

S T Y R E T

har møte mandag 15. februar 2016, kl. 8.30 – 16.00
Møtested: Gløshaugen, Hovedbygningen, Rådssalen, møterom 220

-
- | | |
|-------------------|---|
| S-sak 2/16 | Mål for realisering av fusjonsgevinster
Notat |
| S-sak 3/16 | Faglig organisering - ny fakultetsstruktur ved NTNU
Notat |
| S-sak 4/16 | Administrativ organisering: Modeller
Notat |
| S-sak 5/16 | Organisering av NTNUs ledelse
Notat |
| S-sak 6/16 | Tilsetting av dekan(er): Kunngjøringstekster og oppnevning av innstillingsutvalg
Notat |
| S-sak 7/16 | Læringsmiljøutvalget - Mandat for LMU ved NTNU
Notat |
| S-sak 8/16 | Straffeansvar for foretak –delegasjon av myndighet til rektor om å vedta forelegg
Notat |
| S-sak 9/16 | Godkjenning av protokoll fra styrets møte 15.2. 2016 |

Orienteringssaker:

- | | |
|-------------------|---|
| O-sak 4/16 | Rektors orienteringer |
| O-sak 5/16 | Orientering om NTNUs eierinteresser i aksjeselskaper
Notat. U.off., Offl § 23.1 |
| O-sak 6/16 | Faglige integrasjonsprosjekter 2016
Notat |

O-sak 7/16 Sikker drift i fusjonsarbeidet – oppdatert status
Notat

* * * * *

Neste møte i Styret er onsdag 09.03.2016

* * * * *

Sakskart, saker og protokoller for styrets møter legges ut på flg. adresse:
<http://www.ntnu.no/adm/styret>

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Mål for realisering av fusjonsgevinster

Tilråding:

Mål for realisering av fusjonsgevinster 2016-2018 vedtas i tråd med forslag i notatet.
Fusjonsplattformen vedtas som et grunnlag for målene.

Bakgrunn

I s-sak 44/15 Strategiprosess ble det gjort følgende vedtak:

*«Det legges opp til en strategiprosess ut fra de behov NTNU har for fornyelse av sin strategi.
Framdriften i prosessen legges opp i tråd med saksframlegget og styrets diskusjon.*

*Som ledd i prosessen legger rektor fram sak til styrets møte i februar 2016 om konkrete målsettinger
for hva som skal oppnås gjennom sammenslåingen av NTNU, HiG, HiÅ og HiST»*

På styremøtet 8.12 ble det vedtatt 6 hovedprioriteringer for 2016, jf s-sak 52/15 om *Årsplan for 2016, samt langtidsutsikter 2017-2019*:

- Horisont 2020
- Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier
- Framtidsrettede studier og innovative læringsformer
- Bærekraftig nyskappingsarbeid
- Levende og attraktiv campus
- Fusjon

Forslag til mål

Målene for realisering av fusjonsgevinster bør spille opp under allerede vedtatte mål og ambisjoner. Det finnes allerede et stort antall mål, ambisjoner og incentiver som NTNU som organisasjon må forholde seg til. Myndighetene setter mål for hele sektoren. NTNUs strategi *Kunnskap for en bedre verden – NTNU – internasjonalt fremragende* angir ambisiøse mål for universitetet. Det er også mange ambisjoner for det nye NTNU som kommer til uttrykk i fusjonsplattformen.

Fusjonsplattformen ligger vedlagt denne saken og er sammen med *Kunnskap for en bedre verden* og de vedtatte virksomhetsmålene et grunnlag for de foreslåtte målene for realisering av fusjonsgevinster.

Målene som foreslås under er ikke tenkt å komme til erstatning for andre vedtatte mål og ambisjoner.

Disse målene framheves for gi *retning for fusjonsprosessen samt å tydeliggjøre ønskede gevinster av fusjonen*. Det foreslås at målene gjelder i perioden 2016-2018, og at det settes fusjonsspesifikke mål for hhv. forskning, utdanning, nyskaping, synlighet/attraktivitet og for selve fusjonsprosessen. Det foreslås følgende mål:

Utdanning

Fusjonen skal bidra til at NTNUs utdanning holder høy internasjonal kvalitet faglig og pedagogisk og til at NTNUs studieprogrammer er ettertraktete utdanningsvalg i Norge. Vi skal:

- utnytte den samlede kompetansen og ressursene til å styrke kvaliteten i studieprogram og emner gjennom videreutvikling av undervisnings-, lærings- og vurderingsformer.
- samordne studieprogramporteføljen. Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon skal være et sentralt grunnlag for arbeidet.
- utnytte flercampus-konseptet gjennom bruk av nye verktøy og ny teknologi der dette styrker utdanningskvalitet, læringsutbytte og studentens engasjement og studiemotivasjon

Forskning

Fusjonen skal bidra til at NTNU har kunstnerisk virksomhet og forskningsaktivitet av høy kvalitet innen hele spekteret grunnforskning, praksisnær forskning og anvendt forskning

- Vi skal
 - særlig utnytte tematiske satsinger innen områdene energi, havrom, klima- og bærekraftig samfunnsutvikling, og helse og velferd, og satsingen på muliggjørende teknologier bioteknologi, IKT, nanoteknologi og avansert produksjonsteknologi
 - implementere NTNUs internasjonale handlingsplan og publiseringspolitikk i hele organisasjonen

Nyskaping

Fusjonen skal bidra til at NTNU utvikler sin rolle som samarbeidspartner for innovasjon regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Vi skal

- utvikle og operasjonalisere en strategi for samarbeid med arbeidslivet
- stimulere til utviklingen av flere innovative prosjekter og aktiviteter drevet av studenter og ansatte
- styrke satsning på forskningsbasert innovasjon gjennom samarbeid mellom klynger og konsortier (SFI/FME)

Synlighet/attraktivitet

Fusjonen skal bidra til at NTNU styrker sin attraktivitet som studiested og arbeidsplass. Vi skal

- utvikle en rekrutteringspolitikk for alle stillingskategorier.
- arbeide aktivt med å opprettholde og forbedre søkertall
- arbeide aktivt for at kjennskapen til NTNU i samfunnet øker

En god fusjonsprosess

- Fusjonsprosessen skal være kunnskapsbasert og med god medvirkning fra studenter og ansatte. Vi skal
 - gjennomføre en følgeevaluering av fusjonsprosessen
 - skaffe til veie kunnskapsgrunnlag om virksomheten for å kunne vurdere og videreutvikle kvalitet

- ha en fakultets- og instituttstruktur og administrativ organisasjon på plass fra 1.1 2017
- være i teknologisk i forkant i alle virksomhetsområdene for å understøtte vår teknologiske profil.
- effektivisere driften gjennom reduksjon av dupliserende tjenester, standardisering og digitalisering

Saksansvarlig: Ida Munkeby

Saksbehandlere: Thor Bjørn Arlov, Trond Singsaas, Ken Richard Stebergløkken, Morten Størseth

N O T A T

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Faglig organisering - ny fakultetsstruktur ved NTNU

Tilråding:

1) Styret vedtar følgende fakultetssammensetting for NTNU:

Fakultet A: Ingeniørvitenskap.
Fakultet B: Naturvitenskap, bioingeniørfag
Fakultet C: Matematikk, informatikk, elektroteknikk
Fakultet D: Humaniora
Fakultet E: Helsefag, sykepleiefag, medisin, radiografi og audiologi.
Fakultet F: Samfunnsvitenskap, psykologi, sosialfag, vernepleiefag, utdanningsvitenskap.
Fakultet G: Økonomi.
Fakultet H: Arkitektur, billedkunst, produktdesign.

Innenfor rammen av styrets vedtak gis rektor i fullmakt å avgjøre fagområder for hvert enkelt fakultet og ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Faglig tilhørighet skal være et hovedprinsipp.

- 2) NTNUs inndeling i institutter utredes på grunnlag av vedtakets pkt. 1. Rektor fremmer sak om instituttstruktur til styrets møte i august. Den faglige virksomheten ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kan organiseres i egne institutter eller seksjoner
 - 3) Det fremmes sak om navn på fakultetene til styrets møte 14.04.2016.
 - 4) NTNU Vitenskapsmuseet består som enhet på samme nivå som fakulteter.
 - 5) Endringer i NTNUs organisering i fakulteter og institutter trer i kraft 01.01.2017, parallelt med iverksettelse av endringer i NTNUs administrative organisering.
-

Bakgrunn

Gjennom fusjonen med Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST), Høgskolen i Gjøvik (HiG) og Høgskolen i Ålesund (HiÅ) er NTNU blitt Norges største universitet med om lag 38 000 studenter og 6 700 årsverk fordelt på over sytti grunnenheter. Idet fusjonen trådte i kraft 1. januar 2016, fikk NTNU en midlertidig organisering som representerer summen av faglige enheter ved de institusjonene som slo seg sammen. Fra 1.1.2016 har vi 11 fakulteter samt Vitenskapsmuseet på organisasjonsnivå 2 og 71 institutter og avdelinger på nivå 3 (tabell 1). Mens NTNU og HiST gikk inn i 2016 med fakulteter og institutter, har Gjøvik og Ålesund hatt avdelinger ledet av dekaner som rapporterer til viserektor. Disse avdelingene er inndelt i faglige seksjoner og senter uten formell instituttstatus. NTNU Vitenskapsmuseet har derimot tre formelle fagseksjoner.

Tabell 1 Faglige enheter på nivå 2 og 3 i 2016

Faglig enhet	NTNU	HiST	HiÅ	HiG
Fakultet	7	4		
Avdeling	1*		5	3
Institutt	50	13		

* NTNU Vitenskapsmuseet

NTNU har i tillegg et tjuetalls store og små senter, primært innrettet mot forskning – SFF, SFI, FME og andre senterkonstruksjoner. Sentrene har noe forskjellig styrings- og ledelsesstruktur, men er normalt organisert under et vertsfakultet eller -institutt (evt. avdeling) og kan dermed betraktes som faglige enheter på nivå 3 eller 4.

Kgl. resolusjon av 19.06.2015 om sammenslåingen sier ingen ting om fakultetsstruktur. Universitets- og høyskoleloven legger til grunn at det er institusjonens styre som bestemmer den interne organisasjonen.

2. Mål for den nye organisasjonen

Gjennom fusjonen skal ulike universitets- og høyskolekulturer forenes, og dermed også ulike måter å organisere faglig virksomhet på. NTNUs hovedprinsipper for organisering ligger til grunn, det vil si enhetlig ledelse på tre nivåer gjennom rektor, dekaner og instituttledere. Dette er ikke til hinder for å tilpasse organisasjonen til det forholdet at den vokser betraktelig, får større faglig bredde og blir lokalisert i Trondheim, Gjøvik og Ålesund.

I kgl. resolusjon av 19.06.2015 slås det fast at

[...] NTNU etter sammenslåingen skal være et internasjonalt fremragende universitet med levende campus i Trondheim, Gjøvik og Ålesund. Institusjonene legger til grunn at NTNU skal ha en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil og en stor faglig bredde som inkluderer humaniora, samfunnsvitenskap, medisin, helsevitenskap, utdanningsvitenskap, arkitektur og kunstnerisk virksomhet. Institusjonene har mål om at NTNU skal være et nasjonalt tyngdepunkt innen profesjonsutdanning.

Dette er formuleringer som også finnes i fusjonsplattformen av 19.08.2015. I forordet heter det at fusjonsplattformen «[...] er grunnlag for og del av beslutningsgrunnlaget for hvordan NTNU skal organisere sin virksomhet.» Dokumentet uttrykker høye forventninger til NTNUs utvikling og gjennomgående mål er økt kvalitet og effektivitet i alle deler av virksomheten. Om organisasjonsformen ved NTNU sies det

Organisasjonsformen ved NTNU skal ha rom for at fag, mennesker og kulturer kan utvikle sine egenarter, og at mangfold og kreativitet realiseres. Samtidig skal den nye organisasjonen legge til rette for å skape felles identitetsfølelse uavhengig av faglig og geografisk tilhørighet.

Det er ellers få eller ingen føringer for fakultetsstrukturen. Det er i første rekke dokumentets del 3 – *Høye ambisjoner for fagområdene* – som er relevant i denne sammenhengen. I innledningen heter det

Fusjonen styrker utviklingspotensialet innen fagområder der to eller flere av dagens institusjoner har aktivitet. Spesielt gjelder dette innenfor teknologi og naturvitenskap, økonomi og teknologiledelse, medisin, helse og velferd og utdanningsvitenskap med lærerutdanning. Det ligger også betydelige potensial i møte mellom disse fagområdene og fagfelt innen humaniora og samfunnsvitenskap, kunst-, design-, arkitektur- og profesjonsfaglige miljøer i den nye institusjonen.

Videre blir seks brede fagområder samt Vitenskapsmuseet nærmere omtalt (kap. 3.1.-3.8) og belagt med et sett av målformuleringer. Dette gjelder områdene

- Teknologi og naturvitenskap
- Økonomi og teknologiledelse
- Medisin, helse og velferd
- Lærerutdanning og utdanningsvitenskap
- Humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag
- Kunst og arkitektur

Denne måten å disponere teksten på innebar for så vidt en gruppering av fagområder, men var ikke intendert å legge føringer for fakultetsstrukturen og må følgelig heller ikke oppfattes slik. Hensikten var snarere å tydeliggjøre den profilen NTNU får gjennom fusjonen og potensialet for faglig synergi.

Essensen av myndighetenes og fusjonsplattformens mål for den nye organisasjonen er at NTNU skal bygge videre på sin teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil med utgangspunkt i en stor faglig bredde, og med ambisjon om å være internasjonalt fremragende og et nasjonalt tyngdepunkt innen profesjonsutdanning. NTNUs overordnede strategi ligger fast, men integrasjonen av de fire tidligere institusjonene stiller skjerpede krav til effektiv organisering, samarbeid og gjennomgående kvalitet. Det er et klart mål at sammenslåingen skal skape faglig merverdi og solide fagmiljøer. Se også S-sak 2/16 om mål for realisering av fusjonsgevinster.

Fakultetsstrukturen er ett av flere virkemidler for å realisere de strategiske målene. Den administrative organiseringen er et annet virkemiddel, ref. S-sak 4/16. Samlokalisering av virksomheten i Trondheim er også helt sentralt for samarbeid på tvers i organisasjonen. Samlede campus i alle tre byer vil legge til rette for utvikling på tvers av fakulteter og fag. På lang sikt er NTNUs campusutvikling vel så viktig for utvikling av NTNU som organiseringen i fakulteter. Den fysiske infrastrukturen har et mye lenger tidsperspektiv.

3. Om institusjonell profil og fakultetsstruktur

I kraft av sitt samfunnsoppdrag og sin forsknings- og utdanningsportefølje er det fusjonerte NTNU allerede det breddeuniversitetet med teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil og tyngdepunkt innen profesjonsutdanning som regjeringens beslutning og fusjonsplattformen legger til grunn. I utgangspunktet bør vi derfor neppe overdrive betydningen av selve organisasjonsstrukturen for institusjonens samlede profil utad. Den faglige sammensetningen av fakultetene er likevel ikke uvesentlig. Samtidig er det slik at inndeling i fakulteter ikke må være til hinder for utvikling av tverrfaglighet og samarbeid på tvers. Flere av NTNUs mest profilerte studieprogrammer går på tvers av fakulteter. På samme måte er for eksempel de tematiske satsingsområdene en måte å profilere NTNU på. Her er det viktige avveininger som må gjøres kontinuerlig – for å sikre at det ikke oppstår barrierer for tverrfaglige initiativer gjennom måten vi organiserer og deler inn universitetet på.

Fra et faglig synspunkt har fakultetsstrukturen betydning på flere plan. Ideelt sett er fakultetet et fellesskap av mer eller mindre nært beslektede fagmiljøer som over tid har bygd en form for felles identitet og i mange tilfeller samarbeider faglig på tvers av instituttgrenser. Det er etablert relasjoner med eksterne partnere og til søsterfakulteter ved andre institusjoner, nasjonalt og internasjonalt, og ikke minst til nabofakulteter internt. Mange mennesker har dessuten sitt arbeid og sine kolleger ved selve fakultetet, ikke ved grunnenhetene. Samtidig skjer det en kontinuerlig fagutvikling og tilnærming mellom disipliner. Følgelig må vi forvente dels motstand mot at fellesskap løses opp, dels forhåpninger om å skape nye faglige konstellasjoner. Begge deler kommer frem gjennom den høringsprosessen som har funnet sted.

4. Utredning av ny fakultetsstruktur

Styringsgruppen for fusjonen vedtok den 18.03.2015 å etablere en gruppe som skulle utrede prinsipper og modeller for faglig organisering og fremme alternative forslag til ny fakultetsstruktur. Gruppen startet sitt arbeid i april, under ledelse av prorektor Berit Kjeldstad. Som ledd i utredningsarbeidet ble NIFU engasjert til å lage et notat om ulike universitetsmodeller og prinsipper for organisering, særlig med hensyn til institusjoner med flere campus.¹ På grunnlag av NIFUs arbeid og egne drøftinger utarbeidet gruppen et første arbeidsnotat om ulike konsepter for faglig organisering.² Notatet ble i slutten av juni sendt ut på en bred innspillsrunde ved institusjonen – til linjeorganisasjonen, de faglige arbeidsgruppene, arbeidstaker- og studentorganisasjonene. Det kom inn over femti innspill som gruppen behandlet høsten 2015.

Innspillsrunden brakte mange og verdifulle synspunkter til diskusjonen, og ga grunnlag for to viktige konklusjoner. For det første er det ingen støtte for den såkalte føderale modellen som innebærer at «satellittene» Gjøvik og Ålesund organiseres som egne fakulteter. For det andre er det sprikende synspunkter på om NTNU bør ha en smal struktur med få og store fakulteter eller en bredere struktur med flere fakulteter av ulik størrelse. Gruppen valgte derfor, etter rådføring med styringsgruppen, å utrede flere alternative modeller i spennet mellom smal og bred struktur.

Gruppen for faglig organisering (Kjeldstadgruppen) avga sin innstilling 4. november og fremmet der to hovedmodeller, for henholdsvis en smal (M1) og en bred (M2) struktur, hver med én beskrevet variant (M1a og M2a). De fire alternativene er utredet på like fot uten at gruppen har gitt noen av modellene preferanse. Utredningen ligger til grunn for den åpne høringsrunden som har funnet sted, med svarfrist 15. januar 2016.³

Utredningen gir et godt utgangspunkt for å vurdere NTNUs fremtidige fakultetsstruktur. Høringsinstansene i stor grad har forholdt seg til de fremlagte alternativene og vurdert disse kritisk og konstruktivt. Høringsrunden, som er oppsummert i pkt. 6 nedenfor, viser imidlertid ingen klar konvergens mot én av de foreslåtte modellene. Det er også kommet flere forslag om andre varianter. I den helhetlige vurderingen er det derfor nødvendig å drøfte andre alternativer enn dem som er fremmet i utredningen.

5. Gruppens modeller for fakultetsstruktur

Kjeldstadgruppens forslag til modeller for fakultetsstruktur er gjengitt i tabell 2. Det er disse som danner utgangspunkt for høringsrunden. Den foreslåtte fordelingen av fagområder tok utgangspunkt i de faglige enhetene som eksisterte ved institusjonene i 2015, og som hovedprinsipp valgte gruppen å innpasse nåværende enheter udelt inn i de nye fakultetene. En slik tilnærming var nødvendig av praktiske og tekniske grunner, i forbindelse med konsekvensvurderingen av de ulike modellene. Samtidig har denne grovmaskede fordelingen av fagmiljøer resultert i noen alternative forslag til fakultetsinndeling. Det vises for øvrig til utredningens kap. 6.3 og oppsummeringen av høringsrunden nedenfor.

¹ [Elken, Mari og Stensaker, Bjørn: Organisering av flercampusuniversitet - en diskusjon av prinsipper og etablert praksis](#), NIFU Arbeidsnotat 10/2015.

² [Om faglig organisering av det nye NTNU: fire konsepter](#), Arbeidsnotat, Trondheim 26.06.2015. Saksnummer i arkiv 2015/10916 og 2015/10922

³ [Faglig organisering – utredning om ny fakultetsstruktur ved NTNU](#). Saksnummer i arkiv 2015/18575 og 2015/18579

Tabell 2 Arbeidsgruppens forslag til modeller for fakultetsstruktur

Smal struktur – hovedmodell M1	Variant M1a
1. Helsefag, sosialfag, sykepleie, medisin 2. Naturvitenskap, matematikk, informatikk, elektroteknikk 3. Ingeniørvitenskap, arkitektur 4. Humaniora, kunst, samfunnsvitenskap, utdanningsvitenskap, økonomi, psykologi, ledelse	1. Helsefag, sosialfag, sykepleie, medisin 2. Naturvitenskap, matematikk, informatikk, elektroteknikk 3. Ingeniørvitenskap, arkitektur 4. Samfunnsvitenskap, utdanningsvitenskap, økonomi, psykologi, ledelse 5. Humaniora, kunst
Bred struktur – hovedmodell M2	Variant M2a
1. Helsefag, medisin, sykepleie 2. Naturvitenskap 3. Matematikk, informatikk, elektroteknikk 4. Ingeniørvitenskap, arkitektur 5. Humaniora og kunst 6. Samfunnsvitenskap, sosialfag, økonomi og ledelse 7. Psykologi, utdanningsvitenskap	1. Helsefag, medisin, sykepleie 2. Naturvitenskap 3. Matematikk, informatikk, elektroteknikk 4. Ingeniørvitenskap 5. Humaniora 6. Samfunnsvitenskap, psykologi, sosialfag, utdanningsvitenskap 7. Økonomi og ledelse 8. Arkitektur, billedkunst

Kjeldstadgruppen la opp til et prinsipielt skille mellom en smal og en bred struktur, noe som understrekes ved bruken av begrepet hovedmodell. Den totale variasjonsbredden modellene imellom er ved første øyekast ikke stor – fra minimum fire til maksimum åtte fakulteter. Hovedmodell M1 omfatter fire fakulteter, mens hovedmodell M2 har sju. Fordelingen av fagområder gir i alle varianter store forskjeller med hensyn til antall studenter og ansatte, ressurser og produksjon. Gruppen fremhever selv at alle de fire foreslåtte modellene både er realistiske og aktuelle. Det handler derfor vel så mye om å finne en pragmatisk, god løsning innenfor spennet av aktuelle modeller som å foreta et prinsipielt valg mellom en smal og en bred struktur.

6. Oppsummering av høringsrunden

I høringsrunden har NTNU mottatt høringsinnspill fra linjeorganisasjonen og de oppnevnte faglige arbeidsgruppene. Sammen med innspill fra studentorganisasjoner, arbeidstakerforeninger, interessegrupper og andre eksterne parter, summerer antallet uttalelser seg til om lag hundre.

De interne høringsinstansene forholder seg i stor grad til de modellene gruppen for faglig organisering har presentert, og også til vurderingskriteriene som kom ut av fjorårets høringsrunde: faglig identitet; faglig synergi; ledelse, medvirkning og medbestemmelse; strategisk evne og økonomisk handlingsrom. Mange eksterne instanser har også kommet med høringsuttalelser, men forholder seg jevnt over friere til modeller og kriterier. Preferansene er forskjellige, men noen hovedmønstre trer frem.

Hovedbildet – bred vs. smal fakultetsstruktur

Høringsuttalelsene viser en relativt klar tendens til å preferere en struktur med mer enn fem fakulteter, det vil si modell M2/M2a eller en variant av disse. Dette støttes av seks av dagens sju fakulteter ved NTNU og av Vitenskapsmuseet. Ved HiÅ støttes tre av de fire avdelingene som tar stilling en bred modell. Ved HiG støttes bred modell av én av de tre avdelingene. Ved HiST støttes to av fakultetene bred modell, mens de to andre ønsker smal modell. Av de sju faglige arbeidsgruppene har seks tatt stilling til høringsforslagene, og alle disse støtter en bred fakultetsmodell. Av ni innspill fra arbeidstakerorganisasjonene tar seks stilling til modellspørsmålet og støtter en bred modell.

Studentorganisasjonene ønsker i hovedsak bred modell, og det samme gjør et klart flertall av de eksterne høringsinstansene.

En smal struktur med fire til fem fakulteter (modell M1/M1a) støttes av ett fakultet ved NTNU, to fakulteter ved HiST, to avdelinger ved HiG og én avdeling ved HiÅ.

Flere av høringsinstansene foreslår justeringer av fakultetstilhørighet for enkelte institutter og fagmiljøer, eller også alternative modeller. Endringsforslagene gjelder særlig det samfunnsvitenskapelige området i vid forstand, grensesnittet mellom helse- og sosialfag, økonomi og ledelsesfag, lærerutdanning og utdanningsvitenskap samt arkitektur-, design- og kunstfeltet. Inndelingen av teknologi og ingeniørvitenskap, og spesielt høyskolemiljøene på dette feltet, er også gjenstand for diskusjon i høringsuttalelsene.

Samlet sett gir høringsrunden et godt grunnlag for den videre beslutningsprosessen med fakultets- og instituttstruktur, da alle argumentene for den ene eller andre modellen kommer opp. Uavhengig av hvilken modell som blir valgt, vil fusjonen innebære endringer for de aller fleste fakultetene og avdelingene. Etablerte fellesskap i form av fakulteter og avdelinger vil bli utfordret. Det er derfor forståelig at fagmiljøene har begrunnede og sterke meninger om hvilke fakulteter de skal tilhøre, slik høringsrunden viser.

7. Fakultetenes funksjon og oppgaver

I organisatorisk forstand er fakultetene avdelinger under institusjonen. De representerer både summen av og en overbygning over et antall beslektede fagmiljøer som normalt er organisert som institutter eller senter. Fakultetene har betydelig autonomi når det gjelder innretning og utvikling av utdanning og forskning innenfor sine områder. De er også selvstendige budsjettenheter som forvalter og fordeler ressursene, og de er arbeidsgivere med personalansvar.

Fra et rent administrativt synspunkt er det først og fremst viktig å ha en fakultetsstruktur som gir god arbeids- og ansvarsdeling i organisasjonen, og som sikrer at universitetets samlede faglige profil og interesser er rimelig representert i den sentrale ledelsen. Hovedsaken er at fakultetene har den nødvendige kapasitet og kompetanse til å løse de faglige og administrative oppgavene de er pålagt. I egen sak til styret om modeller for administrativ organisering ligger det som forutsetning at fakultet og institutt sees som en helhet ved vurderinger av administrativ oppgaveløsning. Ut fra et slikt perspektiv vil fakultetsstrukturen ikke ha en avgjørende betydning for hvordan administrasjonen organiseres. Så lenge fakultetene ivaretar de faglige kjerneoppgavene innenfor sine felt og også er i stand til å samhandle med sine egne institutter og institusjonen for øvrig, er det prinsipielt ingen ting i veien for å ha fakulteter av ulik størrelse og med forskjellig innretning. Hva som er kjerneoppgaver og adekvat kompetanse og kapasitet kan være gjenstand for diskusjon.

Plasseringen av visse tekniske tjenester og administrative støttefunksjoner som alle eller flere fakulteter har behov for, er ett av temaene for prosessen omkring administrativ organisering. Det dreier seg blant annet om å finne en hensiktsmessig arbeids- og ansvarsdeling mellom nivåene. Styret får fremlagt en egen sak om administrativ organisering, jfr. S-sak 4/16

Fakultetsstrukturen påvirker i stor grad den interne ressursfordelingen ved institusjonen. Fakultetenes økonomi og ressurser i vid forstand er naturligvis avgjørende for fagmiljøenes handlingsrom og strategiske evne. Så vel den statlige finansieringsmodellen som mulighetene for eksterne inntekter er i utvikling og skaper endrede rammevilkår for utdanning og forskning. Det er ikke uten videre enkelt å legge dagens ressursituasjon til grunn for valg av fakultetsstruktur. På den annen side bør det vurderes hvor bærekraftig fakultetene er og vil være på sikt, med utgangspunkt i beste tilgjengelige

kunnskap. Både som følge av fusjonen og endrede rammebetingelser vil NTNU uansett etablere en ny inntektsfordelingsmodell som tar hensyn til at fakultetsstrukturen blir forandret.

8. Sentrale hensyn ved valg av fakultetsstruktur

Mange av høringsinstansene har vurdert modellene i forhold til de fire kriterieområdene gruppen benyttet i utredningen: faglig identitet; faglig synergi; ledelse, medvirkning og medbestemmelse; strategisk evne og økonomisk handlingsrom. En generell observasjon fra prosessen er at det knapt er mulig å utrede seg frem til én optimal modell med utgangspunkt i objektive eller omforente prinsipper og kriterier. Det finnes en rekke innebygde interesse- og målkonflikter og de samme argumentene kan trekke mot ulike konklusjoner. I siste instans er det et politisk valg hvilke hensyn som blir prioritert – noe for øvrig også NIFU-utredningen peker på.⁴

I anbefalingen fra rektor legges det vekt på følgende hensyn:

NTNUs strategi og profil

Fakultetsstrukturen skal bidra til å realisere NTNUs strategi slik den går frem av «Kunnskap for en bedre verden» og fusjonsplattformen. Den skal også underbygge NTNUs profil, det vil si et mangfoldig breddeuniversitet med teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil og vekt på profesjonsutdanning. Det er åpenbart ulike tilnærminger til hvordan dette best ivaretas gjennom faglig organisering. Det er av stor betydning at fakultetene hver for seg og sammen bidrar til å utvikle faglig kvalitet på høyt internasjonalt nivå og å oppfylle samfunnsoppdraget. Hvert enkelt fakultet må også ha tilstrekkelig strategisk kapasitet innen forskning og utdanningsområdene de omfatter.

Enhetlig ledelse og lederspenn

Prinsippet om enhetlig ledelse står fast, det vil si at ansvaret for faglig og administrativ ledelse er i linjen rektor–dekan–instituttleder. Ingen ansatte skal tvile på hvem som leder virksomheten på de ulike styringsnivåene.

I instituttstrukturutredningen, kan det vurderes om det bør etableres institutter som inneholder fagområder som faller under ulike fakulteter. I slike tilfeller vil instituttleder rapportere faglig i linje til 2 (eller flere) dekaner.

Ett universitet i tre byer

NTNU er ett universitet, lokalisert i tre byer. Den faglige organiseringen av virksomheten i Gjøvik og Ålesund må være slik at fagmiljøene er utvetydig integrert i fakultetsstrukturen, og samtidig slik at NTNU som institusjon er tydelig og kraftfullt representert i byene. Der det ligger til rette for det, ut fra størrelse og kvalitet på fagmiljøene, bør det kunne etableres grunnenheter på nivå 3 som er lokalisert i og ledet fra Gjøvik og Ålesund. Hvor brede eller tverrfaglige slike grunnenheter kan og bør være, er imidlertid gjenstand for diskusjon.

Faglig samhörighet

Fakultetene bør settes sammen slik at de omfatter fagmiljøer som hører «naturlig» sammen, enten det dreier seg om et felleskap i vitenskapelig kultur, teori og metode, eller om delte fagtradisjoner, problemstillinger og samfunnsoppdrag. Hvert fakultet må ha en faglig profil som er tydelig og gjenkjennbar så vel i en akademisk kontekst som i samfunnet for øvrig.

⁴ Elken og Stensaker (2015), s. 24.

Synergi og samarbeid på tvers

Fusjonen skal skape faglig merverdi for NTNU som helhet og for de enkelte fakultetene. Det er ulike oppfatninger om hvordan synergi utløses, men kobling mellom parallelle eller komplementære fagmiljøer er utvilsomt viktig. Fusjonsplattformen peker ut flere dimensjoner i dette. Om koblingen finner sted innenfor rammene av ett fakultet eller på tvers av fakultetsgrenser, er ikke avgjørende i seg selv. Det kan for eksempel også skje gjennom samlokalisering. Uansett hvilken modell styret velger vil det være behov for å etablere faglig samarbeid og formelle strukturer på tvers av fakulteter og campus, blant annet for å gjennomføre visse studieprogrammer. Fakultetsstrukturen – og i neste omgang instituttstrukturen – er ett av flere virkemidler for å skape faglig synergi som posisjonerer NTNU enda bedre nasjonalt og internasjonalt. Samtidig må ikke ønsket om å skape merverdi på ett fagområde eller i ett fakultet ødelegge mulighetene for synergi på et annet. Høringsrunden viser at enkelte fagmiljøer er ønsket inn i ulike fakultetskonstellasjoner, slik at dette krever en balansert vurdering av helheten.

Størrelse og bærekraft

Selv om størrelse med hensyn til antall ansatte og studenter, faglig produksjon og ressurser ikke er avgjørende i seg selv, bør det kunne sannsynliggjøres at fakultetet er bærekraftig på sikt med tanke på rekruttering av studenter og ansatte, ressurstilgang, relevans og etterspørsel av kompetanse. Det er ikke gitt at et lite og relativt smalt fakultet er mindre bærekraftig enn et stort og bredt, men sårbarhet overfor skiftende konjunkturer og etterspørsel må være et element i vurderingen.

Fakultetenes størrelse påvirker også kommunikasjonslinjene i den forstand at avstand mellom primærvirksomheten og toppledelsen kan svekkes. I mange sammenhenger er det behov for å ha færrest mulige formelle nivå mellom det sentrale nivået og der faglig virksomhet utøves. Store fakulteter kan innebære at et slikt behov ikke imøtekommes godt nok.

Kjerneoppgaver

I tråd med pkt. 7 må fakultetene hver for seg og sammen være i stand til å løse faglige og administrative kjerneoppgaver. Det legges til grunn at fakultetene i hovedsak skal være faglig autonome og administrativt selvgående enheter innenfor institusjonens rammer for styring og ledelse.

Omstillingskostnader

Fusjonen vil resultere i endringer for alle eksisterende fakulteter og avdelinger, i større eller mindre grad. Jo større de organisatoriske endringene blir i forhold til dagens situasjon, desto høyere omstillingskostnader må vi påregne. Dette handler dels om oppløsning av eksisterende enheter eller strukturer og etablering av nye, dels om behov for samordning, dels om ressurser i vid forstand som må benyttes til annet enn å drive kjernevirksomheten fremover. Kostnader på kort sikt må veies mot eventuelle gevinster i det lange løp. Faglig organisering er et virkemiddel for å få fusjonen til å lykkes og sikre at NTNU ikke taper fremdrift. I dette perspektivet er det viktig å få på plass en fungerende fakultets- og instituttstruktur så raskt som mulig og uten for store kostnader.

9. Vurdering av foreslåtte strukturer

Et klart flertall av høringsinstansene, så vel internt i organisasjonen som eksternt, mener at en bred struktur i en eller annen variant er å foretrekke. Samtidig er det verdt å merke seg at tunge fagmiljøer argumenterer for fordelene ved en smalere modell. Det gjelder i første rekke ingeniørvitenskapelige miljøer i alle de tre byene, men også til en viss grad medisin- og helsemiljøene.

Smal fakultetsstruktur

Gruppen for faglig organisering har i sin utredning vurdert en struktur som tar utgangspunkt i samling av fag i fakulteter som representerer brede, etablerte vitenskapsområder – medisin og helse,

naturvitenskap og teknologi, ingeniørvitenskap, samfunnsvitenskap, kunst og humaniora. En slik akademisk inndeling er det lang internasjonale tradisjon for, og vi finner mange universiteter i verden med en tilsvarende grunnstruktur. Det er et selvstendig argument å ha en gjenkjennelig faglig organisering, ikke minst med tanke på internasjonalt samarbeid, profilering og rekruttering. Dersom det skulle bygges opp et internasjonalt orientert universitet fra grunnen av, ville en modell med fakulteter basert på brede vitenskapsområder antakelig være nærliggende.

Fakultetsstrukturen ved NTNU må reflektere den faglige porteføljen og profilen universitetet har; fusjonen innebærer en utvidelse av bredden, men ingen fundamental endring av profilen. Om vi frigjør oss fra dagens organisatoriske enheter, vil det ikke by på store problemer å fordele fag og fagmiljøer på de nevnte brede kategoriene. Det ville heller ikke stride mot NTNUs egenart som et breddeuniversitet med en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil.

Fordelene ved en slik fakultetsstruktur, i tillegg til at den gir en hensiktsmessig institusjonsprofil, er flere. Fakultetene vil ha en stor økonomi som gjør dem mer robuste overfor skiftende konjunkturer på de ulike fagområdene. De vil ha betydelig strategisk kapasitet både innenfor eget område og som bidragsyter i institusjonens utvikling. Det er for eksempel ikke opplagt at dagens fakultetsmodell er optimal mht. å utnytte faglige synergier innen fagområder som er i rask utvikling som de muliggjørende teknologiene. Rektors ledergruppe vil bli kompakt og effektiv, men samtidig representativ for den faglige virksomheten.

Stort lederspenn innenfor alle fakultetene vil være en utfordring ved smal modell, og det blir krevende å finne en god balanse styringsnivåene imellom. Det er en viss fare for at fakultetene kan bli faglige «siloeer» der tverrfaglig samarbeid først og fremst skjer internt. Svært autonome fakulteter kan være strategiske på egne fags vegne, men kan samtidig skape hindringer for omstilling av institusjonen. Den faglige diversiteten i svært store fakulteter kan også bli så stor at fagmiljøene ikke har en felles faglig identitet og det kan dermed bli krevende å utvikle en felles faglig strategisk retning. En viktig innvending mot en smal modell er at den krever gjennomgripende organisatoriske endringer ved dagens NTNU og vil innebære oppløsning av mange etablerte faglige strukturer, slik at omstillingskostnadene blir høye.

Bred fakultetsstruktur

De brede modellene som har vært gjenstand for utredning og høring innebærer sju eller åtte fakulteter pluss Vitenskapsmuseet, det vil si på linje med antallet nivå 2-avdelinger i det tidligere NTNU. Med tanke på størrelsen på rektors ledergruppe (dekanmøtet) og lederspenn, innebærer ikke disse modellene noe vesentlig brudd med NTNUs tradisjon. I organisatorisk forstand er endringene størst for de tidligere høyskolemiljøene, men fakultetene vil, i større eller mindre grad, bli faglig bredere. Innslaget av profesjonsutdanning blir større og den teknisk-naturvitenskapelige hovedprofilen kanskje enda mer markert, men samlet sett er NTNUs egenart nokså uendret.

