

15.08.2016

Saksansvarlig: Ida Munkeby

Saksbehandlere: Per Eivind Kjøl og Trond Singaas

Arkiv: 2016/3914

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Administrativ organisering av NTNU - Avdelingsstruktur

Tilråding:

1. Ansvar for de enkelte avdelingene i den sentrale fellesadministrasjonen plasseres i rektoratet i henhold til styrets vedtak i S-sak 5/16.
2. Den sentrale fellesadministrasjonen deles inn i følgende enheter og avdelinger

Prorektor for utdanning
<ul style="list-style-type: none">• Avdeling for utdanningskvalitet• Avdeling for studieadministrasjon• Avdeling for studenttjenester
Organisasjonsdirektør
<ul style="list-style-type: none">• Avdeling for HR-tjenester• Avdeling for kommunikasjon• Avdeling for dokumentasjonsforvaltning• Avdeling for IKT-tjenester
Økonomi- og eiendomsdirektør
<ul style="list-style-type: none">• Avdeling for virksomhetsstyring• Avdeling for fellestjenester økonomi• Avdeling for campusservice• Avdeling for eiendom
Rektors stab

Rektor fastsetter endelig navn på avdelingene etter drøftinger med arbeidstakerorganisasjonene.

3. Rektors funksjonsansvar gjelder alle nivå i virksomheten. Som premiss for den administrative organiseringen skal fakultetene ha funksjonsansvarlige innenfor områdene utdanning, forskning og innovasjon, HR, økonomi, kommunikasjon.
4. Den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund skal følge disse prinsippene:
 - a. De administrative ressursene knyttes i hovedsak til instituttene, jf sak 31/16
 - b. Felles stedlige administrative tjenester organiseres som del av NTNUs sentrale fellesadministrasjon. Viserektor kan koordinere de administrative oppgavene som del av sitt samlede stedlige ansvar for den faglige og administrative virksomheten

1. Innledning

I S-sak 32/16 (NTNUs administrative organisering. Første behandling) vedtok styret:

«Gjennom ny administrativ organisering av NTNU skal strategiske funksjoner styrkes. Avdelingsinndeling av den sentrale administrasjon og den administrativ organiseringen av NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund som foreslått i sak 32/16 legges som foreløpig grunnlag for dette.

Rektor gis fullmakt til å gjennomføre forhandlinger med de ansattes organisasjoner ut fra dette.

Styret gjør et endelig vedtak i sitt møte 25.8.16.»

Dette saksframlegget bygger på og må leses i sammenheng med framlegget i S-sak 32/16, men er likevel tenkt som et selvstendig dokument. Sammenlignet med framlegget i S-sak 32/16 er Børresenutvalgets forslag mer eksplisitt omtalt. Det er supplert med et kapittel om effektiviseringspotensialet som ligger i forslaget til struktur, samt at avdelingsinndelingen av utdanningsområdet er vurdert på nytt.

For å forenkle behandlingen av sakskomplekset «organisering av administrative tjenester» er den delt i to styresaker: *avdelingsstruktur og effektivisering* og *prosesser og funksjoner*, jf. S-sak 47/16. Dette notatet konsentrerer seg om avdelingsstrukturen og effektiviseringsmulighetene som ligger i forslaget.

Forslaget til avdelingsstruktur bygger på en grundig drøftingsprosess som startet våren 2015, på utredningene fra Børresenutvalget med høringer, styresakene S-sak 5/16 (NTNUs organisering av sentral ledelse) og S-32/16. Den bygger også på forhandlinger mellom arbeidsgiver (rektor) og arbeidstakerorganisasjonene vedrørende inndelingen av avdelingene i

underliggende seksjoner, som er gjennomført i tråd med fullmakten styret gav rektor i S-sak 32/16 om administrativ organisering. Jfr. også vedlagte forhandlingsprotokoll.

I saksframlegget til S-sak 32/16 er det pekt på mål og prinsipper for en eventuell reorganisering. Grunnlaget er Fusjonsplattformen slik den ble vedtatt av styret i S-sak 2/16 (Mål for realisering av fusjonsgevinster). I tillegg kommer anbefalingene fra Børresenutvalget, som utdyper og konkretiserer mål og begrunnelser for en endret administrativ organisering.

