

Notat

Til: Styringsgruppe BOTT ØL

Kopi til:

Fra: Prosjektleder

Signatur: JPN

Løsningsforslag for «Prosjektidé til Prosjektavslutning» - tilbakemeldinger og GAP-analyse.

Bakgrunn

Løsningsforslag for Prosjektidé til Prosjektavslutning ble utarbeidet i designsprint i uke 10 (8.3 - 12.3). Løsningsforslaget ble presentert for innføringsledere, HR-sjefer og økonomisjefer på fakultet, samt berørte ledere og sentrale nøkkelpersoner i Økonomiavdelingen 16.3. 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 15.3 og i ALF 18.3, og deretter presentert på åpent allmøte 25.3 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 8.4 og prosjektet har fått innspill fra alle 10 innføringsprosjektene.

En foreløpig overordnet oppsummering av innspillene er planlagt 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 Prosjektøkonomi

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

Hovedbildet som tegnes er at fakulteter med høy BOA-aktivitet (IE, IV, MH og NV) i all hovedsak har prosjektøkonomene organisert på instituttnivå, i tillegg til noe prosjektøkonom-støtte på fakultetsnivå. Fakulteter med lavere BOA-aktivitet har prosjektøkonomene organisert på fakultetsnivå. Prosjektøkonom-rollen utgjør hele eller større deler av stillingen for mange medarbeidere, mens rollen i noen tilfeller kombineres med roller som for eksempel controller,

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

bestiller eller øvrige økonomioppgaver innen bevilgningsøkonomien. Samlet er det 42 medarbeidere på instituttnivå som utfører prosjektøkonom-relatert oppgaver 3-5 dager i uken, og 31 stykker som gjør dette 1-3 dager i uken.

Vurdering av endringen på enheten

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

Fakulteter med høy BOA-aktivitet (IE, IV, MH og NV) har stort sett prosjektøkonomer organisert på instituttnivå. For disse fakultetene vil løsningsforslag 2, som innebærer at prosjektøkonomer skal organiseres på nivå 2, medføre organisatoriske endringer. Antall prosjektøkonomer på instituttnivå ligger mellom 11-24 medarbeidere for hvert av disse fakultetene i dag. Fakultetene peker blant annet på at sentralisering kan medføre større avstand til kjernevirksomheten, svakere tverrfaglige samarbeid mellom prosjektøkonom og øvrige støttefunksjoner, at oppgaver henger igjen på instituttnivå (særlig controller og andre økonomirelaterte oppgaver), mindre muligheter for å kombinere roller på instituttnivå, samt en større økonomifunksjon på nivå 2 som i seg selv vil kunne kreve mer koordineringsressurser. Det pekes på at slik endringer vil kunne medføre negative konsekvenser for kjernevirksomheten.

Fakulteter hvor prosjektøkonomene allerede er organisert på fakultetsnivå, ser ikke at noen av løsningsforslagene vil medføre vesentlige endringer. Noen påpeker at det vil være avhengigheter til nivå 1 også i fremtiden.

Forslagets oppnåelse av prosjektets mål

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

Fakultetene melder at nytt system, standardiserte prosesser og detaljerte rollebeskrivelser i seg selv vil kunne bidra til å oppnå prosjektets mål og suksesskriterier. Samtidig ønsker flere fakultet en løsning som gir fleksibilitet med tanke på organisering av prosjektøkonomene, for å kunne hensynta instituttens størrelse og egenart, samt ivareta kjernevirksomhetens behov best mulig. Mange peker på at dagens organisering av prosjektøkonomene fungerer godt, og at de ikke ser det hensiktsmessig å endre på noe som fungerer i dag.

Fakulteter med høy BOA-aktivitet og prosjektøkonomer organisert på instituttnivå, argumenterer stort sett for at prosjektets mål og suksesskriterier best oppnås gjennom løsningsforslag, dvs dagens løsning. De fleste fakultetene påpeker ellers at systemene uansett bør være så gode at disse ikke er førende for valg av løsningsforslag.

Vurdering av konsekvenser for enheten

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

Flere fakultet, og da spesielt de med høy BOA-aktivitet og prosjektøkonomer organisert på instituttnivå, vurderer det slik at de negative konsekvensene ved å sentralisere prosjektøkonomene til nivå 2 vil være større enn gevinsten man oppnår gjennom en sentralisert og spesialisert prosjektøkonom-funksjon.

- Positive konsekvenser ved sentralisering av prosjektøkonomene: lettere å sikre lik og mer effektiv opplæring og prosessetterlevelse, det blir større kompetansemiljø for prosjektøkonomen, større mulighet for spesialisering innen prosjektøkonomi, mer rasjonell drift av små enheter med mindre BOA-aktivitet.
- Negative konsekvenser ved sentralisering av prosjektøkonomene: større avstand til kjernevirksomheten, svakere tverrfaglige samarbeid mellom prosjektøkonom og øvrige støttefunksjoner, at oppgaver henger igjen på institutt, mindre muligheter til å kombinere roller på institutt, samt en større økonomifunksjon på nivå 2 som i seg selv vil kunne kreve mer koordineringsressurser. Dette vil kunne ha negative konsekvenser for kjernevirksomheten

Forslagets påvirkning på kjernevirksomheten

Innføringsprosjektene ble spurt om hvordan løsningsforslaget ville påvirke kjernevirksomheten.

For de mindre fakultetene medfører ingen av forslagene noen vesentlig endring for kjernevirksomhetene. Flere melder at kjernevirksomheten sannsynligvis vil nyte godt av bedre og mer standardiserte tjenester som følger av BOTT.

De store fakultetene peker på at løsningsforslag 1, som viderefører dagens organisering, vil bidra til å skape forutsigbarhet, kontinuitet og et enhetlig støtteapparat for kjernevirksomheten.

En sentralisering av prosjektøkonomene, som gitt av løsningsforslag 2, vil sikre en støttefunksjon som er god på kunnskap om system, lover, regler og rutiner. På den andre siden frykter fakultetene at det blir vanskeligere å ivareta lokal kunnskap og imøtekomme lokale behov, at det blir større behov for koordinering mellom nivå, redusert tilgjengelighet for prosjektøkonomer, at flere administrative oppgaver vil falle på prosjektleder, som i verste fall kan svekke fremdrift i forskningsprosjektene.

Fellesadministrasjonen forutsetter at ingen av løsningsforslagene medfører endringer for EU-gruppen.

Flere peker på at Prosessrådgiver-rollen blir en viktig rolle for å ivareta og styrke fagkompetansen, slik at NTNU får et forbedret tjenestetilbud.

VEDLEGG 1

Prosjektøkonomi: Foreløpige resultater

Oppsummering:

- Det er utviklet et forslag til ny organisering av Prosjektøkonomi 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

To alternative løsningsforslag:

1. Prosjektøkonom-rollen utføres på institutt og fakultet (som i dag – ingen endring)
2. Prosjektøkonom-rollen samles på fakultetsnivå (medfører en endring fra dagens situasjon)

Løsningsforslag 2 vil medføre endringer for medarbeidere på instituttnivå som arbeider med prosjektøkonomi i dag:

Dagens plassering	3-5 dager i uka	1-3 dager i uka	
Institutt	42 medarbeidere	31 medarbeidere	→ Disse berøres av Løsningsforslag 2
Fakultet*	32 medarbeidere	3 medarbeidere	

Respondenter: AD, HF, IE, IV, MH, NV, SJ, VM, ØK, FA
 *Herunder 16 medarbeidere fra Fellesadministrasjonen

Tilbakemeldinger

- Respondentene ser fordeler og ulemper med begge løsningsforslag
- Større fakulteter ser overveiende fordeler med løsningsforslag 1 (med «understøttelse av kjernevirksomheten» som et gjennomgående argument)
 - Løsningsforslag 2 vil medføre endringer for disse fakultetene
- Fakulteter som i dag har organisert Prosjektøkonomer på nivå 2, har positive erfaringer med dette
 - Uansett vil ingen av løsningsforslagene medføre vesentlige endringer for disse fakultetene

VEDLEGG 2

TILBAKEMELDINGER OG GAP-ANALYSE

*PROSJEKT: INNFØRING BOTT ØKONOMI OG LØNN**PROSESS: PROSJEKTIDÉ TIL PROSJEKTAVSLUTNING***INNHold:**

1.1 Nåværende organisering av Prosjektøkonomi	8
Arkitektur og Design (AD)	8
Det Humanistiske Fakultet (HF)	8
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	8
Ingeniørvitenskap (IV)	9
Medisin og Helsevitenskap (MH)	9
Naturvitenskap (NV)	10
Samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)	10
Vitenskapsmuseet (VM)	11
Økonomi (ØK)	11
Fellesadministrasjon (FA)	12
1.2 Nåværende ressursbruk og oppgavefordeling (se separat Excel-ark)	13
1.3 Vurdering av endringen på enheten	16
Arkitektur og Design (AD)	16
Det Humanistiske Fakultet (HF)	16
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	16
Ingeniørvitenskap (IV)	16
Medisin og Helsevitenskap (MH)	17
Naturvitenskap (NV)	18
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	18
Vitenskapsmuseet (VM)	18
Økonomi (ØK)	19
Fellesadministrasjonen (FA)	19
2.1 Forslagets oppnåelse av prosjektets mål	22

Arkitektur og Design (AD)	22
Det Humanistiske Fakultet (HF)	22
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	23
Ingeniørvitenskap (IV)	24
Medisin og Helsevitenskap (MH)	26
Naturvitenskap (NV)	28
Samfunns- og Utdanningsvitenskap	30
Vitenskapsmuseet (VM)	30
Økonomi (ØK)	32
Fellesadministrasjonen (FA)	33
2.2 Vurdering av konsekvenser for enheten	35
Arkitektur og Design (AD)	35
Det Humanistiske Fakultet (HF)	35
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	35
Ingeniørvitenskap (IV)	36
Medisin og Helsevitenskap (MH)	37
Naturvitenskap (NV)	38
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	39
Vitenskapsmuseet (VM)	40
Økonomi (ØK)	40
Fellesadministrasjonen (FA)	41
2.3 Forslagets påvirkning på kjernevirksomheten	42
Arkitektur og Design (AD)	42
Det Humanistiske Fakultet (HF)	42
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	42
Ingeniørvitenskap (IV)	42
Medisin og Helsevitenskap (MH)	42
Naturvitenskap (NV)	43
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	43
Vitenskapsmuseet (VM)	43
Økonomi (ØK)	43
Fellesadministrasjonen (FA)	43
2.4 Andre innspill	45
Arkitektur og Design (AD)	45
Det Humanistiske Fakultet (HF)	45
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	45

Ingeniørvitenskap (IV)	45
Medisin og Helsevitenskap (MH)	46
Naturvitenskap (NV)	47
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	47
Vitenskapsmuseet (VM)	47
Økonomi (ØK)	47
Fellesadministrasjonen (FA)	48

1.1 Nåværende organisering av Prosjektøkonomi

Beskriv kort hvordan enheten organiserer funksjoner og roller knyttet til Prosjektøkonomi. 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)

Nivå 2:

- Når det prosjektøkonomi har AD 1,5 årsverk fordelt på 2 personer som er samlet i faggruppe for økonomi i fakultetsadministrasjonen, dvs. at vi er organisert som løsningsforslag 2 i dag.
- Den ene medarbeideren har 100% stilling som prosjektøkonom og jobber bredt ut mot alle instituttene. Den andre stillingen er knyttet til et BOA-finansiert senter og har stillingen kombinert med bestiller-oppgaver (cirka 50-50 fordeling). Vi planlegger en styrking av funksjonen og har en rekrutteringsprosess gående i disse dager.

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Nivå 2:

- HF har sentralisert mange tjenester, inkludert prosjektøkonomi, til nivå 2. Dette skyldes enhetenes størrelse og behov for å skape faglige fellesskap til det beste for kjernevirksomheten. Dette ivaretar nærheten til prosjektleder på en god måte.

Andre innspill

- Det kan framstå som litt uklart hva som ligger i prosessrådgiverrollen. Ved HF er det mange som bidrar med fagnær rådgivning til søkere og prosjektledere. HF har i dag ingen rolle som «Prosessrådgiver», og benytter sentral prosjektstøtte ved Økonomiavdelingen ved behov for prosess- og kollegaveiledning.
- Det må ellers nevnes at vi har flere andre stillinger ved fakultet og institutt som gjennomfører oppgaver nært knyttet til prosjektøkonomi og som en følge av BOA-aktivitet.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Nivå 2

- Ved IE-fakultetet har vi prosjektøkonomer på både nivå 2 (fakultetsadministrasjonen) og 3 (instituttene) i dag.
- På nivå 2 er det to personer som er prosjektøkonomer. Disse fungerer som koordinatorene som også har oppgaver innen bevilgningsøkonomien. De følger opp fakultetsadministrasjonens prosjekter og leder prosjektøkonomiforum lokalt ved IE. De er sparringspartnere for prosjektøkonomene ved instituttene og leder prosessen knyttet til økonomi ved større senterutlysninger. De er også fakultetets representanter i nettverksmøter med økonomiseksjonen og fungerer som første ledd for sentralt hold mot fakultetet innen prosjektøkonomi.

Nivå 3

- På nivå 3 er det 18 personer som enten har rollen prosjektøkonom eller jobber en større andel av stillingen sin med oppgaver knyttet til prosjektøkonomi (disse jobber også innen bevilgningsøkonomien og kan ha andre oppgaver som f.eks. innen HR), se flere detaljer i punkt 1.2.

Andre innspill:

- Instituttene ved IE varierer veldig i størrelse, fra IDI (277 årsverk per mars 2021), og IMF (193) som er to av de største instituttene ved NTNU til IIR i Ålesund (47). Fagmiljøene er også plassert i alle tre byer/campus.
- Overgangen fra gamle NTNU og gamle høyskoler til et nytt NTNU etter fusjonen i 2017 har naturlig nok vært krevende for alle parter, men oppleves ikke som en stor utfordring innen prosjektøkonomi i dag. IE-fakultetet har også vært heldige med lite gjennomtrekk innen prosjektøkonomrollen og de fleste som jobber innen prosjektøkonomi har vært ansatte ved IE over flere år. Disse har derfor god kjennskap til kjerneaktiviteten og lokale forhold.
- BOA-porteføljen ved IE har vært i vekst siden 2013 (fra 2018 til 2020 var veksten på ca. 24 %) og i 2020 ble fakultetet tildelt fire nye SFI-senter som koordinator. IE er også koordinator for et SFU-senter og er partner i to SFF-er og én FME. Dette har ført til at antallet prosjektøkonomer ved IE har økt de siste årene i takt med økt behov for oppfølging av prosjektporteføljen lokalt ved enhetene på nivå 3.

Ingeniørvitenskap (IV)

Nivå 3:

- Den operasjonelle prosjektøkonomien driftes i sin helhet ute på instituttene, og alle **prosjektøkonomer** er organisatorisk plassert på instituttene – nært tilknyttet **prosjektlederne, prosjekteier, controller, forskningsrådgiver** og **laboratorieleder** som alle er organisert på instituttnivå, og som også er viktige roller innenfor prosjektøkonomi.
- Det er ikke alle institutt i dag som har stillingen forskningsrådgiver, men oppgavene som ligger til rollen dekkes av enten prosjektøkonom (lokal prosjektstøtte) eller andre.
- Prosjektøkonomi er en del av prosjektprosessen som løper fra ide til avslutning. IV er opptatt av å bygge en solid, kompetent, komplementær og lokal prosjektadministrasjon på hvert institutt som skal ha som hovedmål å bygge oppunder kjernevirksomheten, slik at prosjektleder bruker minst mulig tid på administrative oppgaver. Da trengs godt koordinerte administrative team som kjenner den lokale virksomheten og de lokale behovene, og disse er ikke like på de ulike fakultetene og instituttene.
- Prosjektadministrasjonen, som også består av bestiller, kommunikasjonsrådgiver og HR-konsulent, kobles samlet på i oppstartsfasen og følger prosjektets livssyklus igjennom. Det koordinerte teamet samhandler effektivt under ledelse av kontorsjef og sørger for at prosjektleder og prosjektet støttes effektivt og med god kvalitet.
- Prosjektøkonomene fungerer som prosjektleders førstelinje administrative støtte, og er en svært viktig ressurs for prosjektgjennomføringen. Både for at prosjektleder i størst mulig grad skal kunne konsentrere seg om det faglige, og at instituttledelsen har god innsikt i de økonomiske forpliktelsene og konsekvensene. Det er derfor av stor verdi at prosjektøkonomene er organisert nært kjernevirksomheten og instituttets ledelse og øvrige støtteapparat.
- **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.**

Eksempel på prosessforløp:

- På søknadstidspunktet blir **PØ og Forskningsrådgiver** koblet på søknaden på et tidlig tidspunkt for å bistå prosjektleder med budsjettering (**PØ**) og råd/veiledning knyttet til det aktuelle forskningsprogrammet (**Forskningsrådgiver**). **PØ og Forskningsrådgiver** sørger for at søknaden blir gjort kjent for instituttledelsen (**instituttleder og faggruppelider**) slik at ledelsen får mulighet til å vurdere søknadens innhold og strategiske forankring. **PØ** lager utkast til budsjett og ferdigstiller dette i samråd med **PL**. **PØ** sørger for at budsjettet inkl. egenfinansieringsgrad godkjennes av instituttleder.
- I oppstartsfasen kobles andre funksjoner på prosjektprosessen, bla. **HR, lab, bestiller**, slik at alle får innsikt i hvilke planer som foreligger i prosjektet. **Forskningsrådgiver** utarbeider kontrakter i samarbeid med **Jurist** på sentralt nivå. **PØ** reviderer budsjett og legger dette inn i økonomisystemet. **PØ og HR** har tett kontakt om oppstart av stillinger, slik at **HR** har kontroll på når det må settes inn ressurser til utlysninger og tilsetninger. **PL, Lableder og Bestiller** samarbeider om evt. investeringer og større innkjøp som skal gjøres på prosjektet, for å sikre riktig innkjøpsprosess og riktig kontering. Underveis i prosjektet følger **PØ** opp budsjettet med revideringer, bistår i rapportering sammen med Forskningsrådgiver, har tett kontakt med **HR** om evt. Personalendringer. **Controller og PØ** har tett daglig kontakt slik at Controller kan følge opp totaløkonomien og prognose for BOA-overføringer til BFV på kort og lang sikt, ha oversikt over realistisk BOA-omsetning fordelt på finansieringskategorier.
- Ved større og tverrfaglige forskningssamarbeid (som f.eks. senterøknader) koordinerer fakultetet (forskningsseksjonen og økonomiseksjonen) søknadsprosessen. Vi samler de involverte partene (både vitenskapelige og administrative), og sikrer koordinert prosess og prinsipielle rammebetingelser. Dette arbeidet understøttes blant annet av fagnettverkene.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Nivå 2:

- 2 prosjektøkonomer (**PØ**) ved MH har noe spesialiserte oppgaver på fakultet
- Den ene utøver en koordinatorrolle for **PØ** og er bindeleddet mot prosessansvarlig, mens den andre er knyttet til «søknadshjelpa» (team sammensatt av **PØ** og forskningsrådgivere ansatt på fakultetet).
- Søknadshjelpa bistår alle prosjektledere (**PL**) på MH med EU/større søknader (SFF/SFI/SFU ol)

Nivå 3:

- Alle prosjektøkonomer (**PØ**) ved MH er ansatt på institutt, med unntak av to som har noe spesialiserte oppgaver på fakultet, og de **fleste er ansatt som PØ i 100% stilling**. Ved tre mindre enheter er **PØ** rollen kombinert med 50% controller, prosjektstøtte ol.
- MH har en stor prosjektportefølje med forskningsaktivitet som forvaltes av **PL** som administrativt ansvarlig, men med bistand fra et **tverrfaglig team** ansatt på institutt. Dette teamet utgjør en helhetlig prosjektstøtte for **PL** og består av **PØ, HR, forskningsrådgiver, laboratorieleder (ved laboratorietunge institutt) og kommunikasjon**. Kontorsjefene inngår i teamet for større og mer komplekse prosjekter. Det er også etablert tverrfaglig støtte for Instituttene i Gjøvik og Ålesund med **PØ, HR** og kommunikasjon på instituttet, og forskningsrådgivere på fakultetet som bistår dem i søknadsprosesser. For disse enhetene er det **PØ** som er sentrale i prosjektoppfølgning fordi de ikke har noen forskningsrådgivere ansatt på institutt. Instituttleder og kontorsjef trekkes inn i BOA aktivitetene for å kvalitetssikre at forskningsaktivitetene faller inn i enhetens strategi og at rammen man søker er realistiske mtp. gjennomføring og egenfinansieringsgraden.