Når høringsuttalelsene så tydelig går i retning av å anbefale en bred modell, kan det være et utslag av konservatisme, men naturligvis også et uttrykk for tilfredshet med den grunnleggende strukturen og faglige inndelingen ved det tidligere NTNU. Den brede strukturen gir en blanding av små og store fakulteter og fakulteter med varierende faglig bredde. En bred modell kan sies å være den som best viser fram og reflekterer det faglige mangfoldet ved NTNU, og vil gi en bred representasjon av fagområder i rektors ledergruppe. Lederspennet på fakultetsnivå blir også mindre, noe som blant annet har betydning for ivaretagelse av hensyn til medbestemmelse.

Faglig identitet er et argument det blir lagt stor vekt på. Det skal gode grunner til for å bryte opp etablerte faglige fellesskap. Det handler også om at en bredere modell åpner for større fleksibilitet når

det gjelder innretning av fakultetene, med de gevinstene det kan gi for profil og faglig identitet. Faglig mer homogene fakulteter legger til rette for at fakultetene får en tydelig strategisk rolle for fagområdene innen fakultetet. En bred struktur gir muligheter for å fremme faglige interesser og ambisjoner, og dermed også gode mulighet for en omforent strategisk satsning.

Samtidig kan endringer som følge av fusjonen fanges opp innenfor en eksisterende struktur som langt på vei videreføres. Følgelig blir også omstillingskostnadene lavere, og fagmiljøene kan fokusere på kjerneoppgavene. Blant disse også evnen til å ivareta sine nasjonale og internasjonale nettverk og samarbeidsprosjekter.

Fler- og tverrfaglighet må foregå både innen fakultetene og mellom dem. Uansett hvilken modell som velges vil det være behov for å etablere faglig samarbeid og strukturer på tvers av fakulteter og campus.

Det kan innvendes mot en bred modell at NTNU går glipp av muligheten til å skape en mer effektiv og fremtidsrettet organisasjon. Innvendingen er gyldig i den utstrekning en aksepterer argumentasjonen for en smal struktur. Uansett antall fakulteter og faglig innretning av dem må NTNU utvikle en rasjonell administrasjon, gode fellessystemer og ikke minst mekanismer for samarbeid på tvers i organisasjonen. Det kan være mer krevende med flere enheter på nivå 2, men dette er selvfølgelig løsbart.

Det kan være noen betenkeligheter med små fakulteter. Utfordringen her er grenseoppganger med hensyn til størrelse og bærekraft opp mot de øvrige momentene som taler for et eget fakultet. Spørsmålet er om fakultetet har tilstrekkelig ressurser i vid forstand til å løse kjerneoppgavene til et fakultet. Strategisk evne handler for eksempel også om økonomisk evne til å iverksette faglig strategi. Både den kommende revideringen av inntektsfordelingsmodellen og administrativ organisering kan bidra til gode løsninger her. Det kan her være behov for å vurdere hvordan vi skal sikre at disse fakultetene kan ivareta de faglige kjerneoppgavene innenfor sine felt og også er i stand til å samhandle med sine egne institutter og institusjonen for øvrig.

10. Sammensetting av fagområder i fakulteter

På mange måter kunne en fakultetsstruktur med fem fakulteter ha en rekke fordeler, men vurderingen er at ulempene med en slik løsning per i dag er større. Dette er blant annet knyttet til omstillingskostnadene forbundet med en slik omorganisering, og til en vurdering av at organisasjonen for at ta ut gevinstene av fusjonen er best tjent med et større organisatorisk mangfold og en bredere representasjon av fagområder i rektors ledergruppe.

Anbefalingen til styret er derfor å vurdere varianter av fakultetsstruktur med grunnlag i den fakultetsstrukturen NTNU hadde før 1.1.2016. Det er ikke behov for store endringer i selve strukturen med noen unntak som det redegjøres for nedenfor i saken. På denne måten kan vi bygge videre på allerede godt fungerende enheter og strukturer. Dette vil redusere omstillingskostnadene ved sammenslåingen og det vil sette oss i stand til å ta ut gevinster ved at institusjonen får tid og mulighet til å engasjere seg i annet enn egen organisering.

Anbefalingen innebærer ikke en ren videreføring av gamle fakulteter. Fusjonen innebærer en stor endring i seg selv, også for gamle NTNU. Det samfunnsoppdraget de tidligere høyskolene hadde skal bli en del av NTNUs samfunnsoppdrag og dermed også del av fakultetenes mandat. Det vil bli endringer i sammensetting av fagmiljøer, hva fakultetene skal tilby av utdanningsprogrammer, hvilken faglig innretning de skal ha og på hvilke måter de skal jobbe. De nye fakultetene må selv formulere mål og ambisjoner for sin virksomhet. Det er viktig at diskusjonen om organisering av

virksomheten vår ikke bare dreier seg om den virksomheten vi har i dag, men også den vi skal utvikle framover. Da må vi prioritere. Alle fakulteter skal peke ut hvilken strategisk retning de ønsker å gå, og hvordan de enkelte fagmiljøene skal bidra i dette

Fakulteter er en overbygning over beslektede fagområder. Begrepet fagområde er her brukt i tråd med høringsdokumentet fra Kjeldstadgruppen og omfatter også studieportefølje. Det er ikke et helt entydig begrep, men det er på et godt nok presisjonsnivå i vår sammenheng. Styret må gjøre et overordnet vedtak om hvilke fagområder som skal legges til hvilket fakultet. I tilrådingen i saken inviteres styret til å gjøre vedtak om plassering av fagområder der det ut fra høringsrunden kommer til syne at det er hensiktsmessig at styret fatter slike beslutninger nå. Eksempelene her er industriell design, bioingeniør, vernepleie og barnevernspedagogutdanning.

Det er andre fagområder som også må gis en tilhørighet til et fakultet, men hvor styret ikke inviteres til å trekke detaljerte grensdragninger. Dette gjelder eksempelvis fag innen alle avdelingene ved NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og Fakultet for teknologi (tidl. HiST). Fagområder som arkivarutdanning, tolkeutdanningen, og fagområder i skjæringspunktet mellom helse- og sosialvitenskap er andre eksempler. Inkludert i dette bildet er også allmennfag innen realfagene ved de tre tidligere høyskolene.

Slike mindre reorganiseringer er ikke en del av den myndighet som er lagt til styret selv, jfr. Universitets- og høyskoleloven. Det innebærer at styret kan gi rektor i fullmakt å beslutte endringer i fagområders tilhørighet. Dette følger også naturlig av den faglige beslutningskompetanse som er lagt til rektor. Rektor må ut fra en slik fullmakt fra styret avklare fagområders plassering i fakulteter før arbeidet med utredning av instituttstruktur starter opp.

Når styret gjør sitt vedtak om fakultetsstruktur er det forutsatt at utredningsarbeidet vedrørende instituttstruktur starter opp umiddelbart. Dette utredningsarbeidet vil også innbefatte plassering av de ulike typer senter som i dag er organisert under vertsfakultet. Rektors beslutning om fagområders tilhørighet må gjøres i startfasen av utredningsarbeidet. Dette vil bli gjort i nært samråd med dekanene. Første del av utredningene om instituttstruktur må deretter gjøres ved hvert enkelt fakultet, ut fra styrets vedtak om fakultetsorganisering og forutsetninger bestemt av rektor på styrets fullmakt. Fra rektors side vil det bli lagt vekt på å sikre god medvirkning fra arbeidstakerorganisasjonene og studentene i utredningsarbeidet. Fakultetenes forslag vurderes samlet av rektor før framleggelse for styret.

I S-sak 50/2016 Fusjonsoppgaver 2016 ble det lagt fram to alternative tidsplaner for utredninger og beslutningstidspunkt for ny instituttstruktur. På den ene siden ble det vurdert slik at dersom styret besluttet store endringer i fakultetsstrukturen, ville vi trenge god tid til utredning og medvirkningsprosesser fram til styrebehandling i desember d.å. Alternativt kan tidspunktet for styrebehandling legges til august d.å., dersom vedtak om fakultetenes organisering ikke medfører store endringer. En slik framdriftsplan vil bety samsvar i tid med endringer i administrativ organisering, og derfor innebære vesentlig lavere omstillingskostnader både menneskelig og økonomisk.

Det foreslås at sak om instituttstruktur legges fram for styret til endelig behandling i august. I samme møte legges fram sak om administrativ organisering. Begge saker vil bli lagt fram for første behandling i styrets møte i juni. En slik framdrift vil gjøre oss i stand til å gjennomføre alle organisatoriske endringer som følge av fusjonen samtidig og med virkning fra 01.01.2017.

Rektors forslag til fakultetsstruktur

Under skisseres helt skjematisk fagområder som hører sammen i fakulteter. I denne skjematiske gjennomgangen går det ikke langt i å begrunne sammensettingen. Dette er fordi sammensettingen av fagmiljøer i stor grad bygger på den vi allerede har.

Det har kommet svært få forslag fra fagmiljøer selv ved «gamle» NTNU om å bytte fakultetstilhørighet. I det videre legges det til grunn at fagmiljøer ved «gamle» NTNU i all hovedsak ikke skifter fakultetstilhørighet.

Humaniora og kunst.

Det anbefales at fagområdene som i dag er samlet i Humanistisk fakultet holdes samlet i ett fakultet. Dersom styret ikke ønsker å opprettholde et fakultet med fagområdene arkitektur og billedkunst, foreslås det at billedkunst blir del av et fakultet for humaniora og kunst.

I diskusjonen i etterkant av høringsrunden er det noen som har tatt til orde for å flytte ett eller flere av fagområdene, statsvitenskap, sosiologi, sosialantropologi og geografi sammen med humaniora. En slik løsning har ikke vært en del av utrednings- og medvirkningsprosessen. Ingen av de berørte miljøene ønsker dette. En sammenslåing av humaniora og disse samfunnsvitenskapene ville gitt lite faglig synergi, det vil føre til oppsplitting av samfunnsvitenskapene på tre fakulteter, og det er vanskelig å se den felles strategiske retningen på et slikt fakultet. En slik løsning anbefales dermed ikke.

Ingeniørvitenskap

Med unntak av fagområdet produktdesign anbefales det at fagområdene som i dag er samlet ved Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi organiseres i ett fakultet og at tilsvarende fagområder ved NTNU i Ålesund og i Gjøvik og ved gamle HiST som hovedregel skal høre til dette fakultetet.

Informasjonsteknologi, matematikk, elektroteknikk

Det anbefales at fagområdene som i dag er samlet i Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk fortsatt organiseres i ett fakultet og at tilsvarende fagområder ved NTNU i Ålesund og i Gjøvik og ved gamle HiST som hovedregel skal høre til dette fakultetet.

Naturvitenskap

Det anbefales at fagområdene som i dag er samlet i Fakultet for naturvitenskap og teknologi fortsatt organiseres i ett fakultet og at tilsvarende fagområder ved NTNU i Ålesund og i Gjøvik og ved gamle HiST som hovedregel skal høre til dette fakultetet.

Det anbefales at fagområdet bioingeniør tilhører dette fakultetet. Det finnes ulike syn i bioingeniørmiljøene på fakultetstilhørighet. I bioingeniørmiljøet i Trondheim, der ga enkelte i høringsrunden uttrykk for at de ønsker å være tilknyttet et helsefakultet, mens andre ga uttrykk for at de ønsket å tilhøre et teknologisk/naturvitenskapelig fakultet. Bioingeniørmiljøet i Ålesund ønsker tilknytning til biologi og et naturvitenskapelig fakultet. Årsaken til at bioingeniørene foreslås lagt til naturvitenskap er i tillegg til at det er argumentert godt for det i høringsrunden, også at et helsefakultet blir stort og bredt også uten bioingeniørfag. Som nevnt over er samlokalisering et annet virkemiddel for faglige samarbeid og bioingeniørfagene i Trondheim bør fortsatt være lokalisert på Øya.

Helse

Det anbefales at det etableres et bredt helsefakultet med fagmiljøer fra alle campus som innbefatter helsefag (inkl. omsorg), medisin, sykepleie, radiografi og audiologi. I tråd med fagmiljøets eget ønske foreslås det at samfunnsvitenskapelig helsevitenskap tilhører dette fakultetet.

Det finnes flere fagområder som det kan argumenteres for kan tilhøre et helsefakultet slik som psykologi og sosialfagene. Det er ulike meninger fra høringsinstansene om hvor bredt et helsefakultet bør være. I vurderingen er det vektlagt at et helsefakultet ikke skal bli for stort og fragmentert. Dette kan gi større utfordringer med utvikling av felles faglig strategi og kan også gi et stort lederspenn.

Samfunnsvitenskap, utdanningsvitenskap, psykologi, sosialfag

Det anbefales at det etableres et fakultet med fagområdene samfunnsvitenskap (sosiologi, statsvitenskap, sosialantropologi, geografi, pedagogikk), lærer/lektorutdanning, psykologi og sosialfag (barnevernspedagog, sosionom, vernepleie). Grunnskolelærerutdanningene fra tidligere HiST inngår i dette fakultetet. Etablering av et slikt fakultet vil imøtekomme ønsker om en sterkere profilering og spissing av NTNUs lærerutdanning.

En slik sammensetting gir en god balanse mellom profesjons- og disiplinfag. Fakultetet vil utgjøre kjernen av samfunnsvitenskapene, men vil samtidig ha en tydelig profil mot lærer/lektorutdanning.

Av fagmiljøene på dagens SVT er det ingen som i høringsrunden har som førstepreferanse å holde SVT-fakultet samlet i ett fakultet videre. Fagmiljøene er imidlertid ikke enige om hvordan inndelingen av fakultetet bør være. Inkludering av psykologi og sosialfag i et fakultet sammen med pedagogikk og lærer/lektorutdanning er i tråd med anbefalinger fra SVT-fakultetet. Fagmiljøene innen psykologi, statsvitenskap og sosiologi hadde ikke den foreslåtte løsningen som sin førstepreferanse i høringsrunden. Det har heller ikke lærerutdanningene på HIST eller SVT-fakultetet. I etterkant av høringsrunden har fagmiljøene innen sosialantropologi og geografi gitt uttrykk for at de helst ønsker å tilhøre et fakultet hvor også økonomi inngår. Sosialfagmiljøene har også gitt uttrykk for forskjellige ønsker med hensyn til om de ønsker å tilhøre et helse- eller samfunnsvitenskapelig fakultet. Uansett løsning vil det være fagmiljøer som ikke får den løsningen de aller helst hadde sett. Den anbefalte løsningen er imidlertid ikke den verst tenkbare løsningen for noen av miljøene.

Alternative organisasjonsmodeller der fagområdene sosiologi, statsvitenskap, sosialantropologi, geografi blir en del av et HUMSAM-fakultet har som nevnt over ingen støtte i involverte fagmiljø. Det ville også bli et faglig heterogent fakultet.

Det er ingen som i høringsrunden argumenterer for at fakultetet bør splittes i tre deler. En slik løsning har heller ikke vært en del av utrednings- og medvirkningsprosessen. I etterkant av høringsrunden har det kommet fram forslag om at fagområdene sosiologi, statsvitenskap, sosialantropologi, geografi og eventuelt også psykologi, kan utgjøre et eget «disiplinfakultet» innen samfunnsvitenskapene. Det vil bidra til fragmentering av samfunnsvitenskapene ved NTNU og til at disiplin og profesjonsfag ikke kobles innen et fakultet, og en slik løsning oppfattes som dårlig av fagmiljøene.

Økonomi

Det anbefales at fagområdet økonomi utgjør en egen enhet på nivå 2. Et sterkt argument for dette er ønsket om et spisset økonomifakultet, særlig sett hen til den sterke nasjonale og internasjonale konkurransen innen fagfeltet. Fagområdene innen økonomi ved NTNU i Trondheim, Ålesund og Gjøvik skal som hovedregel skal høre til denne enheten. Det foreslås at nåværende Handelshøyskolen i Trondheim, Institutt for industriell økonomi og Institutt for samfunnsøkonomi i sin helhet vil inngå i fakultetet. For virksomheten i Ålesund og Gjøvik må det gjøres en mer detaljert vurdering.

Et fakultet for økonomi vil også inneholde organisasjons- og ledelsesfag, men slike fag og studieprogrammer vil finnes og skal kunne utvikles videre ved flere fakulteter. Det krever samarbeid på tvers av fakultetsgrenser. En nærmere gjennomgang av denne problemstillingen vil gjøres etter styrets vedtak om organisering av nivå 2.

Arkitektur, design og billedkunst

Det anbefales at fagområdene som i dag er samlet i Fakultet for arkitektur og billedkunst fortsatt holdes samlet i én enhet på nivå 2. I tillegg anbefales det at fagområdet produktdesign også tilknyttes disse fagområdene. Det kan også vurderes om det er andre fagområder i ved NTNU i Ålesund og i Gjøvik og ved gamle HiST som bør høre til dette fakultetet. Fagområdet produktdesign i Trondheim sier entydig at de ønsker å være i samme enhet som fagområdet arkitektur.

Vitenskapsmuseet

Kjeldstadgruppen har lagt til grunn for alle sine konsepter og modeller at Vitenskapsmuseet (VM) videreføres uendret som en enhet på nivå 2. Hovedbegrunnelsen er universitetsmuseenes særlige samfunnsoppdrag og status i universitsloven, og parallellitet med landets øvrige universitetsmuseer. For øvrig ble ikke VMs rolle i ny fakultetsstruktur problematisert i innstillingen fra Kjeldstadgruppen.

Vitenskapsmuseet er i dag en selvstendig enhet på nivå 2, og direktøren møter i rektors utvidede ledergruppe, dekanmøtet. VM er en fellesressurs for NTNU når det gjelder undervisnings- og forskningskompetanse, og ikke minst når det gjelder formidling. VM er verken formelt eller reelt et fakultet, men opptrer på linje med fakultetene når det gjelder de fleste administrative forhold og en god del faglige, først og fremst med hensyn til forskning og formidling. Blant annet er VM representert i det sentrale forskningsutvalg og driver både forvaltningsrettet og grunnleggende forskning. Når det gjelder utdanning, har ikke VM eksamensrett selv, men leverer undervisning til blant annet arkeologistudiet og kulturminneforvaltning ved HF-fakultetet.

Anbefalingen er at museet skal være en selvstendig enhet på nivå 2, men ikke et fakultet.

Forhold som ikke løses av fakultetsstrukturen

Fakultetsstrukturen er ikke et svar på alle utfordringer med hensyn til faglig organisering. Det vil fortsatt være behov for organer og strukturer som koordinerer virksomhet på tvers av fakultetsgrenser. Alle fakulteter ved NTNU skal bidra inn i de tematiske satsingsområdene (TSO). Det kan være behov for å se på innretningen i en eller flere av satsingsområdene som resultat av fusjonen.

Forvaltningsutvalgene for sivilingeniør- og lektorutdanningen (FUS og FUL) opprettholdes, men det må vurderes om det er behov for å revidere mandatene for utvalgene i lys av fusjonen. Det må også vurderes om det er behov for å opprette nye forvaltningsorganer herunder ett for bachelor ingeniørutdanning.

Det finnes barrierer for samarbeid på tvers av fakulteter som er både utilsiktede og uønskede. Dette vil blant annet være tema i gjennomgangen av inntektsfordelingsmodellen.

Vedlegg:

- [Faglig organisering. Utredning om ny fakultetsstruktur ved NTNU](#)
- [Høringsuttalelser](#)

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: **Administrativ organisering: Modeller**

Tilråding:

1. Styret tar framlagt utredning om modeller for administrativ organisering til orientering. De organisatoriske endringene skal føre til en innsparing i administrativ kapasitet på 5 % på kort sikt og ytterligere 5 % i løpet av 3 år gjennom effektivisering av administrative prosesser og rutiner.
2. Ressursrammen til primærvirksomheten – forskning, undervisning, innovasjon og formidling – skal søkes opprettholdt.
3. Rektor gis fullmakt til å utforme mandat for den videre utredningen.

1. Innledning

Styringsgruppa for fusjonen opprettet 18. juni ei gruppe som fikk i oppdrag å utarbeide forslag til organisering av universitetets administrative virksomhet. Gruppa ledes av dekan Anne Kristine Børresen og består for øvrig av ledere på ulike nivåer ved universitetet og representanter for arbeidstakerorganisasjonene.

Gruppen har tolket mandatet slik at oppdraget kan løses gjennom tre leveranser:

- Rapport 1: Prinsipper, målbilde og kvalitetskrav. I tråd med mandatet ble rapporten levert 1. oktober 2015.
http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1265772389/Skisse_admorg_01102015_REV.pdf/94810740-c9be-409f-b96e-26c1b575d23b
- Rapport 2: Alternative modeller. Denne ble oversendt rektor 1. februar i år i henhold fristen.
- Rapport 3: Samlet anbefaling for administrativ organisering med frist 1. juni 2016

Tidsperspektivet for gruppas forslag går utover startåret 2016 og dreier seg om den mer langsiktige organiseringen med implementering fra og med 2017.

Enhetene, arbeidstakerorganisasjonene og studentdemokratiet er invitert til å komme med innspill til rapportene. Det samme er administrative enheter. I oktober 2015 arrangerte gruppa sammen med sekretariatet en workshop med 250 deltakere. Og i januar 2016 gjennomførte medlemmer av gruppa 5 høringsmøter fordelt på studiestedene. Her var også deltakertallet rundt 250.

2. Rapport 2: Alternative modeller

2.1 Grunnlaget for forslaget til modeller

Grunnlaget for gruppas arbeid er fusjonsplattformen med særlig vekt på kap. 2.7 som omhandler «gode administrative og tekniske tjenester». Tjenestene skal være tett integrerte med den faglige aktiviteten. De skal ha høy kvalitet med effektiv bruk av ressursene, og de skal være brukervennlige.

Grappa har også formulert et målbilde forstått som brukerforventninger. Brukerne er i denne sammenhengen studentene, vitenskapelig tilsatte, ledere, statlige organer og eksterne samarbeidspartnere og ansattes forventninger til NTNU som arbeidsgiver og organisasjon. I grunnlaget for forslagene ligger også en oppsummering av hva grappa anser som eksterne trender og føringer med konsekvens for den administrative organiseringen.

I tillegg til et organisasjonskart, har grappa erpekt på at beskrivelse av en organisasjon og organisatorisk modell innbefatter instruksjon- og rapporteringslinjer, delegasjoner, ressursfordeling, plassering av funksjoner og oppgaver og prosesser. I tillegg til de formelle og strukturelle aspektene må vi i en velfungerende organisasjon også inkludere kultur, ansattes kompetanse og ledelse.

I sitt arbeid har grappa konsentrert seg om viktige strukturelle elementer som danner en organisasjon. I denne sammenhengen har grappa i stikkords form delt de administrative oppgavene i funksjoner. Uten å foreslå en konkret fordeling av funksjoner og oppgaver, har den pekt på at dette er et sentralt element i en organisasjon og at funksjons- og oppgavefordelingen i universitetet både har vertikal og horisontal akse.

Grappa har identifisert fire krav som administrative oppgaver og tjenester må vurderes opp mot. Vi vil trekke fram noen av elementene fra gruppas beskrivelse:

- **Effektivitet:** Ut fra effektiviseringshensyn bør funksjoner og oppgaver i en prosess vanligvis ivaretas på så få nivå som mulig. Ut fra både effektivitets- og kvalitetshensyn bør en åpne for ulike organisatoriske løsninger, bl.a. asymmetriske. Dette er relevant både for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund og dersom de faglige enhetene på nivå 2 blir svært ulike i størrelse.
- **Kvalitet:** NTNUs egne ambisjoner vil sammen med mål og prioriteringer i norsk kunnskapspolitikk, kreve høy kvalitet og effektivitet i den administrative støtten til primær-oppgavene. Kvalitet i de administrative tjenestene må ha fokus på studentene og legge forholdene godt til rette for utdanning, undervisning og læring.
- **Fagnærhet:** For å styrke kvaliteten i kjernevirksomheten er det en klar forventning om et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet. Fagnærhet tilsier i de fleste tilfeller en desentralisering av administrative tjenester og god tilgjengelighet.
- **Modernisering:** administrative tjenester i framtiden skal understøtte gjennomgående virksomhetsprosesser som sikrer god arbeidsflyt, er koordinert, forenkler virksomheten og fjerner dobbeltarbeid. Det ligger betydelige effektiviseringsgevinster i å standardisere, digitalisere og automatisere arbeidsprosesser.

2.2 Forslag til modeller

Utvalget skisserer to hovedmodeller med en variant i modell 2.

- **Modell 1** har som utgangspunkt at organisatoriske endringer i hovedsak gjøres der dette følger direkte av fusjonen. Det betyr at dagens ansvars-, funksjons- og oppgavefordeling og administrative enheter i hovedsak videreføres med nødvendige tilpasninger

Noe effektivisering tas ut ved at de tidligere institusjonene innfører samme formelle regelverk og praktisering av dette, samme basis IT-systemer og samme grunnleggende kvalitetsstandarder på tjenestene.

Det vil settes klare effektiviseringsmål. Målrettede tiltak gjennomføres over tid for å imøtekomme forventningene brukere og myndigheter har til en effektiv administrasjon som gir tjenester med høy kvalitet.

I og med at det ikke blir gjort store strukturelle endringer som kan gi effektiviseringsgevinster, vil det bli mer nødvendig med mer generelle reduksjoner av administrativ virksomhet og ved å standardisere, digitalisere og innføre en sterkere prosessstyring av administrative prosesser i organisasjonen

- **Modell 2** vil å større grad representere en fornyelse og effektivisering av dagens organisering. I denne modellen vil det være aktuelt å omplassere myndighet, funksjoner og oppgaver både i den vertikale og horisontale aksen, dvs. mellom nivåene og eksempelvis mellom enheter i sentraladministrasjonen. Det må formuleres klare krav om administrativ kvalitet og effektivitet fra NTNUs styre og ledelsens side. På den ene siden bør det legges sterkere vekt på at administrative tjenester bør desentraliseres og legges nært brukerne. En styrking av desentrale tjenester kan føre til reduksjon i oppgaver som i dag gis av sentraladministrasjonen. På den andre siden bør sentraladministrasjonen ha sterkere styring med enkelte spesialiserte funksjoner og prosesser.

Effektivisering kan skje gjennom reorganisering av alle deler av administrasjonen og økt fokus på modernisering gjennom standardisering og digitalisering av informasjon og prosesser. Dette forutsetter sterkere sentral administrativ styring.

- **En variant av modell 2** har fokus på kvaliteten i de administrative tjenestene kombinert med høy effektivitet, og representerer et supplement til Modell 2. I denne varianten definerer ledelsen tydelige kvalitets- og effektivitetskrav til administrative tjenester og prosesser og setter økonomiske rammer for de administrative tjenestene fra en enhet. Dette skjer i form av **tjenesteavtaler** som f.eks. stiller om kvalitativt likeverdige tjenester i hele organisasjonen på nærmere definerte områder. En slik modell forutsetter bredt aksepterte kriterier for fastsettelse av administrative kostnadsrammer for administrasjon. Modellen er sett på som en utviklingsoppgave for enkelte administrative funksjoner og oppgaver som iverksettes gradvis og innføres over noe tid.

2.3 Gruppas anbefaling

Grappa har drøftet modellene som et godt grunnlag for videre utredningsarbeid uten å ta stilling til en av dem. Grappa foreslår også en ramme for videre utredninger, og at fakultetene, NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og sentraladministrasjonen gis i oppdrag å foreslå administrativ organisering innen sine områder. Grappa mener at NTNU i Gjøvik og Ålesund i tillegg bør utrede en modell for å innføre tjenesteavtaler. Alt dette gjennomføres før grappa oppsummerer forslagene og legger fram en

samlet innstilling til rektor pr. 1. mai. Innstillingen kan da bli sendt på høring før ledelsen legger fram saken for drøfting og beslutning.

3. Rektors vurdering

3.1 Målsetting: Kvalitetsheving – Avbyråkratisering og effektivisering

Institusjonen tilbyr allerede i dag administrative tjenester med høy brukertilfredshet. Kartleggingen av tidstyver og suboptimale administrative løsninger som ble gjort i 2014 og 2015 viser at det likevel er et behov for å gjennomgå hvordan de administrative tjenestene er organisert. Bl.a. bør en revurdere den organisatoriske plasseringen av funksjoner, oppgaver og fullmakter både horisontalt og vertikalt. Det er også behov for å forbedre og utvikle nye tjenester. Noen eksempler er: institusjonen kan redusere antallet systemer, ta i bruk systemer som snakker bedre sammen og som har lavere brukerskel, unngå dobbeltarbeid, utnytte bedre den teknisk-administrative kompetansen, forenkle, standardisere og digitalisere rutiner og prosesser.

Vi vil legge vekt på tre forutsetninger for den framtidige teknisk-administrative organiseringen:

- Det skal legges stor vekt at kvaliteten på tjenestene skal opprettholdes, de skal i sterkere grad ta utgangspunkt i den faglige virksomheten og ha lik standard i hele organisasjonen. Kvaliteten på tjenestene skal forbedres på enkelte områder. Kvalitet kommer best til uttrykk gjennom brukers tilfredshet med tjenesten.
- Ressursnivået til primærvirksomheten – forskning, undervisning, innovasjon og formidling – skal søkes opprettholdt, gitt samme eksterne finansiering av universitetet.
- Den teknisk-administrative virksomheten skal effektiviseres for å møte myndighetenes krav som avbyråkratisering.

3.2 Valg av modell

Gruppa har skissert 2 modeller med en variant av modell 2. Gruppa har ikke gitt anbefalinger.

Modell 1 er inkrementell og mer forutsigbar, risiko og omstillingskostnader er lavere og faglige enheter på nivå 2 beholder betydelig autonomi. Den vil likevel stille krav til ansattes omstillingsevne, og kompetansebehovene vil bli endret. Det er derfor viktig at arbeidsgiver legger til rette for kompetanseutvikling og faglig oppdatering.

Selv om modellen i stor grad er en videreføring av organiseringen i 2016, krever den en betydelig omstilling. Den vil ha størst konsekvenser for tidligere HiST, men også for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund som i stor grad har eller vil måtte tilpasse seg til tidligere NTNUs systemer og arbeidsmåter. Modellen vil kreve en samordning av de tidligere administrasjonene og systemene ved fire institusjoner. En skal innføre prinsippet om likebehandling og felles kvalitetsstandarder i hele organisasjonen. Det skal gjennomføres målrettede tiltak, f.eks. standardisering og digitalisering utvalgte gjennomgående prosesser, med sikte på effektivisering.

Til tross for de organisatoriske endringene som følger av denne modellen, mener rektor at denne trolig ikke vil resultere i vesentlig høyere kvalitet eller mer effektive tjenester. Subkulturer vil bli videreført, det vil ta lenger tid å innføre beste praksis og skape en felles kultur og identitet. Den gjør det vanskeligere å etablere likebehandling av ansatte og studenter. Den representerer i liten grad kravet om administrativ modernisering, og det vil ta tid å høste gevinst av tiltakene. Denne modellen

tilfredsstiller derfor verken myndighetenes avbyråkratiseringskrav, potensialet som ligger i fusjonen og forventningene i organisasjonen om synlige endringer og forenkling.

Modell 2 vil være krevende både for ledere og øvrige tilsatte i en overgangsfase og vil resultere i større usikkerhet. Den er imidlertid mer i samsvar med kravene i fusjonsplattformen. Den har et større potensial for kvalitetsheving, lik kvalitet på tjenestene i hele organisasjon og effektivisering. Gjennom en mer omfattende reorganisering allerede nå, vil en unngå å måtte gjennom større omorganiseringer flere ganger. Modellen representerer en modernisering av de administrative tjenestene, tjenester som er brukertilpasset og fagnære. Den forutsetter at en skal vurdere og eventuelt endre plasseringen av myndighet, funksjoner og oppgaver både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, styrke enkelte funksjoner og innføre tjenester som er fagnære i den forstand at administrasjonen gir tjenester som direkte støtter det faglige arbeidet. Den åpner mer enn modell 1 for å effektivisere driften gjennom å standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Gevinsten ved modellen kan økes ved å innføre flere formelle matriser.

Innføring av et *system for tjenesteavtaler* er et supplement til modell 2. Denne varianten gir ytterligere mulighet for kvalitetsheving og innføre felles kvalitetsstandarder som gir likebehandling av studenter og ansatte. Avtaler med studiestedene i Gjøvik og Ålesund om administrative tjenester vil forenkle instruksjons- og rapporteringslinjene mellom administrasjonen ved studiestedene og lederne i sentraladministrasjonen og ved fakultetene.

Faren er at avstanden til vitenskapelig ansatte og deres behov blir for stor når avtalene utformes, og at et system med tjenesteavtaler kan bli byråkratiserende. Ordningen krever evne til å formulere presise avtaler om hva som skal leveres med hvilken kvalitet, hvilket volum og til hvilken pris.

Samlet sett mener rektor at modell 2 legger forholdene best til rette både for å forbedre kvaliteten på tjenestene og for å effektivisere virksomheten. Ordningen med tjenesteavtaler vil være et egnet virkemiddel som bør prøves ut på enkelte områder. I første omgang bør slike avtaler utredes med studiestedene i Gjøvik og Ålesund.

3.3 Effektiviseringspotensialet

UNIT/NTNU har tidligere gjennomført store organisasjonsprosjekter med sikte på effektivisering og kvalitetsheving i form av brukertilpassende administrative tjenester og prosesser. Det viktigste eksemplene er ORGUT på slutten av 1990-tallet og LØF i perioden 2005 - 2010. Det er grunn å tro at ORGUT, som bygde på mange av de samme prinsippene som nåværende arbeid, ikke lyktes fordi arbeidet manglet et punkt om å måle innsparingen ut fra, og fordi implementeringen og den foreslåtte omstillingen fikk for liten lederoppmerksomhet. NTNU har i løpet av de siste tiårene innført enhetlig ledelse og utviklet en felles lederkultur som bør gi en sterkere gjennomføringsevne.

I arbeidet med å redusere kostnadene må en både vurdere potensialet for reduksjon i lønnskostnadene som følge av fusjonen og innsparing via mer effektiv drift som standardisering og digitalisering av gjennomgående prosesser.

Myndighetene har som kjent, pålagt universitetene å effektivisere driften sin med 0,7 % per i år i fire år fra 2015. I løpet av en 4-årsperiode representerer dette ca. 3 % % av bevilgningen i 2015 og en totalt redusert bevilgning på 160 mill. kr. I og med at det dreier seg om en avbyråkratisering, må utgiftsreduksjonen først og fremst skje innenfor den teknisk- administrative virksomheten. Administrasjonens andel, inkl. tekniske tjenester, av lønnsbudsjettet er beregnet til ca. 1/3. Med dette som utgangspunkt må kostnadsreduksjonen i denne delen av virksomheten på lenger sikt reduseres med rundt 9-10 %.

Rektor mener fem områder der det **teoretisk** er mulig å redusere kostnadene:

- NTNU har 195 personer i administrative stillinger i midlertidige tilsettingsforhold som går ut i løpet av 2016. Omregnet i lønn utgjør dette 53 mill. kr. For de neste tre årene utgjør dette 67 mill. kr.
- Vi har stipulert at 43 personer i administrative stillinger forventes å gå av med pensjon i løpet av de nærmeste tre årene. I beregningen er forventet avgang satt til 70 år, noe som i lønn utgjør ca. 29 mill. kr. Dette er et meget forsiktig estimat i og med at den gjennomsnittlige pensjonsalderen i denne gruppa lavere.
- Institusjonen har i løpet av de siste tre årene hatt en årlig turnover på 9 % i teknisk-administrative stillinger. I en framskriving betyr dette ca. 200 stillinger i kommende treårsperiode.
- Ved integrasjonen i Trondheim utvides den teknisk-administrative staben med ca. 218 stillinger, dvs. godt og vel 18 % og med en lønnskostnad på 126 mill. kr. Integrasjonen resulterer i flere ledere innenfor samme funksjonsområde eller personer som løser samme oppgave. Det blir også en volumvekst i antall ansatte og studenter og i økonomi og infrastruktur. Det er imidlertid ikke et 1:1-forhold mellom veksten og behovet for ansatte i administrative funksjoner.
- Innsparing som følge å standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser og gi raskere tilgang til nødvendig informasjon. Det er også vanskelig å tallfeste dette, men det bør være realistisk å ha som siktemål en utgiftsreduksjon på ca. 5 % over en 3-årsperiode.

En utgiftsreduksjon på 5 % eller ca. dvs. ca. 50 mill. kr. er på kort sikt realistisk. Tallmaterialet over viser at dette kan gjøres uten behov for oppsigelser.

3.4 Variasjoner mellom enhetene

Et omfattende notat datert 21.8.2015 om ressursbruk i den fusjonerte organisasjonen viser at vi ligger noe under snittet i universitetssektoren mht. andel teknisk-administrativt personale av det totale antallet tilsatte. Statistikken viser imidlertid betydelige forskjeller mellom fakultetene på mange variabler. Noen eksempler på slike ulikheter: Andelen teknisk-administrative stillinger av totalt antall ansatte, fordelingen av personalet på fakultets- og instituttnivå, kompetansenivå på den administrative staben, antall ansatte på de ulike funksjonsområder, forholdstallet mellom administrativt personale på den ene siden og studenter, ansatte og kroner på den andre.

Denne variasjonen har i mange tilfeller sin naturlige forklaring i faglig profil både mht. til forskning og utdanning. Det er imidlertid grunn til å tro at dette ikke er en tilstrekkelig forklaringsfaktor. Fakultetene bør derfor vurdere om dette skal ha konsekvenser for fordelingen av teknisk-administrativt tilsatte på nivå og funksjoner og om kompetanseprofilen er riktig.

