

Notat

Til: Styringsgruppe BOTT ØL

Kopi til:

Fra: Prosjektleder

Signatur: JPN

Løsningsforslag for «Behov til Betaling» - tilbakemeldinger og GAP-analyse.

Bakgrunn

Løsningsforslag for Behov til Betaling ble utarbeidet i designsprint i uke 11 (15.3 -19.3).

Løsningsforslaget ble presentert for innføringsledere, HR-sjefer og økonomisjefer på fakultet, samt berørte ledere og sentrale nøkkelpersoner i Økonomiavdelingen 23.3. Enhetene fikk rett etter det bestilling om å gjennomføre GAP-analyse og gi innspill på hvordan løsningen ville påvirke enheten, samt gi en vurdering på hvordan løsningsforslaget bidrar til å oppfylle mål og suksesskriterier for BOTT ØL.

Løsningsforslaget ble også presentert i SESAM 26.3 og i ALF 8.4, og deretter presentert på åpent allmøte 8.4 hvor alle berørte medarbeidere, ledere og andre interesserte kunne delta. I tillegg ble også tillitsvalgte i SESAM og LOSAM invitert til Allmøtet.

Frist for innspill ble satt til 13.4 og prosjektet har fått innspill fra alle 10 innføringsprosjektene. I tillegg har prosjektet fått innspill fra operative prosesseiere for BTB-prosessen ved NTNU, for å dekke internkontroll-relaterte perspektiver ved prosessen.

En foreløpig overordnet oppsummering av innspillene ble presentert i SESAM 16.4 (vedlegg 1).

Tilbakemeldinger fra enhetene

Alle tilbakemeldingene fra enhetene er samlet i et felles dokument (Vedlegg 2).

Nedenfor er prosjektleders oppsummering av hovedtrekkene i tilbakemeldingene.

Nåværende organisering av Behov til betaling

Innføringsprosjektene ble bedt om å kort beskrive nåværende organisering av funksjoner og roller knyttet til lønn- og lønnsnær HR.

Hovedbildet som tegnes er at bestiller-funksjonen i all hovedsak er organisert på instituttnivå for de fleste enhetene. Om man ser bort fra Fellesadministrasjonen, teller antall bestillere og fagbestillere 102 medarbeidere, hvorav 16 befinner seg på fakultetsnivået og 86 på instituttnivå. Tallene vi har

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@ntnu.no www.ntnu.no/adm/okonomiavdelingen	Jonsvannsveien 82 Blokk A	+47 73595000	Jens Petter Nygård jens.nygard@ntnu.no Tlf: 91897297

mottatt gjennom gap-analysen indikerer at de fleste bestillerne utfører rollen mindre enn 50% av tiden (69 av 102 stykker).

	«Mindre enn 50% av tiden»	«Mer enn 50% av tiden»
Institutt	61 stykker	25 stykker
Fakultet	8 stykker	8 stykker

Antall bestillere/fagbestillere på NTNU utgjør 102 stykker. I tillegg teller Fellesadministrasjonen 19 bestillere – disse er utelatt fra denne tabellen.

Vi har ikke mottatt en fullstendig oversikt over de som har fullmakt til å gjøre innkjøp inntil kr. 500.000 (anskaffelsesfullmakt) på fakultet- og instituttnivå, men anslår at det er om lag 15-20 innkjøpere med anskaffelsesfullmakter på fakultet og institutt i dag. Videre er det 12 anskaffelsesrådgivere i anskaffelsesgruppen på nivå 1.

Vurdering av endringen på enheten

Innføringsprosjektene ble spurt om hva vil bli de største/mest omfattende endringene om løsningsforslaget ble iverksatt.

1. Begge løsningsforslagene legger til grunn en minimums stillingsandel på 50% for Innkjøperrollen. Dette er basert på anbefalinger fra BOTT og fra operative prosesseiere ved NTNU, og skal ivareta NTNUs kvalitetskrav mht. internkontroll.
 - Noen fakultet har flere bestillere som utøver rollen mer enn 50% av tiden. Andre fakulteter, særlig noen av de mindre fakultetene, har flere bestillere som utøver rollen under 50% av tiden.
 - De som ikke oppfyller 50%-kravet vil kunne tre inn som fagrekvirenter i den nye løsningen. Det vil medføre et ekstra ledd i prosessen. Samtidig finnes det løsninger for at også fagrekvirenten kan utføre effektive innkjøp, for eksempel ved å benytte plankjøp – som innebærer at både fagrekvirenter og innkjøpere kan gjøre avrop fra avtaler som er forhåndsgodkjent av kostnadsgodkjenner.
 - Flere respondenter presiserer at man må sikre at flyten mellom fagrekvirent og innkjøper fungerer effektivt, ved 50%-kravet.
2. Begge løsningsforslagene legger også føringer for anskaffelsesrådgiverrollen
 - Føringer:
 - Rollen kan innehas av innkjøper i 100% innkjøpsfaglig stilling
 - Vedkommende bør utføre minimum 10 anskaffelser under nasjonal terskelverdi per år (dvs. mellom 100 000 og 1 300 000 kroner)
 - Må inneha nødvendige sertifiseringer for å dekke kompetansekravene beskrevet i rollebeskrivelsen (ref. BOTT)
 - Prosessansvarlig for anskaffelsesområdet avgjør hvorvidt kriteriene er oppfylt
 - Det er ikke alle respondentene som svarer ut hvilke endringer som følger av kravene for Anskaffelsesrådgiver. Basert på innspillene og tidligere erfaringer fra NTNU er det rimelig å anta at noen av de mindre fakultetene, som i dag har anskaffelsesfullmakt, ikke vil oppfylle kravene til volum. Disse fakultetene vil da få

anskaffelsesbehovet sitt dekket gjennom nivå 1. Ellers er det flere fakulteter som ser positivt på muligheten til å kunne utføre kjøp opp til 1,3 mNOK.

3. Sentralisering av innkjøper-funksjonen: løsningsforslag 2

- Det sentrale skillet mellom Løsningsforslag 1 og Løsningsforslag 2 er organiseringen av innkjøperrollen. I Løsningsforslag 1 står fakultetene fritt til selv å velge hvordan de vil organisere innkjøperne. I løsningsforslag 2 mister fakultetene mulighet til å ha Innkjøper på nivå 3.
- Så å si alle respondentene melder at løsningsforslag 2 vil medføre organisatoriske endringer.

Forslagets oppnåelse av prosjektets mål

Innføringsprosjektene ble spurt om hvordan de opplever at løsningsforslaget bidrar til å oppnå prosjektets mål og suksesskriterier.

Fakultetene argumenterer for at løsningsforslag 1 i større grad ivaretar prosjektets mål, enn løsningsforslag 2. Dette perspektivet underbygges blant annet med at Løsningsforslag 2 medfører en stor organisatorisk endring for enhetene, større avstand til kjernevirksomheten og risiko for at oppgaver henger igjen på nivå 3. Mange peker på at dagens organisering av bestillerne fungerer godt, at innkjøpsfaglig kompetanse vil kunne realiseres gjennom fagmatriser, og at de ikke ser det hensiktsmessig å endre på noe som fungerer i dag.

Ulempene bør sees opp mot de mulige fordelene ved å samle innkjøpere i et profesjonelt innkjøpsfaglig miljø. Det finnes flere eksempler på at internkontrollen i dagens BTB-prosess ved NTNU er for dårlig, herunder:

- En målsetning fra LØF-prosjektet (2011) var at 75% av NTNUs faktura skal merkes med bestillingsnummer og kontraktsummer, i henhold til organisasjonens rutiner. I dag er kun 70% av fakturaene merket korrekt (ratene varierer mellom 46-85%, med kun to fakulteter over 75%). Fakturafangst i etterkant er svært ressurskrevende
- Møter ikke statens krav om at bestillinger skal være godkjent på forhånd (manglende sporbarhet)
- Artskontoføringen er ikke tilfredsstillende (ikke konsistent og ikke av riktig kvalitet).
- Antall omposteringer indikerer at regnskapsføringen ikke er effektiv nok i dag.
- Manglende kvalitetssikring av anskaffelsesprotokoller samt knytninger mellom bestillinger og avtaler
- Manglende etterlevelse av LOA/FOA ved gjennomføring av direkteanskaffelser (anskaffelser konkurranse utsettes ikke)

Disse utfordringene medfører potensielle risiko:

- Ikke alle kjøp er forhåndsgodkjent av BDM. Det kan blant annet medføre at BDM ikke får oversikt over sine forpliktelser, samt at man ikke når BOTTs effektmåltall knyttet til antall bestillinger som skal være forhåndsgodkjent.

- Ikke-tilfredsstillende økonomistyring, som følge av at regnskapet ikke viser et riktig bilde. Dette kan medføre brudd på statens økonomireglement, økonomisk tap, omdømmetap og uønsket oppmerksomhet både fra internrevisjon og Riksrevisjon
- Klager fra leverandører og potensielle KOFA-klager
- Mindre effektiv fakturabehandling

Det er ikke gitt at sentralisering løser disse utfordringene. Men det er en klar anbefaling fra operative prosesseiere å profesjonalisere Innkjøper- og Anskaffelsesrollene, i henhold til føringene fra BOTT og kjerneteamet i Design Sprinten. Regelverket er komplisert og krever erfaring, mengdetrening og kontinuerlig faglig oppdatering – som vil kunne være utfordrende dersom rollen utgjør en mindre stillingsprosent.

Vurdering av konsekvenser for enheten

Innføringsprosjektene ble spurt om hva de ser som konsekvenser for enheten, både positive/muligheter og negative/utfordringer.

Fakultetene ser stort sett positive konsekvenser med løsningsforslag 1 og negative konsekvenser med løsningsforslag 2, all den tid løsningsforslag 1 gir fleksibilitet til å organisere innkjøperfunksjonen som man selv ønsker. Flere peker på at den sentraliseringen man oppnår i løsningsforslag 2 også vil av være et mulig alternativ i løsningsforslag 1 – og da foretrekker man den løsningen som gir fakultetene muligheten til å velge organisering selv.

Øvrige tilbakemeldinger:

- Faglig nettverk og tilstrekkelig opplæring blir viktig uansett
- Bra med større bevissthet rundt roller og prosess
- Bra at innkjøperrollen profesjonaliseres
- Innkjøpsrelaterte oppgaver som ikke beskrives i rollebeskrivelsen for innkjøper må ivaretas
- Viktig å rette fokus mot hvordan nye verktøy kan strømlinjeforme tjenesten (bedre logistikk, økt andel fakturamatch i system, etc.)
- Prosessrådgiver vil spille en sentral rolle i prosessen

Forslagets påvirkning på kjernevirksomheten

Innføringsprosjektene ble spurt om hvordan løsningsforslaget ville påvirke kjernevirksomheten.

Fakultetene er tydelige på at løsningsforslag 1 er det som best understøtter kjernevirksomheten. En representativ tilbakemelding er eksempelvis denne:

- *[...] løsningsforslag 1 er riktig valg. Dette gir best understøttelse av kjernevirksomheten og det vil være et vesentlige tilbakeskritt om vi skulle svekke det tverrfaglige samarbeidet mellom kjernevirksomhet, administrativt støtteapparat og ledelse.*

VEDLEGG 1

Behov til Betaling: resultater

Bakgrunn:

- Det er utviklet forslag til ny organisering av Behov til Betaling ved NTNU, gjennom en inkluderende og bredt forankret Design Sprint
- Forslaget har blitt distribuert for gap-analyse og innspill for å kartlegge endringsbehov i forhold til dagens situasjon

Konsekvenser for enhetene*

Løsningsforslag 1

% Bestiller	Institutt	Fakultet	
Under 50%	61 stk	8 stk	= 69 stk
Over 50%	25 stk	8 stk	

- Anbefaling om min. 50% stillingsandel for innkjøper medfører endringer for 69 medarbeidere
- Krav til anskaffelsesrådgiver kan medføre visse endringer. Få enheter adresserer spørsmålet, dette vil tydeliggjøres under rollekartleggingen

Oppsummerte innspill:

- Operative prosesseier påpeker eksisterende problemer med dagens internkontroll, og mener en profesjonalisering av rollene er nødvendig
- Begge løsningsforslagene sikrer en viss profesjonalisering (50% stillingsandel for innkjøper og visse krav til anskaffelsesrådgiver)
- Fakultetene mener at Løsningsforslag 1 understøtter kjernevirksomheten best (nærhet til kjernevirksomhet, fleksibilitet til å velge selv, mindre risiko for at oppgaver henger igjen på instituttnivå, mm.)

To alternative løsningsforslag:

1. Nye føringer for innkjøper og anskaffelsesrådgiver, men ingen endring i organisering
2. Nye føringer for innkjøper og anskaffelsesrådgiver, samt sentralisering av innkjøpere fra institutt til fakultetsnivå

Løsningsforslag 2

% Bestiller	Institutt	Fakultet	
Under 50%	61 stk	8 stk	= 69 stk
Over 50%	25 stk	8 stk	

- Anbefaling om min. 50% stillingsandel for innkjøper medfører endringer for 69 medarbeidere
- Sentralisering til fakultetsnivå vil medføre endringer for ytterligere 25 medarbeidere
- Krav til anskaffelsesrådgiver kan medføre visse endringer. Få enheter adresserer spørsmålet, dette vil tydeliggjøres under rollekartleggingen

*Beste estimat basert på innmeldte bestillere/fagbestillere fra respondentene (AD, HF, IE, IV, MH, NV, SU, VM, ØK). Utover tallene i tabellen er det 19 bestillere i Fellesadministrasjonen

VEDLEGG 2

TILBAKEMELDINGER OG GAP-ANALYSE

PROSJEKT: INNFØRING BOTT ØKONOMI OG LØNN

PROSESS: BEHOV TIL BETALING

INNHold:

Notat.....	1
1.1 Nåværende organisering av Behov til Betaling.....	9
Arkitektur og Design (AD).....	9
Det Humanistiske Fakultet (HF)	9
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE).....	9
Ingeniørvitenskap (IV).....	9
Medisin og Helsevitenskap (MH)	11
Naturvitenskap (NV).....	11
Samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)	12
Vitenskapsmuseet (VM)	12
Økonomi (ØK).....	13
Fellesadministrasjon (FA)	13
1.2 Nåværende ressursbruk og oppgavefordeling (se separat Excel-ark).....	16
1.3 Vurdering av endringen på enheten	20
Arkitektur og Design (AD).....	20
Det Humanistiske Fakultet (HF)	20
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE).....	21
Ingeniørvitenskap (IV).....	22
Medisin og Helsevitenskap (MH)	23
Naturvitenskap (NV).....	23
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	24
Vitenskapsmuseet (VM)	25
Økonomi (ØK).....	26
Fellesadministrasjonen (FA).....	26
2.1 Forslagets oppnåelse av prosjektets mål.....	29
Arkitektur og Design (AD).....	29
Det Humanistiske Fakultet (HF)	29
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE).....	30
Ingeniørvitenskap (IV).....	31
Medisin og Helsevitenskap (MH)	33
Naturvitenskap (NV).....	35
Samfunns- og Utdanningsvitenskap.....	37

Vitenskapsmuseet (VM)	38
Økonomi (ØK).....	39
Fellesadministrasjonen (FA).....	40
2.2 Vurdering av konsekvenser for enheten	44
Arkitektur og Design (AD).....	44
Det Humanistiske Fakultet (HF)	44
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE).....	44
Ingeniørvitenskap (IV).....	45
Medisin og Helsevitenskap (MH)	46
Naturvitenskap (NV).....	47
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	48
Vitenskapsmuseet (VM)	49
Økonomi (ØK).....	50
Fellesadministrasjonen (FA).....	51
2.3 Forslagets påvirkning på kjernevirksomheten.....	53
Arkitektur og Design (AD).....	53
Det Humanistiske Fakultet (HF)	53
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE).....	53
Ingeniørvitenskap (IV).....	53
Medisin og Helsevitenskap (MH)	54
Naturvitenskap (NU).....	55
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	55
Vitenskapsmuseet (VM)	55
Økonomi (ØK).....	55
Fellesadministrasjonen (FA).....	56
2.4 Andre innspill	57
Arkitektur og Design (AD).....	57
Det Humanistiske Fakultet (HF)	57
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE).....	57
Ingeniørvitenskap (IV).....	57
Medisin og Helsevitenskap (MH)	58
Naturvitenskap (NV).....	58
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	58
Vitenskapsmuseet (VM)	59
Økonomi (ØK).....	59
Fellesadministrasjonen (FA).....	59

1.1 Nåværende organisering av Behov til Betaling

Beskriv kort hvordan enheten organiserer funksjoner og roller knyttet til Behov til Betaling. Få frem på hvilke nivå de ulike tjenestene/rollene er organisert og ev. særegenheter ved enhetens organisering som er viktig for helhetsbildet. På neste side er det laget en tabell der man skal fylle inn mer detaljert.:

Arkitektur og Design (AD)

- Når det gjelder innkjøp har AD i underkant av 1 årsverk fordelt på cirka 10 personer. Alle enheter har en eller flere medarbeidere med rollen som bestiller/fagbestiller. Det er vanskelig å gi presise ressursanslag for dette området i disse tider, fordi corona-situasjonen har medført lavere innkjøpsaktivitet gjennom hele det siste året.
- AD har flere verksteder, men det er ulike løsninger for hvordan innkjøpsarbeidet fungerer for de ulike verkstedene. To av verkstedene har egne fagbestillere. Det er uansett viktig å ha tett kontakt med verkstedene ift. innkjøp, varemottak etc. for å sikre at ting blir korrekt og effektivt.
- Ingen av våre medarbeidere har høy stillingsandeler på bestilling, og vi ser at vi har potensiale for å løfte kvaliteten og effektiviteten i denne prosessen ved AD. Hvorvidt endret organisering er det beste virkemidlet for dette er vi imidlertid mer usikre på.

Det Humanistiske Fakultet (HF)

- Sentralisert innkjøperrollen på nivå 2 (1 stilling)
- Har i dag også innkjøp mellom 100 000 – 500 000,-
- Systemrekvisitter på nivå 3 (ca 20 stk som har dette som en del av sin stilling)
- 3 stk fagrekvisitter på nivå 3.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- Ved IE-fakultetet har vi bestillere både på nivå 2 (fakultetsadministrasjonen) og på nivå 3 (instituttene).
- Det er totalt i overkant av 30 personer (4 på nivå 2 og om lag 27 på nivå 3) som enten har rollen bestiller eller som på andre måter jobber med oppgaver knyttet til BtB.
- Bestillerne på nivå 2 fungerer til en viss grad som koordinatorene for fakultetets øvrige bestillere, i tillegg til at de følger opp fakultetsadministrasjonens bestillinger.
- Fakultetet har delvis etablert en ordning med at bestillerne på de ulike enhetene er back-up for hverandre.