- **Strategisk forvaltning av prosjektporteføljen er viktig for MH** fordi instituttene er avhengige av BOA og BFV samspillet for å **skape et strategisk handlingsrom** og ivareta kjerneaktiviteten. Gjennom MHs mangeårige satsning på utvikling av tverrfaglig prosjektstøtteteam har **PØ fått et strategisk blikk på porteføljestyringen** i forhold til fremtidig BOA-aktivitet.
- Medisin og helsevitenskap har **fagspesialiseringer** som er meget fragmenterte (medisin og helsefaglige spesialister), og for å kunne yte god prosjektstøtte er det viktig å ha god innsikt i de **spesialiserte fagområdene**. PØ forvalter ofte en prosjektportefølje knyttet til PLs spesialist forskningsområde/gruppe. Dette bidrar til en god, koordinert og effektiv prosjektstøtte for PL. Alle rollene fra tverrfaglig team kobles til forskningsprosjekt, alt fra undersøkelse av relevante finansieringskilder og søknadsprosessen, til drift og avslutning av prosjekter. **Nærhet til forskere og forskningsgruppene lokalt er vesentlig for vår virksomhetsstyring, porteføljeforvaltning og -styring.** Mange **institutt har brukt tid på å bygge opp kompetente støttefunksjoner** rundt sine PL. Dette har bidratt til godt samspill, fine samhandlingsflater, riktig og fleksibel kompetanse, og ikke minst **bygget tillit mellom forskere og støtteapparat**. Dette har igjen bidratt til en lokal kultur og gjensidig forståelse og respekt for oppgaven forskningsstøtte og PØ skal ivareta. Vi ser at våre PL velger NTNU som vertskap fremfor andre organisasjoner pga. den tjenesten de får fra prosjektstøtte og PØs kunnskap om, og kjennskap til, den enkelte PLs forskning og prosjektportefølje. Altså blir PØs **«lokalkunnskap» et betydelig konkurransefortrinn**.
- Instituttleder og kontorsjef forvalter store enheter ved MH og er avhengige av god og riktig administrativ støtte, som er **lett tilgjengelig, for å kunne utøve god virksomhetsstyring**. Derfor er samspillet mellom controller og PØ viktig for å sikre forutsigbar innsikt i handlingsrommet til enheten. Det er viktig å nevne EVU aktivitet, Erasmus + og andre utdanningsrelaterte aktiviteter som er i økning ved MH, som påvirker enhetens handlingsrom. Her samhandler også PØ og controller og yter god støtte til instituttleder og kontorsjef gjennom et helhetlig blikk på den samlede BOA portefølje.

Naturvitenskap (NV)

Nivå 2

- Det er ansatt en 50 % prosjektøkonomressurs på fakultetsnivået som vil jobbe opp mot BOA-aktivitetene ved NTNUs felles forskningsinfrastruktur (FFI) som NV er ansvarlig for, i tillegg til å fungere som en ressurs som kan bistå instituttene ved behov – som et tiltak for å redusere sårbarhet ved fravær

Nivå 3

- I all hovedsak er prosjektøkonomene ved NV-fakultetet organisert på instituttnivå. Bakgrunnen for dette er et ønske om å ha prosjektøkonomen tett på kjernevirksomheten. Positive effekter ved dette er at prosjektøkonomene kjenner instituttens virksomhet og særtrekk og opparbeider relasjoner med både prosjektledere og øvrig administrativ støtteapparat, samt instituttleder og kontorsjef. Unntaket for dette er prosjektøkonomen som følger opp våre SFF'er. Denne ressursen er plassert på fakultetsnivå for å sikre enhetlig oppfølging av senterne uavhengig av institutt-tilhørighet.
- Økonomisk fagmiljø ivaretas gjennom fakultetets matriseorganisering, hvor prosjektøkonomene tilhører en egen fagmatrise med økonomisjef som faglig ansvarlig. Matrisen skal også fungere som et virkemiddel for robusthet og fleksibilitet, hvor institutt med midlertidig manglende kapasitet på prosjektøkonomsiden skal kunne få bistand fra øvrige institutt.
- Et flertall av prosjektøkonomene innehar også andre oppgaver i tillegg til det som beskrives av prosjektøkonomoppgaver under BOTTs rollebeskrivelse. Dette er typisk controlleroppgaver inn mot PBO-prosessen, spesielt inn mot budsjettering og oppfølging av samspillet mellom BOA og BFV.
- Forskningsrådgivere er ved NV i all hovedsak organisert på fakultetsnivå. Disse bidrar med helhetlig støtte innenfor spissede områder, f.eks. bistand inn mot søknader og kontrakter, ekspertise inn mot EU/ERC etc. I tillegg har vi to institutt som har ansatt egne forskningsrådgivere som jobber tett sammen med prosjektøkonomene

Samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)

Nivå 2:

- SU har en sentralisert modell for prosjektøkonomi med prosjektøkonomer organisert i VØ-seksjonen på fakultetsnivå.
- De fleste prosjektøkonomene betjener flere institutter. Én av prosjektøkonomene, som arbeider med utenlandske prosjekter/finansierer, betjener i denne rollen alle instituttene. Til en av prosjektøkonomstillingene er det lagt en koordinatorfunksjon for prosjektøkonomi beregnet til 20 % stilling.

- På SU er også HR, controller og forskningsrådgiver sentralisert på fakultet, hvilket gjør at vi kan jobbe teambasert ut mot hvert enkelt institutt.
- Prosjektøkonomene har et tett samarbeid med controllerne om samspill med bevilgningsøkonomien

Vitenskapsmuseet (VM)

Nivå 2:

- (NTNU vitenskapsmuseet har 2,5 årsverk som arbeider med prosjektøkonomi. Prosjektøkonomene er plassert på nivå 2 (museumsadministrasjonen), og de rapporterer til museets administrasjonssjef. I tillegg deles 0,5 årsverk mellom prosjektøkonomi og bestilling (BtB-funksjonen). Dette 0,5-årsverket er pr. dato vakant. Prosjektøkonomene ved museet har også ansvar for oppfølging av bevilgningsregnskapet i tett samarbeid med controller, BtB, HR, kontorsjefer og administrasjonssjef.
- Prosjektøkonomene er stedfortreder/ekstra ressurs for museets bestiller ved stort arbeidspress, ferie og sykdom. Prosjektøkonomene har kompetanse på, og utførere, kontraktsinngåelser for oppdrag/honorarer.
- Museet får dekt sitt behov for økonomitjenester innen EU-prosjektøkonomi, fra nivå 1.
- Prosjektøkonomene ved museet sitter fysisk sammen på nivå 2, og de representerer et lite tett fagmiljø med flat struktur. Museets 3 prosjektøkonomer behersker hele bredden av museets arbeidsoppgaver knyttet til prosjektøkonomi, men har i tillegg utviklet styrke og spesialkompetanse på ulike faglige områder i enhetene. De er en del av det administrative støtteapparatet knyttet til prosjektøkonomi som i tillegg består av forskningsrådgiver, lønn og lønnsnær HR, BtB, controller og HR. Hele gruppen er organisert på nivå 2 og sitter fysisk samlet i Museumsadministrasjonen. Det er et samarbeid med EU-økonomer på rådgiving og oppgaveløsning om det som går mot EU. Tilknytning til prosesseier for prosjektøkonomi på nivå 1, er i form av sporadiske nettverksmøter med behandling av ulike temaer, endringer m.m.

Særtrekk ved BOA-omsettingen ved NTNU Vitenskapsmuseet.

- NTNU Vitenskapsmuseet hadde i 2020 en BOA-omsetting på 64,273 mill. kr. BOA-omsettingen er ikke konsentrert til noen få store prosjekt, men fordelt på et stort antall små prosjekter. I regnskapet for 2020 var det 323 eksterntfinansierte prosjekter som hadde en eller annen form for aktivitet. Det var kun 25 prosjekter som hadde en omsetting/kostnader på 0,5 mill. kr eller mer i 2020.
- Et annet særtrekk er at NTNU Vitenskapsmuseet har fått delegert myndighet etter kulturminneloven. I 2020 var ca. 33 mill. av museets totale BOA-omsetting på 64,273 mill. kr knyttet til ulike typer arkeologiske undersøkelser (offentlig myndighetsutøvelse). Riksantikvaren skal godkjenne forslag til prosjektplan og fatte vedtak om kostnader for den enkelte utgravning. Det vedtatte budsjettet gir et maksimalt kostnadsoverslag. Riksantikvaren har etter oppdrag fra Miljødepartementet utarbeidet en ensartet budsjett- og rapporteringsmal samt retningslinjer for budsjettering og regnskapsføring av lovpålagte arkeologiske granskinger <https://www.riksantikvaren.no/veileder/retningslinjer-for-budsjettering-av-arkeologiske-utgravninger-siste-revisjon-15-04-2011>.

Økonomi (ØK)

Nivå 2:

- Prosjektøkonomene er i dag organisert på nivå 2 i Fakultet for økonomi. Det samme er HR, Controller og Forskningsrådgiver.
- Fakultet for økonomi er et forholdsvis lite fakultet, med 3 prosjektøkonomer som jobber med prosjektporteføljen for hele fakultetet. Det er stor forskjell mellom instituttene når det gjelder prosjektmengde, og også type prosjekter. Prosjektene fordeles ut fra geografi (Trondheim, Ålesund, Gjøvik), samt at vi prøver å legge til rette for at prosjektleder i størst mulig grad har samme prosjektøkonom hvis de har flere prosjekter. Dette for å bidra til et best mulig samarbeid mellom PL og PØ. I tillegg må vi ta hensyn til hva som gir en balansert prosjektportefølje for prosjektøkonomen.

Nivå 3:

- I tillegg til prosjektøkonomi (som denne analysen fokuserer på), er det mange andre administrative oppgaver knyttet til et prosjekt. Vi tenker da på arbeid med konsortieavtaler, møteadministrasjon, areal/kontoradministrasjon, konferanseadministrasjon, timeoppfølging, personalhåndtering osv. Denne type oppgaver må også ivaretas – og disse

skjer på instituttnivå nær prosjektvirksomheten. Det kan ofte oppleves som utfordrende at det er liten kapasitet til denne typen oppgaver.

- Bestiller er plassert på nivå 3.

Fellesadministrasjon (FA)

Økonomiavdelingen:

- 8 prosjektøkonomer innenfor EU
- 2 rådgiver innen EU-økonomi
- 1 Prosessansvarlig
- 3 rådgivere prosjektøkonomi,, stab prosessansvarlig, rapportering og analyse BOA (intern kontroll BOA), systemoppfølging Maconomy
- 1 Prosjektøkonom (50%) – tjenesteavtale institutt Ålesund – betjener alle BOA-prosjekter minus EU i Fellesadm.
- 1 FTI – avslutning av prosjekter, (40-50% stilling totalt)
- EU-prosjektøkonom og rådgiver EU-økonomi opererer i samme faggruppe og har leveranser i ulike deler av prosjektprosessen for EU-søknader og -prosjekter.
- EU-prosjektøkonomens rolle er i stor grad sammenfallende med rollen prosjektøkonom med visse unntak. Det er et grensesnitt mellom EU-prosjektøkonomrollen og lokal prosjektøkonom. Blant annet vil lokal prosjektøkonom bistå ved behov for ompostering i prosjektreghnskapet og gjøre oppfølginger knyttet til prosjekteiers (instituttets) økonomi, eksempelvis opprettelse av interne prosjekter (685-prosjekt, internprosjekt for insentivmidler). Førstelinjestøtten av prosjektleder i forbindelse med bruk av prosjektreghnskapssystemet ligger hos lokal prosjektøkonom

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

Beskriv i tabellen hvilke roller/stillinger som gjennomfører oppgaver innen Prosjektøkonomi. 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 «Prosjektøkonom 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>
•
<u>Det Humanistiske Fakultet (HF)</u>
•
<u>Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)</u>
•
<u>Ingeniørvitenskap (IV)</u>
• De fleste instituttene har ikke valgt å ikke legge inn lange oppgavebeskrivelser i tabellen, men opplyser at man har tatt utgangspunkt i oppgavene som er beskrevet i BOTT, samt kommet med følgende tilleggsoppgaver: ○ Rådgj innenfor prosjektøkonomi, herunder budsjettering, kategorisering, mva, prosjektmodellen og bruk av økonomimodell. ○ Kvalitetssikre; klassifisering, kategorisering, prosjektstruktur og finansiering ○ Kontaktpunkt for PL – koordinere sammen med andre støtteroller (HR, lønn, reiseregninger, innkjøp, forskningsrådgiver, lab) ○ Prosjektstøtte – rådgivning innenfor: oppdragsavtaler, reiseregning ikke-ansatte, honorar, refusjoner etc. ○ Systemhjelp (paga, Innsida, iAccess, BookIT-lab, søknadsportaler) ○ Kontrakthåndtering / fakturaavtaler - Utarbeidelse og gjennomlesning av kontrakter/samarbeidsavtaler (IPR, forskningsresultater, praktiske forhold mm.) ○ Undersøke finansieringsmuligheter, holde seg oppdatert på utlysninger og retningslinjer ○ Kontakt med finansieringskilder – ved koordinatprosjekt ligger en stor koordinerings-, opplærings- og informasjonsinnhentingjobb. Denne typen prosjekter blir det mer og mer av. ○ Prognose, budsjett og LTB (BOA-aktivitet og BOA-BFV samspillet) ○ Rådgivning for ledelsen (porteføljeanalyse, nøkkeltall), strategisk rolle inn mot virksomhetsstyring ○ Prosessforbedring – internt på institutt og i fakultetets fagnettverk. ○ Bidra inn i søknadsarbeidet ○ Kontroll av nettbidrag ○ Gi innspill til prosjektdetaljer (periodisering budsjett) ○ Orienterer innkjøper i forbindelse med innkjøpsplaner knyttet til prosjektene ○ Utarbeide økonomisk status og prognose for prosjektene ○ Bidra inn mot sluttrapportering av prosjektene ○ Sendte rapporter til finansører ○ Følge opp EVU-aktiviteten og prosjektstyring rundet dette. • Hos alle våre institutt er det et tett samarbeid mellom prosjektøkonom og controller, og ved flere av de mindre instituttene våre har de to økonomer som dekker begge rollene. Dette gir disse instituttene robustheten de trenger, samt den nødvendige koblingen mellom prosjektporteføljen og totaløkonomien for instituttet. IV er fullstendig avhengig av å ha god kontroll på BOA-økonomien, da de fleste av våre institutt har lønnskostnader som overstiger statsbevilgningen. Dette krever tett dialog mellom de som sitter med førstehånds informasjon om bevegelser i prosjektøkonomien (prosjektøkonomene) og den som sitter med ansvaret for å følge og virksomhetsøkonomien (controller) med instituttledelsen. • Tabellen beskriver de rollene som er involvert i oppgaver knyttet til prosjektøkonomi (Prosjektøkonom, Controller og Forskningsrådgiver). IV mener at fokuset bør ligge mer på selve prosjektprosessen og synergien mellom de som er involvert i et prosjekt fra start til slutt. Her er det mange flere roller involvert enn de som er beskrevet under prosjektøkonomi.
<u>Medisin og Helsevitenskap (MH)</u>

- PØ-rolle: Vi har tatt utgangspunkt i rollen «Prosjektøkonom BOTT», men ikke punktet «Ved prosjektavslutning: Sikre at ev. balanseførte anlegg på prosjektet er overført til bevilgningsøkonomien». Listen under er oppgaver vi ikke fant i denne beskrivelsen, men som havner hos PØ.
 - Knutepunkt (får mange henvendelser som vi sender videre. For eksempel HR, lønn, reiseregninger og innkjøp)
 - Søke om forlengelse av prosjekt, vurdere når det må søkes om forlengelse
 - Oppfølging av fast ansatte på BOA (sluttdato for finansiering, varsle oppsigelse til HR, jevnlig møter med HR, kontroll av liste)
 - Prosjektstøtte – rådgivning innenfor: oppdragsavtaler, reiseregning ikke-ansatte, honorar, refusjoner etc.
 - Systemhjelp (paga, Innsida, iAccess, søknadsportaler)
 - Forskningsstøtte: PØ inngår i et tverrfagligteam med HR, forskningsrådgiver, kommunikasjonsrådgiver, kontorsjef, instituttleder og controller
 - Kontrakthåndtering / fakturaavtaler - Utarbeidelse og gjennomlesning av kontrakter/samarbeidsavtaler (IPR, forskningsresultater, praktiske forhold mm.)
 - Tett samarbeid med controller
 - Innkjøpsvurdering/FoU – når skal bestillerenheten involveres
 - Undersøke finansieringsmuligheter, holde seg oppdatert på utlysninger og retningslinjer
 - Kontakt med finansieringskilder
 - Prognose (BOA-aktivitet og BOA-BFV samspillet)
 - Rådgivning for ledelsen (porteføjeanalyse, nøkkeltall), strategisk rolle inn mot virksomhetsstyring (daglig kontakt)
 - Støtte til andre PØ
- Tilleggsoppgaver ifbm. koordinatorprosjekt:
 - Opplæring av eksterne – veiledning ifm budsjettering, rapportering og fakturering
 - Deltakelse i konsortiemøter, presentasjon
 - Fakturaplanlegging
 - Innhenting av informasjon
- PØ med EU-prosjekter
 - Budsjettering
 - Kurs – oppdatering på regelverk
 - Kommunikasjon med EU
 - Rapportering til EU og prosjektpartnere
 - Innhenting av informasjon fra prosjektpartnere
 - Opplæring av PL (og prosjektpartnere)
 - Insentivmidler
 - Timeføring rådgivning/oppfølging
 - 685-prosjekter

Naturvitenskap (NV)

- Vi har her i hovedsak fokusert på prosjektøkonom-rollen, og forsøkt å angi hvor mye tid hver enkelt stilling bruker på prosjektøkonomoppgaver slik de beskrives i BOTT rollebeskrivelser. Vi har i tillegg angitt total stillingsandel for de ulike stillingene, for å synliggjøre hvor mye tid de ulike stillingsandelene bruker på andre økonomirelaterte oppgaver.
- Det at en betydelig del av stillingene er delte stillinger, som også utfører andre oppgaver enn det BOTT beskriver som prosjektøkonomoppgaver, kan gi betydelige utfordringer ift. å flytte stillinger fra et nivå til et annet.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

•

Vitenskapsmuseet

•

Økonomi

- Det er oppgaver i tabellen som ikke gjennomføres av den samme stillingen på alle våre institutter. For å unngå å føre opp samme oppgave flere ganger har vi lagt inn flere stillinger per oppgave for å synliggjøre at det kan være en variasjon i hvem som gjennomfører spesifikke arbeidsoppgaver hos oss.