3.5 Rammer

I kjølvannet av styrets valg av modell må den framtidige administrative organiseringen beskrives i større detalj. Best egnet til et slikt arbeid er fakultetsnivået, ledelsene i Gjøvik og Ålesund og enhetene i sentraladministrasjonen. Utredningen må skje innenfor klare rammer. Uten det vil forslagene sprike, det vil redusere muligheten for kvalitetsheving, tilby kvalitativt likeverdige teknisk-administrative tjenester og oppnå både kvalitetsheving og effektivisering gjennom standardisering og digitalisering av gjennomgående arbeidsprosesser. Vi vil utarbeide en prosess og et mandat skal sikre god samordning og som reduserer risikoen for suboptimalisering.

Vedlegg:

Administrativ organisering 2017

Rapport fra Gruppa for administrativ organisering

Trondheim 4.2.2016

1	Innledning	1
1.1	Arbeidsgruppas sammensetning	1
1.2	Mandat.....	2
1.3	Prosess og medvirkning	2
2	Grunnlaget for forslagene.....	3
2.1	Fusjonsplattformen.....	3
2.2	Brukerforventninger - Målbilder.....	4
2.3	Eksterne trender og krav.....	5
3	Faktorer i administrativ organisering.....	6
3.1	Administrative oppgaver.....	7
3.2	Dagens organisering.....	7
3.3	Funksjonsområder	8
3.4	Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene	9
3.5	Standardisering og digitalisering av prosesser	9
4	Krav til administrativ organisering	10
4.1	Effektivitet.....	10
4.2	Kvalitet	10
4.3	Fagnærhet	10
4.4	Modernisering.....	11
5	Gruppas forslag til modeller	11
5.1	Modell 1	13
5.2	Modell 2	14
5.3	Variant av Modell 2.....	15
6	Det videre utredningsarbeidet.....	17
7	Vedlegg	18
7.1	Den administrative virksomheten ved NTNUs studiesteder	18
7.2	Administrative nøkkeltall	19
7.3	Oppsummering av innkomne synspunkter på skisse 1 (jf. kap. 1.2.).....	22
7.4	Sammenfatning av høringsrunde 2 Modeller for administrativ organisering	24
7.5	Fusjonserfaringer fra Danmark og Tromsø	36

1 Innledning

Grappa for administrativ organisering skal til 1. juni 2016 foreslå en helhetlig løsning for den framtidige administrative organiseringen av NTNU. I henhold til mandatet for utredningen konsentrerer denne rapporten seg om organisatoriske modeller. Med modeller mener vi arbeids- og oppgavefordeling, plassering av beslutningsmyndighet, kompetanse og kapasitet mellom nivåene og studiestedene knyttet til de administrative prosessene. Disse elementene vil bli utredet i større detalj i gruppas sluttrapport. I henhold til mandatet presenterer grappa i denne rapporten to hovedmodeller og en variant av modell 2, uten å velge den ene framfor de andre.

I denne fasen av arbeidet mener grappa det verken er mulig eller riktig å plassere funksjoner og oppgaver på institusjons-, fakultets-, instituttnivå eller på Gjøvik eller i Ålesund. En mer detaljert funksjons- og oppgavefordeling vil være en hovedoppgave i arbeidet fram til det endelige forslaget 1. juni 2016. Da vil det foreligge utredninger fra fakultetene, fellesadministrasjonen og ledelsen på Gjøvik og i Ålesund som nettopp konsentrerer seg om slike spørsmål og som vil gi et godt grunnlag for gruppas forslag.

Ambisjonen er at sluttrapporten beskriver konkret funksjons-, oppgave- og myndighetsfordeling mellom nivåene og innad i nivåene, foreslår prosesser som egner seg for digitalisering, nye roller, f.eks. prosesseier og en organisasjonsstruktur som ledere og ansatte skal innplasseres i.

Grappa mener institusjonen allerede i dag tilbyr gode administrative tjenester med høy brukertilfredshet. De innspill som er gitt til arbeidsgruppa viser imidlertid at det er et tydelig ønske og forventning om fornying i administrasjonen. Kartleggingen av tidstyver og suboptimale administrative løsninger som ble gjort i 2014 og 2015, viser at det er et behov for gjennomgang av hvordan de administrative tjenestene er organisert. Likeledes konstaterer grappa at nye brukerforventninger og –behov og endringer i krav og rammebetingelser tilsier en videreutvikling av den administrative organiseringen. Bl.a. kan det være behov for å revurdere den organisatoriske plasseringen av enkelte funksjoner. Det gjelder funksjoner, oppgaver og fullmakter både horisontalt og vertikalt. Institusjonen kan redusere antallet systemer, ta i bruk systemer som snakker bedre sammen og som har lavere brukerterskel, unngå dobbeltarbeid, utnytte bedre den teknisk-administrative kompetansen, forenkle, standardisere og digitalisere rutiner og prosesser.

Fusjonen gir mulighet for å tenke nytt omkring administrativ organisering. Dessuten gir den generelle utviklingen behov for å vurdere om vår administrative virksomhet er hensiktsmessig; det er nå mer enn femten år siden gamle NTNU siste gang gjennomførte en grundig organisasjonsanalyse og strukturendring av administrasjonen (ORGUT).

1.1 Arbeidsgruppas sammensetning

Styringsgruppa for fusjonen opprettet 18. juni ei gruppe som fikk i oppdrag å utarbeide forslag til organisering av universitetets administrative virksomhet. Grappa skal jobbe parallelt med og koordinere sitt arbeid med gruppa for faglig organisering.

Den har følgende medlemmer:

- Dekan Anne Kristine Børresen, NTNU (leder)
- Høgskoledirektør Roar Tobro, HiÅ
- Høgskoledirektør Inge Øystein Moen, HiG
- Studiedirektør Gunnar Bendheim, HiST
- Prodekan Hans Marius Eikseth, HiST

- Administrativ koordinator Liv Alfild Unhjem, NTNU
- Administrativ leder Hege Ertzaas Fossland, NTNU
- Ansattrepresentant. Gry Alterskjær, Forskerforbundet NTNU
- Ansattrepresentant Gunnhild N. Furnes, Forskerforbundet HiÅ
- Ansattrepresentant Iver Johnsen, NTL NTNU
- Ansattrepresentant Kjerstin Tobiassen, Akademikerne HiST
- Student Ole-Jacob Oosterhof, HiG
- Student Marte Øien, HiST

Grappa har hatt 8 møter pr. 1. februar 2016. 14. og 15. desember 2015 gjennomførte grappa et arbeidsseminar der prof. em. Jens Oddershede, Syddansk Universitet, deltok.

Koordineringen er ivarettatt ved at lederen av grappa og sekretær har deltatt i møtene til grappa for faglig organisering og gjennom egne møter mellom lederne for de to gruppene.

1.2 Mandat

Overordnet skal grappa skissere alternative modeller for helhetlig organisering av administrasjon og ledelse. Mandatet fastslår at grappa skal jobbe i tre faser:

- Frist 1. okt.: Innspillsnotat for å kartlegge prinsipper, målbilde og kvalitetskrav for den administrative organiseringen av NTNU
- Frist 1. feb.: Forslag til alternative modeller for administrativ organisering
- Frist 1. juni: Samlet anbefaling for administrativ organisering og forslag til gjennomføringsplan

<http://www.ntnu.no/fusjon/administrativ-organisering>

http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1262827395/Justert+_mandat_140915.pdf/179fd89e-3fee-42fe-8989-67a5d72c22b8

Det samlede teknisk-administrative apparatet omfatter ca. 2 500 ansatte fordelt på fellesadministrasjonen, fakultetene og instituttene og campusene i Gjøvik og Ålesund. I dette antallet inngår også støttepersonell som arbeider ved laboratorier og verksteder under fakultet og institutt og som er direkte knyttet til den faglige virksomheten. Organisering av denne virksomheten er ikke tatt med i denne utredningen.

I tråd med mandatet er forslag til modeller kjernen i den foreliggende rapporten. I begrepet modeller ligger arbeids- og oppgavefordeling, plassering av beslutningsmyndighet og funksjoner, kompetanse og kapasitet mellom nivåene og studiestedene og knyttet til de administrative prosessene. Arbeidet skal ses i sammenheng med arbeidet med faglig organisering.

http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1266364322/Faglig+organisering_endelig04.11+%2829.pdf/e98d86db-0e7d-4c57-9211-af1034d37dca

1.3 Prosess og medvirkning

Rapport 1 Om prinsipper

Grappa leverte 1. oktober 2015 sin første rapport (omtalt som Innspill til diskusjon) om prinsipper, målbilde og kvalitetskrav. Den ble formelt sendt til høgskolene, fakultetene, arbeidstaker-organisasjonene og studentdemokratiet med innspillsfrist 22. oktober. I forbindelse med innspillsrunden formulerte sekretariatet 12 spørsmål. Alle instansene kommenterte rapporten. Det

ble åpnet for at også institutter, administrative seksjoner og grupper kunne komme med innspill. I alt mottok sekretariatet 84 innspill og kommentarer.

Workshop og høringsmøter

20. oktober arrangerte sekretariatet sammen med gruppa for administrativ organisering en 3-timers workshop med innledninger, gruppearbeid og oppsummeringer. Deltakerne var dels utpekt av ledere ved fakultet og administrative enheter i fellesadministrasjonen og høyskolene, dels fra arbeidstakerorganisasjonene. I tillegg kunne interesserte melde seg på en åpen kvote. Alle 250 påmeldte fikk plass på workshopen. Workshopen var organisert med utgangspunkt i 16 gruppeoppgaver.

I uke 3 og 4 2016 arrangerte medlemmer av arbeidsgruppa fem høringsmøter, tre i Trondheim og ett ved hver av campusene i Gjøvik og Ålesund. Drøyt 200 deltok på møtene. Høringsmøtene var basert på en tidligere versjon av denne rapporten. Gruppa hadde formulert tre spørsmål.

Innspill og kommentar både til "Prinsipper og målbilder" som arbeidsgruppa leverte 1. oktober og utkast til utredning 2 om modeller er oppsummert i vedlegg til denne utredningen.

Administrative arbeidsgrupper

Administrative arbeidsgrupper som ble opprettet i forbindelse med fusjonen har bidratt til utredningen om administrativ organisering. Gruppene har besvart spørsmål vedrørende funksjonsinndeling, prinsipper for framtidig administrativ organisering, særtrekk ved oppgaver som bør legges til sentral-, fakultets- og instituttnivået og studiestedene Gjøvik og Ålesund, og oppgaver som egner seg for standardiserte og digitaliserte prosesser. Parallelt med dette arbeidet har gruppa innhentet fusjonserfaringer fra Syddansk Universitet og Universitetet i Tromsø.

Sammen med rapport 1 er kommentarer og innspill i denne medvirkningsprosessen det viktigste underlaget for den foreliggende rapporten.

2 Grunnlaget for forslagene

Det viktigste normative grunnlaget for rapporten er fusjonsplattformen og krav som den administrative organiseringen skal tilfredsstillе og vurderes opp mot til slutt. Det er også lagt stor vekt på brukerperspektivet fordi deres forventninger en viktig premiss for utformingen av administrative løsninger. Dessuten legger lovverk, avtaler og pålegg fra myndighetenes side rammer for organiseringen av den administrative virksomheten.

2.1 Fusjonsplattformen

Basis for gruppas arbeid er fusjonsplattformens omtale av administrative og tekniske tjenester kapittel 2.7. «gode administrative og tekniske tjenester» der følgende står:

Et velfungerende universitet krever kompetente administrative og tekniske tjenester som er tett integrert med den faglige aktiviteten. Ulike prosesser krever samhandling mellom vitenskapelig, administrativt og teknisk tilsatte i arbeidet for felles mål. Ved NTNU skal det legges vekt på at alle tilsatte kjenner og respekterer hverandres roller og oppgaver. NTNU skal ha høy kvalitet i de administrative og tekniske tjenestene med effektiv bruk av ressursene. Administrasjonen og de tekniske tjenestene skal ha kapasitet og kompetanse til å tilby gode støttetjenester som er tilgjengelige for studenter, tilsatte og for eksterne partnere. NTNU skal være i front med hensyn til brukervennlige og effektive støttesystemer, og organisasjonen skal benytte IT-systemer som best realiserer kvalitet i utdanning, forskning og administrative gjøremål. NTNUs bibliotekstjenester skal

bidra til at NTNU kan nå målene om å ha høy kvalitet i utdanning og forskning. Biblioteket skal ha oppdaterte, relevante informasjonsressurser og gode teknologiske løsninger for brukerne.

2.2 Brukerforventninger - Målbilder

Grappa skisserte i sin første rapport målbilder/fremtidsbilder for den administrative virksomheten basert på forventninger fra ulike interne brukere og eksterne interessenter. Disse bildene var ikke basert på empiriske undersøkelser, men var ment som innspill til en diskusjon om ambisjoner til nivå og form på administrative tjenester. Målbildene som ligger til grunn for gruppas forslag er:

Studentene

Et fremtidig NTNU består av tre campuser der studentene opplever at deres behov løses på en rask, enkel og hensiktsmessig måte. Tilgjengelighet er et overordnet prinsipp, i form av digitale støttetjenester og campusbaserte fysiske tjenester. Kommunikasjonen mellom studentene og administrasjonen skjer i stor grad ved hjelp av godkjent nettbasert plattform. Studentene har en klar opplevelse av å bli likebehandlet uavhengig av studiested.

Vitenskapelige tilsatte

Forskerne møter en fleksibel og profesjonell forskningsadministrasjon med høy kompetanse om vesentlige krav, konkurransevilkår og forhold som gjelder nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Forskere får prosessorientert fagstøtte med fokus på forskningsprosjektet som helhet.

NTNUs administrative tjenester tilpasser seg raskt behovene som følger av utviklingen innenfor utdanningsområdet. Eksempler er campus- og flercampusbasert utdanning, livslang læring, e-læring og økt studentutveksling. Administrasjonen legger til rette for fysisk og virtuell mobilitet for tilsatte og studenter mellom NTNUs tre studiesteder. NTNU har en godt oppdatert infrastruktur som stimulerer ansatte til å bruke alternative undervisnings- og vurderingsformer.

NTNU har et veletablert og gjennomgående system for nyskaping og innovasjon. På funksjonelle nettsider finner studenter og fagmiljøene all nødvendig informasjon om hvordan en skal få hjelp til å videreutvikle ideer og forskningsresultater til kommersialisering. Bak vurdering, støtte og videreutvikling av ideer og forskningsresultater står en god og profesjonell administrasjon.

Ledere

Ledere får lett tilgang til relevant informasjon og gode administrative støttesystemer som gir et solid underlag for strategiske beslutninger og prioriteringer på alle nivå. Administrasjonen møter de økte kravene som blir stilt til rapporter, analyser og konsekvensutredninger.

Den samlede NTNU-administrasjonen er proaktiv og tar initiativ til å gi ledelsen underlag for strategiske diskusjoner og beslutninger. Den er fleksibel og kan ved behov omprioritere oppgaver og personale for å dekke behovet for lederstøtte.

Statlige organer og samarbeidspartnere

Administrasjonen tilfredsstiller offentlige myndigheters skjerpete krav til relevant, korrekt og rettidig digital rapportering. NTNU ivaretar sitt samfunnsansvar, ut over primæroppgavene, i tråd med nasjonale mål og føringer innenfor områder som miljø, universell utforming, beredskap, døgnåpen stat osv.

I tråd med myndighetenes forventninger øker NTNU sine oppdragsinntekter. Institusjonen har god kontakt med og gode kontrakter med regionale, nasjonale og internasjonale virksomheter.

Administrasjonen håndterer kompliserte og omfattende avtaler. Bedriftene får rask respons på sine henvendelser, og institusjonen tar raske beslutninger.

NTNU har på alle nivå et nært samarbeid med arbeidsgiverrepresentanter om utdanningenes innhold, læringsutbytte og behov for nye utdanningstiltak. Vi responderer raskt på nærings- og arbeidslivets behov for utdanning.

NTNU som arbeidsgiver og organisasjon

NTNU framstår som en attraktiv arbeidsplass i konkurransen med andre arbeidsgivere om de beste og mest kompetente administrativt tilsatte. Institusjonen har en tydelig ledelse, et utbygd apparat for å sikre gode arbeidsvilkår og et trygt og sikkert arbeidsmiljø. Tilsatte har gode muligheter for kompetanseutvikling medbestemmelse og medvirkning. Ledere tar ansvar sitt for disse medvirkningsprosessene. NTNU kjennetegnes av å være en institusjon der tilbakemelding fra ansatte tillegges vekt når en skal finne gode løsninger.

2.3 Eksterne trender og krav

Utover universitetets egne mål og brukerforventninger gir eksterne trender og krav føringer for den framtidige administrative organiseringen.

Samfunnstrender

Demografiske endringer og økonomisk innstramming

Demografiske trender tyder på bevilgningskutt i offentlig sektor noe som også vil gjelde universitetssektoren. Dette gir to sannsynlige svar, redusert aktivitetsnivå og tiltak for å øke eksterne inntekter. Begge svar vil påvirke administrasjonens prioriteringer og innretning.

Studietilbøyelighet og kandidater

Det forventes økt studietilbøyelighet og økte ungdomskull fra ca. 800 000 (2014) til 850 000 i 2025. Kandidater fra høyere utdanning er etterspurt, og de kommer raskt i jobb. Det vil være behov for flere kandidater, også innen ph.d. Prognosene tyder på en betydelig mangel på lærere og helsearbeidere.

Fortsatt urbanisering og samtidig færre utdanningssøkere

Driften mot byene fortsetter, og aldersgruppen 20–29 flytter mest. Urbaniseringen peker i retning av at NTNU fortsatt vil drive den overveiende delen av utdanningsaktivitetene på sine 3 bycampuser. Etter 2025 reduseres trolig ungdomskullene. Studenttallet ved lærestedene i de store byene kan bli holdt oppe ved å dra fordel av urbaniseringstrenden.

Utvikling i statlig sektor

Utøvelse av lov- og regelverk, rettssikkerhet, omdømme, kontroll og ansvar

Rettssikkerhet, likebehandling, likestilling og personlig og materiell sikkerhet er bærende prinsipper i regelverket. Dette gir vesentlige føringer for formålet med og handlingsrommet til administrasjonene. Det stilles krav til at institusjonene skal drive effektivt og utøve god økonomi- og eiendomsforvaltning.

Selvregulering og institusjonell autonomi

Styringsprinsippet er frihet under ansvar. Virkemidler vil være større konkurranse og markedsinnslag, privatisering, deling i bestiller-/utførerrøller, desentralisering, delegering og mål- og resultatstyring. Statlig styring vil fortsatt skje gjennom resultatmåling, incentivbasert finansieringssystem, indikatorrapportering, og evaluering basert på nasjonale kvalitetsnormer.

Prioriteringer i norsk høyere utdanning

De politiske prioriteringene har resultert i behov for å bygge opp høyere administrativ kompetanse. I lys av siste 4–5 års utvikling framheves 4 prioriterte områder:

Internasjonalisering

Internasjonal mobilitet i høyere utdanning og forskning øker, er politisk ønsket og et viktig gode for studenter og ansatte. Norske læresteder vil bli eksponert for sterkere internasjonal konkurranse om studenter, vitenskapelig tilsatte og forskningsmidler. Behovet for sterkere norsk uttelling i EUs forskningsprogram blir framhevet.

Tettere samspill utdanning og forskning

Et overordnet mål i norsk kunnskapspolitikk er tettere integrasjon mellom utdanning og forskning (Meld.St.18 (2012–2013: Lange linjer – kunnskap gir muligheter). Meldingen understreker at studenter på alle gradsnivå bør få delta i forsknings- og innovasjonsaktiviteter underveis i utdanningsløpet.

Økte krav til kvalitet i utdanning og studenttilfredshet

Det er en bred politisk enighet om at det er behov for å styrke kvaliteten både innen forskning og utdanning. Kunnskapsministeren har varslet en egen kvalitetsmelding våren 2017, med påfølgende tiltak og økte krav til institusjonenes kvalitetsutvikling. NOKUTs årlige Studentbarometer, sammen med massemedias oppmerksomhet, vil tilsvarende kunne medvirke til å skjerpe den nasjonale konkurransen om utdanningssøkere. Søkerne vil raskt kunne orientere seg om studenters tilfredshet og studiestedets kvalitet før de sender side søknader til Samordnet opptak.

Finansieringsmodell, effektiviserings- og avbyråkratiseringskutt

I statsbudsjettet 2015 fikk UH-sektoren et felles effektiviserings- og avbyråkratiseringskutt på totalt 180 mill. kr. fordelt pro rata, og kuttet går årlig i fire år. Det innebærer at et fusjonert NTNU samlet for årene 2015–2018 må ta et totalt kutt på vel 160 mill. kr.

Teknologi og digitalisering

Våre valg og løsninger styres i stor grad av teknologi og systemer. Dette krever at vi er proaktive og møter krav om fleksibilitet og evne til å møte endringene som både brukere (eks. studentene) og myndighetene forventer (eks. Digitaliseringsrundskrivet). Det kan bl.a. skje gjennom standardiserte og digitaliserte arbeidsprosesser.

Utviklingen stiller krav til at NTNU vurderer informasjonssikkerhet, åpenhet og informasjonsforvaltning i nye sammenhenger. Hvis vi skal lede an i sektorens teknologiutnyttelse, må vi skape en aktiv endringskultur som tør å prøve, feile og skalere opp der vi ser de store gevinstene.

3 Faktorer i administrativ organisering

En organisasjon består av flere strukturelle og formelle elementer: Myndighet og delegasjoner, instruksjon- og rapporteringslinjer, ressursfordeling, fordeling og plassering av oppgaver og ansvar, inndeling i og plassering av administrative funksjoner, prosesser og prosesseierskap. Noen av disse faktorene illustreres av et organisasjonskart, andre fastsettes i reglement osv. I dette kapitlet omtales noen av disse elementene som grunnlag for det videre utredningsarbeidet. I tillegg til de formelle og strukturelle aspektene må en i en velfungerende organisasjon jobbe godt med organisasjonskulturen, benytte og utvikle ansattes kompetanse og ha dyktige ledere med motivasjon for oppgaven.

Utgangspunktet for den administrative organiseringen og de administrative tjenestene er å legge forholdene til rette for forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Av dette følger at administrasjonen både må gi tjenester som støtter kjernevirksomheten og som bidrar til et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet.

3.1 Administrative oppgaver

Utgangspunktet for den administrative organiseringen og de administrative tjenestene er å legge forholdene til rette for forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Av dette følger at administrasjonen både må gi tjenester som støtter kjernevirksomheten og som bidrar til et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet.

Lederstøtte

Administrasjonens rolle som lederstøtte er todelt. På et overordnet nivå skal administrasjonen bidra med analyser, utredninger og utarbeidelse av beslutningsgrunnlag for ledelsen på alle nivå og til styrende organer. Den skal bistå ledelsen i det strategiske og operative arbeidet både i utviklings- og i gjennomføringsfasen. En viktig del av oppgaven er å følge opp styrende organers vedtak. Administrasjonen skal videre bidra til ledelsens arbeid med samfunnskontakt og kommunikasjon eksternt og internt.

Tjenesteyting

Administrasjonen på alle nivå skal yte tjenester til tilsatte, studenter, bedrifter, offentlige institusjoner/myndigheter og det sivile samfunn. Den skal håndtere henvendelser og ivareta prosesser, systemer og rutiner som løser administrative oppgaver tilsatte og studenter står overfor. Administrasjonen skal gjennom tett integrasjon med den faglige virksomheten i arbeid for å realisere NTNUs mål og et best mulig læringsmiljø for studentene.

Forvaltning

Universiteter og høyskoler forvalter fellesskapets ressurser: De økonomiske og personalmessige og infrastruktur. Ressursene skal benyttes effektivt og til beste for samfunnet. I tråd med god forvaltningsskikk skal regnskaper og rapportering være korrekte, likeså personalregistre, dokumenthåndtering og forvaltning av ansatte og studenters rettigheter. Systemene og håndtering av data må tilfredsstille kravene til informasjonssikkerhet. Dette er begrunnet både i myndighetskrav og behovet institusjonene selv har.

3.2 Dagens organisering

NTNU er i dag organisert som en utpreget linjeorganisasjon der de administrative ressursene i hovedsak er plassert inn i og styrt av linjen. På flere områder er dette supplert med mekanismer som skal sikre tverrgående koordinering og samordning. Det er opprettet samordnings- og informasjonsarenaer på administrative funksjonsområder som har likhetstrekk med en matriseorganiseringer,

De sju fakultetene ved gamle NTNU har hatt autonomi i utforming av organiseringen av fakultet- og instituttadministrasjoner. Konsekvensen er at noen fakulteter har samlet fellestjenester på nivå 2, noe som gir mindre instituttadministrasjoner. Andre har større instituttadministrasjoner og få driftsoppgaver organisert på fakultetsnivå.

Vedlegg 7.1 og 7.2 beskriver den nåværende administrative organiseringen ved nye NTNU og angir nøkkeltall.

I de alternative organisatoriske modellene som gruppa foreslår under er det lagt til grunn at universitetet skal ha en linjeorganisert administrativ organisering, med hybride løsninger for enkelttjenester og/ eller –nivåer.

3.3 Funksjonsområder

Gruppa har kartlagt funksjonsområder som må ivaretas av administrasjonen. Funksjon karakteriseres ved et sett av oppgaver som kan knyttes til /løses på ett nivå på vegne av hele eller deler av organisasjonen, eller som løses koordinert mellom flere nivå. Funksjonsinndelingen er uavhengig av organisasjonsstruktur.

I inndelingen er «Funksjon – saksfelt – arbeidsområde» brukt synonymt. Det er et forsøk på å inndelegge den administrative virksomheten så detaljert - men ikke mer - at det gir grunnlag for å vurdere hvor en funksjon skal ligge i organisasjonsstrukturen.

Inndelingen i funksjonsområder er et hjelpemiddel for å kunne ta stilling til

- hvor ansvaret og eierskapet for en funksjon skal ligge i den administrative strukturen
- hvor og hvilke funksjoner som legges til og oppgaver som bør utføres på nivå 1,2 3 og studiestedene på Gjøvik og Ålesund
- hvilke funksjoner som egner seg for standardiserte og digitaliserte prosesser

De administrative funksjonene må knyttes tydelig til kjerneprosessene og til ledelse- og virksomhetsstyringsprosessene. Funksjoner kan deles i tre kategorier.

- Kjerneoppgavene utdanning, forskning, innovasjon og formidling
- Støttefunksjoner:
 - Styrings og ledelse
 - Gjennomgående fellesfunksjoner
 - Administrative støttetjenester

I tabellen nedenfor er denne inndelingen svært forenklet, har ulikt aggregeringsnivå og avgrenset til de administrative støttefunksjonene. Inndelingen tjener som eksempler og må bearbeides videre i neste fase av utredningsarbeidet.

- | | |
|---|---|
| • Undervisnings- og utdanningsstøtte | • Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning |
| • Forskningsstøtte | • Utvikling og tilrettelegging av eiendomsbyggningsmasse og infrastruktur |
| • Støtte til innovasjon | • Driftstjenester |
| • Virksomhetsstyring | • Juridiske tjenester |
| • Sikkerhet og beredskap | • Internasjonalisering |
| • Analysetjenester | • Bibliotek |
| • Kvalitetssikring - internkontroll | • Økonomitjenester |
| • Kommunikasjonstjenester | • Lønnsfunksjon |
| • Vedlikehold, drift, brukerstøtte og utvikling av IT | • HR-funksjoner |
| • Arrangementsstøtte | • HMS |
| • Formidling | |
| • Etter- og videreutdanning | |

3.4 Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene

En klar og tydelig plassering av ansvar og oppgaver i organisasjonsstrukturen, både vertikalt og horisontalt, er avgjørende for en velfungerende administrasjon. *Horisontalt* dreier dette seg om plassering av funksjoner og oppgaver innenfor administrasjonen på institusjonsnivå. I den *vertikale* aksens er spørsmålet på hvilke nivå ulike funksjoner og oppgaver legges. For å få en effektiv og ubyråkratisk administrasjon, mener gruppa at en bør unngå å etablere overlappende funksjoner, utføre tjenester og løse oppgaver av samme type på mer enn to nivåer.

3.5 Standardisering og digitalisering av prosesser

For å kunne effektivisere og realisere målene i plattformen anbefaler gruppa at alle vesentlige arbeidsprosesser organiseres med prosessbeskrivelser.

Regjeringens «digitaliseringsprogram2» har som mål at offentlig sektor skal gi bedre tjenester til sine brukere, og at ressursbruken skal bli mer effektiv innen forvaltningen. Ny teknologi og digitalisering av administrative prosesser er viktige virkemidler. I tråd med dette mener gruppa at de administrative oppgavene kan effektiviseres gjennom større grad av standardisering av prosesser/arbeidsflyt. Standardisering innebærer at prosessen følger de samme trinnene og løses iht. de samme rutinene og prosedyrene i hele organisasjonen uavhengig av person og der hvert trinn gir merverdi. I gode prosesser skal hvert ledd i arbeidsprosessen gi merverdi.

Standardisering er særlig viktig nå når NTNU er et flercampusuniversitet. Standardisering og digitalisering vil åpne for at arbeidsoppgaver kan løses uavhengig av geografisk tilhørighet. Dette vil legge til rette for større grad av mobilitet innenfor og mellom de forskjellige campusene. Ved å utnytte administrativ kapasitet på tvers av organisasjonen kan et likeverdig tjenestetilbud sikres, og arbeidsdeling kan sørge for at kompetanse opprettholdes på alle campuser.

Standardisering bør vurderes i transaksjonsbaserte oppgaver innenfor samme funksjonsområde eller på tvers av funksjonsområder. Flere prosesser er allerede standardiserte, f.eks. innenfor økonomi og studieområdet, og de er til dels digitaliserte. Det er imidlertid fortsatt stort potensial ved å standardisere og digitalisere flere og ytterligere forenkle prosesser. Det gjelder f.eks. innenfor økonomi-, personal- og de studieadministrative funksjonene.

Standardiserte, om mulig også digitaliserte prosesser, skal designes der det er kostnadseffektivt, gir bedre kvalitet, sikrer likebehandling og er brukerrettede. Det må kunne gjøres unntak der standardisering hindrer faglig begrunnede lokale løsninger. Standardisering må ikke gå så langt at det går på bekostning av fysisk nærhet i tjenester der det er en sentral verdi eller ikke kommer sluttbrukeren til gode.

Generelt sett vil oppgaver som krever god forståelse av og innsikt i virksomhet på mikronivå med behov for lokal tilpassing være mindre egnet for standardisering. Det vil også være uhensiktsmessig å standardisere oppgaver der skjønnsutøvelse er et sentralt element, likeledes oppgaver som krever personlig nærhet og utredningsoppgaver ol.

For å lykkes med standardisering av gjennomgående prosesser må ansvaret for et funksjonsområde med tilhørende arbeidsprosesser være entydig plassert. Prosesser som foregår innenfor en organisatorisk enhet eller uten å involvere andre enheter, eies av linjeledelsen. Utfordringen er når prosessene går på tvers av linja og nivåer og krever medvirkning fra flere administrative enheter. For prosesser av denne typen anbefaler gruppa at det innføres en tydelig rolle som **prosseiseier**.

Det er viktig at prosesseieren blir utstyrt med et tydelig mandat som gir rom for å designe og sikre at prosessen fungerer og dekker brukerens behov, utvikle prosessen gjennom forslag til kontinuerlig forbedring. Den formelle prosesseierrollen bør forankres i ledelsen for å få nødvendig autoritet, men den kan utøves av en person med særlig godt kjennskap til prosessen. Prosesseier må arbeide tett med linjeledelse og aktuelle fagressurser på området i design og utvikling for å skape oppslutning om prinsipper, føringer og krav.

4 Krav til administrativ organisering

Med utgangspunkt i fusjonsplattformen, NTNUs mål, trender og forventninger har gruppa identifisert fire krav som administrative oppgaver og tjenester må vurderes opp mot.

4.1 Effektivitet

Både for å tilfredsstille myndighetens pålegg om avbyråkratisering og brukernes forventninger krever effektive administrative løsninger.

Mange administrative oppgaver krever behandling på mer enn ett nivå. Det er likevel lite hensiktsmessig å ha administrasjoner som overlapper hverandre og dekker de samme funksjonene på flere nivåer. Ut fra effektiviseringshensyn bør funksjoner og oppgaver i en prosess vanligvis ivaretas på så få nivå som mulig. Plassering av funksjoner, oppgaver og fullmakter kan være på institusjons- og fakultetsnivå eller fakultets- og instituttnivå og i noen tilfeller institusjons- og instituttnivå, avhengig av funksjonsområde og oppgavetype.

Ut fra effektivitets- og kvalitetshensyn bør en åpne for ulike organisatoriske løsninger, bl.a. asymmetriske. Et eksempel er at et stort fakultet kan ivareta enkelte administrative funksjoner på vegne av et mindre fakultet. Det at NTNU vil ha campuser på Gjøvik og i Ålesund tilsier i seg selv asymmetriske løsninger.

4.2 Kvalitet

Kvalitet i administrative tjenester handler i ytterste konsekvens om hvordan tjenestene støtter opp om kjernevirksomheten. NTNUs egne ambisjoner vil sammen med mål og prioriteringer i norsk kunnskapspolitikk, kreve høy kvalitet og effektivitet i den administrative støtten til primær-oppgavene. Kvalitet i de administrative tjenestene må ha sterkt fokus på studentene og legge forholdene godt til rette for utdanning, undervisning og læring slik at de når de definerte læringsmålene. Det forventes at lederstøtten som administrasjonen representerer, skal bedre kvaliteten i strategiske beslutningsprosesser. Av hensyn til kvaliteten på tjenestene må det legges stor vekt på brukerperspektivet.

Organiseringen av den administrative virksomheten må ta hensyn til den geografiske avstanden, størrelsesforhold, styrker og behov for tilstrekkelig autonomi for å ivareta sitt spesielle oppdrag overfor sine regioner ved de tre campusene. Fellesadministrasjonen må takle ulik størrelse og sannsynligvis også andre ulikheter mellom campusene.

4.3 Fagnærhet

For å styrke kvaliteten i kjernevirksomheten er det en klar forventning om et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet. Konsekvensen er fagnære tjenester innenfor undervisning og forskning. Et eksempel er teknisk-administrativ bistand for å utvikle nye undervisningsformer.

Målsettingen om at administrative tjenester skal være tett på kjernevirksomheten på alle nivå krever nærhet og tilstedeværelse, uavhengig av organisasjons- og myndighetsstruktur. Generelt innebærer dette at beslutninger fattes på lavest mulig nivå, men avstemt mot kompetansebehov og kravet om effektivitet.

Fagnærhet tilsier i de fleste tilfeller en desentralisering av administrative tjenester og god tilgjengelighet. Tilgjengelighet handler både om organisatorisk innplassering, responstid og fysisk plassering. Noen fagnære tjenester kan imidlertid løses digitalt og forutsetter derfor ikke fysisk nærhet.

4.4 Modernisering

Administrativt ansatte utgjør et fellesskap som må løse utfordringene gjennom samarbeid innen og mellom nivåene, for å realisere administrasjonsfaglige synergier.

Grappa har registrert en generell forventning om en modernisering av organisasjonen, og at administrative tjenester i framtiden skal understøtte gjennomgående virksomhetsprosesser som sikrer arbeidsflyten, er koordinert, forenkler virksomheten og fjerner dobbeltarbeid. Det ligger betydelige effektiviseringsgevinster ved å standardisere og digitalisere og automatisere arbeidsprosesser. Dette gjelder særlig gjennomgående prosesser der flere nivåer og enheter utfører oppgaver og det dreier som hyppige og rutinemessige oppgaver.

Standardisering gir økt forutsigbarhet for brukerne og reduserer behov for skreddersøm. Et viktig grep for å modernisere de administrative tjenestene vil være å ta i bruk ny, intelligent teknologi og utvikle automatiserte tjenester. Sluttbrukerne bør ha en tydelig stemme ved utforming av virksomhetsprosessene og design av støttesystemene. Et annet viktig tiltak er å innføre rollen prosesseier med et klart mandat.

5 Gruppas forslag til modeller

Grappa har bygd på ulike prinsipielle modeller for organisasjonsdesign og organisasjonsutvikling, erfaringer fra tidligere omorganiseringer i sektoren og på nylig gjennomførte fusjoner ved Universitetet i Tromsø og Syddansk universitet.

Prinsipielt kan en tenke seg flere alternative modeller for organisering og fordeling av de administrative ressurser:

- **Linjebasert organisering**, der de administrative ressursene følger og er organisert som en del av den faglige linjen på nivå 2 og 3. I rendyrket form innebærer dette at fakultetene og instituttene eier og disponerer sine egne administrative ressurser fullt ut. Dette er den vanlige organisasjonsformen for universiteter nasjonalt og i stor grad også internasjonalt.
- **Matrisebasert organisering**, der alle administrative ressurser er plassert som stabsressurser og «leies» ut til de faglige enhetene på nivå 2 og 3. I rendyrket form innebærer denne modellen at de faglige enhetene på nivå 2 og 3 kun har faglige/vitenskapelig ansatte og at administrative tjenester leies inn etter et «bestillersystem». Et slikt system kan gjerne kombineres med inngåelse avtaler mellom partene som definerer kvalitet, omfang og frister for hvordan produksjonen av administrative tjenester skal foregå. En slik måte å organisere administrasjon på finner vi for noen enkelttjenester ved universiteter, og i større grad i mange andre offentlige og private organisasjoner.
- **Prosessbasert organisering**, der de administrative ressursene er knyttet opp til organisasjonens kjerneprosesser, eies av prosesseiere og leverer administrative tjenester

knyttet til de ulike kjerneprosessene uavhengig av organisatorisk nivå. Typiske eksempler vil være studieadministrative tjenester og støttetjenester for forskning og innovasjon. Andre administrative støttetjenester som brukes i alle deler av organisasjonen (f.eks. HR-tjenester, økonomitjenester, lønnsfunksjon, HMS) kan organiseres som egne støtteprosesser som betjener ulike virksomhetsprosesser og organisatoriske enheter på tvers. En slik organisasjonsform er beste egnet for funksjoner og oppgaver som kan standardiseres

- **Hybrider**, som kombinerer elementer av alle disse tre grunnmodellene

Det er en utfordring å finne en ideell organisasjonsmodell som tilfredsstiller alle krav og forventninger. Til det er den administrative organiseringen for mangslungen og flerdimensjonal og kravene og forventninger vil stå i motstrid med hverandre. Det betyr at en står overfor dilemmaer der det er avgjørende å finne det riktige balansepunktet.

