



PROTOKOLL

fra Kollegiets møte torsdag 18. september 1997, kl. 0900-1545
Møtested: Styrerom 224, Hovedbygningen, Gløshaugen.

Til stede:

Kollegiet:

Rektor, professor Emil Spjøtvoll (ikke tilstede under sak 169/97)
Prorektor, førsteamanuensis Rigmor Austgulen
Førsteamanuensis Mari-Ann Einarsrud
Forskningsleder, professor Kari Melby
Professor Torgeir Moan
Professor Hallvard Ødegaard
Rådgiver Kirsti Schei
Forskningstekniker Otto Frengen
Student Hilde Brandegg
Student Jarle Kverneggen
Student Aslaug Helene Strømmen
Administrerende direktør Dag Flaa (ikke tilstede under sakene 172, 159-168/97)
Informasjonsdirektør Anne Karin Sveinall

Administrasjonen:

Universitetsdirektør Tor H. Johansen
Assisterende universitetsdirektør Peter Lykke
Sekretariatsleder Åse Sjømæling

Sakene ble behandlet i denne rekkefølge: K-saker 171, 173, 169, 174, 170, o-sak 22, K-saker 172, 159-168, eventueltsaker og referatsaker.

K-sak 159/97 Professorat i mekanikk (numerisk faststoffmekanikk).

Tilsetting.

Notat. U.off. § 6.4.

Vedtak:

1. Kollegiet tilsetter

Dr.ing. Bjørn Skallerud

som professor i mekanikk (numerisk faststoffmekanikk).

2. Kollegiet pålegger Bjørn Skallerud i løpet av to år å gjennomgå kurs i universitetspedagogikk.

K-sak 160/97 Professorat i produksjons- og kvalitetsteknikk (dataintegret produksjon).

Tilsetting.

Notat. U.off. § 6.4.

Vedtak:

Kollegiet tilsetter

Dr.rer.nat Wolfgang Koch

som professor i produksjons- og kvalitetsteknikk (dataintegret produksjon).

K-sak 161/97 Opprykk til professor etter kompetanse - sosiologi.

Søknadsrunde 1995.

Notat. U.off. § 6.4

Vedtak:

Kollegiet tildeler professor Jan Tøssebro opprykk til professor etter kompetanse innen fagområdet sosiologi. Virkningsdato er 01.05.95.

K-sak 162/97 Opprykk til professor etter kompetanse - sosialøkonomi.

Søknadsrunde 1996.

Notat. U.off. § 6.4

Vedtak:

Kollegiet viser til uttalelse fra den nasjonale komiteen og godkjenner den sakkyndige bedømmelsen for Ragnar Nymo.

K-sak 163/97 Opprykk til professor etter kompetanse - matematikk.

Notat. U.off. § 6.4

Vedtak:

1. Kollegiet viser til uttalelse fra den sakkyndige komiteen og godkjenner den sakkyndige bedømmelsen for Øyvind Solberg.
2. Kollegiet tildeler førsteamanuensis Øyvind Solberg opprykk til professor etter kompetanse. Virkningsdato er 01.05.97.

K-sak 164/97 Opprykk til professor etter kompetanse - matematikk.

Notat. U.off. § 6.4

Vedtak:

1. Kollegiet viser til uttalelse fra den sakkyndige komiteen og godkjenner den sakkyndige bedømmelsen for Trond Digernes.
2. Kollegiet tildeler førsteamanuensis Trond Digernes opprykk til professor etter kompetanse. Virkningsdato er 01.05.97.

K-sak 165/97 Professorat II i datateknikk og informasjonsvitenskap.

Betenkning.

Notat.

Vedtak:

1. Kollegiet vedtar følgende betenkning:

**BETENKNING FOR PROFESSORAT II I DATATEKNIKK OG INFORMASJONS-
VITENSKAP**

Professoratet er administrativt knyttet til Institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap ved Fakultet for fysikk, informatikk og matematikk, Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU). Instituttet har for tiden tilsatt 10 professorer, 2 professor II, 19 i mellomgruppestillinger og ca 20 stipendiater.

Professor II-stillinger har en stillingsandel på 20% og er åremålsstillinger med inntil 5 års varighet med mulighet for tilsetting i flere perioder.

Instituttet omfatter 7 fagområder for siv.ing.studiet: Algoritmekonstruksjon, Databaseteknikk, Datamaskiner, Grafikk/bildebehandling, Informasjonssystemer, Kunnskapssystemer, Program-/systemutvikling og 5 fagområder for frie studier: Datastøttet læring, Informasjonsforvaltning, Kunstig intelligens, Menneske-maskin interaksjon (HCI), Systemarbeid.

Professoratet har særlig ansvar for undervisning og forskning innen områdene dataanalyse, visualisering og mønstergjenkjenning med vekt på anvendelse innenfor medisinsk teknologi. Ved bedømming vil en under ellers like forhold legge vekt på industriell relevans og erfaring.

Resten som standardtekst vedtatt i K-sak 45/97 med endringer av 08.07.97.

K-sak 166/97 Professorat II i samfunnsvitenskapelig kvinneforskning.

Betenkning.

Notat.

Vedtak:

1. Kollegiet vedtar følgende betenkning:

BETENKNING FOR PROFESSORAT II I SAMFUNNSVITENSKAPELIG KVINNEFORSKNING.

Professoratet er administrativt knyttet til det institutt hvor vedkommende har sin basiskompetanse. Arbeidssted vil bli Senter for kvinneforskning.

Senter for kvinneforskning har i for tiden tilsatt 1 professor (forskningsleder), 1 professor II, 1 mellomgruppestilling (kjønn og teknologi) og 3 stipendater.

Professor II-stillinger har en stillingsandel på 20% og er åremålsstillinger med inntil 5 års varighet med mulighet for tilsetning i flere perioder.

Senter for kvinneforskning er et tverrfaglig senter ved NTNU og er videreført for en ny prøveperiode på 4 år fra 01.01.94. Det betyr at prøveperioden utløper i 1997, og at det dermed må tas forbehold med hensyn til spørsmålet om videreføring. Senteret har som formål å utvikle kompetanse i og stimulere til kvinneforskning gjennom å initiere kvinneforskningsprosjekter, være et veilednings- og kompetansesenter og arrangere seminarer og forskerkurs.