2. Formålet med forslaget til avdelingsstruktur

Siktemålet for forslag til avdelingsstruktur er å effektivisere og forbedre de administrative tjenestene. Kravene om kvalitet vil være mer framtrødende i S-sak 47/16 om prosesser og funksjoner.

Rektor vil legge vekt på at forslaget til avdelingsstruktur møter to hovedutfordringer:

- *Økt strategisk slagkraft og gjennomføringsevne*
- *Effektivisering av den administrative virksomheten*

For å få større strategisk slagkraft og gjennomføringsevne foreslås å organisere en Rektors stab som primært gir lederstøtte i overordnede strategiske beslutningsprosesser. Stab skal koordinere større prosesser som berører flere virksomhetsområder. Det etableres egne avdelinger som arbeider med mer langsiktige oppgaver knyttet til planer, utvikling, analyse og politikk innenfor de store administrative funksjonsområdene utdanning, økonomi og eiendom.

For å effektivisere den administrative virksomheten samles to områder i felles sentrale organisatoriske enheter. All dokumentasjonsforvaltning (arkiv) foreslås samlet i en enhet under felles ledelse. Tilsvarende tilrås at ansatte som arbeider med forvaltning og drift av basis IT og fagsystemer samles i en sentral enhet.

Det foreslås også avdelinger som først og fremst skal ha operative oppgaver for hele NTNU innenfor funksjonsområdene utdanning, HR, kommunikasjon, økonomi og eiendomsdrift.

Disse forslagene gir et tydeligere organisatorisk skille mellom de *strategiske* og de *operative* oppgavene. Erfaringsmessig kan det være krevende å gjøre dette – de to typer oppgaver overlapper og er gjensidig avhengig av hverandre. I konkurransen om tid og oppmerksomhet vinner ofte den operative delen. I de konkrete forslagene til reorganisering forutsettes derfor en større grad av rendyrking av den strategiske funksjonen.

En slik deling skaper behov for en kobling mellom strategiske og operative oppgaver. Det vil gjerne være *plan og utviklingsoppgaver*. Disse oppgavene er foreslått tatt ut av Rektors stab og plassert i avdelingene. For de store funksjonsområdene (utdanning, økonomi, eiendom) foreslås å opprette nye avdelinger for plan- og utviklingsoppgaver.

Ved fakultetene skal det være funksjonsansvarlige innenfor alle områdene utdanning, forskning og innovasjon, HR, økonomi og kommunikasjon som skal fungere som rektoratets

primære kontaktpersoner. Dette skal både bidra til strategigjennomføring og effektivisering av administrative gjennomgående prosesser og rutiner for hele organisasjonen.

Oppsummert vil de viktigste strukturelle endringene være:

- Et tydeligere skille mellom strategiske og operative oppgaver
- Opprettelse av plan- og utviklingsavdelinger innenfor de store virksomhetsområdene utdanning, økonomi og eiendomsdrift
- Opprettelse av fellesavdelinger innenfor dokumentasjonsforvaltning og IKT
- En samlet reduksjon i antallet administrative enheter.

3. Forslag til organisasjonsstruktur

3.1 Rektors stabfunksjon

Rektors strategiske lederstøtte ligger i dag primært i en relativt stor stab, med noe støtte fra dagens avdelinger. Staben er organisatorisk delt inn i fagområder tilsvarende som for prorektorene/direktørene, og har til sammen ca. 60 – 70 ansatte. I tillegg kommer at avdelingene bidrar med utvikling av plan og politikk på spesialisert områder som f.eks. studentveiledningspolitikk, etter- og videreutdanning, personalpolitikk, IT-strategi m.v.

Børresenutvalget diskuterte to modeller for strategisk lederstøtte; en der oppgavene plasseres direkte i en stab under rektor (som nå) og en der oppgavene ligger fullt og helt i de enkelte avdelingene i fellesadministrasjonen.