I stor grad dreier det seg om forholdet mellom sentral styring og lokal autonomi. Konkret kan det handle om innenfor hvilke rammer enhetene på nivå 2 og 3 kan utforme egne strategier, disponere sine ressurser, definere forsknings- og utdanningsprofil, organisere sin faglige og administrative virksomhet og velge lokale løsninger når det gjelder systemer og arbeidsprosesser. En variant av dette dilemmaet er balansen mellom omfanget av standardiserte løsninger ut fra effektivitetshensyn og behovet for «skreddersøm» for å imøtekomme spesielle brukerbehov.

En rendyrket modell vil neppe være det beste valget, men kan gi verdifulle beskrivelser av hvordan ulike administrative oppgaver kan organiseres og løses. Modellbeskrivelser gir også grunnlag for å finne konsistente strukturer for styring, ledelse og oppgaveløsning. Å sette sammen en god administrasjon vil gjerne bli en kombinasjon av å velge en prinsipiell og enhetlig modell for organisering blandet med ulike konkrete løsninger mellom nivåer og mellom funksjonsområder/ administrative fagområder og studiesteder.

Uavhengig av hvilken modell som velges, vil en avgjørende suksessfaktor være tydelig og god ledelse. En omorganisering av hele den administrative virksomheten stiller store krav til lederes tilstedeværelse, gjennomføringsevne, endringsvilje, endringskompetanse, og ikke minst evne til å motivere og ivareta de ansatte gjennom hele prosessen. Som flere av høringsuttalelsene påpeker, blir lederoppmerksomhet og gjennomføringskompetanse derfor viktig.

Gruppas intensjon er å foreslå modeller som skal tilfredsstille de fire kravene som gruppa har beskrevet ovenfor. Tilnærming, omfang og framdrift er ulik i modellene.

Felles for modellene er at mye av gevinsten både med hensyn på effektivitet og kvalitet ligger i å innføre prosessmetodikk. Det innebærer bl.a. å standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Et annet fellestrekk er at administrative funksjoner kan omprioriteres og at administrative kostnader kan reduseres gjennom naturlig avgang. Den største forskjellen er at modell 2 krever en større strukturell omorganisering.

Vurderingene er gjort med utgangspunkt i kravene - kvalitet, effektivisering, modernisering, fagnærhet, som er beskrevet i kapittel 4.

I et svært forenklet bilde kan forskjellene i tilnærming og konsekvens mellom modellene oppsummeres slik:

	Modell 1	Modell 2
<i>Omfang og kompleksitet</i>	Stegvis og inkrementell	Omfattende og radikal
<i>Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene</i>	Bare endringer som konsekvens av fusjonen i første omgang	Omplasseres basert på nye vurderinger
<i>Organisasjonsstruktur</i>	Bare endringer som konsekvens av fusjonen	Endres i lys av nye vurderinger
<i>Gjennomgående prosesser</i>	Prosesser forbedres trinnvis fra 2017 og framover	Omfattende og gjennomgående
<i>Endringsambisjon</i>	Stabilitet og gradvis endring Mindre risiko	Destabilisering og handlingsrom. Større risiko
<i>Effektiviseringspotensial</i>	Realiseres over tid	Realiseres raskere

5.1 Modell 1

Modell 1 har som utgangspunkt at organisatoriske endringer av administrasjonen i hovedsak gjøres der dette følger direkte av fusjonen, mens mer omfattende endringer i organiseringen av de administrative tjenestene gjennomføres fra 2017 og i et mer langsiktig perspektiv. I praksis betyr dette i hovedsak at dagens funksjons- og oppgavefordeling, samt delegasjoner videreføres. Samtidig settes mål for administrativ forbedring. Målrettede tiltak vil i denne modellen bli gjennomført over tid for å imøtekomme forventningene brukere og myndigheter har til en effektiv administrasjon som gir tjenester med høy kvalitet. Modellen har mange likhetstrekk med en **linjebasert organisasjon**.

Selv om modellen i hovedsak er en videreføring av situasjonen i 2016, innebærer den likevel endringer. Endringene vil bli størst ved de tidligere høgskolene, siden administrasjonene skal integreres i NTNUs øvrige administrasjon. Dessuten skal fire tidligere institusjoner med hver sine administrasjoner skal ha samme formelle regelverk og praktisering av dette, samme basis IT-systemer, og samme grunnleggende kvalitetsstandarder. Inndelingen i administrative enheter må i denne modellen ikke nødvendigvis endres, men det må gjøres tilpasninger som har konsekvenser for enkeltansatte og ledere.

Integrasjon av administrasjonene ved tidligere HiG og HiÅ vil, bl.a. på grunn av geografisk avstand, være mer utfordrende. Den enkle og mest stabile løsningen vil derfor være å beholde alle administrative funksjoner med nødvendige beslutningsmyndighet i Gjøvik og Ålesund som nå. Men også her må det gjøres tilpasninger fordi en del funksjoner og oppgaver på virksomhetsnivå bortfaller når fire institusjoner har blitt til én.

Vurdert ut fra kravene til administrasjon som er formulert i kap. 4 vil en slik modell i utgangspunktet gi tjenester på dagens *kvalitetsnivå*. Kvaliteten kan heves gjennom målrettede tiltak og løpende utviklingsarbeid.

Det samme kan sies om *effektivisering og modernisering*. Krav til modernisering kan blant annet tas ut gjennom å endre struktur, gjennom standardisering og digitalisering og gjennom forbedrede arbeidsmåter. Siden modell 1 ikke utnytter potensialet i en strukturell omstilling, blir behovet for standardisering og eventuelt digitalisering av prosesser og intern informasjon og veiledninger desto

sterkere. Det ligger dessuten et effektiviseringspotensial i denne modellen dersom en setter inn målrettede tiltak for å utvikle en sterkere prosessstyring av administrative prosesser i organisasjonen. I et kortsiktig perspektiv kan kravet om effektivisering bli en utfordring, med en tilnærmet stabil organisatorisk ramme er det krevende å ta ut gevinster.

Karakteristiske trekk ved Modell 1:

- *Samme organisatoriske inndeling i administrative funksjoner, prosesser og enheter som ved tidligere NTNU*
Samarbeid mellom ulike nivåer og studiesteder innenfor enkeltfunksjoner (eks. studieadministrasjon, HR etc.) vil skje gjennom formaliserte matriser.
- *Samme administrative ansvarsfordeling mellom nivå 1, 2 og 3 som i tidligere NTNU.*
Konkret vil det si et sentralnivå slik vi ser det i dag. Fakultetene gis samme administrative ansvar som nå, og organiserer instituttens administrasjoner gjennom egne beslutninger.
- *Egne selvstendige administrative enheter ved NTNU i Gjøvik og ved NTNU i Ålesund.*
En slik enhet vil ha administrativ myndighet tilsvarende fakulteter, og ha en egen (administrativ) leder. Administrativ bemanning vil tilsvare dagens nivå.
Effektiviseringsgevinster hentes ut ved at funksjoner som er overlappende mellom NTNU og de tre høgskolene avvikles. For å møte kravet om reduksjon av administrative utgifter (avbyråkratiseringskrav) må det over tid gjennomføres generell effektivisering innenfor de rammer som gjeldende organisering og oppgavefordeling fastlegger. Modernisering gjennom økt standardisering/digitalisering av prosesser må være en del av dette.

5.2 Modell 2

Med utgangspunkt i innspillene som er gitt så langt i prosessen, er det behov for en større fornyelse av administrasjonen både i hvordan vi er organisert og hvordan vi arbeider og samarbeider. Fornyelse kan skje ved å foreta gjennomgående endringer i den administrative organisasjonen fra 2017. Dette kan omfatte annen plassering av myndighet, funksjoner og oppgaver enn i dag. Hvilke konkrete løsninger vi kan velge må konkretiseres senere i utredningsprosessen. Det viktige steget nå er å angi retninger. Endringene som ligger i denne modellen, trekker i retning av en mer **prosessbasert organisering**.

I tillegg til at fusjonen vil kreve organisatoriske tilpasninger, gir den også anledning til å snu steiner som lenge ikke har vært rørt. Dette kan gjøres både for å oppfylle kravene om effektivisering og for å få en bedre administrativ organisering. Her ligger mye av regjeringen og Stortingets forventninger, også i administrativ sammenheng. Også de tidligere høgskolene forventer en samlet gjennomgang av måten vi administrativt arbeider på slik at det blir en reell fusjon for alle. I modell 2 legges det i større grad enn for modell 1 opp til å se på beste praksis-løsninger for virksomhetsprosesser heller enn å adoptere de virksomhetsprosesser som passer NTNUs systemer i dag.

Dersom vår ambisjon er mer omfattende administrativ fornyelse, må en modell for endring være basert på å øke *kvalitet*. Det er ikke gitt hvordan dette kan gjøres, her mangler empirisk kunnskap. Men i en mer normativ vurdering kan vi legge til grunn at fornyelse bør innebære både klarere formulering av kvalitetskrav fra NTNUs styre og ledelsens side, og sterkere vektlegging av desentrale administrative tjenester nært brukerne av tjenestene. Kravet om *fagnærhet* vil her være en sentral premiss for løsningene som velges. En forutsetning er at administrativ kvalitet vurderes og evalueres jevnlig, blant annet i styringsdialoger.

I en modell med større vekt på et fornyelsesperspektiv vil krav om *effektivisering* kunne møtes ved å sette i verk flere tiltak. I tillegg kan effektiviseringsgevinster tas ut gjennom *reorganisering* og flytting

av oppgaver, og en *modernisering* gjennom standardisering og digitalisering av informasjon og prosesser. Ved å løse eksisterende strukturer åpnes nye måter å organisere arbeidsprosesser på.

Karakteristiske trekk ved Modell 2:

- *Sentralnivået gis et større ansvar for å standardisere og digitalisere ulike prosesser* for å realisere effektiviseringsgevinster og sikre brukertilpasning og – medvirkning. Sentralnivået har også ansvar for implementering i hele NTNU. Ulike delprosesser knyttet til undervisningstjenester, økonomitjenester, lønnstjenester, IT-forvaltning og –drift gjennomgås og prioriteres ut fra potensial for standardisering og digitalisering.
- *Større endringer i ansvars- og oppgavefordelinger mellom nivåene.* Det bør vurderes om administrative oppgaver kan løses på færre nivåer, sentralt/fakultet eller fakultet/institutt eller sentralt/institutt. Egen vurdering må gjøres for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund om en egen administrativ enhet eller instituttvis/seksjonsvise administrasjoner knyttet til respektive fakultet/institutt i Trondheim.
- *Tydeligere institusjonell styring av administrative prosesser.* En modell for administrativ fornyelse krever i utgangspunktet sterkere styring av fordelingen av administrative oppgaver. Oppgavefordelingen mellom nivåer på ulike funksjonsområder standardiseres mer, bl.a. for å utvikle en mer gjennomgående arbeidsflyt og å unngå overlapp i oppgavegjennomføring mellom nivåer.
- *Styrking av desentral administrativ støtte på utvalgte administrative funksjonsområder.* Noen funksjonsområder som det kan være særlig aktuelle å vurdere er kommunikasjon, HR og studieadministrative funksjoner. Desentral styrking kan skje gjennom tilsvarende reduksjon av oppgaver på sentralt nivå.
- *Samling av tjenesteproduksjonen på utvalgte administrative områder i felleseenheter som betjener hele organisasjonen.* Dette er særlig aktuelt for transaksjonstunge regelstyrte funksjoner og for funksjoner som krever spesialisert kompetanse, eksempelvis EU-rådgiving, juridiske tjenester, administrativ støtte til innovasjon. Selve oppgaveløsningen kan organiseres i fellesteam som betjener hele virksomheten.
- *Etablering av felles kompetansesentra* Slike sentra kan gis ansvar for kompetanseutvikling, tjenesteutvikling, utvikling av støttesystemer mv. på sentrale administrative tjenesteområder.

5.3 Variant av Modell 2

Innføring av en modell med tjenesteavtaler innebærer etablering av interne markeder for visse typer tjenester for å skape en mer effektiv og fleksibel organisasjon. Organiseringen bygger på tre roller som det er viktig å holde adskilt:

- *Bestiller* definerer gjennom avtaler kvalitetsmål, tjeneste- og servicenivå, volum, ressurser og hvem som skal ha tjenesten. Bestiller-rollen må være forankret i toppledelsen, og være tillagt nødvendig myndighet og budsjettansvar. Generell erfaring som også bekreftes av konkrete erfaringer fra NTNU, er at en effektiv bestiller-rolle krever kompetanse om behovskartlegging, avklare hvilke tjenester modellen egner seg for, fastsettelse av volum, kontraktsforhandlinger, styring og oppfølging av tjenesteproduksjon.
- *Utfører-rollen* kan omfatte både systemutvikling og andre utviklingsoppgaver, drifts- og vedlikeholdsoppgaver og brukerstøtte-/oppfølging på tjenesteområdet. Utfører har ansvaret for at tjenesteproduksjon skjer mest mulig effektivt innenfor avtalte økonomiske rammer og definert kvalitet.

- *Brukerne* skal få dekket sine behov gjennom mest mulig samlede leveranser av en helhetlig tjeneste. Innholdet i tjenesten må defineres ut fra brukernes forventninger – ikke ut fra utførers funksjonsinndeling.

Tjenesteavtalene mellom bestiller og utfører må gjenspeile overordnede strategiske prioriteringer. Avtalene bør fokusere på hvilke resultater som skal oppnås. Avtalen må fastsette resultatmål og -indikatorer slik at leveransene er målbare og kvaliteten etterprøvbare. Den må beskrive hvilke systemer, prosesser og rutiner tjenesteproduksjonen skal følge. For å gi forutsigbarhet bør avtalene med tilhørende ressursrammer være flerårige og rullerende.

Organiseringen av den administrative tjenesteproduksjon i *Gjøvik og Ålesund* må ta hensyn til at de geografiske avstandene er store. Dette krever at brukerrettede, administrative støttefunksjoner er tilgjengelige på campus. En rent linjebasert lokal organisering vil lett kunne føre til fragmentering og være til hinder for effektiv bruk av de administrative ressursene i Gjøvik og Ålesund.

Tjenesteavtalemodellen er derfor særlig aktuell ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. I praksis betyr dette at disse campusene får et samlet oppdrag om å organisere og levere administrative tjenester til den lokale virksomheten. Ressursrammene fastsettes av bestillerenheten, mens den operative tjenesteproduksjonen skjer ved at instituttene bestiller tjenester fra det lokale administrative apparatet. Dette kan møte utfordringene som ulike prosesser og forskjellige prinsipper for administrativ organisering mellom ulike fakulteter representerer, og den tar også vare på verdien som ligger i enhetlig ledelse.

Organisering etter denne modellen gir gode muligheter for *effektivisering* og gode muligheter for å fastsette riktig *kvalitet*, ved at den vektlegger tydelig definerte kvalitetsstandarder i avtalen. For administrative enheter kan det også gi en *moderniseringseffekt* i seg selv, blant annet fordi det gjerne knyttes sterkt fokus på å måle og overvåke opplevd *brukertilfredshet* for de administrative tjenestene. Det kan på den annen side være slik at *ansvaret* for tjenestene oppleves som fragmentert og lite helhetlig, styring og avtaleoppfølging blir lett *ressurskrevende, formell og byråkratisk*, og modellen kan virke *lite fleksibel* ved endrete behov hos brukerne, med de konsekvenser dette har for kravet om *fagnærhet*.

Karakteristiske trekk ved en slik variant av Modell 2:

- Rektor bestiller gjennom en avtale bestemte tjenester hos en utførende enhet. Tjenestene skal benyttes av hele virksomheten og sikre kvalitativt likeverdige tjenester
- For NTNU kan etablering av «bestillersystemer» defineres som en utviklingsoppgave for enkelte administrative tjenester/nivåer. Der vi ser slike modeller i praksis er det ikke gjennomført som et samlet administrativt grep for hele organisasjonen.
- For fellestjenester kan denne varianten gi grunnlag for en ytterligere utvikling og fornyelse av fellesadministrasjon på noen utvalgte områder utover den moderniseringen som ligger i modell 2. Vi ser eksempler på dette ved NTNU også i dag. Sentrale IT-tjenester leveres i noen tilfeller til fakulteter etter bestilling. Dette gir effektiviseringsgevinster.
- Modellen kan være hensiktsmessig for organisering av administrasjon ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Geografiske hensyn vil nødvendigvis påvirke behovet for selvstendighet i administrativ oppgaveløsning i Gjøvik og Ålesund. Digitalisering og standardisering vil ikke fullt ut kompensere for dette. Et tydelig system for «bestilling» av administrative tjenester kan være velegnet i denne sammenheng.

6 Det videre utredningsarbeidet

Gruppen har foreslått to hovedmodeller, samt en variant av modell 2. Gruppen viser til tabellen over som beskriver noen hovedtrekk ved hver modell. Gruppen vil understreke at ambisjonsnivået for måloppnåelse er det samme for begge modellene, inkl. varianten, men at modellen vektlegger ulike veier og ulik tidslinje.

Gruppen har i kap. 4 formulert fire krav som modellene skal vurderes opp mot effektivitet, kvalitet, fagnærhet og modernisering. Disse kravene vil til dels være sammenfallende, dels motstridende. Gruppas mål har vært å beskrive modeller som tilfredsstiller kravene så langt som mulig. Gruppas mandat er framlegge alternative modeller. I tråd med dette mandatet anbefaler ikke gruppen en av modellene framfor de andre.

Gruppen mener det vil lette det videre arbeidet med sikte på konkrete løsninger dersom det utformes klare rammer og forutsetninger. Uten slike rammer vil forslagene trolig sprike for mye. Det kan redusere muligheten for generell kvalitetsheving, for å tilby kvalitativt likeverdige administrative tjenester og for å effektivisere tjenestene ved å standardisere og digitalisere gjennomgående arbeidsprosesser.

Enhetene har i flere omganger levert materiale med relevans for arbeidet med å foreslå en administrativ organiseringen. Av hensyn til den samlede arbeidsmengden våren 2016 er det rimelig at dette materialet kan danne grunnlag for forslag om konkrete løsninger.

7 Vedlegg

7.1 Den administrative virksomheten ved NTNUs studiesteder

Under følger en kortfattet og overordnet beskrivelse av den nåværende administrative organiseringen ved nye NTNU. For enkelthets skyld har gruppa tatt utgangspunkt i organiseringen fram til 31.12.2015. Dersom en bare tar i betraktning stillinger som dekker administrative funksjoner, er den samlede ressursen ca. 1 550 stillinger.

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet

Institusjonen er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, fakultetsnivået med 7 fakulteter og Vitenskapsmuseet og instituttnivået med knapt 50 enheter. Den har en fellesadministrasjon fordelt på stab og operative enheter som til sammen dekker alle funksjonsområder. Fakultetene har også betydelig administrasjoner som ivaretar de fleste funksjonsområdene. Dessuten disponerer instituttene administrative ressurser. Administrasjonen omfatter drøyt 1 150 årsverk.

Høgskolen i Sør-Trøndelag

Institusjonen er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, fakultetsnivået med 4 enheter, og instituttnivået med 13 enheter. HiST har en administrasjon på nivå 1 med navnet høgskoleadministrasjonen (HA). HA er inndelt i stab og 4 administrative seksjoner. De 4 fakultetene ved HiST har hver administrative staver på 15-30 årsverk. Den samlede administrasjonen ved HiST disponerer i overkant av 250 årsverk. Virksomheten ved tidligere HiST er spredt på flere delcampuser.

Høgskolen i Gjøvik

Høgskolen i Gjøvik er organisert i 3 nivåer, institusjonsnivå, avdelingsnivå med 3 avdelinger, samt et tredje nivå bestående av seksjoner/laboratorier eller sentre. Administrasjonen er i stor grad sentralisert på institusjonsnivå (fellesadministrasjon). Administrativt tilsatte på avdeling har dekan som nærmeste overordnede, men er tilknyttet operative seksjoner på aktuelle fagområder. Administrasjonen omfatter 64 årsverk, men av disse er 15,6 årsverk i realiteten prosjektledere (11,2 årsverk) og andre administrative stillingskoder (4,4 årsverk) som benyttes i undervisnings og forskningssammenheng.

Høgskolen i Ålesund

Institusjonen er i all hovedsak organisert på to nivåer, institusjonsnivå samt avdelingsnivå med 5 avdelinger. Den største delen av administrasjonen tilhører nivå 1 (sentral administrasjon). De fem fagavdelingene har noe administrative ressurser som dekker de vanlige forvaltningsområdene lønn, HR, økonomi og studie. Administrasjonen omfatter i overkant av 60 årsverk, men av disse er 15,6 årsverk i realiteten prosjektledere som benyttes i undervisnings- og forskningssammenheng.

7.2 Administrative nøkkeltall

Nedenfor presenteres figurer og tabeller som gir et bilde av administrative ressurser, dels som totaltall, dels fordelt på funksjoner og dels som forholdstall. Tabellene viser at NTNU fra 1.1.2016 til sammen disponerer ca. 2 600 teknisk-administrative årsverk, derav ca. 1 550 administrative. Det kan være mindre endringer i antallet personer siden tallene ble innhentet høsten 2015.

Tabell 1: Antall teknisk-administrativt årsverk fordelt på funksjonsområder (2014)

Hovedarbeidsområde	NTNU	HiST	HiG	HiÅ	Samlet
Forskningsadministrasjon	60	5	3	1	68
Laboratoriestøtte					0
Doktorgradsutdanning	25	1	2	0	28
Studieadministrasjon	276	92	15	15	398
Nyskaping (innovasjon, entreprenørskap)	9	4	0	0	13
Bibliotek					0
Kommunikasjon/informasjon/web	57	11	4	3	75
Personal og organisasjon (HR)	80	11	2	3	97
HMS og beredskap	31	2	0,1	0,2	34
Lønn (fast, variabel, reiseregninger)	42	8	2	3	55
Innkjøp, økonomi- og virksomhetsstyring	154	18	9	7	187
Arkiv, resepsjon og annen kontor-/lederstøtte	84	8	6	5	103
Systemforvaltning, IT-drift og brukerstøtte	174	31	13	6	224
Eiendomsforvaltning, drift og vedlikehold					0
Ledelse og koordinering	189	43	14	13	259
Andre oppgaver					0
SUM	1183	233	69	55	1540

Tabellen viser antall årsverk fordelt på hovedarbeidsområder. Tabellen viser et øyeblikksbilde slik det så ut ved inngangen til 2015. For ordens skyld gjøres oppmerksom på at antall personer er høyere, da flere går i deltidsstillinger.

Tabell 2 viser andelen administrativt tilsatte fordelt på stillingskoder. Vi gjør oppmerksom på at tallgrunnlaget avviker noe fra tabell 1, men tabellen likevel burde gi et rimelig presist bilde av den administrative kompetansen.

Tabell 2: Andel administrativt tilsatte fordelt på stillingskategori (2014)

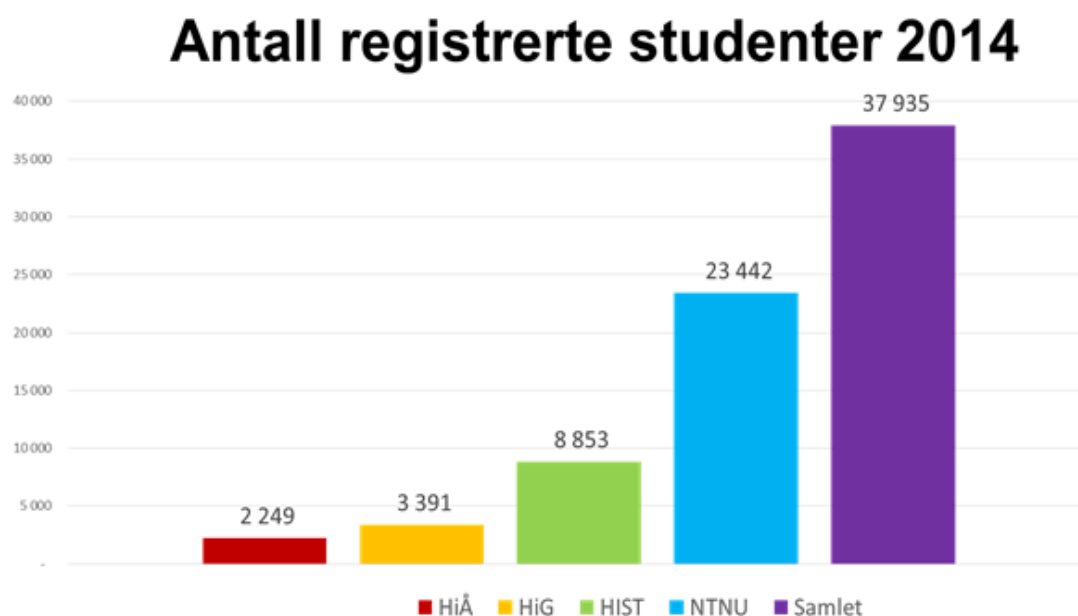
Stillingsgrupper, administrative stillinger	NTNU	HiST	HiG	HiÅ	Andel
Saksbehandler	50 %	50 %	39 %	48 %	49 %
Senior saksbehandler	17 %	17 %	7 %	5 %	16 %
Rådgivere og prosjektledere	33 %	32 %	54 %	47 %	34 %
SUM	100 %	99 %	100 %	100%	100 %

Saksbehandlere = Kontorstillinger, førstesekretær, konsulent og førstekonsulent

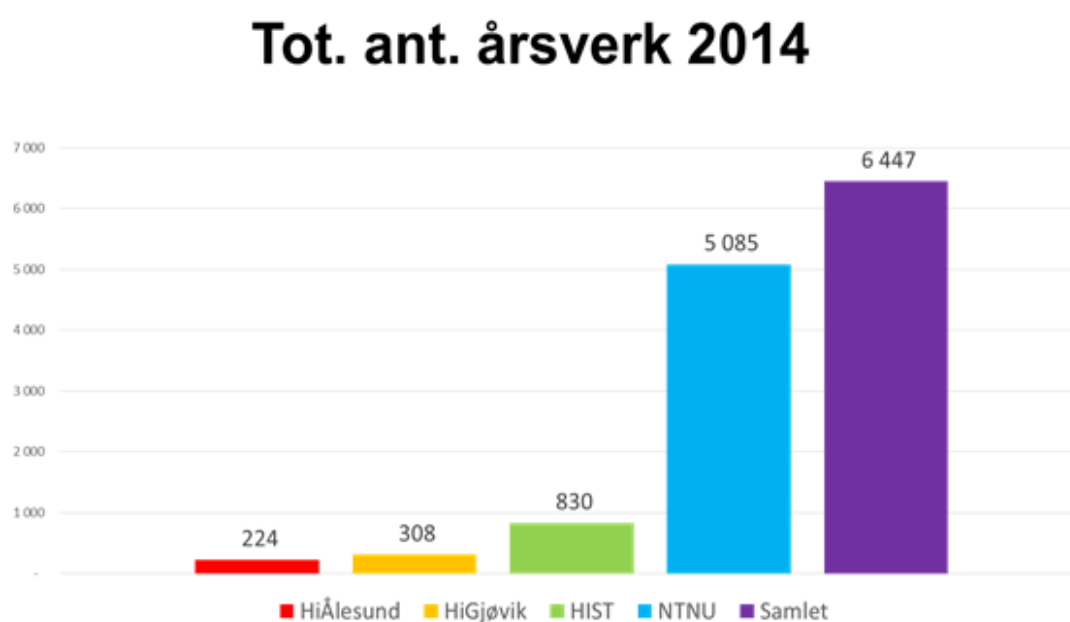
Senior saksbehandler = Seniorkonsulent

Rådgivere og prosjektledere = Rådgiver, seniorrådgiver og prosjektleder

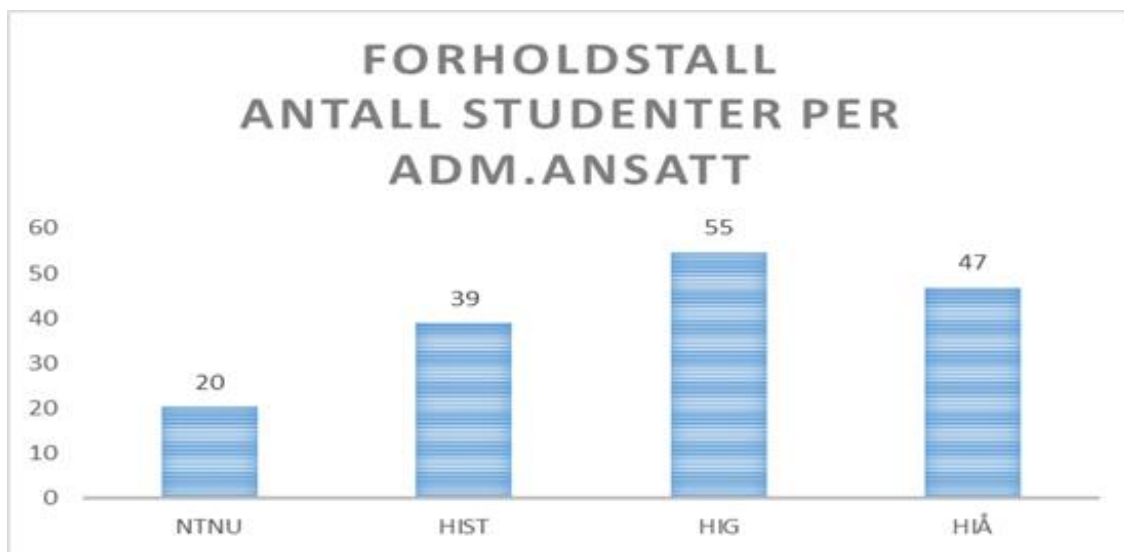
Figur 1: Antall registrerte studenter 2014



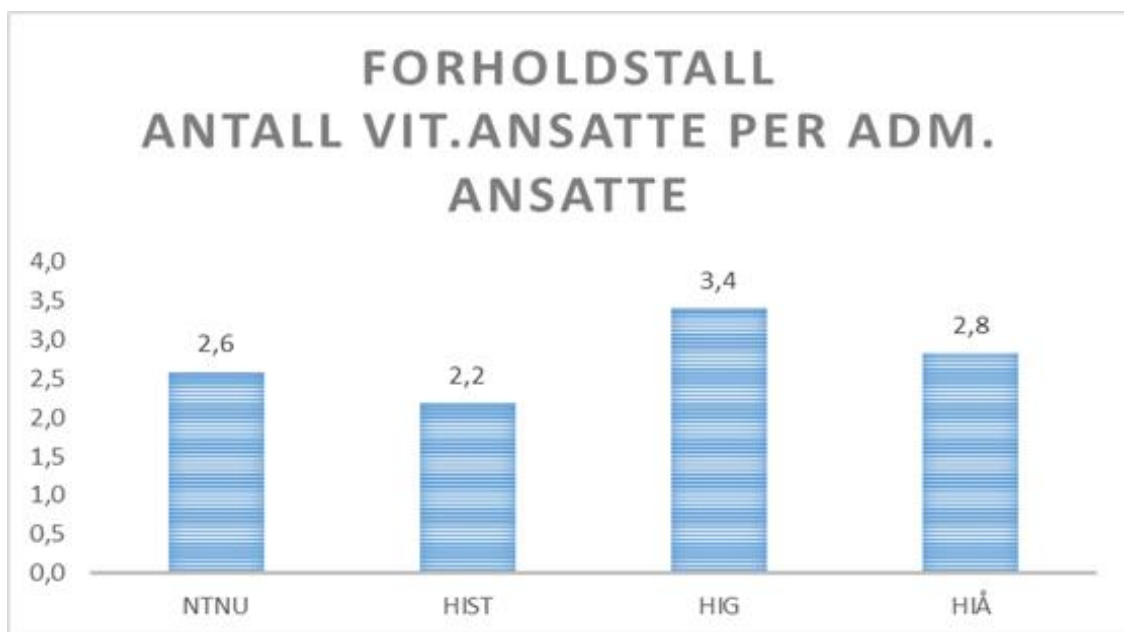
Figur 2: Totalt antall årsverk 2014



Figur 3: Forholdstall antall studenter per administrativt tilsatt



Figur 4: Forholdstall antall vitenskapelig tilsatte per administrativt tilsatt



7.3 Oppsummering av innkomne synspunkter på skisse 1 (jf. kap. 1.2.)

Kommentarene gruppa har mottatt som ledd i prosessen oppsummert på fusjonens websider (følg linkene under), inngår som grunnlag for analysene og forslag til modeller. I dette sammendraget er det lagt størst vekt på å framheve forventningene til den fremtidige administrative organiseringen. Her ligger også vurderinger av hva som er bra i dag, og som bør videreføres. Sammenfatningen nedenfor er ikke komplett i forhold til det omfattende materialet som gruppa har mottatt. For slikt innsyn er alle interne innspill oppsummert og lagt tilgjengelig på fusjonssidene.

Workshop 20.10.15:

Oppsummering fra de 16 temaene i gruppediskusjonene.

Oppsummering av individuelle innspill.

Høringsdokumenter:

Oppsummeringer

Formelt etterspurte innspill

Kvaliteter vi må bevare

Nærhet til kjernevirksomhet mellom administrasjon og faglig tilsatte og studenter er en sentral kvalitet som ny organisering må underbygge. Det er og skal være lett tilgang til administrative tjenester for studenter og ansatte, preget av god kommunikasjon og åpne dører.

Dagens administrasjon har samlet sett en godt sammensatt kompetanse, med både generalister og spesialister som representerer en stor faglig bredde. Ny organisering må sikre utnyttelsen av denne kompetansen til nytte for hele organisasjonen. Prioritert kompetanseutvikling kan skje som systematisk tilrettelagt kompetanseoverføring, intern hospitering eller interne opplærings-/kvalifiseringsprogram. Alle ansatte må kunne være aktive deltakere utviklingen av sine arbeidsområder.

Forventninger til fremtidig organisering

Standardisering av virksomhetsprosesser

Det er en klar forventning om økt standardisering av virksomhetsprosesser knyttet til lover og regler. Standardiseringen må ha som formål å etablere lik servicekvalitet for studenter, ansatte og eksterne, uavhengig av fakultet, institutt og studiested. Standardisering kan ses på som et virkemiddel for å utvikle en effektiv organisasjon, men brukerperspektivet må stå sentralt i standardiseringsprosessene.

Standardisering av virksomhetsprosesser på tvers av fakultet anses som viktig for satellittene fordi disse trolig vil få institutt som tilhører ulike fakultet. For NTNU i Ålesund og Gjøvik blir det særlig utfordrende hvis man skal forholde seg til ulike prosesser og forskjellige prinsipper for organisering i ulike fakulteter for samme administrative tjenesteområde. Det vil være til hinder for effektiv bruk av ressursene lokalt.

Kompetanse

Både generalist- og spesialistkompetanse vil ha sin funksjon i ny organisasjon, og organisering og rollefordeling må etablere en god modell for samlet utnyttelse av denne kompetansen. NTNUs kjernevirksomhet utøves av instituttene, og det er viktig at også administrasjonen har god innsikt i den faglige virksomheten på disse. Sentrale «ekspertenheter» innenfor spissa virksomhetsområder er effektiv ressursutnyttelse innen så forskjellige områder som HR, HMS, variabel lønn,

reiseregninger, juridiske spørsmål, EU-rådgiving, ansettelsesområdet, især ved internasjonale tilsetninger.

Harmonisering på tvers av administrative nivåer og campus

Det er et klart råd at ressurser må følge med rollene, og at dersom en oppgave sentraliseres eller desentraliseres må ressurser følge med denne.

Modell for den administrative organiseringen må åpne for at det for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kan avvikes fra en streng deling i forhold til nivå 1,2 og 3. For å være tilstrekkelig robuste kan det være viktig for Gjøvik og Ålesund å beholde de fleste administrative ressursene i én fellesadministrasjon på campus som kan støtte de lokale instituttene.

Om mobilitet og endringskapasitet

NTNU vil ha studenter og ansatte i tre byer, og det forventes at administrasjonen og administrative ordninger legger til rette for mobilitet for ansatte og studenter. Den nye organisasjonen må være fleksibel, ikke bare fordi den i seg selv har en asymmetrisk organisering gjennom store og små campus, men den må også være proaktiv i forhold til tilpasninger som styrker koblingen mellom fag og administrasjon. Nye tjenester vil kreve enda tettere bånd mellom faglig og administrativ virksomhet.

Digitalisering

Økt grad av digitalisering må være brukerdrevet og brukerorientert, og en må digitalisere hele prosesser, ikke bare enkelte steg. En må foreta valg av datasystem slik at data kan knyttes sammen på måter som gir en digital tilgjengelighet som forenkler arbeidshverdagen til studenter og ansatte.

Modernisering av arbeidsmåter

Ny organisering er en god anledning til å modernisere arbeidsmåter og organisasjonsformer og definere administrative roller på nytt, for eksempel i matriser, prosjekter, team eller fullført saksbehandling. Slike endringer må baseres på systematiske prosessgjennomganger med sikte på forenklinger og brukertilpasning, som kan gi økt tilgjengelighet for studenter, tilsatte og eksterne aktører, både fysisk og digitalt. Digitalisering, automatisering, standardisering og oppdaterte malverk med mer, er viktige verktøy i moderniseringen av alle funksjonsområder.

Nye tjenesteområder

Selv om NTNU er pålagt effektiviseringskrav fra myndighetene, bør en også være åpen for å prioritere utviklingen av nye administrative tjenester. Fra innspillene kan nevnes studentrelaterte tjenester som større kapasitet for studentutveksling, og bedre tilrettelagt kontakt med arbeidslivet. Av fagrelaterte tjenester trekkes det fram behov for mer profesjonalisert forskningsledelse, og enklere opplegg for å bestille spesialiserte tjenester, for eksempel tilgang til juridisk kompetanse tidlig i prosjekter. Innen Informasjon og service er konsekvent tospråklig informasjon og selvbetjeningsløsninger med oppdatert og pålitelig informasjon.

