

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: NTNUs administrative organisering - Første behandling

Tilråding:

1. Ansvar for avdelingene i den sentrale fellesadministrasjonen ligger hos lederne i rektoratet i henhold til styrets vedtak i sak 5/16.
2. Den sentrale fellesadministrasjonen deles inn i følgende avdelinger:

Avdeling	Skisse
Rektors stab	Strategisk lederstøtte Koordinerende oppgaver
Avdeling for utdanningskvalitet	Kvalitetssystemer Læringsstøtte
Avdeling for studieadministrasjon	Studieadministrative systemer eksamensplanlegging, timeplan og romfordeling) Internasjonal studentutveksling Spesialisert studentveiledning
Avdeling for HR-tjenester	Personalforvaltning og –utvikling Likestilling og mangfold HMS-tjenester Bedriftshelsetjeneste
Avdeling for kommunikasjon	Kommunikasjonstjenester Grafiske tjenester Administrativ lederstøtte rektoratet og sentralbord
Avdeling for dokumentforvaltning	Arkiv
Avdeling for IKT-tjenester	Drift- og brukerstøtte av basis IKT Styring og forvaltning av basis IT og administrative fagsystemer
Avdeling for virksomhetsstyring	Plan- budsjett- og oppfølgingsprosess Kvalitets- og internkontroll
Avdeling for fellestjenester økonomi	Regnskap Lønn Innkjøp og bestilling

Avdeling for campusservice	Drifts-, service- og vedlikeholdstjenester
Avdeling for eiendom	Strategisk eierstyring, forvaltning og utvikling av eiendommer og bygningsmasse

3. Rektoratets funksjonsansvar gjelder alle nivå i virksomheten. Som premiss for den administrative organisering ved fakultetene, skal de ha funksjonsansvarlige innenfor områdene utdanning, forskning og innovasjon, HR, økonomi, kommunikasjon.
4. Den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund:
 - a. De administrative ressursene knyttes til instituttene, jf. S-sak 31/16 og de administrativt ansatte rapporterer til instituttleder
 - b. Det opprettes en gruppe for fellestjenester knyttet til IKT, tekniske driftsoppgaver, bibliotek, studieadministrative oppgaver og kommunikasjon. Tilsatte rapporterer til sine respektive linjeledere i fellesadministrasjonen, mens virksomheten samordnes av viserektorene
 - c. Foruten kontorteknisk støtte disponerer viserektor rådgivere innenfor utdanning og forskning og nyskaping. Disse er en del av prorektor for utdanning og prorektor for nyskappings stab
5. Rektor gis fullmakt til å fastsette endelige navn på avdelingene og til å søke gjennom forhandlinger å detaljere funksjonsplassering og organisering av virksomheten under avdelingsnivået.

1. Innledning

Fusjonsplattformen understreker at de administrative og tekniske tjenestenes fremste oppgave er å bidra til realisere NTNUs visjon «Kunnskap for en bedre verden» og institusjonens faglige mål. Et velfungerende universitet krever derfor kompetente administrative og tekniske tjenester som er tett integrert med den faglige virksomheten. Kvaliteten av administrative tjenester og støtteprosesser må alltid vurderes ut fra hvor godt den møter og ivaretar brukernes behov. Rektor har ansvar for institusjonens samlede virksomhet, og skal som del av sitt ansvar utvikle de administrative tjenestene

NTNUs framtidige administrative organisering omfatter en rekke spørsmål, noen av dem krever nærmere forberedelse for å gi styret et godt beslutningsgrunnlag. Både av hensyn til nødvendig framdrift og fordi enkelte spørsmål synes tilstrekkelig utredet, legges det opp til at saken behandles i to omganger. I det foreliggende notatet presenteres den formelle administrative organiseringen under rektoratet som grunnlag for videre detaljering gjennom delegasjon til rektor (se avsnitt nedenfor). I møtet 25.8. vil styret få til behandling konkrete problemstillinger knyttet til gjennomgående administrative prosesser og fordeling av oppgaver mellom sentralnivået og fakultets/institutt.

Styret selv skal avgjøre avdelingsstrukturen i fellesadministrasjonen med plassering av hovedfunksjoner. Den interne organiseringen av avdelingene i fellesadministrasjonen og ved fakultetene skjer gjennom forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene, i tråd med bestemmelser i Hovedavtalen i Staten.

En ny organisasjon skal være på plass 1.1.2017. Det gjelder både den faglige organiseringen i fakulteter og institutter og den administrative organisasjonen. Det kan bli betydelig endringer i hvordan de administrative tjenestene skal organiseres. I løpet av sommeren og høsten skal det gjennomføres forhandlinger, avdelinger og seksjoner skal dimensjoneres, det skal utarbeides

stillingsbeskrivelser og personer skal innplasseres. Ved årsskiftet skal ansatte kjenne sin organisatoriske plassering, hvilke oppgaver de skal utføre og hvem som er deres leder.

Dette er krevende oppgaver med en tett tidsplan og med mange gjensidige avhengigheter. For å ha den nødvendige framdriften er det behov for styrebeslutninger vedrørende organiseringen av fellesadministrasjonen, de administrative tjenestene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund og arbeidsdelingen mellom nivåene i styrets møte 16.6. d.å.