Rektor foreslår en mellomløsning, gjennom å beholde en mindre stab og plassere plan- og utviklingsoppgaver i avdelingene. En mindre stab tilsier et klarere ansvarsområde enn i dag. Den nye staben vil ha overordnede strategiske funksjoner og koordinere oppgaver som involverer flere funksjonsområder; horisontalt mellom funksjonsområder på avdelingsnivå og vertikalt i linjen (stab – avdeling).

For lettere å utnytte stabens samlede kompetanse bør den defineres som en felles organisatorisk enhet: Rektors stab. Den underlegges formelt sett organisasjonsdirektøren, som gis arbeidsgiveransvaret, men prorektorene har arbeidsledelsen for bestemte personer i staben.

Dagens staber for forskning og nyskaping er for små til at plan- og utviklingsoppgaver kan legges til en egen avdeling, slik det foreslås for utdanningsområdet. Det innebærer en noe større stab, der plan- og utviklingsoppgaver i større grad inngår. Her må også ressursene ved fakultetene betraktes som «forskningsavdelinger». Rektor vil legge opp til en sterkere integrasjon mellom Rektors stab og fakultetene særlig innen EU-rådgiving («forsterket matrise»), for å samle spisskompetanse på et strategisk særlig viktig område. Forsterkede matriser er forankret hos en funksjonseier i toppledelsen og er for øvrig sammensatt av administrativ personale fra enheter både horisontalt og vertikalt. Medarbeidere ved fakultetene og instituttene deltar i matrisen med en bestemt andel av sin arbeidstid.

3.2 Organisering av NTNUs internasjonale virksomhet

I styrets behandling av S-sak 32/16 kom flere synspunkter på organiseringen av det internasjonale arbeidet. Rektor vil derfor kommentere dette særskilt.

Internasjonalisering er et strategisk satsingsområde for NTNU og er integrert i all kjernevirksomhet. Det er vedtatt en handlingsplan fram til og med 2017 som beskriver aktiviteter innen alle virksomhetsområdene.

Ansvar for koordinering av internasjonalt arbeid i rektoratet er plassert hos prorektor for forskning. Oppfølging av internasjonalisering av utdanning ligger i dag i Studieavdelingen ved Internasjonal seksjon. Mye av denne aktiviteten er knyttet til studentmobilitet. For øvrig har hele rektoratet ansvar for ulike sider ved institusjonens internasjonalisering. Eksempler er utdanning, forskning, innovasjon, HR og kommunikasjon. Internasjonalisering er derfor et område som må fordeles på flere ledere i rektoratet og som samordnes der. Å trekke kompetanse og kapasitet ut av de øvrige avdelingene til en egen internasjonal enhet vil kunne skape uklare grenseoppganger og svekke kompetanseutviklingen og informasjonsdeling i det administrative fagmiljøet.

Rektor anbefaler derfor å ikke endre den administrative organiseringen av internasjonal virksomhet. En radikal endring vil innebære risiko for vårt internasjonale arbeid. Det kan være aktuelt å vurdere ulike sider ved organiseringen av den internasjonale virksomheten, men dette bør i så fall utredes mer i dybden enn det som nå er gjort.

3.3 Organisering av utdanningsområdet

Området er i dag organisert med en stor avdeling (ca. 130 ansatte) og en utdanningsstab (ca. 15 ansatte), samt egne avdelinger knyttet til de tidligere høyskolene inkludert Gjøvik og Ålesund.

Til forskjell fra virksomhetsområdene forskning og nyskaping har utdanningsområdet et stort administrativt apparat i fellesadministrasjonen. For å kunne nå de mål som settes for utdanningsområdet, må prorektor for utdanning være linjeleder for den samlede virksomheten, dvs. ha et helhetlig ansvar både den faglig-strategiske og administrative apparatet i fellesadministrasjonen.