Professoratet skal inngå i initiering av prosjekter, planlegging og gjennomføring av senterets faglige tilbud til det vitenskapelige miljøet og andre miljøer som senteret har formidlingsoppgaver ovenfor. Særlig gjelder dette planlegging og gjennomføring av tverrfaglig forskerutdanning på doktorgradsnivå, der senteret har inngått samarbeide med øvrige sentra for kvinneforskning i Norge. Sammen med senterets ledelse skal professor II delta i den langsiktige strategiske planleggingen av senterets virksomhet.

Den som tilsettes må kunne dokumentere vitenskapelig kompetanse innenfor kvinne- og kjønnsforskning og ha erfaring fra forskerveiledning og forskerutdanning. Den faglige bakgrunnen kan være fra en eller flere samfunnsvitenskapelige disipliner, men det vil bli lagt på tverrfaglig orientering. Ved bedømmelse av søkere vil det dessuten bli lagt vekt på bredde i vitenskapelig/faglig innsats, samt pedagogiske og administrative kvalifikasjoner og evne til samarbeid.

Resten som standardtekst vedtatt i K-sak 45/97 med endringer av 08.07.1997.

K-sak 167/97 Oppnevning av sakkyndig komite - yrkesfagdidaktikk.

Notat.

Vedtak:

Kollegiet oppnevner:

Førsteamanuensis Tor Vidar Eilertsen, Universitetet i Tromsø
Professor Gunnar Handal, Universitetet i Oslo
Førsteamanuensis Hilde Hiim, Høgskolen i Akershus

til å foreta sakkyndig bedømmelse av søkere til stilling som førsteamanuensis/
universitetslektor i yrkesfagdidaktikk.

Professor Svein Lorentzen oppnevnes som administrator for komiteens arbeid.

K-sak 168/97 Opprykk til professor etter kompetanse - oppnevning av to nye sakkyndige (fysikk).

Notat.

Vedtak:

Kollegiet oppnevner følgende to nye sakkyndige i nasjonal komite for å vurdere søknad om opprykk til professor etter kompetanse innen fagområdet fysikk:

Professor Lena M. Torell, Chalmers tekniske høyskole, Gøteborg
Professor Inge Røeggen, Universitetet i Tromsø.

K-sak 169/97 Søknad om opprettelse av faget religionsvitenskap.

Notat.

Vedtak:

Kollegiet vedtar å søke departementet (KUF) om å få etablere faget religionsvitenskap ved NTNU på grunnfags-, mellomfags- og hovedfagsnivå innenfor cand.philol.-graden, med sikte på oppstart på grunnfaget i vårsemesteret 1998.

Med bakgrunn i universitetsdirektørens notat av 04.09.97, gir Kollegiet, under forutsetning av departementets godkjenning, sin tilslutning til at grunnfaget i religionsvitenskap blir tilbudt innenfor eksisterende ressurser ved Religionsvitenskapelig institutt.

Jarle Kverneggen la fram følgende tilleggsforslag til vedtaket :

“Eventuell opprettelse av mellom- og hovedfagstilbud innen religionsvitenskap forutsettes forelagt Kollegiet som egen sak.”

Stemte for tilleggsforslaget: Einarsrud, Kverneggen, Moan, Strømmen og Ødegaard. Forslaget falt.

Det utlagte ble vedtatt med 6 stemmer. Stemte for det utlagte: Austgulen, Brandegg, Flaa, Melby, Schei og Sveinall.

Mot det utlagte, samt tilleggsforslaget stemte: Frengen.

Stemmeforklaring fra Otto Frengen:

“Mine motforestillinger for å støtte denne saken gjelder usikkerhet og uklarhet gitt i brev av 05.04.97 og 28.09.97 fra HF-fakultetet når det gjelder faglige og økonomiske ressurser spesielt ved oppstart av mellom- og hovedfag.

Det samme gjelder ikke avklarte forhold om og når nedleggelse av livssynskunnskap skal skje.”

K-sak 170/97 Organisering av tverrfaglige sentre.

Notat.

Vedtak:

Saken ble drøftet.

K-sak 171/97 Administrativ effektivitet og kvalitet - ORGUT - videreføring av prosjektet.

Notat.

Vedtak:

1. Kollegiet anser det viktig at NTNU selv kan skaffe tilveie økonomiske midler for en offensiv strategisk utvikling av NTNU og understreker betydningen av styringsgruppens mål om å frigjøre 50-100 mill kr til primærfunksjonene.
2. Kollegiet vedtar at ORGUT videreføres fram til 31.12.98 koordinert og ledet av den allerede oppnevnte styringsgruppen. ORGUT organiseres som et prosjekt med et sekretariat og med eget kostnadssted og egen bevilgning. Sekretariatet gis en ramme på tre stillinger og en netto bevilgningsramme for 1997 på kr 600 000 og for 1998 kr 900 000.
3. Kollegiet ber Styringsgruppen fortsette sitt arbeid i henhold til mandatet gitt i K-sak 91/97, og slutter seg til at prosjektet gjennomføres på grunnlag av utkast til prosjektbeskrivelse av 05.09.97. Rektor gis fullmakt til å fastsette den endelige prosjektbeskrivelsen i lys av debatten i Kollegiet. Prosjektbeskrivelsen vedlegges protokollen.
4. Styringsgruppen gis fullmakt til å velge delprosjekt, til å fastsette mandat, retningslinjer og framdriftsplan og til å utpeke medlemmer i arbeidsgruppene for de ulike delprosjektene.

K-sak 172/97 Årlige lønnsforhandlinger ved NTNU pr. 01.08.97 - forhandlingsfullmakt.
Notat.

Vedtak:

Kollegiet viser til universitetsdirektørens notat av 05.09.97 m/ vedlegg. På vegne av NTNU som arbeidsgiver gis universitetsdirektøren, eller den han bemyndiger, fullmakt til å føre årlige lokale lønnsforhandlinger med virkning pr. 01.08.97.

K-sak 173/97 Kollegiets møter 1998.

