NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 6/07

31.10.2007 TS
Arkiv:

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Organisering av NTNUs sentrale internasjonale virksomhet

Bakgrunn

I tidligere sak til styret om organisering av universitetets sentrale ledelse (sak 74/06) heter det bl.a. følgende:

"I forslaget til organisering av den sentrale ledelsen er ikke ansvaret for internasjonal virksomhet formelt plassert. Det er også ønskelig å ikke løsrive dette fra andre strategiske oppgaver innen hhv. utdannings- og forskningsområdet. Med andre ord må det være slik at prorektorene hver for seg har kompetanse innen internasjonal virksomhet innen sine staber. Samtidig er det som nevnt over behov for å koordinere og styre dette bedre, ut fra forsterket satsing på internasjonalisering. Det vil derfor settes i gang et utredningsarbeid for å vurdere dette, etter at organiseringen av ny sentral ledelse er vedtatt."

Et utvalg ledet av dekanus Tore Haugen (Fakultet for arkitektur og billedkunst) har nå gjennomført en slik utredning. Utvalgets arbeid vedlegges.

Utvalget har beskrevet problemstillingene og skissert ulike organisatoriske alternativer som i prinsippet kan være aktuelle for den sentrale ledelse og administrasjon av vårt internasjonale arbeid. Jeg vil her overfor styret orientere om hvilke av de foreslåtte organisatoriske løsningene jeg vil velge for å kunne utvikle den ledelsesmessige tilretteleggingen av det internasjonale arbeidet framover. Løsningene vil ikke være av en slik karakter at de skal vedtas formelt av styret, derfor legger jeg fram saken til orientering.

Jeg vil ved denne anledningen også redegjøre helt kort for andre organisatoriske problemstillinger knyttet til vår administrative støtte til universitetets internasjonale arbeid. På den måten kan styret se noe av den større helheten, ut over hvordan den sentrale ledelsen ivaretar sine internasjonale oppgaver.

Organiseringen av den sentrale ledelsen

Den utredningen som er gjort skisserer etter min mening et tilstrekkelig grunnlag for hvordan vi kan organisere det sentrale internasjonale arbeidet. I valg av løsning legger jeg avgjørende vekt på de vurderinger som også ble gjort i styresak 74/06. Etter min klare oppfatning er det internasjonale arbeidet best tjent med sterkest mulig sammenheng mellom de nasjonalt rettede aktivitetene innen forskning og utdanning, og de tilsvarende internasjonale oppgavene. Å skille dette ledelsesmessig og administrativt vil sette oss langt tilbake i forhold til å utvikle oss i internasjonale sammenhenger. Vi ser også gjennom internasjonale trender at en såkalt "mainstreaming" av de internasjonale oppgavene,

der disse løses av samme miljøer som de nasjonale oppgavene, er et prinsipp som følges av mange. I praksis betyr en slik "mainstreaming" at forskningsadministrativ innsats utføres innenfor samme organisatoriske rammer enten de er av nasjonal eller internasjonal karakter. Tilsvarende vil de studieadministrative oppgavene hos oss fortsatt bli ivaretatt av Studieavdelingen og av fakulteter/institutter.

Samtidig er det behov for en sterkere *samordning* og *synliggjøring* av det internasjonale arbeidet. Vi ser at noen universiteter har valgt å opprette en egen prorektorstilling eller tilsvarende med et hovedansvar for internasjonal virksomhet. Dette gjøres gjerne uten at det også etableres en egen administrativ stab med ansvar for de samme oppgavene. En slik ordning vil ikke være i tråd med de organisatoriske prinsippene NTNU har lagt seg på, ved at alle ledere skal gis både et faglig og administrativt ansvar innen sine områder. Dersom en slik prorektorstilling skal ledsages av en tilhørende administrativ enhet (et internasjonalt kontor), vil en ordning med prorektor med internasjonalt ansvar skape en forsterket ansvarsmessig uklarhet og svekke sammenhengen mellom de nasjonale og de internasjonale oppgavene.

