

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Fusjonsoppgaver 2016

Tilråding:

Styret slutter seg til forslag til rammer for arbeidet med fusjonen i 2016. Framdriftsplan for vedtak om endringer i organisasjonsstruktur vedtas av styret i møte 15.02.2016.

Bakgrunn

Styret ved NTNU vedtok i sitt møte 28.01.d.å. å fusjonere med Høgskolene i Gjøvik, Ålesund og Sør-Trøndelag. Regjeringen besluttet 19.06. at en slik fusjon skal gjennomføres fra 01.01.2016. Rektor har etter styrets vedtak arbeidet med å forberede fusjonen gjennom etablering av et eget fusjonsprosjekt. Det er gitt flere både muntlige og skriftlige orienteringer til styret om arbeidet med fusjonen. Det er blant annet fremmet saker som har redegjort for tiltak som skal sikre drift av nødvendige administrative og tekniske funksjoner etter at fusjonen trer i kraft etter nyttår.

Hovedoppgaver i 2015

Etter etableringen av fusjonsprosjektet er det satt i gang og delvis gjennomført utredninger av

- en fusjonsplattform
- faglig organisering av det nye universitetet fra 2017
- administrativ organisering fra 2017
- organisatoriske forhold i overgangsåret 2016
- tiltak for sikker drift fra 2016.

Fra rektors side er det lagt stor vekt på bred medvirkning i de prosessene som er satt i gang, ikke minst gjennom deltakelse fra arbeidstakerorganisasjonene og studentene i en rekke prosjekt/arbeidsgrupper. Det er også lagt ned en stor innsats i kommunikasjonstiltak.

Samlet budsjett for fusjonsarbeidet i 2015 er på 30 mill. kr, hvorav Kunnskapsdepartementet har bevilget 11 mill kr. I tillegg kommer IKT-tiltak over NTNUs eget budsjett, som er estimert til 50 mill kr inneværende år. Det er anslått at fusjonsarbeidet i 2016 og 2017 vil koste 85 mill kr hvert år, i hovedsak til IKT-tiltak. Det vil bli søkt KD om dekning av disse utgiftene.

Det ble tidlig i fusjonsprosjektet lagt opp en milepælsplan. Denne er fulgt opp, og status i framdrift er i henhold til plan.

Vurderinger av fusjonsarbeidet

Det ble tidlig høst 2015 bestilt en evaluering av fusjonsarbeidet så langt (pr. 1.10.2015), der det også ble bedt om å gi anbefalinger for det videre arbeidet. Evalueringen ble gjennomført av Deloitte, og rapport ble lagt fram for styret i O-sak 22/15. I saken ble det lagt opp til at styret fikk egen sak om fusjonsarbeidet framlagt til møtet 24.11.15, blant annet med rapporten fra Deloitte som grunnlag.

Rektor har drøftet fusjonsoppgavene framover med rektorene ved de tre høgskolene i Styringsgruppa for fusjonen. Det ble der lagt vekt på de anbefalinger som Deloitte har lagt fram, og også på egne erfaringer og kunnskap om fusjoner fra andre universiteter. Gjennom dette er det gitt tilslutning til en overordnet ramme for arbeidet med fusjonen videre, som grunnlag for drøftinger i styret og for rektors videre arbeid.

Rammen for fusjonsoppgavene kan deles inn i to hovedtema:

- faglige integrasjoner/faglig utvikling
- organisatoriske omstillinger.

Det vil være nyttig å strukturere arbeidet videre på denne måten, i forhold til ansvar og gjennomføring. Samtidig må det være oppmerksomhet på at det er sterke sammenhenger mellom det som skal gjøres på faglig side og de organisatorisk/administrative omstillinger som vi skal gjennomføre. Rektor vil i organiseringen av arbeidet ta dette som utgangspunkt.

Faglige integrasjoner/faglig utvikling

De eksterne erfaringene og rådene sier at vi bør se nærmere på to forhold, med innbyrdes sammenheng:

- tydeliggjøring av målene for fusjonen, *for å kunne*
- hente ut faglige og organisatoriske gevinster.

Vi må nå starte drøftinger av prioriteringer; fusjonens mange mål lar seg ikke alle oppnå innenfor samme tidsramme. Styret vil bli invitert til å drøfte målene for og de prioriteringer som kan følge av fusjonen. Det legges opp til en slik drøfting i styrets møte i februar 2016. Et viktig grunnlag for drøftingene vil være [Fusjonsplattformen](#), jfr. S-sak 44/15. Denne må konkretiseres i form av «fusjonsmål», som utgangspunkt for prioritering av konkrete prosjekter for faglige integrasjoner og utviklingstiltak, og de faglige gevinster vi kan få ut av det.