Notat.

Vedtak:

Kollegiet vedtar følgende møteplan for 1998:

Vår 1998: Torsdag 22.01.98
 Torsdag 19.02.
 Torsdag 19.03.
 Torsdag 30.04.
 Onsdag 20.05.
 Mandag 15.06.

Høst 1998: Onsdag 26.08.
 Torsdag 17.09.
 Torsdag 08.10.
 Torsdag 29.10.
 Torsdag 19.11.
 Onsdag/torsdag 16. og 17.12.

K-sak 174/97 Flytting av paviljong.

Notat.

Vedtak:

Universitetsdirektøren gis fullmakt til å forhandle med Trondheim kommune om å midlertidig få sette opp en paviljong primært på Dragvoll, subsidiært på Gløshaugen i tråd med diskusjonen i Kollegiet 18.09.97. Videre gis Universitetsdirektøren fullmakt til å disponere bruken av paviljongen.

Orienteringssak:

O-sak 22/97 Organisering av oppdragsvirksomheten ved NTNU - rammeavtaler med stiftelsene SINTEF, ALLFORSK og SEVU.

Notat.

Eventuelt.

1. Med henvisning til forutsetningene for Kollegiets vedtak i sak 172/97: Årlige lønnsforhandlingene ved NTNU, påpekte prof. Moan nødvendigheten av snarest å etablere retningslinjer for fastsettelse av lønn ved nyansettelser i vitenskapelige stillinger og å videreføre arbeidet med harmonisering av kompensasjon i form av personlig lønn, midler til avlastning av undervisningsforpliktelser, eller lignende for dekaner og andre med tunge verv.
2. Mari-Ann Einarsrud etterlyste orienteringssak om internhusleie ved NTNU, samt en orientering om kostnadsutviklingen mht. strøminkjøp i 1997.
3. Mari-Ann Einarsrud etterlyste bedre informasjonsflyt vedrørende Realfagsbyggeprosjektet.
- 4.** Jarle Kverneggen ønsket status i arbeidet for ny budsjettmodell for NTNU.

Referatsaker:

Ref-sak 100/97 Innst.S. nr. 285 (96/97): Innstilling fra kirke-, utdannings- og forskningskomiteen om lærerutdanning.

Ref-sak 101/97 Referat fra møte 29.05.97 i Programstyret for fellesemnet ved NTNU.

Ref-sak 102/97 Referat fra møte 02.09.97 i Den sentrale klagenemnd.

Ref-sak 103/97 Årsrapport for 1996 fra Den sentrale klagenemnd.

* * * * *

Neste møte

Neste møte i Kollegiet er berammet til torsdag 09.10.97, kl. 0900.

* * * * *

ORGUT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

PROSJEKTBEKRIVELSE -

Behandlet i Kollegiet 18.09.97 og endelig fastsatt av Rektor 23.09.97 etter fullmakt

ORGANISASJONSUTVIKLING VED NTNU - ORGUT

ORGUT er NTNUs viktigste organisasjonsutviklingsprosjekt. Det har som siktemål å effektivisere virksomheten, frigjøre ressurser og å øke kvaliteten på tjenestene slik at NTNU kan tilby bedre betingelser for undervisning, forskning, formidling og læring og å gi mulighet for nødvendig omstilling. ORGUT i seg selv representerer et overordnet tiltak som ikke erstatter det kontinuerlige forbedringsarbeid (hverdagsrasjonaliseringen) som foregår og som skal foregå som del av lederansvaret i de ulike delene av universitetet. Tvert imot skal prosjektet inspirere til og også gi mål og retning for dette arbeidet.

1. HVORFOR ORGUT?

ORGUT-prosjektet er begrunnet i forhold som dels ligger utenfor, dels ligger innenfor NTNU.

1.1. NTNU - En ny institusjon

NTNU består av fagmiljøer med lange tradisjoner, men organisasjonen er en nyskaping som ennå ikke har funnet sin form og sine samhandlingsmønstre verken administrativt eller faglig. Dessuten skal en realisere de faglige intensjonene som den nye institusjonen har nedfelt i sitt strategiske grunnlagsdokument.

- NTNU skal være et foregangsuniversitet når det gjelder samspill og samarbeid på tvers av disiplingrenser både innenfor forskning og undervisning.
- Ved opprettelsen av NTNU foretok en først og fremst en nødvendig organisatorisk tilpasning. Pga innføringstakten var det liten mulighet til å se helhetlig på det teknisk-administrative støtteapparatet og på relevansen av og kvaliteten på de enkelte funksjoner.
- Det er en bred oppfatning internt at ressursbruken og -utnyttelsen innenfor de teknisk-administrative tjenestene ikke er optimal.
- CRE-evalueringen som ble gjennomført våren 1997, munner ut i en rekke forslag som berører beslutningsprosessene, det administrative systemet og samhandling mellom nivåene i organisasjonen. Forslagene krever nærmere utredning og oppfølging.

1.2. Endrede rammebetingelser - Sterkere konkurranse og økt behov for samfunnsorientering

NTNUs rammebetingelser vil endre seg raskt i årene som kommer, og konkurransen og kravene til omstilling og optimal bruk av ressursene vil bli skjerpet:

- Bevilgningene til universitets- og høgskolesektoren vil stagnere, og NTNU kan ikke planlegge med vesentlig økning i sin rammebevilgning. Dessuten er det en ubalanse mellom forbruket på lønn på den ene siden og midler til drift og investeringer på den andre.
- NTNU må konkurrere med andre offentlige og private institusjoner om eksterne midler for å finansiere større deler av sin faglige virksomhet.
- NTNU står overfor en skjerpet konkurranse om dyktige studenter til sine grunnutdanninger både med andre universitet og med private og statlige høgskoler. Samtidig vil etter- og videreutdanning bli et politisk prioritert område i kommende år der en rekke aktører vil tilby sine tjenester i konkurranse med NTNU.
- Det er stor etterspørsel etter høyt kompetent personale, og NTNU må legge de samlede arbeidsbetingelser godt til rette for å konkurrere både med andre offentlige instanser og med privat sektor om denne arbeidskraften. I enkelte fag forsterkes rekrutteringsproblemene ved at en står foran et generasjonsskifte.
- NTNU har som særlig oppgave å utvikle og formidle kunnskap som skal hjelpe næringsliv, forvaltning og samfunn for øvrig til å løse deres praktiske problem og utfordringer.