Fellesadministrasjonen (FA)

- Vi har tatt utgangspunkt i oppgaver knyttet til BOA prosjekter. Rollene spesielt innen rådgiver prosjektøkonomi jobbes det også mye med EVU-prosjekter og koblinger mot bevilgningsfinansiert virksomhet.
- Viktig med samspill mellom BOA og BFV. Her brukes Bevisst som dataleveranse. Setter uansett dette opp som 100% stillinger innen BOA i tabellen over.

1.3 Vurdering av endringen på enheten

Det er foreslått endringer innen Prosjektøkonomi 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)

- De anbefalte løsningene vil derfor ikke medføre vesentlige endringer i organisering for oss ved AD. Vi er ikke store nok til å ha noe stort fagmiljø på dette, og vil være avhengig av å støtte oss på rådgivning fra nivå 1 og faglige nettverk.

Det Humanistiske Fakultet (HF)

- Vi ser at dagens løsning på HF passer både løsningsforslag 1 og 2 da vi har prosjektøkonomene organisert på nivå 2. Vi mener at denne organiseringen vil fungere godt innenfor BOTT. Vi frykter at en endring i organiseringen vil svekke støtten til kjernevirksomheten ved HF.
- Vår utfordring når det gjelder begge løsningsforslagene er hvor prosessrådgiveren skal organiseres. Vi kan ikke se at arbeidsoppgaver vil forsvinne fra oss ved etablering av eventuelt delt prosessrådgiver ved ett eller to fakultet.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- Løsningsforslagene som ble utarbeidet etter Design sprinten, omhandler endringer knyttet til organisering av prosjektøkonomrollen, søknadsregistrerer og prosessrådgiver som nye roller i arbeidsprosessen og BDM til prosjektleder.
- IE vil vurdere tildelingen av BDM til prosjektleder ved særskilte behov og dette betraktes som uavhengig av løsningsforslagene.

Løsningsforslag 1

- Dette løsningsforslaget medfører ikke en organisatorisk endring.
- Prosjektøkonomene forblir på nivå 3 og faglig koordinering kan skje fra nivå 2 (og 1). Nye digitale løsninger og arbeidsprosesser kan implementeres med fokus på hvordan nyttiggjøre seg disse best mulig. De nye rollene som søknadsregistrerer og prosessrådgiver blir en del av eksisterende organisering. Nærhet til kjernevirksomheten og ledelsen på nivå 3 opprettholdes. Oppgaver som prosjektøkonomene har i tillegg til egen rolle, samt historikk blir ivarettatt. Instituttleder rår over ressursene og kan allokere de etter lokale behov. Det skaper fleksible og behovsnære støttefunksjoner.

Løsningsforslag 2

- Dette løsningsforslaget medfører stor organisatorisk endring ved å flytte prosjektøkonomene fra nivå 3 til nivå 2.
- Nye digitale løsninger, arbeidsprosesser og roller skal implementeres samtidig med en omorganisering. Det blir mange endringer på samme tid og mer utfordrende å sørge for optimalisering av løsningene og sikker drift. Avstand til kjernevirksomhet og ledelse blir større enn ved løsningsforslag 1. Dette bildet blir ekstra utfordrende når man har campuser både i Trondheim, Ålesund og Gjøvik. De fleste av prosjektøkonomene ved IE kombinerer rollen med andre oppgaver. Disse oppgavene blir ved en slik omorganisering, liggende igjen på instituttene og må da utføres av eksempelvis kontorsjefer, kontrollere, HR etc.

Ingeniørvitenskap (IV)

Forslag 1:

- Medfører ikke en organisatorisk endring, prosjektøkonomene forblir på institutt og faglig koordinering kan fortsatt skje fra nivå 2 og 1.
- Bidrar til at fakultetet kan fortsette utviklingsarbeidet med å styrke det enhetlige administrative støtteapparatet rundt kjernevirksomheten (prosjektlederen) – og at prosjektlederne kan fortsette å fokusere på forskning.
- Støttefunksjonenes nærhet til prosjektleder og hverandre gir en mer effektiv prosjektstyring.
- Er velprøvd, velutviklet og velfungerende på et av NTNUs største fakultet.
- Prosessrådgiverrollen må tydeliggjøres og rendyrkes i strukturen.

- Institutt og fakultet kan konsentrere seg om omlegging til nytt system ved BOTT og ikke bruke tid og ressurser på organisasjonsendring i tillegg.
- En desentralisert løsning for store BOA-enheter bidrar til at vi får en fleksibel og en endringsdyktig organisasjon.

Forslag 2:

- Medfører en stor organisatorisk endring hvor man ikke ser det åpenbare positive potensialet, og som kan skade og undergrave en viktig støttefunksjon for og relasjon til kjernevirksomheten.
- Medfører risiko for arbeidsmiljø, både blant administrative og vitenskapelige. IV har i dag 20 prosjektøkonomer plassert på tre campuser med stedlig ledelse. Med sentralisering av rollen setter man både kvalitet i tjenestene og arbeidsmiljø i spill.
- Medfører at man river ned en viktig forutsetning for godt tverrfaglig samarbeid i støttefunksjonenes arbeid for styrking av kjernevirksomheten.
- Medfører at administrative oppgaver blir liggende igjen på instituttene. Hvis dette faller på kontorsjef så vil det bli mindre tid til strategisk ledelse, og hvis det faller på prosjektleder så vil det bli mindre tid til forskning.
- Prosjektleder vil oppleve at ikke støtteapparatet er «hands on», og ikke kjenner godt nok til eller er tidlig nok koblet på prosjektleders prosjektportefølje og forskningsaktivitet.

Medisin og Helsevitenskap (MH)Løsningsforslag 2

- I denne gapanalysen **kommenterer vi løsningsforslag to**, da det er dette forslaget som vil medføre betydelige og uhenksmessige endringer for MH. I arbeidet med vurdering av løsningsforslagene har instituttledere fått ukentlige løypemeldinger og status på både prosessene og løsningsforslagene.
- **Samtlige instituttledere ved MH er av den oppfatning at løsningsforslag en er det beste for fakultetet og NTNU.** Noen av deres utsagn har vært som følger:
 - «Instituttene opplever at de som leverer tjenester fra nivå 1 og 2 føler ikke like stort ansvar for instituttene og kjernevirksomheten som de som er en del av det (institutt)»
 - «Jo nærmere de sitter meg jo bedre råd og administrativstøtte får jeg»
- **Løsningsforslag to vil medføre følgende endringer:**
 - MH må gjennomføre større organisatorisk endring (i tre byer) både for de 15 PØ som er på institutt, og for økonomiseksjonen på nivå 2 som blir dobbelt så stor. I tillegg til innføring av nye systemer og måten å utøve rollen, må man bruke ressurser til etablering av nye strukturer for å sikre effektiv og relevant støtte til kjernevirksomheten.
 - MHs 1900 ansatte må forholde seg til nye systemer (selv om de kan bli bedre på sikt), og administrasjon vil ha en stor rolle for implementeringen og tilpasning til kjernevirksomheten. Bare det kan føre til opplevd frustrasjon i kjernevirksomheten, slik at andre endringer kan oppleves meget hemmende for aktivitetene på institutt. Vi får ny ledelse i høst som trenger noe tid for å komme på plass. Både instituttleder og kontorsjef kan bli utsatt for større press.
 - Det er ikke avklart hvordan HR, controller og øvrige roller fra tverrfaglige team blir organisert i fremtiden. For eksempel vil det være vanskelig å kombinere PØ og controller rollene dersom controlleren fortsatt blir organisert på institutt. Dette vil medføre redusert fleksibilitet i hensiktsmessig kombinasjon av rollene
 - Økonomiseksjon på fakultetet må styrkes med gruppeledere for å ivareta koordineringen av PØ-støtte til instituttene.
 - Avstanden til instituttledelsen vil bli større og opplevd ansvar for støtte til PL kan bli svekket
 - Opparbeidet kompetanse knyttet til de ulike helsefaglige spesialiteter, og som er viktige for å forstå hvilken prosjektstøtte som er nødvendig og relevant, blir svekket.
 - Det er uklart hvilke og omfang av oppgaver som kan bli igjen på instituttet hvis PØ flyttes til fakultet. Modellen innebærer større grad av koordinering på instituttene mot fakultetet. Det er problematisk at ressurser flyttes uten at oppgaver flyttes med ressursene.
 - Spørsmålet er også om man vil flytte fokuset fra prosjektstøtte til å bli systemisk riktig og at servicenivået reduseres.
 - Stor risiko knyttet til at PL vil velge andre aktører som vertskap for sine BOA prosjekter
 - Svekket tillit til prosjektstøttefunksjonen
 - Vanskeliggjør instituttens evne til prosjektforvaltning og -styring

- Man skal heller ikke underkjenne betydningene av det nære samspillet mellom PØ og PL på den ene siden, instituttleder og kontorsjef på den andre. Viktige relasjoner i forhold til instituttens virksomhetsstyring

Naturvitenskap (NV)

- Vi fokuserer her på løsningsforslag 2, som er det forslaget som representerer endring ift. dagens situasjon. For oss som i all hovedsak har prosjektøkonomene organisert på instituttnivå vil dette medføre en omorganisering av ressursene fra nivå 3 til nivå 2, med en medfølgende endring i personalansvar.
- En konsekvens som kan gi utfordringer: dersom man bare flytter prosjektøkonomoppgaver slik de er beskrevet i BOTT vil det ligge igjen oppgaver på instituttnivå som prosjektøkonomene utfører i dag i ulik stillingsandel – typisk controlleroppgaver og andre økonomioppgaver. Disse oppgavene må fortsatt løses – enten må disse følge prosjektøkonomene og utføres fra nivå 2, eller så må oppgaver ligge igjen – med en eventuell konsekvens om at man bare flytter andelen av stillingene som utfører rene prosjektøkonomioppgaver. Dette vil antakelig skape mindre robusthet for både prosjektøkonomi og øvrige oppgaver – fordelene i dag er at man kan bruke ressursene inn der det er mest behov på det aktuelle instituttet.
- Konsekvenser og eventuelle gevinster beskrives nærmere lenger ned under øvrige punkter

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- Begge forslagene innebærer for vår del å fortsatt organisere prosjektøkonomrollen på nivå 2. De vil dermed ikke gi store endringer for SU med tanke på organisering.
- Etablering av rollen prosessrådgiver vil gi tettere tilknytning til faglig miljø for prosjektøkonomene. Dette mangler i dagens organisering, og er et uttrykt ønske og behov for SU.
- Nye systemer med tilhørende rolle- og rutinebeskrivelser vil kunne bidra til tydeligere rolle- og ansvarsfordeling

Vitenskapsmuseet (VM)

- De to løsningsforslagene på nivåorganisering av prosjektøkonomi innebærer i utgangspunktet ikke noen organisatoriske endringer for Vitenskapsmuseet. Vitenskapsmuseets prosjektøkonomer er allerede i dag organisert på nivå 2 sammen med de andre regnskaps- og økonomirelaterte roller som bestiller, controller og lønn- og lønnsnær HR samt samarbeidende roller som HR og forskningsrådgiver. Dette gjør det litt utfordrende å vurdere endringer som de to løsningsforslagene vil bety for museet og NTNU samlet.
- Begge løsningsforslagene betyr at museet fortsatt må få dekket sitt behov for økonomi- og rådgivertjenester på EU-prosjekter fra nivå 1 som i dagens løsning. Viktig at EU-økonomistøtteapparatet på nivå 1 dimensjoneres til å dekke også museets behov for denne type tjenester i de kommende år.
- Det er positivt at det opprettes en rolle som prosessrådgiver i begge løsningsforslagene, og at denne funksjonen for Vitenskapsmuseet og de minste fakultetene legges til nivå 1. Denne rollen vil være viktig for å utvikle prosjektøkonomifunksjonen ved museet og kvalitetssikre tjenestene og utøve en god internkontroll.
- Rollebeskrivelsene utarbeidet i BOTT-samarbeidet vil være til stor nytte. I rollebeskrivelsene kommer det tydelig fram hva som f.eks. er prosjektleders ansvar og hva som er prosjektøkonoms ansvar. Rollebeskrivelsene gir i tillegg til ansvarsområdet også en grundig opplisting av arbeidsoppgaver som er lagt til den enkelte rolle, kompetansekrav, stillingsandel og systemtilganger. Det er viktig at NTNU følger opp rollebeskrivelsene med kurs og opplæring som gjør det mulig for den som innehar en bestemt rolle å ivareta ansvar og arbeidsoppgaver som beskrevet.
- De to fremlagte løsningsforslagene bygger på en del forutsetninger om «oppfølgende tiltak». Det er viktig at disse tiltakene blir fulgt opp fra nivå 1. For museet som har en liten gruppe prosjektøkonomer på i underkant av 3 årsverk er det viktig at det:
 - Etableres en ordning hvor man trekker på ressurser fra et faglig nettverk ved behov. Dele informasjon på tvers. Økt standardisering gir større muligheter for å dekke opp for hverandre
 - Sikres standardisert opplæring, utviklingsplaner og metodikk. Hyppige erfaringsoverføringer på tvers av NTNU.
 - Etableres prosessrådgiver som et bindeledd mellom prosessansvarlig og prosjektøkonomen. Sikre fagintegritet

- De tre strekpunktene vil kunne gi positive effekter på fagmiljøet, standardisere kompetansen og rollene innenfor prosjektøkonomi. Det vil også gjøre det lettere å støtte opp/hjelpe hverandre på tvers av institutt og fakultet ved f.eks. sykdom og vakanser.

Økonomi (ØK)

Generelt

- Løsningsforslagene vil ikke gi noen organisatoriske endringer for våre prosjektøkonomer siden de er organisert på fakultetsnivå.
- Et moment vi er opptatt av, er samarbeidet i det tverrfaglige prosjektteamet (PØ, HR, Controller samt Forskningsrådgiver). Dette er et samarbeid vi er svært opptatt av, og som vi mener gir økt kvalitet når samarbeidet fungerer. Vi ser at det er gunstig at disse rollene er organisert på samme nivå for at samarbeidet skal være lett gjennomførbart og fungere godt i praksis.
- Vi anerkjenner viktigheten av et godt tverrfaglig samarbeid, og vi mener at fakultetet oppnår det gjennom begge løsningsforslagene.
- Vi opplever det som nyttig med en risikovurdering av dagens situasjon og å finne de mitigerende tiltakene for påpekte risikoer. I løsningen med PØ på fakultetsnivå/avstand til PL, er f.eks det påpekte mitigerende tiltak nr. 1 i løsningsforslag 2 viktig å jobbe med (se nedenfor). Samtidig er det viktig å finne en arbeidsform som er praktisk gjennomførbart avhengig av hvor mange prosjektøkonomer man har tilgjengelig.

SLA:

- Tjenesteavtaler/SLA er noe som vi har lyst til å se mer på. Det forutsetter at institutt og fakultet er med i utarbeidelsen av tjenesteavtalen/SLA for å sikre opplevd relevans. Med dette mener vi derfor at selv om vi går for en videreføring av dagens løsning betyr det ikke at det ikke finnes forbedringspotensial. En god tjenesteavtale som avklarer forventninger til tjenesten og samhandling mellom de ulike rollene i prosessen kan være svært nyttig.

Prosessrådgiver

- Dette vil være en ny rolle, og som er interessant å se nærmere på. Spesielt tenker vi at økt fokus på internkontroll er bra. Det er også viktig å sette opp arbeidet med prosjektøkonomi på en slik måte at vi får gode faglige nettverk som fungerer. Ikke bare innenfor fakultetene, men også mellom fakultetene.
- Vi ser at Prosessrådgiver skal fungere som bindeledd mellom prosessansvarlig og prosjektøkonom. Det går ikke tydelig fram hvem som innehar rollen som prosessansvarlig. Det vil være svært viktig å sikre en hensiktsmessig rolleavklaring mot f.eks. økonomisjef og den som har personalansvaret for prosjektøkonomen. Her ser vi at løsningen kan slå litt ulikt ut avhengig av om prosessrådgiver tilhører nivå 2 eller nivå 1. Selv om vi skal ha en arbeidsprosess som er effektiv isolert sett (og ivareta felles kvalitetskrav, retningslinjer, lover osv.), er det viktig at man ser sammenhengen med linja forøvrig og blant annet økonomisjefenes ansvarsområde.
- Vi er også litt usikre på hva som menes med at prosessrådgiver skal ha myndighet til å gjøre korrigeringer inn i enkeltprosjekter. Her er det svært viktig med tydelig rolleavklaring. At en prosessrådgiver skal ha mulighet til å bidra med slike ting kan være hensiktsmessig, men at man skal ha myndighet indikerer at prosessrådgiver kan overstyre prosjektøkonom og økonomisjef. Vi antar at det ikke er meningen.

Fellesadministrasjonen (FA)

- En første merknad er at det er liten forskjell for oss som jobber i Fellesadministrasjonen på de to løsningsforslagene. Derfor oppsummerer vi det meste i forslag 1 og drøfter kort om det kan være andre hensyn med forslag 2.

Løsningsforslag – dagens organisering

- Prosjektøkonom
 - Når det gjelder prosjektøkonomene i vår enhet så vil det bety liten endring i forhold til dagens løsning.
 - Forutsetter at EU-prosjektøkonomene fortsatt organiseres sentralt som i dag og at prosjektøkonom for fellesadministrasjonens BOA-prosjekter fortsatt løses gjennom tjenesteavtale som i dag.
 - I henhold til de løsningsforslagene som ble framlagt, er det prosjektøkonom som skal utøve rollen «søknadsregistrerer» i systemet. I dagens arbeidsdeling for EU-søknadene, har forskningsrådgiver på

fakultet eller instituttnivå hatt ansvar for å initiere BOA-sjekklista. Dersom det blir bestemt at søknadsregistrerer-rollen skal utøves av EU-prosjektøkonom, vil det, alt annet lik, medføre en ekstra oppgave for EU-prosjektøkonomene.