I samme møte vil styret få seg forelagt sak om fakultetsorganisering. Dette følges opp deretter med utredning av instituttorganisering. En del av det omfatter også utredning av andre strukturer, som forskningssentra, faggruppeorganisering på 4. nivå, tverrgående og tverrfaglige strukturer (FUS, FUL, TSO'er, etc.). Det vil være viktig å få på plass disse strukturene fra 2017, slik at arbeidet med faglige integrasjoner og faglige utviklingstiltak kan gis klar ledelse og bli utført ut fra avklarte organisatoriske rammer.

I framdriftsplanen for fusjonsprosjektet har det vært forutsatt at den nye instituttorganiseringen skal tre i kraft fra 01.08.2017. En slik prosess vil gi god tid til medvirkningsprosesser. Flere har pekt på viktigheten av dette, for å sikre nødvendig engasjement fra fagmiljøene.

Samtidig har det vært oppmerksomhet på at dynamikken i fusjonsgjennomføringen kunne føre til revurderinger av denne framdriften. Det avhenger i stor grad av ambisjonsnivået for organisatoriske endringer. Det har derfor vært drøftet om det skal legges noen forutsetninger for arbeidet med instituttstrukturen:

- Instituttstruktur endres som følge av endret fakultetsstruktur og som følge av integrasjon høyskolene (og ikke av andre grunner)
- Gjennomføring av ønskede endringer som ikke er fakultetoverskridende kan gjøres over tid (flere år)

Ut fra slike forutsetninger er det mulig å se for seg en raskere beslutningsprosess, der ny organisering av instituttene iverksettes fra 01.01.2017. Dette vil være i tråd med anbefalinger gitt bl.a. i rapport fra Deloitte. En rekke andre organisatoriske endringer iverksettes fra samme dato. Dette gjelder fakultetsorganisering og administrativ organisering. Det vil ut fra et omstillingsperspektiv være gunstig å ha samtidighet i alle organisatoriske endringer, i hovedsak begrunnet i de personalmessige sidene av endret organisering og påfølgende endringer av arbeidsoppgaver for en rekke medarbeidere.

Fremdriften i arbeidet med instituttstruktur må diskuteres videre. En utredningsgruppe nedsettes omkring årsskiftet og starter sitt arbeid primo januar. Et viktig utgangspunkt er høringsuttalelsene om fakultetsstruktur som kommer senest 15.01.16. Det vil være forskjellige innfallsvinkler til instituttstrukturen avhengig av hvilken fakultetsstruktur som vedtas av styret 15. 02.16. Videre framdrift i utredningsarbeidet bestemmes derfor etter dette.

Organisatoriske omstillinger

Administrativ organisering

En del av gevinstene ved fusjonen kan være knyttet til administrative oppgaver. Vi bør ha som ambisjon at vi skal kunne oppnå økt administrativ kvalitet og bedre administrativ effektivitet. Det vil være i tråd med de forventninger som regjering og Kunnskapsdepartementet har til fusjonen. Det vil også samsvare med interne krav om et godt administrativt støtteapparat som gir best mulig støtte til primærvirkomheten. Fusjonen mellom de fire institusjonene kan gi et godt grunnlag for dette. Uansett vil fusjonen medføre administrative endringer. Det gir en anledning til å gjennomgå vår administrative organisering og våre arbeidsmåter.

En egen utredningsgruppe arbeider pt. med *prinsipper* for hva en god administrasjon kan være. Fram mot styrets møte i februar 2016 vil det bli utarbeidet *modeller* for hvordan den administrative organiseringen kan være. På dette grunnlaget fremmes det forslag til konkrete *løsninger*, gjennom et organisasjonskart. Styret vil få dette til behandling i juni. Dette vil være grunnlag for bemanningsplaner for den enkelte enhet.

Endringsledelse

Dette er et begrep som i dag brukes ofte i organisasjonslitteraturen. Det engelske begrepet «change management» gir kanskje et bredere perspektiv på et oppgavefelt som er svært viktig for det videre fusjonsarbeidet. Så langt har det vært sterkt fokus på teknisk gjennomføring av fusjonen: fra sikre IKT-systemer til oppdatering og tilpasninger av regelverk og nødvendige formalia. Dette er viktig for

det som gjerne kalles «hygienefaktoren» i organisatoriske omstillingsprosesser. Men i den sammenheng må utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen få et sterkere fokus. Avgjørende for å realisere gevinster med fusjonen er at vi har gode arbeidsmiljøer og at vi utvikler medarbeidernes kompetanse.