Samordningen kan gjøres på andre måter, uten å etablere egne organisatoriske enheter. Utvalget som har utredet dette peker på opprettelse av en organisatorisk matrise innen den sentrale ledelsen som en mulig løsning. Jeg vil gjennomføre dette. Det innebærer at de som arbeider med internasjonale oppgaver i de sentrale stabene er forpliktet på gjensidig informasjon og drøftinger om de oppgaver de arbeider med, og at dette skjer planmessig gjennom hyppige møter, informasjonsutveksling og diskusjon om oppgavefordeling. En av prorektorene vil være aktuell som leder av matrisen, og derved ha ansvar for samordningen av arbeidet.

Andre organisatoriske utfordringer

Det pågår nå et større arbeid med å vurdere de *studieadministrative* oppgavene for hele universitetet. En del av dette er å foreta en gjennomgang av de internasjonale oppgavene innen feltet. I dag er det Internasjonal seksjon (IS) i Studieavdelingen som i all hovedsak har ansvar for de aktuelle internasjonale oppgavene. Når en slik gjennomgang gjøres vil vi få til vurdering hvorvidt noen av de oppgavene som IS i dag løser bør flyttes til Prorektor for utdanning og læringskvalitet, evt. til andre enheter. Dette vil etter all sannsynlighet ikke ha betydning for den organisasjonsform - en matrise for internasjonalt arbeid – som jeg har redegjort for i avsnitt over.

Enda et miljø ved universitetet arbeider spesifikt med internasjonale oppgaver. Dette er Program for utviklingsforskning (PRODEC), som formelt er underlagt SVT-fakultetet. Programmet finansieres gjennom en øremerket bevilgning fra strategi- og omstillingsmidlene med 1,5 mill pr år. Det er forutsatt at det gjøres en evaluering av PRODEC i løpet av 2008. I den forbindelse vil det bli tatt opp problemstillinger knyttet til hele den bredde av forsknings- og utdanningsvirksomhet som NTNU i dag gjør overfor utviklingsland.

Vedlegg

NOTAT

01.10. 2007

Om organisering av sentral administrativ støtte til NTNUs internasjonale oppgaver

1. Bakgrunn

Organiseringen av NTNUs sentrale administrative ledelse under rektor ble fastsatt i styresak 74/2006. I saksframlegget ble organiseringen av internasjonalt administrativt arbeid omtalt:

"I dag er administrativt ansvar for internasjonale oppgaver innen utdanningsområdet plassert i Internasjonal seksjon i Studieavdelingen, samt på fakultetene og i noen tilfelle også instituttene. Innen det forskningsadministrative området er internasjonale oppgaver plassert i Enhet for forskning og nyskaping.

I mange sammenhenger vil en større grad av samordning av innsatsen i vår internasjonale virksomhet være en klar styrke. Det er også kommet innspill på at forslaget til ny organisering ikke fanger opp behovet for ny og forsterket innsats i forhold til NTNUs strategiske satsing på internasjonalisering. Oppgavene er mange, og noen av dem er nye. Eksempler er det generelle arbeidet med å styrke internasjonale relasjoner til gode utenlandske institusjoner, der utdanning og forskning må sees i et internasjonalt perspektiv. Det kreves også ny innsats i forhold til satsing på internasjonal rekruttering av forskere og til rekrutteringsstillinger innen mange fagområder. Med andre ord er det behov for å vurdere en mer formell organisering av sentral overordnet administrativ koordinering og ansvar for internasjonalt arbeid.

I forslaget til organisering av den sentrale ledelsen er ikke ansvaret for internasjonal virksomhet formelt plassert. Det er også ønskelig å ikke løsrive dette fra andre strategiske oppgaver innen hhv. utdannings- og forskningsområdet. Med andre ord må det være slik at prorektorene hver for seg har kompetanse innen internasjonal virksomhet innen sine staber. Samtidig er det som nevnt over behov for å koordinere og styre dette bedre, ut fra forsterket satsing på internasjonalisering. Det vil derfor settes i gang et utredningsarbeid for å vurdere dette, etter at organiseringen av ny sentral ledelse er vedtatt."

I dag kan organiseringen enkelt beskrives slik:

- Prorektor for forskning og nyskaping og hennes stab har administrativt ansvar for tilrettelegging for internasjonal forskning.
- Prorektor for utdanning og læringskvalitet har overordnet ansvar for administrativ støtte til internasjonale oppgaver innen studieområdet. Ingen stabsressurser er avsatt til dette. Oppgaven utføres i sin helhet gjennom Internasjonal seksjon, som er en del av Studieavdelingen.
- Det er ikke plassert klart ansvar for eller avsatt øremerkede ressurser til andre sentrale administrative oppgaver knyttet til NTNUs internasjonale oppgaver.

