NTNU
Det medisinske fakultet

Dato 01.06.2016
Referanse 2016/3914

Notat

Til: Rektor

Kopi til:

Fra: Björn Gustafsson

Signatur:

Uttalelse høring Børresen-rapport

Vi viser til notat fra Rektor datert 02.05.2016 angående høring om sluttrapport fra gruppe for administrativ organisering (Børresen-utvalget).

Dekanen ved Det medisinske fakultet (DMF) har drøftet rapporten med ledergruppen og dekanatet. I tillegg ble alle enheter ved fakultetet bedt om å drøfte rapporten og sende innspill til dekanen. Arbeidsgruppen for administrativ organisering ved Fakultet for medisin og helsevitenskap har drøftet rapporten.

Høringsuttalelsen er basert på tilbakemeldingene dekanen har fått, og vurderinger gjort i dekanat. Innspill fra instituttene er vedlagt dette dokumentet.

Generelle prinsipper for organisering av administrasjonen

DMF har følgende hovedsynspunkter på NTNUs framtidige administrative organisering:

- Enhetlig ledelse er en grunnforutsetning. Administrative ledere på nivå 2 og 3 rapporterer til dekan og instituttleder.
- Ansvar og myndighet må også føre med seg tilgang på administrative ressurser.
- Sentralisering av transaksjonelle prosesser er mulig der hvor det er en stor mengde av oppgaver av samme type og det viktigste er riktig og rask respons, ikke geografisk nærhet. Sentralisering av administrative tjenester er ikke synonymt med organisering på nivå 1 dersom oppgavens omfang er tilstrekkelig for å hente ut effektivisering.
- Oppgaver som ikke gjøres så ofte eller som er av spesialisert karakter, bør ligge på et nivå i organisasjonen hvor kompetanse kan bygges opp og vedlikeholdes, og tilstrekkelig kvalitet sikres.

Postadresse Postboks 8905 MTFS 7491 Trondheim
Org.nr. 974 767 880 E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no http://www.ntnu.no/dmf
Besøksadresse Medisinsk teknisk forskningssenter Olav Kyrres gt 9
Telefon + 47 73 59 88 59 **Telefaks** + 47 73 59 88 65
Dekan Björn Gustafsson Tlf: + 47

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

- Administrative miljøer skal være attraktive på alle nivå ut fra omfang, arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling.
- Kompetanse må hentes ut på tvers av nivå og organisering.
- Overordnet strategi og policyutvikling bør ligge på høyere nivå i organisasjonen mens operasjonelle prosesser bør utføres brukernært.
- Volum og sårbarhet må vurderes før valg av løsning. Dersom den administrative ressursen legges på annet nivå enn der brukeren er, må prioritering og styring av ressurs være tydelig gjennom klare avtaler.

Disse prinsippene påvirker også begrepet "fagnærhet"(§3.1 i rapporten fra Børresen-utvalget). I innspillene fakultetet har fått, pekes det på at fagnærhet innebærer organisasjonskunnskap på riktig nivå i organisasjonen. Ett av innspillene beskriver **organisasjonskunnskap** etter nivå i organisasjon som følger:

1. Organisasjonskunnskap for nivå 1 er kunnskap om **UHR sektor** og hva dette bringer med seg av strategier, økonomi, ressurser osv.
2. Organisasjonskunnskap for nivå 2 handler om **fagfeltet fakultetet representerer**, som medisin, språk, samfunnsvitenskap osv. Fagspesifikk kunnskap, for eksempel medisin (helseforskningsloven, medisinutdanningen, det integrerte universitetssykehuset osv) må kunne benyttes på tvers av fakultetene.
3. Organisasjonskunnskap på nivå 3 krever **overordnet kompetanse om fagområdet**, **organisasjonskultur, utdanning og forskning.**

For å kunne gi god administrative støtte er det viktig med kjennskap til den faglige virksomheten og organisasjonskulturen. Dette forutsetter tilstedeværelse i miljøet og mulighet for relasjonell interaksjon. Innspill fra vitenskapelige ansatte peker på et behov for styrket administrativ støtte på instituttnivå, dvs nivå 3 og 4.