- **Prosessrådgiver**
 - Prosessrådgiver er en mye mer omfattende løsning i BOTT enn rollen koordinator BOA som vi har hatt på fakultet i dag. Koordinator BOA har vært praktisert litt ulikt fra fakultet til fakultet. De fleste har kun vært en postkasse som videreformidler informasjon fra oss sentralt til prosjektøkonomene.
 - Kravet til prosessrådgiver i BOTT er omfattende og det forventes at den rollen i sterkere grad sørger for at kompetanse og etterlevelse av regelverk mm.
 - Prosessrådgiver som fyller rollen slik den er beskrevet i BOTT vil kunne sørge for bedre opplæring av prosjektøkonomer og frigi tid og ressurser sentralt i forhold til oppfølging av prosjektøkonomer direkte.
 - Forutsetter selvsagt at rollen prosessrådgiver fylles med nok ressurser og kompetanse i henhold til stillingsbeskrivelse.
 - Nettverket vårt som prosessansvarlig blir da mye sterkere knyttet opp mot prosessrådgiverne.
 - For de små fakultetene forslås prosessrådgiver lagt til nivå 1. Det vil gi et helt annet ansvar for prosjektøkonomer direkte enn i dagens løsning. Som sagt over vil det kreve at det settes av ressurser sentralt til å gå inn i den rollen.
 - Rollen som prosessrådgiver for fakultet løst fra sentralt nivå vil kreve en mer inngående oppfølging av den enkelte prosjektøkonom og utøve intern kontroll for enheten. Vi forventer at dette vil medføre en økt aktivitet
- **Prosessrådgiver sentralt vs. prosessrådgiver enhet**
 - Innføringen av rollen prosessrådgiver på ulike nivå i organisasjonen vil påvirke vår enhets ansvarsoppgaver i prosessen. Vi mener det er viktig å ta en nøye gjennomgang av hvilke oppgaver som skal løses av prosessrådgivere ute i organisasjonen opp mot de oppgaver som skal løses av den sentrale enheten. Spesielt gjelder dette oppgaver knyttet til kvalitetssikring av blant annet kategorisering av prosjekter, intern kontroll og opplæring av nye prosjektøkonomer. Dette er oppgaver som løses på nivå 1 i dag og krever en god del kunnskap om systemer og krav som stilles fra f.eks. departement og Riksrevisjonen.
 - En eller annen form for overordnet kontroll av en sentral enhet er nok påkrevd også i fortsettelsen slik at vi sikrer en god kvalitet i våre regnskapsavlegg og rapporteringer. Den sentrale enheten vil også jobbe tett opp mot DFØ som sitter på systemressursene. Denne beskrives i rollen Systemadministrator Prosjektøkonomi. Det er nærliggende at de som vil inneha rollen Prosessrådgiver sentralt vil kombinere rollene med systemadministrator rollen.
 - For å klargjøre forskjellen mellom den operative prosessrådgiver på nivå 2 og nivå 1, kan det være lurt å utarbeide en egen rollebeskrivelse for «Prosessrådgiver sentralt». For å skille rollene kan kanskje den sentrale rollen få et annet navn enn Prosessrådgiver.
- **EU-prosjekter og EU-gruppen**
 - Siden EU-prosjekter og EU-gruppen spesielt ikke er behandlet i denne sprinten forutsetter vi at dette fortsetter som før som en egen gruppe på nivå 1. Det er derfor naturlig at prosessrådgiver da ligger på nivå 1. Her må det diskuteres om denne rollen skal organiseres i EU-gruppen eller skal løses av prosessrådgiverne for øvrig på nivå 1.
 - I tillegg bør det vurderes om intern kontroll for EU-prosjekter eid av fakultetene bør utføres av prosessrådgiver på fakultetene. Det samme gjelder for prosjektøkonom for Felles administrasjonens BOA-prosjekter.

Løsningsforslag 2

- Mye av det samme og fortsatt avhengig av at kvaliteten i prosessrådgiverleddet er god nok til at vi gjennom dette leddet sørger for god kompetanse og god intern kontroll på prosessen ut i organisasjonen.
- Felles for begge er at organisering ute i organisasjonen fortsatt sørger for stor sårbarhet ved høy turn-over. Dette er en stor utfordring i dag og eierskap til ressursen kan være en viktig faktor. Det å styre ressurser gjennom matriser som ikke har direkte eierskap til ressursen har vist seg krevende tidligere.
- Kanskje litt bedre for de største fakultetene hvis man velger løsning 2. Turnover på prosjektøkonomer påvirker i stor grad prosessene og dermed også våre roller sentralt.
- For vår del peker dette mot at løsningsforslag 2 gir en bedre styring av prosessen.

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 Prosjektøkonomi bidrar 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)

- Hvorvidt systemskiftet bidrar til å realisere BOTT-ØL sine planlagte gevinster vil i stor grad handle om hvorvidt det nye systemet er bedre enn Maconomy, noe vi håper og tror at det er.

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - De ulike forslagene vil passe for ulike enheter. Funksjonene må ligge på det nivået som gir den kritiske massen av de aktuelle oppgavene som skal til for å opprettholde kompetanse, samtidig som man er en del av et fagmiljø med den nødvendige fleksibiliteten som må til for å håndtere fravær av den typen som man ikke setter inn vikarer for, og som gir mulighet til kompetanseøkning. Ved HF vil dette være fakultetsnivået. Det er vanskelig å vurdere effektmål så tidlig i prosessen. Vi ser stort potensial ved at man profesjonaliserer kompetansen innen fagområdet.
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - De ulike forslagene vil passe for ulike enheter. Funksjonene må ligge på det nivået som gir den kritiske massen av de aktuelle oppgavene som skal til for å opprettholde kompetanse, samtidig som man er en del av et fagmiljø med den nødvendige fleksibiliteten som må til for å håndtere fravær av den typen som man ikke setter inn vikarer for, og som gir mulighet til kompetanseøkning. Ved HF vil dette være fakultetsnivået. Det er vanskelig å vurdere effektmål så tidlig i prosessen. Vi ser stort potensial ved at man profesjonaliserer kompetansen innen fagområdet.

<u>Resultatmål</u> • Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål ○ Det er vanskelig å vurdere resultatmål så tidlig i prosessen, men vi ser tydelig fordelene med standardisering og helhetlige prosesser, så lenge det er noe rom for fleksibilitet eller mulighet for tilpasninger. • Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål ○ Det er vanskelig å vurdere resultatmål så tidlig i prosessen, men vi ser tydelig fordelene med standardisering og helhetlige prosesser, så lenge det er noe rom for fleksibilitet eller mulighet for tilpasninger.
<u>Suksesskriterier</u> • Slik vi ser det er det vanskelig å vurdere om suksesskriteriene oppnås best med forslag 1 eller 2. • Vi vil komme med noen synspunkter på de oppsatte effektmålene og resultatmålene. Når det gjelder det første effektmålet «administrative kostnader reduseres», så mener vi det bør justeres til «administrative ressurser frigjøres til andre oppgaver». Målet om å redusere administrative kostnader må sees på lengre sikt. • Når det gjelder resultatmålene er det svært viktig å ha fokus på implementeringsfasen. Siden dette er et nasjonalt samarbeidsprosjekt med ekstern aktør der NTNU har forpliktet seg, mener vi at sjansen for måloppnåelse er betydelig større enn om det hadde vært et internt prosjekt.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

<u>Effektmål</u> • Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål ○ Løsningsforslag 1 (dagens situasjon) oppleves å være bedre tilpasset behovet til kjerneaktivitetene, og gjør nivå 3 mindre avhengig av kapasitet ved nivå 2 (eller 1). I tillegg står nivå 3 friere til å bemanne etter behov. Det vil også være en fordel for både nivå 3 og den enkelte medarbeider at man kan tillegge stillingen andre interessante oppgaver enn kun det som har å gjøre med prosjektøkonomi. Dette vil gi den enkelte større helhetsforståelse for f.eks. totaløkonomien og annen aktivitet ved enheten. Man kan også redusere turnover ved at den enkelte og enheten selv kan tillegge stillingen ulike oppgaver etter enhetens behov og den enkeltes interesser. Den lokale tilhørigheten bør heller ikke undervurderes. • Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål ○ Løsningsforslag 2 (alternativ løsning) oppleves å være faglig sterkere ved at man samler en gitt rolle og profesjonaliserer denne i et team på nivå 2. Avstanden til kjerneaktivitetene øker derimot og vurderes til å bli for stor ift. nytten. Ser man på den sentrale EU-gruppa som følger opp EU-prosjekter kan man trekke paralleller til løsningsforslag 2. Denne gruppa er faglig sterk og jobben de gjør er god, men kapasitet blir ofte trukket fram som et problem. I tillegg er denne EU-gruppa mindre enn tilfellet vil bli med flere slike «prosjektøkonomgrupper» på nivå 2 på hvert fakultet. Dette gjør at man kan stille spørsmål med i hvor stor grad en slik sentraliserende løsning er i stand til å se hva som er riktig bemanning i forhold til behov. Desto lengre vekk fra kjernevirksomheten man kommer desto vanskeligere blir det å finne riktig antall personer som skal yte tjenester til kjernevirksomheten. Her har instituttene selv et fortrinn med at de kan bemanne i henhold til egne behov.
<u>Resultatmål</u> • Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål ○ Sikker drift antas å bli opprettholdt i større grad ved forslag 1 enn 2 da det gir mindre organisatoriske endringer. Standardisering kan skje uavhengig av hvilket nivå som utfører oppgaven så lenge prosessen gjennomføres skikkelig og er ryddig både underveis og i etterkant (med tanke på nye medarbeider og repetisjon for eksisterende medarbeidere). Medarbeider fra nivå 2 og 3 vil uansett få samme opplæring og diskutere dette mellom seg. Nivå 2 vil også i ulike lokale forum ta opp tema innen disse problemstillingene og sånn sett ha mulighet til å luke bort «feil»/«misforståelser». Nivå 2 vil uansett ha et ansvar med å få nivå 3 «operativt» og må således sørge for at kulepunkt 1-3 over oppfylles. Koblingen mellom prosjektøkonomi- og HR-rollen vurderes som fordelaktig å ha på samme nivå, da disse to rollene utfyller hverandre (behov for tett samarbeid, kort vei). • Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål ○ Løsningsforslag 2 kan muligens gjøre standardiseringen lettere i innføringsfasen da man tross alt vil forholde seg til færre nivå 2-enheter enn nivå 3-enheter, men man har fremdeles utfordringen om at man innenfor

standarder kan «operere fritt» og hvordan skal man hindre at to nivå 2-enheter gjør ting ulikt innen de standarder som settes – eller at det over tid utvikler seg ulike måter å gjøre ting på? Så lenge man har frihetsgrader vil ingen enhet eller medarbeider gjøre alt likt. Det å sørge for sikker drift ved løsning 2 oppleves som problemfylt (spesielt da andre oppgaver kan «henge» på nivå 3 inntil man finner en løsning der). Og det kan også være problemfylt å finne den riktige til å gjøre alt som henger.

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Løsningsforslag 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 og opplever denne med minimalt med «støy». Man bør helt klart se tilbake til forrige «store» endring innen BOA (foruten fusjonen); altså da ny versjon av Maconomy ble tilgjengelig i 2015 («Prosjekt i fokus»). Her bør man se på hva som gikk bra og dårlig – og lære av dette. Det bør også være mulig å videreføre det som gikk bra og minimere det som gikk dårlig.
- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Opplever i utgangspunktet likt mellom løsningsforslag 1 og 2, men avstanden til nivå 3 kan gjøre at løsningsforslag 2 fremdeles gir utfordringer i dialogen med vitenskapelige personale. Dersom man går for løsningsforslag 2 må man uansett fordele nivå 3-prosjekter mellom seg blant prosjektøkonomer på nivå 2 – og da er man kanskje like langt da dette uansett må gjøres i dag på nivå 3 i løsningsforslag 1. Hvordan er man tjent med å flytte prosjektøkonom A (på nivå 3) fra institutt A til Fakultet A – og i etterkant fordele de samme prosjektene til denne som før (det letteste er jo å gi prosjektøkonom A oppfølgingsansvar for prosjektene som institutt A har på grunn av bakgrunnen til denne). Uavhengig av løsningsforslag bør systemene uansett være så gode at det ikke er systemene som bestemmer valg av løsningsforslag. Noe er galt dersom systemet setter føringer på organisering.

Ingeniørvitenskap (IV)

Effektmål

- **Forslag 1 legger til rette for god administrativ understøttelse av kjernevirksomheten gjennom:**
 - Lokalt administrativt støtteapparat rundt Prosjektleder
 - Godt koordinert administrativt støtteapparat som har klar arbeidsfordeling og samtidig god forståelse for hverandres oppgaver og hvordan prosjektets fremdrift påvirkes av deres tette samarbeid.
 - Nærheten til PL, trykker dem i prosessen, slik at de «tør» å gå inn i søknadsløp, og opplever forutsigbarhet og støtte av god kvalitet prosjektløpet igjennom.
 - God tilgjengelighet slik at PL ikke trenger å vente på å bli prioritert – noe som fører til god fremdrift og høy forskningsaktivitet.
 - Kunnskap om og tett relasjon til kjernevirksomheten
 - Sikrer kunnskap om instituttets strategiske prioriteringer
 - Sikrer kjennskap til samarbeidspartnere/portefølje (ulike typer prosjekter og virkemiddel)
 - Inngående kjennskap til laboratorievirksomheten
 - Kjenner godt til instituttets og de ulike faggruppenes topper og kan planlegge ressursinnsatsen.
 - Kjenner prosjektenes innvirkning på totaløkonomien – fremdrift, samspill og handlingsrom.
 - Instituttet eier, forvalter og prioriterer de administrative ressursene
 - Instituttet kan prioritere det administrative støtteamet mot riktig behov.
 - Støtteapparatet vet hvilke behov den enkelte PL har, og hva de skal bistå dem i. Sikrer effektiv støtte.
 - Gir instituttet mulighet til å være løsningsorientert på kjernevirksomhetens vegne.
 - Prosjektøkonomen får et sterkere eierskap til forskningsprosjektene og føler en stolthet av å bidra til kunnskap for en bedre verden.
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Muliggjør rasjonell drift for små enheter/lite BOA
 - Man får fysisk samlet et bredere fagmiljø (prosjektøkonomi), samtidig som forslaget gir økt rom for spesialisering. Det er likevel vanskeligere å tilpasse riktig bemanning når man er organisert lengre unna de som kjenner behovet best (kjernevirksomheten og nivå 3). Et eksempel på dette er EU-økonomene, som har

god faglig kompetanse, men avstanden til og forståelsen for kjernevirksomhetens og instituttets behov gjør at støtten blir for lite tilgjengelig og forutsigbar for enhetene.

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.
 - Prosjektøkonomi er en del av prosjektprosessen. Prosjektøkonomiprosessen skal bidra til en suksessfull prosjektgjennomføring, både for kunder, samarbeidspartnere, kunnskapsutvikling og innovasjon.
 - Dette krever at Prosjektøkonomene er tett integrert med Prosjektlederne og de vitenskapelig ansatte. Prosjektøkonomene er førstelinjen i virksomhetens støtteapparat rundt Prosjektlederne.
 - Verken prosjektøkonomiprosessen eller prosjektprosessen er lineære prosesser – tett dialog og integrasjon er nødvendig for å lykkes med gjennomføringen av stadig mer komplekse samarbeidsprosjekter.
 - Målet er at Prosjektlederne skal bruke sin kapasitet inn mot forskningen, og de at de gjennom prosjektprosessen skal støttes og følges opp av et administrativt støtteapparat som er tilgjengelig og har god kjennskap til virksomheten.
 - Fagnettverket vil bidra til kompetanseutvikling gjennom erfaringsutveksling, prosessforbedring og standardisering.
 - Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering.
 - Innføring av BOTT bidrar til standardisert prosjektøkonomiprosess og system – samt sikrer lik rolleforståelse. Ulik praksis på institutt/fakultet løses ikke ved at prosjektøkonomene flyttes oppover i organisasjonen, men heller ved at det etableres gode arena for opplæring, informasjon og kunnskapspåfyll som kan bidra til å skape felles forståelse og praksis. Dette må være en oppgave som prosessansvarlig må ivareta. Samtidig må det være forståelse for at instituttene har ulike prosjektportefølje, slik at det alltid vil være behov for lokale tilpasninger for hvordan man rigger seg i oppfølgingsarbeidet av prosjekter og prosjektledere.
 - Forslag 1 sikrer at man oppnår graden av fleksibilitet man trenger for å lykkes i rollen som Prosjektøkonom.
 - Rollen Prosessrådgiver vil være med på å styrke arbeidet med standardisering.
 - Sikker drift ved overgangen til nye løsninger
 - Understøttes best ved forslag 1 da blir mindre organisatoriske endringer, og bedre tid til å konsentrere seg om implementeringen av BOTT og videre støtte 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.
 - Forslag 2 vil ikke tilfredsstille prosjektleders behov i den totale prosjektprosessen med å ha førstelinje prosjektstøtte tett på. Den viktige relasjonen mellom prosjektleder og prosjektøkonom gjøres uforutsigbar og settes utenfor instituttets kontroll.
 - Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering.
 - Forslag 2 vil kanskje bidra til at man raskere får etablert standardiserte prosesser, men samtidig vil man risikere å miste den nære og nødvendige koblingen til den totale prosjektprosessen og det øvrige administrative støtteapparatet.

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Standardisert prosess gjennom BOTT, samt fakultetets eget arbeid med å standardisere og heve kvaliteten i hele prosjektprosessen vil bidra til støttetjenester som kjennetegnes av god kvalitet og effektivitet.
 - Systemenes stabilitet skal ikke påvirkes av organisering på nivå 2 eller 3. Opplæringen vil også være lik, men forslag 1 vil i tillegg sørge for at Prosjektlederne har lokal brukerstøtte.
 - Tettere kontakt med et helhetlig støtteapparat – lettere å bistå PL på kort varsel (tolke budsjetter og regnskap)

- PØ vil lettere fange opp endringer i prosjektenes fremdrift som vil påvirke prosjektøkonomien og totaløkonomien (budsjettet til instituttleder)
- Hurtig saksbehandling for prosjektet – hindrer forsinkelse i oppstart/fremdrift.
- Høy grad av tilgjengelighet gir et proaktivt og profesjonelt team tilpasset instituttets behov.
- Mindre organisatoriske endringer bidrar til at enhetene kan fokusere på implementering og opplæring for å best mulig være rustet til å støtte kjernevirksomheten også i 2022.
- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Forslag 2 vil potensielt føre til høyere administrasjonskostnader enn dagens løsning. Forslag 2 vil bidra til vesentlig mer koordineringsarbeid for å sikre at Prosjektøkonomene er tilgjengelig til riktig sted og tid, samtidig som administrative oppgaver blir liggende igjen. Antall prosjektøkonomer er godt tilpasset utviklingen i forskningsaktiviteten i dag, og forslag 2 vil ikke bidra til at man kan ha færre.
 - Systemenes stabilitet skal ikke påvirkes av organisering på nivå 2 eller 3.
 - Muliggjør rasjonell drift for små enheter/lite BOA

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Effektmål

PØ rollen som beskrevet i BOTT dekker deler av de oppgavene som utføres av PØ i dag og oppleves å være beskrevet svært teknisk. Videre er det flere vesentlige mangler i beskrivelsen når det gjelder oppgaver som utføres av PØ og som er nødvendig for kjernevirksomheten. Vi har spurt administrativt ansatte (roller i tverrfaglig team), ledere og PL om innspill til løsningsforslagene. Innspillene er basert på deres oppfatning av løsningene.

