NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
S-sak 36/06

31.05.2006 OA/HS
Arkiv: 2005/432

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Fremtidig organisering av IT - funksjonen ved NTNU

Tilråding:

Styret slutter seg i hovedsak til "Sølvbergutvalgets" anbefalinger som grunnlag for å videreutvikle og forbedre IT-funksjonen ved NTNU. Styret ber om at en lenger særlig vekt på følgende forhold:

- Behovene for forbedringer av arbeidsprosesser innen forskning, formidling, undervisning og nyskaping skal være drivkraft når IT-løsninger utformes og endres. De som arbeider i primærprosessene, skal derfor utforme premisser og beslutningsunderlag for endringstiltak.
- Det skal etableres klare, organisatoriske skiller som sikrer uavhengighet mellom rollene som bestiller og leverandør og mellom utredende og besluttende roller.

Bakgrunn
Rektor nedsatte våren 2005 en bredt sammensatt arbeidsgruppe ledet av dekan Arne Sølvberg for å utrede den videre utviklingen av IT – funksjonen ved NTNU. Utvalget fikk følgende mandat

- Utvalget skal utrede og foreslå ansvars – og oppgavefordeling for IT – funksjoner ved NTNU
- Utredningen skal ta utgangspunkt i styresak 78/02, og bygge på NTNUs strategier og framtidige utfordringer og de konsekvenser disse har for utviklingen av IT – funksjonen
- Utredningen skal foreslå en organisering av IT – funksjonen som vektlegger behovet for IT innen forskning, undervisning, formidling og nyskapning. I tillegg skal vurderes studentenes behov for IT – støtte og IT som bidrag til administrativ effektivisering.
- Utvalgets forslag skal legge vekt på å finne organisatoriske løsninger som gir høy kvalitet på IT – tjenestene ved NTNU innen en akseptabel og realistisk økonomisk kostnad.

19. desember 2005 leverte Utvalget sin enstemmige innstilling som ble sendt til høring i organisasjonen. Av høringsuttalelsene fremgikk det at det er bred tilslutning til utvalgets situasjonsbeskrivelse og de premisser og prinsipper som foreslås lagt til grunn for den videre utviklingen av IT – funksjonen ved NTNU. På denne bakgrunn fant ikke utvalget grunnlag for å justere sin opprinnelige innstilling, men begrenset seg til å utdype og presisere enkelte punkter i den opprinnelige innstillingen i en tilleggsuttalelse som ble vedtatt i et avsluttende møte i utvalget.

Utvalgets vurderinger av dagens situasjon
Etter utvalgets oppfatning har utviklingen av IT – funksjonene ved NTNU - i likhet med store deler av arbeidslivet for øvrig - vært teknologidrevet og den organisatoriske utviklingen er blitt liggende etter. Bruk av ressurser på IT og utvikling av IKT – tjenester er dermed heller ikke blitt tilpasset til de verdiskapende prosessenes behov for infrastrukturelle IT – tjenester og applikasjoner. I dag tilfredsstiller IT – funksjonen ved NTNU bare delvis høyst legitime forventninger til forenkling og effektivisering. Dette begrunnes blant annet i følgende forhold

- Selv om sentrale produksjonsdatabaser og IKT – systemer inneholder mye av den informasjonen som trengs, er tjenestene samlet sett mangelfulle og tungt tilgjengelige som verktøy på institutt og fakultetsnivå
- Grensene mellom lokale og sentrale ytelser og ansvarsområder er ofte uklare, og det mangler mekanismer som stimulerer til økt kvalitet og effektivitet på IT – tjenestene både sentralt og lokalt
- Planleggings- og beslutningssystemet fanger ikke i tilstrekkelig grad opp de egentlige IT – og IKT – behovene hos aktørene i verdiskapningsprosessen
- Adekvat utviklingskapasitet for prosess- og systemforbedring er mangelvare både sentralt og lokalt.

Utvalgets premisser
Verdiskapingen ved NTNU skjer med utgangspunkt i et samvirke mellom vitenskapelige, tekniske og administrative innsatser. Primærprosessene forskning, undervisning og formidling som utføres i linjens resultatenheter (instituttene) er dynamiske og krever fleksible rammevilkår. Sekundær - prosessene skal bidra til å skape gode forutsetninger og betingelser for primærprosessene, og yte tjenester som muliggjør og underletter disse.

Ut fra en analyse av dagens situasjon, fant utvalget grunn til å tro at effekten av IT- tjenester og – applikasjoner kan bli vesentlig bedre dersom de i større grad blir systematisert, prosessorientert og brukertilpasset.

Utvalget tolket mandatet slik at det var gitt i oppgave å formulere prinsipper for en organisering som utvikler IT – funksjonen til en dynamisk fungerende, offensiv kraft, som i større grad enn tidligere integreres i og bidrar til å realisere vesentlige virksomhetsmål. Utvalget la derfor en prosesstilnærming til grunn for sitt arbeid - med fokus på de behovene for IT – tjenester aktørene som arbeider i primær- og sekundærprosessene har. Hovedvekten ble lagt på å finne fram til beslutningsprosesser, fora og ansvarsplassering som vil være i stand til å avveie spenningsforhold og interessekonflikter løpende og som gjennom en åpen beslutningsprosess fører fram til aksepterte løsninger. Utvalget valgte å se på studentenes læringsprosess som integrert med undervisnings-prosessen og dermed som del av utredningens hovedformål.

Utvalgets anbefalinger – prinsipper og organisatoriske tiltak
Som prinsipper for den videre utviklingen av IT – funksjonen ved NTNU foreslår utvalget følgende:
- Behovene for forbedringer av arbeidsprosesser innen forskning, formidling, undervisning og nyskaping skal være drivkraft når IT-løsninger utformes og endres.
- De som arbeider i primærprosessene, må sammen stake ut retningen og utforme premissene og beslutningsunderlagene for endringstiltak.
- En felles IT-arkitektur, basert på bred virksomhetsforståelse, skal være retningsgivende for all realisering av IT- løsninger.
- IT skal være en integrert del av virksomhetsplanleggingen. Beslutninger om IT er i likhet med øvrige virksomhetsbeslutninger et lederansvar og treffes på berørte nivåer innenfor rammen av linjens formelle beslutningsstruktur.
- Utviklingskompetanse for prosesser og IT skal finnes "nært" behovene. Helhetlige løsninger og god utnyttelse av den samlede utviklingskompetansen er avhengig av bidrag fra fakultetene. Fakultetene skal derfor ha rett og plikt til å delta med ressurser i felles utviklingsprosjekter.
- De som utvikler IT-løsninger, skal ikke ha premissgivende ansvar.
- Det skal på et høyest mulig nivå i organisasjonen være klare, organisatoriske skiller som sikrer uavhengighet mellom bestiller- og leverandørroller og mellom utredende og besluttende roller.

- Det skal være klare grenselinjer mellom de miljø som utvikler IT-løsninger og prosesser, og de som leverer IT -drift.

Prinsippene foreslås implementert gjennom følgende skisse til organisering og samvirke av IT-kompetanse ved institutt, fakultet og sentralt. Enhetene skal fortsatt beslutte om midler for lokal IT. Dette forutsetter imidlertid at løsningene ligger innenfor rammen av felles IT-arkitektur og egne budsjettrammer.

— Et **Prosessråd** med bred representasjon skal samordne og prioritere IT-behovene i de verdiskapende prosessene. Her utredes og fastsettes IT-arkitekturen samt premissene og planene for endringer, som går ut over det enkelte fakultet. Lederen skal ha forankring i verdiskapingsprosessene.

  - Sekretariatsoppgaver for Prosessrådet ivaretas av en stabsfunksjon i samarbeid med ressurser fra fakultet og staber etter behov. Denne sørger for kartlegging og utredning, utarbeiding av beslutningsunderlag osv og for at prosessrådets planer settes i verk.

— Et **Driftsutvalg** avklarer hva som skal inngå i felles IT-infrastruktur, samt ytelseskravene til disse tjenestene. Lederen skal ha forankring i verdiskapende prosesser, og også sitte i Prosessrådet.

— De samlede prosess- og IT-utviklingsressursene ved NTNU gjøres tilgjengelige for prosjektbasert endringsarbeid, kanalisert gjennom et sentralt plassert senter, Forandringsagenturet (Forandringsenheten).

— Drift av felles IT-infrastruktur og felles produksjonsdatabaser og applikasjoner håndteres av en sentral IT-driftsenhet.

Prosessrådets sekretariat og Forandringsagenturet forutsettes å ha en begrenset kjernestab, men kan skaffe seg tilleggskompetanse og - kapasitet vha en prosjektorganisert arbeidsform med utstrakt deltakelse fra enhetene.

Rektors vurdering
Etter rektors oppfatning har utvalget gjort et grundig og godt arbeid.. Høringene viste også at det er bred organisasjonsmessig tilslutning til både situasjonsbeskrivelsen og de prinsippene som utvalget anbefaler lagt til grunn for det videre arbeidet med IT – funksjonene ved NTNU. Dette er også prinsipper som står sentralt i utviklingen av IT – funksjonene ved andre store og komplekse organisasjoner.

Rektor har annonsert en gjennomgang av den samlede administrasjonen. Dette vil bli organisert som et prosjekt med flere delprosjekt. Med Styrets tilslutning til prinsippene, vil IT – funksjonen kunne inngå som et delprosjekt for å bearbeide utvalgets strukturelle og organisasjonsmessige anbefalinger videre med sikte på iverksettelse av den nye IT – organiseringen i løpet av vårsemesteret 07.

Vedlegg:

Innstilling fra utvalg nedsatt av rektor for å utrede den framtidige organiseringen av IT- funksjonen ved NTNU (Sølvbergutvalget), med tilleggsuttalelse
Oppsummering av høringsuttalelsene