Desentralisering vil imidlertid kunne bidra til at innsparingskravet på 5 + 5 % er vanskelig å realisere. Innsparingskravet vil dermed være en viktig premiss for hvilke funksjoner som skal desentraliseres. Brukerne av administrative funksjoner har imidlertid en klar forventning om at støttefunksjonene ved en eventuell sentralisering er tilknyttet fagmiljøet.

Særtrekk for helsefagene

DMF jobber sammen med primærhelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten og er samlokalisert med St. Olavs Hospital i det integrerte universitetssykehuset. Ca. 400 ansatte ved fakultetet har en kombinert stilling med helsetjenesten. I integrasjonsprosjektet er det foreslått å organisere flere administrative og tekniske støttefunksjoner i fellesskap. Dette vil ha betydning for organiseringen av administrasjonen ved det nye Fakultet for medisin og helsevitenskap, og gjør at deler av administrasjonen bør ligge på nivå 2-4 for å kunne dekke både fakultetets og helsetjenestens behov.

Innspill relatert til de ulike administrative fagområdene

(Strategisk) lederstøtte	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	Alle administrative funksjoner gir lederstøtte innenfor sine fagområder. Vi mener at det er behov for strategisk lederstøtte på nivå 1. På nivå 2-4 er det mer behov for operasjonell lederstøtte.
Synspunkter ifm høringen	Alle administrative funksjoner gir viktig lederstøtte innenfor sine fagområder, både innenfor operativ og strategisk virksomhet. Strategisk virksomhet medfører valg, prioriteringer og beslutninger som påvirker eller bestemmer innhold og retning i virksomheten. Operativ virksomhet bidrar til at organisasjonen leverer innenfor sine primæroppgaver. Lederstøtte skal være tilgjengelig for ledere på alle nivå i organisasjonen. Hovedtyngden av administrativ støtte til operasjonell drift ligger naturlig på nivå 2 og 3.

Utdanning og utdanningsstøtte	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	Det kan være en fordel om internasjonal seksjon, NTNU Videre og seksjon for rekruttering og opptak samorganiseres for å hente ut beste praksis innenfor rekruttering og opptak. Fakultetet kan bistå sentralt nivå ved individuelle vurderinger av kvalifikasjoner ved opptak. Studieadministrative prosesser skal understøttes av integrerte elektroniske verktøy/støttesystemer som forvaltes på nivå 1, for eksempel digital læringsplattform, godkjenning av nye studieprogram, rutiner for internasjonalisering og juridisk støtte. Dette for å sikre gode rutiner som gjenspeiles i hele organisasjonen og likebehandling av studentene. Det er ønske om å beholde NTNU Videre på nivå 1 og styrke den sentrale koordineringen av Eksperter i Team. Det er også behov for koordinering og synliggjøring av valgfrie emner på nivå 1. På nivå 2-4 vil det skje mer fagnær forvaltning, strategisk lederstøtte, koordinering av studieprogram samt koordinering og kvalitetssikring av praksisstudier. Ansatte

	skal ha de tilgangene (for eksempel til FS) de har behov for i forbindelse med sine arbeidsoppgaver. For å sikre opplæring av studieveiledere samt vedlikehold og videreutvikling av kompetanse er det avgjørende at nivå 1 etablerer og koordinerer et godt opplegg for intern kursing. Dette vil bidra til å sikre et enhetlig studieveiledningstilbud i organisasjonen. Studieveiledning på nivå 2-4 styrkes og studieveiledere bør ha kompetanse til å finne fram i NTNUs studietilbud.
Synspunkter ifm høringen	Fordeling av ansvar og oppgaver på ulike nivåer må gjøres tydelig. Arbeid med kvalitetssikring bør styrkes på fakultetet i tett samarbeid med nivå 1. Utvikling av felles system for kvalitetsskringsarbeidet bør prioriteres av nivå 1. Det nye Fakultet for medisin og helsevitenskap vil ha en omfattende EVU-virksomhet. DMF ønsker at NTNUVidere består som en enhet på nivå 1 med saksbehandlere som har ansvar for hele studieløpet. Studentrekruttering ved NTNU er foreslått flyttet fra Studieavdelingen til Kommunikasjonsavdelingen. DMF ønsker å opprettholde studentrekruttering som en del av Studieavdelingen. Studieavdelingen (Seksjon for rekruttering og opptak) har erfaring og kompetanse om rekruttering til våre studier. Rekrutteringsarbeidet slik det er i dag kan videreutvikles gjennom samarbeid med Kommunikasjonsavdelingen. Oppgaver utført av Internasjonal seksjon er ikke omtalt i rapporten. DMF ønsker at oppgaver innenfor internasjonalisering for studenter løses i direkte kontakt mellom nivå 1 og 3.