Ingeniørvitenskap (IV)

- IV har i dag 11 bestillere. Hvert av våre 8 institutt har en lokal innkjøper (hvor 7 av 8 har anskaffelsesrådgiverfullmakt), samt at fakultetsadministrasjonen har et halvt årsverk. Ved IVB er det tre med bestillerfullmakt, men to av dem tjener flere enheter på Gjøvik. IV er et fakultet med høy aktivitet – stor prosjektportefølje og en omfattende laboratorie- og verkstedsinfrastruktur. Fakultetets enheter er lokalisert i over 20 ulike bygg i tre byer og fem lokasjoner (Gløshaugen, Tyholt, Valgrinda, Ålesund og Gjøvik). En kompleks og omfattende forskningsaktivitet krever at IV-instituttene har nære, proaktive og godt koordinerte administrative støttefunksjoner. Bestiller inngår teamet som skal sørge for at forskningsprosjektene sikres innkjøp og anskaffelser til riktig tid for å sikre fremdrift i

- prosjektene. Bestiller samarbeider tett med Prosjektleder i utarbeidelse av anskaffelsesplan, og videre med både HR, lab og PØ i timingen og oppfølgingen.
- IV satser tungt på sin laboratorieaktivitet og innenfor flere forskningsområder er vår kompetanse og vår infrastruktur verdensledende. Denne målsettingen krever at våre faglige miljøer understøttes av effektive anskaffelsesprosesser hvor de involverte støttefunksjonene har god kjennskap til kjernevirksomheten og hva som skjer av aktivitet på instituttet. Prosjektaktiviteten krever en administrasjon som er omstillingsdyktige og en ledelse som kan prioritere ressursinnsats etter behov. Prosjektaktivisjonen er ikke statisk, og når man får tilslag eller oppdrag så kreves et tilgjengelig og høyt kvalifisert støtteam. Stor prosjekt- og laboratorieaktivitet medfører også stadige tilpasninger av areal. Her ser vi at samarbeidet med Eiendomsavd. er avgjørende, samtidig som vi også ser hvor sårbare vi er mtp. å bli prioritert. Innkjøpstjenesten, som en lokal ressurs, sørger i hvert fall for at anskaffelsesbehovene dekkes når behovet oppstår. IV-fakultetets bestillere har siden fusjonen fått bevilget myndighet til å gjennomføre kjøp opp til terskelverdi. Dette har vært helt avgjørende for at fakultetet har kunnet opprettholde det høye aktivitetsnivået. Omfanget av kjøp over 100 tkr (utenom rammeavtale) kan variere, men i snitt så ligger fakultetet på rundt 140 kjøp i året.
 - Nye styringsregler fra Kunnskapsdepartementet, med innskrenket handlingsrom for å avsette ubrukte midler, forsterker behovet for at store institutt har innkjøpskapasitet tett på. Våre enheter har behov for bestillere som kan dedikere all sin kapasitet til instituttet, samtidig som instituttets ledelse har muligheten til å prioritere hvor ressursinnsatsen skal legges. IV sine bestillere er sentrale i arbeidet med investeringsplanene, og ikke minst viktige i selve oppfølgingen av planene. Dette krever tett dialog mellom bestiller og prosjektleder, og ikke minst bestiller og controller/kontorsjef.
 - IV sine bestillers relasjon til laboratoriene og ikke minst labledere og fagrekvirenter er essensielt for effektiv drift. IV har over 50 fagrekvirenter, som enten er knyttet til laboratoriedrift eller fagnær IT. Fagrekvirentenes rolle er spesifisert mot fagkunnskap for å beskrive behovet og ta varemottak. Bestillers ansvar er å sikre at innkjøp/anskaffelse gjøres iht. regelverk og at riktig kontering og fakturamatch gjennomføres.
 - Det fleste av IVs bestillere på instituttnivå utøver sin rolle 100 %, med unntak av instituttene på Gjøvik og Ålesund. Her kombineres rollene med prosjektøkonomi. Alle bestillerne ved IV inngår i et fagnettverk (BtB-nettverket) som ledes og eies av fakultetet. Nettverket har månedlige møter og en egen årsplan for arbeid med standardisering, prosessforbedring og kompetanseutvikling.
 - Det er viktig at man tar hensyn til at NTNU er en stor og kompleks organisasjon med stor grad av mangfold, ulike tradisjoner og valg av organisatoriske løsninger når det gjelder valg av sentraliserte og desentraliserte løsninger. I tillegg er NTNU lokalisert i tre ulike byer, i motsetning til de tre andre universitetene som er en del av BOTT-samarbeidet.
 - For at vi kan opprettholde vår aktivitet og videreutvikle oss som planlagt er vi avhengig av å ha nærhet til kjerneoppgavene. En desentralisert løsning vil gi oss de beste forutsetningene for å kunne være en endringsdyktig organisasjon. IV ser det derfor som nødvendig at vi også i fortsettelsen har anskaffelsesrådgiver på nivå 3 som også i fortsettelsen kan foreta anskaffelser på inntil 1,3 mill.
 - **IVs innstilling er at løsningsforslag 1 best understøtter kjernevirksomhetens og støtteapparatets behov. Løsningsforslag 1 sikrer også at man i varetar særegenhetene og forskningsomfanget til fakultetene.**

Medisin og Helsevitenskap (MH)

- MH valgte å organisere bestillerfunksjonen på nivå 2. Denne funksjonen har vært organisert i en samlet enhet, bestillerenhet, i over 10 år. Enheten var større før fusjonen og hadde ansvaret også for variabel lønn og reiseregninger. Det er 4,5 årsverk i bestillerenheten i dag. Enheten hører til økonomiseksjonen og leder er seksjonssjef økonomi. Ett institutt (Gjøvik) har bestiller på nivå 3 (med kontorsjefen som leder) og bruker cirka 30% av stillingen til bestiller-oppgaver. Bestillere både i Trondheim og i Gjøvik har hatt ukentlige møter før korona og nå møtes de digitalt to ganger i uka for å kunne ta opp og raskt avklare diverse saker.
- Det er en del fagbestillere som er ansatt på institutt, med kontorsjefen som leder. I tillegg er det mange rekvisiter på MH, som er ansatt i hovedsak på institutt, men også noen få rekvisiter på fakultetet. Instituttene har organisert seg svært ulikt, med alt i fra 1-35 rekvisiter hver. Det er tett dialog og samspill mellom bestillere på fakultetet/Gjøvik og både fagrekvisiter og rekvisiter. Hver bestiller på fakultetet har ansvaret for ette til flere institutt avhengig av størrelsen og aktiviteten. På de labstore instituttene er det en til flere fagbestillere som foretar både bestillinger og fakturabehandling for fagspesifikke bestillinger.
- MH har stor aktivitet på bestilling av varer og tjenester. Derfor har en av bestillere også fullmakt til å håndtere innkjøp på 100'-1,3 mill NOK. Dette er en viktig funksjon for MH fordi det dreier seg i hovedsak om anskaffelser knyttet til BOA finansiering og forskningsprosjekter som trenger rask bistand med anskaffelser. De øvrige innkjøpene over 1,3 mill. NOK håndteres av den sentrale innkjøpsenheten på NTNU.
- Vi betjener på MH ca. 1900 ansatte, fordelt på 8 institutt/enheter på tre campus (Trondheim, Ålesund og Gjøvik). Dette betjenes av vår Bestillerenhet. I 2020 hadde vi 17190 faktura totalt.

Naturvitenskap (NV)

- Ved NV-fakultetet er bestiller i hovedsak organisert på instituttnivå i ulik stillingsandel. Vi opererer også i stor grad med fagbestillere, som utfører rollen i minst 50 % av stillingen, men som samtidig har stor kompetanse på den vitenskapelige aktiviteten og tilhørende leverandørmarked. Dagens fagbestiller vil dermed ikke nødvendigvis tilsvare fagrekvisient i ny rollebeskrivelse – men derimot ofte kunne defineres som innkjøper.
- Behovshaverne melder inn sine behov til bestiller/fagbestiller. Dette gjøres enten på e-rekvisisjon som genererer en e-post til bestiller/fagbestiller, direkte på mail/sharepointløsning til bestiller/fagbestiller eller ved direkte muntlig kommunikasjon, før bestiller/fagbestiller legger inn bestilling i Basware PM.
- Noen lab-ledere er også fagrekvisiter, som betyr at de har tilgang til Basware PM. I stedet for å sende e-rekvisisjon med sine behov, kan de gå inn i leverandørens katalog og plukke de varene de skal ha direkte. De overfører handlekurva til Basware PM, konterer og sender bestillinga til bestiller/fagbestiller for kontroll, før denne kontrollerer og sender den til BDM for godkjenning. For disse teknisk ansatte vil antakelig fagrekvisient i ny rollebeskrivelse være en hensiktsmessig rolle.
- Bestiller/fagbestiller foretar altså typisk bestillinger eller kontroll av bestillinger fra fagrekvisiter, i tillegg til varemottak og fakturabehandling. I tillegg gjør mange bestillere/fagbestillere anskaffelse/anbudsrunder for innkjøp opp til 500'.
- Varemottak på NV krever ofte spesialkompetanse, da vi bestiller varer som potensielt er farlige - radioaktive, brennbare eller eksplosive og som krever korrekt behandling for å ikke ødelegges.
- Bestiller/fagbestiller er ofte den som tar varemottak og sørger for fakturabehandling av alle bestillinger. Det tilstrebes mest mulig automatisk match av faktura. De fakturaene som ikke

stemmer ifølge bestillingene, blir manuelt matchet i Basware IP av bestiller/fagbestiller. For enkelte institutt er det økonomimedarbeider som fungerer som attestant/kvalitetssikrer i bestillingssystemet på fakturaer som ikke går gjennom bestillingssystemet.

- NV har i tillegg bestiller på fakultetsnivå som håndterer bestillinger for fakultetsadministrasjonen, i tillegg til å fungere som koordinator for BtB-matrisen og som bindeledd opp mot nivå 1.
- NV har også noen spesialenheter i form av verksteder som er organisert på fakultetsnivå. Her er leder av verkstedet også bestiller, og tar seg av prosessen fra behov til betaling og fakturabehandling for alle innkjøp på sine k-sted.
- De fleste bestillinger er direkte relevant til driften og utviklingen av forskningsutstyr som verkstedene driver med. En gjentakende problemstilling er at det verkstedene ønsker å kjøpe ikke finnes, eller har lang leveringstid og at det da må en dialog med leverandøren til for å komme frem til det beste alternativet tilgjengelig. Her er det en fordel å både ha faglig bakgrunn og ha kjennskap til prosjektet de forespurte produktene skal brukes til.

Samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)

- SU har i dag bestiller(e) på fak.adm og ved alle institutt (felles for IGE/SA) inkludert en bestiller på nivå 4 (ILU).
- I tillegg systemrekvisiter ved IPS.
- Bestiller i fak.adm har koordinatorfunksjon for bestillerne på fakultetet, og har ansvar for internkontroll på innkjøp over 100 000.

Vitenskapsmuseet (VM)

- NTNU vitenskapsmuseet har 1,0 årsverk som bestiller/innkjøper som er plassert på nivå 2 og rapporterer til administrasjonssjef.
- I tillegg deles 0,5 årsverk mellom bestilling/innkjøp (BtB-funksjonen) og prosjektøkonomi. Dette 0,5 årsverket er pr. dato vakant. Det er for øyeblikket enkelte av prosjektøkonomene (2,5 årsverk) som er stedfortreder/ekstraressurs for bestiller ved museet.
- Bestiller/innkjøper er en del av museets administrative støtteapparat som er samlet i museumsadministrasjonen og sitter fysisk samlokalisert i 2. etasjen i Schøninghuset. I tillegg til bestiller består dette administrative felleskapet/teamet av prosjektøkonomer, controller, lønn- og lønnsnær HR, HR og forskningsrådegiver. De utgjør et kompetent team som er vant til å samhandle og sitter med god kjennskap til museets kjernevirksomhet og museets særtrekk/ansvar i denne aktiviteten. På grunn av størrelsen (i underkant av 140 årsverk) er det også nært og tett samarbeid med museets ansatte og ledere på nivå 3 og i seksjonene under administrasjonen. Museets bestillerfunksjon har av den grunn tilnærmet samme nærhet til kjernevirksomheten som bestillere på instituttene til de fakultetene som har organisert BtB funksjonen på nivå 3.
- Museet har i tillegg fagrekvisiter på både på nivå 2 og nivå 3 i tilknyttet enkelte av museets leiesteder, datautstyr- og rekvisita og til innkjøp i museumsbutikken. Erfaringer fagrekvisiter har er svært gode, og samarbeidet med bestiller fungerer godt.
- I dag er det bestiller/innkjøper/fagrekvisiter som ivaretar BOTT-rollene leveransebekrefter. Fakturafllytoppfølger ivaretas stort sett av bestiller/innkjøper. Bestiller/innkjøper/fagrekvisiter

henter inn opplysninger fra de som mottar en vare fysisk, sjekker ut om varen er ankommet og til riktig antall/kvalitet. Bestiller/innkjøper behandler all fakturaflyt ved museet.

- NTNU Vitenskapsmuseet har utarbeidet en tjenesteavtale/SLA for tjenesten bestilling av varer og tjenester. Tjenesteavtalen gir både informasjon og en forutsigbarhet til brukerne av tjenestene samtidig som de motiverer og forplikter de ansatte i administrasjonen. Dette kan være et godt tiltak for hele NTNU ved overgang til BOTT.

Særtrekk ved BtB-funksjonen ved museet.

- NTNU Vitenskapsmuseet har fått delegert myndighet etter kulturminneloven, og vi gjennomfører lovpålagte arkeologiske utgravninger innenfor et ansvarsområde fra Saltfjellet i nord og til grensen til Sunnmøre og Innlandet i sør. I 2020 var ca. 33 mill. av museets totale BOA-omsetting på ca. 64 mill. kr knyttet til ulike typer arkeologiske undersøkelser (offentlig myndighetsutøvelse). Under feltarbeid både ved Institutt for naturhistorie og ved lovpålagte arkeologiske utgravningene ved Institutt for arkeologi og kulturhistorie oppstår det behov for varer eller tjenester som må løses raskt og lokalt. Dette er innkjøp som vanskelig kan løses gjennom de ordinære innkjøpsrutinene. Konsekvensen er et relativt stort antall innkjøp som ikke går gjennom dagens innkjøpssystem.
- Utstillings- og publikumsseksjonen har av og til gjennom sin faglige virksomhet (utstillinger og arrangement) også behov for «hastebestillinger» som er vanskelig å få kjørt gjennom innkjøpssystemet. Situasjon gjør at innkjøpet må gjennomføres umiddelbart for å dekke det oppståtte behovet.
- Dette er «særtrekk» ved museet som gjør at vi har et relativt stort antall innkjøp som skjer utenom Basware. Dette vil nok også være tilfelle når det nye innkjøpssystemet i BOTT ØL tar over fra 2022.

Økonomi (ØK)

- Bestillerne er i dag lokalisert på nivå 3 og det er en egen bestiller på nivå 2 som tar bestilling knyttet til administrasjonen der.
- Det er i tillegg på nivå 2 en prosjektøkonom som er back-up.
- Ved 3 av våre institutt er det en bestiller som har dette som sin oppgave i tillegg til andre oppgaver.
- Ved det siste instituttet som også har 2 fagseksjoner (den ene er lokalisert i Trondheim og den andre i Gjøvik): Det er en bestiller på instituttnivået i tillegg til flere rekvirenter (blant annet knyttet til forskningssentre). I tillegg er det egne bestillere på hver av fagseksjonene.
- Bestiller på nivå 2 har tilgang til å bestille for hele fakultetet, det har også en av bestillerne lokalisert på nivå 3.
- De ansatte benytter bestillingsskjema på Innsida eller sender på epost for å melde inn sitt behov om bestilling av vare. Ofte ønsker behovshaverne å møte bestiller fysisk for å ta klappe bestillinger/avklaringer/behov.
- Instituttens bestillere har god kjennskap til de ansatte, og til instituttøkonomien, og er i dialog med prosjektøkonomer for å sikre riktig kontering.

Fellesadministrasjon (FA)

- BTB i fellesadministrasjonen har følgende organisering:
- Økonomiavdelingen:

- bestilling og fakturaoppfølging for store deler av Fellesadministrasjonen.
- fakturabehandling og fakturaoppfølging for hele NTNU, saksbehandling, remittering, opplæring, prosessansvar, m.m.
- Campusservice:
 - bestilling og fakturaoppfølging for deler av Campusservice
- Seksjon for teknisk drift
 - Bestilling og fakturaoppfølging for Seksjon for teknisk drift
- Biblioteket:
 - bestilling og fakturaoppfølging for biblioteket
- IT-avdelingen:
 - bestilling og fakturaoppfølging for IT-avdelingen
 - bestilling via Nettbutikk for hele NTNU
- Seksjon for etter og videreutdanning (EVU)
 - bestilling og fakturaoppfølging for etter- og videreutdanning og konferansevirksomhet ved NTNU (1 årsverk)

Ytterligere tilbakemeldinger:

Universitetsbiblioteket:

- Sett i lys av at vi fikk veldig dårlig tid til å gjennomgå prosessen har vi samlet vårt innspill her:
- Vi ønsker alternativ 1. Vi har allerede et samarbeid ved UB, kravet om minimum to i gruppa er oppfylt. Vi har to innkjøpere og flere fagrekvirenter og alle roller er tydeliggjort.
- UB mener at forslag 1 er det forslaget som oppfyller prosjektets effektmål best. Vi ser ingen fordeler med å inngå i en større enhet. Innkjøpsfunksjonen ved UB ble sentralisert for 10 år siden, vi har stort innkjøpsvolum av fysisk materiale og har nå et strømlinjeformet system.
- I tillegg et innspill fra seksjonssjef (Sølvi Karlsen) på biblioteket:
- Ut fra kort tilbakemeldingsfrist og manglende mulighet til å delta på møtet i går har jeg noen innspill som jeg tenker dere bør ha i bakhodet ved valg av roller og oppsett for UBs ansatte som pr i dag utfører bestillinger. Det er ikke sikkert at jeg har skjønt alle deler av det nye systemet, og beklager om jeg derfor poengterer noe som er selvfølgeligheter.
 - UB har fem bestillere i Trondheim;
 - to som bestiller bøker og også håndterer fakturaer (bruker til sammen 160 % stilling på bestilling og fakturahåndtering)
 - en som bestiller bøker (bruker 80 % av stillingen på dette)
 - en som bestiller annet utstyr og varer til biblioteket (bruker 30-50 pst av stillingen på dette)
 - en som bestiller store baser, elektroniske litteraturressurser (mindre volum, men viktig funksjon)
 - UBs volum på bestilling er såpass høyt, og spesifisert i forhold til å anskaffe litteratur, at en sentralisering sannsynligvis ikke vil føre til en besparelse, og kvaliteten kan også forringes. Vi har god oversikt over markedet og mye erfaring som forhåpentligvis kan hensyntas også i det videre arbeidet med valg av roller og oppsett
 - Gjøvik har egen bestiller på dette området, dette har vært et sterkt ønske fra dem at de fortsatt bestiller og håndterer bøker lokalt, jeg tror det vil være uheldig om vi tar vekk denne funksjonen nå. (Jeg legger også til at jeg ikke hadde innkalt verken lokal bestiller eller seksjonssjef fra Gjøvik på møtet i går, det var en beklagelig forglemmelse fra min

- side). For Gjøviks del er det ikke volum, men ønske om lokal bestiller som er begrunnelsen.
- Jeg presiserer at vi ikke ønsker en «UB-spesiell» ordning her, men at vi får roller og tilganger i nytt system slik at våre arbeidsflyter fortsatt kan gjennomføres effektivt, og at den kompetansen vi har om markedet kommer til nytte også i bestillingsarbeidet.
 - Ta gjerne kontakt om det er ytterligere oppklaringer her, og vi stiller også gjerne på videre innspillsprosesser, og håper vi får litt bedre forberedelsestid ved neste korsvei!

IT-avdelingen:

- bestilling og fakturaoppfølging for IT-avdelingen (1 årsverk)
- Bestilleroppgaver Nettbutikk og fagspesifikke bestillinger i TopDesk, rådgivning, anbud, minikonkuranser og avropsarbeid, vareflyt og logistikk (2 årsverk)
- Bestilling nettbutikk og TopDesk (2,5 årsverk)
- Fagbestiller lisens og programvare for hele NTNU, bestilling og avropsarbeid , rådgivning mot UNIT og DFI og Uninett (0,5 årsverk)
- Rekvirenter er ikke med i den forespurte gap-analysen, heller ikke medtatt av de andre, sletter det ikke men markerer det
- Vi har også 4 rekvirenter på serverdrift og nett. De utfører fagspesifikke bestillinger på tyngre nettverksutstyr og servere/maskinhall. 1 av rekvirentene jobber også med anbud og minikonkuranser (samlet 0,2 årsverk).
- Vi har flere rekvirenter i Ålesund og Gjøvik som bestiller datautstyr og audiovisuelt utstyr for disse to campi. (samlet 0,2 årsverk)

1.2 Nåværende ressursbruk og oppgavefordeling (se separat Excel-ark)

Beskriv i tabellen hvilke roller/stillinger som gjennomfører oppgaver innen Behov til Betaling. Ikke skriv inn navn på nåværende tidspunkt, bare et nummer slik at det evt. er mulig å følge opp dette i etterkant og forstå hvor mange stillinger/roller det er snakk om. Et eksempel: Man kan skrive «Bestiller 1», «kontorsjef 1», osv. Dette er en innledende analyse for å få oversikt over dagens situasjon på enheten. Konkretisering av oppgaver som eventuelt skal/kan flyttes og hvilke ansvar som skal være hvor gjøres på et senere tidspunkt.

- Alle tilbakemeldingene er samlet i et separat Excel-ark

Ytterligere kommentarer eller forklaringer til Excel-arket over kan gis i feltet under.

<u>Arkitektur og Design (AD)</u> • Ingen ytterligere kommentarer
<u>Det Humanistiske Fakultet (HF)</u> • Ingen ytterligere kommentarer
<u>Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)</u> • Instituttene ved IE varierer i størrelse, fra IDI (277 årsverk per mars 2021), som er et av de største instituttene ved NTNU, til IIR i Ålesund (47 årsverk per mars 2021). IE har miljøer både i Trondheim, i Ålesund og på Gjøvik. • Overgangen fra gamle NTNU og gamle høyskoler til et nytt NTNU etter fusjonen i 2017 var krevende, men oppleves ikke som en stor utfordring innen BtB per i dag. IE-fakultetet har også vært heldig med lite gjennomtrekk innen bestillerrollen og de fleste som jobber innen BtB har arbeidet ved IE i flere år. • Kjennskapen til kjerneaktiviteten og lokale forhold er høy og anses å ha en stor verdi i det daglige arbeidet. Kvaliteten blir god ved å ha bestillerne på instituttnivå. • IE er et fakultet i vekst, så både antall bestillinger og antall bestillere har økt de siste årene.
<u>Ingeniørvitenskap (IV)</u> • De fleste av våre institutt har i gap-analysen valgt å ikke legge lange oppgavebeskrivelser i tabellen over, men heller tatt utgangspunkt i oppgavene som beskrevet i BOTT og kommet med tilleggsopplysninger på hva en bestiller på IV gjør for at det skal leveres en innkjøpstjeneste av god kvalitet til kjernevirksomheten. • Fokus i arbeidet som er gjort i forbindelse med Designsprinten ser ut til å ligge primært på oppgavene innkjøp og anskaffelser. Vi vil trekke fram at jobben som en bestiller gjør, er mye mer enn dette. Det brukes mye tid på å spore opp leveranser som er kommet bort, på retur av feilbestilte eller defekte ordre, på organisering av pakketransport og på administrering av mottaket av leveranser. Disse oppgavene er viktige å ha kontroll på og ikke noe vi kan organisere oss bort ifra, noe som fordrer lokal kunnskap og tilstedeværelse. • Oppgaver hos bestiller ved IV: ○ Bestilleren bestiller varer og tjenester opp til 1,3 mill på instituttet ved innmelding fra behovshaver på institutt. Behovshaver kan være professorer, phd., forskere, lab/verksted ansatte, administrativt ansatte, studenter og andre ansatte. ○ Behovet sendes til bestiller via et behovsskjema, e-post eller muntlig pr telefon eller besøk.