Utfordringene er komplekse, omgivelsene institusjonene arbeider innenfor er dynamiske og institusjonene konkurransutsatte nasjonalt og internasjonalt. Dette stiller sterke krav til NTNUs omstillings-dyktighet.

2. SIKTEMÅLET MED ORGUT: Effektivisering - Økt kvalitet og relevans

NTNUs oppgave er å delta i den internasjonale vitenskapsbaserte kunnskapsutviklingen på utvalgte områder og å formidle kunnskapen til studenter og samfunnet for øvrig. All ressursbruk skal være fokusert på dette. Ressursene må disponeres slik at NTNUs viktigste mål nås med riktig kvalitet. ORGUT er satt i gang for å finne en organisasjons- og arbeidsform som gjør dette mulig. Prosjektet setter seg både kvantitative og kvalitative mål:

- *Effektivisere og rasjonalisere virksomheten:* ORGUT skal bedre ressursutnyttelsen ved å effektivisere de teknisk-administrative tjenestene. Målet skal dels realiseres ved å forbedre organiseringen av arbeidet, dels ved å ta i bruk ny teknologi og dels ved å fjerne unødvendige operasjoner. Dette skal bli oppnådd gjennom administrative forenklinger, ved å unngå dobbeltarbeid og unødvendige sløyfer i systemet, bedre koordinering og bedre utnyttelse av IT-systemer.
- *Frigjøre ressurser:* ORGUT skal resultere i at ressurser tilsvarende 50 - 100 mill kr blir frigjort fra andre oppgaver og formål og overført til forskning, undervisning og formidling. Dette skal realiseres ved å binde færre ressurser til administrative oppgaver og funksjoner som har liten betydning for universitets primærfunksjoner bli mindre administrative staber, mer tid til forskning og undervisning for det vitenskapelige personalet og gjennom reduserte utgifter til kjøp av varer og tjenester.
- *Øke kvalitet og relevans:* ORGUT skal føre til at NTNU tilbyr mer etterspurte og relevante tjenester til sine ansatte og studenter. ORGUT skal gi økt handlekraft og bedre kvalitet på den strategiske beslutningsprosessen. En skal bedre NTNUs evne til å skape resultater i utdanning og forskning og til å formidle dette til samfunnet. ORGUT skal videreutvikle omstillingsdyktigheten og beredskapen i organisasjonen og forankre og sikre kontinuitet i forbedringsarbeidet. Arbeidet skal øke samhandlingen, forståelsen og den gjensidige respekten horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Prosjektet skal bedre NTNUs troverdighet og øke kontakten med samfunnet utenfor institusjonen.

3. OVERORDNET TILNÆRMINGSMÅTE OG PERSPEKTIV

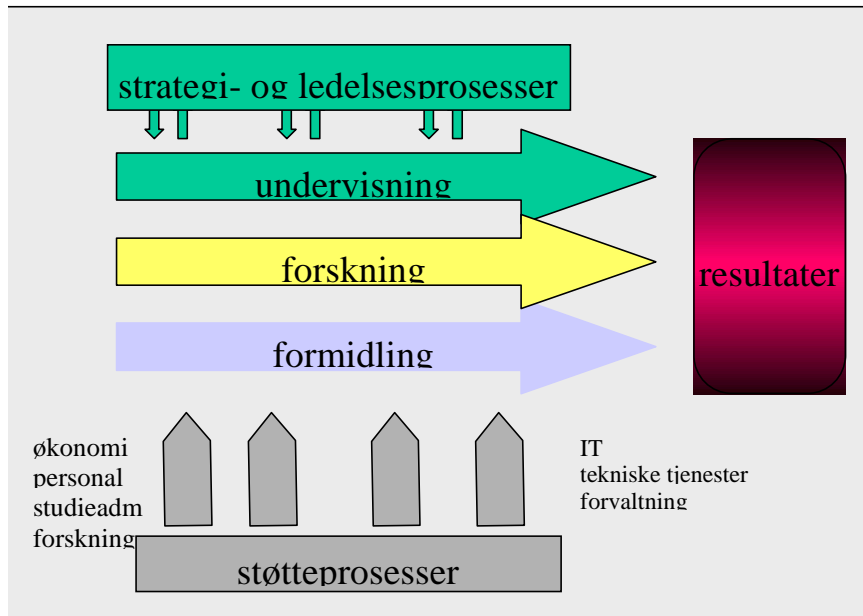
ORGUT retter oppmerksomheten mot prosesser, funksjoner, kvalitet og innsparing, mens tidligere reorganiseringer ved UNIT/NTNU har vært mer opptatt av struktur og arbeidsdeling. ORGUT skal omfatte både faglig og administrativ ledelse og struktur på alle nivåer, samt arbeidsdelingen og samhandlingen mellom dem, men stiller seg nøytralt til faglige prioriteringer innenfor forskning, undervisning og formidling. Prosjektet bygger på følgende grunnleggende oppfatning:

- Det er et forbedringspotensiale i det teknisk-administrative systemet og beslutningssystemet ved alle store organisasjoner, også ved NTNU.
- En skal særlig arbeide for å forbedre det teknisk-administrative støtteapparatet og beslutnings-systemet. Målestokken for arbeidet er om disse tjener primæroppgavene undervisning, forskning og formidling.
- En vil oppnå større effekt ved å fokusere på prosesser - både i ORGUT generelt, i delprosjektene og i det løpende forbedringsarbeidet - enn ved å se utelukkende på resultat eller primært på organisasjon og struktur. Prosesser omfatter både arbeidsoppgaver og informasjonsflyt. Det er viktig å se på avhengigheten mellom ulike ledd i prosessen.

- NTNU må preges av en kultur der avdelinger og enheter ser det som sin hovedoppgave å skape verdier for andre eller for NTNUs primærvirksomhet.