Studieavdelingene arbeider med tjenester rettet direkte mot studenter (rekruttering, karriereveiledning, internasjonalisering, undervisning for studenter med funksjonsnedsettelse), forvaltning av studier (opptak, studentarkiv, studentstatistikk, vitnemål, tilrettelegging av undervisning, eksamens, time- og romplanlegging, læringsstøttesystemer (LMS), tilrettelegging av etter- og videreutdanning. Staben arbeider med kvalitetssikring og studieprogramportefølje, institusjonelle satsninger som NTNU toppundervisning, nasjonale satsninger, plan og budsjett, analyser.

Til styrets behandling av S-sak 32/16 i styrets junimøte foreslo rektor å opprette to avdelinger innen studieområdet: en for utdanningskvalitet og en for studieadministrasjon. Saksframlegget omtalte også en tredje avdeling: en avdeling for studenttjenester, noe som er i tråd med en av modellene lagt fram av Børresenutvalget.

Fellesadministrasjonen innen utdanningsområdet er stor ved NTNU. Den dekker mange ulike arbeidsområder, kompetanser og ulike brukere. Ved å organisere etter *arbeidsområder* og *brukere* vil kompetanse samles. Tjenestene/støttefunksjonene vil bli tydeligere og mer effektive.

Organisering av utdanningsområdet ble drøftet utførlig av styret ved første behandling av saken i juni. Ut fra etterfølgende diskusjoner vurderer rektor det som riktig å endre tilrådingen og foreslå en løsning med tre avdelinger. Utdanningsområdet er bredt og består av oppgaver som er vesensforskjellige i sin karakter: plan og utviklingsoppgaver, studieadministrasjon og studentrettete oppgaver. De tre avdelingene vil ha hver sin leder som rapporterer til prorektor. Prorektor vil være et naturlig kontaktpunkt for studentene gjennom regelmessige møter og når det er problem studentene ønsker rask avklaring på. Stab er liten og del av rektors stab.

- *Avdeling for studenttjenester*: Avdelingen har ansvar for veiledning- og rådgivningstjenester rettet direkte mot studenter, nasjonalt og internasjonalt. Den vil også ha overordnet ansvar for studentrekrutteringen. Andre ansvarsområder vil være spesialisert rådgivning og veiledning, avtaler og stipend for studentutveksling, og internasjonal studentmobilitet generelt.
- *Avdeling for utdanningskvalitet*: Samler arbeid med utdanningskvalitet (utvikling og tilsyn), samlet studieportefølje inkludert etter- og videreutdanning, plan og utvikling, læringsstøtte
- *Avdeling for studieadministrasjon*: Avdelingen ivaretar arbeidet med praktisk tilrettelegging av undervisning (timeplanlegging, romallokering, eksamensplanlegging), studentarkiv og opptak for hele organisasjonen.

Tre avdelinger kan gi noen koordineringsutfordringer, og studenter og fakultet og institutter må forholde seg til flere avdelinger. Disse utfordringene er likevel ikke større enn det dagens inndeling i seksjoner og en stor utdanningsstab representerer. I tråd med prinsippet om enhetlig ledelse vil prorektor være øverste leder for den samlede administrative virksomheten i de tre avdelingene.

3.4 Organisasjonsdirektørens funksjonsområder

Børresenutvalget peker på at organisasjonsdirektørens ansvarsområder «i realiteten (er) en sum av flere administrative hovedfunksjoner som alle er organisert i egne avdelinger: Personal, HMS, IKT, kommunikasjon og dokumentforvaltning (i dag en del av administrasjonsavdelingen). Avdelingene har svært ulik størrelse og har i hovedsak operative oppgaver. Det er i tillegg noen oppgaver som løses i en egen (Rektors) stab for organisasjon, med for tiden 9 ansatte.

Rektor foreslår at organisasjonsdirektørens funksjonsansvar blir som i dag med noen justeringer som gjelder dokumentasjonsforvaltning og IKT. På grunn av den sammensatte porteføljen vil en få liten effekt av å opprette en egen avdeling for plan og utvikling m.m. for

funksjonsområdet organisasjon samlet. Denne typen oppgaver ligger allerede i de eksisterende avdelingene.