Det er i dag ingen systematisert koordinering av de sentrale administrative oppgavene innen det internasjonale området.

1.1. Utredningsarbeidets organisering

Rektoratet har nedsatt et utvalg for å utrede alternative forslag. Utvalget er sammensatt med sikte på at dette skal være et arbeidende utvalg med kompetanse og erfaring med internasjonalt administrativt arbeid. Utvalget legger ikke fram anbefalinger, men mulige alternativer som rektor kan drøfte med dekanene og eventuelt legge fram for NTNUs styre.

Utvalget består av dekanus Tore Haugen, AB-fakultetet (utvalgets leder), professor Helge Reinertsen, Institutt for biologi og leder av PRODEC, leder av Internasjonal seksjon Hilde Skeie, og rådgiver Øyvin Sæther fra stab hos prorektor for forskning og nyskaping. Direktør Per Ivar Maudal har vært med i utvalget på konsultativ basis. Direktør for organisasjon og informasjon Trond Singsaas er gruppas sekretær.

1.2 Utredningens mandat og avgrensinger

Utredningen vil ha som sitt mandat å foreslå alternativer for hvordan den sentrale administrative tilretteleggingen for NTNUs internasjonale arbeid kan organiseres. Mer presist:

- Hvilket ansvar for internasjonalt arbeid skal den enkelte av prorektorene/direktørene ha?
- Hvordan skal de sentrale administrative stabene organiseres for å ivareta det internasjonale arbeidet?
- Hvordan skal koordinering mellom prorektorene/direktørene og deres staber og avdelinger organiseres?

Denne utredningen avgrenser seg til den sentrale administrative organisering av de internasjonale oppgavene. Det vil vært mest riktige å vurdere dette i forhold til hvilken ansvarsdeling det skal være mellom sentralnivået og fakultetene/instituttene. Fakultetene bruker relativt små øremerkede administrative ressurser på internasjonalt arbeid i dag. Derimot brukes en betydelig faglig innsats, også i forhold til administrativ tilrettelegging.

Det kan være at oppgavefordelingen mellom sentralnivået og fakultetene bør endres. En slik drøfting må tas opp i andre sammenhenger enn gjennom foreliggende utredning. Ut fra status i dag er det på sentralt nivå at omfanget av de internasjonale administrative oppgavene er så vidt stort at organisering av ansvar og oppgavefordeling må avklares mer i detalj.

I Studieavdelingen har det gjennom en tid pågått et større prosjekt (SAP) som skal gå gjennom de studieadministrative oppgavene ved NTNU og anbefale organisasjonsmessige og ressursmessige tiltak. Utvalget antar at rapporten fra SAP vil bli lagt fram innen rimelig tid, og finner det mest naturlig at en eventuell omfordeling av oppgaver mellom IS og andre seksjoner i SA utsettes til rapporten foreligger. Utvalget ser utfordringer som er knyttet til at overordnede og strategiske oppgaver som i dag ligger i IS, rent organisatorisk ligger langt fra rektor.

Foreliggende notat har som sin hensikt å være et beslutningsgrunnlag for rektor (og eventuelt styret) i forhold til den sentrale organiseringen rundt rektor av den sentrale administrative støtte for de internasjonale oppgavene. Utgangspunktet er de oppgaver vi har i dag, de ressurser som nå er avsatt, og de ambisjoner og mål som er vedtatt som NTNUs strategier. Nye administrative oppgaver som følger av det siste vurderes også i den drøfting av organisatoriske løsninger som her legges fram.