- Bestiller gjennomfører forenklede anbudsprosesser for kjøp over 100 000 opp til 1,3 mill.
- Bidrar i prosessen mot innkjøp (nivå 1) ved kjøp over 1,3 mill ved å formidle kontakt mellom behovshaver og innkjøp på nivå 1. Sender inn bestillingen via Basware PM etter at nivå 1 har gjort klar kontrakten. Bestiller er den som slutfører kjøpet.
- Samarbeider med prosjektledere og lab/verksted om anskaffelser som skal utføres i løpet av et prosjekt.
- Kontrollerer bestillinger som gjøres av rekvirenter. Retter opp feil (evt returnerer) og gir tilbakemelding til rekvirenten om dette.
- Bistår rekvirenter med råd og veiledning i fb med anskaffelser.
- Følger opp at rammeavtaler benyttes ved kjøp av varer og tjenester ved instituttet.
- Tar varemottak på mottatte bestillinger. I den forbindelse er det også kontakt med den som har bestilt varen for å høre om det er det som er bestilt er mottatt.
- Setter på plass, klargjør og følger opp leveranser på varer som er bestilt til instituttet som går på felles ting som f.eks kontorrekvisita, møbler til kontor, lesesaler, møterom etc.
- Samarbeider tett med ledergruppen i planlegging og bestillinger i f.bm konferanser, seminar, møter som arrangeres av/for instituttet.
- Er med på å organisere disputaser og gjør de bestillinger som trengs i fbm det sammen med Phd kontakt.
- Samarbeider tett med faglærere i planlegging og bestilling av transport og overnatting for studenter i fbm feltekskursjoner/arbeid.
- Konterer og attesterer fakturaer i Basware IP som ikke er bestilt gjennom Basware PM.
- Manuelt behandler fakturaer som har feilet i match mot bestilling. Årsak kan være ikke tatt varemottak, kun deler av leveransen er kommet, beløp stemmer ikke, bred kontering mangler, MVA kode mangler, manglende/feil kontonummer eller teknisk feil.
- Har tett samarbeid med prosjektøkonomer og controller på instituttet i fht planlegging av kjøp og hvor ting skal belastes.
- Bistår prosjektøkonom med å finne fakturaer de trenger i fbm rapportering.
- Lærer opp nye rekvirenter i bestillingssystemet.
- Medlem av bestiller-nettverk på fakultetsnivå. I dette nettverket er det tett dialog med andre bestillere på institutt ved IV. Vi hjelper her hverandre i fht tips, råd og veiledning i forskjellige saker innen innkjøp.
- Med i administrativ gruppe på instituttet hvor en bidrar til å utvikle det administrative støtteapparatet på instituttet sammen med kontorsjef, prosjektøkonomer, controller, forskerkoordinator, kommunikasjonsrådgiver, studierådgiver/konsulent og phd ansvarlig.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

- En av bestillerne har fullmakt til å håndtere innkjøp mellom 100'-1,3 mill. NOK. Antall store innkjøp (100.000-1,3mill NOK ekskl. mva.): cirka. 30-50 prosesser årlig (avhenger av tildelinger) og i tillegg +/- 150 saker årlig der det ikke gjennomføres konkurranse, men føres protokoll for direkteanskaffelse med begrunnelser og evt. avsjekk med innkjøpsgruppen. Videre gjennomfører vedkommende forenklede anbudsprosesser for kjøp over 100 000 opp til 1,3 mill. Bidrar i prosessen mot innkjøp (nivå 1) ved kjøp over 1,3 mill. ved å formidle kontakt mellom behovshaver og innkjøp på nivå 1. Sender inn bestillingen via Basware PM etter at nivå 1 har gjort klar kontrakten. Bestiller er den som slutfører kjøpet.
- Samme person fungerer også som koordinator for bestillere, med overordnet ansvar for kontakt mot og interne møter med enhetene (både kontorsjefer og fagbestillere/rekvirenter), og for

kontakt mot nivå 1 samt møtedeltakelse og kontakt med bestillere på tvers av NTNU, i tillegg stå for oversikt og oppgavefordeling ved fravær og ferie.

- En bestiller jobber med utfakturering fra noen av våre kjernefasiliteter. Dette estimeres per i dag til 20% av vedkommendes totale arbeidsmengde, men det er meningen dette skal reduseres eller utgå med tiden (pga. overgang til nye systemer for kjernefasilitetene).
- En av bestillerne har ansvar for oppfølging av mobilabonnementer for alle ansatte. Dette anslås til ca. 20 av vedkommendes totale arbeidsmengde. Dette innebærer å legge inn avtaler i kontraktsmodulen (CM), håndtering av alle Telia-faktura, årlig kontroll av lister fra nivå 1, og div oppfølging/kontroll/rådgivning. Noen av oppgavene er i grenseland mot HR.
- **Bestilleroppgaver er blant annet:**
 - Bestille varer og tjenester (inkl. store bestillinger opp til 1,3 mill.) ved innmelding fra behovshaver på institutt. Behovshaver kan være professorer, ph.d., forskere, lab/verksted ansatte, administrativt ansatte, studenter og andre ansatte.
 - Motta behov enten gjennom en rekvirent eller via et behovsskjema, e-post eller muntlig pr telefon eller besøk. Samarbeider med prosjektledere og lab/verksted om anskaffelser som skal utføres i løpet av et prosjekt.
 - Kontrollerer bestillinger som gjøres av rekvirenter. Retter opp feil (evt. returnerer) og gir tilbakemelding til rekvirenten om dette.
 - Bistår rekvirenter med råd og veiledning i forbindelse med anskaffelser.
 - Følge opp at rammeavtaler benyttes ved kjøp av varer og tjenester ved instituttet.
 - Tar varemottak på mottatte bestillinger. I den forbindelse er det også kontakt med den som har bestilt varen for å høre om det er det som er bestilt er mottatt. Evt. kontakt med rekvirenter og fagrekvirenter om gjennomføring av varemottak.
 - Kontere og attestere fakturaer i Basware IP som ikke er bestilt gjennom Basware PM.
 - Manuelt behandler fakturaer som har feilet i match mot bestilling. Årsak kan være ikke tatt varemottak, kun deler av leveransen er kommet, beløp stemmer ikke, bred kontering mangler, MVA kode mangler, manglende/feil kontonummer eller teknisk feil.
 - Ha tett samarbeid med prosjektøkonomer og controller på instituttet i forhold til planlegging av kjøp og hvor ting skal belastes.
 - Bistå prosjektøkonom med å finne fakturaer de trenger i forbindelse med rapportering.
 - Lære opp nye rekvirenter i bestillingssystemet.
- **Rekvirent oppgaver:**
 - Tar varemottak, setter på plass, klargjør og følger opp leveranser på varer som er bestilt til instituttet som går på felles ting som for eksempel kontorrekvisita, møbler til kontor, lesesaler, møterom etc.
 - Samarbeider tett med ledergruppen i planlegging og bestillinger i f. bm konferanser, seminar, møter som arrangeres av/for instituttet.
 - Er med på å organisere disputaser og gjør de bestillinger som trengs i forbindelse med det sammen med ph.d. kontakt.
 - Samarbeider tett med faglærere i planlegging og bestilling av transport og overnatting for studenter i forbindelse med feltekskursjoner/arbeid.

Naturvitenskap (NV)

- Ingen andre innspill

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- I tillegg til kontorsjefoppgaver lagt inn i skjemaet, kommer godkjennings-/anvisningsoppgaver utført av andre ledere med BDM (seksjonssjefer, kontorsjefer, instituttledere, etc).

Vitenskapsmuseet

- Ingen andre innspill

Økonomi

- Det er ulike typer av bestillinger som gjøres ved fakultetsadministrasjonen og ved instituttene.
 - Noen bestillinger er relativt enkle, og er knyttet til møtemat (normalsituasjon), kontorrekvisita, og personalpolitiske tiltak (f.eks. blomster, databriller og jobbfrukt). Bestillingene krever imidlertid ofte at man har et kjennskap til de vitenskapelig ansatte og deres preferanser, og vet om allergier mv. (informasjon som ikke enkelt kan lagres av GDPR hensyn).
 - Andre bestillinger er mer komplekse, herunder IT-bestillinger og kontormøbler. Spesielt IT-bestillingene krever god innsikt i de vitenskapelig ansattes behov og ønsker, og kjennskap til eksisterende utstyr som det nye utstyret skal være kompatibelt med. Kontormøbler krever også innsikt i eksisterende møbler og løsninger.
- For begge typer av bestillinger, er det en stor fordel at bestillerne vi har er fysisk og organisatorisk plassert nært kjernevirksomheten. Dette er kvaliteter ved dagens situasjon som fungerer bra, spesielt sett fra behovshaveren sin side. Videre gjør nærheten mellom bestiller og behovshaver at hastebestillinger er mulige å gjennomføre, da bestilleren ser verdien av bestillingen og effekten på primærvirksomheten.
- Vi opplever at det krever spisskompetanse å motta og oversette kjernevirksomhetens behov, og at det at egen instituttadministrasjon besitter denne kompetansen er vesentlig for gode bestillinger og en god brukeropplevelse (dvs kjernevirksomheten med undervisere og forskere). Mye av jobben er gjort før tasting, å overføre informasjonen vil ikke gi lavere ressursbruk. Snarere kan det føre til økt antall feilbestillinger, og tid brukt på feilretting.
- Vi er sikre på at våre vitenskapelig ansatte ikke (selvsagt med mulige unntak) vil bli begeistret over å legge inn alle bestillinger i et skjema. Dette oppleves som (og er) tid stjålet fra forskning/undervisning, og løsningen oppleves derfor ikke som en forbedring.
- Et ytterligere moment er at bestillere på instituttet opparbeider seg kjennskap til hva som er praksis på instituttet, og til instituttbeslutninger om grenser for hva som kan bestilles, både hva angår kvalitet, type og kostnadsnivå.
- Vi ser problemet med at bestillere går utenfor rammeavtaler. Vi forstår imidlertid ikke at dette ikke kan løses av begrensninger i systemet snarere enn å legge om en velfungerende funksjon.

Fellesadministrasjonen (FA)

1.3 Vurdering av endringen på enheten

Det er foreslått endringer innen Behov til Betaling utviklet gjennom Design Sprint. Om den foreslåtte løsningen iverksettes slik den er fremlagt – hva vil bli de største/mest omfattende endringene hos dere (som dere ikke allerede har adressert i tidligere punkter i dette dokumentet)

Arkitektur og Design (AD)

- Begge de to løsningsforslagene legger til grunn en viss stillingsandel for å bli en god fagperson. Begge løsningsforslagene vil mest sannsynlig bety en samling av ressursene på fakultetsnivå ved AD.
- Vi tror økt mengde kan bidra til økt kompetanse hos de som arbeider med innkjøp, men vi er usikre på om det samlet sett vil vi bedre tjenester ved AD, fordi nærheten til behovshaver kan bli dårligere.
- Det vil særlig bli krevende å gi gode tjenester til verkstedene.
- Vi er uansett ikke store nok til å ha noe fagmiljø på dette, og må spre oppgavene på flere for å sikre tilgjengelighet og unngå å bli for sårbare for fravær etc. Vi vil være avhengig av å støtte oss på rådgivning fra nivå 1 og faglige nettverk.

Det Humanistiske Fakultet (HF)

- Av de framlagte løsningsforslagene går vi inn for hovedløsningsforslag 1 der fakultetene selv velger organisering. Bakgrunnen for dette er at både omfanget og kompleksiteten innenfor BtB varierer sterkt mellom fakultetene på NTNU. HF er i denne sammenhengen et lite fakultet med veldig mange små innkjøp (bøker, blomster, bespisning, kontorrekvisita, kontorutstyr og standard datautstyr). Større innkjøp er knyttet til AVIT-midler og disse innkjøpene vil i hovedløsningsforslag 1 ivaretas på en god måte gjennom samarbeid med anskaffelsesrådgiver på nivå 1 (på lignende måte som i dag). Ved at fakultetene selv får velge organisering, mener vi at det viktige nærhetsprinsippet kan ivaretas (kort avstand mellom behovshaver og innkjøper), samt at vi enkelt og effektivt vil kunne svare ut særskilte innkjøpsbehov knyttet til de ulike fagområdene innen våre fagområder.
- **Løsningsforslag 1**
 - I hovedløsningsforslag 1 lanseres det tre eksempler på hvordan BtB kan organiseres. HF foretrekker, med bakgrunn blant annet i det som er nevnt ovenfor, helt klart alternativ C. Vi ser imidlertid noen klare utfordringer knyttet til dette alternativet. Problemet er at systemrekvirenten er borte. Dette er en svakhet i forslaget og vitner om liten innsikt i virkeligheten ved våre institutt. I dag er dette en viktig funksjon ved instituttene (og i fakultetsadministrasjonen). Systemrekvirentene på institutt og fakultet (i alt 20 ansatte med varierende andel i stillingen til dette arbeidet) har i dag nøkkelroller innenfor BtB og dekker det som i BOTT-terminologi er en kombinasjon av behovshaveroppgaver og innkjøpsoppgaver. Rollen utføres i samarbeid med kontorsjef og også som del av kontorsjefoppgavene og dekker det vi kan kalle «mellomrommet». Et eksempel: En professor ønsker å skifte ut sitt kontormøblement (stol, skrivepult, hyller). Gjennom kontakt med systemrekvirent blir det klarlagt at instituttet allerede har tilgang til ledige kontormøbler. Innkjøpet kan dermed annulleres. Hvis «linja» skal gå direkte fra behovshaver (i prinsippet alle ansatte) til innkjøper, frykter vi at nødvendig kvalitetssikring på nivå 3 vil bli dårligere og at oppgaver vil bli liggende igjen på kontorsjefenes bord. Derfor er det etter vår mening behov for en rolle på nivå 3 som kan dekke «mellomrommet» mellom behovshaver og innkjøperrollen. I mangel av noe bedre har vi kalt denne rollen for behovshaverkoordinator. Behovshaverkoordinator vil ivareta

registreringsoppgaven i systemet for de fleste innkjøp på nivå 3. Dette vil øke kvaliteten på registreringene når den som foretar disse har erfaring med - og kunnskap om systemet. En ordning med **behovshaverkoordinator** på nivå 3 vil bidra til å ivareta nærhetsprinsippet som vi mener er avgjørende for kvaliteten på BtB. Videre vil det hindre økning i administrative oppgaver for de vitenskapelig tilsatte og dermed bygge opp om kjernevirksomheten. Vi mener også at en slik rolle vil bidra til effektivitet, hindre «fram og tilbake» om innkjøp og bidra til nødvendige og effektive avklaringer før bestilling fra nivå 3.

- Når det gjelder ulike roller i BtB, så må det legges an slik at en ansatt kan inneha flere roller, for eksempel vil kontorsjef i noen tilfeller både være kostnadsgodkjenner og leveransebekrefter. I tråd med modell 1C, må det være opp til fakultetet og instituttene å utforme opplegget her.
- Som nevnt støtter HF løsningsforslag 1C, med innkjøper på nivå 2 og dedikert (kjennskap til HF) anskaffelsesrådgiver på nivå 1. Vi har få store innkjøp på HF og det er langt mellom dem. Vi kan derfor ikke forsvare anskaffelsesrådgiver på HF. Så mener vi at det må være opp til fakultetet hvordan vi organiserer innkjøpperollen på nivå 2. Slik vi ser det, må det ikke være en 100 % stilling for å ivareta kompetanse og mengdeerfaring. Av hensyn til sårbarhet bør det være rom for å dele rollen på flere ansatte.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- **Løsningsforslag 1**

- Dette løsningsforslaget medfører ikke en organisatorisk endring. Innkjøperne forblir både på nivå 2 og 3 og faglig koordinering kan skje fra nivå 2 (og 1). Nye digitale løsninger og arbeidsprosesser kan implementeres, slik at man kan oppnå effektivisering og mer kvalitetssikring i prosessene samtidig som man ivaretar ønsket om nærhet på nivå 3. Oppgaver som innkjøperne har utover BtB, samt historikk/kontinuitet, blir ivaretatt. Instituttleder rår over ressursene og kan allokere de etter endringer i lokale behov. Dette skaper fleksible og behovsnære støttefunksjoner.

- **Løsningsforslag 2**

- Dette løsningsforslaget medfører en betydelig organisatorisk endring, siden innkjøperne flyttes fra nivå 3 til nivå 2. Nye digitale løsninger, arbeidsprosesser og roller må implementeres samtidig med en omorganisering. Det blir mange endringer på samme tid, noe som kan gjøre det krevende å opprettholde sikker drift.
- Avstanden til kjernevirksomheten og ledelsen blir større enn ved løsningsforslag 1, og for fagbestillinger blir det trolig heller ikke noen effektiviseringsgevinst. Utfordringene rundt dette kan bli ekstra krevende siden fakultetet har miljøer både i Trondheim, i Ålesund og på Gjøvik.
- De fleste av innkjøperne ved IE har oppgaver også utover BtB. Disse oppgavene blir ved en slik omorganisering liggende igjen på instituttene og må da utføres av eksempelvis kontorsjefer, kontrollere eller HR-medarbeidere. I tillegg vil man miste mye verdifull historikk/kontinuitet.

Ingeniørvitenskap (IV)

I fremleggelsen av løsningsforslagene legges følgende kriterier frem som retningsgivende for valg av løsning:

- **Velg forslag 1 hvis:**
 - Mulighet for organisatorisk nærhet til kjernevirksomheten er viktig
 - Mindre justeringer i dagens løsning gir tilstrekkelig kvalitetsløft for tjenesten
 - Det er viktig med mulighet for å kombinere innkjøperrollen med andre roller
 - Mulighet for innkjøper og anskaffelsesrådgiver på nivå 3 er viktig
 - Man vil gi fakultetene handlingsrom til å velge organisering selv
- For IV-fakultetet er alle disse 5 punktene viktig for at vi skal kunne levere en innkjøpstjeneste som kjernevirksomheten forventer og trenger.
- Kjennskap til instituttets fagområder og satsinger, i tillegg til nærhet til brukerne, er viktig for at området innkjøp og anskaffelser skal fungere best mulig. Ved IV-instituttene inngår bestiller i teamene som settes opp rundt hver prosjektleder, slik at bestiller kan følge prosjektene fra oppstart til avslutning.
- Ser vi på økonomiforvaltningen ved instituttet, spiller bestiller en viktig rolle som støtte til controller i forbindelse med oppfølging av instituttets investeringsplaner. I tillegg har bestilleren en svært viktig funksjon i samarbeid med prosjektøkonomene for å sørge for at det blir riktig kontering av kostnadene på de enkelte prosjektene. Dette er viktig for å overholde regelverk til de ulike finansieringskildene. Norges forskningsråd har for eksempel blitt stadig strengere på hvilke kostnader de godkjenner og dermed er det svært viktig å ha denne nærheten mellom prosjektøkonomer og bestiller.
- **Velg forslag 2 hvis:**
 - Sterkt innkjøpsfaglig miljø og nærhet til prosessansvarlig er viktig
 - Det er behov for kvalitetsløft på tjenestene som leveres i dag
 - Administrative oppgaver på instituttnivå kan dekkes gjennom andre roller
 - Mindre viktig med anskaffelsesrådgiver på nivå 3
 - Felles praksis på tvers
- Punkt 1, 2 og 5 vil også gjennom forslag 1 tilfredsstilles ved å fortsette det gode arbeidet fagnettverket på fakultetet, samt en tydeliggjøring av robusthet gjennom innkjøpgrupper og til slutt gjennom standardisert opplæring og sertifisering gjennom BOTT. Punkt 3 vil kreve økte administrasjonskostnader som igjen vil gå utover kjernevirksomheten, og punkt 4 vil svekke NTNUs evne til å levere effektive innkjøpstjenester til kjernevirksomheten.