HR-funksjonen

Begrepet HR (humane ressurser) defineres i dag gjerne som personaloppgaver, organisasjonsutvikling, lederutvikling/-opplæring og oppgaver knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Ved tidligere NTNU var funksjonene fordelt på to avdelinger: en personalavdeling og en HMS-avdeling. I HMS-avdelingen inngår Bedriftshelsetjenesten (BHT). Ved de tidligere høgskolene var HMS organisert som del av personalfunksjonen.

Børresenutvalget legger fram to alternativer. Det ene er en samlet HR-avdeling som inkluderer hele HMS-området inkludert bedriftshelsetjeneste. Det andre alternativet er å beholde nåværende organisering med en egen HMS-avdeling.

Det har over tid kommet uttalelser fra fakultetene som peker på gråsoner knyttet til arbeid med forebygging og håndtering av konflikter, utvikling av arbeidsmiljøet og oppfølging av sykefravær mellom dagens personalavdeling og HMS-avdeling. Det har skapt vansker med å koordinere bistanden til fakultetene. Rektor vil i tråd med dette foreslå at funksjonsområdene samles i en HR-avdeling. En viktig premisse er da at en fortsatt synliggjør tydelig HMS-funksjonen i en samlet avdeling.

I styrets behandling av S-sak 32/16 ble det drøftet ulike problemstillinger knyttet til dette siste. Å skille ut bedriftshelsetjenesten for å understreke funksjonens frie og selvstendige stilling har vært et gjennomgående diskusjonstema i mange organisasjoner. Rektor vil peke på at HMS og bedriftshelsetjeneste til sammen har en bred kompetanse som har vært av vesentlig betydning for NTNU de senere årene. I oppfølgingen av den såkalte «Rosenborg-saken» var et tett samvirke mellom et systematisk HMS-arbeid og bedriftshelsetjeneste helt sentralt for å lykkes med forbedringer. Det er viktig å ikke redusere muligheten for å videreføre samarbeidet ved å opprette organisatoriske skiller. Ved å legge begge funksjonene i samme enhet sikres dette.

Samtidig er det nødvendig å tydeliggjøre den frie stillingen som bedriftshelsetjenesten skal ha. Dette vil rektor sørge for ved å etablere en entydig selvstendig rapporteringslinje fra en ansvarlig bedriftshelsetjeneste direkte til organisasjonsdirektøren. Dette vil beskrives nærmere fra rektors side i forhandlingsprosessen som skal gjennomføres etter styrets vedtak om avdelingsinndeling.

Mange har foreslått at *lønnsfunksjonen* blir en del av HR-avdelingens oppgaveportefølje. Ut fra HR-aspektet i lønnsfunksjonen finnes det gode grunner for en flytting. Utlønning er imidlertid også en transaksjonell oppgave med stort volum og utgjør ca. 70 % av NTNUs regnskap. Ut fra ønsket om å ha god styring av en så stor økonomikomponent vil rektor legge vekt på dette momentet. Det vil være risiko for økonomistyringen knyttet til å flytte lønnsfunksjonen organisatorisk. I så fall trengs mer utredning av konsekvensene. Inntil videre bør gråsoner og uklarerheter kunne løses gjennom ryddige samarbeidsprosesser.

Sikkerhet og beredskap er i dag plassert i HMS-avdelingen. Plassering og organisering av oppgaven vil bli utredet nærmere i løpet av høsten. I den forbindelse vil det bli sett på hvordan det kan dras nytte av informasjonssikkerhetskompetansen i Gjøvik.

Kommunikasjon

I dag har NTNUs sentrale Kommunikasjonsavdeling hovedansvar for kommunikasjonsfunksjonen for hele NTNU. Over tid har også fakulteter og mange institutter tilsatt medarbeidere for å dekke egne lokale behov. Tilsvarende har det vært en kommunikasjonseenhet ved tidligere Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Børresenutvalget skisserer to løsninger:

- Den ene er en videreføring av dagens organisering supplert med rektors administrative lederstøtte
- I den andre utvides avdelingen ytterligere med NTNUs enhet for grafiske tjenester. Denne tjenesten skal utvikle og vedlikeholde NTNUs gjennomgående profil i form av layout og utforming av materiale. Tjenesten står også for trykking.