Dette kan illustreres gjennom følgende figur:

Omverden : rammebetingelser



Omverden: rammebetingelser

3.1. Primærfunksjoner og brukere i sentrum

Arbeidet med å utvikle og effektivisere NTNU skal bygge på følgende retningslinjer:

- ORGUT har som siktemål å styrke til primærvirksomheten. Primæroppgavene utføres i fagmiljøene ved instituttene og oppmerksomheten må derfor særlig rettes inn mot de behov, problem og utfordringer som fagmiljøene står ovenfor.
- Utgangspunktet for arbeidet i ORGUT skal være de behov sentrale brukere og kunder har i forhold til det teknisk-administrative støtteapparatet. ORGUT vil i denne forbindelse særlig prioritere vitenskapelig personale og studenter.

3.2. Delprosjekter: Konsentrasjon om støttefunksjoner og strategiprosesser

ORGUT skal konsentrere seg om det teknisk-administrative støtteapparatet og samhandling og arbeidsdeling mellom faglig og administrativ ledelse slik at forholdene legges - praktisk og ressursmessig - best mulig til rette for forskning, undervisning og formidling.

- Støtte- og strategiprosessene skal vurderes ut fra hvilket bidrag - direkte eller indirekte, ressurs- eller kvalitetsmessig - de yter til institusjonens "verdiskaping". Samtidig skal forvaltningsaspektet ivaretas.
- Administrasjonen utfører en rekke operative oppgaver som f eks lønnsutbetalinger, fakturering og regnskap, opptak og eksamensavvikling. Samtidig bidrar de samme administrative enhetene til NTNUs strategiske beslutningsprosess. Produksjonsprosesser og strategiske prosesser skal likevel logisk holdes adskilt.
- I arbeidet skal en finne fram til beste praksis ved egen eller andre institusjoner og søke å implementere denne standarden i egen organisasjonen

ORGUT vil ble organisert og gjennomført i form av delprosjekter. Delprosjektene vil falle innenfor følgende hovedkategorier:

- *Rammer og struktur omkring virksomheten:* Det er behov for å se på regelverket som regulerer arbeids- og oppgavefordeling og delegasjonsforhold mellom avdelinger og nivåer ved NTNU, og instruksjer og reglement som beskriver oppgaver og roller for valgte og administrative ledere.
- *Strategiske prosesser:* Det vil bli satt i gang prosjekter som ser på arbeidsdeling, samhandling og koordinering i beslutningsprosessen generelt og i strategiprosessen spesielt.
- *Støtteprosesser:* Primærfunksjonene er avhengig av en rekke støtteprosesser. Dette omfatter teknisk-administrative tjenester, de redskaper, rutiner, prosedyrer og systemer apparatet har til disposisjon og de standarder som benyttes og den kompetanse, kultur og holdninger de ansatte sitter inne med. Inn under dette faller også støtteapparatet omkring den utadrettede formidlingen i strategisk øyemed.

3.3. Kriterier for valg av delprosjekt

Delprosjektene skal velges på grunnlag av en situasjonsbeskrivelse og ut fra deres bidrag til realiseringen av ORGUTs mål. Videre skal et sett utvalgs-kriterier sikre at ORGUT konsentrerer seg om viktige og sentrale funksjoner og områder. ORGUT vil velge ut *teknisk-administrative funksjoner/ prosesser/systemer* som scorer høyt på ett eller flere av følgende kriterier:

- er ressurskrevende i tid og penger.
- involverer mange og har betydning for mange brukere
- har stort effektiviseringspotensiale vurdert ut fra «beste praksis» nasjonalt
- er viktig og kritisk for de ansattes forskning, undervisning og formidling og for studentenes læring og trivsel
- er strategisk viktig for NTNU innad og utad
- bidrar til økt organisasjonsforståelse og samhandling og til å bygge opp en felles kultur ved NTNU
- er viktig for universitetets bilde utad og hever NTNUs allmenne anseelse
- bidrar til ressurstilførsel over statsbudsjettet eller i form av eksterne midler
- ikke fungerer godt nok ut fra sentrale brukeres oppfatning
- er viet stor oppmerksomhet fra myndighetenes side.

Kriteriene gjelder både prosjekter i ORGUTs regi, prosjekter som utføres av sentrale utvalg og avdelinger og det løpende forbedringsarbeid som foregår i alle deler av NTNU.

3.4. Omstilling uten oppsigelse

Konkurransen og behov for raske endringer og for omstilling vil stille økte krav til NTNUs organisasjon og systemer, men det vil også stille den enkelte ansatte overfor nye utfordringer. Gjennom ledelse, opplæring og medbestemmelse må en utvikle fleksibilitet, endringsvilje og motivasjon for kompetanseutvikling. Samtidig er det en forutsetning at ingen skal sies opp som følge av omstillingene i kjølvannet av ORGUT.

- De fleste medarbeiderne vil oppleve endringer i sine konkrete arbeidsoppgaver. En vil dessuten legge vekt på at det utvikles en gjennomgående serviceinnstilling overfor brukerne og en bevissthet om hva som bidrar til universitetets primæroppgaver.

- Mange vil få endret deler av sitt arbeidsområde, men fortsatt beholde nåværende organisatorisk tilknytning. Enkelte må likevel regne med at prosessen resulterer i endret organisatorisk tilknytning med ny instruksjons- og rapporteringsvei.
- NTNU som arbeidsgiver, vil gjennom opplæring og kompetanseutvikling legge forholdene til rette for at de ansatte kan fylle nye roller og løse nye oppgaver.
- Alle arbeidstakere er sikret fortsatt arbeid ved NTNU, og omstillingen skal ikke føre til oppsigelser. Prosessen vil imidlertid føre til at antallet ansatte blir redusert ved avgang, ansettelsesstopp eller omplassering.
- ORGUT og iverksettelsen skal skje innenfor eksisterende lov- og avtaleverk der hovedavtalen i staten vil stå sentralt. Som grunnlag for endringene vil det bli utarbeidet en omstillingsavtale med arbeidstakerorganisasjonene. Medarbeidere som opplever endringer i sine stillinger, kan være med å påvirke sitt framtidige arbeidsforhold.
- Utgangspunktet for ORGUT er nåværende institutt- og fakultetsstruktur. Et resultat av ORGUT kan imidlertid være at en bør se nærmere på den faglige organiseringen. Dette må i så fall Kollegiet ta opp som en egen sak.