2. Dagens virksomhet

2.1 NTNUs overordnete strategier

I vedtatte mål og strategier for universitetet finner vi et mye tydeligere fokus på internasjonalt arbeid enn tidligere. NTNUs visjon: *Internasjonalt fremragende i 2020* er et uttrykk for at NTNU må posisjonere seg tydeligere ut over Norges grenser, for å møte økende konkurranse og styrke kvaliteten i alle deler av virksomheten. NTNU skal være blant Europas gode universiteter, og skal dokumentere at

- NTNU er i internasjonal toppklasse på et utvalg av faglige styrkeområder
- NTNU er blant de ti ledende teknisk-naturvitenskapelige universiteter i Europa
- NTNU som breddeuniversitet er blant de 1% beste i verden

Et av kvalitetskriteriene som benyttes i internasjonale rangeringssystemer går på universitetets attraktivitet i forhold til utenlandske studenter og forskere. For å bli anerkjent som internasjonalt fremragende må NTNU øke andelen av internasjonale studenter og forskere betydelig.

Høye ambisjoner krever en god organisasjon som er tilpasset de nye målene som er satt. Denne utredningen må ha et slikt overordnet perspektiv på konkretisering av problemstillinger og løsningsforslag. Det innebærer nye prioriteringer av ressursene våre, og en vilje til nye arbeidsmåter og samarbeidsløsninger i den administrative tilretteleggingen for universitetets internasjonale arbeid.

2.2 Studieadministrative oppgaver

Den største administrative innsatsen i forhold til internasjonale oppgaver ved NTNU er lagt til Internasjonal seksjon (IS). Denne seksjonen er en av fem seksjoner i Studieavdelingen. Seksjonen har mellom 18 -20 årsverk og noen flere ansatte. Oppgavene kan deles inn i noen hovedområder. Det langt største er studentutveksling. Oppgavemessig kan vi her skille mellom

- utreisende NTNU- studenter
- innreisende studenter til NTNU

En stor del av studentutvekslingen er knyttet til programmer som Erasmus, Nordplus og andre. Veiledning for utreisende studenter, mottak av internasjonale studenter og administrasjon av utvekslingsprogrammer generelt utgjør den største delen av virksomheten ved IS.

I tillegg kommer administrasjon av internasjonale programmer av en noe annen art. Dette er Norads utdanningsprogram (NOMA), Kvoteprogrammet (for studenter/PhD-kandidater fra utviklingsland), og NUFU-programmet (forskningsprogram rettet mot utviklingsland). Innen rammene for de to førstnevnte programmene tas opp studenter til flere av de internasjonale masterprogrammene ved NTNU.

En annen oppgave er godkjenning av utenlandsk utdanning. Denne funksjonen er mindre i omfang, men helt vesentlig for utveksling av norske studenter til utenlandske institusjoner.

Fakultetene har avsatt begrensede ressurser til internasjonale studieadministrative oppgaver, og har stort sett ikke egne organisatoriske enheter eller definerte stillinger som arbeider bare med dette.

En nærmere beskrivelse av oppgavene som Internasjonal seksjon er gitt ansvar for er gitt i eget vedlegg.

2.3 Forskningsadministrative oppgaver

Innen det internasjonale området er aktuelle forskningsadministrative oppgaver i dag lagt til Prorektor for forskning og nyskaping. I hennes stab arbeider en seniorrådgiver og en rådgiver med dette. Grovt anslått brukes ett og et halvt årsverk til det internasjonale arbeidet i denne staben. I tillegg kjøpes tjenester fra ekstern(e) rådgiver(e).

Hovedinnsatsen er knyttet til planlegging, initiering og pro-aktiv tilrettelegging for NTNUs og forskningsmiljøenes arbeid i forhold til EUs rammeprogrammer. I tillegg arbeides det med en lang rekke initiativer og oppfølginger i forhold til institusjoner og miljøer i en rekke andre land og verdensdeler. Særlig har det vært arbeidet med de spesifikke samarbeidsprogrammer NTNU har gjennomført i forhold til Japan og til Polen. De senere år er samarbeidsprosjekter særlig i forhold til Kina også vektlagt.

På fakultetene er det svært få som arbeider dedikert med internasjonale forsknings-administrative oppgaver. Det har så langt vært forutsatt at slik administrativ støtte skal organiseres sentralt. Det ytes samtidig betydelig innsats fra fagmiljøene selv i form av administrativ tilrettelegging.

Arbeid på den internasjonale forskningsarena er et strategisk og langsiktig anliggende. Det innebærer store krav til arbeidsmetoder som involverer samarbeid med ikke bare ulike nivå av beslutningstakere i ambassader, departement og industripartnere, men også i forhold til andre kulturer, med de utfordringer det representerer. Det krever også faglig involvering og vurderinger som må kobles til egne strategier og nasjonale prioriteringer. Det er viktig at nasjonale og internasjonale perspektiver kontinuerlig blir sett i en sammenheng, innenfor den samlede forskningsadministrative enheten.