2. Børresenutvalgets sluttrapport

Et viktig grunnlag for styrebehandlingen er utredningen gjort av Børresenutvalget, som ble oppnevnt av rektor høsten 2015. Utvalgets sluttrapport ble sendt på høring 2.5. med høringsfrist 1.6. Utvalget har konsentrert seg om fire tema:

- Gjennomgående prosesser som bør forenkles, standardiseres og digitaliseres
- Ansvars- og arbeidsdeling vedrørende funksjoner og oppgaver mellom sentralnivået på den ene siden og fakultet og institutt på den andre.
- Avdelingsstruktur i den sentrale fellesadministrasjonen
- Organisering av den administrative virksomheten ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Med unntak av forslaget om prosesser lanserer utvalget alternative løsninger. Nedenfor gis en kort oppsummering av utvalgets forslag.

2.1 Gjennomgående prosesser

Utvalget har lagt stor vekt på verdien som ligger i forenkle, standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Utvalget foreslår at følgende prosesser prioriteres:

- Eksamen, inkl. vurdering, begrunnelse og klage
- Studieplanlegging
- Studiekvalitet
- Prosjektgjennomføring
- Rekruttering og mottak av ansatte
- Prosesser vedr. variabel lønn og reiseregninger
- Plan-, budsjett- og oppfølgingsprosessen
- Bestilling til betaling

2.2 Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene

Utvalget har foreslått to alternativer når det gjelder arbeidsdeling mellom nivåene. Alt 1 er preget av status quo, Alt 2 er mer radikalt og dreier seg om å endre plassering av funksjoner og oppgaver mellom nivå 1 og til nivå 2/3.

Funksjon- og oppgavefordeling

Funksjon/oppgave	Alt 1	Alt 2
(Strategisk) lederstøtte	På alle nivå	På alle nivå
Utdanning- og utdanningsstøtte	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: <ul style="list-style-type: none"> • Avvikling av eksamener som ikke krever sentral planlegging og koordinering • Utskrift av vitnemål • Tilrettelegging for utreisende studenter
HR	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: <ul style="list-style-type: none"> • Leder- og personalutvikling • Konflikthåndtering
IT	IT-funksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	Én IT-avdeling med distribuerte tjenester
Økonomi	Nivå 1 og 2/3	Styrking controller-oppgaver nivå 2/3
Kommunikasjon	En avdeling som nå – noe utvidelse av oppgaver	Styrking av nivå 2/3 Eksempler: <ul style="list-style-type: none"> • Forskningsformidling • Lederstøtte
Dokumentasjon (arkiv)	Dokumentfunksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	Samles i en enhet

2.3 Struktur og arbeidsdeling i fellesadministrasjon

Børresen-utvalget skisserer følgende alternativer for de administrative tjenestene i fellesadministrasjonen:

- *Organisering av den strategiske lederstøtten:*
 - En egen strategisk stab knyttet til rektoratet
 - Oppgaven ivaretas først og fremst i de administrative fagavdelingene
- *Utdanning:*
 - Dagens studieavdeling deles opp i 3 eller 4 avdelinger
 - Stabsoppgaver organiseres innenfor rammen av en avdeling
- *Forskning og innovasjon:*
 - Dagens forskningsadministrative støtte supplert med en sterk matrise på EU
 - Forskning og innovasjon integreres i en felles stab/felles avdeling
- *Organiseringen av HR-funksjonen:*
 - Personalavdeling og HMS-avdeling videreføres
 - Personal- og HMS-funksjonene og Bedriftshelsetjenesten samles i en HR-avdeling
 - Bedriftshelsetjenesten skiller ut som egen enhet
- *Kommunikasjon*
 - Dagens Kommunikasjonsavdeling pluss Grafisk senter, Multimediaseder og studentrekruttering og rektoratets sekretærtjeneste
 - Dagens Kommunikasjonsavdeling pluss rektoratets sekretærtjeneste
- *Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning:*
 - Én avdeling for dokumentasjons- og informasjonsforvaltning med distribuerte tjenester
 - Organisatorisk plassering av tjenesten

- *IT-funksjonen:*
 - En IT-avdeling med ansvar for Basis-IT og fagsystemene
 - En IT-avdeling samt opprette et felles tjenestesenter for 1.linje brukerstøtte
- *Økonomi og eiendom:*
 - Økonomi og eiendom ses som to funksjoner og plasseres i hver sine avdelinger
 - Økonomifunksjonen deles i to avdelinger: Avdeling for økonomistyring og Avdeling for fellestjenester økonomi
 - Eiendomsfunksjonen deles i to avdelinger: Avdeling for eiendom og Avdeling for campusservice

2.4 Organisering av administrasjon ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Utvalget presenterer fire alternative modeller:

- Fullverdige administrative funksjoner lagt til stedlige institutter (rapporterer til instituttleder)
- Fullverdige administrative funksjoner organisert gjennom tjenesteavtaler mellom stedlige institutter (rapporterer til instituttleder ved det aktuelle instituttet)
- Stedlig administrativt tjenestesenter (rapporterer til rektor v/organisasjonsdirektøren)
- Stedlige tjenestesentere for hvert av funksjonsområdene (rapporterer til sine respektive ledere i fellesadministrasjonen)

2.5 Andre organisatoriske tiltak

Børresenutvalget introduserer supplerende administrative ordninger

- *Prosesseierskap*
- *Forsterkede matriser*
- *Tjenestesentere*
- *Tjenesteavtaler*

3. Høringsuttalelser

Børresen-utvalgets sluttrapport ble sendt på høring til fakulteter, NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, arbeidstakerorganisasjonene, studentorganisasjonen og ledere i fellesadministrasjonen. Vi har mottatt 35 uttalelser.

