07.11.2006
Arkiv:

N O T A T

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

Tilråding:

Styret slutter seg til framlagt forslag til organisering av NTNUs sentrale ledelse i henhold til vedlagt organisasjonskart. Endring av ansvar og fullmakter som følger av ny organisering gjøres gjeldende fra 01.01.2007.

Bakgrunn

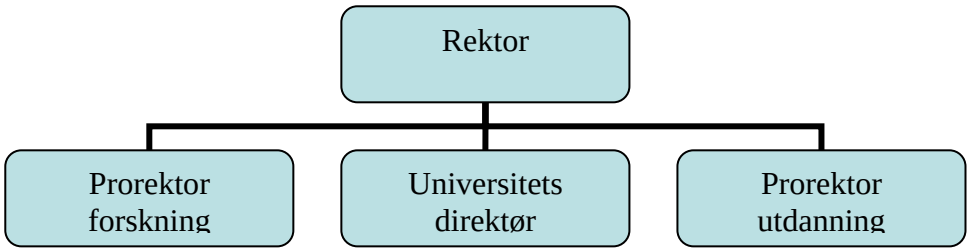
NTNU er et universitet med store ambisjoner. Den strategiprosessen som er i gang viser at vi setter oss høye mål. Det innebærer at universitetet må ha en sterk og tydelig ledelse både faglig og administrativt. Innføring av enhetlig ledelse i alle ledd gir uttrykk for dette.

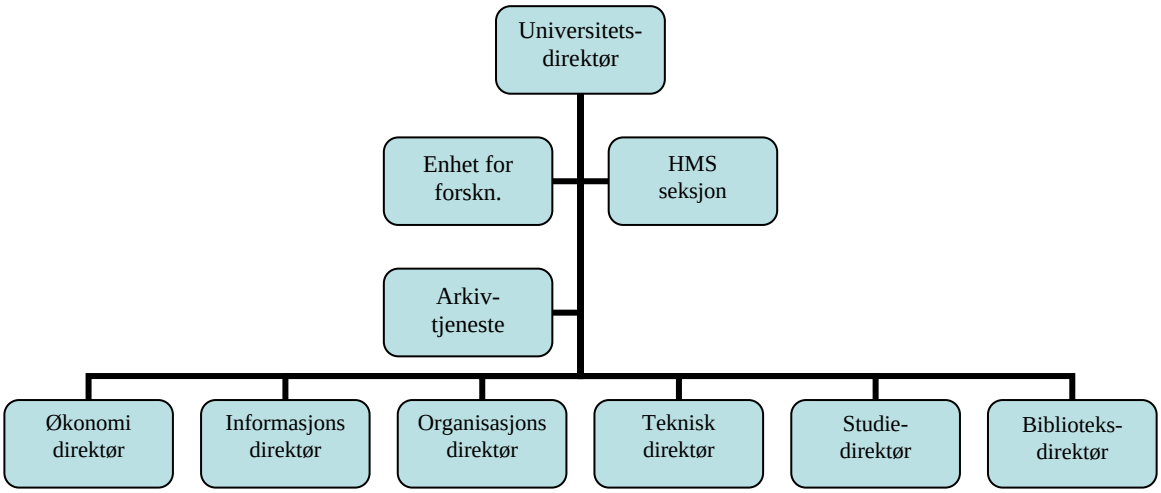
Styrets tidligere vedtak om å innføre enhetlig ledelse av universitetet innebærer at lederstillingene på hvert nivå skal ha fullt faglig og administrativt ansvar innen sine områder. Dette er nå realiteten på fakultets- og instituttnivå. I forhold til universitetets sentrale ledelse er prosessen ennå ikke fullført. Det er tilsatt rektor med fullt faglig og administrativt ansvar. Styret har også tilsatt to prorektorer, men deres ansvar er ikke formelt fastsatt. Enhetlig ledelse vil innebære at prorektorene gis fullt faglig og administrativt ansvar innen de områder de er tilsatt for å lede - hhv. forskning og nyskaping, og utdanning og læringskvalitet - på delegasjon fra Rektor.