Skulle forslag 2 bli implementert betyr det for IV:

- Omfattende uønsket omorganisering.
- Økte administrasjonskostnader – oppgaver blir liggende igjen på instituttene og behov for koordineringsarbeid mellom nivåene.
- Svakere kvalitet på tjenesteleveransen til kjernevirksomheten, i form av tregere responstid, svekket relasjon mellom kjernevirksomheten og innkjøpstjenesten – samt at administrativ organisering vil være en vesentlig høyere risiko for fremdrift for kjernevirksomheten.
- Man vil svekke det tverrfaglige administrative støtteamet rundt prosjektlederen.
- Risiko for arbeidsmiljø, både blant de administrative og de vitenskapelige. IV har i dag 9 bestillere plassert på 3 campus med stedlig ledelse. Med sentralisering av rollen setter man både kvalitet i tjenestene og arbeidsmiljø på spill.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

• Løsningsforslag 1

- For MH fakultetet medfører dette løsningsforslaget ingen organisatoriske endringer, kun tydeliggjøring av rollene. Innkjøperne forblir (i hovedsak) på fakultet slik det er i dag. Vi har i dag en del «fagbestillere» på institutt, som har vært ansvarlig for bestilling av laborieutstyr, laboriererekvisita ol. Denne rollen er ikke med blant BOTT BtB rollene, derfor må disse defineres som innkjøpere også. De må fortsatt være ansatt på de respektive institutt, på grunn av de fagspesifikke behovene de dekker for våre ansatte som jobber på lab. Utover det vil vi fortsatt ha behov for flere fagrekvirenter på institutt, som bistår behovshaver med å finne riktig vare/tjeneste.
- Innkjøpere ved MH har vært ansatt på fakultetet i over 10 år med dedikert ansvar for enkelte institutt/seksjon. Etter flere års erfaring med denne organiseringen melder enhetene at de er fornøyde med graden av service, rådgivning og støtte de får. Utover dette har enhetene hatt flere fagbestillere på institutt som har håndtert lokal bistand til behovshaver og veiledning i fagspesifikke behov. Utover dagens 4,5 årsverk som innkjøpere på fakultetet har alle institutt fagrekvirenter. Samspillet mellom fagrekvirenter og innkjøpere har vært avgjørende for at modellen på MH har fungert godt for de ansatte. MH har en innkjøper i Gjøvik som er integrert del av bestillerenheten og deltar i deres faste møter.

• Løsningsforslag 2

- Dette løsningsforslaget vil kunne medføre en del organisatoriske endringer for MH med tanke på at tidligere fagbestiller rollen ikke er definert på samme måte i BOTT ØL – BtB prosessen. Det vil være hensiktsmessig at disse får innkjøperrollen, men på de fagspesifikke områdene som gjelder for laborieaktivitet ved institutt. Denne type bistand til fagmiljøene er nødvendig lokalt og fagnært. Avstanden til instituttet og forskeren vil kunne oppleves å være stor og uhensiktsmessig pga. de fagspesifikke behovene for bestillinger som kan oppstå i forskjellige laboratorier. I hovedsak har ansatte i slike roller teknisk kunnskap og fagbakgrunn fra de laboriemiljøene de yter tjenester til.
- MH har store institutt med stor laborievirksomhet, men også institutt i Ålesund og Gjøvik og dette løsningsforslaget låser muligheten vår for å løse organiseringen som gir beste tjenester til instituttene. Instituttet i Gjøvik har en bestiller på instituttet som har god lokal kunnskap om både organisasjonen og fagmiljøet. Enheten er i vekst både med tanke på utdanning og forskning, derfor er det viktig at løsningsforslaget ikke låser fremtidige behov ved fakultet og institutt.

Naturvitenskap (NV)

• Løsningsforslag 1:

- Løsningsforslaget vil ikke nødvendigvis representere noen stor endring – de fleste institutt har i dag bestiller/fagbestiller i minimum 50 % stillingsandel og vil kunne fortsette som i dag ved å la bestiller/fagbestiller tre inn i rollen som innkjøper – evt. anskaffelsesrådgiver. Endringen vil eventuelt skje for små enheter som i dag ikke har bestiller i minst 50 % stilling, dersom dette skal være et ufravikelig krav. Bestillere på verksted/mindre institutt må i så fall tre inn i rollen som fagrekvirent, med behov for å

- øke innkjøpskapasiteten på fakultetsnivå for å håndtere disse enhetene samlet. For disse enhetene bør leveransebekrefter-rollen legges til fagrekvirent, for å sikre et hensiktsmessig varemottak.
- I tillegg vil det kunne være hensiktsmessig å se på muligheten for å samle anskaffelsesrådgivere på fakultetsnivå, for å profesjonalisere anbudsprosesser mm. – i tett samarbeid med innkjøpere som kjenner behovet på instituttnivå. Dette er en mulighet man vil ha fleksibilitet til å utrede videre innenfor løsningsforslaget.
- **Løsningsforslag 2:**
 - For NV som i all hovedsak har bestillere organisert på instituttnivå vil dette medføre en omorganisering av ressursene fra nivå 3 til nivå 2, med en medfølgende endring i personalansvar.
 - Konsekvenser og eventuelle gevinster beskrives nærmere lenger ned under øvrige punkter
 - **50%-kravet**
 - Kravet om minst 50 % innkjøpsfaglige oppgaver for å kunne tre inn i innkjøperrollen vil kunne medføre en endring uavhengig av løsningsforslag. For eksempelvis verkstedene vil dette medføre at verkstedledere som i dag har rollen som bestiller i mindre stillingsandel må gå inn i rollen som fagrekvirent og en annen innkjøper legger inn selve bestillingen.
 - Her krever de fleste bestillingene faglig kunnskap og kjennskap til bruksområdet, og fagrekvirent må uansett ha den faglige dialogen med leverandør før bestilling, også eventuelt senere i prosessen om det skulle oppstå noen spørsmål og ved eventuelle feil og mangler ved det leverte produktet. Det å sende forespørselen videre til en innkjøper kan oppleves som uhensiktsmessig og en ekstra omvei som ikke sparer fagrekvirent for arbeid, men legger en ekstra oppgave til noen andre. Her må man sikre at denne flyten fungerer effektivt – eventuelt vurdere unntak fra 50 %-regelen ved særskilte tilfeller.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- **Løsningsforslag 1**
 - Løsningsforslag 1 innebærer at SU må foreta en gjennomgang av funksjonsområdet, og finne en løsning som oppfyller betingelsene som settes for løsningsforslag 1. Her må ulike organisatoriske løsninger vurderes, men det er sannsynlig at i alle fall noen institutt vil få endringer ifht dagens organisering av BtB-prosessen.
 - Se på:
 - Omfang og typer bestillinger
 - Omfang anskaffelser over 100 000 (utenom rammeavtaler)
 - Betydningen av mer selvbetjenings- og digitale løsninger
 - Mulighetene ved opprettelse av innkjøpsgruppe
- **Løsningsforslag 2**
 - Løsningsforslag 2 innebærer at SU må foreta en gjennomgang av og forberede en større endring for funksjonsområdet. Da får alle bestillere i SU endring i enten arbeidsoppgaver, ansettelsestilknytning eller begge deler.
 - Denne løsningen betyr flere ansatte på nivå 2 som rapporterer til seksjonssjef for virksomhetsstyring og økonomi. Endringen vil medføre behov for tettere samgang mellom enhetene.

- 50%-kravet
 - Da vi i dag har bestillere som har mindre enn 50 % av stillingen innen BtB, vil alle alternativ i løsningsforslag 1 innebære færre innkjøpere totalt sett enn vi har bestillere i dag. Alternativ 1a og 1b innebærer at vi fortsatt kan ha innkjøpere på nivå 3, og at noen av bestillerne kan fortsette med tilnærmet samme stillingsinnhold som i dag. Alternativ 1c vil innebære flytting av oppgaver som i dag gjøres på nivå 3 til nivå 2.

Vitenskapsmuseet (VM)

- Vitenskapsmuseets bestillere er allerede i dag organisert på nivå 2. De to løsningsforslagene på nivåorganisering innebærer i utgangspunktet ikke noen organisatoriske endringer for Vitenskapsmuseet. Dette gjør det litt utfordrende å vurdere endringer som de to løsningsforslagene vil bety spesielt for NTNU samlet. Dette har gjort at vi har prioritert endringer og konsekvenser for NTNU Vitenskapsmuseet i vår tilbakemelding.
- Den største endringen for museet er at vi selv kan foreta innkjøp opp til 1,3 mill. kr eks. mva. Beløpsgrensen museet har i dag er 0,5 mill. kr eks. mva. Museets bestiller/innkjøper ønsker å bli SOA sertifisert for offentlige anskaffelser og bli museets anskaffelsesrådgiver i kombinasjon med å være museets innkjøper i en 100 % stilling.
- En utfordring for museet er at løsningsforslagene setter krav om en innkjøper skal utføre rollen i minimum 50 % stilling (løsningsforslag 1 A), mens de øvrige løsningsforslag sier i 100 % stilling. Museet vil anbefale at det endelige løsningsforslaget for BtB åpner for at rollen innkjøper kan utøves i 50 % av en stilling. Vi har gode erfaringer med at rollen bestiller/innkjøper kombineres med rollen som prosjektøkonom. Kravet om enten 50 % eller 100 % stilling som innkjøper vil bety at museet må øke stillingsandelene/ressursene som brukes på BtB-området.
- Når museet kun har en medarbeider sertifisert og godkjent som anskaffelsesrådgiver vil dette bety at rollen/tjenesten ikke vil være tilgjengelig for museets fagmiljøer ved ferie eller sykdom. Dette en utfordring som museet må finne en løsning på i samarbeid med nivå 1 eller et samarbeidende fakultet hvis «svaret» ikke blir gitt i det endelige løsningsforslaget.
- Museet har gode erfaringer med fagrekvirenter. I forkant av overgangen til BOTT vil det bli vurdert om antall fagrekvirenter skal utvides til nye områder. Dette kan ytterligere bidra til å møte behovet som leiesteder og primærvirksomheten har på områder der det er behov for spesialisert kompetanse for å foreta effektive og korrekte bestillinger.
- Museet ønsker å delegerer rollen som leveransebekrefter på enkelte typer innkjøp på museet for å effektivisere varemottak og kontroll mot faktura.
- Økt bruk av rollen fagrekvirent og delegasjon av rollen leveransebekrefter vil kreve jevnlige møter mellom disse rollene og innkjøper. Tema på disse møtene vil blant annet være opplæring/kompetanseutvikling, gjensidig støtte og erfaringsutveksling.
- Det er viktig for en liten BtB-gruppe som museet har at det faglige nettverket «Innkjøpsforum» videreføres og utvikles videre ved overgang til BOTT. Dette forumet er viktig for faglig utvikling, standardisering, erfaringsoverføring og informasjon både mellom og på tvers av nivåer. Dette vil bidra til å sikre et godt og utviklende fag- og kompetansemiljø for de ansatte i BtB-funksjonen ved de små fakultetene.

Økonomi (ØK)**• Løsningsforslag 1**

- Ved å holde fast på minimum 50 % av tiden til bestillinger på innkjøperrollen, vil dette fremtvinge endringer på institutter hos oss der det i dag er en bestiller som gjør dette mindre enn 50 % av tiden sin. Det vil fortsatt være oppgaver som vil bli liggende igjen på instituttet om denne funksjonen blir flyttet til fakultetsnivået. En konsekvens kan være at disse rollene i dag blir satt til å være fagrekvirent slik at du i teorien vil få et ledd til i bestillingen. Det skjer ved at fagrekvirent som tidligere var bestiller, nå må sende bestillingen til attestering til innkjøper på fakultet som sender det tilbake til anviser på vedkommende institutt. Dette vil gi en lenger prosess. Det vil også bli en mer kompleks, tidkrevende og omstendelig fakturabehandling. Hasteordrer vil være vanskeligere å gjennomføre.
- Å forholde seg til rollen Anskaffelsesrådgiver blir nytt. Her snakker vi om store innkjøp/investeringer løst gjennom en 100% stilling. Det ser ikke ut til at vårt fakultet er stort nok til å ha denne rollen selv, men må forholde oss til rollen på nivå 1. Dette er en rolle som vi ønsker velkommen for «ikke rutinemessige» innkjøp. Det forutsettes imidlertid at det er kapasitet på nivå 1 til å gjøre innkjøpet når fakultetet/instituttet har behov for det, samt at Anskaffelsesrådgiveren har en evne til å få til et godt samspill med behovshavere på instituttnivå.
- Siden det stilles strengere krav til rollen innkjøper og dette vil kunne gi endringer på instituttene, er det viktig å etablere «innkjøpsgrupper» som kan gjøre bestillinger på tvers av instituttene. Koordinering mellom innkjøpere på nivå 1 og 2 er klart å foretrekke fremfor å foretrekke sentralisering av innkjøperrollen.

• Løsningsforslag 2

- Ved alternativ 2 (alle innkjøp/bestillinger på nivå 2), vil dette gi en stor organisatorisk endring ved flytting fra nivå 3 til nivå 2. Det vil også ligge igjen flere oppgaver på nivå 3. Dette kan føre til at nivå 3 kan tilpasse seg nye løsninger som ikke er optimalt for prosessen, eksempelvis ved at behovshaveren gjør bestillingene selv (da for eksempel bestille direkte fra en leverandør som er konkurrent til en rammeleverandør). For vårt fakultet vil en «profesjonalisering» av innkjøperrollen også føre til økt sårbarhet da det vil bli et svært lite fagmiljø grunnet bestillingsmengden. Ved fravær av en innkjøper, vil en stor del av støtten til instituttene være redusert/borte.
- Vi er bekymret for at umiddelbare behov ikke blir innfridd, som kan gi kvasi-løsninger som igjen gir stort etterarbeid.
- Det er også viktig å trekke fram at vi i dag ikke har et fagmiljø av bestillere på nivå 2. Så en flytting av innkjøpsfunksjonen til nivå 2 vil forandre at vi må bygge opp dette «miljøet» på nytt. Vi har heller ingen leder på nivå 2 med fagkompetanse innenfor innkjøp som kan utøve faglig hjelp til denne rollen i tillegg til medarbeideransvar. I ytterste konsekvens må ledelseskapasiteten økes, noe som ikke styrker hverken effektivitet eller økonomi.

Fellesadministrasjonen (FA)

- **Ved alternativ 1** vil nåværende organisering opprettholdes, men det vil være behov for tydeliggjøring av roller og hvem som gjør hva også i fellesadministrasjonen.
- **Ved alternativ 2** vil det være naturlig med en samling av dagens bestillere i fellesadministrasjonen, og mest sannsynlig organisert under Økonomiavdelingen. Dette vil i

praksis medføre en organisatorisk endring for en del medarbeidere som i varetar bestillerfunksjonen for gitte enheter i fellesadministrasjonen.

Ytterligere kommentarer fra IT:

- Alternativ 1 er langt å foretrekke for it-avdelingen siden vi har bygd opp et velfungerende bestillerteam som understøtter it-relaterte bestillinger som har oppnådd et svært godt tjenestenivå for hele NTNU, med gode løsninger for logistikk.
- Ved alternativ 2 vil den av våre bestillere (1 årsverk) som utfører fakturabehandling samles med andre som utfører fakturaoppgaver.
- Vi mister en bestiller som kjenner og kan representere IT-avdelingen for eksempel opp imot prosjektledere og digitaliseringsprogrammet. I tillegg nyter fagbestillerne på it godt av å ha en rådgiver med administrativ kompetanse. IT-avdelingen har et bestiller-team med faglig tyngde og definerte ansvarsområder som nyter godt av hverandre og som hele NTNU tjener på. Alternativ 2 forutsetter at bestillers administrative oppgaver skal overføres til en kontorsjef. IT-avdelingen har ingen kontorsjef.
- Som vi forstår alternativ 2 mister de to fagbestillerne våre (nummer 9 og 10 i oversikten over bestillere) mulighetene til å gjøre egne avrop siden de vil bli definert som fagrekvirenter og de dermed må få jobben godkjent av det som defineres som en innkjøper. Dette er en vesentlig ulempe.

Seksjon for teknisk drift

- Seksjon for teknisk drift har en 100%-stilling som bestiller/attestant, med intern stedfortreder som ivaretar rollen ved ferieavvikling og annet fravær.
- Bestiller server fem k-sted og fem ulike kostnadsgodkjennere.
- Hver kostnadsgodkjenner har en hovedrekvirent.
- Arbeidsvolum for bestiller i Seksjon for teknisk drift:
 - omtrent 6500 bestillinger pr. år
 - fakturabehandling knyttet til bestilling
 - reklamasjoner og reklamasjonsoppfølging
 - oppfølging av ca. 200 kontrakter i Basware CM
 - 700 faktura pr. år - strøm, fjernvarme og kommunale avgifter for hele NTNU
 - omposterings og fakturagrunnlag i henhold til internhusleien, ansvarsmatriser og driftsavtaler
 - orienterer controller ved avsetningsbehov
 - oppfølging av NTNUs byggregnskap

Seksjon for EVU

- Seksjon for etter- og videreutdanning ble tatt inn svært sent i prosessen og svarene fra seksjonen er ut fra at vi ikke kjenner til systemet som skal innføres. Vi har hatt svært kort tid å sette oss inn i spørsmålene. Ber om at tilbakemeldingene leses med dette som utgangspunkt.
- Bestillinger generelt er svært kompliserte prosesser, særlig når det også kobles på mva, så det å være tett på er viktig for å få det riktig allerede fra første tastetrykk fra fagrekvirent og at en vet at det kan gå raskt gjennom systemet.
- Gjennom salg av konferansetjenester til NTNUs fagmiljøer stilles det store krav og forventninger til våre leveranser. Viktig å være svært fleksible og kunne reagere raskt da det ofte er korte frister. Dette er svært kritisk for virksomheten ved seksjonen.

- Alternativ 1
 - nåværende organisering blir den samme, og vi vil opprettholde den gode kontrollen over virksomheten som i dag.
- Ved Alternativ 2
 - vil det måtte vurderes om det skal være innkjøpere på avdelingsnivå (nivå 2) eller kun på nivå 1 (økonomiavdelingen). Beste løsning er i så fall å beholde innkjøpere på nivå 2, for å være tettest mulig på kjernevirksomheten ved seksjonen (konferansearrangement og etter- og videreutdanning).
 - Risiko ved å ha det kun på nivå 1 er at det gir for stor avstand til kjernevirksomheten og større mulighet for feilføringer mm. Per i dag har vi høy kvalitet på bestillingene, noe vi mener skyldes at det er kort veg mellom rollene og virksomheten.
 - Et fagmiljø rundt innkjøp kan bety større profesjonalisering, men det blir lengre unna det som skjer på nivå 3 og kan føre til feil som tar tid å rette opp i etterkant.
 - Dette alternativet vil i praksis medføre en organisatorisk endring for medarbeider som i varetar bestillerfunksjonen.

2.1 Forslagets oppnåelse av prosjektets mål

Løsningen som er laget gjennom Design Sprint er utviklet på bakgrunn av prosjektets mål og suksesskriterier. På de påfølgende sidene har vi stykket opp prosjektets mål med tilhørende «bokser» for å svare på i hvilken grad dere opplever at løsningen på Behov til Betaling bidra til å oppnå disse.

- *Hvordan opplever enheten at det fremlagte forslaget bidrar til å oppnå prosjektets effektmål?*
 - NTNU har et moderne og effektivt støtteapparat som yter tjenester med riktig kvalitet tilpasset behovet til kjerneaktivitetene
- *Hvordan opplever enheten at det fremlagte forslaget bidrar til å oppnå prosjektets resultatmål?*
 - Helhetlige prosesser og organisasjonsutvikling i grensesnittet mellom systemløsningene, kjerneprosesser, faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv og ut fra hva som tjener «Ett NTNU» best.
 - Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering.
 - Sikker drift ved overgangen til nye løsninger
- *Hvordan opplever enheten at det fremlagte forslaget bidrar til å oppnå prosjektets suksesskriterier?*
 - For effektmål
 - Administrative kostnader reduseres
 - De nye systemene har god stabilitet og driftssikkerhet med en høy oppetid
 - Administrativt ansatte opplever de nye løsningene som gode og effektive arbeidsverktøy som øker kvaliteten i arbeidet
 - Vitenskapelige personale opplever at de har fått bedre hjelpemidler til planlegging og oppfølging av virksomheten (prosjekter) og at de har et bedre beslutningsunderlag samt sparer tid på administrative oppgaver
 - Gode og brukervennlige selvbetjeningsløsninger gir ansatte bedre og mer effektive tjenester når de trenger det
 - For resultatmål
 - Organisasjonen har utviklet kompetanse til å håndtere nye verktøy effektivt og drive organisasjons og effektiviseringsarbeid i etterkant av implementeringen
 - NTNUs organisering av tjenestene er tilpasset brukernes behov og systemenes krav som gir oss en effektive (lavere tidsbruk) og solide (få feil) tjenester.
 - Et stabilt system fra 1. januar har hindret avbrudd i tjenestene

Arkitektur og Design (AD)

Ingen innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Effektmål

- **Begge forslag:**
 - Vi mener at ingen av forslagene bidrar til å oppnå prosjektets effektmål hvis hensikten er å styrke kjernevirksomheten. Vi har foreslått at fakultetet selv bestemmer organiseringen av BtB på nivå 2 og 3. Vi mener også at det er helt nødvendig å erstatte systemrekvirenten med en behovshaverveordinator på nivå 3. Dette for å unngå at kontorsjef sitter igjen med koordineringen og at de vitenskapelige får ekstra administrative oppgaver.