7.4 Sammenfatning av høringsrunde 2 Modeller for administrativ organisering

Sammenfatning av høringsrunde 2 Modeller for administrativ organisering

Utgangspunkt for oppsummeringen er høringsmøtene om skisse 2 fra gruppen for Administrativ organisering:

<https://www.ntnu.no/documents/1262755726/0/Administrativ+organisering+2017+Modeller.pdf/c73e3620-9ef9-461e-9751-3f732d338a34>

Opplegg for høringsrunden er presentert på Innsida:

<https://innsida.ntnu.no/web/guest/reader/-/messageservice/message/urn:uuid:d3772ec3-77de-31cc-8a19-0684baf47624>

Oppsummeringens struktur

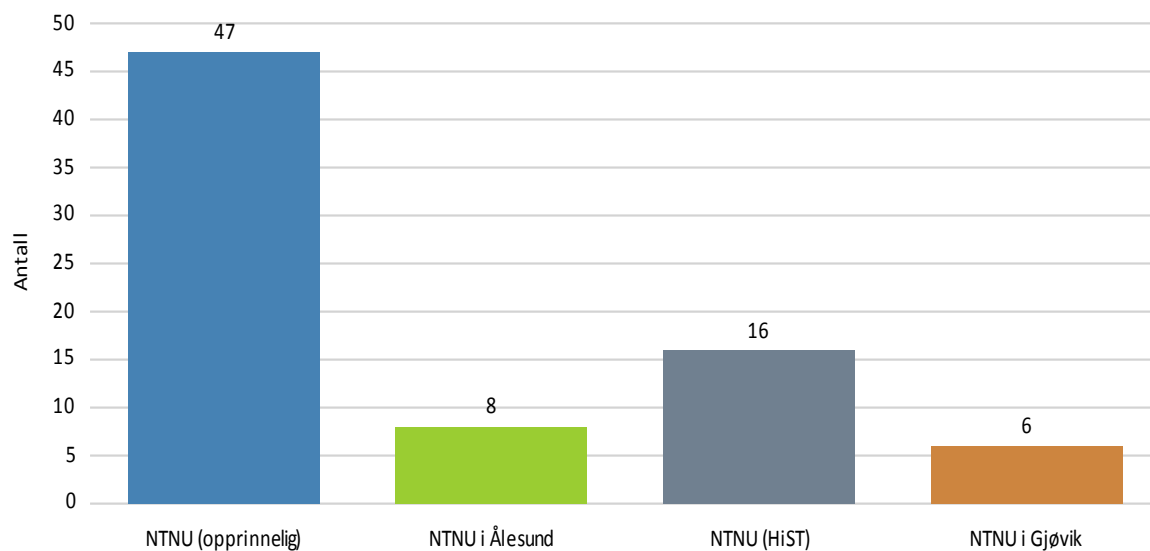
- Generelt
- Modell 1 Styrke
- Modell 1 Svakhhet
- Supplering av Modell 1
- Modell 2 Styrke
- Modell 2 Svakhhet
- Supplering av Modell 2
- Variant av Modell 2
- Styrke ved Variant av Modell 2
- Svakhhet ved Variant av Modell 2
- Supplering av Varianten av Modell 2
- Hvilke modeller er best egnet til å realisere ambisjonsnivået i fusjonsplattforma
- Nye momenter til fremtidig modell for administrativ organisering

Generelt

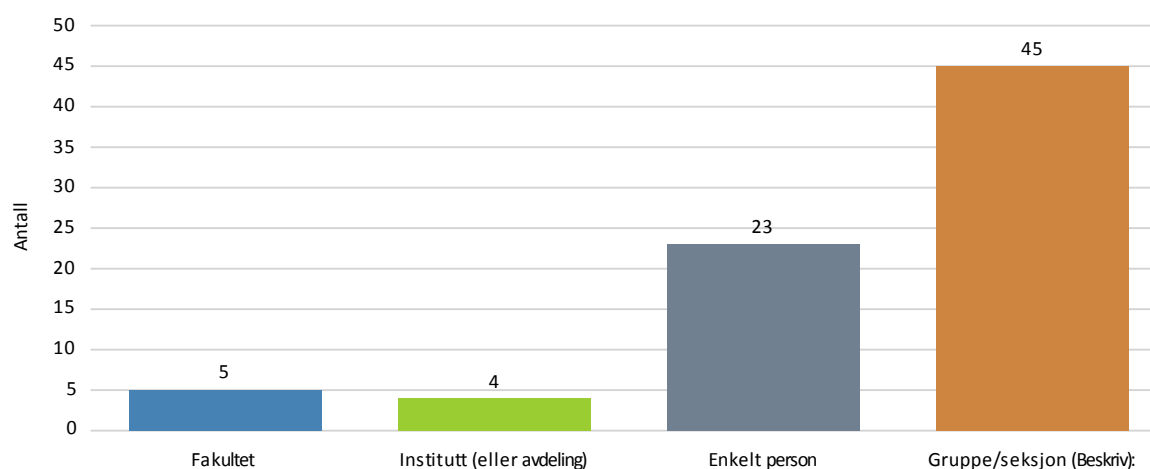
Det trekkes fram at særlig modell 2 mangler presisering på mange punkt og det er derfor vanskelig å gi en endelig anbefaling. Det er ønskelig at modellene suppleres med oversikt over ledelsesnivå, et tentativt organisasjonskart, budsjettvurderinger med mer, slik at modellene kan sammenlignes mer direkte. Det trekkes også fram at det er behov for konkret informasjon om fakultetsstruktur før det er mulig å gi en tydelig anbefaling til administrativ organisering, og at modell 2 er den som er mest avhengig av utfallet på fakultetsstruktur.

Rapporten bør utvikle konsekvensvurderinger av modellene, og i større grad synliggjøre hva som er felles for modellene og hva som egentlig skiller dem. Når utredningen sier at mye blir uendret i Modell 1, gjelder dette i hovedsak "gamle" NTNU. Rapporten bør i sterkere grad tuftes på organisasjonsfaglige analyser/vurderinger, og trenger bedre begrepsdefinisjoner.

Innspill - sted



Innspill grupper



Modell 1 Styrke

Modellen ble presentert slik i de lokale høringsmøtene:

- Organisatoriske inndeling i administrative funksjoner, prosesser og enheter som nå
- Ansvarsfordeling mellom nivå 1, 2 og 3 som i dag
- Selvstendige administrative enheter ved NTNU i Gjøvik og ved NTNU i Ålesund, med egen leder
- Modernisering og effektivisering gjennom økt standardisering/digitalisering av prosesser over tid

Innspillene

Fusjonen i seg selv er en stor omstilling, alle institusjonene sett under ett, og det anses som positivt at det blir gradvis endringer, siden det allerede er mye endringer i organisasjonen allerede. Modellen gir lav risiko i omstillingsprosessen. Lav usikkerhet knyttet til framtidige arbeidsoppgaver og den enkeltes situasjon, gir stabilitet og trygghet for administrativt ansatte. Modellen kan ivareta sikker drift samtidig som fusjonsdeltagerne finner sin plass.

Det er viktig at ledelsen har tilstrekkelig oppmerksomhet på administrasjon i en situasjon hvor faglige synergieffekter står i fokus. Slik sett kan det være tryggest å basere administrasjonen på dagens modell. Noen fakultet kan få store endringer og andre mindre i ny fakultetsstruktur. Fakultet som går gjennom store faglige endringer vil få bedre tid til å planlegge kapasitet til å gjøre store endringer også i administrasjonen.

Fusjonen fører med seg mange andre endringer. Alt trenger ikke skje samtidig.

Standardisering/digitalisering kan gjennomføres innenfor denne modellen. Den åpner for mindre ressursbruk på omorganisering og videre fusjonsprosess, kan en kan bruke mer tid på utvikling. Det er områder som i dag ikke fungerer godt, og en kan velge ut 2-3 områder som man går nøye gjennom, vurderer og forbedrer. Dette kan det være kapasitet til, samtidig som en ivaretar sikker drift. Det å endre alt samtidig kan medføre en større risiko. Modellen ivaretar også utviklingsprosesser som allerede er påbegynt. Det er også viktig å videreføre de funksjoner som fungerer bra og som også oppfattes som effektive.

Modell 1 Svakheter

En sovepute som er angstreduserende for endringsuvillig organisasjon, ledelse og medarbeidere. En lar være å benytte en mulighet for å bygge identitetsfølelse og organisatorisk tilhørighet. Det er nå mulighet og handlingsrom til å modernisere og utvikle et vesentlig bedre administrativ system for fremtiden, og modell 1 legger ikke videre opp til det. Modellen tar utgangspunkt i at dagens ansvarsfordeling er optimal. Valg av denne modellen forutsetter at vi ikke benytter anledningen til å identifisere og realisere potensielle gevinster knyttet til å strømlinjeforme NTNUs prosesser. Det at NTNU fortsetter som tidligere uten endring, vil ikke fungere godt for høyskolene. Det må utvikles nye rutiner for optimal administrativ drift, for organisasjonen som helhet, og det må gjøres nå ved at alle ansatte og alle enheter defineres inn i omstillingsprosessen.

Det argumenteres med at en ikke vil ta ut utbytte av fusjonen, at den ikke får uttelling i synergieffekter, og at det vil bli vanskelig å oppnå intensjonene i fusjonsplattformen uten større endringer. Signalene fra fusjonsplattformen kan bli vanskeligere å gjennomføre. Standardisering og effektivisering kan være vanskeligere å få gjennomslag for dersom ansvarsfordelingen mellom nivåene skal bestå som i dag. Dersom organisasjonsform og ressurser skal opprettholdes på Gjøvik og i Ålesund, vil det kunne være vanskelig å oppnå enhetlig kultur, felles identitet og god arbeidsfordeling. Likebehandling av studentene og ens kvalitet på studieadministrative tjenester kan bli en utfordring.

Modellen Imøtekommer ikke myndighetenes krav, som allerede i St.meld. nr. 19 (2008-2009) beskriver etiske retningslinjer for off. forvaltning: «Statstilsatte har plikt til å bruke og ta vare på statens ressurser på den mest økonomiske og rasjonelle måten.» Det betyr at må vi ta stilling til og balansere ressursbruk og effektivitet, grundig arbeid, kvalitet og god forvaltningsskikk. Dette vil kun være mulig ved at NTNU foretar en grundig gjennomgang som også omfatter organiseringen av administrative tjenester.

Det pekes på at valg av denne modellen kan svekke NTNUs omdømme. Som Norges største universitet er vi under lupen og blir fulgt nøye. Modell 1 gir inntrykk av liten endringsevne/-vilje og vil trolig få stor medieoppmerksomhet. Vanskelig å oppnå effekter og synergier av fusjonen når mye gjøres «som før», med utgangspunkt i den gamle NTNU-måten. Gode endringsprosesser krever at hele organisasjonen settes under lupen samlet. Dagens NTNU-rutiner er ikke nødvendigvis best practise. Høgskolene har i mange tilfeller mer optimale arbeidsprosesser enn "gamle" NTNU. Kostnadene ved å fortsette som før kan på lang sikt bli høyere enn å gjøre endringer nå.

Det blir vanskeligere å effektivisere slik som det er behov for. Vi vil i stor grad dra med oss dagens problemer - uten å få det nødvendige trykket som trengs for å gjøre noe med dem. Siden endringer er nødvendige, vil vi med denne modellen måtte bruke for lang tid. Det er derfor risiko for "utmattelse" ved at de tilsatte må leve med en usikkerhet over lengre tid.

Vanskelig å etablere samme type kompetanse ved for eksempel NTNU i Trondheim og NTNU i Trondheim. Prosesser kan bli veldig sentralstyrt via Trondheim, der det på de fleste områder blir svakere kobling/svekket eierskap for Ålesund og Gjøvik. Ordlyden viser til at det er NTNU-inndeling som vil gjelde videre. Det vil derfor ikke være til gagns for Ålesund og Gjøvik (mindre ansvarsmyndighet og budsjett). Samordning blir vanskeligere når de samme funksjonene håndteres i tre ulike byer. Endringer tar lenger tid. Virker litt rotete. Risiko for ulik behandling av studenter. Fakultetene har for stor innflytelse på utforming av prosessene. Flere prosesser burde være standardisert og sentralisert. Fakultet oppleves som et bremsende og lite produktivt mellomledd.

Ved modell 1 følger man samme metode for avbyråkratisering som tidligere, dvs. uten faglig velbegrunnede kriterier. Og med modell 1 tar man ikke på alvor det som kom fram i kartellingen av endringsmuligheter for 10 %-effektivisering, som ble gjort for et par år siden. Der kom det jo fram at det er STORE behov for klokere og mer effektiv organisering av administrasjonen.

Det stilles spørsmål ved om denne modellen kompatibel med faglig omorganisering i forhold til at den:

- Utfordrer enhetlig ledelse
- Krevende å oppnå samme kvalitet for alle
- Bidrar ikke til integrasjon på tvers av campus
- Krever stor grad a standardisering
- Begrenser fornyelse og forbedring

Selvstendige administrative enheter ved NTNU i Gjøvik /Ålesund med administrativ myndighet tilsvarende fakulteter er i konflikt med behov for faglig og fagadministrativ integrasjon av de tidligere høgskolemiljøene inn mot NTNUs nivå.

Supplering av Modell 1

Innspill til supplering er legger vekt på at det bør settes konkrete krav som fremtvinger nødvendige endringer med hensyn til standardisering ved de ulike fakultet. Det er stort behov for overordnet

blikk og prinsipielt arbeid fra sentralnivået. Administrative oppgaver må løses på færre nivå for å sikre best mulig kunnskap og felles kunnskap. En linjebasert organisasjon vil medføre endringer for NTNU Ålesund, men forholdsvis uendra for NTNU Trondheim. Budsjettmidler og disposisjonsmyndighet over disse vil være avgjørende. Implementeringsledelse vil stå sentralt.

Det fremmes kritikk til ordbruken i beskrivelsen av modell 1, og at en må harmonisere beskrivelsene ut fra samme vurderingskriterier. Fordelene med modellen bør beskrives bedre. Det bør være mulig å bedre kvaliteten, få bedre fagnærhet og effektivisere tjenestene også i Modell 1. Modellen er jo faktisk foreslått og gevinster i modellen bør komme bedre fram. Gjennomgang av arbeidsfordeling mellom ulike nivå m.v. kan vel også gjøres innenfor Modell 1. Likeledes mulighet for forflytning av oppgaver mellom sentralt og desentrale enheter.

Modellene oppfattes som vage, og det er vanskelig å bruke modellene til fornuftig valg, slik de foreligger nå. Arbeidsgruppen oppfordres til å utarbeide mer detaljerte modeller og forslag før det er noe poeng med noe videre gruppearbeid.

Hybrid mellom 1 og 2 lanseres, ved å ta med det beste fra begge modellene. Man kan se for seg kombinasjoner av de forskjellige modellene som endelig organisering. For eksempel velge funksjonsområder der potensialet for forbedringer er størst, og se på fornying (modell 2) av disse, mens de øvrige ligger mer stabilt. Prosessene i denne modellen må ikke nødvendigvis gjøres i "slow-motion". Modellen kan hente inn elementer fra Modell 2. Enkelte tjenester kan samles i et felles fagmiljø slik som det allerede finnes i NTNU. Rådgivning og faglig støtte innen EU og EØS, innenfor HR og variable lønn, jurist og mulig også for bestillinger. Spesielt i fagområder der det kreves et viss mengde saker og ha et felles fagmiljø for å opprettholde og øke kompetanse og minske sårbarheten kan dette være et godt alternativ. En bestillingsmodell på linje med den som er beskrevet i modell 2a kunne også tenkes innført innenfor modell 1. Det er også mulig å tydeliggjøre av hvilke endringer som uansett vil tvinge seg frem over tid, som følge av endringer i faglig organisering.

Utredningen bør ha større fokus prosesser og prosesseierskap. På den måten vil vi sikre utvikling og tilknytning til en faglig omorganisering.

Hvis modell 1 velges må administrasjon ved campus i Gjøvik og Ålesund integreres i NTNUs administrative organisasjon på samme måte som den faglige aktiviteten.

Det bør skilles tydelig mellom administrasjon av fasiliteter, studier og forskning. Evaluering av de to modellene bør gjøres separat for disse tre kategoriene. Det bør også utvikles konsekvensanalyser av modellen om hvordan det på lengre sikt vil kunne påvirke organisasjonen å velge denne løsningen foran andre.

Modell 2 Styrke

Modellen ble presentert slik i de lokale høringsmøtene:

- Større endringer i ansvars- og oppgavefordelinger mellom nivåene.
- Administrative oppgaver løses på færre nivåer: sentralt/fakultet eller fakultet/institutt eller sentralt/institutt.
- Styrking av desentral administrativ støtte på utvalgte områder - særlig aktuelle å vurdere: kommunikasjon, HR, studieadministrative funksjoner.
- Sterkere sentral administrativ styring på utvalgte spesialiserte områder - eksempelvis EU-rådgiving, juridiske tjenester, administrativ støtte til innovasjon.

- Standardisering og mer digitalisering av prosesser som gir effektiviseringsgevinster – eksempelvis økonomitjenester, lønnstjenester, IT-forvaltning og –drift.
- Tydeligere institusjonell styring av administrative prosesser.

Innspill

Fusjonen gir et momentum som gjør at det kan være lettere å gjennomføre store endringer innenfor administrativ organisering og prosesser. Endring av modell kan være et virkemiddel i fusjonsprosessen i seg selv. Felles opplevelse av nye NTNU er viktig kulturbygging, men krever også en allmenn omstillingsvilje. Modellen forutsetter at NTNU tar en grundig gjennomgang av prosessene som underbygger NTNUs primære aktiviteter. Dette medfører en gransking av hvordan administrasjonen faktisk jobber og hvordan den er organisert. Fusjonen gir en mulighet til å rydde opp i uheldige sider ved dagens organisering, og representerer en unik mulighet til å designe en helhetlig organisasjon og tydeligere organisasjon med enhetlige ledere og ledelseslinjer med tydelige mandat. God intern kommunikasjon mellom nivå som har ansvar for administrative prosesser vil være et sentralt virkemiddel i omstillingsarbeidet. Modellen åpner for en standardisering av ressurser, kvalitet og organisering av strategiske og utførende kommunikasjonstjenester som kan styrke omstillingsprosessen.

Modellen forstås som et organisasjonsutviklingsprosjekt, der en kan re-designe administrasjon og prosesser. Samordnede og standardiserte prosesser og verktøy vil gjøre det enklere å samarbeide innad i organisasjonen. Alle ansatte og campus defineres inn i det store omstillingsprosjektet, noe som kan motvirke at det utvikles "vinnere og tapere" eller "A- og B-lag" i prosessen, og gi økt mobilitet i organisasjonen. Modellen kan legge til rette for at de ansatte hurtigere utvikles til et felles og delt kompetansenivå for alle de fusjonerte partnere som jobber innenfor de samme områdene. Effektiviseringsgevinst av de tjenestene som er lett å sentralisere kan gi mulighet til å bygge opp spesialiserte kompetansemiljø uavhengig av geografi, tilgjengelig for hele NTNU.

Styrken er muligheten til større endringer, men dette medfører også økt risiko for endringsprosessen totalt. Det er en stor forventning å møte, det at NTNU skal effektivisere, øke kvalitet, omstille, og samtidig avbyråkratisere. Omstilling i store organisasjoner er resurskrevende både på kort og lang sikt, og vi må sikre at alle ansatte trives gjennom omstillingsprosessen.

Modell 2 gir mulighet for en mer fleksibel og differensiert administrasjon, og med prioritet knyttet til de ulike områder. Modellen er også basert på linje, dette reduserer risiko med potensiale for å ta ut gevinster ved effektivisering, mindre byråkrati, mulighet til å skape team på tvers av linje, mulighet til å endre og heve kvaliteten ved dagens organisering. Det finnes mye potensiale for kunnskapsdeling internt på NTNU nå, som ikke utnyttes. En omorganisering kan åpne for mer kunnskapsdeling dersom det legges til rette for det. Dersom en slik organisering blir vellykket, vil omdømmet til NTNU som arbeidsgiver for adm. stillinger og lederstillinger, øke. Dette gjør det enklere å rekruttere de gode lederne.

En slik organisering er nødvendig for å møte de fire kravene: Effektivitet - Kvalitet - Fagnærhet - Modernisering. Modellen er nødvendig å gjøre større grep for å komme over de organisatoriske hindringene vi har i dag, og er også den som best møter målene i fusjonsplattformen, og sikre alle studenter og ansatte likebehandling og fagnære tjenester der det er relevant og riktig. Standardisering og digitalisering av en del prosesser vil gi effektiviseringsgevinster, som kan brukes til kompetanseheving og utvikling for ansatte mot en mer profesjonell organisasjon.

Modellen vil gi en kritisk gjennomgang av administrative prosesser som kan føre til raskere modernisering/effektivisering. Økt oppmerksomhet rundt fagnære administrative prosesser (på

instituttnivå). Modellen er ambisiøs og representerer en ny start med nye konstellasjoner. Det kan utvikles helhetlig og omforente prosesser som er besluttet for alle å følge. Det vil gi bedre forutsetninger for standardisering, gjøre det lettere å implementere nye systemer, prosesser mv. Gjennomgående administrative prosesser vil bidra til effektivitet og kvalitet, og tydelige standardiseringer kan gi forutsigbarhet for ansatte og studenter.

Modell 2 Svakheter

Beskrivelsen av Modell 2 bør videreutvikles. Standardisering og mer digitalisering er ansett for eksempel som modelluavhengig, og tydeligere institusjonell styring av administrative prosesser kan også etableres under Modell 1. Det er en oppfatning at de to modellene ikke tar tydelig nok utgangspunkt i oppdrag/mål. Det pekes på en fare for at kartleggingen ikke gjøres godt nok, og medføre et mangelfullt vurderingsgrunnlag for hvilke endringer som har høy gevinst i forhold til innsatsen.

Den kan medføre økt risiko for feil bruk av ressurser, og en viss sårbarhet dersom den ønskede dynamikken ikke oppnås og gevinstene uteblir. Det er også en oppfatning at denne modellen innebærer et stort endringsvolum og vil kreve større endringsressurser enn modell 1, og derfor større sannsynlighet for omstillingstretthet i organisasjonen. Endringsledelseskompetanse vil stå sentralt i forhold til å oppnå et vellykket resultat. Lederfokus er helt avgjørende for å lykkes med modellen. For store endringer kan medføre at fallhøyden blir veldig stor.

På kort sikt framstår modellen mer krevende enn å fortsette "som før". Det kan gi stor belastning på enkeltpersoner, og også gjøre innplasseringsprosessen i ny organisasjon mer utfordrende. Menneskelige, helse- og psykososiale perspektiv må ivaretas på en god måte ved stort samtidig endringsvolum. På kort sikt kan en forvente at stort arbeidspress kan gi en nedgang i arbeidsproduktivitet og slitasje på medarbeidere. På lang sikt vil den omstilling som modell 2 representerer gi verdier for organisasjonen som helhet, som oppveier dette.

Modellen oppfattes så gi risiko for økt, unødvendig sentralisering og reduserte muligheter for beslutninger på lavest mulig nivå. Støttefunksjoner mot brukeren kan bli svakere og krevende å organisere. Det må vurderes nøye hvor det er viktig med autonomi og hvor det er viktig med standardisering. Eksempler kan være sterkere sentral administrativ styring på utvalgte administrative spesialiserte områder som EU-rådgiving, juridiske tjenester, administrativ støtte til innovasjon. Sentralisering av tjenester krever at leverandør forstår hva nivå 2 og 3 har behov for. Det kan bli sårbart på grunn av distansen mellom sentral funksjon og fakultet/institutt. Samhandling mellom administrative funksjoner kan svekkes når de ligger på ulike nivåer, og ved sentralisering kan stor avstand til brukerne føre til svakere forståelse for brukernes behov. Matrisetenking må inkludere folks behov for å identifisere seg med et arbeidsmiljø og at de har tilknytning til en enhet.

Hvis modellen medfører styrking av sentral administrasjon i Trondheim og nedbygging i Ålesund, frykter enkelte at en kan miste styring lokalt, og at systemene kan bli for rigide, at beslutninger tatt langt borte fra brukerne kan gi mindre fleksible tjenester/ og at en kan miste nærhet til erfaring på brukernivå. Det trekkes fram som en svakhet dersom for eksempel forskningsstøtte kun blir lokalisert i Trondheim. Det kan i tilfelle føre at forskning i Ålesund og Gjøvik ikke blir prioritert i «konkurransen» mot Trondheim, eller at Ålesund og Gjøvik vil kun bli med som deltakere og ikke ledende part. Det samme vil gjelde for andre arbeidsområder.

Modellen vil kreve store omstillinger i alle tre byene, og dette vil være ressurskrevende i en tid med mange endringer totalt sett. Avstand og omorganisering sammen kan gi økt risiko for at studentene ikke opplever å få den samme servicen i alle tre byer. Det må tidlig etableres tydelige rolle- og

prosessavklaringer som sikrer at de samme oppgavene løses med samme servicenivå. Det vil være utfordrende å gjennomføre både total gjennomgang/omlegging og samtidig oppnå effektivisering og standardisering i tillegg til at ordinær og sikker drift skal videreføres. Det kan være lurt å se omstillingen over litt tid framfor en forsert framdrift som kan resultere i kaos eller endringstrøtthet og motstand mot endring. Dersom oppgaver flyttes fra fakultet til institutt for å bli mer fagnære, kan dette vanskeliggjøre muligheten for standardisering og lik behandling av studentene i Trondheim, Ålesund og Gjøvik.

For stor grad av elektronisk behandling/standardisering kan føre til mangel på kontaktpunkter, hvor bruker kan få diskutere egen sak og personlig tilpasning. Det er viktig å ikke miste de gode prosessene som fungerer i dag. En stiller seg også skeptisk til intensjonen om å begrense enkelte prosesser til kun 2 nivå, for eksempel studentrekruttering. Dette er en oppgave som er hensiktsmessig at ligger på 3 nivå. Slike vurderinger om fordeling på nivå skal desentraliseres/sentraliseres må de som faktisk jobber med område bli hørt. Det anses også som en risiko for at nye støttesystemer innføres før de er tilstrekkelig gjennomprøvd.

Endringer i eksterne rammebetingelser påvirker oss. For kommunikasjonens del kan nedbemanning i eksterne medieredaksjoner stille større krav til organisasjonen i det å møte nye og endrede krav fra målgruppen gjennom nye kanaler/sosiale medier. Interne rammebetingelser som mål om økt satsing mot EU, flere SFF, SFI og SFU'er må ses i sammenheng med ressurser og prosesser og god utnyttelse av de samlede kommunikasjonsressursene. NTNU må være i stand til å møte den nye mediehverdagen med økt krav til digital kompetanse. Styrking av nivå 2 bør ikke skje på bekostning av nivå 1 fordi en reduksjon av kommunikasjonsfunksjonen på nivå 1 vil forringe kvaliteten på kommunikasjonstjenester som leveres til rektoratet og hele NTNU til tross for en styrking av nivå 2. Nivå 1 skal være et ressurscenter med spesialistkompetanse for hele organisasjonen. Det er ikke realistisk eller effektivt å inneha alle spesialistfunksjonene på nivå 2 i en desentralisert struktur. En rekke oppgaver må utvikles, utføres eller koordineres sentralt, slik som: myndighetskontakt/samfunnskontakt, arrangementer (eks. immatrikulering, doktorpromosjon), omdømmebygging, profilering, webtjenester, forskningskommunikasjon, satsingsområder og andre tverrfakultære satsinger. Det er fare for ansvarspulverisering og for lang avstand fra oppdragsgiver til utfører dersom ansvaret for forvaltning av sentrale strategier og handlingsplaner, samt strategiske, koordinerende og utviklende kommunikasjonsoppgaver skal flyttes til nivå 2 eller 3. En organisasjon med 46.000 ansatte og studenter vil være avhengig av at det brukes noen ressurser på å koordinere og styre de administrative prosessene på alle nivåer. I dag er det langt flere kommunikasjonsmedarbeidere på nivå 2 og 3, enn på nivå 1. Hvis nivå 1 bygges ned vil det gå ut over mulighetene til å samordne kommunikasjonsarbeidet mellom nivåer og byer, styrt av strategiske føringer fra NTNUs ledelse». En reduksjon av ressursene til kommunikasjonsarbeid i sentralledet vil også gå på bekostning av innholdsproduksjonen som nevnt under modell 1. En generell styrking av den helhetlige kommunikasjonsfunksjonen vil imidlertid gjøre et slikt arbeid enklere å gjennomføre. Risiko for større grad av opplevd usikkerhet knyttet til egen arbeidssituasjon blant administrative medarbeidere, dersom. Risiko for at brukere i større grad vil være usikre på hvor de kan få hjelp.

Denne modellen åpner i større grad for sentralisering av tjenesten og at den enkelte rykkes ut av sitt miljø og i verste fall mister jobben og i beste fall får en annen jobb. Man bør være klar over at man i NTNU lønner de ansatte dårligere, enn andre sammenliknbare organisasjoner. Det er nok flere årsaker til at den enkelte har valgt NTNU som arbeidsplass. Andre arbeidsoppgaver samt å evt. måtte flytte til en sentral enhet vil for de aller fleste føles som et jobbskifte, selv om det fra NTNUs side ikke vil kalles for en ny jobb. En kan forvente at flere vil benytte seg av muligheten til å se etter

en annen arbeidsgiver når man likevel må bytte. Det er mulig at en viss usikkerhet knyttet til jobb vil bre seg til langt flere enn tilfellet er i dag, eller at dagens ansatte ikke lengre vil se på NTNU som en trygg arbeidsplass. Enkelte administrative fagmiljøene kan uansett bli for små til at de kan serve brukerne like fort og godt som modellen med brukernærhet. Fare for større "utskifting" av medarbeidere dersom oppgavene oppfattes som ensidige. Dette vil være stor ulempe for brukerne.

Modell 2 åpner for å sparke bein under minst to av de viktigste faktorene for min trivsel i NTNU, og jeg vil være tydelig på at det for meg fort vil bety slutten for min trivsel på jobb, og at veien til å søke jobb i en annen organisasjon er stor.

Supplering av Modell 2

Det må fokuseres på å rydde vekk unødvendig mellomledd i de administrative prosessene. Det må lages en klar plan for å eliminere tendenser til "micro management" i sentraladministrasjonen, og en må tørre å gi frihet til initiativ og aktivitet uten kvelende rapporteringsrutiner.

Lederoppmerksomhet og gjennomføringskompetanse om hvordan gjennomføring og oppfølging av vedtak skal utføres, av hvem og med hvilke fullmakter og sanksjoner. Størrelse på institutter, hvor mange vitenskapelig ansatte som skal betjenes fra en fagnær administrasjon vil påvirke administrativ organisering.

Bestiller-leverandør-modellen var aktuell på 90-tallet, men fikk mye kritikk. Så den synes ikke lenger aktuell. Man må heller innføre endringer og forbedringer som enkeltprosesser i tillegg til vanlig drift, dvs. modell 1 med utvalgte områder for forbedring. Modell 2 er nevnt som "Sentraliserings og hoderullingsmodellen".

Tjenester som krever spesialistkompetanse kan med fordel organiseres i team, slik at det ikke sitter "enslige" spesialister alene på ulike steder i NTNUs organisasjon. Team har mange fordeler foran "enslige" spesialister. Med en grunnfestet teamkultur kan man lære av hverandre i det daglige, noe som letter vil kunne bidra til høy kvalitet. Man kan lettere løse problemer i fellesskap. Et spesialist-team som betjener hele NTNU (eventuelt en større del av NTNU) vil kunne bygge opp en bredere erfaringsbakgrunn basert på konkrete tilfeller på tvers av NTNUs organisasjonskart. Ved at teamet sitter samlet (når det ikke er ute hos "kundene") kan man senke terskelen for kommunikasjon, felles læring og felles problemløsning. Dette vil minimere transaksjonskostnadene knyttet til interaksjon/dialog mellom spesialistene. Et team vil være mer robust og mindre sårbart. Man vil lettere kunne vikariere for hverandre ved ferie og annet fravær, og man vil lettere kunne avlaste hverandre ved topper i arbeidsbelastning. Kravet til fagnærhet kan oppnås ved at team-medlemmene fordeler enhetene (fakulteter/institutter) i NTNUs organisasjon seg imellom, slik at hver enhet – og hver sluttbruker/kunde ved denne enheten - vet at de har sin faste kontaktperson i teamet. Nærheten kan styrkes ytterligere ved at man har som rutine at alle møter med "kunden" skal holdes hos "kunden". Fagnærhet er ikke nødvendigvis ekvivalent med organisatorisk nærhet.

Variant av Modell 2

Modellen ble presentert slik i de lokale høringsmøtene:

- Rektor bestiller gjennom en avtale bestemte tjenester hos en enhet.
- Kan være hensiktsmessig for organisering av administrasjon ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.
- Bestillingssystemer for fellestjenester som grunnlag for utvikling og fornyelse av fellesadministrative enheter utover moderniseringen som ligger i modell 2.

- «Bestillingssystemer» er mest velegnet som en del av generell administrativ fornyelse, og er et selektivt tiltak.

Styrke ved Variant av Modell 2

Synspunktene på denne modellen spriker forholdsvis mye, fra "ingen fortrinn" til "Interessant, og da blir tjenestene utført i henhold til faktiske behov. Varianten kan fungere utmerket på utvalgte administrative tjenester innen HR, IT, jus, varebestilling, arkiv, fakturering og interne prosjekter. Geografisk beliggenhet blir uvesentlig, og det etableres en sterk sentral myndighet, noe som er en forutsetning for et betydelig standardiseringsarbeid. Modellen kan åpne for nødvendig tilpasning til behov ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, når det gjelder tjenester som krever en viss fysisk/geografisk nærhet. Fokus vil rettes mot styring av hvilke tjenester som skal leveres, og med hvilken kvalitet, framfor at administrasjonen selv definerer sin utviklingsretning.

Svakhet ved Variant av Modell 2

Modellen kan innebære høye transaksjonskostnader. Bestillinger må gjøres med gode tidsfrister for å sikre forutsigbarhet og bemanning. Den etablerer en sentralisert styring, men bestillingene ivaretar ikke nødvendigvis en fornuftig arbeidsfordeling mellom nivå. Det vurderes at modellen ikke står seg alene, eller kan gjennomføres konsekvent på alle områder. Det er også innspill på at den er "oppbyråkratiserende", og at virkningen kan motarbeide prosesser for effektivisering og modernisering.

Modellen vil kreve tilstrekkelig antall, godt skolerte, ansatte for å levere til riktig tid. Større avstand til brukere kan føre til at ansvar pulveriseres med en tregere tjenestutførelse og lavere servicegrad som konsekvens. Det er ikke bra å miste alt av brukernærhet som denne Variant modell 2 legger opp til. Vi må fremdeles ha enkelte oppgaver som må defineres og utvikles nært brukerne. Over tid kan dette åpne for utvanning av standardiserte prosesser dersom dette benyttes som en åpning for unntak fra disse. Det kan bli en utfordring å formulere en entydig definisjon og beskrivelse av tjenesten og dens kvalitet og å utforme de økonomiske betingelsene for tjenesteleveransen.

Supplering av Varianten av Modell 2

Denne modellen kan også tenkes implementert for utvalgte spesialist-tjenester som utføres av en enhet for hele NTNU.

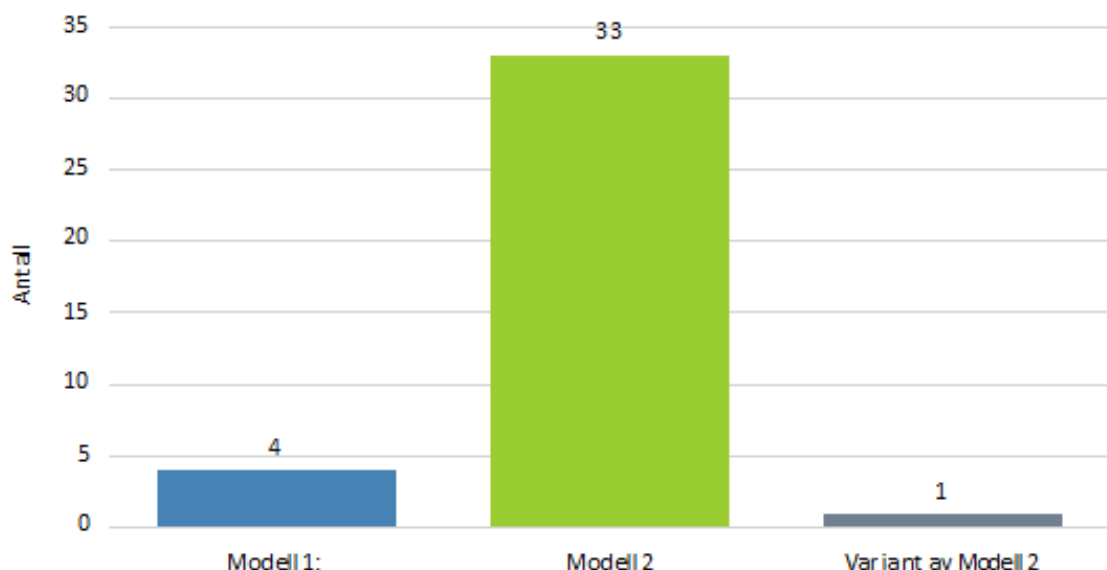
Lederoppmerksomhet. Gjennomføringskompetanse. Definerer av hvordan gjennomføring og oppfølging av vedtak skal utføres, av hvem og med hvilke fullmakter og sanksjoner. Størrelse på institutter, hvor mange vitenskapelig ansatte som skal betjenes fra en fagnær administrasjon.

Matrise bør benyttes der det er hensiktsmessig (kartlegges i prosesser).

Flere endringsalternativer/varianter av modell 2 kan utredes/beskrives.

Hvilke modeller er best egnet til å realisere ambisjonsnivået i fusjonsplattforma?