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Løsningsforslag 1 innebærer ikke store organisatoriske endringer for MH, men det innebærer prosessendringer som følge av nye systemer som gir nye funksjonaliteter, for eksempel Pre-award. Vi vil få et helhetlig bilde av MHs forskningsaktivitet på BOA søknader, og følgelig en annen måte å støtte PL i fremtiden. **Prosjektstøtte utøves i team med PØ, forskningsrådgiver, kontroller, og HR, i samspill med instituttleder og kontorsjef, og ivaretas derfor best på instituttnivå.** Dette vil også gi bedre data som kan analyseres og gi **faktabasert grunnlag for Instituttleders strategiske beslutninger.** Det vil også binde det tverrfaglige teamet enda mer sammen og styrke prosjektstøtten, som allerede yter effektive og relevante tjenester til kjernevirksomheten. Dette er også bakgrunnen for at MH har valgt å komplementere controllerrollen med PØ-rollen, om enn i mindre grad enn 50%. Ved å sørge for kunnskap og kompetanse om BOA-økonomien styrkes oppfølgingen av bevilgningsøkonomien og dermed kjernevirksomheten. Denne kombinasjonen er kun mulig ved organisering av PØ-roller på instituttnivå. Vi vil kunne få bedre grunnlag for å analysere hvor den enkelte forsker søker, tilslag, utviklingsmuligheter osv., og basert på dette gi bedre råd for fremtidige søknader. PL får nødvendig prosjektstøtte av PØ som kjenner porteføljen, og kan bistå i hele prosjektprosessen. **God prosjektstøtte og prosjektøkonomi krever god kunnskap og nærhet til relevante fagområder og forskernes faglige profil. For store og komplekse institutt ivaretas støtten best på instituttnivå.** For en PL er det viktigste å ha en dedikert PØ til hele prosjektporteføljen som har god kunnskap ift. føringer/forutsetninger lokalt, institusjonelt og hos eksterne som finansierer prosjektene. Den inngående kunnskapen PØ har om prosjektene (hvem som er ansatt, budsjettet, historikken i prosjektet, kjennskap til prosjektpartnere, rapporteringsrutiner etc.) er helt uvurderlig og til enorm hjelp i gjennomføring av store prosjekter. Arbeidet knyttet til BOA står støtt i dagens organisering. Det skaper gode relasjoner, bygger tillit mellom forskere og støttefunksjonen og gir gode resultat. Arbeidet knyttet til en helhetlig porteføljeforvaltning gir gode beslutningsgrunnlag for instituttens virksomhetsstyring.
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - PL mener at med organisering av PØ på fakultetet vil utfallet være at de må bruke mye mer tid på administrativt arbeid på bekostning av gjennomføring av kjerneaktiviteten. Mindre tid til forskningsdelen vil gi dårligere kvalitet på gjennomføring og redusere MHs konkurranseevne.
 - Videre mener de at flytting av PØ med ansvar for oppfølging og drift av EU prosjekter vil være helt **katastrofalt**, fordi man mener at tilgangen til en PØ som har innsikt i prosjektporteføljen vil være usikkert. Som ytterst konsekvens vil man stå i kø for å bli prioritert til å få en dedikert ressurs. Følgelig vil dette kunne føre at det er mindre attraktivt å søke store forskningsprosjekter. Organisering av PØ på fakultetet kan også medføre at man mister den helhetlige oversikten, både over PLs portefølje, forskningsgruppen og instituttet.

- I sum vil dette bety en mindre effektiv prosjektstøtte og tjeneste for kjernevirksomheten. Uten direkte tilgang til PØ på institutt, må PL bruke mer tid på å navigere i et sentralisert system og koordinere frem og tilbake mellom PØ på fakultetet og de øvrige rollene i tverrfaglig team og ledelsen på institutt. PL opplever at istedenfor å få den relevante prosjektstøtten og kvalifisert råd de får i dag som adresserer deres spesifikke forskningsbehov, vil de motta generisk informasjon og bistand av PØ som vet lite eller ingenting om instituttet og forskerens fagområde. Følgene av dette kan være svekket kvalitet i fremtidige søknader og mindre effektiv drift av prosjektene. PL mener at man potensielt kan ende opp med å bruke mer tid på administrative oppgaver der man ikke har tilstrekkelig kompetanse for å utføre oppgavene med god kvalitet og til riktig tid.
- Ledelsen på institutt kan oppleve at samhandlingen med controller for å sikre helhetsøkonomi blir svekket og blir mindre effektiv. Videre vil deres tilgang til en ressursperson som har innsikt i enhetens BOA aktivitet og trender være avhengig for hvordan fakultetet disponerer og dedikerer PØ til enhetene.
- Alle enhetene er særegne, og det gjør at man ved organisering på institutt har mulighet til å bli godt kjent med de ulike fagmiljøene. Man får et godt innblikk i eksisterende forskningsaktivitet, ressurser i de ulike miljøene og hvilke muligheter som ligger i eksterntfinansiert aktivitet. Nettverksbygging med alle involverte i forskningsprosjekter og tilegnelse av organisasjonskunnskap krever tid, og det er ofte de små detaljene som er viktig. Det vil kreve mye lengre tid for en PØ på fakultetet å skaffe seg samme nettverk og organisasjonskunnskap.
- Prosjektprosessen er omfattende, og det foregår flere strategiske aktiviteter før man i det hele tatt sender en søknad. Derfor er det fokus på samarbeid i hele prosessen og ikke bare det som skjer i driftsfasen. Fysisk nærhet og organisatorisk tilhørighet er med på å styrke relasjonene, og gjennom det får PØ et tydelig innblikk i hvilket bidrag de andre tverrfaglige rollene har. Med denne modellen mener vi at det arbeidet vi har lagt ned for å bygge organisasjonen og støttefunksjoner knyttet til BOA, og som PL og ledelsen opplever som en suksessfaktor, vil rives ned. Med de konsekvenser det får for vårt økonomiske fundament. BOA aktiviteten vår bidrar med.

Resultatmål

Sikker drift er viktig uavhengig av valg av løsningsforslag, derfor er ikke tatt med i vurderingene. Vi har spurt administrativt ansatte (roller i tverrfaglig team), ledere og PL for innspill om løsningsforslagene. Innspillene er basert på deres oppfatning av løsningene.

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Organisering på instituttnivå fremmer nærhet til PL og **gir eierskap til prosjektene på en bedre måte fra PØ, samt større opplevd service for PL**. For at en PØ skal støtte opp om kjernevirksomheten på en tilfredsstillende måte, forutsetter det tett samarbeid og interaksjon med tverrfaglig team og ledelse (kontorsjef/instituttleder) på institutt. Gjennom denne interaksjon oppnår man helhetlige prosesser som er hensiktsmessige for kjernevirksomheten. Helhetsperspektivet ivaretas også med samspillet med controller og et klart fokus på virksomhetsstyring. Kunnskap og kjennskap til instituttets aktivitet og særpreg kan utgjøre en **forskjell som bidrar til kvalitet**.
 - Dette løsningsforslaget gir rom for at fakultetene hele tiden regulerer samlet behov for administrativ støtte der aktivitetene ved MH utføres. Høy kvalitet oppnås ved at forskere/PL har fokus på forskningsaktiviteten med tilgang til god og effektiv prosjektstøtte lokalt. Prosjektsøknader inkludert prosjektøkonomi og **egenfinansiering skal også prioriteres i forhold til instituttets strategi**, og krever kunnskap om instituttet og nært samarbeid med de andre delene av instituttets prosjektstøttesystem
 - Innføring av BOTT ØL er ikke bare innføring av et nytt økonomisystem, det er også innføring av nye system for virksomhetsstyring og beslutningsstøtte, også i produksjonsleddet. Denne helhetstanken må vi ikke glemme.
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - For å oppnå helhetlige prosesser innenfor forskningsaktiviteten ved MH (prosjektide til prosjektavslutning) må vi ha sterk tverrfaglig prosjektstøtte, samtidig som forskeren har fokus på forskningsaktiviteten. Det er gjennom dette samspillet man oppnår kvalitet. Organisering av PØ på fakultet kan svekke dette samspillet. Dersom man ønsker å oppnå samme grad av integrasjon mellom prosjektstøtte og PL som vi har i dag, kan det kreve enormt med koordinering og tilstedeværelse. Tidligere erfaring fra PØ på fakultetet tyder på at ansvaret for prosjekt og PL ikke blir det samme med en slik organisering. Instituttledere har opplevd at avstand til PØ er større når man organiserer PØ på fakultetet og at tjenesten for innsikt i totaløkonomien er lavere. At vi har lyktes i dette ved MH er også en suksessfaktor ved at vi blir foretrukket som vertskap for forskningsprosjekt.

- Organisasjonsutvikling etter kjernevirksomhetens behov er vanskelig å fange opp med dette løsningsforslaget, PØ vil være «mindre på» og vil ikke klare å fange opp behovene. Dette handler om manglende nærhet til PL og prosjektgrupper, manglende kunnskap og kjennskap til oppgavens kontekst og kjerneoppgaver, samt risikoen for manglende stabilitet, utskifting av personell etc i støttefunksjonen. Noe som gjør det utfordrende å bygge tillit mellom de ulike rollene.
- Standardiserte arbeidsprosesser og roller **er ikke i seg selv et mål, med mindre de bidrar til kjernevirksomheten**, mao. alt kan standardiseres hvis man skal ha høy kvalitet og ett NTNU. Prosjektstøtte må også ivareta særpreg i organisasjonen, og det kan være fare for **at fokuset på standardisering tar bort oppmerksomheten fra kjernevirksomhetens behov**. PØ oppgaver er meget varierte, og ingen prosjekter er like. Derfor er **kompetansebygging en krevende prosess som krever tid**. Selv om PØ er organisert på fakultetet og man kan disponere ressursene fleksibelt, er det ikke en selvfølge at overtakelse av oppgaver er enklere enn slik det er i dag. Dette kan få negative konsekvenser i forhold til våre ambisjoner og strategiske satsninger.

Suksesskriterier

For MH som har hatt betydelig vekst i BOA porteføljen i siste 10 årene, gir det ikke mening å kommentere reduksjon av administrative kostnader. Dette ville vært relevant dersom man klarte å definere ifht. hva som for eksempel er tid brukt for re-budsjettering, tid til registrering i Pre-award per prosjekt ol. God stabilitet i de nye systemene er også noe verken nivå 2 eller 3 rår over og kommenteres ikke.

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Opplæring og kompetanseutvikling for PØ på institutt vil konsentrere seg på å ta i bruk systemene, uten at store organisatoriske endringer, kan oppleves positivt. Man vil fokusere på felles rutiner, betydningen av nye prosesser som følge av nye systemer og tilpasning av prosjektstøtte iht. det. Dette løsningsforslaget vil svare best til at prosjektstøtte blir tilpasset brukernes behov. Det vil være enklere å bistå PL raskt og på kort varsel. Videre jobber man med videreutvikling av PØ/ økonomi nettverket på MH, samt bygge kultur for felles læring og kompetansedeling. Dedikerte PØ med eierskapsfølelse til prosjektporteføljen og ansvar mot PL gjør at man vil yte litt ekstra.
 - De fleste enhetene ved MH er store (over 250 ansatte) og kjernevirksomheten opplever at den tverrfaglige prosjektstøtten er en kritisk suksessfaktor for kvalitet. Ved å kjenne PL og deres eksisterende prosjektportefølje er det også lettere å handle proaktivt der det er nødvendig, samt gi forutsigbar støtte over tid. Dette er spesielt viktig for PL med stor prosjektportefølje. PØ er involvert i mange oppgaver knyttet til planlegging og gjennomføring av prosjekter, ut over det rent økonomitekniske. Organisering på institutt sikrer også nærhet til instituttleder og kontorsjef, noe som er en fordel mtp. samspill mellom BOA og BFV. Organisering på institutt sikrer eierskap til instituttet og dets suksess, mer enn organisering på fakultet vil gjøre. **Jo større robusthet og suksess man oppnår på instituttene jo bedre resultater oppnår man for hele NTNU.**
- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Med dette løsningsforslaget vil økonomiseksjon være på cirka 32 ansatte økonomer, og vil potensielt kreve koordineringsressurser. Dette vil innebære enten at man må dedikere koordineringsoppgaven innenfor dagens ressurser og følgelig redusere PØ kapasitet eller ansette nye ressurser. Koordinering vil innebære både fordeling av ressurser mellom enheter og etablering av fora for samhandling med de øvrige rollene i prosjektstøtten (HR, forskningsrådgiver, kommunikasjon osv.).
 - Ledelsen ved instituttet vil ikke være garantert tilgang til samme ressurs og forståelse for enhetenes behov vil bli svekket. I dette tilfelle vil det kreve mer tid for PØ å sette seg inn i problemstillinger ledelsen har behov for å få belyst siden PØ vi ikke ha inngående kjennskap til virksomheten. Med andre ord vil dette løsningsforslaget gi utfordringer i dialogen mellom PØ og ledelse, samt mellom PØ og PL.

Naturvitenskap (NV)

Effekt mål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Løsningsforslag 1 setter kjernevirksomhetens behov i fokus gjennom større nærhet til instituttene. Prosjektøkonomene 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. Prosjektøkonomene vil gjennom dette ikke bare kunne bistå

- prosjektleder og det enkelte prosjekt 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, med godt samarbeid med øvrig administrativt støtteapparat i tverrfaglige team. Standardisering rundt metodikk vil kunne ivaretas gjennom matrisen.
 - At instituttene eier og disponerer ressursen, som i mange tilfeller også har andre oppgaver enn rene prosjektøkonomoppgaver, sikrer effektiv ressursbruk hvor oppgaver som er kritiske for kjernevirksomheten prioriteres.

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

- Løsningsforslag 2 vil medføre større avstand til kjernevirksomheten, som kan vanskeliggjøre det å treffe med riktig kvalitet tilpasset kjernevirksomheten. Prosjektøkonomene kan standardisere metodikk og servicenivå – men dette er effekter som kan hentes ut gjennom fokus og arbeid i matrisen. Det man taper i form av manglende nærhet til instituttene oppleves mer vesentlig enn eventuelle gevinster man uansett vil kunne oppnå innenfor løsningsforslag 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:**
 - Prosjektøkonomi er en del av en helhetlig prosess rundt forskningsprosjekter. Dette bør derfor utføres der resten av prosessen utføres, altså tett på kjernevirksomheten. Dialog underveis i både søknadsfase og prosjektfase er vesentlig for god støtte, og dette ivaretas best med nærhet til både vitenskapelig ansatte og øvrig administrativt støtteapparat.
 - 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. Felles rolle- og prosessbeskrivelser, samt arbeid med BOA-struktur i økonomimodellen 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 blir også rollen som prosessrådgiver viktig, som må fungere godt som bindeledd opp mot prosessansvarlig.

- **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:**
 - Forslaget vurderes ikke å legge til rette for god støtte opp mot den helhetlige prosjektprosessen. Løpende dialog og støtte når man har behov vil kunne vanskeliggjøres på grunn av større avstand
- **Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering:**
 - Samling av prosjektøkonomer 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

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
- Muligheter for delte roller bidrar til effektiv ressursbruk, ved at øvrige økonomioppgaver ivaretas av prosjektøkonomene 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 hos prosjektøkonomene, og sikrer helhetstankegang mtp. økonomien utover det enkelte prosjekt
- **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 prosjektøkonomene 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
- Stabilitet og opptid på systemer må vi kunne anta vil være upåvirket av hvordan prosjektøkonomene er organisert

Samfunns- og Utdanningsvitenskap

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Vi ser at forslag 1 tar hensyn til NTNUs heterogenitet på prosjektområdet, og har forståelse for at dette kan være en modell som ivaretar kjerneaktivitetens behov på store BOA-fakulteter.
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Løsningsforslag 2 gir mer standardisering av prosjektøkonomrollen fordi alle da er organisert på samme nivå. Dette kan gi mer fleksibilitet og robusthet, og vil dermed kunne oppleves mer effektivt
 - Løsningsforslag 2 vil gjøre det lettere å ha flere prosjektøkonomer i 100 % stilling, noe som vil kunne gi mer profesjonalisering i rollen og et styrket fagnettverk
- **Gjelder begge løsningsforslag:**
 - Nye systemer med tilhørende rolle- og rutinebeskrivelser vil i seg selv kunne bidra til å øke effektivitet og kvalitet i tjenestene.
 - Ny og felles løsning for «pre-award»-prosessen vil være en forbedring.
 - Vi forutsetter at de nye systemene gir prosjektleder og prosjekteiere bedre mulighet til å få gode rapporter som grunnlag for å drive god økonomistyring gjennom budsjettåret.
 - Vi tenker at tjenester med riktig kvalitet tilpasset behovet til kjerneaktivitetene her må bety ikke bare prosjektleder, men også prosjekteier. Kan med fordel tydeliggjøre prosjektøkonomens rolle som støtte for prosjekteier mer, f.eks. støtte i vurderingen av prosjekter ut fra faglig relevans (porteføljestyling), strategisk betydning, økonomiske rammer, etc.

Resultatmål

- SU mener at begge løsningsforslag vil bidra til oppnåelse av prosjektets resultatmål.
- Nye systemer med tilhørende rolle- og rutinebeskrivelser vil i seg selv innebære organisasjonsutvikling på prosjektøkonomiområdet.
- Løsningsforslag 2 vil innebære noe større grad av standardisering da prosjektøkonomene i dette forslaget organiseres på samme nivå.
- Forslag 1 innebærer mindre endring, noe som vil kunne ha betydning for sikker drift ved overgangen til nye løsninger. Dette er imidlertid en kortsiktig gevinst.

Suksesskriterier

- Gjelder begge løsningsforslag:
 - SU mener det er usikkert om suksesskriteriet for effektmål 1 (administrative kostnader reduseres) vil oppfylles, og mener de øvrige suksesskriteriene bør ha høyere prioritet.
 - Vi mener at begge løsningsforslagene (gitt iverksetting av mitigerende tiltak) vil gi effektive og solide tjenester.
 - Nye systemer med detaljerte rolle- og rutinebeskrivelser vil gi bedre rolleavklaring og mer effektiv hjelp til prosjektledere.
 - De nye systemene gir også forhåpentligvis gode og brukervennlige selvbetjeningsløsninger.

Vitenskapsmuseet (VM)

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Dagens løsning vil kunne gi en effektiv støtte til kjerneaktivitetene. Organisering av prosjektøkonomer på institutt eller fakultet ved de mindre fakultetene, gir en nærhet til brukere av tjenesten. Fysisk nærhet og god kjennskap til virksomheten gjør det lettere å dele informasjon og samhandle med prosjektleder, prosjekteier og andre støttefunksjoner på nivå 3. Dette kan gi god opplevd kvalitet av tjeneste fra prosjektledere og prosjekteiere.
 - Forslag 1 vil ikke «legge igjen» restoppgaver på instituttene. Dette vil bidra til å opprettholde et effektivt støtteapparat på de instituttene som har store deler av sitt administrative støtteapparat på nivå 3 i dag.
 - I forhold til momentet «riktig» kvalitet», kan løsningen bli mer sprikende da enheter på nivå 3 vil kunne utvikle ulike varianter av tjenestene over tid hvis det ikke settes inn tiltak for å motvirke dette. Prosjektøkonomene på nivå 3 vil som regel ha en kontorsjef som sin nærmeste overordnede. Det kan teoretisk oppstå situasjoner der det kan være forskjellig oppfatning om hva som skal prioriteres mellom nivå 3 og nivå 1 og 2.
 - En organisering på nivå 3 kan være mindre robust for sykdom og vakanser enn om tjenestene var organisert på nivå 2.
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - En organisering på nivå 2 vil for de store fakultetene gi en mulighet for å bygge et sterkt kompetansemiljø for prosjektøkonomene med mulighet for spesialisering og utvikling innenfor gitte områder. God mulighet for deling av erfaringer med kollegaer og standardisert opplæring. Vil bidra til en ensartet praksis for det enkelte fakultet og en høy robusthet ved sykdom og vakanser. I forhold til momentet «riktig» kvalitet», vil en samling på samme nivå tilsi et styrket fagmiljø og en mer ensartet tjeneste. Dette kan tilsi bredere kvalitet i tjenestene, dersom man har kunnskap om enhetenes særegenheter.
 - En organisering på nivå 2 vil også gi muligheter for stordriftsfordeler og kan bidra til å redusere de totale ressursene som brukes på prosjektøkonomi eller at man med samme ressursbruk kan utvide det totale tjenestetilbudet.
 - En organisering av støttetjenestene på nivå 2, vil for de største fakultetene gi en noe større avstand til enhetene der kjernevirksomheten foregår. De tverrfaglige prosjektteamene og de uformelle arenaene kan bli vanskelig å opprettholde. En risiko er at særtrekk i prosjektporteføljen ikke er kjent og blir tilstrekkelig ivarettatt fra nivå 2. Det er en også en risiko for at restoppgaver blir liggende igjen på instituttene og trekke ressurser fra de administrative funksjonene som er igjen på instituttene.