For å lykkes på den internasjonale arena er det en forutsetning at arbeidet med internasjonalt forskningssamarbeid er godt forankret i det generelle strategiske arbeidet, og at forskningsenheten er nært knyttet både til sentrale og fakultetenes faglige strategier og prioriteringer.

En nærmere omtale av oppgavene som er tillagt prorektors stab for forskning og nyskaping følger i eget vedlegg.

2.4 Annen internasjonal faglig aktivitet

I forhold til utviklingsland og Norges samarbeidsland i den 3. verden har NTNU et eget program, kalt PRODEC (Programme for Development Cooperation). Dette er en forlengelse av det tidligere Senter for miljø og utvikling/Arena utviklingsforskning. PRODEC har eget styre, og SVT-fakultetet har det administrative ansvaret. Programmet har en egen bevilgning over Strategi- og omstillingsmidlene på 1,5 mill kr pr. år, og 2 årsverk er avsatt til ledelse og administrativ innsats. Nærmere beskrivelse av PRODEC fremkommer i eget vedlegg

I tillegg til dette er en mindre forskningsadministrativ aktivitet lagt til IS, gjennom NUFU-programmet (se over). Den administrative ressursen utgjør om lag ett årsverk.

2.5. Nye fokusområder

NTNU bruker også noe ressurser, mindre enn ett årsverk, på tilrettelegging for utenlandske forskere som har opphold ved NTNU. Her har aktiviteten økt noe den senere tid, gjennom deltakelse i det europeiske prosjektet ERA-MORE. Det er nettopp tatt initiativ til å etablere et eget prosjekt innen temaet internasjonal forskermobilitet. Prosjektet skal vurdere aktuelle problemstillinger knyttet både til utenlandske forskere som kommer til NTNU, og til vitenskapelig personale fra NTNU som tar forskningsopphold i andre land. Målsettingen er å kartlegge og prioritere mulige tiltak som fremmer forskermobiliteten, sett i lys av NTNUs strategier om sterkere internasjonalt samarbeid. Tilsvarende utredningsprosjekter er etablert ved Universitetet i Oslo og Universitetet i Bergen, og det er utarbeidet en egen foreløpig prosjektbeskrivelse for NTNUs prosjekt. Ansvaret for prosjektet er lagt til direktør for organisasjon og informasjon, og det er tilsatt egen prosjektleder.

Gjennom en egen sak i universitetsstyret i juni d.å. om NTNUs forhold til mediene ble det vedtatt en prioritering av ressursinnsatsen knyttet NTNUs informasjonsarbeid. En av i alt tre prioriteringer er internasjonal profilering. Mer presist heter det i styrets vedtak:

> "Økt profilering/synlighet internasjonalt, gjennom aktiv bruk av internasjonale medier og videreutvikling av en internasjonal nettportal."

Profilering av universitetet overfor det internasjonale samfunnet er en ny satsing for NTNU som institusjon, selv om mange av våre forskningsmiljøer har lange tradisjoner for internasjonalt samarbeid. Et prioritert tiltak fram til nå har vært å bygge ut den internasjonale forskningsportalen på www.ntnu.no. Det foretas også distribusjon av artikler og annet gjennom relevante medier. Tiltakene har i stor grad vært rettet mot Europa og USA. Det vil nå intensiveres et arbeid med å profilere NTNU internasjonalt, med vekt på vise de kvaliteter som ligger i universitetets forskningsaktiviteter på mange områder.

En del av NTNUs internasjonale aktivitet er knyttet til inngåtte institusjonelle avtaler med andre universiteter og/eller forskningsinstitusjoner i andre land. Vi ser at Kunnskapsdepartementet legger stor vekt på at universitetene har slike avtaler, som en del av grunnlaget for det internasjonale samarbeidet med institusjoner i andre land. Vi ser også at institusjoner og myndigheter i andre land legger vekt på denne type avtaler. Ved NTNU har vi i dag ikke gode nok systemer for forvaltning av våre internasjonale avtaler. Dette er en oppgave som krever noe administrative ressurser, og framfor alt plassering av ansvar. En prioritert oppgave framover må være å synliggjøre den portefølje av avtaler NTNU har, slik at ansatte og andre på en lett måte for eksempel gjennom web kan få en oversikt. Ut fra dette bør det vurderes nærmere hvilke avtaler som skal følges opp særskilt, ut fra strategiske vurdering av vårt internasjonale arbeid.