Som nevnt innledningsvis, blir NTNUs framtidige organisasjon lagt fram for styret i to omganger. I møtet 16.6. er hovedsaken avdelingsstruktur med funksjoner i fellesadministrasjonen, den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund og i noen grad om arbeidsdelingen mellom organisasjonsnivåene. Dette er en grovmasket oppsummering av instansenes synspunkter på disse problemstillingene.

I tråd med bestillingene har høringsinstansene også kommentert og kommet med forslag til prosesser, funksjonsområder, mer detaljert nivåplassering av oppgaver og opprettelse av tjenestesenter. Det er trukket fram funksjoner med nivåplassering. Dette er verdifulle innspill som vil bli oppsummert og danne grunnlag for saken som legges fram for styret 25.8.

Generelle betraktninger

Alle instansene som tar opp spørsmålet, slutter seg til forslagene om å forenkle, standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Det ser ut til å være enighet om at eierskapet til funksjoner og prosesser forankres tydeligere hos en leder i rektoratet. Ansvar for å designe prosessene med

digitalisering og rutiner bør derfor ligge på nivå 1. Oppgavene må imidlertid i stor grad utføres på nivå 2/3. Det pekes på at brukermedvirkning er viktig når prosessene skal designes og at en i prosessen fanger opp oppgaver utenfor «siloene». Fakultetene slutter seg med noen unntak til hovedtrekkene i arbeidsdelingen mellom nivå 1 og nivå 2/3, og flere vil gå lenger enn foreslått i Børresen-utvalget. Disse er tilsvarende skeptisk til å opprette samle flere funksjoner i fellesenheter på nivå 1.

Overordnet strategi og policyutvikling og oppgaver som krever spesialistkompetanse, institusjonell koordinering og store transaksjonelle oppgaver bør utføres på nivå 1. Med unntak av en høringsuttalelse, anses sentralt(e) tjenestesenere hensiktsmessig, men dette må utredes nærmere. Selv om ikke alle de konkrete forslag til replassering støttes, er de fleste enige i retningen i sluttrapporten om å legge flere oppgaver til nivå 2/3 innenfor de fleste funksjonsområder. Enheter som har ansvar for studieprogram der praksis er et sentralt element, etterlyser en omtale av hvordan dette skal organiseres.

Organisering av den strategiske lederstøtten

Det er ulikt syn på hvordan funksjonen skal organiseres sentralt. Noen mener oppgaven best løses i avdelinger, mens andre peker på at en organisering i stab styrker det tverrfunksjonelle perspektivet i strategi- og planarbeidet. Internt i fellesadministrasjonen er det en oppslutning om forslaget å gjøre staben mindre og mer konsentrert om lederstøtte og koordinering.

Utdanning

Høringsuttalelsene tar opp flere spørsmål: antall avdelinger, studiesjef/-direktør, internasjonalisering og rekruttering.

- Noen mener det vil være enklere å forholde seg til én studieavdeling for å ha ett kontaktpunkt, andre synes at forslaget med tre eller fire avdelinger er mest hensiktsmessig. Det er noe ulikt syn hvor ulike funksjoner plasseres i avdelingsstrukturen. Studentene foreslår en egen avdeling for internasjonalt arbeid.
- Det er ulikt syn på behovet for å beholde rollen som studiesjef/-direktør. Studentene mener det er behov for en slik funksjon og at den løftes til direktør. Også innad i studieområdet ser en behovet for en lederrolle som også kan være stedfortrederrolle for prorektor.
- Flere betoner sterkt behovet for å beholde den sterke kompetansen Internasjonal seksjon har i dag i en enhet. På samme måte bør kompetansen sentralt som er knyttet til læringsstøtte og til EVU synliggjøres. Dette kan komme til uttrykk gjennom organisatoriske enheter. Studentene er tydelige på at dagens Internasjonale seksjon bør bestå.
- Det er ulikt syn på om funksjonen studentrekruttering og multimediale tjenester skal plasseres innenfor studieområdet eller kommunikasjon. Fakultetene som har uttalt seg, heller i hver sin retning, men forutsetter uansett med tett samarbeid mellom de to områdene.

Forskning og innovasjon

De aller fleste slutter opp om forslaget om en tettere kobling mellom forskning og innovasjon. Flere fakultet bruker betegnelsen en felles forsknings- og innovasjonsavdeling og støtter etablering av en avdeling, andre er skeptiske til løsningen. Ambisjonene og veksten innenfor BOA tilsier at en forsterket administrativ støtte til EU-forskningen, men også utover dette feltet. Et fakultet mener at innovasjon like mye angår utdanning som forskning.

Organiseringen av HR-funksjonen

Uttalelsene reiser tre problemstillinger:

- Enhetene på nivå 2 går inn for en samling av HR-funksjonene i en avdeling. I fellesadministrasjonen er det ulike syn på en samling. En viktig instans som hovedverneombudet mener en samling vil gi inntrykk av en nedprioritering.
- Det er ulikt syn på Bedriftshelsetjenestens plassering; skal den være i den nye HR-avdelingen, knyttes direkte til en leder i rektoratet som egen enhet eller outsources. Mange enheter på nivå 2 støtter ideen om å skille ut BHT og knytte funksjonen direkte til den øverste ledelsen enten innenfor NTNU eller som en outsourcet tjeneste.
- Flere fakultet og en avdeling i fellesadministrasjonen problematiserer lønnsfunksjonens plassering. Det pekes på at kjerneoppgavene i lønnsprosessen i overveiende grad er HR-relaterte.