Resultatmål

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Løsningsforslaget vil kunne gi fagmiljø med varierende kvalitet og mindre robuste fagmiljøer, noe som kan gi et varierende tjenestetilbud til brukerne. Ved sykdom og ved vakanse kan det oppstå kapasitetsutfordringer.
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Et styrket fagmiljø, med samlokalisering på nivå 2, vil kunne bedre støtte oppunder de angitte resultatmålene.

Suksesskriterier

- Museet vil som i dag ha prosjektøkonomene lokalisert på nivå 2 (museumsadministrasjonen).
- I utgangspunktet tror vi ikke at valg av løsningsforslag 1 eller 2 for NTNU vil gi de store forskjellene for effekt- og resultatmål. Nærhet til kjernevirksomheten vil for enkelte typer prosjekter bety bedre og mer effektive tjenester til prosjektleder, mens for andre typer prosjekter vil større enheter på nivå 2 med en bred sammensatt kompetanse og større kapasitet være det mest hensiktsmessige for en prosjektleder..
- Forslag 1 med organisering på instituttnivå, vil kunne gi en mer rigid og uoversiktlig ressursutnyttelse, og det kan bli utfordrende å redusere de administrative kostnadene knyttet til prosjektøkonomi. Løsningsforslag 2 vil trolig heller ikke gi de store innsparingene på de samlede administrative kostnadene.
- Mange vitenskapelige ansatte vil ikke i første ordinære driftsår oppleve brukervennlige selvbetjeningsportaler og et nytt prosjektstyringsverktøy som en effektiv nyvinning eller et bedre arbeidsredskap for planlegging og oppfølging av prosjektporteføljen. Andre prosjektledere, prosjekteiere og prosjektøkonomer vil ha en helt annen opplevelse av BOTT løsningene fra prosjektid til prosjektavslutning. Det er viktig at opplæringen av både prosjektøkonomer og prosjektledere tar hensyn til de variasjonene i kunnskap og motivasjon blant de som skal ta i bruk det nye systemet og løsningene som følger med. Dette for at flest mulig skal oppleve de nye løsningene som et godt og effektivt arbeidsverktøy.

Økonomi (ØK)

Effektmål

- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Lik tilpasning i begge forslag
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Lik tilpasning i begge forslag
- **Generelt:**
 - Vi opplever at ved en plassering på nivå 2, så oppnår prosjektøkonomene et godt tverrfaglig samarbeid som styrker leveransene mot instituttet og prosjektleder. Samtidig som prosjektøkonomene har en nærhet som gir den nødvendige lokale kunnskapen som trengs for å kunne gjennomføre arbeidet på en tilfredsstillende måte.
 - Vi vil allikevel slutte oss til alternativ 1 (dagens organisering) som det foretrukne alternativet.
 - 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.
 - Å endre til en modell som gir mindre fleksibilitet, og som ikke gjør det mulig for fakultetene å velge mellom ulike modeller, synes 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 sjeldent at «one size fits all, now and in the future».
 - Vi tenker heller ikke at samme løsning for alle er å bygge opp under «ett NTNU». Da forveksler man mål og midler. Standardisering og sentralisering av administrativ støtte er aldri overordnede mål i seg selv, men kan være et virkemiddel. Poenget må være å finne den løsningen som best understøtter kjernevirksomheten, og at vi bruker våre felles ressurser på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Resultatmål

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Lik tilpasning i begge forslag
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Lik tilpasning i begge forslag
- **Generelt:**
 - Vi anser at det er relativt små endringer fra dagens arbeidsform i begge løsningsforslag for vår del. Endringene opplever vi som en utvidelse og en styrking av det som ligger i dagens tjenestetilbud slik at vi forventer risikoen forbundet med implementering og oppnåelsen av prosjektets mål som svært lave. Det mest kritiske kan derfor være opplæringen som skal gjennomføres, og at alle som skal bruke systemet blir gode brukere.
 - Ang. kulepunkt 1: 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:
 - Her synes vi begge løsningsforslagene sier lite om prosjektøkonomiorganiseringen i et helhetsperspektiv. Fokusområdet skal være å komme fram til en løsning som understøtter kjernevirksomheten best mulig. Da er selvfølgelig faglig kvalitet hos prosjektøkonomene og god samhandling med prosjektleder viktig.
 - Samtidig er det mye annet som også påvirker opplevelsen for prosjektleder, instituttleder m.fl. Vi tenker da på annen nødvendig støtte knyttet til prosjekt: Administrativ støtte, arbeidsformen i EU-prosjekter, tilgjengelig kompetanse/kapasitet på avtaleområdet mm.
 - Vi mener også at det er viktig å se arbeidet med prosjektøkonomi i sammenheng med økonomistyringen for øvrig (instituttøkonomien). Gjennom måten NTNU har rigget økonomien på, foregår det et samspill mellom prosjektene og instituttøkonomien (RD, RSO). Valg man tar i et prosjekt kan ha store konsekvenser for instituttøkonomien. Det er derfor viktig at prosjektøkonomene skjønner dette godt og gir råd som ikke bare er fornuftige for det enkelte prosjektet, men for **helheten**.

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Lik tilpasning i begge forslag
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Lik tilpasning i begge forslag
- **Generelt:**
 - Prosessrådgiver vil kunne bidra til å styrke fagkompetansen slik at vi får et forbedret tjenestetilbud. Et nettverk gjennom rollen til prosessrådgiveren vil kunne gjøre opplæringen i de nye systemet mer effektiv slik at vi får en raskere operativ tjeneste.

Fellesadministrasjonen (FA)

Effektmål

- Generelt vil vi si at ingen av disse løsningsforslagene tar steget fullt ut i forhold til 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. Det har vi selv sagt respekt for, men ved et slikt veiskille kunne mer dristige forslag vært diskutert/lagt fram for at effektmål skulle vært oppnådd.
- **Forslag 1: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - Vi er i tvil om målene oppfylles med løsning 1 – dagens organisering.
 - Vi ser en stor sårbarhet ved at prosjektøkonomer 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 usikker på om de vitenskapelige er best tjent med nærhet hvis kompetanse og sårbarhet er en utfordring.
 - Ved innføring av rollen prosessrådgiver på nivå 2 vil man ved en velfungerende rolle sørge for at det finnes høy kompetanse på det nivået i organisasjonen. Samspillet mellom prosessrådgiver og prosjektøkonomen vil bli meget viktig både når det gjelder bygging av kompetanse og intern kontroll. Når det gjelder sårbarhet vil det være meget avhengig av at matrisene ved det enkelte fakultet fungerer godt da prosjektøkonomressursen er eid i stor grad på nivå 3.
- **Forslag 2: Oppnåelse av prosjektets mål**
 - 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 en plass.
 - For de store fakultetene vil prosessrådgiverrollen være organisasjonsmessig knyttet til sammen nivå som prosjektøkonomen. Ved kvalitet i den rollen vil det gi en god mulighet til å ha en løpende kompetansedeling på fakultetsnivå
 - Bedre forutsetninger for god kvalitet dersom det er et fagmiljø som jobber tett sammen.

Resultatmål

- Den generelle kommentaren blir lik kommentaren under effektmål. Forslagene er «trygge» løsninger som er lik dagens løsninger. I tillegg til dette; for EU-søknadene har det å sikre forankring av søknaden vært hos forskningsrådgiveren. Dersom det blir bestemt at forskningsrådgiver ikke skal utøve søknadsregisterer-rollen i systemet, kan medføre en risiko for at samspillet mellom forskning og økonomi i søknadsfasen blir svekket.
- **Forslag 1: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Prosessrådgiver er en nøkkelrolle for å få det til å fungere. Helt avhengig av at denne fungerer. Vet at UIB har valgt å legge denne sentralt i påvente av at man får rigget seg lokalt til å utføre den på en god måte.
 - NTNU har også tidligere hatt standardiserte arbeidsprosesser for rollene i prosessen. Det nye her blir at man får et nytt felles system for å registrere prosjektene i tidlig fase gjennom Preaward løsningen. Forslag 1 vil sette det samme krav til at arbeidsprosessene følges helt ut i organisasjonen. Her vil man, med unntak av de som velger fakultetsnivå, være avhengig av at matrisene fungerer for at kompetansekrav og sårbarhet ikke skal bli en utfordring.
- **Forslag 2: Vurdering - oppnåelse av prosjektets resultatmål**
 - Dette forslaget gir en enhetlig løsning for NTNU ved at man velger å organisere rollen prosjektøkonom på nivå 2 for alle. En slik løsning vil redusere sårbarheten på nivå 3 og gjøre det lettere å tilby den samme tjenesten til kjernevirksomheten.

- Prosessrådgiver vil også i denne løsningen bli en nøkkelrolle for å få de standardiserte arbeidsprosessene til å fungere ute i organisasjonen.
- For begge løsninger vil samspillet med prosessansvarlig og prosessrådgiver sentralt og ute på fakultetene være viktig for å få til gode og standardiserte arbeidsprosesser.
- Når det gjelder sikker drift er det viktig at vi har en organisasjon som både kan avvikle gammelt system, men og være i god stand til å ta i mot de nye rutinene fra dag 1. For prosjektøkonomer og prosessrådgivere er det viktig at de er godt opplært før overgangen og har fått satt seg inn i den nye løsningen og hva rollen innebærer. Spesielt gjelder dette prosessrådgiver på fakultet som er en «ny rolle» med en del nye oppgaver som tidligere har vært utført sentralt. Oppgaver knyttet til kvalitetssikring og intern kontroll må fungere fra dag 1 i ny løsning. Prosessrådgiverroller er som nevnt tidligere mye mer omfattende enn de rollene vi har ute på fakultetene i dag.
- Sentralt i økonomiavdelingen er det viktig å planlegge overgangen godt slik at det er **nok ressurser med riktig kompetanse** til å håndtere overgangen samtidig som det skal gis opplæring og ytes støtte til organisasjonen på nye løsninger.

Suksesskriterier

- **Forslag 1: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Kan frigjøre noen oppgaver på nivå 1 forutsatt at prosessrådgiver fungerer godt og kan løses innen nåværende bemanning. Pre-award kan hjelpe i forhold til kontroll på søknader og minsker dobbeltarbeid ved at man har en enhetlig systemløsning i forhold til å ha det i f.eks excel.
 - Ser ikke at dette forslaget i stor grad reduserer de administrative kostnadene.
 - Med unntak av preaward løsningen er den systemmessige løsningen forholdsvis lik den løsningen NTNU har i dag.
- **Forslag 2: Bidrag til oppnåelse av suksesskriterier**
 - Løsningen kan gjennom bygging av tettere fagmiljø for prosjektøkonomene bidra til en mer stabil og mindre sårbar løsning for de vitenskapelige. Sårbarheten må veies opp mot de vitenskapeliges behov for nærhet til ressursene. For de minste instituttene kan det gi en mer rendyrket rolle som vil ha en høyere kompetanse.
 - Organisering av rollen med egen portefølje av prosjekter vil gi en god mulighet til like god kjennskap til prosjektene som forslag 1, selv om man ikke organisatorisk tilhører samme organisasjon som de vitenskapelige.
 - Forslag 2 kan bidra til at administrative kostnader reduseres ved at man kan rendyrke rollen prosjektøkonom i sterkere grad og høyne porteføljen som den enkelte har ved å flytte rollen til fakultet. Det forutsetter at andre oppgaver prosjektøkonomen har i dag løses innen de øvrige rollene i BOTT løsningen.
 - 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.

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

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - HF har hatt prosjektøkonomi organisert på nivå 2 i mer enn 10 år. Vi har god erfaring med å ha samlet kompetansen på nivå 2. Dette forenkler samhandlingen med den øvrige forskningsadministrasjonen, og ivaretar også nærheten til kjernevirksomheten.
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - HF har hatt prosjektøkonomi organisert på nivå 2 i mer enn 10 år. Vi har god erfaring med å ha samlet kompetansen på nivå 2. Dette forenkler samhandlingen med den øvrige forskningsadministrasjonen, og ivaretar også nærheten til kjernevirksomheten.

Negative konsekvenser

- Ingen innspill

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Opprettholde nærhet til kjernevirksomhet og ledelse:
 - Kortere avstand mellom prosjektleder og støttefunksjon
 - Enklere med direkte kontakt og uformell kommunikasjon
 - Mer fleksibel støttefunksjoner og kortere beslutningsvei
 - Historikk ivaretas
 - Tverrfaglig fokus
 - Større eierskap
 - Kjennskap til og fokus på enhetens totaløkonomi
 - Mer robust og helhetlig økonomifunksjon på instituttnivå
 - Mulig å ivareta komplementære roller
 - Unngår at oppgaver blir liggende igjen på nivå 3
 - Felles opplæring og deltakelse i forum ivaretar kompetanseutvikling og hvordan rollen utføres
 - Økt standardisering vil gjøre det enklere å dekke opp for hverandre ved fravær
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Prosjektøkonomene blir nærmere et større kompetansemiljø
 - 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 forum blir viktig)
 - Kan bli vanskeligere å gjøre noe med statusen for prosjektøkonomrollen
 - Det vil fortsatt være krevende å få til gode back up-løsninger på instituttene (i alle fall der det bare er én prosjektøkonom, mulig man kan få til bedre løsninger der det er flere)
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Organisatoriske endringer kan skape usikkerhet i organisasjonen
 - Mange store endringer på samme tid
 - Avstand til kjernevirksomhet og ledelse kan bli stor
 - Mindre kjennskap til instituttenes særegenhet og lokale behov (tilnærming til vitenskapelige)
 - Tverrfaglig fokus blir mer fraværende

- Begrenser instituttledernes frihetsgrad til å rå over ressursene
- Oppgaver blir liggende igjen på nivå 3

Ingeniørvitenskap (IV)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Nærhet til/tett på kjernevirksomheten
 - Prosjektøkonom anses som den viktigste administrative støttespillere i prosjektprosessen – avgjørende å ha høy tilgjengelighet og fleksibilitet.
 - Prosjektøkonom er en viktig bro mellom Prosjektleder og Prosjekteier – sikre kvalitet og forankring av søknadsbudsjett og prosjektrekskap.
 - Lokal prosjektstøtte sikrer at gode relasjoner til vitenskapelig opprettes, og at PØ får inngående kjennskap til instituttets og dets samarbeidspartneres behov og særegenheter (bransjekunnskap).
 - Prosjektøkonomien og instituttets totaløkonomi påvirkes av fremdriften i prosjektene. Førstehånds informasjon om endringer i fremdrift sikrer oppdaterte prosjektbudsjetter og viktig styringsinformasjon for instituttets ledelse.
 - IV ser at de lokalt organiserte prosjektøkonomene har sterk en positiv innvirkning på prosjektleders interesse for og kompetanse på prosjektets økonomi, og ikke minst dens effekt på enhetens totaløkonomi.
 - Instituttet forvalter og eier de administrative støttefunksjonene som krever tett kobling og kjennskap til kjernevirksomhet:
 - Instituttet kan prioritere ressursinnsatsen strategisk og etter behov (porteføljestyling og faglig satsing)
 - Ivaretar den kritiske koblingen mellom BOA og instituttets totale økonomiske handlingsrom – både i den kortsiktige økonomistyringen og den langsiktige virksomhetsstyringen.
 - Administrativt støtteapparat rundt Prosjektlederen
 - Prosjektøkonom inngår i et helhetlig og lokalt administrativt støtteapparat som skal støtte og løse PL gjennom prosjektløpet.
 - Støtteapparatet møter PL samlet og på et tidlig tidspunkt – sikrer forutsigbarhet for PL, samtidig som det gir PL anledning til å fokusere på forskningen.
 - Oppfølging av ARK-undersøkelser på enheter ved IV viser at det for administrativt ansatte er svært motiverende å jobbe i tverrfaglige team tett knyttet til kjernevirksomheten.
 - Samtidig er det viktig fremheve at dagens organisering er godt velprøvd på IV og har fungert svært godt.
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Lettere å sikre lik opplæring, kompetansenivå og prosessetterlevelse ved en større enhet på fakultet.
 - Større mulighet for spesialisering innenfor ulike felt av prosjektøkonomien.
 - Muliggjør rasjonell drift for små enheter/lite BOA

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Vanskeligere å sikre lik opplæring, kompetansenivå og prosessetterlevelse ved en større enhet på fakultet.
 - IV har et eget fagnettverk for Prosjektøkonomer på instituttene. Fagnettverket eies av Økonomileder på fakultet. Fagnettverket jobber med koordinering, standardisering, kompetanseutvikling og prosessforbedring.
 - Rollen Prosessrådgiver på fakultetsnivå vil være med å styrke arbeide i fagnettverket, samt få en rolle i rekruttering av nye Prosjektøkonomer.
 - Mindre mulighet for spesialisering innenfor ulike felt av prosjektøkonomien.
 - Samtidig krever forskningsaktiviteten en fleksibilitet og evnen til å forstå helheten. Store BOA-enheter har ofte tilpasset sitt spesialiseringsbehov.
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Oppsplitting av et velfungerende administrativt støtteapparat.
 - Instituttene ved IV sikrer at Prosjektlederne blir møtt av et samlet, komplementært og koordinert apparat av Økonomi, HR, Forskningsrådgiver og Lab i søknads- og oppstartfase. Prosjektleder opplever en forutsigbarhet og en trygghet på at den administrative prosjektoppfølgningen ivaretas og følges opp gjennom hele prosjektløpet. Ved å sentralisere prosjektøkonomene vil man rive ned strukturen og kulturen for det svært viktige tverrfaglig støtteapparatet.