Tall basert på gruppers vurdering:



Nye momenter til fremtidig modell for administrativ organisering

Fokus bør være hva som er best for dagens organisasjon, og som best støtter en autonom faglig virksomhet. En universitetsadministrasjon må organiseres med det formål å støtte den akademiske virksomheten. For suksess må det være gode medvirkningsprosesser og bred involvering fra alle nivå, spesielt fokus på 3. nivå som er nærmest primæraktiviteten.

Det blir viktig å legge administrasjonen nært institutt, fysisk og på annet vis. Dette kan bety sammenslåing av institutter og nedskalering av fakultetsnivåets administrasjon.

Det er viktig at det ikke blir mismatch mellom uttrykte ambisjoner, strategier og fusjonsplattform, og tilgjengelige ressurser. Digitalisering trenger ressurser inntil gevinster kan tas ut.

Lederoppmerksomhet. Gjennomføringskompetanse. Definerings av hvordan gjennomføring og oppfølging av vedtak skal utføres, av hvem og med hvilke fullmakter og sanksjoner. Størrelse på institutter, hvor mange vitenskapelig ansatte som skal betjenes fra en fagnær administrasjon.

Det teknologisk fremste universitetet i Norge bør gjenspeile dette i langt bedre IT-løsninger for adm. prosesser. Integrerte systemer som kommuniserer godt er en forutsetning for effektive adm. prosesser, men svært mange lokale løsninger er etablert for å kompensere vesentlige mangler.

NTNU sin verdier respektfull og omtenkfull er viktige å huske på, og det er ofte administrasjonen som bidrar til at ansatte blir sett, får oppmerksomhet ved runde dager mm, men også passer på at de blir fulgt opp ved sykdom o.l. Et miljø hvor både ansatte og studenter blir sett og får følelse av å bety noe er det som vil fungere best, men dette krever at noen bryr seg og gjør alle de små tingene som egentlig ikke er noens arbeidsoppgave. Det er derfor viktig at man har gode og engasjerte administrativt ansatte på alle nivå og at disse har meningsfylt arbeid som støtter opp om kjernevirksomheten. I tillegg er det viktig at ansatte føler ansvar for de oppgavene man utfører og kan se at sine oppgaver bidrar mot NTNU sine mål. Fusjonsplattformen sier at de administrative tjenesten skal være tett integrert i den faglige virksomheten og på institutt har man ofte kommet frem til en best mulig praksis for dette.

Det er mange oppgaver som kan styrkes ved å sentralisere de, som feks. EU/EØS, juridisk, HR, variable lønn og mulig også bestillinger og fakturabehandling. Men det er helt nødvendig for fakultetene fremdeles ha enkelte tjenester som må ligge i fakultetene. Prosjektstøtte, IT, noe av HR, og kommunikasjon er fremdeles viktige områder for at den faglige delen av fakultetet skal fungere godt.

Bevisst bruk av teamorganisering kan innføres uansett hvilken modell som blir valgt. Det å samle flere medarbeidere med samme kompetanse- og ansvarsområde i team åpner for flere mulige gevinster sammenlignet med en situasjon der de er alene om sine oppgaver.

7.5 Fusjonserfaringer fra Danmark og Tromsø

Fusjoner er en europeisk trend som bl.a. er oppsummert i en rapport fra EUA fra 2014:

[http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/DEFINE_Thematic_Report_2_University_Mergers_in_Europe_final.pdf?sfvrsn=2)

[list/DEFINE_Thematic_Report_2_University_Mergers_in_Europe_final.pdf?sfvrsn=2](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/DEFINE_Thematic_Report_2_University_Mergers_in_Europe_final.pdf?sfvrsn=2). I Norge er fusjoner gjennomført eller under utredning mellom bl.a. Universitetet i Nordland og høgskolene i Nesna og Nord-Trøndelag og mellom Høgskolene Buskerud og Vestfold og Telemark. Vi anser likevel fusjonene mellom Universitetet i Tromsø og høgskolene i Finnmark, Narvik og Harstad og fusjonene ved Syddansk universitet som mest relevante nordiske eksemplene fordi dette er fusjoner mellom et stort breddeuniversitet og mindre høgskoler fordelt på flere studiesteder med betydelig geografisk avstand.

Fusjonene ved Universitetet i Tromsø (UiT)

I løpet av 6 år gjennomgår UiT 3 fusjoner med 4 høgskoler, i 2009 med Høgskolen i Tromsø, i 2013 med Høgskolen i Finnmark og i 2016 med høgskolene i Narvik og Harstad. I dag har UiT sin hovedaktivitet i Tromsø, Alta, Harstad, Narvik, og Hammerfest, og virksomhet i Kirkenes, Bardufoss, Longyearbyen, Mo i Rana og Bodø. Universitetet har i dag ca. 16 000 studenter, 3 300 årsverk og 3,4 milliarder kr i samlede inntekter. Universitetet har som konsekvens av fusjonene utvidet antallet fakultet til 8.

I forbindelse med fusjonene er det opprettet fire nye fakulteter; ett i Alta (Finnmarksfakultetet), Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi i Narvik med tre institutter, Det kunstfaglige fakultet og Juridisk fakultet. Studiestedene Alta, Narvik og Harstad har hver sin viserektor med regionalutvikling som mandat. Viserektor i Alta har dessuten et generelt ansvar for den organisatoriske utviklingen av UiT. De er en del av universitetets toppledelse, men er ikke en del av linjeorganisasjonen. Viserektorene leder campusråd som behandler faglig utvikling på campus, koordinering av aktivitetene på campus på tvers av enheter og som skal bidra til å ivareta arbeidsmiljøet på campus. For fagmiljøer der instituttleder er lokalisert på en annen campus enn de aktuelle fagmiljøene, er det etablert en funksjon som assisterende instituttleder.

Ved Finnmark-fusjonen var intensjonen å etablere administrative fellesfunksjoner utenom Tromsø. Kriteriene for en fellesfunksjon ble formulert slik av fusjonsprosjektet i 2013:

- Funksjonen bør være del av sentraladministrasjonen
- Funksjonen bør være definert for et avgrenset funksjonsområde
- Funksjonen bør ikke være avhengig av direkte fysisk kontakt
- Funksjonen bør kunne utføres i skriftlig og/eller digitalt.

UiT har etablert en fellesfunksjon i Alta for NAV-refusjoner. Det er intensjonen å etablere nye fellesfunksjoner i Narvik og Harstad.

Universitetet har videreført en del viktige ordninger som gir stabilitet. Universitetet har fortsatt valgt rektor og tilsatt universitetsdirektør. Virksomheten er organisert i fakultet og institutt, og sentraladministrasjonen består av sju avdelinger.

Fusjonene er gjennomført i henhold til tidligere etablert praksis ved UiT:

- Ved de nye fakultetene avklarer dekanene selv den interne administrative oppgavefordelingen og dimensjoneringen mellom fakultet og institutt.

- Instituttene skal ha en kompetent og tilstrekkelig støtte som sørger for at fagmiljøene kan konsentrere seg om primærvirksomheten. Instituttadministrasjonen ledes av kontorsjef og yter tjenester innen personal, økonomi, studie- og forskningsadministrasjon.
- Tilsatte ved HiH og HiN innen bygg/eiendom, IT og bibliotek innplasseres i de tilsvarende avdelinger i sentraladministrasjonen. Plasseringen av tilsatte ved de tidligere høyskoleadministrasjonene skjer gjennom stedlig fakultet (Alta, Narvik) eller campusorganisasjon (Harstad).

Styret vedtok 27.10.15 å starte en fullstendig reorganiseringsprosess etter 3 fusjoner

Viktige og relevante erfaringer fra fusjonene ved UiT er:

- UiT - Norges arktiske universitet har utviklet, testet og videreutviklet flere trekk for å styrke regionalutvikling, campus- og fagstøtte.
- I perioden 2009 – 2015 har UiT balansert 3 fusjoner med 4 høyskoler og utviklingen av et flercampusuniversitet ved å holde konsekvent fast på basisorganisasjonen

Syddansk Universitet (SDU)

SDUs virksomhet er fordelt på 6 campuser. Odense er hovedcampus med ca. 75% av virksomheten. De øvrige campusene er Esbjerg, Sønderborg, Kolding, Slagelse og København. Virksomheten i København er desidert den minste. Lengste avstand mellom campusene 300 km. SDU er et breddeuniversitet og Danmarks 3. største lærested etter universitetene i København og Aarhus. Pr. 2014 har SDU har 30 000 registrerte studenter og 3 800 årsverk; 2 300 i vitenskapelige stillinger og 1 500 i teknisk-administrative.

Linjeorganisasjonen ved SDU består av rektorat, 5 fakulteter og 28 institutter. SDU har 88 sentra tilknyttet de 5 fakultetene. Sentrene er midlertidige og etableres i kontrakts- eller prosjektform med eksterne partnere. Sentrene er innrettet mot særskilte formål innen primæroppgavene.

Dekanen tilsetter instituttlederne, som skal være anerkjente forskere innen instituttets fagområder og ha undervisningserfaring. For øvrig har instituttene betydelig faglig og økonomisk selvstendighet og ansvar innenfor rammene som dekanen fastsetter. Både fellesadministrasjonen og fakultetene har administrativt personale på de 5 campusene utenfor Odense. F.eks. arbeider 19 personer fra fellesadministrasjonen ved campus Esbjerg.

Syddansk Universitet har lagt stor vekt på å videreutvikle campusene utenom Odense. Hver campus skal framstå med sin faglige profil. Det har vært uttalt politikk fra universitetets side å unngå utvikling av campuser med «B» -stempel. Ett tiltak for å oppnå dette har vært å sikre at alle campusene har utdanning på alle nivå fra bachelor til ph.d.

Campusene utenom Odense framstår på SDU-nettsidene med felles profil innen fagstøtte og campusadministrasjon. Instituttene har stedlig/lokal ledelse enten gjennom instituttleder eller en stedfortreder. Instituttene får administrativ støtte både fra fellesadministrasjonen og fra fakultetenes administrative staber. Hver campus har en egen campussjef som ivaretas av en av stedlige instituttlederne. De har et råd ledet av campussjefen med ca. 15 medlemmer. Medlemmene er representanter fra vitenskapelig personalet og ledere fra administrative enheter på campus.

Rådet skal bidra til å koordinere aktivitetene til og mellom fakulteter, institutter og fellesadministrasjon, drøfte og informere om campusinitiativer og være et informasjonspunkt til og fra SDU-ledelsen. Markedsføring, synliggjøring og samarbeid med lokalt næringsliv og medvirkning til tverrfakultære initiativer er også tema for rådsmøtene. Sakene i campusrådene skal være av

prinsipiell karakter og ikke kollidere med fakultetenes arbeid. I tillegg har campusene utenfor Odense brukerutvalg med felles mandat og sammensetning. Utvalgsarbeidet koordineres av en egen campussekretær og består av studentrepresentanter og stedlig administrativ ledelse. Ved SDU gjelder det såkalte subsidiaritetsprinsippet/nærhetsprinsippet, dvs. at alle beslutninger som kan gjøres lokalt, ikke skal gjøres sentralt.

Noen relevante erfaringer fra SDU er:

Over mange år har Syddansk Universitet utviklet 5 campuser utenom Odense. Det har vært et uttalt mål at hvert campus skal ha sin unike faglige profil, slik at det er en tydelig arbeids- og teigdeling mellom campusene bygget på komplementaritet.

De 5 minste campusene er rigget likt administrativt. En de stedlige instituttledelsene har tilleggsfunksjonen som campussjef. Campussjefen leder møtene i campusrådet, som ellers består av vitenskapelige representanter og administrative ledere. I de stedlige brukerutvalgene møter administrative ledere og studentrepresentanter, og en egen campussekretær koordinerer arbeidet.

SDU har gjennom alle campus et tett samspill med næringslivet gjennom utdanning, forskning, kunnskapsspredning og innovasjon/nyskaping.

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Organisering av NTNUs ledelse

Tilråding:

Styret vedtar at NTNU skal ha prorektor for forskning, prorektor for utdanning, prorektor for nyskaping, organisasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør.

Det opprettes stillinger som viserektor ved NTNU i Gjøvik og viserektor ved NTNU i Ålesund. Disse rapporterer til rektor eller den han bemyndiger.

Det opprettes et campusråd ved NTNU i Gjøvik og ved NTNU i Ålesund. Rådene ledes av viserektor og består for øvrig av ledelse av stedlige seksjoner/institutter, administrativ ledelse og to representanter for studentene.

Bakgrunn

Rektors nærmeste ledelse består i dag av fire prorektorer og to direktører (rektoratet), i tillegg til dekanene og direktør ved Vitenskapsmuseet (VM). En av prorektorstillingene er midlertidig for 2016. Som del av sak til styret om organisering av fakulteter fra 01.01.2017 vil dekanstillingene og stillingen som direktør ved VM avklares nærmere. Det har i arbeidet med faglig og administrativ organisering for øvrig ikke vært drøftet organisering av prorektorstillinger og direktørstillinger på øverste nivå.

Det har heller ikke vært drøftet om det skal være stedlig leder ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund fra 2017, og eventuelt hvilken rolle og myndighet en slik stilling skal gis. Tidspunktet for å bestemme slike eventuelle lederstillinger bør være det samme som når avklaring av ledelse for øvrig gjøres av styret. Stedlig ledelse i Gjøvik og Ålesund tas opp i eget avsnitt i saken.

Rektoratet

Nåværende ledelsesstruktur ble i all hovedsak bestemt gjennom vedtak i styret i S-sak 74/06. Vedtaket fikk virkning fra 01.01.2007. I tillegg vedtok styret gjennom S-sak 29/09 og 36/09 å opprette en ny prorektorstilling for nyskaping, et ansvarsområde som tidligere var lagt til prorektor

for forskning. I juni 2015 vedtok styret å opprette en fjerde midlertidig prorektorstilling for 2016. NTNUs øverste ledelse (rektoratet) fra 2017 består slik i utgangspunktet av:

Prorektor forskning

Prorektor utdanning

Prorektor nyskaping

Direktør organisasjon

Direktør økonomi og eiendom

Det er ikke tatt initiativer til å evaluere om lederstrukturen ved NTNU på øverste nivå fungerer tilfredsstillende. Heller ikke i forbindelse med fusjonen er dette vurdert så langt. I foreliggende sak vil det gjøres noen vurderinger om mulige endringer av lederstrukturen fra 2017, ut fra de erfaringer som er gjort over mange år. Det er drøftet felles erfaringer gjennom egnevalueringer i ledergruppen (prorektorene og direktørene), og gjennom drøftinger i dekanmøtet. Vurderingene har hatt som utgangspunkt at det ikke er behov for større endringer i lederstrukturen rundt rektor. Prosessen har så langt vært lagt opp ut fra dette.

Noen overordnede vurderinger

Lederstrukturen må først vurderes ut fra hvordan myndighetsutøvelsen fungerer. Er ansvarsområder mellom den enkelte prorektor og direktør avklart? Er alle ansvarsområder plassert i rektors øverste ledergruppe? Gir strukturen muligheter for å prioritere strategisk ledelse? Gis rektor de beste muligheter for å utøve overordnet ledelse for et (nytt og stort) universitet? Har ledergruppen samlet nødvendig kompetanse for å lede hele universitetet?

En lederstruktur bør i stor grad også vurderes ut fra hvordan de angjeldende ledergrupper fungerer. I vårt tilfelle: rektoratet og dekanmøtet. En vesentlig faktor er ledergruppens størrelse. Rektoratet har over tid bestått av seks personer. I tillegg deltar kommunikasjonssjefen og kommunikasjonsrådgiver på alle møter. Dersom det er ønskelig å vurdere økt ledelseskapasitet eller bredere kompetanse i rektoratet vil det antakelig være mulig å utvide med 1- 2 stillinger uten at det påvirker ledergruppens funksjoner og samarbeidsevne. Ettersom hele rektoratet også deltar fast som del av dekanmøtet vil en utvidelse være mer sårbar i den sammenheng.

Sammensetningen av rektors nærmeste ledelse må i tillegg vurderes ut fra hva rektor selv mener er hensiktsmessig for å utøve sitt ansvar. Ettersom både rektorstillingen og prorektorstillingene er åremålsstillinger gis det god anledning til relativt hyppige utskiftninger av personer og stillingsstruktur. Det er derfor legitimt å legge stor vekt på rektors personlige vurderinger og skjønn i spørsmål om organisering av hans nærmeste ledelse.

Ansvarsområder i rektoratet

Vurderingene som ble gjort forut for reorganiseringen av rektors sentrale ledelse fra 2007/2009 hadde som grunnlag prinsippet om *enhetlig ledelse*. I denne definisjonen ligger at det i stillingsstrukturen ikke skilles mellom stillinger ut fra begrepene *administrativ* og *faglig* ledelse. Når det i rektors nærmeste ledelse skilles mellom stillinger som prorektorer og direktører, er utgangspunktet kvalifikasjoner og kompetanse. Prorektorstillinger krever vitenskapelig kompetanse, direktørstillingene krever høy administrativ kompetanse. Ut fra inndeling i ansvarsområder synes et slikt skille på kvalifikasjonskrav fremdeles å være riktig. Begrepet *rektorat* har etter hvert blitt brukt om hele rektors nærmeste ledergruppe og synes å være en hensiktsmessig betegnelse.

Inndeling i tre prorektorstillinger for hhv. forskning, utdanning og nyskaping har fungert godt. Stillingene dekker universitets mandat, med ett unntak som tas opp nedenfor. Et alternativ finner vi

bl.a. ved Uppsalas universitet, der prorektorstillinger er delt opp i ulike vitenskapsområder. Et slikt forslag vil neppe få bred støtte.

Et annet alternativ kan være å opprette flere prorektorstillinger. Det ene punktet i universitetenes mandat som ikke er tydelig ansvars plassert ved NTNU i dag er *formidling*. Dette ansvaret kan legges til en av de tre prorektorene, eller den kan legges til en ny prorektorstilling. Et tredje alternativ er å legge ansvar (og oppgavene) til en direktørstilling. Dersom en av de nåværende prorektorstillingene skal gis et klarere ansvar for formidling, vil det faglig naturlige valg være prorektor forskning. Vitenskapelig formidling registreres i den nasjonale databasen Cristin, og det har over år vært en diskusjon om formidling skal være «tellekant» i det statlige finansieringssystemet for universitetssektoren. Det kan være naturlig å plassere tydelig ansvar både for vitenskapelig publisering og formidling til samme prorektorstilling. Dette synes å være en bedre løsning enn å opprette en ny prorektorstilling, som eventuelt vil få en smal portefølje.

De to direktørstillingene har ansvar for områder som synes å ha god intern sammenheng og et greit grensesnitt mot andre ansvarsområder innad i rektoratet. De fleste universiteter og høyskoler i Norge har en annen struktur for administrativt ansvar på dette nivået, også der det er tilsatt rektor med enhetlig ansvar. Det vi finner er en (universitets)direktørstilling med samlet ansvar for all administrativ virksomhet. Dette ble vurdert av NTNUs styre i 2006 (S-sak 74/06), men forkastet ut fra argumentet at rektor skal ha et entydig overordnet ansvar. Problemstillingen har etter dette ikke aktivt blitt brakt opp her ved NTNU. Vurdering er at vår modell med et samlet ansvar i hele rektoratet både for faglige og administrative oppgaver fungerer tilfredsstillende.

Dersom ledelsesfunksjonene i rektoratet skal styrkes kan fagfeltet kommunikasjon peke seg ut. I de siste ti årene har kommunikasjonsoppgavene vokst mye i omfang og endret seg betydelig i kommunikasjonsfaglig forstand. De eksterne krav til kommunikasjon og formidling øker, og utviklingen av vår faglige virksomhet er betinget av best mulig kommunikasjonsstøtte. For å møte dette er det drøftet mulig opprettelse av en ny stilling som kommunikasjonsdirektør i rektoratet. En slik stilling vil kunne møte behovet for styrking av strategisk kompetanse og kapasitet innen kommunikasjonsfeltet. Samtidig dekkes behovet langt på vei av at organisasjonsdirektøren har dette ansvaret i dag. Et alternativ til å opprette en ny stilling er derfor å gi organisasjonsdirektøren et klarere ansvar for strategisk kommunikasjon. Dette vurderes som en riktigere løsning, blant annet ut fra hensynet å unngå vekst i antall lederstillinger på høyt nivå.

Sentral lederstruktur – rektoratet som ledergruppe

Det er klare sammenhenger mellom lederstruktur og hvordan ledelse utøves gjennom ledergrupper. Den viktigste faktoren er størrelse: En ledergruppe vil ofte fungere svakere dersom den blir for stor. Det finnes noe empirisk kunnskap om dette. I vår sammenheng kan det være mer nyttig å bygge på konkrete erfaringer.

Det har over de senere år vært gjennomført en rekke lederutviklingstiltak med både rektoratet og hele dekanmøtet som målgruppe. Det har gitt mye kollektiv erfaring om hvordan ledergruppen(e) har fungert. I den sammenheng er det ikke gjort vurderinger som peker i retning av endringer i lederstruktur, med hensikt å utvikle ledergruppene og gjøre ledermøtene bedre. Ledergruppene har utviklet seg over år som godt samarbeidende grupper. Ledergruppeutvikling prioriteres, gir resultater og må være hovedgrepet for å skape utvikling av den sentrale ledelse ved universitetet.

Rektors vurderinger – oppsummert

Ut fra de vurderingskriteriene for lederstruktur som det innledningsvis er redegjort for, legges det avgjørende vekt på tydeliggjøring av myndighetsutøvelsen og plassering av ansvar mellom

prorektorer og direktører i rektoratet. Forslaget er å ikke gjøre endringer i selve ledelsesstrukturen ut fra slike hensyn.

Formidlingsoppgavene må stedet styrkes gjennom sterkere forankring i rektoratet. Prorektor forskning må gis et klart mandat for å ivareta denne funksjonen. Tilsvarende må det legges til rette for at organisasjonsdirektøren gis rom til å styrke den strategiske kommunikasjonsfunksjonen. En større reorganisering av rektoratet vil ikke nødvendigvis bidra til forbedring av lederfunksjonene. En fortsatt og forsterket satsing på lederutviklingstiltak må være hovedgrepet for å utvikle NTNUs sentrale ledelse. I tillegg vil nye åremål for rektoratet starte opp fra 01.08.2017. De nåværende prorektorenes åremålsperioder går ut og det må ansettes nye. Det vil i seg selv skape muligheter for fornyelse og endring.

Stedlig ledelse NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Den sentrale ledelsen ved to høyskolene var fram til 2016 ulikt organisert. Gjøvik hadde tilsatt rektor, en prorektor og stilling som høyskoledirektør som sin øverste ledelse (enhetlig ledelse). Ålesund hadde valgt rektor, prorektor og stilling som høyskoledirektør (todelt ledelse). I 2016 er det etablert som en overgangsordning stedlig ledelse med viserektor og direktør som øverste ledelse begge steder (enhetlig ledelse). I 2017 antas det at den faglige virksomheten vil være organisert enten som institutter ledet av fakulteter/dekaner i Trondheim, eller som seksjoner under institutter ledet fra Trondheim. Uavhengig av hvilket av disse to alternativene som velges, kan det avklares allerede nå hvordan stedlig ledelse kan organiseres. En slik avgjørelse vil være hensiktsmessig for den videre prosessen fram mot etablering av ny faglig og administrativ organisasjon fra 2017.

I høringsuttalelsene som er gitt til høringsdokument om organisering av fakulteter synes det å være bred enighet om at mulig stedlig ledelse i Gjøvik og Ålesund ikke skal sidestilles med ledelse av fakultet. Den faglige virksomheten må ha sine kommunikasjonslinjer og beslutningsveier rettet mot ledelse plassert geografisk i Trondheim. Samtidig er det behov for en stedlig arbeidsgiver- og ledelsesfunksjon i Gjøvik og Ålesund. Denne oppgaven forutsettes løst av instituttleder eller seksjonsleder.

Ut fra de tidligere høyskolenes måter å organisere den faglige virksomheten på er det i tillegg behov for å løse faglige oppgaver på tvers av det som blir institutter eller seksjoner. I flere høringsuttalelser om fakultetsorganiseringen er det pekt på dette, med forslag om ulike modeller for stedlig ledelse. Det pekes på at nåværende institutter kan splittes opp etter faglige skillelinjer, og at en derved mister den tverrfagligheten som ligger i dagens organisering. Dette kan betinge en stedlig koordinerende funksjon for å sikre nødvendig (tverr)faglig samarbeid.

I høringsuttalelsene pekes det også på at eksterne behov kan tilsi en sterkere synliggjøring av en stedlig ledelsesfunksjon i Gjøvik og Ålesund. Regionalt nærings- og samfunnsliv vil ønske å møte en representant fra NTNU som har særskilt kompetanse på det regionale perspektivet ut fra et faglig ståsted og kunnskap om helheten i NTNUs virksomhet i regionen. En annen viktig oppgave er å koordinere internt den stedlige faglige virksomheten. For å ivareta dette trengs en stedlig lederrolle med et avklart og avgrenset mandat, for at det ikke skal oppstå tvil om lederlinjer mot institutt/fakultet. En måte å gjøre dette på finner vi eksempler på bl.a. fra Syddanske universitet, som har vært gjennom flere fusjoner og har stor geografisk spredning i sin faglige aktivitet. Der er ordningen nå at lokal instituttleder utøver en stedlig lederfunksjon overfor regionale interessenter, i tillegg til sine oppgaver som instituttleder. Et annet alternativ kan være, slik flere foreslår i høringsrunden, å opprette en stilling som viserektor ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

En viserektor kan ha sitt mandat direkte fra rektor. Oppgavene som skal løses, både det regionale og behovene for faglig koordinering, må følges opp med økonomiske og personellmessige ressurser.

Administrativ ledelse

Et noe annet forhold er hvordan den administrative virksomheten skal organiseres i Gjøvik og Ålesund. Det fremmes nå en egen sak til styret om organisatoriske modeller for dette. Ut fra noen av de alternativene som er vurdert kan det bli behov for en stedlig administrativ lederfunksjon i Gjøvik og Ålesund. I den administrative virksomheten er det risiko knyttet til mulig svikt i samordning på tvers av administrative områder og opp mot administrativ ledelse i Trondheim. En koordinerende funksjon som også har lederansvar og -myndighet kan være aktuelt å vurdere.

Det er vanskelig å forene prinsippet om enhetlig ledelse, som er et bærende prinsipp for organisering av NTNU med etablering av en stedlig ledelse. Dersom NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund skulle bli fakulteter vil dette være enkelt. Men ettersom dette neppe vil være aktuelt, må det etableres en faglig ledelseslinje til overordnet institutt/fakultet i Trondheim. Forutsatt enhetlig ledelse må dette samtidig være en administrativ linje. Det vil medføre at NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund får parallelle administrasjoner knyttet til hver sin faglige seksjon/institutt. Konsekvensen vil være oppdeling av kompetanse og svakere samordning av administrativ støtte til den faglige virksomheten ved seksjoner/institutter. Derfor kan det være riktig å etablere en stedlig ledelse av en samlet administrasjon.

Rektors vurderinger

Seksjoner/institutter vil ha sine ledere, og skal ikke ha en stedlig leder mellom seg og ledelse i Trondheim. Det ville i tilfelle ha medført at NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund ville bli en form for fakultet. En viserektorfunksjon vil derimot være viktig for stedlig faglig samordning internt og eksternt. Viserektorstillinger ved andre universiteter er vanligvis lederstillinger som ikke utøver linjeansvar, men som har viktige funksjoner i å samordne faglige virksomhetsområder. En slik stilling foreslås opprettet ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Viserektor rapporterer til rektor og deltar i dekanmøtene. Hovedoppgavene er å representere NTNU regionalt på rektors vegne, og å samordne faglig aktivitet ved stedlige seksjoner/institutter. Viserektor er ikke linjeleder, men gis myndighet fra rektor til å løse definerte oppgaver på rektors vegne. Viserektor vil få øremerkede ressurser til dette. Dette kan defineres innenfor de rammer for strategiske bevilgninger som årlig settes av i NTNUs budsjett. Rektor fastsetter nærmere mandat for stillingen. Viserektor ansettes for en åremålsperiode på 4 år, tilsvarende som for prorektorer og dekaner.

Ledelse av administrative oppgaver ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund må vurderes nærmere av det utvalg som er opprettet for å foreslå administrativ organisering fra 2017. Styret vil derved få seg forelagt sak om dette i sitt møte i juni/august d.å.

For å sikre god samordning av all faglig og administrativ virksomhet ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund foreslås opprettet et *campusråd* begge steder. Rådet ledes av viserektor, og består for øvrig av ledere for institutter/seksjoner, administrativ ledelse og representanter fra studentene. Et campusråd skal ha i oppgave å samordne alle NTNUs aktiviteter i NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

(Opprinnelig saksnotat)

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Tilsetting av dekan(er): Kunngjøringstekster og oppnevning av innstillingsutvalg

Tilråding:

1. Stillingen(e) som dekan(er) kunngjøres i tråd med vedlagte tekster med de føringer styret har gitt.
 2. Styret oppnevner følgende innstillingsutvalg
 - Fra styret: xx (navn)
 - Rektor
 - Én representant for tjenestemannsorganisasjonene
 - Én representant for studentene fra hvert fakultet som deltar i innstillingen av dekan ved sitt fakultet
 - Én instituttleder fra hvert fakultet der dekanstillingen skal kunngjøres. Hver av disse deltar i innstillingen av dekan ved sitt fakultet
 3. Rektor gis myndighet til å slutføre arbeidet med kunngjøringstekstene og oppnevning av innstillingsutvalgene.
 4. Rektor gis fullmakt til å beslutte hvilke dekanstillinger som skal kunngjøres, etter en vurdering av hvilke av de nåværende dekanene (med kontrakt ut over 1.1.2017) som vil ha en rett til å følge sin stilling.
-

1. Bakgrunn og juridiske perspektiver

NTNU har siden 2005 (S-sak 18/05) hatt tilsatte dekaner, i tråd med uhl § 6-4 (1) bokstav d. Det benyttes åremålsstillinger i tråd med samme bestemmelse. Dekaner som er tilsatt på åremål kan maksimalt sitte i tre perioder (til sammen tolv år) i henhold til uhl § 6-4 annet ledd første punktum.

Et «normalt» tidsløp tilsier at dekanstillingene skal ha tiltredelse 1.8.2017. Det er imidlertid besluttet at dekaner skal være på plass 1.1.2017 da ny faglig organisering skal iverksettes på dette tidspunktet. Utgangspunktet er at arbeidsavtalen består selv om virksomheten omorganiseres. De av de nåværende dekanene som har utløp av sin åremålskontrakt ut over 1.1.2017, og som ser sin stilling bli videreført helt eller i det vesentlige i den nye fakultetsstrukturen, vil derfor ha en rett (og plikt) til å stå i stillingen ut åremålsperioden. For evt. nye fakulteter må det imidlertid tilsettes ny dekan. Dette gjelder også i de tilfellene der dagens fakulteter blir så vidt mye endret at nåværende dekan ikke kan sies å ha en rett og plikt til å følge sin stilling.

Det rettslige grunnlaget for prinsippet om rett og plikt til å følge sin stilling følger av ulovfestede regler, herunder statlig praksis og den enkeltes ansettelsesforhold. Hvorvidt en dekan vil ha rett (og plikt) til å følge stillingen, vil måtte bero på en konkret skjønnsmessig helhetsvurdering. Dersom dekanstillingen blir videreført i sin helhet, har nåværende dekan (forutsatt at åremålsperioden strekker seg ut over 1.1.2017) rett til å følge stillingen. Dersom kun deler av stillingen er videreført, må det gjennomføres en konkret sammenligning mellom stillingens innhold før og etter omorganiseringen. Den konkrete vurderingen vil ikke kun være begrenset til arbeidsavtalen og kunngjøringsteksten, men også en fortolkning av det reelle stillingsinnholdet. Lederstillinger står i denne sammenhengen i en særstilling, og det legges til grunn at det skal mindre endringer til før stillingen er vesentlig endret enn ved stillinger på lavere nivå. Det vesentlige for en dekanstilling vil være hvorvidt fakultetet får tilført nye, eller fratatt, fagområder, eller om personalansvaret blir vesentlig redusert eller utvidet.

Det foreslås at rektor får fullmakt til å vurdere hvilke av de nåværende dekanene (med kontrakt ut over 1.1.2017) som vil ha en rett til å følge sin stilling – og dermed hvilke dekanstillinger som evt. skal kunngjøres.

2. Tilsettingsmyndighet og innstillende myndighet

Styret har tilsettingsmyndighet ved tilsetting av dekaner, i henhold til uhl § 11-1 (1) og gjeldende styringsreglement for NTNU punkt 3.2.8 og fatter vedtak om kunngjøringstekst (stillingene er for øvrig godt beskrevet i gjeldende styringsreglement).

Ifølge uhl § 11-1 (3) skal tilsetting av dekaner skje på grunnlag av innstilling fra et innstillingsutvalg. Styret selv skal fastsette sammensetning av innstillingsutvalget og gi nærmere regler om innstilling. Studentene skal være representert i innstillingsutvalget, hvis ikke styret *enstemmig* bestemmer noe annet.

Det foreslås at styret oppnevner følgende innstillingsutvalg:

- Fra styret: xx (navn)
- Rektor
- Én representant for tjenestemannsorganisasjonene
- Én representant for studentene fra hvert fakultet som deltar i innstillingen av dekan ved sitt fakultet
- Én instituttleder fra hvert fakultet der dekanstillingen skal kunngjøres. Hver av disse deltar i innstillingen av dekan ved sitt fakultet

Det anses hensiktsmessig at rektor gis fullmakt til å slutføre den konkrete oppnevningen.

3. Kunngjøringstekster

Det har i de foregående tilsettingsprosessene blitt gjort et grundig forarbeid rundt kunngjøringstekstene. I det vedlagte forslaget til kunngjøringstekst er det derfor gjort kun små justeringer. Teksten ville kunne måtte justeres etter at beslutning om faglig organisering er tatt.

Gjennomgående skal dekaner, som del av den øverste ledelsen ved universitetet, ha et helhetsperspektiv på NTNUs samlede virksomhet samtidig som de har et særlig ansvar for sin enhet/sine saksområder. Dette gjelder både i strategisk arbeid og der de representerer NTNU utad. Fakultetenes utfordringer er forskjellige. Dette åpner for å vektlegge ulike sider ved kandidatenes kompetanse, erfaringer og personlig egnethet.

Formelle elementer og substansielle føringer fra styret må innarbeides i kunngjøringsteksten. Det foreslås at rektor gis fullmakt til å gjøre de endelige justeringene før kunngjøring finner sted, basert på styrets føringer.

4. Ekstern bistand i rekrutteringsprosessen

Det har tidligere blitt benyttet ekstern konsulent for å bistå i rekrutteringsprosessen. Denne har i hovedsak innhentet synspunkter fra en rekke grupperinger ved NTNU og eksterne referanser. Dette har vært med på å gi prosessene legitimitet. Dessuten har konsulentens oppgave vært å vurdere søkerne med sikte på å finne frem til cirka tre kandidater per fakultet som oppfylte kravene til utdanning, erfaring og personlige egenskaper. Vurderingen ble lagt frem for innstillingsutvalget for godkjenning. Det foreslås at samme ordning blir benyttet også denne gangen, da dette jevnt over har vært en vellykket prosess.

5. Utfordringer fusjonstidsplanen kan medføre for de nåværende innehavere av stillingene som dekaner

Denne saken skal opp i styret på samme styremøte som beslutning om faglig organisering skal tas. Dette gjør at det er usikkert hvor mange dekanstillinger som skal kunngjøres. Uavhengig av dette vil ulik tiltredelse av dekanstillingene medføre at man også i neste omgang (2021) vil få ulik tiltredelsesdato, da åremålsstillingen er fire år fra tiltredelse. Dette løses ved at man foretar en midlertidig omdisponering for den eller de dekanstillingene som får tiltredelse 1.1.2017, slik at man «kommer i rute» igjen.

6. Tidsplan

Det er ønskelig at tilsettingsprosessen slutføres så raskt som mulig, slik at de påtroppende dekanene kan bidra inn i rekrutteringsprosessen av instituttledere. En rask prosess vil særlig være viktig dersom det blir besluttet at instituttledere skal tiltre sine stillinger 1.1.2017.

Forslag til tentativ tidsplan vil se ut som nedenfor. De konkrete datoene kan bli gjenstand for endring, men styremøte i juni er uansett deadline.

Styremøte 15.2.2016	• Kunngjøringstekster • Oppnevning av innstillingsutvalg
Cirka 20.-25.2.2016	• Rektor utarbeider etter styrets føringer endelige kunngjøringstekster.

1.3.2017	• Kunngjøringsdato
29.3.2016	• Søknadsfrist
4.4.2016	• Søknadslister foreligger
7.4.2016	• Første møte i innstillingsutvalgene med shortliste
18.4.-4.5.2016	• Førstegangsintervjuer som resulterer i ny (og kortere) shortliste
9.5.-23.5.2016	• Dybdesamtaler og evt. test
24.5.-31.5.2016	• Andregangsintervju og konklusjon
Styremøte 16.6.2016	• Tilsetting av dekaner

7. Tidsplan for de øvrige topplederstillingene

Tilsetting i stillingene som rektor, prorektorer og de øvrige dekanene vil i store trekk følge vanlig tilsettingsprosedyre, slik som dette ble gjennomført i 2012/2013.

Stillingen som rektor er planlagt kunngjort høsten 2016. Dette innebærer at det i styremøtet 16.6 vil bli fremmet en sak om tilsettingsprosessen. Tilsetting av rektor vil bli behandlet i styremøtet i desember 2016. I det samme styremøtet vil det bli fremmet sak om tilsettingsprosessen knyttet til prorektorer og de øvrige dekanene.