Rektor slutter seg til det siste alternativet og foreslår at avdelingen videreføres og suppleres med enhet for grafiske tjenester. Grafiske tjenester er et virkemiddel i informasjons- og kommunikasjonsarbeidet. På linje med sentralbord (som allerede er en del av avdelingen) foreslås at den administrative lederstøtten for rektoratet også bli en del av avdelingen.

Dokumentasjonsforvaltning

Dokumentasjonsforvaltning er en desentralisert tjeneste som kombinerer et sentralt arkiv og selvstendige arkivtjenester ved fakultetene og de tidligere høgskolene. Hovedarkivet har, foruten ansvaret for dokumentforvaltningen i fellesadministrasjonen, også ansvar for systemer, rutiner, opplæring og rådgiving for hele institusjonen. Til sammen arbeider ca. 30 personer med dokumentasjonsforvaltning.

Børresenutvalget foreslår enten å videreføre dagens desentrale løsning eller å samle funksjonen i en fellestjeneste for hele institusjonen. Det har vært god oppslutning til forslaget om at funksjonen plasseres i en egen avdeling som en fellestjeneste under Organisasjonsdirektøren. Enhetene på nivå 2 har pekt i på behovet for lokale superbrukere – lokal brukerstøtte. Dette synspunktet tas med videre i detaljeringen av organisasjonsendringen.

Rektor mener en samling av funksjonen i en felles enhet har et betydelig effektiviseringspotensial. Skal potensialet tas ut, må tilsatte som i dag arbeider ved fakultetene, samles fysisk. For å ha den nødvendige lokalkunnskap, vil noen tilsatte i avdelingen ha sitt arbeidsted i Gjøvik og Ålesund.

IKT-funksjonen

IKT-funksjonen ved NTNU er i dag grovt sett todelt: en sentral IT-avdeling som har ansvar for en rekke fellesoppgaver og disponerer om lag halvparten av ressursene. Den andre om lag halvparten er tilsatt ved fakulteter og institutter og drifter lokale løsninger samt ivaretar fagnær IT-støtte. I tillegg kommer IT-enheter fra de tidligere høyskolene.

Det er bred oppslutning til et forslag om å samle basis IT og brukerstøtte i en samlet IKT-avdeling. Basis IT er IT-tjenester som alle bruker i mer eller mindre grad. Eksempler er PC-drift, Epost og kalender, Utskrift, Lagring, Serverdrift og Brukerstøtte.

NTNU benytter seg av mange administrative fagsystemer som Innsida, LMS, FS, arkiv, Paga og fagsystemer innenfor økonomi. I dag er forvaltningsansvaret, dvs. ansvaret for bl.a. å koordinere arbeidet med å forbedre systemene og håndtere lisenser, fordelt på flere avdelinger.

Rektor mener det ligger effektiviseringsgevinst i å samle IKT i en avdeling som konsentrerer seg om oppgavene skissert ovenfor. Det vil gjøre det mulig å innføre gode felles løsninger samtidig som en tar ut stordriftsfordeler. Servicenivået må være høyt og responstiden kort. IKT som er direkte knyttet til og som krever spesifikke tilpasninger til primærvirksomheten, skal fortsatt ligge på nivå 2/3. Rektor vil avklare nærmere grenseoppgangen mellom for fagnær IT-støtte på nivå 3 og en felles IKT-avdeling på nivå 1. Rektor vil senere også utrede og vurdere forslag som er framsatt om et felles tjenestesenter for IKT-virksomheten.

3.5 Økonomi- og eiendomsdirektørens funksjonsområde

Både økonomi- og eiendomsfunksjonen ledes av økonomi- og eiendomsdirektøren. Ved tidligere NTNU var økonomifunksjonen fordelt på en økonomiavdeling og en controllerstab med ca. 10 ansatte som del av rektors stab.