Dersom en lykkes i å dreie oppmerksomheten mot verdiøkning og service overfor brukere og kunder, forventer en at ORGUT vil bidra til mer meningsfulle oppgaver ikke bare sett fra institusjonens, men også fra de ansattes side.

4. NTNU: EN TILSTANDSANALYSE

Situasjonsbeskrivelsen bygger på nasjonale og lokale utredninger, rapporter fra interne seminarer ved NTNU, CRE-evalueringen, intervjuer og NTNUs strategidokument. Særlig viktig for beskrivelsen er intervjuene og samtalene som ble gjennomført i juni -september 1997. Disse ble gjennomført av sekretariatet i separate grupper for representanter for instituttstyreere, vitenskapelig tilsatte, studenter, doktorgradskandidater, teknisk personale, saksbehandlere og kontorteknisk personale og de fleste dekaner, fakultetsdirektører og avdelingsdirektører. Samtalene ble gjennomført på grunnlag av spørreguider og hadde en varighet på to til tre timer.

Hovedinntrykket er at NTNU er en stor og kompleks organisasjon som favner ulike faglige og administrative kulturer og systemer. Institusjonen er ung og preget av at samhandlingsmønstre, rutiner, prosedyrer og oppgave- og ansvarsfordelingen ikke er kommet helt på plass.

4.1. Nøkkeltall og rammeforutsetninger

- NTNU består av 11 fakultet, Vitenskapsmuséet og 6 sentere. Virksomheten ved fakultetene og VM er organisert i 75 institutter med svært ulik størrelse. Kravene fagmiljøene stiller til teknisk infrastruktur og fasiliteter, og tilgangen på og avhengigheten av eksterne midler, varierer sterkt. Det teknisk-administrative støtteapparat er forskjellig utbygd både når det gjelder kompetanse og kapasitet. Enkelte fakultet er langt på vei selvforsynte i administrative spørsmål og opptrer derfor nokså autonomt, andre er avhengige av assistanse fra sentraladministrasjonen. På tilsvarende måte disponerer mange institutt bare kontorteknisk kompetanse, mens andre har både leder- og saksbehandlerkompetanse på høyt nivå.
- Forskning og undervisning er spredt på flere lokaliteter med relativt stor avstand. Fordelingen følger i hovedsak faglige skillelinjer. Den sentrale ledelse og størsteparten av sentraladministrasjonen er samlokalisert med de teknologiske fagmiljøene, men viktige administrative avdelinger er lokalisert for seg i fysisk avstand fra primærvirksomheten.

- 60% av bevilgningen over statsbudsjettet går til virksomheten ved fakultetene og instituttene og Vitenskapsmuséet, 40% til sentralnivået med Kollegiet, sentraladministrasjonen, drift og andre fellestiltak. Sentraladministrasjonen i seg selv - lønn og intern drift - koster omlag 85 mill kr, noe som utgjør ca 6,5 % av totalomsetningen. Avsetningen til strategiske faglige tiltak er ifølge CRE-evalueringen relativt liten, mens lønnsandelen er svært høy ved mange fakultet. Dette gir liten handlefrihet.
- Rekrutteringen av studenter er for øyeblikket god, men konkurransen vil øke. Innenfor flere fagområder er det vanskelig å rekruttere til faste vitenskapelige stillinger.

4.2. Strategi- og beslutningsprosess og -system

- NTNU har ikke funnet fram til optimale samhandlingsmønstre mellom faglig og administrativ ledelse og mellom ledelsen på ulike nivå og i forhold til de sentrale utvalgene. Dette går ut over faglige beslutningsprosesser, strategivalg og administrativ koordinering.
- Rolleoppfatning i administrasjon og blant faglige ledere varierer og er ikke tilstrekkelig avklart. Institusjonen mangler et enhetlig syn på forholdet mellom faglig og administrativ ledelse, på beslutningsprosessen og på strategi- og planarbeidets plass i ulike deler av organisasjonen.
- NTNU er for lite synlig overfor departement og forskningsråd. Universitetet burde være en sterkere deltaker og premissgiver i den offentlige debatten i sin allminnelighet og om utdannings- og forskningsspørsmål i særdeleshet.
- Et av særtrekkene ved NTNU skal være tverr- og flerfaglige undervisnings- og forskningsprogram. Institusjonen har ikke funnet fram til tilfredsstillende arbeids- og ansvarsfordeling for, organisering og finansiering av program der teknologi og naturvitenskap samarbeider med humaniora og samfunnsvitenskap.
- Universitetsloven legger all myndighet til Kollegiet, men forutsetter at oppgaver og myndighet delegeres. NTNU har ikke foretatt noen samlet gjennomgang av arbeids- og oppgavefordelingen og dermed av delegasjonsadgangen mellom organisasjonsnivåene.
- Fakulteter og institutter har lagt ulike prinsipper til grunn for sammensetning og størrelse på sine styringsorganer. Noen har valgt representasjonsprinsippet, mens andre bygger nærmest på allmøteprinsippet. Dette har resultert i styringsorganer med svært ulik størrelse, og trolig effektivitet og oppgavefordeling.

4.3. Støtteapparat og støtteprosesser

- Den relative størrelsen på det teknisk-administrative støtteapparatet ved NTNU er omtrent som ved de andre norske universitetene. Den samlede administrasjonen ved NTNU har i løpet av de siste ti årene vokst med ca 60%. Ekspansjonen er noe sterkere enn snittet for universitetssektoren.
- NTNU har en større andel kontorstillinger, tekniske stillinger og vitenskapelige hjelpestillinger og en mindre andel høyere administrative stillinger. Den relative størrelsen på den vitenskapelige staben er noe mindre enn snittet for sektoren.
- Ved NTNU har en vesentlig større andel av de høyere administrative stillingene sitt arbeidssted i sentral- og fakultetsadministrasjonene og en tilsvarende mindre andel ved instituttene enn i Oslo og Bergen.
- NTNU har hatt en kraftig vekst i antall studenter, ansatte og faglig virksomhet. Veksten er svært ulikt fordelt med størst ekspansjon i de humanistiske, samfunnsvitenskapelige og medisinske fagmiljøene og minst ved de teknologiske og naturvitenskapelige delene av NTNU.