Forskning og innovasjon	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	På nivå 1 bør koordinering og posisjonering i forbindelse med EU- og andre store prosjekter foregå, basert på spisskompetanse som videreutvikles på dette nivået. Vi mener at søknads- og driftsstøtte må desentraliseres

	dersom volum er stort nok og kompetanse kan bygges i matrise. Det bør utvikles gode verktøy for å koordinere søknadsprosesser. Organisering av ressurser må sikre at prioritering foretas med utgangspunkt i faglig-strategiske begrunnelser, og ikke administrative prinsipper. For det nye fakultetet for medisin og helsevitenskap bør administrativ støtte i forbindelse med operativ søknadsstøtte, forhandling, koordinering og administrering av konsortier, budsjett, regnskap og drift i EU-prosjekt styrkes på nivå 2-4. Nivå 1 bør være ansvarlig for systemer og rutiner i forbindelse med forskningsetikk, sikker lagring av forskningsdata og juridisk rådgivning i forbindelse med helseforskningsloven. Også på nivå 2-4 bør det finnes kompetanse på disse områdene for å kunne gi forskere direkte støtte. TTO anses også som et ansvarsområde for nivå 1. Nivå 2 har imidlertid ansvar for å sette innovasjon på dagsorden og følge opp tiltak. Det er behov for innovasjonskontaktpersoner på nivå 2-4.
Synspunkter ifm høringen	Sentral stab for forskning (nivå 1) bør organiseres som i dag. Policy og overordnet spisskompetanse på EU-området bør ligge på nivå 1. DMF ser behov for at EU-støtte på nivå 1 styrkes for å redusere sårbarhet. EU-økonomirådgivning bør organiseres under forskningsstaben for å koordinere et samlet støtteapparat på nivå 1. Fakultetet må ha egne EU-rådgivere på nivå 2 for å ivareta stor EU-aktivitet. Forslaget om å opprette lokale kontaktpersoner som skal rådgi alle fakultet innenfor sitt spesialområde krever ansettelse av flere EU-rådgivere. Fakultetene må ha full råderett over sine EU-rådgivere som i dag. En EU-matrise må benyttes til kompetanseheving på tvers og deling av best practice, rutineutvikling og informasjonsdeling.

HR	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	Det etterlyses en sentral enhet på nivå 1 som er en operativ førstelinjestøtte når det gjelder internasjonal mobilitet, både til innreisende og utreisende studenter og ansatte. Dette området er for spesialisert til å ha på lavere nivå. Vi har latt oss inspirere av Yale Office of International