2.6 Noen vurderinger

Det er ikke foretatt noen form for samlet vurdering eller evaluering av den internasjonale administrative virksomheten ved NTNU. Det arbeidet som gjøres innen prosjektet SAP vil peke på noen sider ved den studieadministrative virksomheten som vil kunne bli svært nyttig som kunnskapsgrunnlag. Et forhold som må veie tungt når man skal vurdere endringer i organiseringen av og rundt IS vil være om avdelingen har en riktig plassering organisatorisk og om ressursene er tilstrekkelig fokusert på de viktigste oppgavene som IS skal ha for å bidra til at NTNU blir anerkjent som internasjonalt fremragende. Det bør være aktuelt å vurdere hvordan IS kan knyttes tettere opp mot de strategiske beslutningsnivå som ligger hos rektor, det bør vurderes om ressursene bør omfordeles eller styrkes, og det bør vurderes om oppgaver av studieadministrativ karakter kan

overføres til andre seksjoner i Studieavdelingen. Dette bør tas nærmere opp i tilknytning til SAP-prosjektet.

I foreliggende notat er det den sentrale administrasjon direkte under rektor som skal ha fokus. Det vil si at vi her må vurdere hvor sentral overordnet ledelse av internasjonalt arbeid skal plasseres, hvordan strategier skal utvikles, og hvordan samordning og gjennomføring skal organiseres. En kan registrere synspunkter fra fagmiljøer på fakultets- og instituttnivå: ansvar for internasjonalt arbeid er uklart, blant annet ved at det mangler samordning særlig mellom forsknings- og studieområdet, og det internasjonale arbeidet derfor framstår som fragmentert. Her kan det pekes på to sider: Den ene er resursinnsatsen, der det antakelig kan høstes gevinster gjennom at tiltak vurderes i sammenheng. En annen side er behovet for felles tydelige strategier, eksemplifisert gjennom koordinering og synliggjøring av de relasjoner og avtaler NTNU har med utenlandske utdanningsinstitusjoner. I dag er de overordnede strategiske funksjonene splittet opp både horisontalt og vertikalt. Gjennom den nye ledelsesstrukturen som trådte i kraft 1. januar i år er det blitt lang vei fra det strategiske ansvar som ligger hos rektor og til det utøvende administrative nivå. Administrasjonen av internasjonalt forskningssamarbeid ligger direkte under prorektor for forskning og nyskaping, mens IS ligger et beslutningsledd lenger unna rektor. Internasjonal seksjon vil gjennom sitt ansvar implisitt definere internasjonale strategier for NTNU, uten at dette er drøftet tilstrekkelig på rektors nivå. Tilsvarende gjøres av prorektor for forskning og nyskaping og hennes stab.

Det er flere grensesnitt mellom enheter som kan være eksempler på hvordan bedre organisatoriske løsninger kan skape ny utvikling innen det internasjonale arbeidet. Vi har pekt på behovet for sterkere samordning mellom studie- og forskningsadministrativ innsats. Et annet interessant område kan være å sikre sterkere overordnet samordning mellom arbeidet overfor utviklingsland som PRODEC og delvis IS driver, og det arbeidet staben hos prorektor for forskning og nyskaping gjør overfor land utenfor Europa. I dag er det svake bånd og svært lite samordning mellom de nevnte enhetene.

3. Framtidige utfordringer – innsatsområder

I forhold til NTNUs vedtatte strategier om sterkere internasjonalisering peker noen områder seg særskilt ut.

(1) *Studentutveksling:* NTNU-studenter til utenlandske utdanningsinstitusjoner.
NTNU har så langt en bra andel studenter som tar deler av sin utdanning utenlands, sammenliknet med de andre norske universitetene. Men det er stagnasjonstendenser å se. De måltallene som er definerte krever mer innsats for å stimulere flere studenter til å ta studieopphold ute.