Rektor vil som del av fusjonsarbeidet sette i gang flere prosjekter og tiltak i 2016 ut fra et slikt perspektiv. Blant disse vil være lederutviklingstiltak, kompetanseutviklingstiltak, utvikling av medvirkning- og medbestemmelsesordninger, kommunikasjonstiltak. I den ramme for budsjett for fusjonsgjennomføring som er lagt fram tidligere er det budsjettet med 20 mill kr over en toårsperiode til slike tiltak, med en tilleggsramme for risiko på ytterligere 20 mill. Dette er innarbeidet i styresak om tiltak utenfor rammen i 2017, og vil være en del av søknad til Kunnskapsdepartementet om bevilgning til NTNUs arbeid med fusjonen i 2016.

Sikker drift

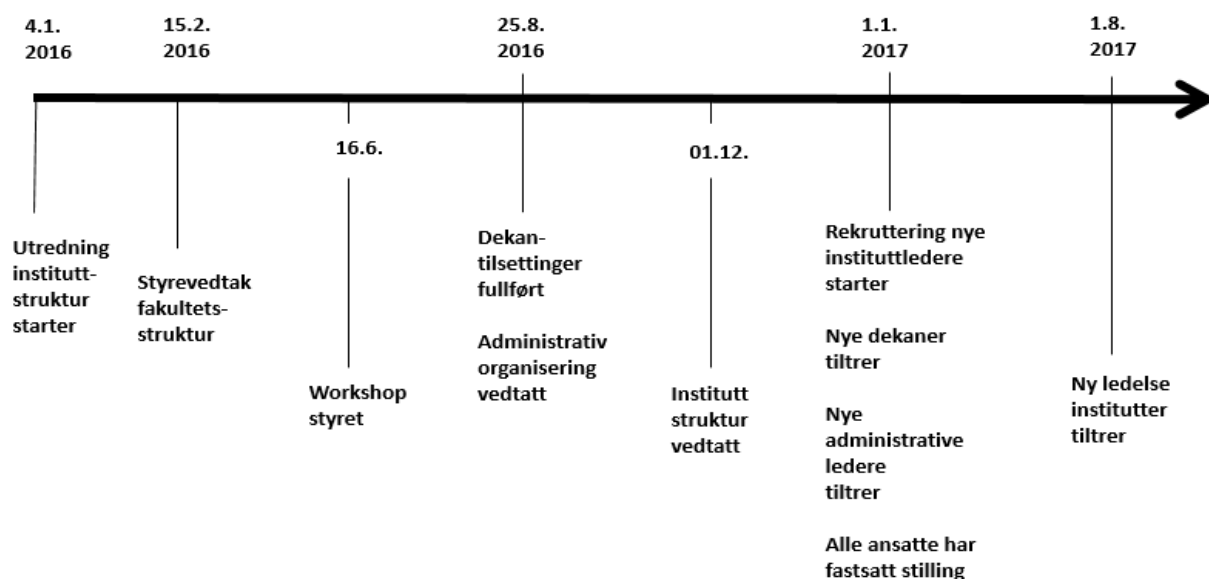
I S-sak 47/15 legges fram status for arbeidet med sikker drift av de mest virksomhetskritiske funksjoner etter fusjonsgjennomføringen i 2016. Dette arbeidet fortsetter etter nyttår. En viktig milepæl er i midten av mars måned 2016, da Felles studentsystem (FS) skal være oppdatert. Det vil være mange andre viktige IKT-tiltak som det må arbeides med videre både i 2016 og 2017. I dette ligger også en betydelig modernisering av vår IKT-portefølje. Det er satt av 65 mill kr hvert år de to neste årene til IKT-tiltak, inkludert risiko. Dette vil også være med i søknad til Kunnskapsdepartementet om fusjonsmidler for perioden 2016 – 17. Arbeidet med Sikker drift som eget prosjekt vil fortsette etter årsskiftet.

Framdriftsplan for fusjonen 2016

Nedenfor illustreres framdriften i fusjonsarbeidet for det kommende året i to alternativer, med fokus på beslutninger om organisatoriske omstillinger. I arbeidet med en såvidt krevende fusjon er det viktig å ha klare og realistiske milepæler som gir forutsigbarhet. Dette i lys av at vedtak om endringer kan ha konsekvenser for medarbeidere i organisasjonen, deres arbeidsoppgaver og arbeidsbetingelser, og våre arbeidsmiljøer.

I den ene framdriftsplanen er det forutsatt vedtak om organisering av institutter i slutten av 2016, i tråd med opprinnelig plan. I den alternative framdriftsplanen er det forutsatt en noe raskere prosess for vurdering av instituttstruktur. Her er milepælene for beslutningsprosessene tatt inn litt mer detaljert, for bedre å illustrere sammenhengene i prosessene. Styret vil få forslag til framdriftsplan til nærmere vurdering i sitt møte i februar.

Fusjon/organisering: Gjeldende framdriftsplan



Fusjon/organisering: Alternativ framdriftsplan