- Som mitigerende tiltak for denne risikoen fremmes; sikre kommunikasjon. NTNU er en veldig stor og mangefasettert organisasjon, og det oppleves som risikofylt at denne viktige bidragsyteren til kjernevirksomheten skal baseres på kommunikasjon og koordinering mellom organisasjonsnivå. Jo lenger opp i organisasjonen man er jo større er risikoen for at silotankegang blir til hinder for den viktige tverrfaglige prosjektstøtten.
- Tilgjengeligheten reduseres/svekkes.
 - For å få til en god understøttelse av kjernevirksomheten og Prosjektleder kreves at det administrative støtteapparatet har god kjennskap til forskningen, finansieringspartnerne (ofte industri) og kompleksiteten i prosjektporteføljen.
 - Instituttet vil ikke selv kunne prioritere og koordinere den administrative ressursinnsatsen etter Prosjekteiers strategiske vurdering.
 - Forslag 2 med organisering på fakultetsnivå vil skape et unødvendig koordineringsledd, hvor kjernevirksomheten blir avhengig av en annens enhet prioritering og vurdering.
 - Listen over arbeidsoppgaver under BOTT-beskrivelsen Prosjektøkonom dekker ikke hele spekteret over hva en Prosjektleder vil trenge av økonomioppfølging gjennom prosjektløpet, og forslag 2 vil helt sikkert føre til at administrative oppgaver blir liggende igjen på institutt som da må gjøres av Prosjektleder selv. Noe som videre vil føre til at Prosjektleder får mindre tid til forskning – og instituttet taper BOA-omsetning.
- Arbeidsmiljø og avstand mellom leder og medarbeider
 - Løsningen vil skape en leder-medarbeiderrelasjon med tidvis og varig fysisk avstand. For prosjektøkonomene i Trondheim vil arbeidshverdagen preges av at de må veksle mellom å sitte fysisk på fakultetet og på instituttene – situasjonen kan fort bli vekslende og uforutsigbar, og vil kunne påvirke arbeidsmiljøet negativt.
 - For økonomene lokalisert i Ålesund og Gjøvik så vil avstanden til kollegaene og leder i Trondheim bli enda mer utfordrende.
 - Man risikerer at de ansatte opplever en ansvarskollisjon mtp. å forholde seg til leder på to nivåer i organisasjonen.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Kompetanse:
 - Enhetene kan konsentrere seg om de nye systemene og **bygge felles kompetanse** innen både system og prosess.
 - **PØ/økonom nettverket kan videreutvikles** og handlinger som er nødvendige for utvikling av PØ-rollen kan planlegges og utføres.
 - Nærhet til kjernevirksomheten og virksomhetsstyring:
 - Kjernevirksomheten får en tverrfaglig tjeneste, som kan bli enda bedre som følge av nye/bedre funksjonaliteter i det nye systemet
 - Enheten får gode system og verktøy som vil bedre beslutningsgrunnlaget knyttet til videre BOA utvikling
 - Systeminnføring vil bedre stabilitet og gi større forutsigbarhet knyttet til virksomhetsstyring, noe som vil styrke oss som samarbeidspartner
 - Opprettholder den nære kontakten som er nødvendig for god samhandling med PL og ledelsen
 - PØs «lokalkunnskap» brukes som et betydelig konkurransefortrinn for å skaffe nye forskningsmidler
 - Enhetene opplever at PØ tar og har stort ansvar for prosjektstøtte av forskningsprosjekter.
 - PØ sammen med controller og ledelsen ved institutt ivaretar god styring av helhetsøkonomi
 - PØ er en del av helheten ved instituttene som bidrar til virksomhetsstyring gjennom at BOA og BFV brukes for å skape handlingsrom for enhetene
 - MH har brukt flere år for å **bygge tverrfaglig team og robuste og profesjonelle administrasjoner på institutt**, som kan bistå forskere/PL med de administrative oppgavene i forskningsprosjekt. Målet er at forskere/**PL kan da konsentrere seg om utvikling av faget og forskningen**, og bruke minst mulig tid på administrative oppgaver. Videre er det særlig viktig for MH at PØ er organisert på institutt for å ivareta medisinske og

helsefaglige spesialiteter som er del av prosjektporteføljen til hver forsker. Over tid har vi også **utviklet spesialister på drift av EU koordinatorprosjekter, større senter som SFF, SFI og Jebesen**. Dette er kjent i nettverket og veien til veiledning for de som får liknende prosjekt og trenger støtte/opplæring er veldig kort.

- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Det kan være lettere å etablere arena med prosessleder med PØ på fakultetet, som ivaretar felles opplæring ol.
 - Små enheter kan oppleve at dette er en rasjonell og mer effektiv løsning
 - PØ kan ha dedikert tid den tekniske delen av rollen
 - Ressursstyring legges til en leder og kan disponeres fleksibelt i forhold til behov. Enhetlig rekruttering og kompetanseutvikling.

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - PØ/økonom nettverk må være velfungerende for at kompetanseutvikling ivaretas på en god måte
 - Fleksibilitet med å legge til rette for riktige ressurser basert på aktivitet kan være en utfordring og krever god samhandling mellom enhetene og good will for å støtte hverandre
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Avstand til kjernevirksomhet og ledelsen/ tverrfaglig team kan være stort og PØ kan ha manglende organisasjonskunnskap
 - Mer adhoc og generisk bistand til PL, og lite kunnskap om forskningen PL driver med og de viktige detaljene som ellers skaper effektiv samhandling
 - PL må bruke mer tid på administrative oppgaver og vil i mange tilfeller ikke klare å utføre de med samme kvalitet som PØ. Følgelig stjeler dette også av PL sin tid til å drive med sine forskningsrelaterte oppgaver, og å søke nye midler.
 - PØ kan utvikle seg til en mer teknisk rolle med fare for redusert fokus på PL og prosjektstøtte
 - PØ med arbeidssted i Gjøvik og Ålesund vil få ledere i Trondheim
 - Krever høyere nivå av koordinering og ressurser for å gjøre dette. Dersom man bruker eksisterende ressurser da vil man redusere PØ kapasiteten
 - Reduserer instituttleders mulighet til å bygge lederstøtteteam som inkluderer PØ-kompetanse
 - Merbelastning på andre administrative stillinger, inklusive instituttleder

Naturvitenskap (NV)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Nærhet til prosjektleder/faglig virksomhet og andre ressurser på instituttet (eks. HR, kontorsjef, instituttleder)
 - Mulighet for tverrfaglige administrative team nært faglig virksomhet
 - Bedre kjennskap til instituttets faglige virksomhet, samt instituttets totale økonomi
 - Prosjektøkonom kan bedre «få med seg det som skjer» ved å sitte i miljøet
 - Nærhet i det daglige gjør at man kan fange opp informasjon som går utenom de formelle kanalene
 - Bedre kjennskap til instituttets strategi, og vil kunne bidra til oppnåelse av denne gjennom riktige søknader – bedre kjennskap til hvilke utlysninger som er relevante for det aktuelle instituttet og de ulike forskergruppene
 - Prosjekter påvirker instituttens økonomi – viktig å ha dette i bakhodet når man jobber med de enkelte prosjektene
 - Ansvarlig institutt for et prosjekt kan legge premisser for andre deltakere i prosjektet for å unngå negative konsekvenser for instituttets totaløkonomi. Dette vil kunne fungere best med nærhet også i det administrative støtteapparatet
 - Prosjektøkonom fungerer som rådgiver og støtte for instituttleder ift. egenfinansiering, noe som best ivaretas ved nærhet til instituttet
 - Prosjektøkonomen antas å få bedre eierskap til oppgavene, noe som vil utvikle ansvarsfølelse, gir trivsel og bedre arbeidshverdag. Oppgavene blir mer meningsfulle.

- Totalt sett vil dette kunne styrke både oppfølgingen av det enkelte prosjekt, men også økonomistyringen som helhet ved det enkelte institutt
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Større økonomisk fagmiljø
 - Mer rendyrket rolle – lettere å spille på hverandres erfaring og kompetanse
 - Mer effektiv opplæring
 - Mulighet for mer fleksibel ressursstyring – ressursbruken kan justeres inn mot der behovet er størst
 - Mulighet for mer robusthet – ved fravær vil man f.eks. kunne senke samlet tjenestenivå, men sørge for at alle enheter får et minimum av det man har behov for

Det er imidlertid knyttet stor usikkerhet til om de to nederste kulepunktene vil kunne realiseres kun ved en organisasjonsendring. For lav total kapasitet vil nok uansett være en utfordring, som må løses uavhengig av organisering.

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Økonomisk fagmiljø og lite robusthet – men dette kan ivaretas gjennom bedre organisering og drift av matrisen
 - Mindre fleksibel ressursstyring.

Det er imidlertid knyttet stor usikkerhet til om endring av organisering vil løse disse utfordringene. For lav total kapasitet vil nok uansett være en utfordring, som må løses uavhengig av organisering.

- **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. Dette har vi f.eks. sett gjennom økonomistøtte for EU-prosjekter. Dette oppleves fortsatt som en utfordring til tross for at disse skal ha større tilstedeværelse i organisasjonen enn tidligere. I tillegg vil forslaget slå negativt ut for instituttet vårt i Ålesund, som ved en organisering på fakultetsnivå vil være enda lenger unna den administrative støtten.
 - En annen sak er at NV i dag praktiserer delte roller for mange prosjektøkonomer, for å ivareta helhetsblikket på instituttet. Dersom man bare flytter prosjektøkonomoppgaver slik de er beskrevet i BOTT vil det ligge igjen oppgaver på instituttnivå som prosjektøkonomene i dag utfører i ulik stillingsandel – typisk controlleroppgaver og andre økonomioppgaver. Disse oppgavene må fortsatt løses – enten må disse følge prosjektøkonomene og utføres fra nivå 2, eller så må oppgaver ligge igjen – med en eventuell konsekvens om at man bare flytter andelen av stillingene som utfører rene prosjektøkonomioppgaver. Dette vil antakelig skape mindre robusthet for både prosjektøkonomi og øvrige oppgaver – fordelen i dag er at man kan bruke ressursene inn der det er mest behov på det aktuelle instituttet.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Ingen innspill
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Enklere å kommunisere og samarbeide på tvers med fakulteter som har samme organisering
 - Gir standardisert opplæring, utviklingsplaner og metodikk innad i fakultetene
 - Gir flere prosjektøkonomer i 100 % stilling, noe som vil kunne gi mer profesjonalisering og større fagintegritet
 - Enklere for prosessrådgiver å ivareta det faglige prosessansvaret
- **Gjelder for begge løsningsforslag:**
 - Ingen endring i organisering av roller for SU
 - Etablering av prosessrådgiver vil styrke fagmiljøet.
 - Tydelig definerte roller og prosessansvar vil bidra til profesjonalisering.
 - Opprettholde og videreutvikle samarbeid med andre roller som er organisert på nivå 2 (HR, controller, forskningsrådgiver)

- Gir fleksibilitet i å re-allokere ressurser
- Mer standardisering kan føre til økt robusthet ved fravær - flere kan bidra

Negative konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Kan hindre/vanskeliggjøre godt samarbeid på tvers av fakulteter med ulik organisering
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Ingen innspill
- **Gjelder for begge løsningsforslag:**
 - Avstand til prosjekteier og prosjektleder
 - Mindre kjennskap til særpreg ved instituttene
 - At instituttoppgaver i større grad må ivaretas av kontorsjef/instituttadministrasjon
 - Prosjektøkonomer som betjener flere institutter kan medføre høyt arbeidspress i perioder og gi utfordringer knyttet til prioritering og tilgjengelighet.
 - Turnover (men dette handler ikke om organisering alene)

Fortsatt organisering av prosjektøkonomer på nivå 2 betyr at vi fortsatt må jobbe med å unngå/reducere de ovenfornevnte punktene, f.eks. gjennom tilstedeværelse, tjenesteavtaler, etc.

Vitenskapsmuseet (VM)Positive konsekvenser

- **Gjelder for både forslag 1 og 2**
 - Positive konsekvenser for museet er blant annet en styrking av fagmiljøet gjennom en tettere og mer formalisert kontakt mot prosesseier jfr. prosessrådgiver lokalisert på nivå 1.
 - Det er positivt at design-sprintens forslag definerer klart hva som er prosjektleders ansvar og hva som er prosjektøkonoms ansvar. De øvrige rollebeskrivelsene som er etablert i BOTT-samarbeidet med formål, ansvar og myndighet, arbeidsoppgaver, kompetansekrav og systemtilganger m.m. gir både rolleinnhaver og bruker av tjenestene et innblikk i hva som forventes av en rolleinnhaver.
 - Standardiserte arbeidsprosesser, rolle- og rutinebeskrivelser vil bidra til å styrke støtten til prosjektlederne ved museet og effektivisere de administrative støttefunksjonene. Standardisering vil også øke muligheten for å støtte hverandre på tvers av institutter og fakulteter. Dette vil teoretisk gjøre små enheter mer robuste ved sykdom og vakanser ved at medarbeidere fra andre institutter eller fakulteter kan vikariere. Det vil gjøre det lettere å hospitere ved andre enheter og ta med seg nye erfaringer og kunnskap tilbake til egen enhet.
 - Brukertilpasset opplæring til samtlige roller som er involvert vil være en viktig faktor for at den nye løsningen blir tatt imot positivt.

Negative konsekvenser

- **Gjelder for både forslag 1 og 2.**
 - Museet vil fortsatt være avhengig av nivå 1 for å få dekket sitt behov for rådgivning, budsjettering og rapportering av EU-prosjekter.
 - Antall ansatte på prosjektøkonomi vil være i underkant av 3 årsverk ved overgang til BOTT ved årsskiftet 2021/2022. Museet vil være sårbar ved sykdom eller hvis en prosjektøkonom slutter ved museet. Standardiserte arbeidsprosesser og felles rutinebeskrivelser vil i teorien gjøre det mulig å «låne» medarbeidere fra andre fakultet/institutt, men erfaringsmessig er det få som har tilgjengelig kapasitet innen prosjektøkonomi til å bidra andre steder i NTNU.
 - Det vil være en utfordring ressursmessig å kvalitetssikre og re-budsjettere prosjekter som skal over i BOTT samtidig med oppfølging av løpende oppgaver, nye søknadsfrister og opplæring i nytt system m.m.

Økonomi (ØK)Positive konsekvenser

- **Generelt:**
 - Ingen vesentlig endring
 - Viser for øvrig til kommentarer om SLA og prosessrådgiver

Negative konsekvenser

- **Generelt:**
 - Ingen vesentlig endring

Fellesadministrasjonen (FA)

Positive konsekvenser

- **Forslag 1: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Løsningen gir ingen endring for våre prosjektøkonomer (både EU og fellesadm). Enheten kan få bedre tid til internkontroll hvis prosessrådgiver fungerer ut fra rollebeskrivelsen. Gir en lettere vei i forhold til å formidle endringer i prosessen og oppfølging av intern kontroll ute i organisasjonen.
- **Forslag 2: Vurdering av positive konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Mindre sårbarhet ute i organisasjonen vil gjøre det lettere å få kvalitet gjennom hele prosessen. Ved at prosjektøkonomene har kompetansemiljøer tettere rundt seg vil det bli lettere for vår enhet å følge opp prosessen. Også i denne løsningen er det avhengig av prosessrådgiverleddet tar det ansvaret som ligger i rollen.
 - Det er viktig at det avklares tydelig hvilke oppgaver innen internkontroll som skal løses av prosessrådgiver ute i organisasjonen og hva som ligger til de sentrale «prosessrådgivere». Kvaliteten i våre leveranser i prosessen vil være vårt ansvar. Det er positivt at det gjennom intern kontroll ut i organisasjonen blir bedre kvalitet på leveransene i prosessene. Uansett er det nødvendig at det er en viss kvalitetssikring i det sentrale leddet også slik at vi oppnår et best mulig resultat for NTNU.

Negative konsekvenser

- For EU-søknadene, sitter forskningsrådgiver tettere organisatorisk på prosjektleder og prosjekteier enn EU-prosjektøkonom. Dersom det blir bestemt at EU-prosjektøkonom skal ha søknadsregisterer-rollen i systemet, er det økt risiko for feil informasjonsflyten i forbindelse med registrering av søknaden, fordi det blir nødvendig med et ekstra grensesnitt mot forskningsrådgiver.
- **Forslag 1: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Konsekvensen blir at det i stor grad fortsetter som i dag. Ressursene tilhører ute i organisasjonen som før. Ved utfordringer knyttet til kompetanse og sårbarhet, kan vår enhet fortsatt få en del saker hvor rutiner ikke blir fulgt med økonomiske konsekvenser for enheter. Et velfungerende ledd av prosessrådgivere kan ta av en del av de negative konsekvensene. Skulle prosessrådgiverleddet fungere dårlig kan det bli mye brannslukking på det sentrale nivået og en mer uforutsigbar hverdag.
- **Forslag 2: Vurdering av negative konsekvenser/muligheter for enheten**
 - Samme som over knyttet til kvaliteten i prosessrådgiverleddet. Men vi tror dette forslaget gir sterkere fagmiljø på fakultetene.
 - En mulig negativ konsekvens for vår enhet er at det kan bli uklarhet rundt tema som går på opplæring og intern kontroll. Hva skal sjekkes ved sentral enhet? Hvordan skal vi følge opp internkontrollen som skjer ute på enhetene.

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)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - På HF vil ikke kjernevirksomheten blir påvirket i like stor grad som de andre områdene (lønnsnær HR og btb)
- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - På HF vil ikke kjernevirksomheten blir påvirket i like stor grad som de andre områdene (lønnsnær HR og btb)

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - For kjernevirksomheten er det viktig å ha støttefunksjoner som er kunnskapsrike, tilgjengelige og fleksible. Kunnskap kan være knyttet til system, lover, regler, rutiner - men også til lokale forhold som enhetenes særegenhet, historikk og lokale behov.
 - En videreføring av dagens organisering av prosjektøkonomer vil være med på å skape forutsigbarhet og kontinuitet for kjernevirksomheten. Forslaget legger til rette for effektivt teamarbeid mellom ulike roller/funksjoner på instituttnivå.
- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Med dette forslaget vil kjernevirksomheten får en støttefunksjon som er god på kunnskap om system, lover, regler og rutiner. Lokal kunnskap og behov blir vanskeligere å ivareta. Det er også en fare for redusert tilgjengeligheten. Det blir vanskeligere å stikke innom prosjektøkonomkontoret for korte avklaringer og/eller uformell kommunikasjon.