Resultatmål

- Se forrige punkt

Suksesskriterier

- Vi kjenner ikke til de nye arbeidsverktøyene som skal tas i bruk og kan derfor vanskelig uttale oss om dette.
- Oppnåelse av både effekt- og resultatmål er helt avhengig av en grundig og gjennomtenkt implementeringsplan og ikke minst brukerstøtte når verktøyene skal tas i bruk.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Løsningsforslag 1 (dagens løsning) vurderes å være det alternativet som i størst grad ivaretar behovet til kjernevirksomheten. Denne løsningen gjør i tillegg nivå 3 mindre avhengig av kapasitet ved nivå 2 (eller 1). Videre står nivå 3 friere til å bemanne etter behov. Det vil være en fordel både for nivå 3 og den enkelte medarbeider at man kan tillegge stillingen andre interessante oppgaver utover BtB, basert på varierende behov og den enkeltes interesser. Dette vil gi den enkelte bedre forståelse for totaløkonomien og annen aktivitet ved enheten. Den lokale tilhørigheten må ikke undervurderes. Faglig nettverk ivaretar teamarbeid og erfaringsutveksling på tvers av nivåer.
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Løsningsforslag 2 (alternativ løsning) profesjonaliserer rollen og prosessen og samler innkjøperne i et team på nivå 2, noe som isolert sett har noen positive sider. Avstanden til kjerneaktiviteten på nivå 3 øker imidlertid, og dette anses å være en betydelig ulempe. I tillegg vil lokal kunnskap kunne gå tapt. Det at instituttene selv kan bemanne i henhold til egne og varierende behov oppfattes som en vesentlig fordel.

Resultatmål

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Sikker drift opprettholdes i større grad ved løsning 1 enn ved løsning 2, da løsning 1 gir mindre organisatoriske endringer. Standardisering kan skje uavhengig av hvilket nivå som utfører oppgaven på, så lenge man sørger for ryddige og godt dokumenterte prosesser. Innkjøpere på nivå 2 og 3 vil få samme opplæring og det kan opprettes faglige nettverk som ivaretar behovet for erfaringsutveksling og informasjonsdeling.
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Løsning 2 kan gjøre standardiseringen lettere i innføringsfasen, siden man kan forholde seg til færre nivå 2-enheter enn nivå 3-enheter. Det å sørge for sikker drift ved løsning 2 oppleves som problemfylt, spesielt da andre oppgaver kan «henge igjen» på nivå 3 inntil man finner en løsning der.

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Løsning 1 letter innføringen, da det medfører mindre organisatoriske endringer. En god opplæringsprosess høsten 2021 bør sikre at både nivå 2 og 3 er klar for overgangen til 2022.

- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Ved løsning 2 kan man oppnå enkelte «stordriftsfordeler» knyttet til ressursbruk og robuste back up-løsninger. Det at avstanden til kjernevirksomheten blir større kan imidlertid føre til at de vitenskapelige ansatte opplever prosessene som mindre tilfredsstillende. Løsningen vil uansett ikke erstatte en rekvirentfunksjon på nivå 3 og en god del arbeidsoppgaver oppgitt i tabellen under punkt 1.2. vil ikke bli effektivisert.
 - Selv om man i utgangspunktet skulle tro at ressursbruk kan reduseres gjennom forslag 2, er det ikke gitt at det er det som vil skje i praksis. Dette pga. at en rekke oppgaver trolig fortsatt vil bli liggende igjen på nivå 3. Et eksempel er erfaringene etter sentralisering av attestantrollen knyttet til variabel lønn, hvor en rekke oppgaver fortsatt ligger igjen på instituttnivået.

Ingeniørvitenskap (IV)

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
- Forslag 1 legger til rette for god administrativ støtte av kjernevirksomhetene gjennom
 - **Kunnskap og tett relasjon til kjernevirksomheten:**
 - Kjennskap til instituttens aktivitet gjennom de ulike faggrupper og ansatte
 - Inngående kjennskap til laboratorieaktivitet
 - Kjennskap til strategiske beslutninger og prioritetsdiskusjoner i de ulike prosjekt
 - Styrker eierskap til oppgavene ved at bestiller kjenner Behovshaver og innehar en relasjonskompetanse.
 - Stor bredde i forskningsaktivitet krever at bestiller kjenner de ulike faggruppers behov
 - Kjennskap til rutiner for innkjøp som kan være skadelige, for eksempel kjemikalier, gass eller annet brennbart materiale.
 - Muliggjør at bestiller og laboratorieleder kan jobbe tett sammen
 - **Instituttet eier, forvalter og prioriterer de administrative ressursene**
 - Tverrfaglige team rundt prosjektleder
 - Disponering av ressurser knyttet til bestillingsbehov (fleksibilitet)
 - Administrativ organisering må ikke være til hinder for produksjon
 - Organiseringen muliggjør rasjonell drift for små enheter
 - **Godt etablerte fagnettverk sikrer et «innkjøpsfaglig» miljø og bidrar til å styrke kompetanse**
 - IV har godt etablerte fagnettverk for bestiller som kan videreføres.
 - Samarbeid på tvers av institutter (innkjøpsgruppe)
 - **Muliggjør kombinasjon av innkjøp- og anskaffelsesrådgiver**
 - Standardisert opplæring og sertifisering vil være en stor fordel
 - Mulighet til å benytte kompetanse oppbygd over lengre tid (innkjøp/anskaffelsesrolle)
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Reduserer sårbarhet ved at flere bestillere jobber i innkjøpsteam
 - Organiseringen muliggjør rasjonell drift for små enheter
 - Muliggjør faglig spesialisering innenfor innkjøp

Resultatmål

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Helhetlige prosesser og organisasjonsutvikling i grensesnittet mellom systemløsningene, kjerneprosesser, faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv og ut fra hva som tjener «Ett NTNU» best.
 - Bestiller kan fortsatt ta rollen sin i det administrative støtteapparatet rundt prosjektleder og de eksterntfinansierte prosjekt.
 - Forslaget vil ikke kreve organisasjonsendringer. Bestillere kan trygges på å fortsatt tilhøre en enhet samtidig som prosjektleder kan trygges på at servicenivået ikke skal endres.
 - IV har over tid bygget gode tverrfaglige administrative støtteteam rundt prosjektleder (HR, økonomi, ledelse og bestiller) og det har vært svært positivt både for de adm.ansatte og for den enkelte prosjektleder og prosjekt.
 - Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering.
 - Det vil være positivt at BOTT nå bidrar til en standardisering av innkjøpsprosessen med de ulike rolle- og rutinebeskrivelser.
 - Det vil kunne etableres en mer sikker karrierevei i rollen som «innkjøper» ved at en kan utvide og sertifisere kompetansen til også å kunne foreta større anskaffelser som anskaffelsesrådgiver. IV har også tidligere hatt en utvidet beløpsgrense og det er ønskelig at en kombinasjon av rollen som Innkjøper og anskaffelsesrådgiver fortsatt skal gi oss dette handlingsrommet.
 - Sikker drift ved overgangen til nye løsninger
 - Ingen risikoer knyttet til sikker drift.
 - Vil kunne opprettholde fokus på opplæring i nye systemer og fortsatt støtte for kjernevirksomheten.
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Helhetlige prosesser og organisasjonsutvikling i grensesnittet mellom systemløsningene, kjerneprosesser, faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv og ut fra hva som tjener «Ett NTNU» best.
 - Et innkjøpsfaglig team som kan jobbe på tvers av enheter vil gi et bilde av mer helhetlige prosesser, men vil ikke kunne tilby den samme tverrfaglige administrative støtten tett på kjernevirksomhetens når organisert på annet nivå.
 - Det vil være enklere å drive internkontroll og etterlevelse av lover og internregler.
 - Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering.
 - BOTT bidrar til en standardisering av innkjøpsprosessen med de ulike rolle- og rutinebeskrivelser, men
 - Sikker drift ved overgangen til nye løsninger
 - Sikker drift settes i fare knyttet til flere organisasjonsendringer (eks. opplæring i systemer osv.)

Suksesskriterier

Det er en forventning om at de nye systemene og evt. selvbetjeningssystemer som en konsekvens av BOTT-innføring skal være til fordel for organisasjonen uansett valg av forslag.

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Standardisert Innkjøpsprosess med definerte rolle- og rutinebeskrivelser vil støtte fakultetets arbeid med bygge administrative ressurser rundt prosjektleder og med stort fokus på å heve kvalitet og sørge for forbedringer. Dette i samarbeid med kjernevirksomheten og hva behovshaver/vitenskapelige har behov for.
 - Dersom en ikke endrer organisatorisk tilknytning vil de administrativt ansatte kunne bruke tiden på å lære seg de nye systemer og sørge for sikker drift i en overgangsfase.
 - De vitenskapelige setter stor pris på det tverrfaglige administrative støtteapparatet som er bygd opp over tid på enhetene og en «sentralisering» vil oppleves som at ressurser tas bort fra behovshaver.
 - Selvbetjeningsløsninger vil uansett forslag være en styrke, men det er de mer kompliserte innkjøpsprosesser en nærhet mellom behovshaver og innkjøper vil være en stor fordel.
 - En organisering på nivå 3 sikrer brukernes behov ved å være tett på kjernevirksomheten.
 - Nettverket på fakultetet vil fortsatt sørge for både deling og heving av kompetanse for de administrativt ansatte og et er en god arena for å ta aktuelle problemstillinger eller utfordringer. Prosesseier jobber tett med kontorsjef for å heve kvalitet i tjenestene.
- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Organisering på et annet nivå vil kreve en koordinering og prioritering av denne ressursgruppen mot de ulike enheter og det vil ha en kostnad som i dag kontorsjef på de ulike enheter har ansvar for. Det vil også kreve en koordinering mellom ledelse på nivå 3 og nivå 2.
 - Behovshaverne vil oppleve en ulik organisering som lavere grad av servicenivå. Dette gjelder både for de teknisk ansatte/laboratorieleder og de vitenskapelig ansatte som i dag har bestiller tett på sin aktivitet.
 - Opprettelse av rollen som leveransebekrefter vil påføre ande i organisasjonen mer arbeid som i dag «Bestiller» utfører på enhet.
 - De risikofaktorer som trekkes frem for dette alternativet møtes ikke med troverdige forslag til mitigerende tiltak.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Organiseringen av innkjøper-rollen i en bestillerenhet på fakultetet i dag mener vi bidrar til at vi har et effektivstøtteapparat. Det som kan bidra til at vi også kan bli et moderne støtteapparat er de mulighetene vi får gjennom å ta i bruk de nye verktøyene på en god måte. Dvs. at vi etablerer gode rutiner, prosesser og opplæring som sikrer rask og tilfredsstillende service til de ansatte.
 - Videre vil det være viktig at rollene er tydeliggjort og tilpasset organisasjonens behov
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Eventuell flytting av innkjøpere som i dag jobber med fagbestilling til fakultetet vil ikke nødvendigvis bidra til utvikling av et mer effektivt og moderne støtteapparat for kjernevirksomheten. Avstanden til instituttet og de fagspesifikke behovene vil være en betydelig ulempe for forskerne og underviserne. De som innehar rollene i dag, gjør andre oppgaver på instituttet også. Det er stor sannsynlighet for at deler av de oppgavene som fagbestiller har i dag vil bli igjen på instituttet

Resultatmål

- Sikker drift ved overgang til nye løsninger er ikke noe nivå 2 og 3 har innvirkning på og dermed kommenteres ikke.
- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Instituttene er i hovedsak fornøyde med dagens organisering som er tilpasset aktivitetene i kjernevirksomheten. Etter å ha vært organisert i en enhet har innkjøpere på fakultetet god relasjon til fagmiljøene for å kunne yte god service. Videre har innkjøperne på MH opparbeidet seg god lokalkunnskap om de instituttene de har ansvaret for.
 - Ansatte kan konsentrere seg om implementering av nye systemer og arbeid med rutiner og prosesser som ivaretar logistikken ved kjøp av varer og tjenester for instituttene. Bestillerenheten er organisert på fakultetet i dag og har god samhandling med fakultetets controller og BOA controller for å få veiledning rundt diverse transaksjoner, som for eksempel gjennomstrømningsmidler, raske avklaring for bruk av kontoplan, forhåndsvarsel om større tildelinger til investeringer som kan medføre behov for anskaffelse ol. MH har allerede mange prosesser som er standardisert, instituttene har i hovedsak egne dedikerte innkjøpere, samt at de jobber sammen og på tvers. Ved fravær håndterer de som er på jobb oppgavene som ligger i fellessystem for den som er borte. Innkjøpere på institutt er med i faste felles møter for å avklare diverse saker. Videre har man god samhandling og dialog med fagrekvirenter og det er lett for dem å ta kontakt med innkjøpere for å få bistand og råd.
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - 1 Fagspesifikke behov
 - Det er viktig for MH at instituttene har innkjøpere som kan håndtere fagspesifikke innkjøp og håndtere faktura for disse, fordi det ofte krever vurdering om betaling a mva. eller ikke. Dette vil være en utfordring dersom denne innkjøperen er ansatt på fakultetet fordi man vil miste kontakten med fagmiljøet og innsikt i det laboratoriene bestiller. De som innehar denne rollen i dag har vært brukt i forhandlinger om nye innkjøpsavtaler for laboratorieutstyr, og rekvisita fordi de innehar den lokale kunnskapen om hva trengs i organisasjonen.
 - Det største instituttet ved MH hadde 1800 faktura i første kvartalet i 2021, hvorav 80-90% er relatert til laborativ virksomhet.
 - 2 Lokale forhold
 - For MH er det viktig å kunne ivareta innkjøper tjenester med lokal kunnskap og de behov som oppstår i fagmiljøene. Derfor er det en fordel at institutt som ivareta innkjøper-rollen selv fortsetter med dette. I dag er dette uproblematisk da innkjøpere har faste møter for å kunne raskt avklare diverse forhold.

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - MH mener at dette løsningsforslaget er best utgangspunkt for å tilpasse tjenestene til brukernes behov. Her er det viktig å se på hvordan systemene tas i bruk slik at prosessene blir effektive. De fleste av innkjøperne ved MH har stor organisasjonskunnskap fordi de har jobbet lenge ved fakultetet og har opparbeidet seg godt nettverk. Instituttene trekker inn ressursene fra bestillerenheten i saker som handler om bestilling, rådgivning og anskaffelse.

- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**

- Med dette løsningsforslaget vil en innkjøper som er ansatt på institutt i dag inneha den fagspesifikke kompetansen og ivareta enhetenes behov. Men ved rekruttering av nye innkjøpere med fagspesifikke oppgaver på fakultetet vil vedkommende ikke være så tett på fagmiljøene for å kunne opparbeide seg den nødvendige kompetansen for de laboratoriene man skal bistå. Dette kan føre til forsinkelser i bestilling, feil og frustrasjoner.

Naturvitenskap (NV)

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**

- Løsningsforslag 1 setter kjernevirksomhetens behov i fokus gjennom større nærhet til instituttene. NTNU er en stor og diversifisert organisasjon, med stor ulikhet mellom fakultetene hva angår størrelse og virksomhet/egenart. En felles løsning for alle fakultet vil derfor ikke nødvendigvis støtte kjernevirksomheten like godt overalt.
- Innkjøper vil gjennom å være organisert på instituttnivå komme tett på instituttens virksomhet, egenart, strategi og økonomiske situasjon, og vil gjennom denne nærheten kunne bidra til å støtte opp om instituttets aktivitet på en god måte – både inn mot hver enkelt innkjøpsprosess, men også som rådgiver inn mot planlegging av større investeringer og planlegging av midler til dette.
- Innkjøper vil på den måten ikke bare kunne bistå den enkelte behovshaver på en god måte, men også kunne støtte kontorsjef og instituttleder inn mot instituttets samlede økonomi.
- Et effektivt støtteapparat som yter tjenester av riktig kvalitet, forutsetter nærhet og kjennskap til virksomheten. Dette vil forenkle og effektivisere kommunikasjon med både behovshaver og leverandør, uten flere ledd samme informasjon må gå gjennom.
- At instituttene eier og disponerer ressursen, som i mange tilfeller også har andre oppgaver enn rene innkjøperoppgaver, sikrer effektiv ressursbruk hvor oppgaver som er kritiske for kjernevirksomheten prioriteres til riktig tid.

- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**

- Løsningsforslag 2 vil medføre større avstand til kjernevirksomheten, som kan vanskeliggjøre det å møte kjernevirksomhetens behov til riktig tid. Innkjøperfunksjonen kan standardisere metodikk og servicenivå – men dette er effekter som kan hentes ut gjennom fokus og arbeid i matrisen, samt gjennom opplæring og oppfølging fra nivå 1.

Resultatmål

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**

- **Helhetlige prosesser og organisasjonsutvikling i grensesnittet mellom systemløsningene, kjerneprosesser, faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv og ut fra hva som tjener «Ett NTNU» best:**
 - NV mener at løsningsforslag 1 støtter best opp om den helhetlige BtB-prosessen, hvor nærhet til kjernevirksomheten og kjennskap til aktuelle leverandørmarkedet sikrer effektiv ressursbruk og flyt i prosessen.
 - Kjernevirksomheten får dekket sitt behov til riktig tid, og man får en effektiv administrativ prosess hvor prosessen i stor grad utføres av samme person fra start til slutt, fremfor en mer fragmentert prosess som vil generere mye tidsbruk

- i form av kommunikasjon fram og tilbake mellom flere ledd. Leverandører forventer også å kunne ha dialog med en kontaktperson som kjenner til hva som er bestilt – noe som er viktig for NTNUs posisjon som en profesjonell aktør i leverandørmarkedet.
- Nærhet til kjernevirksomhet gjør at man får høy kvalitet i innkjøpene – noe som sikrer riktige og bærekraftige innkjøp som bidrar til HMS ved NTNU.
 - Nærhet og kjennskap til det enkelte institutts egenart og strategi vil bidra til å støtte faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv
- **Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering:**
 - Fokus på standardisering er viktig for å sikre effektive prosesser. Samtidig er instituttene vidt forskjellige i størrelse og egenart, noe som også er viktig å ivareta. Lab-tunge institutt krever en annen fagnærhet fra innkjøper enn andre.
 - Felles rolle- og prosessbeskrivelser vil gjøre det lettere å jobbe med standardisering gjennom matrisene uten at man trenger å endre organiseringen – slik at man kan ivareta standardisering uten å miste gevinstene nærhet til kjernevirksomheten gir. Her er det viktig at nivå 1 tar en tydelig rolle ift. opplæring og vedlikehold av kompetanse.
 - Anskaffelsesrådgiver-rollen vil kunne plasseres på fakultetsnivå ved behov, for å sikre god kompetanse, etterlevelse av lover og regler og god administrativ støtte. Dette må imidlertid skje i tett dialog med innkjøpere på instituttnivå som kjenner behovet til kjernevirksomheten.
 - **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - **Helhetlige prosesser og organisasjonsutvikling i grensesnittet mellom systemløsningene, kjerneprosesser, faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv og ut fra hva som tjener «Ett NTNU» best:**
 - Med større avstand til kjernevirksomheten er det større risiko for at ressursen ikke er tilgjengelig når behovet er der.
 - **Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering:**
 - Samling av innkjøpere vil kunne bidra til standardisering – men dette kan også oppnås gjennom fokusert arbeid i fagmatrisen, slik at man ikke mister gevinstene nærhet til kjernevirksomheten gir
 - **Sikker drift ved overgang til nye løsninger**
 - Risiko for sikker drift ved organisasjonsendring samtidig som innføring av nye systemer

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Administrative kostnader reduseres sammenlignet med løsningsforslag 2 ved at instituttene eier og disponerer ressursene og slik kan prioritere disse inn mot det som anses som mest kritisk ut fra kjernevirksomhetens perspektiv
 - Effektiv prosessflyt ved at innkjøper følger prosessen fra start til slutt – unngår mye unødvendig kommunikasjon mellom flere ledd
 - Muligheter for delte roller bidrar til effektiv ressursbruk, ved at øvrige oppgaver kan ivaretas av innkjøpere ved ledig kapasitet
 - Et administrativt støtteapparat som oppleves effektivt fra vitenskapelig personal sin side og bidrar til at disse sparer tid på administrative oppgaver krever et støtteapparat som

- skjønner behovet til kjernevirksomheten – noe som sikres best gjennom nærhet til faglig virksomhet og øvrig administrativt støtteapparat. Igjen vil det at instituttene disponerer ressursen sikre god ressursbruk
- Organisering på instituttnivå med god kjennskap til instituttets økonomi bidrar til ansvarsfølelse og eierskap til eget institutt for innkjøperne, og sikrer helhetstankegang mtp. økonomien utover det enkelte innkjøp
 - **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Forslaget vil kunne gi høyere administrative kostnader – mer koordinering for å fordele ressursene riktig vil eksempelvis kunne gi behov for en gruppeleder/koordinator. I tillegg har mange av innkjøperne i dag delte roller, slik at oppgaver vil ligge igjen på instituttnivå. Disse oppgavene vil potensielt ikke løses like effektivt som i dag
 - Vil kunne gi bedre støtte til små enheter – men dette ivaretas også i dag gjennom deling av ressurser, eller en hybridløsning med innkjøper på fakultetsnivå for små enheter
 - Stabilitet og oppetid på systemer må vi kunne anta vil være påvirket av hvordan innkjøperfunksjonen er organisert

Samfunns- og Utdanningsvitenskap

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - SU anser at denne løsningen vil bety at prosjektets effektmål oppnås, med innkjøpere som gir tjenester med kvalitet tilpasset enhetenes kjerneaktiviteter. Se utfyllende kommentar om kvalitet under «andre innspill».
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - SU anser at denne løsningen i mindre grad oppfyller prosjektets effektmål, da det er risiko for opplevd avstand/fremmedgjøring mellom nivå 3 og tjenesteutfører.