Kommunikasjon

Uttalelsene tyder på at det er relativt ukontroversielt å inkludere grafiske tjenester i Kommunikasjonsavdelingen. Flere er heller ikke fremmede for at dokumentasjons- og informasjonsforvaltning legges hit. Det er ulike oppfatninger om multimediale tjenester bør inn. Foreløpig representerer disse tjenestene først og fremst læringsstøtte og bør derfor håndteres av utdanningsområdet.

Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning

Med et unntak er det stor oppslutning til forslaget om denne funksjonen plasseres i en egen avdeling som en fellestjeneste under Organisasjonsdirektøren. Avdelingen må bli mer enn et arkiv; den må også være utviklingsrettet og bidra til etablering av digital arbeidsflyt. Enhetene på nivå 2 peker på behovet for lokale superbrukere – lokal brukerstøtte.

IT-funksjonen

Likeledes er det bred oppslutning om å samle basis IT og brukerstøtte i en utvidet IKT-avdeling. Samlingen må kombineres med lokal brukerstøtte, f.eks. på campusnivå. Flere instanser er imidlertid skeptiske til at IKT-avdelingen skal overta IT-systemer knyttet til primærvirksomheten. De peker på at store deler av IT er tett koblet til forskning og laborativ virksomhet. Fagnær IT krever, som rapporten også sier, tett kontakt mellom personer/grupper, og forutsetter etablerte relasjoner og kunnskap om enhetens kjernevirksomhet. I prinsippet kan personalet inngå i én felles avdeling, men oppgavestyringen må skje i fagmiljøet. To fakultet mener konsekvensen er lokalt tilsatte IT-medarbeidere. Ett fakultet foreslår at Multimediasenteret inkl. AV-tjenester blir en del av Driftsavdelingen.

Økonomi

De som har berørt organiseringen på økonomiområdet har ulikt syn: Med noen unntak støttes forslaget om å fordele økonomifunksjonen på to avdelinger. Samtidig ønsker flere enheter en omplassering av lønnsfunksjonen, jf. punktet over om HR-funksjonen.

Eiendom og drift

De som uttaler seg har divergerende syn på om dette er to funksjoner som bør deles på to avdelinger eller om de kan samles i en.

Gjøvik og Ålesund

NTNU i Gjøvik støtter modell 2A med felles tjenestesenter (samlet campusadministrasjon) som leverer alle tjenester instituttene har behov for. Viserektor har stedlig linjelederansvar for tjenesten og tilsatte i enheten rapporterer til denne. Tilsatte i tjenesten er medlemmer i forsterkede matriser som består av tilsatte innenfor et funksjonsområde fra Gjøvik, Ålesund, fakultetene og fellesadministrasjonen.

NTNU i Ålesund ønsker å flytte ressurser fra dagens «høgskoleadministrasjonen» ut på nivå 3, der de ansatte også får sitt ansettelsesforhold. Dette er en løsning som er i tråd med Børresen-utvalgets modell 1. Noen fellesfunksjoner som studieadministrasjon, bibliotek, kommunikasjon, HMS og IT/drift/campusutvikling, kan med fordel organiseres utenfor instituttene. Det samme gjelder lokal lederstøtte til rektor. NTNU i Ålesund er opptatt av at instituttene ikke kommer i et krysspress ved at det kommer styringssignaler både fra dekan og en eventuell lokal fellesadministrasjon.

Ett fakultet (DMF) som får ansvar for den faglige virksomheten i Gjøvik og Ålesund, uttrykker at prinsippet om enhetlig ledelse må være gjennomgående. Fakultetene tar i liten grad eksplisitt stilling til de alternative løsningene: skal alle administrative funksjoner legges til lokale instituttene/seksjonene eller skal det opprettes et felles tjenestesenter som dekker de lokale behovene for administrative tjenestene. Den administrative organiseringen må imidlertid ikke frikoble fagmiljøene fra virksomheten ved fakultetene. Det dreier seg bl.a. om opptak av ph.d.-er, bemanningsplaner, studieprofil, krav til HMS på laboratorier.

4. Rektors vurdering

Som nevnt innledningsvis, har rektor ansvar for institusjonens samlede virksomhet, og som del av sitt ansvar skal han påse at de administrative og tekniske tjenestene bidrar til å realisere NTNUs samfunnsoppdrag og faglige ambisjoner.

Børresen-utvalget har i sin rapport lagt stor vekt på den gunstige effekten av å forenkle og digitalisere gjennomgående prosesser. Tilsvarende mener utvalget at det ligger gevinster i å opprette ett eller flere felles tjenestesentere. NTNU har allerede på noen områder standardisert, og til dels digitalisert prosesser, og NTNU har allerede enheter som de facto ligner på fellestjenester. Forslaget har bred støtte i organisasjonen.

Rektor er enig med utvalget i at det ligger et potensial for effektivisering og kvalitetshevning ved systematisk å innføre slike organisatoriske tiltak. Før vi tar i bruk slike virkemidler, bør de imidlertid behandles på grunnlag av et grundigere beslutningsunderlag, og rektor vil komme tilbake til saken i styremøtet 25.8.

Rektor vil i sin første vurdering konsentrere seg om plassering av funksjoner mellom nivåene, den interne organiseringen i fellesadministrasjonen og organisering av tjenestene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Ut fra prinsippet om at fakultetene bør ha en betydelig autonomi til å organisere sin egen administrative virksomhet ses fakultet og institutt under ett.

4.1 Arbeidsdeling mellom sentralnivået og fakultet/institutt

Rektor mener at utvalget har vært relativt forsiktig i sine forslag. Som grunnlag for vurderingen vil en ta utgangspunkt i det mest radikale – alt 2 – der en omfordeler funksjoner og oppgaver i organisasjonen. Dette ligner mest på modell 2 i Børresen-utvalgets rapport 2. Rapport 2 fra utvalget ble behandlet i styret 15.02. (S-sak 4/16) og i saksframlegget står: «Samlet sett mener rektor at modell 2 legger forholdene best til rette både for å forbedre kvaliteten på tjenestene og for å effektivisere virksomheten».