Dette er grunnlaget for at det fra rektors side nå legges fram et forslag til styret om ny organisering av den sentrale ledelsen ved NTNU. Et første notat om dette ble lagt fram til drøfting for dekanmøtet og arbeidstakerorganisasjonene primo oktober i år, og det ble også sendt styret til orientering til møtet 12.10.d.å. I tillegg er de ansatte i sentraladministrasjonen informert i eget møte og invitert til å komme med innspill. Stabsdirektørene har drøftet forslaget om ny organisering i flere møter og er gitt anledning til å komme med synspunkter. I løpet av denne brede drøftingsrunden er det fra rektors side utarbeidet nytt forslag der innspill er fanget opp, opprinnelig forslag er justert og drøftet videre. Det foreliggende notat til styret er slik en ny utgave av det opprinnelige notat, med endringer ut fra de innspill som er kommet i den organisasjonsmessige drøftingen.

Organisasjonsmessig status

Gjeldende styringsordning ved universitetet sentralt kan framstilles slik (fig. 1a og fig. 1b):





I figur 1a og 1b illustreres at prorektorenes rolle ikke er definert i styringslinja, de er med andre ord fram til nå ikke gitt administrativ myndighet og ansvar. Det er universitetsdirektøren som er rektors nærmeste medarbeider i alle administrative saker, og hans rolle er definert gjennom tidligere gitte fullmakter. Han utøver derfor på rektors vegne instruksjonsmyndigheten overfor stabsdirektørene og biblioteksdirektøren, jfr. fig. 1b.

Da den nye ledelsen tiltrådte for et år siden vurderte rektor at denne modellen kunne brukes videre i en overgangsperiode, og at ledelsen skulle bruke noe tid til få erfaring med styrker og svakheter med den i relasjon til intensjonene med enhetlig ledelse, og til å vurdere alternative modeller.

Dagens organisering har noen svakheter sett i forhold til behovet for en sentral ledelse rundt rektor som har autoritet, legitimitet og beslutningsstyrke. For det første blir styringen uklar gjennom at prorektorene ikke er gitt myndighet, samtidig som de er en del av det samlede rektoratet. For det andre er det en forholdsvis lang og uklar instruksjonslinje fra rektor til stabsdirektørene, noe som kan skape avstand mellom rektors styringssignaler og stabenes faktiske aktivitet. Samlet sett gir slik uklarhet i ledelse svakere koordinering av oppgaver, og det kan gi lavere motivasjon hos ansatte.

Det er to prinsipielle svar på disse utfordringene: Det ene er å gi prorektorene ansvar og myndighet både faglig og administrativt innen sine områder, slik prinsippet om enhetlig ledelse også forutsetter. Slik vil det skapes tydeligere ledelse. Det andre er å forenkle styringslinja mellom rektor som øverste leder og stabsdirektørene. Virkningen vil være kortere beslutningsveier og mer effektiv ledelse.

Ledelsesstruktur

Organiseringen av den sentrale ledelsen har som utgangspunkt at prorektorene gis samlet faglig og administrativt ansvar. I tillegg trenger rektor direkte linje til ledere med ansvar for de viktigste administrative områdene sett ut fra et strategisk perspektiv. Disse - prorektorer og direktører – vil utgjøre rektors ledergruppe i det daglige arbeidet. Denne gruppa kan settes sammen på flere måter. Hovedområdene som må dekkes er

- Forskning og nyskaping
- Utdanning
- Økonomi
- Organisasjon og personalutvikling
- Eiendomsutvikling
- Informasjon

En ledergruppe med direktører for hvert av disse områdene kan vise seg å bli for stor til å være et effektivt forum for beslutningsstøtte for rektor. I tillegg kommer at rektor ikke bør ha for mange ledere som rapporterer direkte til seg (i tillegg til dekanene). Dersom disse hensynene skal vektlegges må det være færre direktører, med ansvar for større områder. De områdene som det kan være nærliggende å slå sammen under en direktør vil være

- Økonomi og eiendomsutvikling
- Organisasjon/personal og informasjon

Det har også vært diskutert muligheten for å la personalfunksjonen ligge til direktør som har ansvar for økonomi. Dette er imidlertid lite ønskelig, idet det vil skape for stort ansvarsområde under en direktør.