- Selv om det vitenskapelig personalet ved NTNU ikke bruker mer av sin arbeidstid til administrative oppgaver enn ansatte ved andre universitetet, representerer den faste vitenskapelige stabens administrative innsats over 150 årsverk.
- NTNU mangler på sentrale områder systemer, rutiner og prosedyrer som fungerer godt sett fra ulike brukerperspektiv. På enkelte områder mangler dessuten brukerne informasjon om rettigheter, plikter, støtteordninger. Dette medfører frustrasjon og merarbeid på alle ledd i organisasjonen og frustrasjon hos brukerne.
- De administrative enhetene har i varierende grad utviklet bruker- og kundeperspektiv på sine tjenester. Det er grunn til å tro at prioritering og definering av behov og servicenivå i stor grad foretas av enhetene selv. NTNU har lite kunnskap om hvordan det teknisk-administrative systemet blir vurdert i og utenfor institusjonen. Det foregår ikke systematisk kartlegging av om brukerne er tilfreds med servicen administrasjonen yter og om tjenestene anses som relevant.
- NTNU er en ny konstruksjon bygd på institusjoner med ulike faglige forbilder, som over tid har utviklet forskjellig faglig portefølje og administrative kulturer, system og strukturer. Institusjonen mangler en felleskultur og -systemer på sentrale områder. Dette avspeiler seg bl a. i ulike budsjetterings- og fordelingsmodeller, støtteordninger til ansatte og doktorgradskandidater, i enkelte koordineringsproblem innad i sentraladministrasjonen, for svake rapporteringsrutiner og manglende standardisering på områder der dette er ønskelig. Det finnes eksempler på uklarhet i arbeidsdelingen mellom administrative enheter sentralt.
- Det er forskjellig virkelighetsoppfatning i ulike deler av systemet vertikalt og horisontalt. Fagmiljøene kritiserer administrasjonen for å være for lite lydhør for fagmiljøenes initiativ, for å definere sin egen dagsorden og nærme seg fagmiljøene med en ovenfra-og-nedholdning. Administrasjonen mener fagmiljøene viser for liten forståelse og respekt for overordnet styring, administrative funksjoner, forvaltning og nødvendigheten av kontroll og rapportering. Problemer og kritikkverdige forhold forstås som resultatet av andres mangler og feil. Det er en lite utviklet kultur for selvrefleksjon og selvkritiske holdninger.
- Rekruttering av vitenskapelig personale anses som særlig viktig. I dag tar tilsettingsprosessen generelt for lang tid.

5. PROSJEKTGJENNOMFØRING

ORGUT vil bli organisert og gjennomført i form av delprosjekter med definerte mål og egne framdriftsplaner.

5.1. Delprosjekter - Felles perspektiv og målsetting

ORGUT skal forsterke utviklings- og forbedringsprosessen som er i gang ved NTNU, og initiere prosjekt på områder som vurderes som særlig viktige. ORGUTs prosjekter skal være eksemplariske i den forstand at de skal danne mønster for tilsvarende prosjekt.

Styringsgruppen for ORGUT har det overordnede ansvar, mens ansvaret for å initiere og gjennomføre enkeltprosjekt kan overlates til andre instanser:

- ORGUT vil definere og initiere noen gjennomgående prosjekter. ORGUT vil fastsette mandat, mål og kriterier for måloppnåelse for disse prosjektene, og prosjektansvarlig rapporterer til styringsgruppen. Arbeidet vil dels bli
 - utført i sekretariatets regi supplert med spesialkompetanse i form av representanter for brukere og relevante administrative enheter.

- overlatt til relevante avdelinger i administrasjonen (linjeorganisasjonen) eller til et av NTNUs faste utvalg eller til egne prosjektgrupper der brukere og "produsenter" er representert.
- ORGUT vil definere enkelte pågående prosjekt i linjeorganisasjonen som så viktige at de eksplisitt skal arbeide etter de siktemål som ORGUT setter for utviklingsarbeidet ved NTNU. Prosjektansvarlig rapporterer til styringsgruppen.
- Prosjekt som drives som ledd i det kontinuerlige forbedringsarbeidet på alle nivå, skal arbeide i tråd med siktemålet for ORGUT. Lederne har ansvar for at arbeidet innenfor sine ansvarsområder bygger på og realiseres i samsvar med ORGUTs mål og retningslinjer.

5.2. Medvirkning og informasjon

ORGUT arbeider ut fra nøkkelordene "forandring" og "forankring". Forankring sikres gjennom informasjon, kommunikasjon, medbestemmelse og medvirkning.

- Informasjon om prosjektet skal spres kontinuerlig til alle ansatte og studenter via Internett, egne "newsletter", innslag i Universitetsavisa, linjeorganisasjonen og samarbeidsutvalgene sentralt og lokalt. Det skal legges stor vekt på å invitere til og legge til rette for dialog med disse gruppene.
- Representanter for linjeorganisasjonen skal trekkes aktivt inn i arbeidet både som spesialister, informanter, utredere, medlemmer i prosjektgrupper og iverksettere.
- Utredninger og rapporter fra delprosjekter skal spres i organisasjonen og sendes på høring til relevante instanser før tiltakene settes ut i livet.
- Oppmerksomhet og innsats må rettes mot iverksetting og oppfølging like mye som utredning og beslutning.
- Kollegiet vil fortløpende bli orientert om arbeidet i prosjektet med mulighet til å gi styringssignaler vedrørende valg av delprosjekt, målsettinger, framdrift etc.

5.3. Arbeidsmåte i delprosjektene

Styringsgruppen vil nedsette arbeidsgrupper for de ulike delprosjektene. Gruppene skal vanligvis bestå av medlemmer med spesialkompetanse fra linjeorganisasjonen og viktige brukere fra ulike nivå i organisasjonen. Det vil bli lagt vekt på framdrift og effektivitet, og gruppene skal derfor maksimalt ha fem medlemmer.

