Gjøvik kan benytte seg av.
- Behøver ikke å bygge opp på tilsvarende spisskompetanse i alle byer for å sikre at studentene ved hele NTNU får et likeverdig tilbud innenfor karriere- og tilretteleggingsområdet.
- Digitalisering: kartlegging, e-veiledning, e-kurs, videosnutter tilgjengelig for alle uavhengig campus.

Studentdemokratiet

- Effektivisering: et samlet administrativt team som server Studenttinget og studentrådene ved hele NTNU i stedet for at hvert fakultet må etablere egne administrative ressurser.
- Standardisering: felles økonomisystem, felles arkivsystem, felles e-postsystem (studentdemokratiet har ikke tilgang NTNUs økonomi-arkiv og e-post-systemer).

6.2. Lang sikt

- Felles løsninger for undervisnings- og eksamensadministrasjon
- Felles system og rutiner for produksjon og presentasjon av studieinformasjon (emner og program). Sparer fakultetene for ressurser til produksjon av studiehåndbøker, mer effektiv studieplanprosess
- Felles system for masterdata for rominformasjon
- Felles timeplanløsning (fra fem til en lisens, bedre utnyttelse av areal, planlegge på tvers av studiesteder)
- Hente grunnlagsdata for produksjon av timeplan direkte fra FS (sparer fakultet for ressurser, bedrer kvaliteten, fjerner manuelle rutiner)
- Felles system og rutiner for romreservasjon
- Bygge opp kompetanse blant ansatte ved Ålesund og Gjøvik innenfor Karriere- og tilretteleggingsområdet
- Felles system og rutiner for tilrettelegging for studenter med funksjonsnedsettelser og for studenter som kombinerer studier og toppidrett
- Felles system og rutiner for registrering og rapportering for veiledningsområdet (studieveiledning, karriere og tilrettelegging).

6.3. Universitetsbiblioteket

For universitetsbiblioteket er det ikke skilt mellom kort og lang sikt i synliggjøringen av områder som kan inneholde et potensiale for effektivisering.

Tilgang

Overgang fra trykte til digitale medier gjør det mulig å fortsatt automatisere og effektivisere arbeidsprosesser med å gjøre kunnskapskildene tilgjengelige for brukerne, men digitale medier er ofte mer kostbar enn trykte. Det er mulig å utvikle fellesløsninger for alle biblioteksenhetene. Biblioteket jobber sammen med andre ved NTNU og med Uninett for å få til automatisert pålogging til ressursene via Feide.

Fysiske bibliotek

Digitale kunnskapskilder reduserer også behovet for areal til samlinger. En sammenslåing av bibliotekenheter reduserer behovet for personale til drift. Bibliotekets oppgave med å tilby gode arbeidsplasser for lavere grads studenter fordrer likevel tilstedeværelse der studentene har sine studietilbud. Eventuell sammenslåing av bibliotekenheter er derfor nært knyttet sammen med campusutviklingen.

Læringsareal

Oppgaven med å utvikle de fysiske bibliotekene til arenaer som støtter opp om læringsprosessene skjer gjennom etablering av fleksible studentarbeidsplasser, teknologi og utvida samarbeid med andre aktører med det formål å skape inspirerende faglige og sosiale møteplasser. Felles arenaer med andre aktører for å ivareta servicebehovet for studenter kan gi mer effektiv utnytting av arealer for NTNU.

Selvhjulpne brukere

Det er en klar målsetting for biblioteket å gjøre brukerne mest mulig selvhjulpne når det gjelder å skaffe seg tilgang til ønsket informasjon. Det gjøres både gjennom å anskaffe relevante informasjonskilder, tilby gode discovery- og navigasjonssystemer, og å gjøre informasjonen digitalt tilgjengelige uavhengig av fysiske lokaler og åpningstider.
Det nye søkeverktøyet Oria gir brukerne tilgang til flere kunnskapskilder, noe som gir redusert behov for innlån og dermed redusert personalbehov siden brukerne blir mer selvhjulpne.

Nytt system for kundeoppfølging (brukeroppfølging) og nettbaserte tjenester for chat, bestilling av veiledningstjenester, grupperom.

Nettbasert undervisning

Undervisning innafor bibliotekets kompetanseområder skjer både i form av tradisjonelle kurs, men også webbasert gjennom VIKO-ressursen. Nettbasert formidling vil bli utvikla både kvalitetsmessig og vil favne bredere enn i dag. Integrasjon av bibliotektjenester direkte inn i det nye e-læringssytemet Blackboard er viktig. Da presenteres ressursene tett på studentenes læringsprosesser, noe som gir effektgevinst i forhold til formidlingsarbeid gjennom andre kanaler.

Datautveksling

Overføring av data og integrasjoner med andre fellessystemer med NTNU gjør at manuelle prosesser ved biblioteket forsvinner og data sendes direkte mellom NTNU sine systemer. Dette gjelder både for studenter (FS) og for ansatte (Paga).

Publisering

Registrering av masteroppgaver, ph.d. og andre vitenskapelige resultater utføres av studenter og forskere direkte i UBs systemer. Fra disse verktøyene sendes styringsdata innen publisering direkte til NTNU sitt virksomhetsverktøy og gjøres automatisk tilgjengelig. UB har som ett av sine viktigste satsingsområder å forbedre, effektivisere og kvalitetssikre disse prosessene.

7. Gjennomgående prosesser.

Prorektor støtter en endring hvor NTNU legger stadig sterkere vekt på prosesstyring som viktig organisatorisk prinsipp. Det er her rom for å utvikle denne tilnærmingen over tid, og å prøve seg litt fram. For å få en god tilnærming til dette over tid er vi av den oppfatning at noen grunnleggende føringer må på plass. Det ene gjelder ensartet forståelse av prosesseierrollen. Det andre dreiser seg om å bygge kompetanse og verktøy for dette i organisasjonen, etablere standarder for prosessbeskrivelser osv. For å si det litt banalt så bør strukturen i en prosessbeskrivelse være gjenkjennbar på tvers av organisasjonen.

7.1. Gjennomgående prosesser innen utdanningsområdet

For å nå egne og felles virksomhetsmål kan arbeidsprosessene grovt inndeles i tre:

1. Strategiske arbeidsprosesser
2. Organisatoriske arbeidsprosesser
3. Praktiske og tekniske arbeidsprosesser

Innenfor alle områdene finnes det eksempler på prosesser som berører flere nivå i organisasjonen. Vi forstår oppdraget slik at det først og fremst skal identifiseres tunge prosesser som egner seg for digitalisering og standardisering. Da er det først og fremst prosesser i kategori 3 som peker seg ut. Det har ikke vært rom for en omfattende analyse om dette nå, men det finnes betydelig materiale fra tidligere analyser å ta utgangspunkt i.

I denne omgang vil vi løfte fram en prosess som i kraft av sin størrelse, kompleksitet, ressursinnsats, involverte nivåer og ansatte peker seg ut med et betydelig potensiale for standardisering, effektivisering i årene framover, nemlig eksamens-/vurderingsprosessen. Digitalisering av vurdering må ses i sammenheng med digitalisering av undervisningsplanlegging og oppfølging av undervisning fra lærer og student, bl.a. for å reduseres faglæreres arbeid med manuell registrering.

Det er også en rekke andre prosesser som kunne vært nevnt, men det vil det være mulig å komme tilbake til framover.