En alternativ modell som har vært drøftet er en ytterligere forenkling av den sentrale ledelsen til å bestå av to prorektorer og en forvaltningsdirektør med ansvar for all de administrative områdene nevnt over. Denne direktøren vil da ha et ansvar noe likt nåværende universitetsdirektør, men med unntak for de forsknings- og studieadministrative oppgavene. En slik organisering vil være svært lik hvordan de øvrige universitetene har gjort det, både i Norge og Norden, og også svært lik nåværende ordning med en universitetsdirektør som leder for hele administrasjonen. Ettersom NTNU har tilsatt rektor med samlet faglig og administrativt ansvar vil en modell med en direktør med samlet ansvar for økonomi, eiendom, organisasjon og informasjon kunne svekke rektors muligheter for å ha direkte styring med disse områdene. Dette gjør at et slikt forslag til organisering ikke tas opp videre.

Det er i drøftingene så langt reist spørsmål om alle lederstillinger plassert direkte under rektor heller skulle opprettes som prorektorstillinger. En slik løsning vil kunne gi større faglig tyngde og legitimitet til den samlede ledelse rundt rektor. Videre vil de administrative lederoppgavene kunne forankres sterkere i de faglige prioriteringer av primærvirksomheten, gitt at alle prorektorene vil være personer med tung vitenskapelig bakgrunn.

Et slikt forslag vil i tilfellet ha to viktige formelle sider: Den ene er at stillingene da må lyses ut med krav om vitenskapelig kompetanse, og minimum på førsteamanuensisnivå, ut fra styrets tidligere vedtak. Den andre siden er at stillingene vil være åremålsstillinger på 4 år. I praksis vil stillingsinnehaverne kunne fungere bare ut nåværende rektorperiode, og stillingene må deretter lyses ut på ny sammen med rektorstillingen og de eksisterende prorektorstillingene. Universitetet vil på denne måten skifte ut både styre og samlet øverste ledelse hvert 4. år. Dette reiser spørsmål knyttet til hvordan vi kan sikre tilstrekkelig administrativ kontinuitet, og hvordan dette skal komme organisatorisk til uttrykk. Generelt er det grunn til å understreke universitetets generelle behov for høy administrativ kompetanse og erfaring også i ledende funksjoner. Alle ovennevnte forhold til sammen gjør at det ikke fremmes forslag om at de øverste direktørstillinger opprettes som prorektorstillinger.

I tillegg til prorektorer og direktører bør rektor kunne etablere egne stillinger som prosjektdirektør, prosjektleder eller tilsvarende. Dette vil være stillinger som er midlertidige, de vil tillegges ansvar for store tidsavgrensede oppgaver av vesentlig strategisk betydning for universitetet, og de bør av den grunn være nært og direkte knyttet til rektor. Prinsipielt bør midlertidige funksjoner ikke settes opp i et organisasjonskart. Det er riktigere å beskrive slike funksjoner på annen måte, for eksempel gjennom arbeidsavtale med den enkelte i stedet for i organisasjons- og fullmaktskartet. Rektor kan gjennom dette bestemme at faglig og administrativ rapportering fra et prosjekt skal skje direkte til seg som øverste leder.

Administrativ organisering

En endret organisering av den sentrale ledelsen vil ikke nødvendigvis medføre store organisatoriske endringer for den øvrige sentrale administrasjonen. I hvert fall i første omgang bør de kunne være så vidt ukompliserte at de ikke tar fokus fra andre viktige oppgaver for universitetets ledelse og virksomhet. Samtidig bør endringer som foretas være et godt fundament for endringer man eventuelt måtte ønske å gjøre senere.

Det vil være riktig å vurdere forslag til ny organisering først ut fra en prinsipiell tilnærming. Her legges til grunn to perspektiver som bør ivaretas ved en vurdering av hvordan den sentrale administrasjonen kan organiseres:

Ledelsesperspektivet: De ledere som er direkte knyttet til rektor og som er hans nærmeste rådgivere i det daglige arbeidet må ta vare på behovet for analyser, utredninger og utarbeidelse av beslutningsgrunnlag for rektor og styret. Til dette trenger de en høyt faglig kompetent stab av medarbeidere som i all hovedsak må arbeide med strategiske oppgaver og utviklingsoppgaver. I praksis vil dette være en sentral stab med kompetanse innen alle relevante fagområder og som organiseres i enheter knyttet til prorektor eller stabsdirektør. Stabenes fokus skal være på styrets og ledelsens overordnede strategiske oppgaver.

Tjenesteperspektivet: Den sentrale administrasjonen må også ha som hovedoppgave å bistå fakultetene og de øvrige delene av universitetet med ulike former for administrativ støtte. I den grad oppgaver skal løses ved felles rutiner og systemer må sentrale administrative enheter organiseres slik at de kan ha fullt fokus på å gi god støtte til universitetets primærvirksomhet. Medarbeiderne må ha høy kompetanse på driftsoppgaver som skal løses med god kvalitet og effektivitet.

Utfordringen ligger i å sørge for både ledelsens behov for administrativ støtte til de strategiske utviklingsoppgavene, samt fakultetenes og primærvirksomhetens behov for administrativ støtte. I dag

møtes dette noe usystematisk slik de sentrale stabene er organiserte. De sentrale avdelinger, enheter og mange enkeltmedarbeidere arbeider både med utviklingsoppgavene og driftsoppgavene uten at det løpende prioriteres tilstrekkelig mellom dem. En måte å løse dette på vil være å foreta et mer systematisk organisatorisk skille mellom de to typer av oppgaver.

Ut fra dette foreslås derfor en organisatorisk todeling av sentraladministrasjonen. Den ene delen består av enheter/staber direkte knyttet til hver av prorektorene og stabsdirektørene. Størrelsen av disse stabene må bestemmes etter at ny organisering er vedtatt av styret.

Den andre delen av sentraladministrasjonen som skal utføre tjenester direkte overfor resten av universitetet kan i stor grad være organisert og inndelt som i dag.

Inndelingen i administrative enheter foreslås derfor å være slik:

- Universitetsbiblioteket
- Studieavdelingen
- Teknisk avdeling
- Informasjonsavdelingen
- IT-avdelingen
- Økonomiavdelingen
- Personalavdelingen
- HMS-tjenesten
- Administrasjonstjenesten

De større enhetene må inndeles i mindre enheter/seksjoner, og er benevnt her som *avdelinger*. De mindre enheter er benevnt som *tjenester*.

Lederne for hver av disse avdelingene/tjenestene rapporterer til prorektor eller stabsdirektør. Dette er konkretisert i vedlagt organisasjonskart. Det vil ikke være hensiktsmessig at de rapporterer til rektor, slik enkelte av dem gjør i dag

<u>Nærmere om Studieavdelingen, Økonomiavdelingen og IT-avdelingen</u>

For disse tre virksomhetene er det større prosjekter i gang som vil ha konsekvenser for sentral administrativ organisering (Prosjekt for de studieadministrative prosessene, Prosjektet LØF 2010 og oppfølging av styrevedtak om IT-tjenester/Sølvberg-utvalget). Innen hvert av disse områdene vil det være behov for å drøfte kompetanse og bemanning på prorektor- eller direktørnivå. Videre vil konklusjonene i dette utviklingsarbeidet også ha konsekvenser for organiseringen innad i disse enhetene. Eksempler er framtidig seksjonering i Studieavdelingen, organisering av en IT-avdeling som iht. styrevedtak skal skilles i en bestiller- og en utførerorganisasjon, og inndeling av en økonomiavdeling som følge av planlagte endringer i økonomifunksjonene (LØF 2010).

Ut fra dette bør det i første omgang foretas bare en mindre overføring av kompetanse og bemanning fra nåværende avdelinger til stabene knyttet til hhv. Prorektor for utdanning og læringskvalitet, Direktør for økonomi og eiendom og Direktør for organisasjon og informasjon. Dette gjelder ikke tilsvarende for Prorektor for forskning og nyskaping, der det ikke vil være underliggende enheter.

Personalavdelingen og HMS-tjenesten

Disse to enhetene henger faglig tett sammen, og kan også i prinsippet slås sammen til en organisatorisk enhet. De er begge her foreslått organisert under samme direktør, og nødvendig samhandling kan på den måten sikres.

Det har kommet innspill på at det er viktig å synliggjøre den sentrale personalfunksjonen ved NTNU bedre. Foreliggende forslag gir mulighet for dette, også ut over formelle betegnelser. En sentral personalavdeling må inneholde kompetanse som kan bistå fakulteter og den øvrige organisasjonen med rådgivning og ekspertise. Avdelingen må også gis en rolle som følger av en sterkere satsing på en samlet og mer tydelig personalpolitikk for hele universitetet. Her er det behov for et organisatorisk utviklingsarbeid etter at ny personalpolitikk for NTNU eventuelt vedtas i nær framtid. I dette inngår også vurderinger av roller og ansvarsdeling mellom sentralt og fakultets/instituttnivå.

HMS-tjenesten er i dag klart organisatorisk og faglig avgrenset i forhold til øvrige tjenester. Det vil ikke være behov for å foreta endringer av organisatorisk art for denne virksomheten.

Administrative tjenester

To administrative områder har i dag uklar organisatorisk plassering. Dette er *arkivtjenesten* og *sentral kontortjeneste*.

Arkivfunksjonen er stadig viktigere blant annet som følge av innføring av elektronisk saksbehandling. Det er den sentrale arkivtjenesten som er tillagt systemansvar for dette. Den sentrale kontortjenesten vil betjene alle sentrale staber og den sentrale ledelsen, og krever også samordning for å kunne utføre sine tjenester effektivt. Det kan være hensiktsmessig å samle disse funksjonene under samlet daglig ledelse. Ingen av de øvrige sentrale tjenestene peker seg ut til ha dette ansvaret. Det foreslås derfor å opprette en ny enhet, Administrasjonstjenesten.

Noen nærmere avklaringer av ledelsesstruktur og administrativ organisering

Så langt er ansvarsområder i den sentrale ledelsen og administrasjonen beskrevet i overskrifter. Det må etter vedtak om ny organisasjonsplan foretas videre drøftinger av ansvar, myndighet og oppgavefordeling. I det følgende tas opp noen av de mest aktuelle problemstillingene i denne sammenhengen.

Eiendomsutvikling og -forvaltning

I forslaget til organisering er det plassert samlet ansvar for både økonomi og eiendomsutvikling i en direktørstilling. I dag er ansvaret for utbygging og forvaltning av universitetets eiendomsmasse lagt til Teknisk avdeling. Samtidig er campusutvikling i strategisk sammenheng plassert i et eget prosjekt med egen prosjektdirektør som administrativt ansvarlig. Det er behov for å klargjøre framtidig ansvar og myndighet i et nytt organisasjons- og fullmaktskart.

Det framlagte forslaget gir mulighet for sterkere økonomisk styring av eiendomsutvikling, forvaltning og drift. Direktør for økonomi og eiendom kan mer direkte planlegge og bestille de oppgaver som Teknisk avdeling skal utføre og vurdere dette innen de økonomiske muligheter som finnes. Teknisk avdeling vil kunne ha mer fokus på effektiv gjennomføring av forvaltnings- og driftsoppgaver. Det

kan beskrives mange mulige varianter av en slik organisatorisk deling av bestilleroppdraget på den ene side og driftsoppgaver på den andre. I det forslag som nå skal legges fram vil det viktige grepet være å lage en organisatorisk ramme for å kunne utvikle en bedre rolle- og ansvarsdeling mellom bestilleroppgavene og forvaltning/drift. