

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Intern organisering av instituttene

Tilråding

1. Dersom det er behov for intern formell organisering av instituttene, skal det foreligge et eksplisitt fullmaktskart som viser hvilken myndighet og hvilke oppgaver som legges til faggruppene og faggruppelederen og andre tilsvarende ledere.
2. Den interne organiseringen skal sikre at personaloppfølging og medvirkning blir godt ivaretatt.
3. Delegasjon av myndighet eller tildeling av oppgaver må skje innenfor rammene av gjeldende reglementer. Rektor utarbeider nærmere retningslinjer for eventuelle begrensninger i delegasjonsadgang.
4. På grunnlag av forslag fra instituttet godkjenner dekanus den interne organisering inkl. fullmaktskartet.
5. Dekanus godkjenner etter forslag fra instituttleder ledere av faggrupper. Instituttlederen konsulterer faggruppen før forslaget fremmes overfor dekanus.

Innledning

Det er i lengre tid uttrykt behov for å se nærmere på og avklare den interne organisering av instituttene, det som ofte omtales som faggruppenivået. I en høringsprosess høsten 2009 ble det forutsatt at dagens institutt- og fakultetsstruktur skal legges til grunn, og at den interne organiseringen ikke skal gjenskape småinstituttene. Dessuten ble det pekt på at den fremtidige interne organiseringen av instituttene trolig må avspeile variasjonen i virksomhetstype og størrelse.

Prinsipper for gruppeinndeling

Instituttene ved NTNU er svært forskjellige både i størrelse og faglig innretning. Mange fakultet er tilfreds med dagens interne organisering av instituttene fordi inndelingen er utviklet og prøvd over lengre tid. Variasjonene tilsier fleksibilitet og varierte løsninger. Dette kan også være innenfor det enkelte fakultet. Videre trekker dette i retning av instituttene med sin innsikt bør ha stor innflytelse på den interne organiseringen, og rammene for gruppeledernes oppgaver og myndighet. For å beholde homogene løsninger bør imidlertid også fakultetet delta i prosessen. Det samme gjelder når faggruppeledere skal utpekes og deres mandat fastsettes.

Tilbakemeldingene tyder på ulik oppfatning om hvilket prinsipp som er grunnlag for inndelingen:

- Forskningsfellesskap
- Undervisningsfellesskap
- Seksjoner som levninger etter tidligere institutt
- Arealfellesskap/Geografisk nærhet
- Oppgavefellesskap

Rektor mener en bør unngå løsninger som gjenskaper tidligere institutt, mens det bør åpnes for å bruke de øvrige prinsippene. Det bør heller ikke legges hindringer i veien for matriseløsninger som kombinerer forsknings- og undervisningsfellesskap. Her vil en ha en koordinator for undervisning, en annen for forskning. Denne løsningen forutsetter at ansvaret for personaloppfølgingen defineres entydig. Et ytterligere alternativ er en ”virksomhetsløsning” der forskning og undervisning med én leder koordinerer hele virksomheten og ivaretar medvirkning og personaloppfølging. Faggruppene bør i utgangspunktet være dynamiske, mens instituttene er den stabile enheten.

Oppgaver og myndighet

Det er mulig å forsterke instituttnivået uten å etablere faggrupper. Dette vil særlig gjelde ved små institutter. Der kan kommunikasjon, medvirkning og personaloppfølging håndteres av instituttleder, eventuelt nestleder og administrativ leder uten noen form for intern organisering. I og med at faggruppeorganisering er viet særlig oppmerksomhet kommenteres ikke denne løsningen nærmere.

I sine høringsuttalelser trekker fakultetene fram ulike forhold vedrørende organisering og delegasjon. Dette henger sammen med ulike kulturer, tradisjoner og erfaringer og med størrelse og virksomhetstype. Det er imidlertid enighet om at uansett organisering, må resultatet være tydeligere roller og klarere ansvar og myndighet.

Generelt vil sentrale ledelsesoppgaver være:

- *Strategier*: Bidra til institutt- og fakultetsstrategier som gir retning til forskning og undervisning og implementere disse.
- *Undervisning*: Initiere og foreslå utfasing av emner. Dessuten er det en sentral ledelsesoppgave å koordinere undervisningen, stimulere til tverrfaglighet og se til at instituttets tilbud holder høy kvalitet.
- *Forskning*: Stimulere ansatte til å søke mulige finansieringskilder og legge forholdene til rette for forskningsvirksomheten, stimulere publisering og følge opp både produktivitet og kvalitet i doktorgradsprogrammene.
- *Formidling*: Legge til rette for kommersialiseringen så langt det er mulig. Utfordringen for ledelsen er å balansere dette opp mot instituttets øvrige virksomhet og på ordinær måte fastsette kjøreregler og prioritere ressursene ved instituttet, det være seg areal, infrastruktur og bruk av instituttets tilsatte.
- *Økonomi*: Fordele budsjett og disponere økonomiske ressurser i samsvar med reglement, overordnede føringer og myndigheter og å holde oversikt over økonomi. Videre er det en lederoppgave å benytte ressursene effektivt og til å følge opp vedtatte strategier og handlingsplaner.

- *Personalområdet*: Ha jevnlig kontakt med personalet og ivareta personaloppfølging. Det er også en oppgave for ledelsen å bidra til instituttets og fakultetets strategiske bemanningsplaner.
- *Medvirkning – Kommunikasjon*: Informere og kommunisere med alle ansatte slik at organisasjonen blir transparent. Ledelsen lokalt skal finne fram til kollegiale arbeidsformer som sikrer at de ansatte tas med på råd i beslutninger som berører deres arbeidssituasjon.
- *Administrative og tekniske tjenester*: Planlegge, koordinere og lede den teknisk-administrative siden ved den lokale virksomheten.

Myndighet og oppgaver kan i stor grad delegeres i vårt system. Det blir mye et politisk spørsmål hvor langt en vil gå. Det er så stor variasjon mellom fakultet og institutt at det vil være uheldig å vedta én modell for den interne organiseringen og også en for trang ramme for den lokale utformingen. Fakultet og institutt bør derfor stå relativt fritt. Det innebærer også til å vedta noe ulike ordninger ved ett og samme fakultet. Løsningen må balanseres mot faren for byråkratisering og ekstra kostnader som ikke gir faglig gevinster.

Det bør imidlertid defineres noen klare unntak. Her vil det være enklere å fastsette unntakene enn å beskrive hva som kan delegeres/fordeles av oppgaver. Delegasjon/oppgavetildeling må være innenfor rammene fastsatt bl.a. økonomireglement og tilsettingsreglement. For å beholde en viss homogenitet innenfor et fakultet bør ansvaret for vedta felles strategier og retning ligge ved instituttene. Gruppene må imidlertid bidra med fagstrategier. Nærmere presisering av eventuelle delegasjonssperrer bør utstå inntil at Rektor har foretatt en nærmere gjennomgang av alle reglement slik at unntakslisten kan bli uttømmende

Gruppelederens oppgaver må nødvendigvis avspeile de fullmakter/oppgaver som gruppene blir tildelt. En prioritert oppgave er å lette kommunikasjon og medvirkning ved instituttene og mellom nivåene i organisasjonen, bl.a. for å få til gode prosesser både opp og ned i organisasjonen, jf. styresak 74/09. For det andre tyder rapporter fra store institutt behov for å avlaste instituttlederen for personaloppfølging med medarbeidersamtaler. Dette må sikres i organiseringen.

Allerede i dag praktiserer mange institutter en ordning der faggruppelederne er representert i instituttets ledergruppe. Dette gir en gjennomgående linje i organisasjonen som bør videreføres.

Utpeking av gruppeledere

Valget står mellom valg, utpeking eller tilsetting. Det forutsettes at dette er en deltidsstilling med begrenset omfang. Tilsetting er derfor lite aktuell. Valg blir også komplisert fordi det vil øke antallet valg som må gjennomføres ved NTNU. Rektor vil derfor foreslå at gruppelederen bør utpekes av instituttleder etter forslag fra faggruppen og godkjennes av dekanus

Modeller

Bildet er flerdimensjonalt og innenfor de unntak som er opplistet ovenfor, kan oppgaver og myndighet plasseres på ulikt nivå: institutt eller i faggruppene eller i en matrise. Nedenfor presenteres to idealtypiske løsninger som representerer ytterpunktene, men som er aktuelle alternativer. .

- *Sentralisert modell:* I denne modellen er de fleste funksjoner og ledelsesoppgavene lagt til instituttet. Lokale strategier og budsjett med oppfølging initieres av instituttleder og vedtas på instituttnivå. Instituttlederen har ansvar for å ivareta medvirkning og intern kommunikasjon og for personaloppfølgingen, inkl. medarbeidersamtalene. Som i dag er instituttlederen prosjektansvarlig med mindre beslutningene skal tas på overordnet nivå. Lederen legger forholdene til rette for forskning og for å stimulere ansatte til å søke eksterne finansieringskilder, til publisering og kvalitet i doktorgradsutdanningen. På utdanningsfeltet skal instituttlederen initiere opprettelse og utfasing av emner og rapportere om og følge opp kvaliteten på sin emneportefølje. Instituttlederen disponerer personalet og fordeler oppgavene knyttet til undervisning og eksamen. Videre koordinerer og leder instituttlederen de administrative og tekniske tjenestene.
- *Desentralisert modell:* I sin ekstreme form vil denne modellen bety at mange oppgaver overføres til ledere på gruppenivå. De vil likevel rapportere til instituttlederen og kan instrueres av denne. De skal delta i drøftingen av strategiske spørsmål og faglige profilering både ved instituttet og i faggruppen. De er prosjektansvarlig, og har ansvar for at ansattes medvirkning blir ivaretatt og for intern kommunikasjonen. De kan ha personaloppfølging inkl medarbeidersamtaler med alle i sin gruppe eller for utvalgte grupper. De skal avklare behov for kompetanseutvikling og for stimulere til innsats for å skaffe eksterne midler og for stimulere publisering. I denne modellen kan faggruppelederen få reell delegasjon eller kun koordinerings-/arbeidslederoppgaver. Denne løsningen vil først og fremst egne seg for større institutter.

Uansett løsning skal delegasjon/koordineringsansvar nedfelles i et fullmaktskart som besluttet av instituttet og godkjennes av fakultetet. Det skal gå klart av et fullmaktskart hvem som forvalter myndigheten, hvilke områder og innenfor hvilke rammer som gjelder. Rektor vil utarbeide maler for fullmaktskart som hjelp for institutt og fakultet.

Vedlegg:

[Oppsummering av høringsuttalelsene datert 13.4.2010](#)