Ingeniørvitenskap (IV)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - PL vil oppleve et støtteapparat som er tett på og støtter gjennom hele prosjektløpet.
 - Man har hele tiden mange nye vitenskapelige ansatte, og får å sikre en god akademisk oppstart så er man avhengig av å ha et tett og enhetlig støtteapparat nært tilknyttet.
 - Lokal relasjonsbygging – blir med på innsalg, kjenner kundemassen.
 - Bidrar til IV kan fortsette å utvikle spillet mellom kjernevirksomhet, støtteapparat og ledelse med et felles mål om å øke og forbedre forskningsaktiviteten, og den eksterne finansieringen.
- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Forslag 2 vil ha svært store konsekvenser for IV, både organisatorisk og økonomisk.
 - Kjernevirksomheten vil oppleve uforutsigbarhet i prosjektstøtten da den viktige førstelinjen (prosjektøkonomene) vil være flyttet ut av enheten. Det vil skape en unødvendig risiko rundt kommunikasjon og koordinering mellom nivåene, som kan være til hinder for effektivitet og fremdrift i forskningsprosjektene.
 - Redusert effektivitet og fremdrift i forskningsprosjektene, samt risiko for at administrative oppgaver blir liggende igjen og at øvrige administrasjonskostnader øker (koordinering, mailkorrespondanse og bortfall av den raske korridorpraten) vil videre kunne påvirke Prosjektlederens evne/kapasitet til å drive forskning og skaffe BOA-inntekter.
 - Forslaget vil være en uønsket organisatorisk endring.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

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

- Enhetene og PL vil oppleve en PØ som er tett på aktivitetene og har et helhetsbilde og lokalkunnskap
- PØ vil ha god innsikt i alle detaljene for en forskningsgruppe slik at dialogen rundt søknader og drift av prosjekter er effektiv. Forskere kan fokusere på forskning og undervisning
- PØ er en viktig strategisk partner i enhetens virksomhetsstyring med en proaktiv arbeidsform, stor tillit innad i forskningsmiljøene og kunnskap/kompetanse om virksomhetsstyring og porteføljeforvaltning.
- PØ/økonom nettverket er sentral for fellesskapet og kompetanseutvikling. Dette sikrer utvikling av høyt kvalifiserte medarbeidere som har integritet som forvalter lovverk og regler på en god måte.
- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - MH får en seksjon med god kunnskap i system, lover og regler, og rutiner
 - Det vil være utfordrende for PØ å skaffe seg organisasjonskunnskap hvis man flyttes fra enhet til enhet pga. kapasitetsjustering
 - Selv om man kan benytte digitale verktøy for å kommunisere med PØ, vil PL være usikker om de kan kontakte den som bisto med en søknad sist og vil ikke ha mulighet for å «stikke innom». Følgelig vil man gå til den PØ man kjenner, men som kan være dedikert en annen PL. Dette kan også føre til at PL forsøker å løse ting selv og bruker mye tid.
 - Oppgaver som PØ utførte som førstelinja for PL kan bli værende på instituttet og ende opp hos kontorsjefen
 - Kontakten med controller og dialogen om samspillet BOA BFV kan oppleves tyngre for instituttet

Naturvitenskap (NV)

- **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)

- **Begge endringsforslagene:**
 - Organisering av prosjektøkonomrollen vil ved begge løsningsforslag være den samme som før ved SU, men innføring av nye systemer med tilhørende tydelige og detaljerte rolle- og rutinebeskrivelser vil kunne gi bedre tjenester for kjernevirksomheten
 - Prosessrådgiverrollen vil kunne gi et løft for de «små» BOA-fakultetene og dermed ha en positiv betydning for kjernevirksomheten:
 - Støtte for enhetene i opplæring av nye prosjektøkonomer
 - Ekstra kvalitetssikring
 - Støtte i samarbeid på tvers av fakulteter

Vitenskapsmuseet (VM)

- Kjernevirksomheten vil få bedre og mer standardiserte tjenester uavhengig av fakultet og institutt.

Økonomi (ØK)

- Ingen vesentlig endring, men prosessen kan bidra til å gi en positiv omdreining mot en ytterligere profesjonalisering av tjenesten.

Fellesadministrasjonen (FA)

- **Forslag 1: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Dagens organisering er som navnet sier ingen endring for kjernevirksomheten. Forslaget innebærer at organiseringen og eierskapet til ressursene er som i dag. Det vil si at nærheten til ressursen er den samme og at det er den lokale enheten som eier ressursen i dagens løsning er storparten av prosjektøkonomene

ansatt på instituttnivå. Noen få av fakultetene har de på fakultetsnivå og vi antar at alle vil velge tilsvarende løsning med dette forslaget.

- EU-gruppen økonomi forutsetter vi at fortsatt vil ligge på nivå 1.
- **Forslag 2: forslagens påvirkning på kjernevirksomheten**
 - Forslaget vil organisere prosjektøkonomene på nivå 2 i organisasjonen. Vi har også her forutsatt at EU-gruppen fortsatt organiseres på nivå 1.
 - Dette forslaget vil flytte prosjektøkonomene fra nivå 3 til nivå 2 organisasjonsmessig for de fleste fakultetene. For kjernevirksomheten vil den organisatoriske nærheten bli dårligere. Dette kan løses slik vi gjør det med EU-gruppen i dag ved at de sitter delvis ute på instituttene.
 - 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 prosessrådgivere på nivå 2 vil man også få til et tett miljø hvor man enklere får delt kompetanse som også kommer kjernevirksomheten til gode.

2.4 Andre innspill

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

Arkitektur og Design (AD)

Ingen andre innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Ingen andre innspill

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Ingen andre innspill

- **Forslag 1: Andre innspill fra enheten**
 - Prosjektøkonomene selv foretrekker løsningsforslag 1. Det vil si alle foretrakk dagens løsning. Både de som er organisert på nivå 2 og de som er organisert på nivå 3. Det var ingen som synes løsningsforslag 2 var riktig vei å gå. Dette ble i liten grad vurdert ut ifra egne interesser, men ut ifra enhetenes behov. En slik vurdering bør veie tungt i en totalvurdering.
 - Det oppleves også som noe vanskelig å argumentere positivt for en løsning man ikke helt kjenner resultatet eller effekten av (dvs. Løsningsforslag 2). Avstand til prosessansvarlig oppleves heller ikke som særlig stor – og er vel mer avhengig av prosessansvarlig selv og hvor tilgjengelig denne er enn nivå 2 og 3.
- **Forslag 2: Andre innspill fra enheten**
 - Det oppleves som rart at man vurderer å flytte prosjektøkonomer mellom nivåer, men ikke kontrollere. Prosjektøkonomene har like stort behov for nærhet til enheten hvor de skal løse oppgaver som kontrollere. Flere av disse er også kombiroller hvor man innehar begge rollene. Om man begrenser prosjektøkonomer til kun å jobbe med oppgaver som har med prosjektøkonomi å gjøre vil man begrense stillingen betraktelig og gjøre den mindre attraktiv. Man risikerer å gjøre NTNU en bjørnetjeneste ved at man får enda større turnover, statusen til stillingen reduseres, og man får i større grad følelsen av å jobbe på et «samlebånd».
 - Husk at de som jobber som prosjektøkonomer gjerne har master- eller bachelorgrad. Det å kunne ha oppgaver innenfor både BOA og BFV (og muligens annet) gjør stillingen mer variert og interessant – og vil samtidig dekke flere oppgaver ved enheten. Å ha to personer i slike kombiroller foran én person i renspektet prosjektøkonom-rolle kan også delvis løse utfordringer med backup. Man blir heller ikke avhengig av «andre» for å løse interne utfordringer (flaskehals).
- **Diverse**
 - BOA utgjør en betydelig del av NTNUs totaløkonomi og er med på å skape handlingsrom for organisasjonen. Uavhengig av hvilket forslag man velger å gå for, bør fokuset på BOA øke. Dette kan gjøres ved å sørge for opplæring av ledelsen på alle nivå og sette BOA på dagsorden i økonomiske forum.
 - Man bør også etterstrebe og øke status for prosjektøkonomrollen. Det vil forhindre turnover og gjøre det lettere å rekruttere gode medarbeidere

Ingeniørvitenskap (IV)

- **Forslag 1: Andre innspill fra enheten**
 - IVs institutt har i gjennomsnitt en årlig BOA-omsetning på 75 MNOK, 50 % av instituttens totale omsetning. Vår forskningsaktivitet har et stort nedslagsfelt og våre mange samarbeids- og finansieringspartnere kommer fra en bred industrisektor, forskningsinstitusjoner, stat, fylke – og kommune, samt Forskningsråd og EU. IV har også mange store internasjonale forskningssamarbeid og en laboratorietung virksomhet.
 - Kompleksiteten og omfanget av IVs forsknings- og prosjektportefølje fordrer at vi har godt koordinerte team som ivaretar støttefunksjonene rundt prosjektlederen. Prosjektlederen skal i størst mulig grad kunne konsentrere seg om forskningen og videre være trygg på at de

- administrative oppgavene løses av et team som er nært tilgjengelig og kjenner godt til instituttets og eksterne samarbeidspartneres virksomhet og behov.
- IVs ledelse og styre har et sterkt fokus på at våre vitenskapelig ansatte skal bruke sin kapasitet til å skaffe finansiering til nye forskningsprosjekter. Fakultetet har en økonomisk avhengighet og må hvert år kunne opprettholde et vesentlig prosjektvolum i en stadig tøffere konkurranse. Det er derfor helt avgjørende at instituttledelsen selv eier og forvalter de forskningsadministrative ressursene for å kunne prioritere innsatsen mot de virksomhetskritiske områdene.
 - IV har siden fusjon hatt fokus på å etablere store, handlingskraftige og robuste institutt. I den forbindelse ble også flere institutt slått sammen. Dette har gitt oss muligheten til å sørge for at hvert institutt har robuste, effektive og kompetente administrative støttefunksjoner som er tett på kjernevirksomheten. Samtidig har vi etablert gode samarbeidsarenaer for både ledelse og administrative roller på fakultetsnivå (fagnettverk). Disse grepene gjør enhetene på IV utviklingsorienterte.
 - IV opplever at gevinstene/fordelene som trekkes frem ved løsningsforslag 2 også realiseres gjennom å utvikle og styrke det faglige nettverksarbeidet på fakultetet – uten at man trenger å sentralisere prosjektøkonomene.
 - **Alle instituttledere, samt Dekanat på IV er tydelige på at prosjektøkonomene 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.**

Medisin og Helsevitenskap (MH)

- **Forslag 1: Andre innspill fra enheten**
 - MH har en betydelig del av sin økonomi knyttet til BOA aktivitet og enhetene har etter hvert blitt avhengig av inntektene som følge av samspillet mellom BOA og BFV. Det er dynamikken mellom tverrfaglig team og forskere som skaper dette. Videre er MH tett integrert med St Olavs hospital og Trondheim kommune, samt at man har godt samarbeid med NAV, Sintef og andre store samarbeidspartnere. Dette støttes av de tverrfaglige teamene på institutt for utvikling av forskningsproblemstillinger. Det er også aktivitet for å utvikle samarbeid med Ålesund kommune og Gjøvik kommune.
 - Utvikling av kompetanse for PØ ved MH tar tid da ingen prosjekter ligner på hverandre og man er avhengig av detaljkunnskap for å yte god prosjektstøtte.
- **Forslag 2: Andre innspill fra enheten**
 - Instituttledere har enstemmig uttrykt alt fra at dette løsningsforslaget ikke er ønskelig til at det ikke er aktuelt. Det er en generell holdning på MH at dette ikke er en løsning som passer for fakultetets og NTNUs utvikling. Mange undres over at dette forslaget vurderes for et fakultet av MHs størrelse og BOA aktivitet.
 - Det er nevnt at plassering av PØ kan være en fordel for samhandling med prosessansvarlig, men det er uklart hvordan denne organisering kan gjøre det enklere for å utøve kompetanseutvikling og prosessstyring. Det kan være nødvendig at man se på hvordan prosessansvarlig rollen utøves med tanke på møtarena og forståelse for kjernevirksomheten.
- **Hva er viktig å sette fokus på uavhengig av organisering**
 1. NTNU som organisasjon opplever en stor turnover blant PØ uavhengig av organisering på nivå 2 eller 3. Derfor er det viktig å vurdere følgende:
 - a. Hvordan oppnå den optimale grenseoppgangen av arbeidsoppgaver for PØ, hvilken stillingskombinasjon gir gevinst for MH/NTNU
 - b. Hvordan videreutvikle nettverket for PØ/økonom som kan sikre fagutvikling for gruppen.
 - c. Basert på erfaring og behov i organisasjon er det nødvendig å jobbe med karriereveier for PØ, forbedre status for rollen, og utvikle lønns- og personalpolitikken. PØs bidrag til instituttens strategiske måloppnåelse knyttet til BOA må gjenspeiles i PØs stillingsbeskrivelse.
 - Disse utfordringene har vi tatt tak i ved MH ved at det er foretatt individuell kompetansekartlegging, definert basiskompetanse og laget en helhetlig plan for hvordan fakultetets fremtidige og nødvendig kompetanse på tvers av organisasjonen skal være. Også i et kompetanse- og karrierebyggende perspektiv. Vi begynner å se resultater av dette arbeidet.
 2. Øke fokus på BOA i ledelsen
 - a. Det er viktig å øke fokuset på BOA i ledelsen (særlig økonomi- og kontorsjefer)
 - b. Knytte BOA inn som en del av lederopplæringen, stillingsbeskrivelse for ledelse, etc. Samt skape arena for diskusjon om BOA i ledermøter

3. Prosessansvarlig og seksjonssjef

- a. Økt kunnskap og forståelse av BOA/BFV samspillet betydning knyttet til ambisjoner og strategiske planer på alle leder- og organisasjonsnivå
- b. Det er **ikke tydelig hvordan disse rollene skal utøve sitt ansvar for BOA**. Prosessansvarlig er beskrevet i BOTT, men det er uklart hvordan fagansvaret strekker seg.
- c. Diskusjon om BOA bør få større plass i møter med nivå1, derfor er det nødvendig med å diskusjoner rundt analyser og prognoser for BOA. Virk bør involveres mer i dette området, da det er her NTNU må jobbe for å skaffe bedre tall for bedre prognoser.

Et tett samarbeid mellom prosjektledere og prosjektøkonomer, både i planlegging og gjennomføring av forskningsprosjekt mener MH fører til en mer effektiv prosjektoppfølgning. Det letter også selve forberedelsesfasen der forskerne i større grad kan konsentrere seg om å utvikle originale problemstillinger og for selve prosjektbeskrivelsen. Etter vår mening vil det være svært uheldig for prosjektstyringen dersom prosjektøkonomene flyttes ut av instituttnivået. Vi har prøvd det før.

Naturvitenskap (NV)

- NV er et BOA-intensivt fakultet, med en sterk ambisjon om å lykkes godt og enda bedre framover. Det er derfor viktig at fakultetet selv kan bestemme hvordan det administrative støtteapparatet best organiseres for å støtte opp om denne ambisjonen. NV-fakultetet stiller seg derfor bak løsningsforslag 1.
- I allmøtet hvor løsningsforslagene ble gjennomgått ble det uttalt at et flertall av fakultetene ved NTNU allerede i dag har en løsning tilsvarende løsningsforslag 2. Dette kan sikkert stemme – samtidig har de BOA-tunge fakultetene (IE, IV, MH og NV) prosjektøkonomene organisert på instituttnivå. Disse fire fakultetene står for om lag 80 % av NTNUs BOA-aktivitet. Dette bør hensyntas inn i vurderingen av høringsinnspill, slik at man ikke bare teller opp hvor mange som ønsker de ulike løsningsforslagene uten å vekte innspillene med tanke på aktivitet.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- Viktig med tydelig prosesseierskap på nivå 1
- Etter- og videreutdanning er et område i vekst, og vi er usikre på hvordan dette ivaretas i de nye systemene/rollebeskrivelsene?
- Er det tilstrekkelig avklart hvilken myndighet og ansvar en prosessrådgiver har ifht linja?
 - Prosesseierskap/prosessansvar vs linjeansvar
- Etablere Prosjektøkonomforum
 - For alle prosjektøkonomer
 - Evt et felles forum for «små BOA-fakulteter»
- Behov for å øke status for prosjektøkonomrollen for å sikre høy kompetanse og stabilitet, og for å unngå uønsket turnover.
- Kan det eventuelt vurderes om en prosessrådgiver for et middels stort BOA-fakultet kunne være organisert på nivå 2 og serve andre små fakulteter? Dersom de store BOA-fakultetene har prosessrådgiver på nivå 2 ville dette kunne utgjøre større grad av standardisering og lette faglig samarbeid.

Vitenskapsmuseet (VM)

Ingen Innspill

Økonomi (ØK)

- Vi anser det som viktig at man har tett tilknytning til det tverrfaglige prosjektteamet, slik at plasseringen til resten av støttefunksjonene i stor grad bør legge føringer for plasseringen til prosjektøkonomen.
- Vi mener at det er viktig at prosjektøkonomrollen er «rendyrket», dvs. at man har dette som sin hovedoppgave. Det bidrar til fokus og økt kvalitet etter vår mening. Å være prosjektøkonom er på mange måter en utsatt rolle, med mange som ønsker å styre ens tid og prioriteringer: Nærmeste leder, prosjektleder, kontorsjef, instituttleder, økonomisjef m.fl. Vi må unngå en arbeidsform som gjør at PØ slites i «alle retninger». NTNU strever i dag med at det er stor gjennomtrekk i prosjektøkonomrollen, og det er vanskelig å rekruttere nye, gode økonomer som blir lenge i

jobben. Da er det viktig at vi også tar hensyn til det i dette arbeidet, og prøver å se hva som skal til for at prosjektøkonomene ønsker å være lenge hos oss (NTNU). Faglig spennende oppgaver, faglig utvikling, interessant fagmiljø og muligheter for å utvikle seg i rollen vil være viktig. Det er også viktig at vi ikke behandler denne rollen som en «juniorrolle», på veien mot å bli controller. Å ha god styring på prosjektene er en svært viktig rolle i seg selv.

Fellesadministrasjonen (FA)

- Innspill gjelder begge forslag da det er liten forskjell for fellesadministrasjonen om man velger løsning 1 eller 2.
- Hvis vi skulle gi et valg mellom de to løsningene ville vi gått for forslag 2 som vi mener gir et sterkere kompetansemiljø og bedre ressursstyring som igjen reduserer sårbarheten. Gjennom god organisering kan man redusere behovet for fysisk nærhet, Vi har vist at det er mulig å jobbe godt digitalt og da burde fysisk nærhet i mindre grad spille en rolle. Organisatorisk nærhet kan gjøres gjennom porteføljestyling av ressurser og delvis tilstedeværelse.
- Vi har tidligere kommentert at det er noen punkter som er viktige for vår enhet.
 1. Klargjøre om det er noen forskjell på en prosessrådgiver på fakultet kontra en prosessrådgiver sentralt. Viktig for kategorisering av prosjekter, intern kontroll og opplæring av nye prosjektøkonomer. Nærmer drøftet i pkt. 1.3. Det er en del usikkerhet knyttet til en del oppgaver knyttet til rollebeskrivelsen for prosessrådgiver. Hvor går grensen for ansvar opp mot oppgaver som skal løses av den gruppen vi i dag kaller Sentral prosjektstøtte. Det er viktig at denne grenseoppgangen gjøres. Først da blir man i stand til å se hvordan ressursbehovene blir fullt ut både på nivå 2 og sentralt. Også viktig å se dette opp mot andre roller som f.eks. Systemadministrator prosjektøkonomi
 2. Klargjøre at oppfølging av økonomi i EU-søknader/-prosjekter, EU-prosjektøkonom-rollen og rådgiverrollen for EU-økonomi (samlet: «EU-økonomer»), fortsatt håndteres på nivå 1 og avklare hvordan denne gruppen organiseres i forhold til rollen prosessrådgiver. Det samme gjelder prosjektøkonom for fellesadministrasjonen.
 3. Det kan være en vurdering på begge forslagene om det bør være samme løsning for alle fakultetene slik at prosessrådgiver og intern kontroll ligger på samme nivå.
 4. Det er viktig at ressursallokeringen ivaretar ny oppgavefordeling i prosessen og tilhørende arbeidsbelastning
 5. Se på grensesnittet mellom EU-økonomer og forskningsrådgivere og vurderer hvordan dette bør tilpasses, og utarbeide i dialog med forskningslinja en risikovurdering knyttet til det at forskningsrådgivere ikke skal bruke det nye systemet