	Students and Scholars. Hovedansvaret for organisasjons- og kompetanseutvikling bør ligge på nivå 1. På nivå 2-4 skal den mer operative HR-rollen og praktisk håndtering av vedtatte policy og retningslinjer ligge (ansvar for rekrutterings- og tilsettingsprosesser, personalforvaltning, sykefraværsoppfølging, lønnsfastsettelse osv.). Enhetene på nivå 3 og 4 trenger lederstøtte på HR-området. Vi mener at lønn er et område som bør ligge innenfor HR-området både på nivå 2-4 og i fellesadministrasjonen. Innenfor transaksjonell HR er vi usikre på om variabel lønn og reiseregninger bør sentraliseres i et Shared Service Senter på nivå 1. Erfaringer med en organisering på nivå 2 er positive, og vi er bekymret for å miste dagens service- og kvalitetsnivå ved en eventuell sentralisering. Oppgaver som henger sammen med ferieregistrering, foreldrepermisjoner og pensjon (rådgivning som krever spesialkompetanse) kan med fordel organiseres i en felles enhet på nivå 1. Onboarding er et område som bør ligge på alle nivå, hvor støttepersoner kjenner til fagmiljøene. Søknadsbehandling i forbindelse med forskertermin håndteres på nivå 2-4, mens praktisk støtte til ansatte ved utreise ønskes organisert i en fellesenhet på nivå 1. Fakultetene ved tidligere NTNU har organisert HMS som en integrert del av HR, og vi mener at det også bør være tilfelle i fellesadministrasjonen. Også på dette området gjelder det at det overordnede ansvaret (system, opplæring, retningslinjer, arbeidsmiljøundersøkelser osv) samt noen spesialistfunksjoner bør ligge på nivå 1. Praktisk HMS-støtte bør organiseres på nivå 2-4
Synspunkter ifm høringen	For å ivareta kompetanse og habilitet bør konflikthåndtering organiseres på nivå 1.

	Lederutviklingsprogram videreføres på nivå 1, mens lederteamutvikling ivaretas best på fakultetet. HMS og HR bør organiseres i samme enhet. Forslag om at Bedriftshelsetjeneste og sikkerhet og beredskap organiseres som egne faggrupper støttes. Utarbeidelse og gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelsen bør ligge på nivå 1, mens støtte til oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsen kan ligge på nivå 1 eller 2. Øvrig HMS-støtte knyttet til psykososialt arbeidsmiljø bør ligge på nivå 1. Det er en sterk tilknytning mellom lønn og HR når det gjelder regler, personalforvaltning og ivaretakelse av de ansatte og det er derfor hensiktsmessig at lønn er underlagt HR.

IT	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	Integrasjonen med St. Olavs Hospital er et viktig premiss for IT-forvaltning ved fakultetet. Organisering av støttefunksjoner innenfor IT/IKT, samt fordeling mellom nivåene må også ta hensyn til fakultetenes størrelse. Nivå 1 skal ha overordnet ansvar, for eksempel at det finnes felles standardiserte systemer, koordinering, policy, strategi, og utvikling. IT-drift skal være på alle nivå. Nivå 2-4 jobber med lokale løsninger og har kompetanse på lokale faglige behov. IT-ressurser på nivå 2-4 bistår i innkjøpsprosesser og implementering av vitenskapelig utstyr og støtte til forskere ved driftsspørsmål. Videre har nivå 2 en viktig rolle i brukerstøtte ved bruk av AV-utstyr, for eksempel i undervisningslokalene på campus. Dette kan organiseres på nivå 1, så lenge ressursen sitter lokalt.
Synspunkter ifm høringen	IT-støtte må være lett tilgjengelig uavhengig av arbeidssted. Det er viktig at ressursene plasseres lokalt, og at det er avklart hvem som prioriterer disse. Vitenskapelige ansatte må ha brukernær og fagspesifikk IT-støtte. Fakultetet har behov for en funksjon som kan ivareta IT-samarbeidet med universitetssykehuset.

	Fagnær IT er en relasjonell tjeneste som krever god kjennskap til primærvirksomheten. Dette tilsier at tjenesten bør organiseres på nivå 2. Prinsipielt er det ikke nødvendig å være ansatt ved fakultetet for å utøve tjenesten, men dekanens mulighet for styring og prioritering taler for det. Hovedsaken er at personer som skal ha en slik funksjon må være lokalt plassert. Multimediasenterets ansvar for AV-tjenester til undervisning og felles NTNU-arealer bør organiseres under IT-avdelingen. Tjenesten kan organiseres på nivå 1, men med ressurser tilgjengelig lokalt. IT-tjenesten omfatter mer enn driftsoppgaver. Utvikling av kompetanse og ferdigheter hos brukerne bør adresseres i rapporten. Når nye system og verktøy tas i bruk bør også brukernes kompetanse utvikles. Forvaltning, koordinering og videreutvikling av IKT-systemer må ivaretas av nivå 1. God kommunikasjon med nivå 2 og 3 er viktig for å ivareta behovsidentifikasjon, involvering og deltakelse i utvikling av riktige verktøy. Ny organisering av IT-funksjonen bør monitoreres, og evalueres etter rimelig tid, da dette er en virksomhetskritisk funksjon.