Ved tidligere NTNU er eiendomsområdet delt i to; en driftsavdeling, og en stab som arbeidet med forvaltning av bygningsmasse og eiendom. Ved tidligere Høgskolen i Sør-Trøndelag ble alle driftsoppgavene utført i en enhet. Ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund er økonomi- og driftsoppgaver slått sammen i en avdeling

Økonomiområdet

Børresenutvalget legger fram alternative modeller for økonomiområdet. Den ene løsningen er å beholde én økonomiavdeling. Den andre er å dele dagens avdeling i to hvorav den ene har plan- og utviklingsoppgavene og systemer for virksomhetsstyring. Utvalget beskriver organiseringen slik: «Økonomifunksjonen deles i to: den ene (økonomistyring) gis ansvar for analysetjenester og service og rådgiving innen ansvarsområdet. Den andre avdelingen (fellestjenester økonomi) får ansvar for operative funksjoner som lønn, regnskap, bestilling og øvrige økonomitjenester».

Rektor oppfatter at valg av alternativ er relativt ukontroversielt og støtter forslaget om å dele økonomiområdet i to avdelinger:

Avdeling for fellestjenester økonomi utfører i stor grad transaksjonelle oppgaver innenfor regnskap, lønn og innkjøp og bestilling med tilhørende ansvar for prosedyrer og systemer

Avdeling for virksomhetsstyring arbeider med plan og utviklingsoppgaver, budsjett- og oppfølgingsprosessen, og kvalitets- og internkontroll.

Drift og eiendom

Børresenutvalget har også på dette området lagt fram to alternativer: Det ene samler både eiendom og campus-service (driftsoppgaver) i en avdeling. Den andre skiller eiendomsforvaltning og driftsoppgavene.

Rektor mener 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, det som i andre sammenhenger er kalt plan og utviklingsoppgaver. Dette vil bedre klargjøre bestillerfunksjonen vs. driftsfunksjonen.

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

3.6 Administrativ organisering NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

I dag har NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund relativt sett store fellesadministrasjoner (høgskoleadministrasjoner) som yter tjenester til hele den lokale organisasjonen. Avdelingene (tilsvarende som fakultet/institutt) disponerer små administrative ressurser.

Det bør være en felles organisatorisk løsning for begge studiestedene. Det vil si en organisering der ressursfordeling, instruksjon og rapportering går gjennom de ordinære lederlinjene. De nye fakultetene må organisere sin virksomhet uavhengig av studiested og tildele instituttene ressurser for å ivareta nødvendige administrative oppgaver. Instituttene, og fakultetene kan avtale seg imellom fordeling av administrative oppgaver, f.eks. gjennom tjenesteavtaler. Lokale instituttadministrasjoner rapporterer til instituttleder som igjen rapporterer til fakultetsledelsen.

Campusene vil ha instituttovergripende oppgaver på områdene IKT, tekniske driftsoppgaver, bibliotek, kommunikasjonstjenester og særlig innenfor utdanningsområdet der inntil 20 personer utfører til dels campusovergripende oppgaver. Dette er ressurser det kan være lite tjenlig å flytte til instituttene. Disse fellesoppgavene er å sammenlikne med tilsvarende administrativt ansvar som er tillagt den sentrale fellesadministrasjonen i Trondheim. Det foreslås derfor at lokale fellesadministrative funksjoner ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund knyttes til respektive avdelinger i NTNUs sentrale fellesadministrasjon. Nærmere detaljering av dette bestemmes av rektor gjennom forhandling.

Viserektorene skal ikke krysse styringslinjene mellom instituttleder og dekan, og heller ikke mellom lokal campusadministrasjon og de sentrale administrative avdelinger. Det vil likevel være behov for at viserektor samordner virksomheten ved sine campuser. Dette gjelder også administrative forhold.

Det er viktig å ivareta det lokale arbeidsgiveransvaret. Rektor mener NTNU i den nye administrative organiseringen skal anerkjenne dette behovet, og vil følge det opp i de kommende forhandlingene om intern organisering.