Resultatmål

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Helhetlige prosesser: Forslag 1 kan gi mange ulike organisatoriske løsninger ved NTNU, men standardiserte prosesser med tydelig prosessansvar og rutiner vil kunne sikre måloppnåelse.
 - Standardisering: uproblematisk, men forutsetter god opplæring i nytt system
 - Sikker drift: uproblematisk gitt god opplæring og at det tekniske fungerer
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Helhetlige prosesser: Forslag 2 innebærer enhetlig organisering på tvers og bedre mulighet for helhetlige prosesser. Samtidig kan dette forslaget innebære en viss fare for opplevd avstand mellom behovshaver og tjenesteutfører.
 - Standardisering: uproblematisk, men forutsetter god opplæring i nytt system
 - Sikker drift: Forslag 2 innebærer større organisatorisk endring, og dermed noe større risiko for svikt

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Effektmål:

- Administrative kostnader: sannsynlig at administrative kostnader kan reduseres på sikt, men dette avhenger av tilstrekkelige ressurser til opplæring og implementering. Eventuell økonomisk gevinst kan ikke tas ut før nye systemer er vel etablert
 - Stabilitet: uavhengig av valgt løsning
 - Gode arbeidsverktøy: uavhengig av valgt løsning
 - Vitenskapelig tilsatte: uavhengig av valgt løsning
 - Selvbetjeningsløsninger: uavhengig av valgt løsning
 - Resultatmål:
 - Kompetanse og effektiviseringsarbeid: uavhengig av valgt løsning
 - Organisering: Å selv kunne velge organisering gir større mulighet for å tilpasse tjenestene til brukernes behov, og dermed større mulighet for måloppnåelse
 - Stabilitet: uavhengig av valgt løsning
- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Effektmål:
 - Administrative kostnader: sannsynlig at administrative kostnader kan reduseres på sikt, men dette avhenger av tilstrekkelige ressurser til opplæring og implementering. Eventuell økonomisk gevinst kan ikke tas ut før nye systemer er vel etablert. Dette vil være ekstra viktig ved valg av forslag 2 som sannsynligvis innebærer større endring.
 - Stabilitet: uavhengig av valgt løsning
 - Gode arbeidsverktøy: uavhengig av valgt løsning
 - Vitenskapelig tilsatte: uavhengig av valgt løsning
 - selvbetjeningsløsninger: uavhengig av valgt løsning
 - Resultatmål:
 - Kompetanse og effektiviseringsarbeid: uavhengig av valgt løsning
 - Organisering: måloppnåelse forutsetter tett kommunikasjon og god kjennskap til behovshavers situasjon
 - Stabilitet: uavhengig av valgt løsning

Vitenskapsmuseet (VM)

Effektmål

- **Gjelder både for løsningsforslag 1 og 2 i og med at rollen som bestiller allerede er lokalisert i museumsadministrasjonen (nivå 2):**
 - Vitenskapsmuseet har en innkjøper i 100% stilling på nivå 2 som også kan gjennomføre anskaffelsesprosesser opp til 1,3 mill eks mva som bidrar til mer effektive anskaffelsesprosesser. Bestillinger tilknyttet instituttene og seksjonene blir i større grad håndtert på nivå 3 gjennom fagrekvirenter. Dette har resultert i mindre belastning på innkjøper som kan bruke mer av sine ressurser på anskaffelsesprosesser. Fagrekvirentene er også tildelt rollen leveransebekreftelser som har resultert i mindre ressursbruk for innkjøper på å innhente informasjon om leveranser.
 - Innkjøper er sertifisert innen anskaffelsesprosesser og kjører alle anskaffelsene. Innkjøper bistår og veileder fagrekvirenter samt bestiller varer og tjenester som fagrekvirenter ikke håndterer.
 - NTNU nivå 1 har lagt til rette for god opplæring av fagrekvirenter og fakultetene sørger for å holde fagrekvirenter oppdatert gjennom lokale innkjøper/fagrekvirent fora.

- NTNU nivå 1 bistår med løsninger som hjelper små enheter med avvikling av ferier for innkjøper der enheten kun har en 100% stilling som innkjøper.

Resultatmål

- Ingen innspill

Suksesskriterier

- Ingen innspill

Økonomi (ØK)Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Alternativ 1 oppfyller klart effektmålet over best.
 - Å endre noe som fungerer godt for mange fakulteter og institutter i dag virker ulogisk. Da tenker vi at det er mer hensiktsmessig å vurdere «beste praksis» for å i enda større grad dele løsninger som fungerer bra. Man skal ikke endre for å endre. Ikke all endring er forbedring.
 - Vi tenker heller ikke at «samme løsning for alle» er å bygge opp under «ett NTNU». I «Målbildet 2025 for NTNU» handler «Ett NTNU» ikke om sentralisering av administrative funksjoner, men om faglige koplinger og samarbeid på tvers av enheter, «Vi opplever å være ett NTNU, med kreative fagmiljøer og spennende tverrfaglig samarbeid. Vi har i større grad utnyttet potensialet som ligger i at utdanning, forskning og innovasjon er integrert ved universitetet og vår rolle som samarbeidspartner for omstilling er etablert som et enda tydeligere særtrekk for NTNU. Gjennom strategiperioden har vi lyktes i vårt systematiske arbeid for å utvikle en innovasjonskultur hos både studenter og ansatte.» Uansett følges en periode med synergifokuserte «Ett X-strategier» (Ett NTNU, Ett Sintef, Ett Direktorat, Ett Orkla osv.) som regel av en periode med fokus på enhetenes autonomi og selvbestemmelse for å ivareta enhetenes verdiskaping opp mot deres spesifikke interesser.
 - Å endre til en modell som gir mindre fleksibilitet, og som ikke gjør det mulig for fakultetene å velge mellom ulike modeller, synes derfor å bære preg av ganske kortsiktig tenking. Verden er i utvikling, og over tid vil man ofte ha behov for å gjøre justeringer, og veksle mellom ulike løsninger med ulike fordeler og ulemper. Store selskaper kjennetegnes nettopp av at graden av sentralisering ofte justeres og veksler over tid, i tråd med skiftende behov og tilpasninger til omgivelsene. Hvis man innfører et ufleksibelt, overordnet system vil det føre til dårligere tilpasningsevne fremover, og tidligere behov for totalendring av modellen. Det er ganske sjelden at «one size fits all, now and in the future».
 - Det er viktig ikke å forveksle mål og midler. Standardisering og sentralisering av administrativ støtte er aldri overordnede mål i seg selv, men kan være et virkemiddel, hvis det fører til økt verdiskaping i enhetenes kjernevirksomhet. Poenget må være å finne den løsningen som best understøtter kjernevirksomheten, og at vi bruker våre felles ressurser på en mest mulig hensiktsmessig måte. Økt sentralisering av innkjøpsroller vil ikke øke verdiskapingen i enhetenes kjernevirksomhet.
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**

- Dette gir et dårligere effektmål ved at det ikke støtter opp kjerneaktiviteten like bra.
- Generelt:
 - Av de to alternativene foretrekker vi alternativ 1.

Resultatmål

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Forslag 1 vil klart føre til best oppnåelse av prosjektets resultatmål. Spesielt gitt at «Ett NTNU» er et mål knyttet til kjernevirksomheten og handler om å styrke eksisterende og utvikle nye faglige koplinger mellom ulike faglige NTNU enheter, og ikke handler om å sentralisere administrative funksjoner.
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Forslag 2 vil ikke bidra positivt til målet om «Ett NTNU», da det kan føre til innkjøp og innkjøpsprosesser som er mindre tilpasset kjernevirksomheten og som dermed reduserer tid og ressurser som kan brukes på å skape koplinger og utvikle kjernevirksomheten.
 - Generelt tenker vi at organiseringen er det viktigste ved at man har nærhet til kjernevirksomheten, og har et bedre samarbeid på tvers av instituttene. Dette bidrar til å profesjonalisere innkjøpergruppen og gjør oss mer robuste. Da spiller det mindre rolle om bestiller på institutt X gjør bestilling for institutt Y (når bestiller Y er borte). Det er viktig at behovshaverne har et fåtall personer å forholde seg til slik at det blir minst mulig uønskede bestillinger (bestilling utenfor budsjett, bestilling av feil produkt etc). En omstendelig bestillingsprosess kan føre til at behovshaver selv foretar bestilling, legger ut beløpet og ber om refusjon i Paga i stedet, og dette er heller ikke ønskelig.

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Ved å la fakultetene bestemme organisering selv, vil man kunne ha en hensiktsmessig løsning for hver enkelt enhet. Dette vil i størst grad oppfylle resultatmålene. Samlet sett ser vi at administrative kostnader reduseres når administrasjon skjer nær kjernevirksomheten. Da blir alt effektivt håndtert med en gang, og vi slipper forsinkende mellomledd. Ved at innkjøperen behandler fakturaen selv vil behandlingen gå raskere og med mindre feil.
 - Ved å la fakultetene bestemme organisering selv er man mer fleksible på fremtidige endringer i organisasjonen, og vurderingen knyttet til effekt på verdiskaping og ressursbruk vil kunne tas nærmere hvor verdiskapingen faktisk skjer.
- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Ved å måtte ha innkjøpere på nivå 2 mener vi at det vil bli lavere grad av resultatoppnåelse på disse målene.

Fellesadministrasjonen (FA)

Generelt vil vi si at ingen av disse løsningsforslagene tar steget fullt ut når det gjelder å se på mer effektive løsninger for NTNU. Forslagene er i stor grad tatt ut fra dagens løsning og man har i liten grad kastet kortene opp i luften og tenkt helt nytt. Nærhetsbegrepet både til kjernevirksomheten og organisasjonsmessig har en viktig betydning for NTNU. Dette må selvsagt vektlegges, men ved et slikt veiskille kunne mer dristige forslag vært diskutert/lagt fram for at effektmål skulle vært oppnådd.

EVU: Generelt vil vi si at ingen av disse løsningsforslagene tar steget fullt ut i forhold til å se på mer effektive løsninger for NTNU. Er dette en moderne måte å tenke organisering på – hva med nettverkstankegang/-organisering? Prosjektet vil innføre nytt system + omorganisere samtidig: vi foreslår å innføre systemet først, samle erfaringer for deretter å vurdere organisering for mer effektive og moderne løsninger.

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets effektmål**

- Vi er i tvil om målene oppfylles med løsning 1 – dagens organisering.
- Vi ser en stor sårbarhet ved at bestillere er organisert på nivå 3. Her har det vært mangel på å ha et godt fagmiljø rundt seg og kompetansen har i en del tilfeller vært mangelfull. Det oppfyller krav til nærhet, men hva er nærhet i dagens digitale verden. Vi er usikre på om de vitenskapelige er best tjent med nærhet hvis kompetanse og sårbarhet er en utfordring.
- IT: IT-avdelingens bestillere har per dags dato et godt fagmiljø rundt seg. Vi har fullverdig redundans på innkjøpsfaglige oppgaver bortsett fra fakturabehandling. Vi yter i dag tjenester på bestilling av it-relaterte anskaffelser med riktig kvalitet tilpasset behovet til kjerneaktivitetene.
- Seksjon for teknisk drift: Ved alternativ 1 vil nåværende organisering opprettholdes og nødvendig nærhet til virksomheten blir ivarettatt.

- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets effektmål**

- Vi tror dette forslaget kan gi en bedre effektivitet i støtteapparatet ved at sårbarhet reduseres og at man i sterkere grad er en del av et fagmiljø. Her er det lettere å styre ressursene ved at eierskapet ligger på et sted.
- For de store fakultetene vil prosessrådgiverrollen være organisasjonsmessig knyttet til sammen nivå som bestillerne. Ved kvalitet i den rollen vil det gi en god mulighet til å ha en løpende kompetansedeling på fakultetsnivå
- IT: Vi tror dette forslaget kan føre til større sårbarhet for it-avdelingen og et dårligere tjenestetilbud til hele NTNU. Det er en risiko for at bestillinger til forskningsgrupper og til undervisningsrom kan ta lengre tid siden forslaget vil være mer ressurskrevende for hele NTNU siden det innføres flere ledd. Flere mennesker vil involveres i hver enkelt bestilling. Forskere og undervisere ønsker at deres fag skal være fokuset i en bestilling, imens dette forslaget har et innkjøpsfaglig fokus.
- Seksjon for teknisk drift: ved alternativ 2 vil det bli for stor organisatorisk avstand mellom innkjøper, fagrekvirenter og kostnadsgodkjennere.
- EVU: Stiller spørsmålsteget ved om noen av de to forslagene egentlig vil gi et mer moderne og effektiv støtteapparat (hva menes egentlig med det?).
 - Ved seksjonen opplever vi ikke at vi er sårbare: vi er tett på kjernevirksomheten, har kontroll på hele prosessen og gjør det meste selv, med egne ressurser. Vi har back-up ved ferier og fravær. Vi mener du får et større eierskap ved tettere tilknytning
 - Vi er sikre på at det blir mindre effektivt for seksjonen med dette forslaget, da innkjøper vil flyttes enten til nivå 2 eller 1 og lengre unna kjernevirksomheten. Vi stiller også spørsmål ved om det er mer moderne å gjøre det på denne måten. Back-up-systemet ved seksjonen vil rakne, det gjelder både BTB og fakturering, prosjektoppretting samt støtte for virksomheten ved seksjonen.

Resultatmål

- Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål
 - Ingen vesentlig endring fra dagens løsning. Se for øvrig punkt 1.1.
 - IT:
 - Ingen vesentlig endring fra dagens løsning. Dette vil ivareta behovet for våre it-relaterte tjenester ute i organisasjonen.
- Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål
 - Dette forslaget gir en enhetlig løsning for NTNU ved at man velger å organisere rollen innkjøper på nivå 2 for alle. En slik løsning vil redusere sårbarheten, gi bedre grunnlag for kompetansebygging og gjøre det lettere å tilby den samme tjenesten til kjernevirksomheten i hele NTNU.
 - For begge løsninger vil samspillet med prosessansvarlig og prosessrådgiver sentralt og ute på fakultetene være viktig for å få til gode og standardiserte arbeidsprosesser.
 - En del av resultatmålene er vanskelig å vurdere. Tenker da først og fremst det som er tilknyttet systemløsningene. Vi forutsetter at fordelene ved å ha en løsning som håndteres av DFØ vil sørge for god stabilitet og driftssikkerhet. Den vil uansett være lik for de to forslagene.
 - IT
 - Vi har allerede hatt en stor gevinst med å samle hele verdikjeden for it-relaterte bestillinger sentralt hos it-avdelingen. Forslag 2 kan som vi ser det føre til en svekkelse av samlingen av faglig aktivitet og dermed kvaliteten på tjenestene det er behov for ute i organisasjonen.
 - Punktet om sikker drift ved overgangen mangler vi forutsetninger for å vurdere.
 - EVU: Vi har ikke hatt tid til å vurdere dette, fordi vi kjenner ikke til prosjektet godt nok og har ikke hatt tid til å sette oss inn i det. Første punkt i resultatmålene er vanskelig å tolke, vi har heller ikke hatt nok tid til å sette oss inn i BOTTs standardisering. Vi forutsetter at sikker drift er ivaretatt ved innføring av nye systemer ved NTNU, og vi vil selvfølgelig bidra til det. For forslag 2 gjelder samme svar som Forslag 1. En del av resultatmålene er vanskelig å vurdere. Tenker da først og fremst det som er tilknyttet systemløsningene. Vi forutsetter at fordelene ved å ha en løsning som håndteres av DFØ vil sørge for god stabilitet og driftssikkerhet. Den vil uansett være lik for de to forslagene.

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Forventer ingen reduserte kostnader om dagens løsning opprettholdes. Se for øvrig punkt 1.1.
 - IT
 - IT-avdelingen har oppnådd effektivisering ved at it-relaterte bestillinger har blitt samlet i it-avd. Det er en fordel for NTNU om dette videreføres. IT-avdelingen har opparbeidet seg mye bra kompetanse og fag-kunnskap som er relevant for it-avdelingen og som ikke vil vedlikeholdes og fornyes om man fjernes fra sitt fagmiljø. Vitenskapelig personale som bestiller via it-avdelingen i dag opplever kort behandlingstid (i motsetning til hva en del som fortsatt bestiller lokalt opplever). Tjenestene er tilpasset brukernes behov og systemenes krav som gir oss en effektiv (lavere tidsbruk) og solide (få feil) tjenester.
- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**

- Løsningen kan gjennom bygging av tettere fagmiljø for innkjøperne bidra til økt kompetanse, bedre kvalitet og en mer stabil og mindre sårbar løsning for de vitenskapelige. Sårbarheten må veies opp mot de vitenskapeliges behov for nærhet til ressursene.
- Forslag 2 kan bidra til at administrative kostnader reduseres ved at man kan rendyrke rollen som innkjøper i sterkere grad ved å flytte rollen til fakultet/enhet. Det forutsetter at andre oppgaver som innkjøper har i dag løses på andre måter.
- En del av suksesskriteriene er vanskelig å måle på nåværende tidspunkt. Tenker da først og fremst det som er tilknyttet systemløsningene. Vi forutsetter at stordriftsfordelen ved å ha en løsning som håndteres av DFØ vil sørge for god stabilitet og driftssikkerhet. Den vil uansett være lik for de to forslagene.
- IT
 - IT-avdelingen vil få økte administrative kostnader om vi må ansette noen til å ta over oppgavene som fakturahåndterende bestiller utfører i dag.
 - Som vi forstår forslag 2 vil dette medføre økt tidsbruk for vitenskapelig personale siden det legges opp til at sluttbrukerne selv skal gjøre mer av vurderingene rundt hva de trenger å bestille. Vitenskapelig personale har varierende behov som ikke lett dekkes av et standardutvalg. Vitenskapelig personale trenger rådgivning fra et bestillermiljø som kan faget.
- EVU: Generelt: når oppgaver flyttes, kan noen få merarbeid som ikke kommer frem i en prosess som dette. Det vil gi en stor usikkerhet i prosjektet som er vanskelig å måle. Jf erfaringer med overgang til elektronisk bestillinger som førte til mye merarbeid for fagrekvirentene og også for innkjøper ved seksjonen. Det er svært viktig å vurdere hvordan det påvirker resten av virksomheten i denne type prosesser.

2.2 Vurdering av konsekvenser for enheten

Om den foreslåtte løsningen blir iverksatt – hva ser vi for oss blir konsekvensen for enheten, både positive/muligheter og negative/utfordringer.