Endret tilråding

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Tilsetting av dekan(er): Kunngjøringstekster og oppnevning av innstillingsutvalg

Tilråding:

1. Stillingene som dekaner kunngjøres i tråd med vedlagte tekstforslag.
2. Styret oppnevner følgende innstillingsutvalg:
 - Fra styret: xx (navn)
 - Rektor
 - To representanter fra tjenestemannsorganisasjonene
 - En representant for studentene fra hvert fakultet som deltar i innstillingen av dekan ved sitt fakultet
 - En instituttleder fra hvert fakultet der dekanstillingen skal kunngjøres. Hver av disse deltar i innstillingen av dekan ved sitt fakultet.
3. Rektor gis myndighet til å slutføre arbeidet med kunngjøringstekstene og oppnevning av innstillingsutvalgene.
4. Rektor gis fullmakt til å beslutte hvilke dekanstillinger som skal kunngjøres, etter en vurdering av hvilke av de nåværende dekanene (med kontrakt ut over 1.1.2017) som vil ha en rett til å følge sin stilling.
5. Rektor gis i fullmakt å kunngjøre stillinger som viserektorer ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund dersom slike stillinger opprettes. Rektor gis også i fullmakt å sette sammen og oppnevne innstillingsutvalg i tråd med tilsvarende for dekanstillingene, så langt det passer, og å slutføre arbeidet med kunngjøringstekstene.

NTNUs ingress

Dekaner

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet søker dekaner til sine **X** fakulteter. Dekanene skal stimulere til fremragende faglige resultater, til at fakultetene skaffer seg ressurser i internasjonal konkurranse, tilbyr attraktive studier og rekrutterer talentfulle studenter og en høyt kompetent stab.

- Fakultet A
- Fakultet B
- Etc.

Fakultetene ved NTNU er store enheter med mellom **xx** og **xxx (antall)** studenter, mellom **xx** og **xxx (antall)** ansatte og årlige budsjetter mellom **xxx** millioner og **xxx** millioner kroner. Enkelte av fakultetene har betydelig eksternt finansiert forskning. Fakultetene har ulike utfordringer. Dekanene har ansvar for den samlede virksomheten ved sine fakultet. De rapporterer til rektor og er en del av NTNUs lederteam.

Nærmere opplysninger om fakultetene finnes på <http://www.ntnu.no/faksent/>

Dekanenes viktigste oppgaver er følgende:

- lede og utvikle fakultetets virksomhet i tråd med NTNUs strategi
- delta i institusjonens strategiske arbeid og sørge for at fakultetet har oppdaterte strategier
- påse at det utøves god faglig ledelse med vekt på kvalitet i undervisning og forskning
- representere og posisjonere fakultet og institusjon og fremme internt og eksternt samarbeid
- skape en positiv organisasjonskultur og stimulere til et produktivt og godt arbeidsmiljø
- initiere og lede medvirkningsbaserte prosesser
- sørge for velegnede teknisk-administrative tjenester og for effektiv drift av fakultetet

Vi søker dekaner som:

- har høy vitenskapelig kompetanse innenfor et av fakultetets fagområder
- har en motiverende og inkluderende lederstil preget av samarbeid og medvirkning
- kan vise til omfattende og vellykket ledelse i store kunnskapsorganisasjoner
- har førstehånds erfaring med universitetets kjerneoppgaver
- besitter gode kommunikative evner og evne til å skape tillit og nettverk
- har god organisasjonsforståelse og evner å utvikle administrative tjenester tilpasset kjernevirksomheten

Dekanene tilsettes på åremål for 4 år. Tiltredelse 1.1.2017. Stillingen lønnes etter avtale innenfor rammen for stilling som dekan (kode 1474).

Nærmere opplysninger hos rektor Gunnar Bovim, tlf. 95467446/epost:

gunnar.bovim@ntnu.no eller organisasjonsdirektør Ida Munkeby, tlf. 41431508/epost: ida.munkeby@ntnu.no.

Søknadsfrist **xx.** februar 2016. Konvolutten merkes «Dekanus» og fakultetsbetegnelse

Søknad sendes

NTNU v/organisasjonsdirektør Ida Munkeby

Høgskoleringen 1

7491 Trondheim

NTNUs ingress

Viserektorer

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet søker viserektorer til NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Viserektorene skal synliggjøre virksomheten ved de to campusene og representere og posisjonere NTNU som institusjon overfor regionalt nærings- og arbeidsliv. De rapporterer til rektor og er en del av NTNUs lederteam.

NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund er enheter med mellom xx og xxx (antall) studenter, mellom xx og xxx (antall) ansatte og årlige budsjetter mellom xxx millioner og xxx millioner kroner. De har betydelig eksternt finansiert forskning.

Viserektorenes viktigste oppgaver er å:

- representere og posisjonere NTNU som institusjon overfor regionalt arbeidsliv
- koordinere den interne faglige virksomheten og utvikle det tverrfaglige samarbeidet
- initiere medvirkningsbaserte prosesser
- delta i institusjonens strategiske arbeid

Vi søker viserektorer som:

- har høy vitenskapelig kompetanse
- har særskilt kompetanse på det regionale perspektivet ut fra et faglig ståsted
- kan vise til omfattende og vellykket ledelse i store kunnskapsorganisasjoner
- har førstehånds erfaring med universitetets kjerneoppgaver
- har en motiverende og inkluderende lederstil preget av samarbeid og medvirkning
- besitter gode kommunikative evner og evne til å skape tillit og nettverk
- har god organisasjonsforståelse

Det er ønskelig med 1. kompetanse

Viserektorene tilsettes på åremål for 4 år. Tiltredelse 1.1.2017. Stillingen lønnes etter avtale innenfor rammen for stilling som dekan (kode 1474).

Nærmere opplysninger hos rektor Gunnar Bovim, tlf. 95467446/epost:

gunnar.bovim@ntnu.no eller organisasjonsdirektør Ida Munkeby, tlf. 41431508/epost: ida.munkeby@ntnu.no.

Søknadsfrist xx. 2016. Konvolutten merkes «Viserektor» og navn på campus

Søknad sendes

NTNU v/organisasjonsdirektør Ida Munkeby

Høgskoleringen 1

7491 Trondheim

Saksansvarlig: Berit Kjeldstad
Saksbehandler: Kjetil Knarlag
Arkiv: 2016/3610

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Læringsmiljøutvalget - Mandat for LMU ved NTNU

Tilråding:

Styret vedtar nytt mandat for Læringsmiljøutvalget (LMU) fra 1.1.2016. Styret ber rektor oppnevne nye representanter i et samlet LMU, og oppnevne representanter i de lokale underutvalg ved NTNU Gjøvik og NTNU Ålesund. Styret ber rektor avsette nødvendige ressurser for å sikre et velfungerende utvalg på tvers av institusjonen, slik at LMU får nødvendig gjennomslagskraft og blir en viktig bidragsyter for et læringsmiljø av høy kvalitet for alle studenter.

Bakgrunn

Universitets- og høyskolelovens § 4-3 Læringsmiljø slår fast at styret har det overordnede ansvaret for studentenes læringsmiljø (første ledd), og at læringsmiljøet på institusjonen er fullt forsvarlig ut fra en samlet vurdering av hensynet til studentenes helse, sikkerhet og velferd (andre ledd). I henhold § 4-3, tredje ledd, er universiteter og høyskoler pålagt å ha et læringsmiljøutvalg som skal bidra til at bestemmelsene i første og andre ledd, blir gjennomført. Utvalget tillegges dessuten konkrete oppgaver, og det understrekes at styret kan tillegge utvalget også andre oppgaver.

På bakgrunn av kravene i loven er det utformet et nytt mandat for NTNU fra 2016.

Utredning: Nytt mandat for LMU etter fusjon den 1.1.2016

Ved NTNU og høyskolene er det i dag egne læringsmiljøutvalg med mandat og oppgaver i tråd med universitets- og høyskoleloven. Utvalgene har vært noe ulikt organisert, og med ulik arbeidsform og gjennomslagskraft ved institusjonen. Arbeidsgruppen for studieadministrative funksjoner og tjenester ba derfor *Universell*, som på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet har i oppdrag å være en nasjonal koordinator og pådriver blant annet for læringsmiljøutvalgene, om å utrede og legge grunnen for en felles plattform for fusjonspartnerne. Oppdraget gikk ut på å utforme et notat om lovgrunnlag, likheter og ulikheter mellom eksisterende utvalg, fusjonserfaringer fra andre læresteder, samt et forslag til nytt mandat for et felles LMU fra 1.1.2016.

Notat ble overlevert arbeidsgruppen den 4.5.2015, og forslaget til mandat har vært behandlet i arbeidsgruppen høsten 2015. Innspill har blitt gitt fra eksisterende læringsmiljøutvalg ved alle institusjonene.

Konklusjoner fra arbeidsgruppen

Vedlagte forslag til mandat er bygd på følgende konklusjoner:

- Kunnskapsdepartementet har gjennom Universell formidlet at NTNU etter fusjon må ha *ett* læringsmiljøutvalg etter fusjonen, men at administrativ organisering under dette er opp til institusjonen. I forslaget til mandat er det derfor foreslått et felles LMU, med lokale *underutvalg* ved NTNU Gjøvik og NTNU Ålesund. Dette er også i tråd med notat til S-sak 46/15 *Styrer, råd og utvalg ved NTNU*.
- Formålet med læringsmiljøutvalg er presisert gjennom kravene i universitets- og høyskolelovens § 4-3 *Læringsmiljø*. Her er utvalgets viktigste oppgaver formulert. I arbeidsgruppen var det mye diskusjon vedrørende detaljeringsnivå på roller, funksjoner og oppgaver i mandatet. Konklusjonen ble at mandatet skal ligge så tett som mulig opp mot lovteksten, og mandatet slik det er forelagt ivaretar og utdyper forståelsen av disse kravene. Planlegging og behandling av øvrige oppgaver og arbeidsmetodikk skal ivaretas av det nye LMU etter konstituering.
- Et grunnleggende prinsipp for utvalgets arbeid ligger i forståelsen av begrepet «læringsmiljø». Diskusjonen i arbeidsgruppen og øvrige innspill har ført til en vid definisjon av begrepet, og en utdypning av begrepet i fem underpunkter: Fysisk, psykososialt, organisatorisk, digitalt og pedagogisk læringsmiljø. Her har særlig det pedagogiske perspektivet vært grundig diskutert. Arbeidsgruppens konklusjon er at utviklingen siden utvalgenes oppstart i 2003 har gjort det naturlig å se også pedagogiske kontekster i sammenheng med begrepet læringsmiljø. For eksempel er bruk og utforming av fysiske arealer og digitale læringsressurser tett knyttet mot pedagogikk. Dette gjenspeiles i mandatet.
- LMU skal forankres i NTNUs system for kvalitetssikring av utdanning. Enhetene skal på bestilling fra rektoratet rapportere på arbeid med læringsmiljø som en del av kvalitetsmeldingen. Dette skal føre til at LMU på en lettere måte kan oppfylle lovens krav om å sende styret ved NTNU en årlig rapport på institusjonens arbeid med læringsmiljø. Rapporten skal også inneholde konkrete anbefalinger om tiltak.
- Rektor oppnevner representanter i LMU og lokale underutvalg, og studentrepresentanter oppnevnes av sentralt og lokalt studentdemokrati. Leder og nesteleder fra lokale underutvalg ved NTNU Gjøvik og NTNU Ålesund skal være representert i LMU. Dette sikrer at studentenes innflytelse og medvirkning på overordnede beslutninger angående studentenes læringsmiljø blir uavhengig av studiested.
- Rektor skal sørge for at LMU får et sekretariat og arbeidsutvalg med nødvendige ressurser for å forvalte LMU i tråd med lovens krav og mandatets hensikt og formulering. Dette er særlig viktig i det fusjonerte LMU, da erfaringer fra andre fusjoner har vist at utvalget bare unntaksvis har fungert etter hensikten etter fusjon. Her er manglende koordinering pekt på som en av de viktigste årsakene til dette.

Vedlegg: Mandat for LMU fra 2016

NTNU

Mandat for LMU

Vedtatt av NTNUs styre 15.02.2016

1. Formål

Styret ved NTNU har det overordnede ansvaret for å sikre studentene et godt og fullt forsvarlig læringsmiljø i tråd med universitets- og høyskolelovens § 4-3, punkt 1 og 2. Læringsmiljøutvalget (LMU) rapporterer direkte [til](#) styret, og skal gi råd til styret og ledelsen i saker som vedrører læringsmiljøet ved NTNU.

Begrepet læringsmiljø definerer Læringsmiljøutvalgets arbeidsområde:

Begrepet «Læringsmiljø» forstås som de fysiske, psykososiale, organisatoriske, digitale og pedagogiske kontekster der studentenes læring skjer, og som påvirker studenters læringsutbytte.

Dette utdypes på følgende vis:

- **Fysisk læringsmiljø** omhandler utforming og bruk av bygninger og fysiske omgivelser slik at det lager gode rammer for læring og læringsaktiviteter hos alle studenter.
- **Psykososialt læringsmiljø** omhandler mellommenneskelige forhold i og rundt læringsprosessene. Det berører trivsel og samhandling mellom studenter og ansatte, og i mellom studentene.
- **Organisatorisk læringsmiljø** omhandler systemer for tilbakemelding og medvirkning, slik at utvalget sikrer studentenes innflytelse og medvirkning i organisasjons- og endringsprosesser som har innvirkning på studentenes totale læringsmiljø.
- **Digitalt læringsmiljø** omhandler bruk av teknologi som støtte for studentenes læring, herunder bruk og utforming av digitale læringsressurser og læringsplattformer.
- **Pedagogisk læringsmiljø** omhandler rammene for den pedagogiske aktiviteten som påvirker studentenes læring. Dette berører utforming av mål, innhold, aktiviteter og vurderinger, men avgrenses mot kvalitetsvurdering av den enkelte læringsaktivitet.

Ut fra denne forståelsen av begrepet skal Læringsmiljøutvalget ved NTNU ha et helhetlig og overordnet bilde på NTNUs arbeid med læringsmiljø. På bakgrunn av dette avgir LMU rapport til Styret og gir innspill i Kvalitetsmeldingsprosessen.

2. Roller og funksjoner

Læringsmiljøutvalget ved NTNU skal ivareta roller, funksjoner og oppgaver presisert i Universitets- og høyskolelovens § 4-3, punkt 3. For LMU ved NTNU betyr dette:

1. Læringsmiljøutvalget skal være *forankret i NTNUs system for kvalitetssikring av utdanning*. Kvalitetssikringssystemet skal beskrive roller, ansvar og oppgaver i organisasjonen når det gjelder læringsmiljø, slik at enhetene kan rapportere på læringsmiljøet som en del av kvalitetsmeldingen. Rapportene skal behandles i LMU, slik at utvalget kan påvirke sentrale organisasjons- og endringsprosesser, og videre prioriteringer av det som berører studentenes læringsmiljø.
2. Læringsmiljøutvalget skal sikres god informasjon om læringsmiljøet. Dette skjer for eksempel gjennom
 - a. Innsikt via kvalitetssikringssystemet og tilbakemeldinger fra enhetene
 - b. Data fra læringsmiljøundersøkelsen og andre studentundersøkelser
 - c. Dialogmøter med fakulteter
 - d. Innspill fra studentorganer
 - e. Rapporter fra tilbakemeldings- og avvikssystemet når det gjelder læringsmiljø og HMS-avvik som gjelder studentenes læringsmiljø.
 - f. Egne saker tatt opp i møter i utvalget, underutvalgene eller arbeidsutvalget
3. Læringsmiljøutvalget rapporterer til styret i en egen årlig rapport. Dette er en overordnet rapport om NTNUs helhetlige arbeid med læringsmiljø, og bygger blant annet på innsikt utvalget har fått gjennom arbeidet beskrevet i punkt 2.
4. Læringsmiljøutvalget skal gi uttalelser vedrørende klager på læringsmiljøet. Dette skal skje gjennom innsyn i studentenes avviks- og tilbakemeldingssystem, eller via tilbakemeldingen fra fakultetene. LMU skal kunne se på klager på overordnet nivå, og avvik som ikke lukkes eller gjentakende klagesaker.
5. Læringsmiljøutvalget skal være en *pådriver og premissleverandør* som aktivt deltar i planleggingen av NTNUs arbeid med utvikling av et inkluderende, mangfoldig og universelt utformet læringsmiljø.
6. LMU skal nøye følge utviklingen i spørsmål som har med studentenes helse, sikkerhet og velferd å gjøre. Dette skal gjøres i forståelse med Studentsamskipnaden. LMU skal holde seg orientert om pålegg og enkeltvedtak som Arbeidstilsynet treffer vedrørende studentenes læringsmiljø.

3. Sammensetting

LMU ved NTNU består av 10 faste medlemmer, hvorav fem representanter fra studentene og fem fra ansatte. LMU velger selv sin leder hvert år, vekselvis blant ansattes og studentenes representanter.

Alle de faste representantene skal ha personlig vararepresentant. Alle studiesteder skal være representert i LMU, og det gjelder både studentene og ansatte. Ledere/nestledere fra lokale underutvalgene sikrer lokal forankring.

Studentene

Studentrepresentanter velges av sentralt og lokalt studentdemokrati med personlige vara, og slik at alle studiesteder er representert. Alle studentene oppnevnes fra samme tidspunkt uavhengig av campustilhørighet, og for et år av gangen. Studentenes representanter fordeles på følgende vis:

- Tre studentrepresentanter fra NTNU Trondheim (to fra sentralt studentdemokrati, en åpen plass)
- En studentrepresentant fra NTNU Gjøvik (velges av lokalt studentdemokrati)
- En studentrepresentant fra NTNU Ålesund (velges av lokalt studentdemokrati)

Ansatte

Ansattes representanter oppnevnes av rektor med personlige vara slik at alle studiesteder er representert. Ansattes representanter oppnevnes for to år.

Ansatte i Læringsmiljøutvalget fordeles på følgende vis:

- Tre ansattrepresentanter fra ledelsen ved NTNU Trondheim
- En ansattrepresentant fra ledelsen ved NTNU Gjøvik
- En ansattrepresentant fra ledelsen ved NTNU Ålesund

Observatører

LMU inviterer observatører med møte- og forslagsrett, og velger observatører som bidrar til at LMU ivaretar nødvendige funksjoner ut fra formål, roller og oppgaver.

Eiendomsforvaltningen, Studentsamskipnaden, AMU, bibliotekstjeneste og tilretteleggingstjenesten må være representert. Det bør innkalles en observatør som arbeider i fellesadministrasjonen med NTNUs kvalitetssikringssystem. Utover dette kan observatører kalles inn fast eller etter behov.

Lokale underutvalg

Det sentrale læringsmiljøutvalget skal ha to underutvalg, ett ved NTNU Gjøvik og ett ved NTNU Ålesund. Underutvalgene skal ivareta studenter ved regionale campus, og arrangere møter senest to uker før LMU har sitt møte. En statusoppdatering fra underutvalgene skal være fast post på programmet ved LMU-møtene.

Underutvalgene ved NTNU Gjøvik og NTNU Ålesund skal ha følgende oppgaver:

- Sikre kontakt mellom studenter og lokal ledelse for å følge opp læringsmiljørelaterte oppgaver og bidra til at lokale tiltak blir iverksatt.
- Dokumentere utvalgets arbeid og rapportere til LMU og lokale ledelsesnivåer i tråd med kvalitetssystemet.

Sammensetning

De lokale underutvalgene skal bestå av 3 studentrepresentanter og 3 representanter fra ansatte med personlig vararepresentanter. *Studentenes representanter* oppnevnes av studentdemokratiet, hvorav minst en student skal være medlem av øverste studentorgan for

å sikre god kommunikasjon. Rektor delegerer ansvaret med å utnevne representanter for ansatte i underutvalgene til viserektorene ved NTNU Gjøvik og NTNU Ålesund. Utvalgenes leder eller nestleder skal sitte i det sentrale LMU for å sikre den lokale forankringen.

4. Sekretariatsfunksjon

Rektor skal sørge for at sekretariatsoppgavene for LMU og underutvalgene ivaretas på en effektiv og hensiktsmessig måte. Det skal etableres et arbeidsutvalg (AU) i tilknytning til LMU bestående av leder av LMU, sekretær, en ansatt- og en studentrepresentant som forbereder sakene før møtene og i oppfølgingen i etterkant av møtene.

Funksjonen organiseres inn i stab til prorektor for utdanning. LMU-sekretær har særlig ansvar for koordinering og kontakt mellom LMU og de lokale underutvalg. De lokale underutvalgene må også tilstå sekretariatsfunksjon ved de lokale studiesteder.

5. Arbeidsmåte

LMU skal ha 6 årlige møter, og alle møter skal legges innenfor studentenes studieår. Alle fakulteter skal besøkes i løpet av en toårig syklus gjennom et dialogmøte, dette gjelder også for lokale underutvalg.

LMU konstituerer seg selv med leder og nestleder, som velges for et år av gangen, vekselvis blant de ansattes og studentenes representanter. Leder kaller inn til møtene og innkalling med sakliste skal være skriftlig. Referat fra møtene skal være tilgjengelig på nett. LMU er beslutningsdyktig når minst 7 medlemmer er på møtet. Ved stemmelikhet får lederen dobbel stemme, og det er ikke tillatt å stemme blankt. Der medlemmer i utvalget anses som inhabile og ved konfidensialitet, gjelder vanlige regler.

6. Endring av mandat

Endringer i LMUs mandat vedtas av NTNUs styre.

Arkiv: 2016/3610
Saksansvarlig: Berit Kjeldstad
Saksbehandler: Kjetil Knarlag

Endret tilråding

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Mandat for LMU ved NTNU

Tilråding:

Styret vedtar nytt mandat for Læringsmiljøutvalget (LMU) fra 1.1.2016. Styret ber rektor oppnevne representanter for et samlet LMU, og oppnevne representanter til lokale underutvalg ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

Bakgrunn

Universitets- og høyskolelovens § 4-3 Læringsmiljø slår fast at styret har det overordnede ansvaret for studentenes læringsmiljø (første ledd), og at læringsmiljøet på institusjonen er fullt forsvarlig ut fra en samlet vurdering av hensynet til studentenes helse, sikkerhet og velferd (andre ledd). I henhold § 4-3, tredje ledd, er universiteter og høyskoler pålagt å ha et læringsmiljøutvalg som skal bidra til at bestemmelsene i første og andre ledd, blir gjennomført. Utvalget tillegges dessuten konkrete oppgaver, og det understrekes at styret kan tillegge utvalget også andre oppgaver.

På bakgrunn av kravene i loven er det utformet et nytt mandat for NTNU fra 2016.

Utredning: Nytt mandat for LMU etter fusjon den 1.1.2016

Ved NTNU og høyskolene er det i dag egne læringsmiljøutvalg med mandat og oppgaver i tråd med universitets- og høyskoleloven. Utvalgene har vært noe ulikt organisert, og med ulik arbeidsform og gjennomslagskraft ved institusjonen. Arbeidsgruppen for studieadministrative funksjoner og tjenester ba derfor *Universell*, som på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet har i oppdrag å være en nasjonal koordinator og pådriver blant annet for læringsmiljøutvalgene, om å utrede og legge grunnen for en felles plattform for fusjonspartnerne. Oppdraget gikk ut på å utforme et notat om lovgrunnlag, likheter og ulikheter mellom eksisterende utvalg, fusjonserfaringer fra andre læresteder, samt et forslag til nytt mandat for et felles LMU fra 1.1.2016.

Notat ble overlevert arbeidsgruppen den 4.5.2015, og forslaget til mandat har vært behandlet i arbeidsgruppen høsten 2015. Innspill har blitt gitt fra eksisterende læringsmiljøutvalg ved alle institusjonene.

Konklusjoner fra arbeidsgruppen

Vedlagte forslag til mandat er bygd på følgende konklusjoner:

- Kunnskapsdepartementet har gjennom Universell formidlet at NTNU etter fusjon må ha *ett* læringsmiljøutvalg etter fusjonen, men at administrativ organisering under dette er opp til institusjonen. I forslaget til mandat er det derfor foreslått et felles LMU, med lokale *underutvalg* ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Dette er også i tråd med notat til S-sak 46/15 *Styrer, råd og utvalg ved NTNU*.
- Formålet med læringsmiljøutvalg er presisert gjennom kravene i universitets- og høyskolelovens § 4-3 *Læringsmiljø*. Her er utvalgets viktigste oppgaver formulert. I arbeidsgruppen var det mye diskusjon vedrørende detaljeringsnivå på roller, funksjoner og oppgaver i mandatet. Konklusjonen ble at mandatet skal ligge så tett som mulig opp mot lovteksten, og mandatet slik det er forelagt ivaretar og utdyper forståelsen av disse kravene. Planlegging og behandling av øvrige oppgaver og arbeidsmetodikk skal ivaretas av det nye LMU etter konstituering.
- Et grunnleggende prinsipp for utvalgets arbeid ligger i forståelsen av begrepet «læringsmiljø». Diskusjonen i arbeidsgruppen og øvrige innspill har ført til en vid definisjon av begrepet, og en utdypning av begrepet i fem underpunkter: Fysisk, psykososialt, organisatorisk, digitalt og pedagogisk læringsmiljø. Her har særlig det pedagogiske perspektivet vært grundig diskutert. Arbeidsgruppens konklusjon er at utviklingen siden utvalgenes oppstart i 2003 har gjort det naturlig å se også pedagogiske kontekster i sammenheng med begrepet læringsmiljø. For eksempel er bruk og utforming av fysiske arealer og digitale læringsressurser tett knyttet mot pedagogikk. Dette gjenspeiles i mandatet.
- LMU skal forankres i NTNUs system for kvalitetssikring av utdanning. Enhetene skal på bestilling fra rektoratet rapportere på arbeid med læringsmiljø som en del av kvalitetsmeldingen. Dette skal føre til at LMU på en lettere måte kan oppfylle lovens krav om å sende styret ved NTNU en årlig rapport på institusjonens arbeid med læringsmiljø. Rapporten skal også inneholde konkrete anbefalinger om tiltak.
- Rektor oppnevner representanter i LMU og lokale underutvalg, og studentrepresentanter oppnevnes av sentralt og lokalt studentdemokrati. Leder og nesteleder fra lokale underutvalg ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund skal være representert i LMU. Dette sikrer at studentenes innflytelse og medvirkning på overordnede beslutninger angående studentenes læringsmiljø blir uavhengig av studiested.
- Rektor skal sørge for at LMU får et sekretariat og arbeidsutvalg med nødvendige ressurser for å forvalte LMU i tråd med lovens krav og mandatets hensikt og formulering. Dette er særlig viktig i det fusjonerte LMU, da erfaringer fra andre fusjoner har vist at utvalget bare unntaksvis har fungert etter hensikten etter fusjon. Her er manglende koordinering pekt på som en av de viktigste årsakene til dette.

Vedlegg: Mandat for LMU fra 2016

NTNU

Mandat for LMU

Vedtatt av NTNUs styre 15.02.2016

1. Formål

Styret ved NTNU har det overordnede ansvaret for å sikre studentene et godt og fullt forsvarlig læringsmiljø i tråd med universitets- og høyskolelovens § 4-3, punkt 1 og 2. Læringsmiljøutvalget (LMU) rapporterer direkte [til](#) styret, og skal gi råd til styret og ledelsen i saker som vedrører læringsmiljøet ved NTNU.

Begrepet læringsmiljø definerer Læringsmiljøutvalgets arbeidsområde:

Begrepet «Læringsmiljø» forstås som de fysiske, psykososiale, organisatoriske, digitale og pedagogiske kontekster der studentenes læring skjer, og som påvirker studenters læringsutbytte.

Dette utdypes på følgende vis:

- **Fysisk læringsmiljø** omhandler utforming og bruk av bygninger og fysiske omgivelser slik at det lager gode rammer for læring og læringsaktiviteter hos alle studenter.
- **Psykososialt læringsmiljø** omhandler mellommenneskelige forhold i og rundt læringsprosessene. Det berører trivsel og samhandling mellom studenter og ansatte, og i mellom studentene.
- **Organisatorisk læringsmiljø** omhandler systemer for tilbakemelding og medvirkning, slik at utvalget sikrer studentenes innflytelse og medvirkning i organisasjons- og endringsprosesser som har innvirkning på studentenes totale læringsmiljø.
- **Digitalt læringsmiljø** omhandler bruk av teknologi som støtte for studentenes læring, herunder bruk og utforming av digitale læringsressurser og læringsplattformer.
- **Pedagogisk læringsmiljø** omhandler rammene for den pedagogiske aktiviteten som påvirker studentenes læring. Dette berører utforming av mål, innhold, aktiviteter og vurderinger, men avgrenses mot kvalitetsvurdering av den enkelte læringsaktivitet.

Ut fra denne forståelsen av begrepet skal Læringsmiljøutvalget ved NTNU ha et helhetlig og overordnet bilde på NTNUs arbeid med læringsmiljø. På bakgrunn av dette avgir LMU rapport til Styret og gir innspill i kvalitetsmeldingsprosessen.

2. Roller og funksjoner

Læringsmiljøutvalget ved NTNU skal ivareta roller, funksjoner og oppgaver presisert i Universitets- og høgskolelovens § 4-3, punkt 3. For LMU ved NTNU betyr dette:

1. Læringsmiljøutvalget skal være *forankret i NTNUs system for kvalitetssikring av utdanning*. Kvalitetssikringssystemet skal beskrive roller, ansvar og oppgaver i organisasjonen når det gjelder læringsmiljø, slik at enhetene kan rapportere på læringsmiljøet som en del av kvalitetsmeldingen. Rapportene skal behandles i LMU, slik at utvalget kan påvirke sentrale organisasjons- og endringsprosesser, og videre prioriteringer av det som berører studentenes læringsmiljø.
2. Læringsmiljøutvalget skal sikres god informasjon om læringsmiljøet. Dette skjer for eksempel gjennom
 - a. Innsikt via kvalitetssikringssystemet og tilbakemeldinger fra enhetene
 - b. Data fra læringsmiljøundersøkelsen og andre studentundersøkelser
 - c. Dialogmøter med fakulteter
 - d. Innspill fra studentorganer
 - e. Rapporter fra tilbakemeldings- og avvikssystemet når det gjelder læringsmiljø og HMS-avvik som gjelder studentenes læringsmiljø.
 - f. Egne saker tatt opp i møter i utvalget, underutvalgene eller arbeidsutvalget
3. Læringsmiljøutvalget rapporterer til styret i en egen årlig rapport. Dette er en overordnet rapport om NTNUs helhetlige arbeid med læringsmiljø, og bygger blant annet på innsikt utvalget har fått gjennom arbeidet beskrevet i punkt 2.
4. Læringsmiljøutvalget skal gi uttalelser vedrørende klager på læringsmiljøet. Dette skal skje gjennom innsyn i studentenes avviks- og tilbakemeldingssystem, eller via tilbakemeldingen fra fakultetene. LMU skal kunne se på klager på overordnet nivå, og avvik som ikke lukkes eller gjentakende klagesaker.
5. Læringsmiljøutvalget skal være en *pådriver og premissleverandør* som aktivt deltar i planleggingen av NTNUs arbeid med utvikling av et inkluderende, mangfoldig og universelt utformet læringsmiljø.
6. LMU skal nøye følge utviklingen i spørsmål som har med studentenes helse, sikkerhet og velferd å gjøre. Dette skal gjøres i forståelse med Studentsamskipnaden. LMU skal holde seg orientert om pålegg og enkeltvedtak som Arbeidstilsynet treffer vedrørende studentenes læringsmiljø.

3. Sammensetting

LMU ved NTNU består av 10 faste medlemmer, hvorav fem representanter fra studentene og fem fra ansatte. LMU velger selv sin leder hvert år, vekselvis blant ansattes og studentenes representanter.

Alle de faste representantene skal ha personlig vararepresentant. Alle studiesteder skal være representert i LMU, og det gjelder både studentene og ansatte. Ledere/nestledere fra lokale underutvalgene sikrer lokal forankring.

Studentene

Studentrepresentanter velges av sentralt og lokalt studentdemokrati med personlige vara, og slik at alle studiesteder er representert. Alle studentene oppnevnes fra samme tidspunkt uavhengig av campustilhørighet, og for et år av gangen. Studentenes representanter fordeles på følgende vis:

- Tre studentrepresentanter fra NTNU i Trondheim (to fra sentralt studentdemokrati, en åpen plass)
- En studentrepresentant fra NTNU i Gjøvik (velges av lokalt studentdemokrati)
- En studentrepresentant fra NTNU i Ålesund (velges av lokalt studentdemokrati)

Ansatte

Ansattes representanter oppnevnes av rektor med personlige vara slik at alle studiesteder er representert. Ansattes representanter oppnevnes for to år.

Ansatte i Læringsmiljøutvalget fordeles på følgende vis:

- Tre ansattrepresentanter fra ledelsen ved NTNU i Trondheim
- En ansattrepresentant fra ledelsen ved NTNU i Gjøvik
- En ansattrepresentant fra ledelsen ved NTNU i Ålesund

Observatører

LMU inviterer observatører med møte- og forslagsrett, og velger observatører som bidrar til at LMU ivaretar nødvendige funksjoner ut fra formål, roller og oppgaver.

Eiendomsforvaltningen, Studentsamskipnaden, AMU, bibliotekjeneste og tilretteleggingstjenesten må være representert. Det bør innkalles en observatør som arbeider i fellesadministrasjonen med NTNUs kvalitetssikringssystem. Utover dette kan observatører kalles inn fast eller etter behov.

Lokale undervalg

Det sentrale læringsmiljøutvalget skal ha to undervalg, ett ved NTNU i Gjøvik og ett ved NTNU i Ålesund. Underutvalgene skal ivareta studenter ved regionale campus, og arrangere møter senest to uker før LMU har sitt møte. En statusoppdatering fra underutvalgene skal være fast post på programmet ved LMU-møtene.

Underutvalgene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund skal ha følgende oppgaver:

- Sikre kontakt mellom studenter og lokal ledelse for å følge opp læringsmiljørelaterte oppgaver og bidra til at lokale tiltak blir iverksatt.
- Dokumentere utvalgets arbeid og rapportere til LMU og lokale ledelsesnivåer i tråd med kvalitetssystemet.

Sammensetning

De lokale underutvalgene skal bestå av 3 studentrepresentanter og 3 representanter fra ansatte med personlig vararepresentanter. *Studentenes representanter* oppnevnes av

studentdemokratiet, hvorav minst en student skal være medlem av øverste studentorgan for å sikre god kommunikasjon. Rektor delegerer ansvaret med å utnevne representanter for ansatte i underutvalgene til viserektorene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Utvalgenes leder eller nestleder skal sitte i det sentrale LMU for å sikre den lokale forankringen.

4. Sekretariatsfunksjon

Rektor skal sørge for at sekretariatsoppgavene for LMU og underutvalgene ivaretas på en effektiv og hensiktsmessig måte. Det skal etableres et arbeidsutvalg (AU) i tilknytning til LMU bestående av leder av LMU, sekretær, en ansatt- og en studentrepresentant som forbereder sakene før møtene og i oppfølgingen i etterkant av møtene.

Funksjonen organiseres inn i stab til prorektor for utdanning. LMU-sekretær har særlig ansvar for koordinering og kontakt mellom LMU og de lokale underutvalg. De lokale underutvalgene må også tilstå sekretariatsfunksjon ved de lokale studiesteder.

5. Arbeidsmåte

LMU skal ha 6 årlige møter, og alle møter skal legges innenfor studentenes studieår. Alle fakulteter skal besøkes i løpet av en toårig syklus gjennom et dialogmøte, dette gjelder også for lokale underutvalg.

LMU konstituerer seg selv med leder og nestleder, som velges for et år av gangen, vekselvis blant de ansattes og studentenes representanter. Leder kaller inn til møtene og innkalling med sakliste skal være skriftlig. Referat fra møtene skal være tilgjengelig på nett. LMU er beslutningsdyktig når minst 7 medlemmer er på møtet. Ved stemmelikhet får lederen dobbel stemme, og det er ikke tillatt å stemme blankt. Der medlemmer i utvalget anses som inhabile og ved konfidensialitet, gjelder vanlige regler.

6. Endring av mandat

Endringer i LMUs mandat vedtas av NTNUs styre.

N O T A T

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Straffeansvar for foretak – delegasjon av myndighet til rektor om å vedta forelegg

Tilråding

Styret viser til rektors notat av 29. januar 2016 og slutter seg til rektors tilrådning om at styret delegerer fullmakt til rektor om å vedta forelegg som reaksjon på foretaksstraff på styrets/NTNUs vegne.

Delegasjonsreglementet for NTNU endres tilsvarende.

1. Hva saken gjelder

Saken gjelder hvem som kan vedta forelegg på vegne av NTNU, der NTNU ilegges reaksjon som foretak (foretaksstraff).

2. Bakgrunn

NTNU i Gjøvik har fått signaler fra Vestoppland politidistrikt om at universitetet har overtrådt utlendingslovens straffebestemmelse § 108, om å ikke sørge for gyldig oppholdstillatelse for utenlandsk arbeidstaker/masterstudent fra tredjeland. I den forbindelse har politiet uttrykt at det kan være aktuelt å ilegge universitetet foretaksstraff (bot til selskap) som reaksjon.

Universitetet (daværende Høgskolen i Gjøvik) hadde noen uker høsten 2015 (perioden september til desember) ansatt en tidligere masterstudent for bidrag inn i et prosjekt ved ett av universitetets seksjoner. Vedkommende hadde avsluttet sine studier sommeren 2015, og hadde som student gyldig oppholdstillatelse. Imidlertid viste det seg i forbindelse med innhenting av skattekort at oppholdet ikke var rettsriktig forlenget, hvilket innebar at vedkommende hadde utført arbeid på ulovlig grunnlag i henhold til utlendingsloven.

Politiet ble kjent med forholdet da universitetet selv tok kontakt for å undersøke de faktiske forholdene, etter at den tidligere studenten allerede hadde utført arbeid for universitetet.

Det er på det rene at implanteringen av rutiner og kontroll ved bruk av utenlandsk arbeidskraft skal innskjerpes i det videre.

3. Foretaksstraff, hvem som vurderer vedtakelse av forelegg

Foretaksstraff reguleres av §§ 27 og 28 i någjeldende straffelov av 2005. For at foretaksstraff skal kunne anvendes, må det enten foreligge skyld – forsett eller uaktsomhet – hos en enkeltperson som handler på vegne av foretaket, eller anonyme og/eller kumulative feil.