Styringsgruppen definerer problemområde og mål for delprosjektene og fastsetter mandat for arbeidsgruppene. Dette kan skje i samråd med faglige og administrative ledere. Det vil bli lagt vekt på kreativitet, dristighet og realisme både i målsetting og forslag til tiltak og løsninger.

Delprosjektene som settes i gang, skal bidra til å realisere de overordnede målsettinger. For det enkelte delprosjekt og tiltak vil det bli formulert mer spesifikke - kvantitative og kvalitative - mål fra styringsgruppens side. Valg av kriterier og fastsettelse av mål/resultater (som f eks organisasjonsendring, innsparinger, utviklings- og miljørettede tiltak og hverdagsrasjonalisering) må tilpasses det enkelte delprosjekt. Sentrale kriterier for måloppnåelse vil være sparte ressurser, redusert tidsforbruk og bedret kvalitet.

Delprosjektene skal gjennomføres i fire faser:

- *Beskrivelse og analyse av dagens situasjon og presisering av målsetting:* Gruppen skal kartlegge dagens praksis og ressursbruk, brukertilfredshet, foreta en sammenligning med andre enheter for å finne beste praksis. Arbeidsgruppene skal vurdere om eventuelle svakheter og problemer skyldes strukturelle eller kulturelle forhold eller samhandling. På dette grunnlag skal gruppen formulere mer presise mål for prosjektet, vise hvordan disse

står i forhold til ORGUTs overordnede målsetting, skissere ulike alternativer og mulige tiltak med konsekvensanalyse.

- *Rapportering til styringsgruppen:* Delrapportene legges fram for styringsgruppen til vurdering og eventuell godkjenning. Styringsgruppen kan vedta om et prosjekt skal videreføres og eventuelt justere målsettingen.
- *Konkrete forslag til tiltak:* Dersom prosjektet videreføres, skal arbeidsgruppen foreslå tiltak og virkemidler med grunnlag av analysen og oppsatte mål. Gruppen skal utrede effekten av de ulike tiltak og foreslå iverksettelsesplan med tidsangivelse og fordeling av ansvar.
- *Høring og iverksettelse:* Forslagene sendes på høring til berørte grupper og enheter. På grunnlag av utredning og høring vedtar Kollegiet, andre organ eller ledere med beslutningsmyndighet konkrete tiltaks- og iverksettelsesplaner. Iverksettelsen skal i stor grad skje i regi av linjeledelsen.

Både i forbindelse med den foreløpige rapporteringen og når endelig vedtak om tiltak skal fattes skal styringsgruppen vurdere konsistens i forhold til overordnede målsettinger og i forhold til andre delprosjekt.

6. ORGANISERING AV ORGUT

Styringsgruppen vil fastsette separate framdrifts- og høringsplaner for delprosjektene. Disse vil være i samsvar med den overordnede tidsplanen for ORGUT. Tidsplanen for delprosjektene må variere, men *hovedmønsteret* vil være utredning i 1997 og første del av 1998 og iverksettelse i andre halvdel 1998. Resultatet av enkelte delprosjekt kan bli iverksatt raskere dersom grunnlaget er til stede.

6.1. Prosjektplan: 1997: Utredning - 1998: Vedtak og iverksettelse

- 1997 og første del av 1998 vil være dominert av utredningsarbeidet i styringsgruppen og i prosjektgrupper:
 - mai - september 1997: Styringsgruppen utarbeider et forprosjekt som omfatter målsetting for prosjektet, en situasjonsbeskrivelse og prosjektfilosofi. Forslaget behandles i Kollegiet.
 - september/oktober 1997: Styringsgruppen foretar valg av delprosjekt og fastsetter problemstillinger, mandat, foreløpige mål for og oppnevner arbeidsgrupper i samråd med berørte parter.
 - november 1997 - januar 1998: Arbeidsgruppene beskriver, analyser og vurderer nåsituasjonen, skisserer ulike alternativer og tiltak og foreslår eventuelle justerte mål for sitt arbeid.
- 1998 vil være preget av utredning av tiltak, vedtak og iverksettelse:
 - februar 1998: Styringsgruppen går gjennom rapportene og gir tilbakemelding til arbeidsgruppene om det videre arbeid
 - mars - mai 1998: Arbeidsgruppene foreslår konkrete tiltak med iverksettelsesplan
 - juni - september 1998: Forslagene sendes på høring til berørte avdelinger og grupper
 - september - oktober 1998: Styringsgruppen bearbeider forslagene på grunnlag av høringsuttalelsene før de legges fram for Kollegiet og eventuelt andre beslutningstakere.
 - Januar 1999 ...: Linjeorganisasjonen iverksetter forslagene.

I tidsplanene for det enkelte del prosjekt skal en legge vekt på å gi rimelig tid til høring blant berørte grupper.

6.2. Prosjektorganisasjon

ORGUT er et prosjekt som går fram til 31.12.98. Prosjektet ledes av en styringsgruppe oppnevnt av Kollegiet med interne og eksterne representanter. Styringsgruppen består av:

Rektor Emil Spjøtvoll, leder
nestleder

Administrerende direktør Roar Arntzen
Stud.philol. Lars Fredrik Moe Øksendal
Førsteamanuensis Torlaug Løkensgard Hoel
Professor Kathrine Skretting
Fakultetsdirektør Anne-Ma Hogstad

Universitetsdirektør Tor H. Johansen,

Informasjonsdirektør Anne Karin Sveinall
Leder Sturla Søbstad, NTL
Professor Per Morten Schiefloe
Professor Olav Egeland

Styringsgruppen rapporterer til Kollegiet. Et sekretariat bistår styringsgruppen i arbeidet med å lede og koordinere prosjektet. Prosjektet har eget budsjett med en totalramme på kr 940 000 i 1997 og kr 1 300 000 i 1998 som skal dekke lønn til sekretariat, prosjektassistanse og drift. I og med direktøren har stilt deler av sin stab til disposisjon for sekretariat, er det reelle behovet for friske midler kr 600 000 i 1997 og kr 900 000 i 1998.