Organisasjonsstruktur og effektivisering

To vedtak tilsier at NTNU må ha fokus på å effektivisere den administrative virksomheten de nærmeste årene:

- Stortinget har vedtatt et effektiviseringskrav som vil resultere i et akkumulert bevilgningskutt 160 mill. kr. i 2018.
- Styret vedtok i S-sak 4/16 at de organisatoriske endringene skal føre til en innsparing i administrativ kapasitet på 5 % på kort sikt og ytterligere 5 % i løpet av 3 år gjennom effektivisering av administrative prosesser og rutiner. Dette er beregnet til 110 mill. kr.

Rektor mener det i forslagene til organisasjonsstruktur, både for sentral fellesadministrasjon og fakultetene, ligger et betydelig effektiviseringspotensial som kan tas ut i løpet av 2017.

Rektor vil peke på tre realiserbare tiltak som følger av forslagene:

- Dupliseringseffekt: Fusjonen medfører at vi har flere ledere innenfor samme funksjonsområde eller medarbeidere som løser samme oppgave. Forslagene innebærer en reduksjon fra 18 til 12 avdelinger i fellesadministrasjonen. Dette fremgår av organisasjonskart for 2106 og forslag for 2017, se vedlegg. Behovet for en del stillinger og oppgaver faller dermed bort som følge av fusjonen og etablering av en ny administrativ organisering. Dette gjelder særlig oppgaver med strategi, virksomhetsstyring, koordinering, systemforvaltning, vedlikehold, osv. Dupliseringseffekten tas i sin helhet ut i 2017.
- Stordriftsfordeler: Erfaring tilsier at det bør være et visst omfang på oppgavene for å oppnå ønsket kvalitet og effektivitet. Dette er enklere å oppnå i en stor organisasjon og omtales gjerne som «stordriftsfordeler». Integrering av de administrative oppgavene i de fire tidligere institusjonene innebærer på mange områder volumendring og kun i mindre grad helt nye oppgaver. Det er god grunn til å tro at økningen f.eks. i antall studenter, ansatte og i budsjett ikke krever en tilsvarende økning i administrativt personale.

Rektor antar derfor at oppgavene kan integreres med noe lavere ressursbruk enn det de fire institusjonene tidligere hadde. Effekten av stordrift tas ut i stor grad ut i 2017, men på sikt er det også potensial for å hente ut ytterligere stordriftsfordeler gjennom økt standardisering.

- Etablering av gjennomgående administrativ standard og kvalitet: Forbedring og effektivisering av arbeidsprosessene gjennom forenkling, standardisering og digitalisering forventes å ha vesentlig effekt først fra 2018 og utover, jf. S-sak 47/16.

Det er vanskelig eksakt å beregne innsparingene som følge av faktorene nevnt over. Vurderingene nedenfor er derfor anslag basert på et kvalifisert skjønn. Som grunnlag for å beregne behovet for administrativ bemanning i den nye organisasjonen, er «gamle NTNU» brukt som referansepunkt.

Det ikke er et 1:1-forhold mellom veksten i aktivitet og behovet for ansatte i administrative funksjoner. Den nye organisasjonen har pr. i dag en administrativ bemanning som ligger cirka 30% over «gamle NTNU». Ser man på aktivitetsøkningen i årsverk i undervisnings- og forskningsstillinger eller i totaløkonomien, øker begge disse øker med cirka 28 %. Det indikerer at den nye organisasjonen i utgangspunktet har en høyere vekst i administrative ressurser enn veksten i aktiviteten i primærvirksomheten.

I sum er det realistisk å implementere effektiviseringskravet med en fordeling på 7 % i 2017 og 3 % i 2018. Dette er mer i 2017 enn opprinnelig estimert i S-sak 4/16 og forklares med at uttak av dupliseringseffekten og stordriftsfordeler forventes å være høyere enn først antatt, og at det er hensiktsmessig å utnytte «momentet» som organisasjonsendringene gir.

Vedlegg:

Forslag til organisasjonskart for avdelingsinndeling i fellesadministrasjonen

Protokoll fra forhandlingsmøte i SESAM 16.08.2016