Nåværende administrative struktur ble i hovedsak innført i 2007. Etter den tid har det vært en betydelig vekst i administrasjonen både på nivå 1 og nivå 2/3. Veksten har vært ad hoc og den administrative funksjons- og oppgavefordelingen har vært relativt uforandret til tross for denne utviklingen.

I løpet av de 10 siste årene har fakultets- og instituttadministrasjonene fått vesentlig høyere kompetanse og større kapasitet. F.eks. gjelder dette innenfor personal- og studieområdet, kommunikasjon og økonomi. Parallelt har den samlede virksomheten ved fakultetene vokst, og det er oppstått til dels større behov og til dels nye behov for administrative tjenester. Eksempler er økt behov for å løse kommunikasjonsoppgaver og mer lederstøtte innenfor f.eks. innenfor personalområdet. Kapasitets- og kompetanseøkningen på nivå 2/3 gir et solid og trygt grunnlag for å flytte noen oppgaver som i dag utføres i fellesadministrasjonen, til fakultet/institutt.

I samme perioden er nye digitale verktøy blitt tilgjengelige og tatt i bruk. Potensialet i digitaliseringen er imidlertid ikke fullt utnyttet. IT-verktøy åpner for automatisering, håndtering av transaksjonelle oppgaver med stort volum, digital informasjonsflyt, noe som bl.a. vil resultere i kortere behandlingstid. Dette trekker i retning av å samle f.eks. drift av Basis-IT og 1. linje brukerstøtte, håndtering av fakturaer, reiseregninger mm og dokumentasjon- og informasjonsforvaltning slik utvalget foreslår.

Samlet vil konsekvensen være at vi unngår at saker behandles på alle trinn i organisasjonen, fakultetene blir avlastet for en del rene drifts- og forvaltningsoppgaver og får frigjort kapasitet.

Et svakhet ved dagens arbeidsdeling er at virksomheten framstår som relativt fragmentert og lite koordinert. Et eksempel er kommunikasjonsfunksjonen. Børresen-utvalget har definert i alt 8 funksjonsområder der 5 synes særlig viktige i denne sammenhengen: Utdanning, forskning og innovasjon, HR, økonomi, kommunikasjon. I tråd med vedtak i S-sak 5/16 er ansvaret for funksjonsområdene entydig lagt til en leder i rektoratet (prorektor/direktør), et ansvar som gjelder for den samlede virksomheten i hele organisasjonen. Bl.a. innebærer dette å utarbeide felles strategier og policyer, designe gjennomgående prosesser med rammer og rutiner og utøve prosesseierskapet.

Funksjonsinndelingen kommer til uttrykk i forslaget til avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen. For å skape bedre koordinering, mener rektor at alle enhetene på nivå 2 (fakultetene) bør ha en rolle som motsvarer hvert funksjonsområde. Denne skal bidra til i utarbeidelsen av felles policy, designe gjennomgående prosesser med rutiner og oppgavebeskrivelse og som følger opp disse overfor ansatte med oppgaver innenfor de samme funksjonene ved instituttene. Rektor vil beskrive nærmere ansvarsdelingen mellom de administrative nivåene nærmere i sak til augustmøtet.

Rektors stab

Staben består i dag av ca. 60 personer. Den har både strategiske, koordinerende og mer operative oppgaver. Det har ikke vært tydelig om dette er rektors stab eller staber for den enkelte i rektoratet. Rektor mener at følgende faktorer skal legges til grunn for den framtidige organiseringen:

- Det gjøres klart at dette er rektors stab som en enhetlig organisatorisk enhet
- Staben underlegges formelt organisasjonsdirektør – som har arbeidsgiveransvar og som koordinerer arbeidet gjennom egen funksjon som koordinator
- Tilsatte i staben fordeles på prorektorer og direktører i henhold til funksjonsfordelingen vedtatt i S-sak 5/16. Disse har faglig oppfølgingsansvar og medarbeidersamtaler
- Høringsinstansene er opptatt av å synliggjøre forskningens rolle i fellesadministrasjonen. For å markere innovasjon og vekten denne virksomheten bør tillegges sammen med forskning, har enkelte høringsinstanser foreslått å etablere en avdeling for forskning og nyskaping i fellesadministrasjonen.
Oppgaver på området som kunne ha tilhørt en slik fellesadministrativ avdeling, er delegert til fakultetene. Generelt sett er det motstand mot å sentralisere oppgavene i én avdeling. Dagens staber for forskning og nyskaping er for små til å danne en egen avdeling. For å synliggjøre disse kjerneoppgavene i fellesadministrasjonen foreslår rektor at det i stedet opprettes en felles gruppe av dagens to staber.
- Stabens generelle oppgaver skal være:
 - Overordnet strategi- og policyutvikling
 - Koordinerende oppgaver horisontalt og vertikalt
 - Rådgivere til daglig disposisjon for rektor og prorektor/direktør
- Det etableres en klar funksjonsfordeling mellom stab og avdelinger

Rektor mener staben bør være vesentlig mindre enn i dag, f.eks. 3-4 medarbeidere pr medlem i rektoratet. En stab på ca. 15 vil gjøre det mulig med et tettere og mer systematisk samarbeid mellom stabsmedarbeidere. I og med at forskning- og innovasjon ikke har underliggende avdelinger vil denne delen av staben bli noe større.