Forelegg inntreffer i stedet for tiltale, som alternativ til å reise rettssak, og kan anvendes ved mindre alvorlige lovbrudd, jf. straffeprosessloven § 255. Straffeprosessloven § 257 fastsetter at dersom det utferdiges forelegg, må dette vedtas av siktede, dvs. universitetet. Av forarbeidene til tidligere straffeloven av 1902, Ot. prp. nr. 27 (1990-1991), fremgår det på side 38 at «Beslutningen om vedtakelse av forelegget må tas av styret i foretaket eller den som ellers har myndighet til å treffe avgjørelser». Det må legges til grunn at rettsstilstanden er den samme også etter ny straffelov som trådte i kraft i fjor høst.

Vedtakelse av forelegg er ikke behandlet NTNUs delegasjonsreglement for 2016, fastsatt av styret 24.11.2015. Den fullmakt som er inntatt i reglement, regulerer de tilfeller der hvor NTNU selv er fornærmet, og vurderer anmeldelse. I reglementets punkt 2.1 fremgår det at styret har delegert til rektor å anmelde straffbare forhold. Forholdet er dermed ikke fanget opp i gjeldende reglement for NTNU.

Ettersom universitetsstyret er NTNUs øverste organ, og saker om lovbrudd begått av virksomheten må sies å være et relativt prinsipielt anliggende, taler mye for at styret må ta stilling i slike saker. Dersom siktede nekter å godta et forelegg, er alternativet rettslig prøving. I slike tilfeller må også departementet trekkes inn, og det er dermed tungtveiende grunner for at styret selv må ta stilling til en sak der det vurderes at forelegg ikke skal vedtas av virksomheten.

Like fullt stiller dette seg annerledes der virksomheten vurderer at det er hensiktsmessig å godta forelegget. I så fall stopper saken der. Imidlertid er det nødvendig å orientere styret med grunnlag i virksomhetsbasert internkontroll.

Rektor selv bør ta stilling til om forelegg skal vedtas, dvs. beslutningen er ikke gjenstand for delegasjon utover stedfortreder. Dersom rektor vurderer å *ikke* vedta forelegg, må styret ta den endelige avgjørelsen, ettersom saken da underlegges rettslig prøving.

4. Fullmakt

Det vurderes som forsvarlig at rektor fatter beslutning om forelegg skal godtas, og på NTNUs vegne sørge for slik vedtakelse. Det antas at slike tilfeller oppstår meget sjeldent. Det er derfor riktig og tilstrekkelig effektivt at rektor selv vurderer å akseptere forelegg på universitetets vegne. Beslutningen kan derfor ikke videredelegeres utover det som ellers følger av stedfortrederfunksjonen. Etter det man er kjent med, har ikke universitetet tidligere fått en strafferettslig reaksjon i form av forelegg.

Det må også tas stilling til hvem som skal ha signaturfullmakt på rektors vegne. Ettersom NTNU nå har så vidt store geografiske avstander, anbefales det at følgende funksjoner/personer gis *signaturfullmakt* på rektors vegne:

NTNU i Trondheim:

Organisasjonsdirektør (Ida Munkeby)

Økonomi- og eiendomsdirektør (Frank Arntsen)

NTNU i Gjøvik:

Viserektor (Jørn Wroldsén)

NTNU i Ålesund:

Viserektor (Marianne Synnes)

5. Endring i delegasjonsreglementet for NTNU

Når det gjelder endring i delegasjonsreglementet, vurderes det som hensiktsmessig å endre NTNUs delegasjonsreglement for 2016, slik at delegasjonen fremgår av dette dokumentet ettersom saken nå legges frem for styret.

Nytt punkt 2.1.1 skal lyde:

«2.1.1. Vedtakelse av forelegg

Styret gir rektor selv fullmakt til å vedta forelegg på vegne av universitetet (foretaksstraff).

Dersom rektor vurderer å nekte å vedta forelegg, må styret selv avgjøre saken.»

Vedlegg: Delegasjonsreglement for NTNU 2016 justert.

DELEGASJONSREGLEMENT FOR NORGES TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET - NTNU 2016

Innledning

Dette dokumentet gir en oversikt over hvordan myndighet, herunder delegasjoner og fullmakter, er fordelt i NTNU etter fusjon med HiG, HiÅ, HiST med virkning fra 1.1.2016. Delegasjonsreglementet må leses i samsvar med NTNUs styringsreglement, som beskriver organiseringen av virksomheten.

Lov 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler (heretter forkortet uhl.) legger all myndighet og alt ansvar til NTNUs styre, som derved skal påse at NTNU drives i samsvar med gjeldende regler og rammeverk.

Med delegasjon menes tildeling av kompetanse (myndighetsområde), uten at den som delegerer, oppgir egen kompetanse. Delegasjoner forutsetter instruksjonsmyndighet, og kan alltid trekkes tilbake av delegerende organ dersom myndigheten ikke utøves innen gitte rammer og forutsetninger. Dette innebærer at all delegert myndighet utøves under forutsetning av etablerte systemer for virksomhetsbasert kvalitetssikring og internkontroll. All delegasjon tar utgangspunkt i at styret utgjør NTNUs øverste ledelsesorgan, og at rektor alene står ansvarlig for styret

1.1 Prinsipper

Delegasjonsreglementet tar utgangspunkt i at universitetsstyret delegerer myndighet til rektor, samt til universitetets klagenemnd der lov om universiteter og høyskoler åpner for slik delegasjon. Rektor kan i alminnelighet videredelegere sin myndighet hensett til prinsippet om en effektiv arbeidsfordeling og samtidig prinsippet om tilstrekkelig kontroll og ansvar for styret. Delegasjoner skal i regelen være eksplisitte og dokumenterbare.

Adgangen/myndighet til å forplikte NTNU over tredjemann følger budsjett disponeringsmyndigheten, med mindre noe annet følger av lov, særregler eller vedtak.

Reglementet legger opp til følgende arbeidsfordeling:

- Saker som i henhold til uhl. avgjøres av "Styret selv eller institusjonens klagenemnd" delegeres til NTNUs Klagenemnd.
- Styret benytter "Rektor selv" når Styret begrenser Rektors adgang til videredelegering.
- Rektor orienterer Styret om sin videredelegasjon.
- Viserektor i Gjøvik og Ålesund har i 2016 samme myndighet og fullmakter som dekan
- Dekaner ved Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund som beholder sin dekantittel i 2016, får sin myndighet delegert av viserektor, og ikke fra rektors delegasjon til dekaner, slik det framgår av dette dokumentet.

1.2 Styret

NTNU ledes av universitetsstyret som i henhold til universitets- og høyskoleloven er universitetets øverste organ, og som har ansvar og myndigheten for driften av universitetet, jf. Lov 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler (heretter forkortet uhl.) § 9-1. Styret har alminnelig delegasjonsadgang, bortsett fra der loven gir myndighet til «styret selv» eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere. Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar.

1.2.1 Styret selv - delegasjonsforbud

Avgjørelser av betydning og av overordnet karakter bør i alminnelighet treffes av institusjonens øverste organ. Beslutninger som loven bestemmer skal treffes av styret selv er:

1. Virksomhetens interne organisering (jf. § 9-2 nr. 4), jf. også NTNUs tilpasningsavtale,
2. Vedtak om sammensetning av styret (jf. § 9-3 nr. 2 første punktum og § 9-3 nr. 3 første punktum),
3. Vedtak av reglement for valg til styret (jf. § 9-4 nr. 9)
4. Vedtak om ansatt rektor (jf. § 10-4)
5. Vedtak om at personer i visse stillinger ikke skal være valgbare til institusjonens styre (jf. § 9-4 nr. 6),
6. Vedtak om at prorektor trer inn hvis rektor har forfall eller må fratre sitt verv (§ 10-5 nr. 2).
7. Styret må selv treffe vedtak om sammensetningen av NTNUs ansettelsesutvalg som foretar ansettelse i undervisnings- og forskerstillinger, jf. uhl § 6-3 nr. 1 andre punktum, samt fastsette regler om innstilling og bestemme hvem som kan innstille mm, jf. uhl § 6-3 nr. 5
8. Vedtak om generelle bestemmelser om avleggelse av og gjennomføring av eksamen (§ 3-9 nr. 7)
9. Unntak fra lovens regler om at sensur skal foreligge innen tre uker etter eksamen (§ 3-9 nr. 4 andre og tredje punktum, jf. første punktum).
10. Utnevnelse av medlemmer til NTNUs skikkethetsnemnd, jf. forskrift om skikkethetsvurdering § 6
11. Adgangsbegrensning til studier jf. § 3-7 (5)
12. Funksjoner som er nevnt i § 9-2, men hvor uttrykket «styret selv» ikke er benyttet:
 - a. vedtak om institusjonens budsjett og
 - b. overordnede strategiske beslutninger vedrørende utdanning og forskning,

c. utøve det overordnede tilsynet med økonomi- og eiendomsforvaltningen ved institusjonen.

13. Vedtak om å kjøpe og avhende fast eiendom, jf. uhl. § 12-3

Loven med forskrifter innebærer dermed at styret ikke kan delegere ovennevnte saker.

1.2.2 Universitetets klagenemnd

En rekke av lovens bestemmelser ligger opp til at det enten er styret selv eller institusjonens klagenemnd som må treffe vedtak.

Styret delegerer til NTNUs klagenemnd å fatte vedtak og avgi uttalelser i tråd med punkt 1 til 7:

1. Vedtak i sak om klage over formelle feil til eksamen (§ 5-2),
2. Vedtak om annullering av eksamen eller prøve (§ 4-7),
3. Vedtak om inndragning og vedtak om karantenetid grunnet forfalskning mv. (§ 3-7),
4. Vedtak om utestenging fra institusjonen, bortvisning og tap av retten til å gå opp til eksamen (§ 4-8),
5. Vedtak om at en student ikke er skikket for et yrke og eventuell utestengning fra studiet på dette grunnlag (§ 4-10),
6. Avgi uttalelse i sak om utestenging fra klinisk undervisning eller praksisopplæring grunnet straffbare forhold (se § 4-9).
7. Vedtak om salærnedsettelse ved advokatbistand (§ 4-8).

Styret delegerer til rektor å utnevne medlemmer til universitetets klagenemnd.

1.3 Rektor

Rektor ved NTNU er ansatt og daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet, jf. § 10-4. Rektor er ifølge loven sekretær for styret og forbereder saker og gir tilrådninger i faglige og administrative saker for styret i samråd med styreleder, og er på styrets vegne ansvarlig for drift av eiendom og økonomi – og formuesforvaltning. Se nærmere beskrivelse av rektors ansvar i Styringsreglementet for NTNU.

I studieforskriftene har styret i enkelte tilfeller tillagt myndighet direkte til fakultetene (to-sporet modell), og danner dermed et unntak fra regelen om at styret delegerer myndighet til rektor.

Styret delegerer til rektor beslutningsmyndighet så fremt delegering ikke er avskåret i loven eller andre steder, eller følger av styrets delegasjonsvedtak. Rektor kan delegere videre til sine prorektorer, direktører, og dekaner/viserektorer så fremt annet ikke er bestemt.

Prorektorer, direktører og dekaner/viserektorer kan delegere videre dersom annet ikke er bestemt.

Rektor kan delegere til virksomhetens utvalg så fremt delegasjon ikke er avskåret i lov eller annet. Slik beslutningsmyndighet kan ikke delegeres videre.

1.4 Stedfortrederfunksjon

Ledere på to nivåer ved NTNU, dvs. rektor, fakultet/NTNU i Gjøvik/ NTNU i Ålesund, samt Museumsdirektør, skal ha en fast stedfortreder som trer i funksjon med tilsvarende fullmakter og myndighet som den leder man fungerer for.

Styret vedtar at prorektor for forskning er stedfortreder for NTNUs rektor.

Rektor kan ved stedfortreders fravær bemyndige sine øvrige prorektorer eller direktører å opptre som stedfortreder.

I administrative saker bemyndiges direktører ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund som fast stedfortreder for viserektor i administrative saker. I faglige saker bemyndiges dekan/tidligere prorektor ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund som fast stedfortreder.

2. Myndighet og fullmakter knyttet til funksjonsområder

2.1 Påtalefullmakt ved lovbrudd

Styret delegerer til Rektor selv å begjære påtale for lovbrudd. Styret delegerer til Rektor å anmelde straffbare forhold, samt uttale seg om hvorvidt allmenne hensyn foreligger til påtalemyndigheten.

2.1.1. Vedtakelse av forelegg

Styret gir rektor selv fullmakt til å vedta forelegg på vegne av universitetet (foretaksstraff). Dersom rektor vurderer å nekte å vedta forelegg, må styret selv avgjøre saken.

2.2 Erstatningsansvar

Styret gir rektor fullmakt til å inngå forlik eller innrømme erstatningsansvar og utbetale erstatning, innen rammen av særskilt fullmakt gitt av Kunnskapsdepartementet.

Fullmakten gjelder de saker der NTNU selv skal dekke beløpet innenfor egne budsjettammer.

I saker som gjelder erstatning over det angitte nivået i fullmaktsdokumentet skal saken forelegges Kunnskapsdepartementet til avgjørelse.

Nærmere vilkår og bruk av fullmakten er presisert i særskilt vedlegg til tildelingsbrevet.

2.3 Utdanningsvirksomhet

Styret har gjennom fastsettelse av studie- og opptaksforskrifter delegert myndighet til rektor og fakultetene. NTNU har følgende studie- og opptaksforskrifter som er fastsatt av styret:

- Forskrift om studier ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)
- Forskrift for graden philosophiae doctor (PhD) ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)
- Forskrift for graden dr.philos. ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)
- Forskrift om opptak til studier ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)
- Forskrift om opptak til praktisk-pedagogisk utdanning ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)
- Forskrift for integrert PhD utdanning ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)
- Praksisforskrift for sivilingeniørutdanningen ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

I tillegg er det innenfor enkelte studier åpnet for å vedta utfyllende regler til studieforskriften.

Styret har i de fleste studiesaker delegert myndighet direkte til fakultetene. Dette innebærer at dekanene/viserektorene ved de respektive fakultet/studiesteder er bemyndiget til å treffe bindende beslutninger innen rammen av forskriftsbestemmelsene. Der forskriftene benytter «fakultetet selv» kan ikke fakultetets delegerte myndighet delegeres videre ned til instituttnivå.

Styret har i studie-, phd- og opptaksforskriftene delegert myndighet til rektor der det er behov for en sentral koordinering.

2.4 Økonomi

2.4.1 Utbetalinger til rektor

Styreleder gis fullmakt til å godkjenne utbetalinger til rektor.

Fullmakten kan delegeres videre til direktørnivå. Denne skal være skriftlig og angi avgrensning i utbetalinger til rektor.

2.4.2 Budsjettdisponeringsmyndighet

Alle disposisjoner som medfører økonomiske forpliktelser for virksomheten skal bekreftes av en som har budsjettdisponeringsmyndighet.

Styret delegerer budsjettdisponeringsmyndighet til Rektor.

Rektor kan delegere budsjettdisponeringsmyndigheten til ansatte på lavere nivå.

Delegert budsjettdisponeringsmyndighet kan delegeres videre og alle delegasjoner skal være skriftlig.

2.4.3 Eksternt finansiert aktivitet (Boa)

Styret gir Rektor ansvar og fullmakt til å inngå avtaler/kontrakter med eksterne finansieringskilder.

Rektor er ansvarlig for at den nødvendige faglige og økonomiske oppfølgingen av BOA-prosjektene blir ivaretatt, samt at BOA-virksomheten oppfyller kravene i Reglement F-07-13.

Rektor gir dekan/viserektor generell fullmakt til å disponere bevilgninger til fakultetet/enheten og andre inntekter fakultetet/enheten skaffer seg med grunnlag i fullmakter til å drive eksternt finansiert virksomhet.

Fullmakten kan delegeres videre til innenfor de gitte retningslinjer (jf. økonominstruksen) for slik delegasjon. Viserektor har samme fullmakter som dekan.

2.4.3.1 EU- finansierte prosjekter

For prosjekter finansiert av EU-programmer skal søknader kvalitetssikres iht. fastsatte rutiner og retningslinjer. Søknadene skal underskrives av dekan/viserektor eller den dekanen/viserektoren bemyndiger eller av rektor eller den rektor bemyndiger.

For alle EU-kontrakter (Grant Agreements) og samarbeidsavtaler knyttet til Horisont 2020, samt avtaler knyttet til prosjekter under EØS finansieringsordningen (EEA og Norway Grants), må signering av søknad og samarbeidsavtaler skje på rektornivå.

Rektor gir Prorektor for forskning fullmakt til å underskrive søknad og samarbeidsavtaler på NTNUs vegne («Legal Signatory»), for Grant Agreements og prosjekter under EØS-finansieringsordningen.

2.4.3.2 Søknader til større senter-ordninger

Søknader til større senter-ordninger skal kvalitetssikres og godkjennes av rektor eller den rektor bemyndiger.

2.5 Utsatt publisering

Styret gir rektor fullmakt til å utsette publisering av forskningsresultater jf. uhl. § 1-5, inntil 6 måneder om gangen, inntil to ganger (6 + 6).

2.6 Forvaltning av NTNUs eierinteresser

Kunnskapsdepartementet har gitt NTNU fullmakt til å forvalte statens eierinteresser på vegne av departementet. Departementets retningslinjer for hvordan styrings- og kontrollmyndigheten skal utøves skal legges til grunn. Nærmere vilkår og bruk av fullmakten er presisert i Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev med vedlegg.

2.6.1 Generalforsamlingsfullmakt

Styret delegerer generalforsamlingsfullmakten til rektor. Rektor gis fullmakt til å representere NTNU på ordinær eller ekstraordinær generalforsamling i de selskaper NTNU har eierinteresser i.

Styremedlemmer velges av generalforsamlingen.

2.6.2 Inntreden i rettssubjekter, aksjekjøp – og salg

Styret selv vedtar opprettelse av eller inntreden i egne rettssubjekter, herunder kapitalinnskudd, og strategisk salg av aksjer. Styret skal kunne godtgjøre at eierskapet er av faglig interesse.

Styret delegerer til rektor å selge aksjer, hvor salget ikke er av strategisk karakter.

Det forutsettes at Styret holdes orientert ved salg.

2.6.3 Erverv og avhending av fast eiendom, og eiendomsforvaltning

Styret selv foretar erverv og avhending av fast eiendom.

Styret delegerer til rektor myndighet til å utøve den daglige eiendomsforvaltning.

Styret gir rektor fullmakt til å inngå avtaler om leie og bortleie av grunn, stiftelse og forvaltning av servitutter og bruksrettigheter som ikke påvirker NTNUs bruk av egne eiendommer og arealer i nevneverdig grad og som ikke er av prinsipiell art.

Rektor kan videredelegere denne myndigheten og fullmakten.

2.7 Personal

2.7.1 Arbeidsgiveransvaret

Styret gir rektor fullmakt til å utøve og videredelegere arbeidsgiveransvaret i virksomheten.

Delegasjonen gjelder arbeidsgiveransvaret ut over styrets egne oppgaver.

Rektor gir direktør for økonomi og eiendom, direktør for organisasjon, prorektorer, viserektorer, dekaner^{*}, museumsdirektør, og direktører for § 1-4 virksomhet, fullmakt til å utøve arbeidsgiveransvaret i den enkelte driftsenhet/den enkelte ansvarsområde.

Delegasjonen gjelder arbeidsgiveransvaret ut over styrets og rektors egne oppgaver.

Arbeidsgiveransvaret kan delegeres videre til respektive underordnede ledere med personalansvar innen de rammer som følger av styringsreglement og personalreglement ved NTNU.

2.7.2 Arbeidsgiverpart etter Hovedavtalen/Hovedtariffavtalen i Staten

NTNUs øverste partssammensatte organ i henhold til Hovedavtalen i staten er SESAM (Sentralt samarbeidsutvalg).

Styret gir rektor fullmakt til å opptre som arbeidsgiverpart i henhold til Hovedavtalen/hovedtariffavtalen i Staten.

Rektor gir organisasjonsdirektøren fullmakt til å lede SESAM med fullmakt til å gjennomføre drøftinger og forhandlinger på arbeidsgivers vegne.

Rektor delegerer til organisasjonsdirektøren å lede årlige lønnsforhandlinger og andre sentrale forhandlinger etter HTA.

Organisasjonsdirektøren kan delegere ovennevnte oppgaver videre.

2.8 Helse, miljø og sikkerhet

Styret delegerer til Rektor ansvaret for oppfølgingen av helse, miljø og sikkerhet,- og beredskapsarbeidet ved NTNU.

Dette innebærer at Rektor gis myndighet til å sørge for at lovens krav til vernetjeneste (verneombud og AMU) og bedriftshelsetjeneste, samt internkontrollsystem og beredskapssystemer og planer, er på plass.

Rektor delegerer til organisasjonsdirektøren myndighet til å sørge for tilfredsstillende HMS-tjenester, herunder sikkerhetsberedskap, bedriftshelsetjeneste og vernetjeneste, ved NTNU.

2.9 Informasjonssikkerhet

Rektor er øverste ansvarlig for informasjonssikkerhet på styrets vegne.

Rektor delegerer til organisasjonsdirektøren å utøve det daglige behandleransvaret.

^{*} Dette gjelder ikke dekaner ved Ålesund og Gjøvik

Rektor delegerer til organisasjonsdirektøren myndighet til å godkjenne, koordinere og iverksette tiltak for å sikre at behandlingen av personopplysninger skjer i henhold til NTNUs mål og overordnede retningslinjer og lovbestemte krav, og at informasjonssikkerheten fungerer tilfredsstillende.

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: **Faglige integrasjonsprosjekter 2016**

1. Målgrunnlaget for faglig integrasjon

Fusjonen er trådt i kraft og faglige integrasjonsprosjekter skal igangsettes. Målgrunnlaget for prosjektene hviler på tre akser:

Styresak 52/15 Årsplan for 2016, samt langtidsutsikter 2017-2019:

- Hovedprioritering 3: Framtidsrettede studier og innovative læringsformer;
Virksomhetsmål 8, 9 og 10:
 - ✓ NTNU skal starte arbeidet med samordning av studieporteføljen.
 - ✓ NTNU skal fremme undervisningskompetanse og utvikle NTNU Toppundervisning.
 - ✓ NTNU skal videreutvikle bruken av digitale verktøy for samhandling, undervisning, læring, vurdering og studieadministrasjon.
- Hovedprioritering 6: Fusjon;
Forslag til fusjonsmål fremmes som egen beslutningssak til dette styremøtet.

Fusjonsplattformen:

- Det vises spesielt til delkapitlet 2.1 Framtidsrettet utdanning. Utover kvalitetsutvikling finner vi her ambisjoner og mål som gjelder læringsutbytte, samspillet disiplin- og profesjonsfag, moderne teknologi/læringsprosesser og samordning av studietilbud.

SAK:

- Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon er ett av de sentrale målene i gjeldende kunnskapspolitikk og gir derfor også retning for arbeidet med faglig integrasjon.

2. Utdanningsprosjekter

Rektor ser i første omgang muligheter for gevinstrealisering inn utdanningsområdet. Med basis i målgrunnlaget vil innretningen være økt utdanningskvalitet, forskningsbasert utdanning og bærekraftige studietilbud. Bærekraftige studietilbud innebærer at studiene er attraktive for utdanningssøkerne, ressursbruken er forsvarlig og kandidatene er etterspurt av arbeidsmarkedet. For kandidatens læringsutbytte har eksempelvis Fusjonsplattformen lagt denne ambisjonen til grunn for NTNU (delkapittel 2.1):

Våre utdanninger skal gi solid kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse, som utgjør et godt grunnlag for yrkeskarriere og livslang læring. Våre studenter skal møte forskning i et mangfold av fag og disipliner, og studieprogrammene skal ha et tydelig internasjonalt perspektiv. Kandidatene skal evne å reflektere over ulike fagfelts egenart, styrker og begrensninger. De skal være i stand til å møte nasjonale og globale utfordringer, og de skal ha kompetanse innen etikk, tverrfaglig samarbeid og innovasjon. Kandidater fra NTNU skal

kjennetegnes ved å være ansvarlige og engasjerte samfunnsborgere med høy kunnskap og integritet.

Det planlegges nå prosjekter innen fagområdene lærer/lektor, helse og sosial, økonomi/ledelse, teknologi og informatikk. Arbeidsgrupper på hvert av områdene skal beskrive helheten, foreslå samordning og fremme forslag om eventuelle nye gradsgivende utdanninger i lys av framtidige behov. Etter- og videreutdanning skal inngå i utredningene, både den ekstern- og bevilgingsfinansierte. Ph.d-studier blir ikke del av faglig integrasjonsarbeidet i denne omgang.

Arbeidsgruppene ledes fra rektoratet. Utpeking av aktuelle utdanningsområder og studier gjøres i samspill med de relaterte dekanene. Det blir lagt vekt på delprosjekter der resultater og effekter kan tas ut seg relativt raskt.

Gruppene får en sterk faglig sammensetning, og det vil være aktuelt å vurdere nærmere lederrepresentasjon på institutt- eller dekannivå. Medarbeidere med god kjennskap til nasjonale rammeplaner vil inngå i gruppene. Slike rammeplaner legger betydelige premisser for lærerutdanning og helsefag med hensyn til innhold og emneomfang. Medvirkning fra studenter og arbeidstakerorganisasjoner vil bli ivaretatt.

Arbeidsgruppene arbeider i prosjektmodus i 2016. Hvordan arbeidet organiseres videre avklares etter at ny fakultetsledelse starter opp i januar 2017. Det kan være naturlig at flere av arbeidsgruppene da blir ledet av fakultetene.

3. Nært samspill med studieporteføljeprosessen, rask avklaring av obligatoriske emner på bachelor- og masternivå

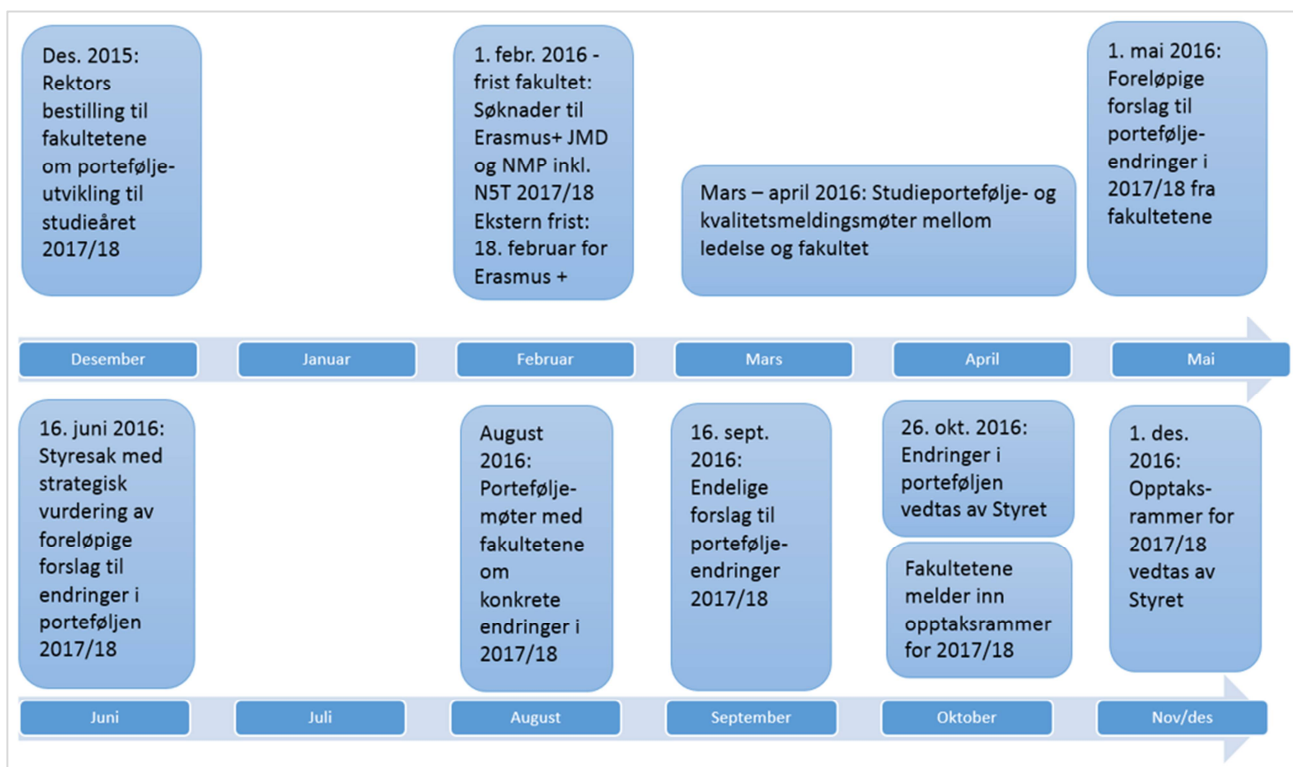
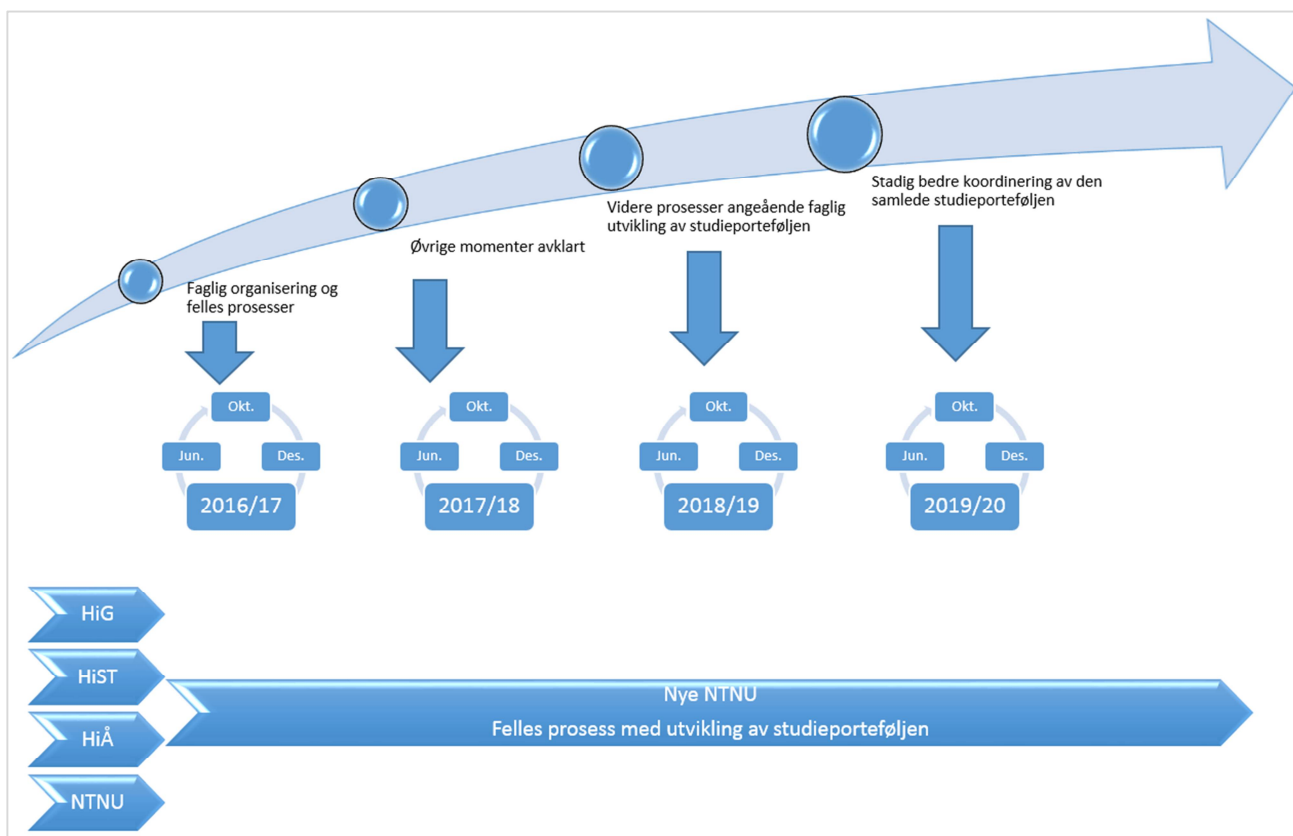
Utdanningsprosjektene vil være i tett samspill med den ordinære studieporteføljeprosessen ved NTNU med dens aktiviteter, milepæler og felles prosedyrer og krav, hjemlet i en rekke sentrale og lokale bestemmelser.

Det er viktig å få en rask avklaring på den videre bruken av obligatoriske emner ved alle gradsgivende studier. På bachelornivå gjelder dette dagens tre fellesemner Ex.phil, Ex.fac og Perspektivemne, på masternivå Eksperter i team. Det blir opprettet arbeidsgrupper som skal fremme forslag om bruken av obligatoriske emner på bachelor- og masternivå og egen gruppe som skal vurdere felles emnestørrelse ved NTNU.

Spørsmålet om obligatoriske emner må avklares i styremøtet i juni 2016 for å gi premisser for studieplanprosessene 2016/2017, der målet er å starte opp nye utdanninger fra høsten 2017.

Vedlegg:

Studieporteføljeutvikling: aktivitets- og beslutningsflatene gjennom året



N O T A T

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Sikker drift i fusjonsarbeidet – oppdatert status

Formål med saken:

Formålet med saken er å orientere om status, videre arbeid og risiko i arbeidet med å sikre driften i fusjonsarbeidet.

1. Bakgrunn

Styret ble i 2015 løpende orientert om fusjonsprosessen og utviklingen i risikobilde for sikker drift, senest i styremøtet 24.11. Det legges nå frem statusrapport over arbeidet pr. 1. februar 2016.

Arbeidet med sikker drift ble i 2015 utført i regi av fusjonsprosjektet. I 2016 er arbeidet forankret som eget prosjekt under organisasjonsdirektøren, jf også styresak 50/15. Arbeidsgruppe for sikker drift er i hovedsak videreført, og koordinerer slutføring av arbeidet som skjer innen de enkelte administrasjonsområdene.

2. Oppdatert status arbeid

Status gjennomførte tiltak

Som styret tidligere er gjort kjent med ble det våren 2015 identifisert i alt 361 tiltak som nødvendige for sikre driften i 2016. Alle kritiske tiltak, samt de fleste av øvrige tiltak, ble gjennomført etter plan i 2015. Hovedaktivitet i arbeidet med sikker drift er nå å gi brukerstøtte og opplæring, slutføre arbeidet med de enkelte brukeres tilganger og rettigheter, samt tilpasse arbeidsflyt og rutiner.

Overgangen til nye datasystemer fra 1.1.2016 gikk uten vesentlige problemer. I dette ligger bla at intranettet/Innsida er etablert som felles intern kommunikasjonskanal, en er godt i gang med etableringen av felles ekstern web og det er etablert felles tilgang til litteraturtjenester og informasjonsressurser. Første lønnsdag i nye NTNU 12. januar gikk som planlagt, og det ble overført 212 mill til i alt 7996 medarbeideres bankkonto. Det har vært noen mindre utfordringer i forbindelse med overgangen, men disse blir løpende håndtert og løst.

Arbeidet med sikker drift er gjennomført innenfor avsatt budsjetttramme så langt.

Videre arbeid

Viktigste gjenstående tiltak innen sikker drift er sammenslåing til en felles base for studentsystemet (FS), samt endringer av grensesnitt og integrasjoner i tilknytning til dette, bla innenfor økonomi og bibliotek. Dette skal være gjennomført senest 15. mars. Det vil også være stort fokus på arbeidet med internkommunikasjon mot ansatte og studenter, samt kultur-bygging fremover. Regnskap 2015 i de fire institusjonene er under avslutning og deretter opprettes åpningsbalanse for nye NTNU i økonomisystemet for 2016. Videre vil en starte arbeid med å etablere historiske baser for økonomidata og det startes arbeid med å konvertere arkiver til historiske baser.

Vurdering av risiko

Ved at overgangen til nye felles systemer er gjennomført ute vesentlige feil vurderes naturlig nok risikoen som vesentlig redusert. Største risikoområde p.t. vurderes å være overbelastning på medarbeidere ved de tidligere høgskolene, særlig innen økonomiområdet. Igangsatte tiltak for å ivareta medarbeidere og unngå overbelastning videreføres. Dette innebærer at ledere har særskilt fokus på oppfølging av medarbeidere, prioritering av oppgaver og løpende vurderer behovet for evt. ekstraressurser i en overgangsfase.

Oppdatert risikobilde pr. 1. februar 2016

Overordnede risikoområder	Risiko 29.4. 2015	Risiko 3.6. 2015	Risiko 15.8. 2015	Risiko 15.10 2015	Risiko 10.11 2015	Risiko 20.11 2015	Risiko 1.2 2016
1. Ressursknapphet /overbelastning nøkkelpersoner							
2. Dataflyt og grensesnitt mellom systemer og tjenester feiler							
3. Konverteringsarbeider gjennomføres ikke etter plan							
4. Lave søkertall grunnet mangler i rekrutterings og opptaksprosess							
5. Manglende beslutningsfullmakter							
6. Stort samtidig endringsvolum							

Fargeforklaring

Grønn: Lav risiko, prosess gjennomføres innenfor plan og budsjett

Orange: Akseptabel risiko som forutsetter risikoreduserende tiltak

Rød: Uakseptabel risiko som forutsetter risikoreduserende tiltak, og endringer i plan og/eller budsjett

3. Oppsummering

Overgangen til nye datasystemer fra 1.1.2016 gikk uten vesentlige problemer. Arbeidet med sikker drift er i det alt vesentlige i rute. Viktigste gjenstående tiltak innen sikker drift er sammenslåing til en felles base for studentsystemet (FS), samt endringer av grensesnitt og integrasjoner i tilknytning til dette, bla innenfor økonomi og bibliotek.

Største risikoområde p.t. vurderes å være overbelastning på medarbeidere ved de tidligere høgskolene, særlig innen økonomiområdet. Tiltak som er igangsatt for å ivareta medarbeidere og unngå overbelastning videreføres.