Økonomi	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	Vi mener at operativ støtte til forskere i søknadsprosesser (EU, NFR, osv.) bør ligge på nivå 2-4. Det gjelder også for oppfølging av prosjekter i prosjektfasen (prosjektøkonom). For forskere er det viktig å få jevnlige og oppdaterte økonomirapporter som også inkluderer disponerte men ikke fakturerte kostnader og som til enhver tid tar hensyn til fremtidige lønnskostnader og TDI-kostnader. Prosjektøkonom og controller bør ha prosjektforståelse utover økonomiområdet. Det er også avgjørende at prosjektstøtten har tilstrekkelig organisasjonskunnskap med tanke på TDI-kostnader, enhetens strategi og at denne er oppdatert på endringer i stillinger (permisjoner, lønnstrinn, egeninnsats etc). Controller-funksjonen er en viktig lederstøttefunksjon som bør ligge nær lederen, på nivå 2-4. Det inkluderer

	internkontrollfunksjonen. Koordinering og drift av kjernefasiliteter er et ansvar for nivå 2. Bestillingsprosessen kan ikke sentraliseres, og bør organiseres på nivå 2-4. Det er viktig at nivå 1 har ansvar for innkjøpsavtaler, rutiner og rammer på et overordnet nivå. Av hensyn til integrasjonen med universitetssykehuset er det viktig at dette for det nye fakultetet for medisin og helsevitenskap koordineres med St. Olavs Hospital. Det gjelder også ansvaret for TDI-modellen, regnskapsrapporter og styringsinformasjon for ledere. Nivå 1 har videre ansvar for budsjetteringsmodeller og rammer, mens det operasjonelle arbeidet bør foregå på nivå 2-4.
Synspunkter ifm høringen	Ansvaret for standardiserte prosesser og rutiner bør ligge på nivå 1. Prosesseierskapet bør også ligge her. I tillegg er det nødvendig med like systemer ved NTNU. Det er selvsagt at ansvaret for systemeierskap og utvikling bør ligge på nivå 1. Dagens organisering av Serviceenheten på nivå 2 fungerer godt med effektiv ressursbruk. Fakultetet ønsker er å beholde Serviceenheten ved fakultetet slik den er i dag med delte stillinger mellom variabel lønn og bestillinger på fakultetsnivået. Organisasjonstilknytningen vil svekkes ved samling i et Shared Service Senter på nivå 1. Sentralisering av bestillinger i et felles senter ved NTNU er ikke tilstrekkelig utredet. Fakultetets samarbeid med St. Olavs Hospital taler også for å beholde denne funksjonen på nivå 2. Fakultetet har mange bestillinger knyttet til laboratorievirksomheten som krever kjennskap til virksomheten for å fungere godt. Controllere må ha virksomhetsforståelse og være en del av det miljøet som skal betjenes og bør fortrinnsvis organiseres på fakultetsnivå. Prosjektøkonomen må være tett på prosjektlederne. Det er særdeles viktig å ha god tilgang til prosjektøkonomer på instituttene for å ivareta omfattende eksternfinansiert virksomhet. Prosjektlederne trenger kort responstid

	kombinert med høy økonomikompetanse. Prosjektøkonomer bør derfor organiseres på nivå 2-3. Dette gjelder også økonomistøtte til EU-prosjekt.