4.2 Organisering av fellesadministrasjonen

Rektor mener det er noen forhold som bør tas i betraktning som grunnlag for mer detaljerte organisatoriske løsninger

- Driftsoppgaver og mer operative funksjoner bør samles i egne avdelinger
- Mer langsiktige oppgaver knyttet til analyser, planer og strategi/policy innenfor funksjonsområder som økonomi, eiendom og utdanning legges i større grad i avdelingene

- Forslaget om å opprette utviklingsorienterte avdelinger, gjør behovet for en egen rektors stab mindre. Den bør være liten og ha som hovedoppgave å avlaste ledelsen i å koordinere tverrgående oppgaver mellom avdelingene og delta i utarbeidelsen av overordnede strategier og policyer
- I sak 5/16 vedtok styret at NTNU skal ha prorektor for forskning, prorektor for utdanning, prorektor for nyskaping, organisasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør. Ansvar for avdelingene med funksjoner, oppgaver og prosesser knyttes til den som er ansvarlig for området i rektoratet,
- Delfunksjoner vil i mange tilfeller involvere flere avdelinger i fellesadministrasjonen. Eksempler er allmennrettet formidling, studentrekruttering og prosjektgjennomføring. Også i slike tilfeller, bør delfunksjonen entydig forankres hos en leder i rektoratet. Det betyr i praksis at funksjonsansvarlig legger rammer for aktiviteter også utenfor egne enheter.
- Alle funksjonsområdene benytter IT-verktøy for å løse sine oppgaver, og de har til dels egne miljøer for systemdrift og –utvikling. Dette er særlig tydelig innenfor økonomi, studier og personalområdet. Det foreslås at forvaltning av systemporteføljen samles i IT-avdelingen

4.3 Organisering av den internasjonale virksomheten

NTNUs internasjonale virksomhet er kommentert i flere av høringssvarene. Bl.a. mener studentene at det bør opprettes en avdeling for internasjonalt arbeid for å markere NTNUs satsing på internasjonalisering og utveksling.

Ifølge vår internasjonale handlingsplan 2014 – 2017 skal «NTNU øke deltakelsen i det europeiske utdannings-, forsknings- og innovasjonsområdet for å styrke NTNUs bidrag i den globale kunnskapsproduksjonen. Samarbeid med fremragende fagmiljøer verden over skal ha høy prioritet for å styrke kvaliteten i forskning og utdanning».

Tiltak som må settes i verk for å lykkes, forutsetter at administrativt ansatte fra flere funksjonsområder og flere nivåer deltar i arbeidet: bl.a. fra utdanning, forskning, innovasjon, HR og kommunikasjon. Internasjonalisering er derfor et område som må fordeles på flere ledere i rektoratet og som må samordnes der.

Prorektor for utdannings funksjonsområder

Vi har i dag én studieavdeling inndelt i 5 seksjoner ledet av en studiesjef pluss en stab som ledes av prorektor. Staben består av 20 personer som bl.a. arbeider med studiekvalitet, fagportefølje, dvs. oppgaver av mer strategisk karakter. Seksjonene har til sammen rundt 130 ansatte.

Høringsuttalelse har ulikt syn på avdelingsstrukturen. Det er stor oppslutning om å opprette en egen avdeling for studie-/utdanningskvalitet, mens det for øvrig er støtte for å dele den øvrige virksomheten i 1, 2 eller 3 avdelinger. Avdelingene vil ha hver sin leder som rapporterer til prorektor for utdanning. Prorektor vil dessuten ha til disposisjon øremerkede personer i rektors stab. Rektor vil presentere to modeller:

Alt. 1. Studieområdet deles to avdelinger

- *Avdeling for utdanningskvalitet* konsentrerer seg om studie-/utdanningskvalitet (f.eks. kvalitetssystem, utdanningsprofil og studieportefølje) og lærerstøtte, inkl. multimediale tjenester. Avdelingen med sin leder vil være kontaktpunkt for studentene

- *Avdeling for studieadministrasjon* har ansvar for de store transaksjonelle oppgavene; oppgaver som opptak, eksamensplanlegging og -gjennomføring, studentarkiv, timeplanlegging og romfordeling. Den vil også ha ansvar for relasjonelle oppgaver som studie- og karriereveiledning, tilrettelegging, dvs. funksjoner som krever særskilt kompetanse.

Alt. 2. Virksomhetsområdet organiseres i tre avdelinger:

- *Avdeling for studie-/utdanningskvalitet*: Denne avdelingen konsentrerer seg om studiekvalitet (f.eks. kvalitetssystem, utdanningsprofil og studieportefølje) og lærerstøtte.
- *Avdeling for studieadministrasjon*: Utdannings- og studieområdet utfører en rekke mer transaksjonelle oppgaver med stort volum og krever sterkt grad av sentral koordinering. Oppgaver er opptak, eksamensplanlegging og -gjennomføring, studentarkiv, timeplanlegging og romfordeling.
- *Avdeling for studenttjenester*: Denne avdelingen utfører mer relasjonelle oppgaver. Den har ansvar for 1. linjetjenesten, spesialisert student- og karriereveiledning og tilpasning av studiesituasjonen for enkeltstudenter

Dette alternativet kan begrunnes med at avdelingene utfører vesensforskjellige oppgaver: det langsiktige og mer strategiske, det studieadministrative med et sterkt innslag av transaksjonelle oppgaver og det relasjonelle.