(2) *Utenlandske studenter til NTNU:* som studentutveksling og til internasjonale masterprogram. Relativt sett, igjen sammenliknet med andre norske universiteter, ligger vi rimelig godt an. Men i forhold til egne ambisjoner er det vesentlig dårligere. Ett område peker seg her særskilt ut: rekruttering til våre internasjonale masterprogram. Her må innsatsen intensiveres i forhold til markedsføring, gjennomføring av opptak og generell tilrettelegging. Selv uten nevneverdig markedsføringsinnsats ser vi en klar økning i tilstrømmingen til våre internasjonale masterprogram. Dette er gledelig, men når søkningen øker må det samtidig bygges opp et apparat som er i stand til å ta unna oppgavene som følger av det.

(3) *Forskningssamarbeid:* EU, andre geografiske satsingsområder, Nord/Sør-relasjonene.
Her er NTNUs strategier ambisiøse, og krever klart forsterket innsats. Dersom ressurser til administrativ støtte ikke økes tilstrekkelig, må organiseringen og utviklingen av vår samlede administrative kompetanse vektlegges i enda større grad som virkemiddel for å nå målene.

(4) *Forskermobilitet/-rekruttering:* Tilrettelegging for vitenskapelig personale fra andre land som ønsker å arbeide ved NTNU, og for NTNU-forskere som vil ha et forskningsopphold ute.
Som nevnt over er det i dag ikke plassert ansvar for de administrative oppgavene som må gjøres for å styrke den internasjonale forskerrekrutteringen. Det er også avsatt utilstrekkelige ressurser til formålet.

(5) *Internasjonal profilering:* Det foreligger ingen klare strategier for styrking av dette området, og ansvar er ikke klart plassert. Her er innsatsen i dag fragmentert og beskjeden. NTNU deltar i en rekke internasjonale organisasjoner, og benytter ulike arenaer i den forbindelse til å profilere seg internasjonalt. Eksempelvis kan nevnes EAIE, OECD/IMHE, EiT, EUA, N5T, NUS, NUAS og mange andre. En målrettet strategi rundt deltakelsen i internasjonalt samarbeid av denne art bør forankres i rektoratet. NTNU og SINTEF har definert en felles visjon om ”Internasjonalt fremragende sammen”. Det er uavklart hvordan dette bør få innvirkning på organiseringen av internasjonalt arbeid internt ved NTNU.

4. Organisatoriske alternativer

De viktigste premissene som her legges til grunn for organisering av de sentrale administrative internasjonale funksjonene er:

- Internasjonal virksomhet integreres i hovedsak i ordinær administrasjon
  Det innebærer at de forskningsadministrative og studieadministrative enhetene ivaretar både nasjonale og internasjonale oppgaver; tilsvarende legges ansvar for rekruttering/mobilitet og profilering til de relevante enheter.

- Utvikling av kompetanse og kapasitet
  Det er nødvendig å vesentlig styrke kompetansen om internasjonale forhold i de aktuelle administrative enhetene.

- Styrke samordning av virksomhet.
  Her er det særlig viktig å vurdere forskning og utdanning i sammenheng i konkrete og strategisk viktige samarbeidstiltak, der også arbeid med profilering og tilrettelegging for forskermobilitet inngår.

- Sikre strategisk fokus.
  Det må etableres administrative funksjoner som kan sikre at rektoratet settes i stand til å legge til rette for økt internasjonalt samarbeid, med vekt på strategiske prioriteringer av innsats. I den sammenheng vurderes om en form for organisatorisk koordinerende enhet/utvalg el.l kan være aktuelt.

Det foreligger flere mulige alternative organisatoriske tiltak. De som vurderes som mest aktuelle kan også til en viss grad kombineres, men de rendyrkes som alternativer her.

Alternativ 1: Den administrative organiseringen blir som nå, med mindre justeringer.
Ansvar for internasjonale administrative oppgaver innen forskning legges (fortsatt) til prorektor for forskning og nyskaping. Tilsvarende legges det studieadministrative ansvaret til prorektor for utdanning og læringskvalitet og Studieavdelingen (SA). Fordeling av ansvar og oppgaver mellom prorektors stab og SA bestemmes i forbindelse med avslutning av prosjektet SAP. Ansvar for tilrettelegging av internasjonal forskermobilitet/-rekruttering og internasjonal profilering legges til direktør for organisasjon og informasjon. For å sikre en kvalitativ styrking av det internasjonale arbeidet, settes det i verk ulike tiltak for å heve kompetanse om internasjonale forhold innad i de administrative stabene. Det vurderes innad i enhetene også mulighet for ressursstyrking ved interne omdisponeringer.