Arkitektur og Design (AD)

Ingen innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Positive konsekvenser

- Beskrevet i punkt 1.3

Negative konsekvenser

- Beskrevet i punkt 1.3

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Positive konsekvenser

- **Løsning 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Opprettholde nærhet til kjernevirksomheten og ledelsen:
 - Kortere avstand mellom den vitenskapelig ansatte og støttefunksjonen
 - Enklere med direkte kontakt og uformell kommunikasjon
 - Mer fleksible støttefunksjoner og kortere beslutningsvei
 - Historikk/kontinuitet ivaretas
 - Tverrfaglig fokus
 - Større eierskap
 - Kjennskap til og fokus på enhetens totaløkonomi, samt samarbeid med alle ansatte som jobber innenfor økonomi og HR ved enheten.
 - Kvalitet i alle ledd; funksjoner ivaretas på en veldig god måte.
 - Mer robust og helhetlig økonomifunksjon på instituttnivå
 - Mulig å ivareta komplementære roller
 - Kjennskap til utstyrsbehovet ved enheten
 - Nærhet til varemottak
 - Unngår at oppgaver blir liggende igjen på nivå 3
 - Felles opplæring og deltakelse i forum ivaretar kompetanseutvikling og hvordan rollen utføres
 - Økt standardisering og styrking av faglige nettverk vil gjøre det enklere å dekke opp for hverandre ved fravær
- **Løsning 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - «Stordriftsfordeler» knyttet til ressursbruk og robuste back up-løsninger
 - Dedikert tid til rollen
 - Mer enhetlig støttefunksjon for hele organisasjonen

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**

- Større avstand til et felles kompetansemiljø (faglige nettverk blir viktig)
- Mer krevende å etablere gode back up-løsninger ved fravær
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Organisatoriske endringer kan skape usikkerhet i organisasjonen
 - Mange store endringer på samme tid
 - Avstand til kjernevirksomheten, vitenskapelig ansatte og ledelsen blir større
 - Mindre kjennskap til instituttens særegenhet og lokale behov vil kunne gi dårligere kvalitet
 - Mindre tverrfaglig fokus
 - Begrenser instituttledernes råderett over ressursene
 - Oppgaver blir liggende igjen på nivå 3
 - Flere feilføringer
 - Internt samarbeid på nivå 3 vil bli svekket

Ingeniørvitenskap (IV)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Nærhet/tett på kjernevirksomheten
 - Bestiller har kjennskap til instituttets prioriteringer
 - Bestiller vil fortsatt kunne være en viktig støtte i det tverrfaglige administrative støtteapparatet nær prosjektleder
 - Bestiller er tett på Laboratorieleder og de teknisk ansatte
 - Bestiller beholder den nære relasjonskompetansen og benytter den aktivt for å ivareta et godt servicenivå til den enkelte behovshaver
 - Vi kan tilby innkjøper/anskaffelsesrådgiver en forståelse for kjernevirksomheten som gjør rollen mer interessant.
 - Det er kritisk at bestiller kjenner aktiviteten ved instituttet da «bestiller oppgaven» er mer enn et skjema som skal sendes på arbeidsflyt. Det handler om proaktivt å kunne støtte den enkelte prosjektleder og de ulike aktiviteter som foregår på instituttet.
 - Instituttet forvalter og eier de administrative støttefunksjonene som krever tett kobling og kjennskap til kjernevirksomhet:
 - Instituttet kan prioritere ressurs inn mot strategiske satsninger i det daglige og også langsiktige prioriteringer som investeringsplaner og innkjøp knyttet til det.
 - Bestiller jobber tett sammen i økonomiteamet – mer robust og helhetlig økonomifunksjon på instituttet.
 - Bestiller har en nøkkelrolle for å ivareta et godt regnskapsgrunnlag, det igjen er viktig for økonomistyring av den enkelte enhet.
 - Organiseringen er velprøvd og det fungerer godt slik det er organisert i dag.
 - Unngår at oppgaver blir liggende igjen på nivå 3
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Lettere å sikre lik opplæring, kompetansenivå og prosessetterlevelse ved et større team på fakultet.
 - Mulighet for spesialisering innen innkjøp/anskaffelser.
 - Muliggjør rasjonell drift for små enheter.

Negative konsekvenser• **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**

- Vanskeligere å sikre lik kompetanse, opplæring ved at det de ansatte er fordelt på de ulike enhetene.
 - Fagnettverk ved IV er et mitigerende tiltak som fungerer svært godt.
- Mindre muligheter for faglig spissing innen innkjøp/anskaffelsesprosesser

Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten

- Tilgjengelighet reduseres eller svekkes
- Enhetene mister en ressurs i det administrative støtteapparatet tett på kjernevirksomheten
 - Det krever at teamet jobber sammen og har den samme relasjonskompetansen.
 - Innkjøper får mindre kjennskap til instituttets særegenhet og lokale behov.
- Avstand mellom leder og medarbeider og arbeidsmiljø generelt
- Oppgaver blir liggende igjen på nivå 3 – vil påvirke kjernevirksomheten og ledelsen negativt.
- Leveransebekrefter-funksjonen blir værende ved instituttene, uavhengig av løsning, noe som gjør at løsning 2 blir ganske inngripende i andre stillingers arbeidsoppgaver og dermed medfører store endringer for noen ansatte ved instituttene.
- Innkjøper/anskaffelsesrådgivers funksjon i det tette samarbeidet vedkommende har med prosjektøkonomene og med instituttets controller når det gjelder oppfølging av innkjøp og innkjøpsplaner svekkes betydelig hvis rollen sentraliseres.
- Et ev. fortrinn ved redusert sårbarhet ved fravær vil viskes ut av manglende eierskap av innkjøper/anskaffelsesrådgiver-ressursen sett fra instituttets side, med forhandlinger om prioritering av arbeidsoppgaver som konsekvens. Ved fravær av en innkjøper/bestiller, vil instituttene ved løsning 2 kunne risikere å bli liggende i en kø.

Medisin og Helsevitenskap (MH)Positive konsekvenser• **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**

- Opprettholde opparbeidet organisasjonskunnskap:
 - Lette tilgang til innkjøper for enhetene
 - Innkjøper kjenner instituttet godt og kan yte god og rask service
 - Fleksibilitet med tanke på organisasjonsendringer og vekst av enheter
 - Ivaretar campus behovene
 - Kontinuitet
 - Enkelt med raske avklaring med kontrollere på fakultetet, samt god dialog med PØ på institutt og kontorsjef
- Spesialisering, standardisering, fravær og robusthet
 - Opparbeidet seg spesialist-kompetanse og jobber for kvalitet i bestillingene
 - Kompetente medarbeidere som rådgivere for fakultetet om innkjøp
 - Arbeidet er i stor grad standardisert fordi de kan jobbe på tvers.
 - Ivaretar oppgavene på tvers av institutt ved fravær
- Fagspesifikk og lokal kunnskap

- I tillegg til innkjøpere på fakultet har vi ansatte på institutt som ivaretar lokale behov og fagspesifikke bestillinger for laboratoriene
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - MH ser ikke fordeler med at innkjøpere ikke skal kunne være ansatt på institutt. Dette bør vurderes basert på kjernevirksomhetens behov.

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - MH ser ikke noe negative konsekvenser med dette løsningsforslaget.
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Fagspesifikk bistand kan bli svekket.
 - Oppgavene kan bli liggende på institutt dersom de innkjøpere som er på institutt flyttes til fakultet
 - Organisasjonen må bruke tid på både innføring av nye rutiner, systemer og organisatoriske endringer

Naturvitenskap (NV)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Nærhet til faglig virksomhet og andre ressurser på instituttet (eks. prosjektleder, kontorsjef, instituttleder)
 - Mulighet for tverrfaglige administrative team nært faglig virksomhet
 - Bedre kjennskap til instituttets faglige virksomhet, samt instituttets totale økonomi
 - Innkjøper kan bedre «få med seg det som skjer» ved å sitte i miljøet, og bidra som en rådgiver inn i plan- og budsjettarbeid
 - Nærhet i det daglige gjør at man kan fange opp informasjon som går utenom de formelle kanalene
 - Større anskaffelser påvirker instituttens økonomi – framdrift i anskaffelsesprosessen påvirker det økonomiske handlingsrommet for ulike år. Innkjøpers innsikt kan gi verdifullt bidrag til prognosearbeid og budsjettering
 - Innkjøper antas å få bedre eierskap til oppgavene, noe som vil utvikle ansvarsfølelse, gi trivsel og bedre arbeidshverdag. Oppgavene blir mer meningsfulle.
 - Totalt sett vil dette kunne styrke både oppfølgingen av det enkelte innkjøp, men også økonomistyringen som helhet ved det enkelte institutt
 - Fungerer godt slik det er i dag. Ulike deler av prosessen vil kunne løses bedre, for eksempel er samling av anskaffelsesrådgivere på fakultetsnivå en mulig løsning – men dette er det fleksibilitet for innenfor løsningsforslag 1
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Større innkjøpsfaglig fagmiljø
 - Mer rendyrket rolle – lettere å spille på hverandres erfaring og kompetanse
 - Mer effektiv opplæring
 - Dette er imidlertid effekter man kan ta ut uavhengig av organisering ved større bevissthet rundt roller og prosess og mer fokusert jobbing med dette i fagmatrisen

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Ingen innspill
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - De positive konsekvensene ved løsningsforslag 1 vil i stor grad falle bort, hvor avstanden til instituttet og manglende kjennskap til instituttets særpreg, virksomhet og strategi anses som mest vesentlig. Risiko for at innkjøpsressursen ikke er like tilgjengelig når behovet oppstår.
 - I og med at det i dag praktiseres delte roller, vil det ligge igjen oppgaver på instituttnivå som må løses på annen måte. Betydelig risiko for at f.eks. kontorsjef blir sittende med typiske restoppgaver

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Mulighet til å velge organisering selv (innenfor gitte rammer) og tilpasse denne til enhetens behov.
 - Alternativ 1a og 1b gir mulighet for å fortsatt ha innkjøpere på nivå 3, noe som kan oppleves mer virksomhetsnært. Vi får innkjøpere som har god kjennskap til enhetens aktivitet og økonomiske prioriteringer, og som er i stand til å gi behovshaveren råd i tråd med disse. Disse alternativene gir god lokal kontroll over hele innkjøpsprosessen og god støtte til lokal BDM-utøver.
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Robust løsning
 - Samling av oppgaver på færre innkjøpere vil kunne gi bedre mulighet for kompetanseutvikling og profesjonalisering i rollen som innkjøper.
 - Samlet innkjøpsfaglig miljø
 - Kan gi mer ensartet praksis og mer etterlevelse av regelverket
 - Sterkere fagmiljø gjennomgående på NTNU – kan lette samarbeid på tvers av NTNU om fag- og kompetanseutvikling
- **Gjelder begge forslag:**
 - Nye, detaljerte rolle- og prosessbeskrivelser
 - Innkjøpergruppe – unngå sårbarhet, sikre flyt, etc
 - Bruk av fagrekvirenter – sikre fagnær innkjøpsstøtte

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/utfordringer for enheten**
 - Kan bli et mindre samlet kompetansemiljø og utfordrende å utvikle den innkjøpsfaglige kompetansen
 - Utfordring å finne en organisatorisk løsning som passer alle institutter på et heterogent fakultet (mht størrelse på institutter)
 - Vil kunne få mange ulike modeller på NTNU – utfordrende for prosesseier ifht fag- og kompetanseutvikling?
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/utfordringer for enheten**
 - Større avstand til kjernevirksomheten

- Høyere arbeidsbelastning på BDM dersom Innkjøperen ikke kjenner enhetens strategi/virksomhetsprioriteringer
- Flere avviste anmodninger med påfølgende behov for oppklaringer
- Økt arbeidsmengde ved avvik
- Høyere risiko for at behovshaver handler på egen hånd, utenfor rammeavtaler
- Restoppgaver på nivå 3 som det ikke er ressurser til å løse
- lavere medarbeidertilfredshet samt redusert kvalitet i en overgangsperiode. Stor risiko for høyere turnover.
- Stor risiko for dårligere økonomistyring gjennomgående i hele organisasjonen pga mindre innkjøpsfagsfaglig lederstøtte lokalt.
- **Gjelder begge forslag:**
 - Anskaffelsesrådgiver på nivå 2 (eller 3) kan bety et lite fagmiljø for denne rollen og sårbarhet ifht fravær/turnover

Vitenskapsmuseet (VM)

Positive konsekvenser

- **Gjelder både for løsningsforslag 1 og 2 i og med at rollen som bestiller allerede er lokalisert i museumsadministrasjonen (nivå 2).**
 - Det er positivt at museet gjennom rollen som anskaffelsesrådgiver kan med egne ressurser gjennomføre anskaffelser opp til 1,3 mill. kr. Primærvirksomheten vil raskere kunne få bistand til å gjennomføre anskaffelser mellom 0,5 og 1,3 mill. kr eks. mva.
 - Rollen som leveransebekrefter vil bidra til å effektivisere attestasjonskontroller knyttet til mottak av varer og tjenester, melde eventuelle avvik til innkjøper eller fagrekkvirent og vurdere fakturaen opp mot vareleveransen. Det brukes mye tid og ressurser til dette arbeidet i dag.
 - Standardiserte arbeidsprosesser, rolle- og rutinebeskrivelser vil bidra til å styrke støtten til behovshavere innkjøp ved museet og bidra til å effektivisere de administrative støttefunksjonene. Standardisering vil også øke muligheten for å støtte og samhandle med hverandre på tvers av institutter og fakulteter. Tjenestene og servicen blir mer ensartet ved NTNU, og det blir lettere å utvikle kompetansen internt i NTNU.

Negative konsekvenser

- **Gjelder både for løsningsforslag 1 og 2 i og med at rollen som bestiller allerede er lokalisert i museumsadministrasjonen (nivå 2).**
 - En stor utfordring ved museet er tilstrekkelig robusthet i de administrative støttefunksjonene. Dette gjelder også BtB funksjonen hvor rollene innkjøper og ikke minst anskaffelsesrådgiver vil være svært sårbar ved sykdom og annet litt lengre fravær.
 - I BtB-funksjonen ved museet vil også et lite fagmiljø kunne være en utfordring. Viktig at nivå 1 viderefører/oppretter nettverk både for innkjøper og anskaffelsesrådgiver. Behovet for et velfungerende nettverk vil kanskje være størst for de små enhetene.
 - En utfordring for museet vil være kravet i de fleste løsningsforslagene om at innkjøper på nivå 2 skal utføre rollen i 100 % stilling med mulighet for å innta rollen som anskaffelsesrådgiver (gitt visse kriterier). NTNU Vitenskapsmuseet har begrensede økonomiske ressurser og det vil bli utfordrende å finne ressurser til to 100 % kombinerte stillinger som innkjøper og anskaffelsesrådgiver. Mulige løsninger er

- at museet og de små fakultetene får ha en 100 % stilling kombinert som innkjøper og anskaffelsesrådgiver og i tillegg ha en 50 % stilling som innkjøper jfr, løsningsforslag 1 alternativ A. Den andre delen av 50 % stillingen vil for museet få oppgaver innen prosjektøkonomi. Museet har svært god erfaring med at innkjøper også har arbeidet med prosjektøkonomi
- et samarbeid mellom to nivå 2 enheter om en 100 % kombinert stilling som innkjøper og anskaffelsesrådgiver eller en 100 % stilling som anskaffelsesrådgiver. Erfaringsmessig er det svært utfordrende å få dette til å fungere i praksis over tid.
- at det åpnes opp for at ansatte innkjøpere i 50 % stillinger på de små enhetene kan bli sertifisert for å kunne fungere som en back-up for en anskaffelsesrådgiver ved sykdom og ferieavvikling. Vedkommende vil også kunne støtte anskaffelsesrådgiver i det daglige virke og skape et lite fagmiljø. Dette ville bidra til å opprettholde og utvikle kompetansen i begge stillingene.
- at Nivå 1 kan bistå museet og små fakultet med rollen som anskaffelsesrådgiver ved ferie eller sykdom.

Økonomi (ØK)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Dette vil være en løsning relativt lik den vi har i dag, men vil kunne gi oss nye muligheter med innkjøpergrupper som kan sikre robustheten.
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Ser ingen positive konsekvenser, for NTNUs oppdrag og kjernevirksomhet.

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Ser ingen negative konsekvenser ut over det som beskrives knyttet til rollen som innkjøper vs fagrekvtrent. Det er imidlertid uavhengig av løsningsforslag.
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Iverksetting av Forslag 2 vil ha svært negative konsekvenser. Ikke bare vil det medføre store endringskostnader, men endringen vil være til en løsning som vil være dårligere for fakultetet og dets enheter. Forslag 2 bør klart unngås
 - Forslag 2 innebærer større avstand til kjernevirksomheten, lengre linjer/flere ledd for å bestille varer/større feilmargen ved betaling. Ved at vi ikke har det tilstrekkelige fagmiljøet på nivå 2 i dag, må denne funksjonen bygges opp og det vil føre til flytting av ansatte som i seg selv er en egen prosess.
 - Videre vil totalkostnadene øke (administrative kostnader + behovshaver kostnader). Selv i en situasjon hvor de administrative kostnadene muligvis reduseres, har det liten hensikt å redusere administrative kostnader hvis behovshavers kostnader øker (eller den faglige verdiskapingen reduseres).
 - For vårt fakultet vil en «profesjonalisering» av innkjøperrollen også føre til økt sårbarhet da det vil bli et svært lite fagmiljø grunnet bestillingsmengden. Ved fravær av en innkjøper, vil en stor del av støtten til instituttene være redusert/borte.

Fellesadministrasjonen (FA)Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Ingen vesentlig endring fra dagens situasjon
 - IT: Ytterligere utvikling av eksisterende roller og oppgaver for it-avdelingen
 - Teknisk drift: Tett samarbeid mellom kostnadsgodkjennere, fagrekvirenter og innkjøper som har kunnskap om forvaltning, drift og vedlikehold av byggverk.
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Det vil gi oss en mulighet til å redusere sårbarhet, sikre likebehandling og bygge et sterkere felles fagmiljø
 - IT: Vi ser ingen positive konsekvenser for it-avdelingen i forslag 2.
 - EVU:
 - Positive konsekvenser: Forslag 1 gir større eierskap å ha nærhet til virksomheten. Innføring av nytt system krever at du har kunnskap om virksomheten der du skal utføre oppgavene. Viktig å bygge opp erfaring i nytt system før det blir vurdert en eventuell endring av organisering. Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten. Vanskelig å se gevinsten av en omorganisering før systemet er prøvd ut og en ser hva som kan gjøres både for å effektivisere og få ut gevinster.

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Ingen vesentlig endring fra dagens situasjon
 - Seksjon for teknisk drift: Mangler sertifisering av innkjøper som anskaffelsesrådgiver.
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Sikre god ivaretagelse av de enheter der vi flytter ut ressurser.
 - IT:
 - Stykker potensielt opp et velfungerende bestillerteam.
 - Lang opparbeidet kompetanse på it-avdelingen flyttes ut av it-avdelingen og vil forvitres.
 - Kan medføre at vi må ansette en person for å ta over administrative oppgaver.
 - Forslag 2 medfører problemer med å utføre administrative oppgaver for digitaliseringsprogrammet.
 - Seksjon for teknisk drift:
 - For stor organisatorisk avstand mellom innkjøper, fagrekvirenter og kostnadsgodkjenner. Leder mister muligheten til å omdisponere ressurser ved behov.
 - EVU:
 - Negative konsekvenser: Forslag 1: Seksjonen har back-up i dag, men ved en endring i forslag 1 der alle må være i minimum 50% stilling så mister vi back-upen som kjenner virksomheten og kan gå rett inn som vikar. Forslag 2: Mister nærheten til virksomheten. Vi vil sitte igjen uten ressurser som i dag er lett tilgjengelig hele tiden og som kjenner virksomheten (både for konferanse og etter- og videreutdanning). Seksjonen jobber ut mot alle fakulteter, og gjør bestillinger og fører på svært mange prosjekter, så nærhet til fagrekvirentene i seksjonen er svært viktig for punktlig leveranser og for å unngå feil. Så

konsekvensene ved forslag 2 kan føre til feilføringer pga. mindre kjennskap og eierskap til disse prosjektene og dårligere effektivitet. Vi vil antakelig miste vår back-up som per i dag jobber mindre med bestillinger enn kravet er i dette forslaget.

2.3 Forslagets påvirkning på kjernevirksomheten

Formålet med prosjektet og målet til NTNU er å skape gode forhold for kjernevirksomheten. Om endringsforslaget blir iverksatt, hvilken påvirkning vil dette kunne ha for kjernevirksomheten

Arkitektur og Design (AD)

- Ingen innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

- Beskrevet i punkt 1.3

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- **Forslag 1: forslagets påvirkning på kjernevirksomheten**
 - For kjernevirksomheten er det viktig at de som arbeider med støttefunksjoner er kunnskapsrike, tilgjengelige og fleksible. Kunnskap kan være knyttet til system, lover, regler og rutiner, men også til lokale forhold som enhetenes særegenhet, historikk og lokale behov. En videreføring av dagens organisering av innkjøperne vil være med på å skape forutsigbarhet og kontinuitet for kjernevirksomheten. En vil kunne få mer tverrfaglig samarbeid på nivå 3 ved denne løsningen.
- **Forslag 2: forslagets påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Med dette forslaget vil kjernevirksomheten få en mer profesjonalisert støttefunksjon som er god på systemer, lover, regler og rutiner. Kjennskap til lokale særegenheter og behov blir imidlertid vanskeligere å ivareta. Det er også en fare for redusert tilgjengeligheten. Det blir vanskeligere å stikke innom «innkjøpskontoret» for raske avklaringer og/eller uformell kommunikasjon.