Det er behov for en avdeling for studiekvalitet som konsentrerer seg om studiekvalitet med system, rapportering, studieprofil og portefølje og lærerstøtte. Rektor mener det vil være fornuftig å samle den øvrige virksomheten i en stor avdeling. Dette er i samsvar med flere høringsuttalelser, og imøtekommer langt på vei Studenttingets ønske. Både studenter og enhetene på nivå 2 og 3 får færre avdelinger å forholde seg til og at det blir lettere å koordinere den samlede virksomheten.

Tre spørsmål krever nærmere omtale:

- NTNU har store ambisjoner om å øke den *internasjonale studentmobiliteten*. Funksjonen må være synlig, noe høringsinstansene understreker. Dette kan komme til uttrykk ved at den samles i en enhet på samme nivå som i dag
- Tilsvarende er *etter- og videreutdanning* en strategisk viktig oppgave. Den bør også gis en synlig organisatorisk plass, f.eks. gjennom en egen enhet
- Et omdiskutert spørsmål er hvor oppgaven *rekruttering av studenter* bør ligge; studieområdet bidrar med rekrutteringsstrategi og substans, mens kommunikasjon har sin kompetanse på profilering, markedsføring og kommunikasjonsform- og kanal. Funksjonsansvar bør uansett ligge hos prorektor for utdanning som både kan benytte kompetanse fra begge områdene

Biblioteket inngår også i prorektor for utdannings portefølje. Rektor vil komme tilbake til organisering av bibliotekstjenesten i egen sak som utredes i løpet av høsten.

Studentombud: Studenttinget går inn for at det opprettes et studentombud. Dette forslaget vil bli utredet.

Organisasjonsdirektørens funksjonsområder

Det foreslås at dagens inndeling i avdelinger videreføres med noen unntak.

- *HR-avdeling*: Samlet sett omfatter dette personalforvaltning, organisasjons- og lederutvikling, likestilling, HMS-tjenester og Bedriftshelsetjenesten (BHT). Området er i dag delt i to der HMS og BHT er en avdeling.

Vi har sett at det innenfor oppgaver f.eks. knyttet til forebygging og håndtering av konflikter, utvikling av arbeidsmiljøet, sykefraværsoppfølging er gråsoner mellom dagens personalavdeling og HMS-avdeling. Det har gjort det vanskelig å koordinere bistanden til fakultetene og gi konsistente råd til ledelsen.

Vi foreslår at funksjonsområdene samles i en HR-avdeling som arbeider med personalforvaltning og –utvikling, likestilling og mangfold og HMS. Dette har bred støtte i høringsuttalelsene.

Det har vært diskutert å skille ut BHT for å understreke BHTs frie og selvstendige stilling. De fleste høringsinstansene ønsker et slikt skille. Rektor vil peke på at HMS og BHT til sammen har bred kompetanse som de har hatt gjensidig nytte av. For å ha et robust fagmiljø med bred kompetanse bør BHT fortsatt være en del av den nye avdelingen, med det bør foretas en organisatorisk markering.

Mange av høringsinstansene foreslår at lønnsfunksjonen inngår i HR-avdelingens oppgaveportefølje. Pga. HR-aspektet i lønnsfunksjonen, finnes det gode grunner for en flytting. Utlønning er imidlertid også transaksjonell oppgave med stort volum. Det blir derfor en avveining hvor den hører mest hjemme. Inntil videre mener rektor at oppgaven ikke bør flyttes, men at eventuelle gråsoner og uklårheter løses gjennom ryddige prosesser.

- *Avdeling for IKT*: Drift og brukerstøtte av Basis IKT utføres i dag på flere nivå. Det vil gi betydelig effektiviseringsgevinst å samle dette i en enhet som konsentrerer seg om drift- og brukerstøtte basis IKT og styring og forvaltning av basis IT og fagsystemer. Høringsuttalelsene er likevel tydelige på nødvendigheten av at tjenesten utføres i nær kontakt med brukere på nivå 2 og 3. Fagnær IT skal fortsatt ligge på nivå 3 (instituttene) med fullmakt til å styre oppgave-prioritering og –portefølje, og helst ha linjeansvar for ansatte. Rektor vil innen sine fullmakter gå nærmere gjennom behovet for fakultetstjenester og grensesnittet mot instituttene.
- *Avdeling for kommunikasjon*: Det foreslås å beholde kommunikasjonsavdelingen som i samsvar navnet har ansvar for kommunikasjonstjenester. Den bør suppleres med grafiske tjenester. På linje med sentralbord bør den administrative lederstøtte for rektoratet bli en del av avdelingen.
- *Avdeling for dokumentasjonsforvaltning*: Til sammen arbeider ca. 30 personer med dokumentasjonsforvaltning. Dette omfatter dagens enhet i fellesadministrasjonen og de mindre enhetene ved fakultetene og ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Det ligger et effektiviseringspotensial ved å organisere denne funksjonen i en felles enhet. For å ha den nødvendige lokalkunnskap, vil tilsatte i avdelingen ha sitt arbeidsted i Gjøvik og Ålesund.
- *Sikkerhet og beredskap* er i dag plassert i HMS-avdelingen. Plassering av denne oppgaven vil bli utredet nærmere i løpet av høsten. I den forbindelse vil det bli sett på hvordan vi kan dra nytte av informasjonssikkerhetskompetansen i Gjøvik.