Eiendom og arealforvaltning	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	Samarbeidet med St. Olavs Hospital er en viktig premiss for arealforvaltning ved fakultetet, og sameie av arealer krever forvaltningsressurser på fakultetsnivå. Strategi, finansiering, drift, vedlikehold, sikkerhet og vakt, og normer og priser i internhusleie er funksjoner som bør ivaretas av nivå 1. Dette omfatter også overordnet samhandling med og koordinering mot St. Olavs Hospital og andre eiere, samt leieavtaler. Nivå 1 bør i tillegg ha ansvar for studentarbeidsplasser på lavere grad og generelle undervisnings- og fellesarealer. På nivå 2-4 er det viktig med lokale strategier og en beskrivelse av behovet. Dette inkluderer forvaltning og utvikling av areal, ansvar for fagspesifikke undervisningsareal, lokal håndtering av internhusleiemodell, koordinering mot St. Olavs Hospital og oppfølging av retningslinjer mot institutt og enheter, samt tilrettelegging av studentarbeidsplasser (høyere grad) og rombooking. Arealforvaltning ved fakultetet krever ressurser til oppfølging på nivå 2-4. Nivå 2 må ha en rolle som følger opp dekanens strategiske beslutninger og normer.
Synspunkter ifm høringen	DMF støtter hovedlinjene i Børresen-rapporten når det gjelder eiendomsforvaltning og drift. Nivå 1 kan ivareta hoveddelen av dette gitt en organisering som har fokus på primærvirksomheten behov. Det er behov for ressurser og kompetanse tilgjengelig lokalt for å ivareta fagspesifikke behov i fakultetets arealer

	på Øya. Forholdet til Sameiet og integrasjonen med St. Olavs Hospital må ivaretas.

Kommunikasjon	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	Kommunikasjonsfunksjonen er en viktig bidragsyter i merkevarebygging. Området har vokst kraftig og vi mener en større gjennomgang av kommunikasjonsområdet er nødvendig. Vi mener at ansvaret for en kommunikasjonspolicy og oppgaver av mer journalistisk karakter bør ligge på nivå 1. Gemini nevnes som et godt eksempel på forskningsformidling, men det etterlyses mer kontakt med og involvering av nivå 2-4. Nivå 1 bør også ha ansvar for systemer, maler, og kursing, i tillegg til oppgaver knyttet til samfunnskontakt og for eksempel statsbesøk. Det etterlyses også en sentral arrangementsenhet på nivå 1 som bistår enhetene med organisering av symposier, kongresser osv. Vi mener at strategisk lederstøtte innenfor kommunikasjonsområdet skal tilbys av sentral kommunikasjons-avdeling. Operativ formidlingsstøtte og støtte til internkommunikasjon med tilsvarende tilganger skal ligge på nivå 2-4.
Synspunkter ifm høringen	Virksomheten har behov for kommunikasjonsstøtte til formidling, markedsføring og krisehåndtering. Nettredaktør og kommunikasjonsstøtte må være tilgjengelig både for nivå 2 og 3. Oppgavefordeling mellom nivåene må være tydelig definert. Nettarbeid må koordineres av nivå 1 og forvaltes på nivå 2 og 3. Dersom det er en forventning om at lavere nivå styrkes må den samlede kommunikasjonsressursen økes eller kommunikasjonsavdelingen på nivå 1 må avgi ressurser.

Dokument-og informasjonsforvaltning	
Tidligere innspill til Børresen-utvalget	God lokal brukerstøtte gir fornøyde brukere av ePhorte og andre dokumenthåndteringssystemer. Mulighet for lokal tilpasning av skjema, dokumentmaler og rutiner i nært samarbeid mellom et lokalt dokumentsenter på nivå 2 og saksbehandlere bidrar til effektive saksbehandlingsprosesser. Løpende uformell dialog om

	prosesser går tapt ved sentralisering. Bare helt rutinemessige arbeidsoppgaver som postmottak, scanning, registrering, klassering o.l. bør sentraliseres til nivå 1.
Synspunkter ifm høringen	Dokumentsenteret på DMF fungerer godt og effektivt på nivå 2. Det er derfor ikke behov for endring av dagens organisering.