Ingeniørvitenskap (IV)

- **Forslag 1: forslagets påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Kjernevirksomheten trenger administrativt støtteapparat som er kompetent, tilgjengelig og fleksibelt. En videreføring av dagens organisering av innkjøperne vil være med på å skape forutsigbarhet og kontinuitet for kjernevirksomheten.
 - Innkjøp er en vesentlig del av det meste av vår aktivitet.
 - Forskningsprosjektene krever stor grad av tilgjengelighet på denne tjenesten for å sikre fremdrift i forskningen.
 - Investeringsplanene til IVs institutt er omfattende. Både gjeldende og kommende rammebetingelser for netto-budsjetterende virksomheter setter store krav til høy cash flow i instituttøkonomien – en dedikert innkjøps-/anskaffelsesrådgiverressurs er avgjørende for å sikre forutsigbarhet og fremdrift.
 - Dagens organisering gjør at vi er tett på behov, vurderer innkjøp som igjen er en forutsetning for en god økonomistyring. Enhetene ønsker ikke at denne førstekontrollen som bestillerne i dag utfører legges på en annen enhet/annet nivå. Bestiller kjenner aktiviteten og vet i stor grad hvilke prosjekt/analyse/k-sted de ulike aktivitetene kan

benytte som belastningssted. Innkjøp er mer enn å bestille en vare, det krever også å ta riktig mottak, påse at varen leveres til riktig lokasjon, kontrollere at riktig vare eller deler av bestillingen er ankommet, retur, evt. kreditnota og fakturahåndtering i samsvar med det som er levert.

- Forslag 1 vil gi enhetene en mulighet til å gjøre gode valg som er til det beste for kjernevirksomheten.
- Det er viktig for bestiller at vedkommende er med på hele prosessen fra behov til betaling (tettere på hele prosessen). Det er ofte at det oppstår avvik, det kan enten være at innkjøp må returneres, at ikke alle varer er mottatt eller at feile varer er mottatt- og da er det en stor fordel at bestiller kjenner hele prosessen og at ikke avvikene må nøstes opp i ved mottak av faktura.

- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**

- Forslag 2 vil skape en uforutsigbarhet og avstand til kjernevirksomheten – dette kan påvirke både fremdriften i forskningsprosjektene og enhetenes totale økonomistyring.
- I dag har de ulike bestillere kjennskap til enhet/ansatte, men når ansatte erstattes vil det kreve en betydelig innsats for å opparbeide seg denne kunnskapen om den enkelte enhet.
- De vitenskapelig ansatte vil etterspørre den grad av service som de er vant til at de i dag har gjennom det arbeidet som bestiller i dag utfører
- Ikke økonomiske gevinster for enheten, heller en belastning av oppgaver som blir liggende igjen:
 - Vil kreve flere fagrekvirenter, det vil si andre ansatte må ta deler av rollen/oppgaven som bestiller i dag har på enhet.
 - Vil kreve leveransebekrefter- eller flere, det vil si andre må ta deler av rollen/oppgaven som bestiller i dag har på enhet.
- Det er et viktig poeng at det er ikke BOTT eller det nye systemet som skal tilpasse hvordan vi jobber ved enheten, men at vi heller tar utgangspunkt i hvordan vi jobber og forbedrer oss på det.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**

- Kjernevirksomheten ved MH har behov for innkjøpere som ivaretar lovverket, yter god service, er fleksible og har god organisasjonskunnskap. Gjennom organisering av innkjøpere som et team på fakultetet og innkjøpere på institutt etter behov dekker vi kjernevirksomhetens behov og særbehov.
- Anskaffelsesrådgiver har mellom 30-50 kjøp i kategorien 100'-1,3 mill. NOK i året og dette er en meget viktig funksjon for forskerne som oftest har behov for at man handler raskt, og iht. anskaffelseslovverket.
- Løsningsforslag 1 vil gi mulighet til å gjøre gode valg som er til det beste for kjernevirksomheten

- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**

- MH har store enheter som er avhengige av innkjøpere som forstår deres behov og kan foreta riktige vurderinger for å ivareta kvaliteten i bestillingene. Den nødvendige kompetansen for å utøve oppgavene knyttet laboratoriet i denne rollen er vanskelig å oppnå dersom man er ansatt på fakultetet.

Naturvitenskap (NU)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Dekket under punkt 1.4 – påvirkning på kjernevirksomheten er gjennomgående fokus i høringsinnspillet
- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Dekket under punkt 1.4 – påvirkning på kjernevirksomheten er gjennomgående fokus i høringsinnspillet

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Valgfrihet vil kunne innebære små endringer for kjernevirksomheten ved en del institutter, men muligens noe mer endring for enkeltinstitutter. Opplevd kvalitet vil kunne variere. Valg av alternativ 1a/1b vil innebære fortsatt opplevelse av nær brukerstøtte for ansatte i kjernevirksomheten.
- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Forslag 2 vil innebære større endringer for kjernevirksomheten ved alle våre institutter. De fleste innkjøp (med unntak av de som initieres av fagrekvirent) skal foretas av ansatte som ikke lenger er organisert ved instituttet. Det er en fare for opplevelse av avstand og lavere kvalitet fordi innkjøper da har mindre kjennskap til virksomheten og dens behov.

Vitenskapsmuseet (VM)

- **Gjelder både for løsningsforslag 1 og 2 i og med at rollen som bestiller allerede er lokalisert i museumsadministrasjonen (nivå 2).**
 - Gjelder både for forslag 1 og 2 i og med at rollen som bestiller allerede er lokalisert i museumsadministrasjonen (nivå 2).
 - Vitenskapsmuseet vil ikke bli påvirket i så stor grad i og med at vi i dag er organisert tilsvarende forslag 1 og 2.
 - Innkjøper vil inneha roller som anskaffelsesrådgiver, leveransebekrefter og fakturaflytoppfølger. Vitenskapsmuseet må vurdere å bruke flere fagrekvirenter for å ivareta innkjøp av varer og tjenester på en god måte.
 - Fagrekvirenter vil også få rollen som leveransebekrefter for sine bestillinger for å få mer effektiv oppfølging av mottak.
 - Dette vil kreve tettere oppfølging av fagrekvirenter og tilrettelegge slik at de holdes oppdatert på rammeavtaler og det som er nytt innen fagområdet og hva som mer viktig for å kunne utøve rollen.

Økonomi (ØK)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Vil som i dag fortsatt gi stor fleksibilitet, og en kjernevirksomhet som har den administrative støtten nær seg.

- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Større avstand fra kjernevirksomheten til innkjøper. Lengre linjer/flere ledd for å bestille varer/større feilmargin ved betaling.

Fellesadministrasjonen (FA)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Ingen vesentlig endring fra dagens situasjon. Se for øvrig punkt 1.1
- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Forslaget vil organisere innkjøperne på nivå 2 i organisasjonen.
 - Dette forslaget vil flytte en del innkjøpere fra nivå 3 til nivå 2 organisasjonsmessig. For kjernevirksomheten kan det oppleves som en større avstand til innkjøper. Her er det viktig å synliggjøre at vi har hel-digital løsning.
 - Løsningen vil gi sterkere fagmiljø på nivå 2 og mindre sårbarhet ved sykdom/turn-over som kommer kjernevirksomheten til gode. Eierskapet til ressursen vil ligge på nivå 2 og styres av samme ledelse. Ved å bygge gode innkjøpere på nivå 2 vil man også få til et tett miljø hvor man enklere får delt kompetanse som også kommer kjernevirksomheten til gode.
 - IT
 - Forslag 2 vil stykke opp et velfungerende bestillerteam noe som medfører risiko for en dårligere tjeneste for forskere og undervisere med lengre behandlingstid. Det blir større avstand mellom bestillere og de som skal gi faglig rådgivning. Det sentrale er å gi kundene tilgang til riktig bestillerkompetanse og som vi forstår alternativene blir dette vanskeligere med forslag 2. Forslag 2 spesialisere innkjøpsfunksjonen og gir mindre fokus på en bestillerfunksjon tilpasset forskning og undervisning.
 - Seksjon for teknisk drift: I BtB-prosessen er nærhet til produksjon der behovet oppstår, svært viktig for oss. Dette er spesielt med tanke på den hastigheten og volum som kreves for vår leveranse på drift.
 - EVU:
 - Forslag 1: Særlig for bestilling av eksterne lokaler (til etter-og videreutdanningstilbud eller konferansearrangement) er det svært viktig at faktura blir kvalitetssikret før den blir bokført. Her er tett kontakt viktig mellom fagrekvirent og innkjøper og kjennskap til virksomheten. For konferanser må det være tett dialog med hoteller, eks dagpakker, der må også mva vurderes for hvert enkelt prosjekt. Det vil beholdes ved forslag 1. Vi mener fagmiljøene er fornøyde med hvordan det løses i dag (får lite negative tilbakemeldinger).
 - Forslag 2: For virksomheten hos oss vil vi miste den tette kontakten mellom fagrekvirent, innkjøper og godkjenner, det kan skape store utfordringer pga de mange prosjektene som går gjennom seksjonen. Ofte svært kort tid fra bestilling til leveranse, svært viktig at det er god effektivitet og rask oppfølging. Om endringene blir iverksatt er vi svært usikre på om vi klarer å levere like godt som ved dagens organisering.

2.4 Andre innspill

Er det andre innspill eller behov som bør påvirke beslutningen om en fremtidig organisering av Behov til Betaling som enheten ønsker å formidle?

Arkitektur og Design (AD)

- Ingen ytterligere innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

- Ingen ytterligere innspill

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- **Forslag 1: Andre innspill fra enheten**
 - Instituttene foretrekker løsningsforslag 1. Dette med grunnlag i kjernevirksomhetens behov for nærhet til innkjøper, og viktigheten av at den/de som har denne rollen har god kjennskap til utstyrsbehovet på instituttet. Fakultetet mener dette bør tillegges vekt i en totalvurdering.
- **Forslag 2: Andre innspill fra enheten**
 - Det er en forutsetning at en innkjøper som skal ivareta BtB for et institutt har kjennskap til lokale særtrekk og lokale behov. Dette tror vi blir krevende ved løsning 2. Vi tror også det er en viss fare for at enkelte vil finne stillingen sin mindre attraktiv dersom de kun må jobbe innenfor BtB og ikke lenger kan gjøre ulike oppgaver. En mister mulighet for samarbeid med andre funksjoner (økonomi, HR, ledelse m.m.) på egen enhet og totalforståelsen for enhetens virksomhet blir ikke godt ivaretatt. Oppgaver som blir igjen på instituttnivå dersom man flytter ressurser fra nivå 3 til nivå 2 må noen ivareta.
- **Diverse**
 - BtB er en viktig del av økonomifunksjonen ved NTNU, og det at denne funksjonen fungerer på en god måte er med på å skape økonomisk handlingsrom for organisasjonen. Fakultetet mener at det blir viktig at man jobber for å heve kvaliteten innenfor denne prosessen på alle nivå i organisasjonen. Det må gis tilstrekkelig og god opplæring og faglige nettverk og gode back up-løsninger må etableres. Man bør også etterstrebe og øke status for innkjøpsrollen. Det vil forhindre turnover og gjøre det lettere å rekruttere gode medarbeidere.

Ingeniørvitenskap (IV)

- **Forslag 1: Andre innspill fra enheten**
 - Alle instituttledere, LOSAM IV, samt Dekanat på IV er tydelige på at bestillerne (med utvidet fullmakt tilsvarende anskaffelsesrådgiver) fortsatt må være organisert på nivå 3, og at løsningsforslag 1 er riktig valg. Dette gir best understøttelse av kjernevirksomheten og det vil være et vesentlige tilbakeskritt om vi skulle svekke det tverrfaglige samarbeidet mellom kjernevirksomhet, administrativt støtteapparat og ledelse.
- **Forslag 2: Andre innspill fra enheten**
 - Presentasjonen av løsningsforslagene etter design sprinten for BtB trigger en diskusjon som ikke er tatt tilstrekkelig på NTNU. Når nivå 1 i forbindelse med innkjøpsprosesser snakker om kvalitet fremheves aspekter som innkjøpsbestemmelser, reglement og lover.

Når nivå 3 i forbindelse med innkjøpsprosesser snakker om kvalitet så fremheves også kvaliteten som sluttbruker (kjernevirksomheten) opplever. Begge disse aspektene er sentrale for å utforme fremtidens innkjøpstjeneste på NTNU.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

- **Uavhengig av løsningsforslag**
 - Selv om dagens organisering kan oppleves som effektiv og god for instituttene ved MH er det viktig å rette fokuset på de nye verktøyene og hvordan kan disse videreutvikles slik at tjenestene kan være enda mer strømlinje formet. Det er stort forbedringspotensial i logistikken og hvordan bestillinger og faktura matches i systemet. Dette er noe som kan bidra til større effektivitet uavhengig av valg av løsningsforslag. Målet må være at de fleste bestillinger blir matchet mot faktura slik at ledere med BDM slipper å godkjenne både bestilling og til slutt faktura for samme bestilling.
 - Fakultetene og institutt må ha enkel tilgang til rammeavtaler og betingelsene for bestillinger for å kunne ivareta god rådgivning og tjenester for de ansatte. Det er svært utfordrende å jobbe med kvalitet når grunnlaget for rådgivningen er ikke lett tilgjengelig. For eksempel oversikt over alle varer NTNU har i inngåtte rammeavtaler er ofte kjent bare for de som forvalter avtalene på nivå 1.
 - Valg av løsningsforslag bør kunne ivareta vekst i enkelte enheter, fakultetet og ikke minst lokale behov, samtidig som man jobber for kvalitet og ette NTNU.

Naturvitenskap (NV)

- Ingen andre innspill

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- SU har arrangert høringsmøte hvor alle interessenter var invitert. I møtet ble det bedt om innspill på spørsmålene i høringsnotatet. Basert på innkomne innspill kan det oppsummeres at SU ønsker løsningsforslag 1 fremfor løsningsforslag 2. Deltakerne i møtet mente videre at løsningsforslag 1 i større grad enn løsningsforslag 2 bidrar til å nå målsettingene i BOTT ØL-prosjektet.
- Det fremstår usikkert for oss i hvilken grad det er behov for et kvalitetsløft på tjenestene som leveres i dag. Før vi har oversikt over omfang og kvalitet på ulike kategorier av innkjøp ved SU, er det krevende å argumentere for radikale endringer.
- Hva er kvalitet på innkjøpsområdet - Brukeropplevelse? Etterlevelse av regelverk? Rett anskaffelse til rett tid og til rett pris? Kvalitet kan oppleves forskjellig innad i en faggruppe og hos kjernevirksomheten (nivå 3). Jevnlig tilbakemelding fra brukerne er viktig for å sørge for at målene i BOTT oppfylles.
- Kvalitet på rammeavtaler – behov for å styrke arbeidet med at NTNU har rammeavtaler som tjener kjernevirksomheten godt – uavhengig av hvilken modell som velges.
- **Basert på dette ber SU om at løsningsforslag 1 velges.** Dette vil gi organisasjonen mulighet til å foreta en grundig vurdering av hva som fungerer bra og hva som er utfordringer i dagens organisering, for deretter å kunne vurdere hvordan ulike organisatoriske modeller vil kunne møte styrker/utfordringer.

Vitenskapsmuseet (VM)

- ...
- ...

Økonomi (ØK)

- **Forslag 1: Andre innspill fra enheten**
 - Viser til punkt under 1.3
- **Forslag 2: Andre innspill fra enheten**
 - Viser til punkt under 1.3
- Generelt er det viktig for oss at det blir tenkt helhet, slik at man ser eventuelle konsekvenser denne delprosessen kan gi. Det hjelper ikke å optimalisere en enkelt prosess dersom det gir suboptimale løsninger utenfor den definerte prosessen.
- Vi er spesielt bekymret for de oppgavene som bestillerne i dag gjør som ikke er definert i innkjøperrollen, og som fortsatt er viktig blir gjort. Dette kan være oppgaver som å sette varer på rett plass og ha kontroll på «varelager».
- Det vil være minst like viktig å ha fokus på gode innkjøpsavtaler og forståelige systemverktøy for å gjøre arbeidet til de definerte rollene enklere.
- Viser for øvrig til kommentarene om de nye rollebeskrivelsene: Med den innkjøpsporteføljen fakultet for økonomi har pr. i dag, kan vi ikke se at stor mengde (50% stilling) skal være nødvendig for å få kvalitet i innkjøpene. De fleste innkjøpene er ikke vanskelige innkjøp i innkjøpsfaglig forstand. Det er imidlertid svært viktig med nærhet til de som har behov for innkjøpet for å sikre at det er det riktige innkjøpet som gjøres og at det er rammer for å gjøre kjøpet. Vi bør ikke gjøre valg som gir oss en mindre effektiv administrasjon enn vi har i dag.
-

Fellesadministrasjonen (FA)Gjelder begge forslag:

- Vi har lyst til å gi et innspill om rollen anskaffelsesrådgiver. BTB dekker innkjøp og den tekniske biten av det å foreta kjøp. Den dekker ikke hele anskaffelsesprosessen. I økonomiavdelingen har vi 12 stk anskaffelsesrådgivere i dag som dekker alle anskaffelser fra 100.000 og opp. Noen fakulteter har dispensasjon til å foreta anskaffelser del 1 (opp til 1,3 mill.) og styrer selv hvilke bestillere som kan gjøre disse kjøpene.
- Rollen anskaffelsesrådgiver i BOTT er mye mer omfattende uten at det er tegnet en helhetlig anskaffelsesprosess.
- Løsningsforslagene begrenser rollen i NTNU til å foreta anskaffelser del 1 slik det praktiseres for enkelte fakulteter i dag og det er bra.
- Kompetansekravene som stilles til rollen i BOTT er mye sterkere enn det som er i dagens løsning. Blant annet er det krav til sertifisering for de som skal inneha rollen. Slik det er i dag er det opp til fakultetene å oppnevne de som skal inneha rollen og da sørge for at de innehar den riktige kompetansen til å utføre rollen.
- NTNU må ta stilling til om de nye kravene til rollen gjør at det må en godkjennelse til fra noen andre.
- NTNU har sett et stadig mer pågående leverandørmarked rundt våre anskaffelser og det blir stadig flere saker som får spørsmål om innsyn i prosessene og en god del saker blir også påklagd. Dette gjør også kravet til de som innehar rollen sterkere og gir et større ansvar til enhetene som skal inneha denne rollen.

- Det er viktig at de som skal inneha rollen anskaffelsesrådgiver har et fagnettverk for å utvikle seg og bli oppdatert på regelverk. Vi savner i forslagene som er utarbeidet en drøftelse av om anskaffelsesrådgiver burde vær organisert på nivå 1 for hele NTNU.
- Det er også en stor forskjell fra å utføre del 1 anskaffelser og det å foreta anskaffelser over denne grensen. Siden NTNU i løsningsforslagene fraviker fra rollebeskrivelsen til å begrense det til del 1 anskaffelser, ville det kanskje vært riktig å sette opp en egen rolle for det ansvaret som kan ligge i å gjennomføre operasjonelle anskaffelser i form av minikonkurranser, DPS og del I anskaffelser, og ikke utvanne hva som ligger i rollen anskaffelsesrådgiver.
- Til slutt vil vi nevne at det ville vært fornuftig å tegne en helhetlig prosess for hele anskaffelsesprosessen hvor BTB prosessen er en del av denne.

IT:

- Forslag 2: Andre innspill fra enheten
 - Standardiserte oppgaver kan bli ensformige og man mister verdien av en variert arbeidshverdag som gir god trivsel og motivasjon. Standardiserte og ensformige oppgaver blir over tid en arbeidsbelastning. Det som gir en kortsiktig gevinst på at man behersker et begrenset oppgavesett bedre, kan på lang sikt medføre slitasje.
- Generelt til prosjektet:
 - Vi fikk svært kort tid på å gi tilbakespill på prosesser som endrer folks arbeidsoppgaver og potensielt også deres organisasjonstilhørighet. Det er faktisk ikke mulig å lage gode anslag på rekvirenters tidsbruk på så kort tid. Hvorfor har vi ikke blitt involvert på et tidligere tidspunkt når det er snakk om modeller som kan endre folks arbeidsoppgaver og potensielt til og med organisasjonstilhørighet? Vi fikk en times presentasjon og 1-2 dager på å gi innspill! Vi bestiller ikke bare for it-avdelingen, men også for hele NTNU og det virket som prosjektet ikke hadde tatt dette inn over seg.

EVU:

- Generelt innspill fra Seksjon for etter- og videreutdanning:
- Seksjonen kom inn i prosjektet svært sent, og har derfor hatt svært kort tid på å sette seg inn i og få forståelse av prosjektet, ikke minst helheten og hvilken betydning særlig forslag 2 kan få dersom den blir vedtatt.
- Vi er positive til oppfølgingen vi fikk og muligheten til å komme med egen tilbakemelding, men både fordi det kan føre til organisatoriske endringer (som kom svært brått på og som involverer spesifikke personer) og ikke minst hvilken betydning en flytting av oppgaver kan få i en større sammenheng enn bare BTB-prosessen, så er det problematisk.
- Prosjektet bærer preg av at det hele vegen har vært for korte frister å forholde seg til, samtidig som en vet at det er svært viktig å bruke god tid i starten av en prosess.
- Innspillet fra oss er derfor preget av for lite tid til å se hele prosessen og hvilke følger begge forslagene kan gi. Erfaring fra tidligere prosesser innen økonomiområdet er at selve økonomi-prosessen kan være ivaretatt, men økonomi henger alltid sammen med annen virksomhet, så denne type prosjekter må vurderes i en større sammenheng.