Økonomi- og eiendomsdirektørens funksjonsområder

Økonomiområdet: Noen høringsinstanser ser fordeler i å samle disse funksjonene i en avdeling. Rektor mener det på økonomiområdet er riktig å skille mellom strategiske oppgaver og operasjonelle økonomitjenester og økonomiservice. I tråd med dette deles området i to avdelinger:

- *Avdeling for virksomhetsstyring* arbeider med plan-, budsjett- og oppfølgingsprosessen og kvalitets- og internkontroll.
- *Avdeling for fellestjenester økonomi* utfører i stor grad transaksjonelle oppgaver innenfor regnskap, lønn og innkjøp og bestilling.

Eiendomsområdet: Som over ønsker noen høringsinstanser én drifts- og eiendomsavdeling. Også her mener rektor at eiendomsområdet ivaretar to vesensforskjellige oppgaver/ funksjoner. I tråd med dette foreslås området delt i to:

- *Avdeling for campusservice* som utfører drifts-, service- og vedlikeholdstjenester
- *Avdeling for eiendom* arbeider med strategisk eierstyring, utvikling og forvaltning av eiendommer og bygningsmasse. Dette vil bedre klargjøre bestillerfunksjonen vs. driftsfunksjonen.

Arbeidet med ny campus (Campusutviklingsprosjektet) legges til Økonomi- og eiendomsdirektørens funksjonsområde.

Administrativ organisering ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Det må være en felles løsning for begge studiestedene. Rektor mener at organiseringen må bygge på linjeprinsippet, det vil si en organisering der ressursfordeling, instruksjon og rapportering går gjennom de ordinære lederlinjene.

De nye fakultetene organiserer sin virksomhet uavhengig av studiested og tildeler instituttene ressurser for å ivareta nødvendige administrative oppgaver. Instituttene og fakultetene kan avtale seg imellom fordeling av administrative oppgaver, f.eks. gjennom tjenesteavtaler. Lokale institutt-administrasjoner rapporterer til instituttleder som igjen rapporterer til fakultetsledelsen.

Viserektorene skal ikke krysse linjene mellom instituttleder og dekan. Det vil likevel være behov for at viserektor samordner virksomheten ved sine campuser. Dette gjelder også administrative forhold. Jf. –sak 31/16. Campusene vil ha instituttovergripende oppgaver på områdene IKT, tekniske driftsoppgaver, bibliotek, studieadministrative oppgaver og kommunikasjonstjenester og som også dekker viserektors behov for kontorstøtte. For at viserektorene skal ivareta sine oppgaver kommer i tillegg rådgivere; en for utdanningsområdet og en for forskning og innovasjon, Det bør opprettes en felles administrativ gruppe lokalt for å ivareta disse funksjonene. Selv om ansatte rapporterer til sine respektive ledere i rektorat og avdelingsledere i fellesadministrasjonen, bør også denne virksomheten samordnes av viserektor.

Organisering av administrativ ledelse i fellesadministrasjonen

Rektor mener NTNU bør ha noen gjennomgående og felles prinsipper vedrørende ledelse i fellesadministrasjonen og ledelse av virksomheten ved instituttene.

I saksunderlaget til S-sak 31/16 foreslås å innføre flere lederroller tilknyttet virksomheten ved instituttene: instituttneestleder, fagseksjonsledere og gruppeledere. Disse har ulik grad av formalisering, varighet, myndighet og ansvar vedr. personal- og økonomispørsmål. Hvilken ledelsesform som velges, er bl.a. avhengig av størrelse, lokalisering og faglig heterogenitet.

Tilsvarende bør det tas i bruk flere roller for å lede virksomheten under avdelingsnivået i fellesadministrasjonen:

- Store avdelinger må nødvendigvis organiseres i seksjoner ledet av tilsatte seksjonsledere. Seksjonene vil være relativt stabile enheter
- I mindre avdelinger kan virksomheten organiseres i grupper basert f.eks. på funksjons-/oppgavefellesskap, tjenesteyting overfor bestemte enheter på nivå 2/3 el. Nærmeste overordnede leder peker ut en gruppeleder som ivaretar den daglige arbeidsledelsen med inntil 50 % stilling. Den andre delen brukes på oppgaver på lik linje med andre ansatte. Gruppene vil være mer dynamiske; ut fra nye behov kan både sammensetning og arbeidsfelt endres. Denne dynamikken tilsier at gruppeledere ikke bør være permanente lederstillinger.

6. Forhandlingsfullmakt

Rektor vil i nærmeste framtid starte forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene om seksjonering under avdelingene. Rektor vil legge følgende til grunn for forhandlingsgrunnlaget sitt:

- Internasjonalisering av det studentrettede arbeidet videreføres som egen enhet
- Etter- og viderutdanningsvirksomheten videreføres som egen enhet
- Forskning og nyskaping samles som en egen stabsgruppe innenfor rektors stab
- Bedriftshelsetjenesten skilles ut som en egen enhet innenfor for HR-avdelingen. Leder av enheten rapporterer til rektor ved organisasjonsdirektøren i saker der denne anser det nødvendig
- Prorektor for utdanning tillegges funksjonsansvaret for studentrekruttering. Rektor vil vurdere nærmere organisatorisk plassering av funksjonen
- Rektor vil vurdere framtidig organisatorisk plassering av etter- og viderutdanningsvirksomheten

7. Videre arbeid

- I august vil det bli forhandlet om organiseringen av fellesadministrasjonen under avdelingsnivå. Rektor ber om fullmakt til gjennom forhandlinger å søke å komme fram til en mer detaljert plassering av funksjoner i og seksjonering av avdelingene. Det vil skje innenfor rammene av styrets vedtak.
- Rektor vil ta initiativ til å utrede den framtidige organiseringen og organisatoriske tilknytningen for biblioteket. Utredning skal være ferdig til 1.11.16.