Dette alternativet imøtekommer prinsippet om å integrere internasjonale oppgaver sammen med øvrige administrative oppgaver innenfor samme enheter. Ulempen vil være manglende koordinering mellom enhetene.

Alternativ 2: Det etableres en matrise i den sentrale administrasjonen.
Formålet vil først og fremst være å ivareta samordningsbehov for det internasjonale arbeidet. En hovedoppgave ut over dette vil være å drøfte forslag til strategiske tiltak innen internasjonalisering. I matrisen deltar rådgivere fra prorektor forskning, fra prorektor for utdanning/studiedirektøren, og fra direktør for organisasjon og informasjon (forskermobilitet/-rekruttering og profilering). Matrisen kan ledes av en av prorektorene, og oppgaven må være å etablere en systematisk samordning av oppgaver og ansvarsfordeling.

Dette alternativet vil kunne møte behovet for koordinert innsats og ressursbruk, og er enkelt å sette i verk. Men behovet for en tett samordning og samlet strategisk retning vil heller ikke med dette fullt ut imøtekommes.

Alternativ 3: *Det opprettes en egen funksjon som koordinator for internasjonal virksomhet*.
Stillingsfunksjonen må beskrives ansvarsmessig, og gis et rimelig handlingsrom for å sikre at tiltak samordnes. En slik koordinatorstilling vil kunne forsterke arbeidet i en matrise som nevnt i alternativet over. I tillegg vil en koordinator sikre at fakultetet og institutter får en klarere adresse sentralt i forhold til internasjonale oppgaver. Det vil samtidig på den annen side kunne medføre kompetansestrid og uklare ansvarsforhold mellom koordinator og de som har linjeansvar.

Alternativ 4: Det opprettes et eget Internasjonalt utvalg.
Her legges fram saker som krever samordning, og som ikke direkte ligger til Forskningsutvalget eller Utdanningsutvalget. Sekretariat kan være en koordinator som beskrevet i alternativ 3 over. Et slikt utvalg bør ha samme status som ovennevnte utvalg i form av mandat og forhold til dekanmøtet og til rektor.

Dette alternativet vil være en organisatorisk konstruksjon i nærheten av å være en egen organisatorisk enhet. Fordelen vil være muligheten for sterk samordning av all internasjonal innsats ved NTNU. Ulempen vil være at en da vil få et til dels kunstig skille mellom nasjonale og internasjonale oppgaver.

Alternativ5: Det opprettes en egen Internasjonal avdeling
En slik avdeling må innenfor dagens organisasjonsstruktur fortrinnsvis ledes av en egen prorektor, sidestilt med de andre prorektorene. Den administrative bemanningen vil være de personer som i dag arbeider med internasjonale forskningsadministrative- og studieadministrative oppgaver.

Dette alternativet innebærer at hovedfokus legges på samordningen av det internasjonale arbeidet, og mindre vekt legges på å se dette mest mulig i sammenheng med tilsvarende eller beslektede nasjonale oppgaver. En egen avdeling vil skape andre og delvis nye skillelinjer mellom administrative enheter og deres ansvarsområder, og effekten av dette kan være vanskelig å vurdere konkret i dag.

5. Avsluttende kommentar

Utvalget har ovenfor lagt fram noen alternativer for den sentrale organiseringen av de internasjonale administrative oppgavene. Det er ikke tatt stilling til hvilket av disse som vurderes som det beste.

Utvalget vil peke på at det bør utredes videre hvordan den vertikale organiseringen av ansvar og oppgaver – fordelingen mellom sentralnivå/fakultetsnivå/instituttnivå - kan være. Det antas at dette delvis vil bli gjort gjennom SAP-prosjektet. En slik utredning kan utvides til også å vurdere hvilken samlet styrking av det internasjonale arbeidet ved NTNU som kan være mulig og ønskelig.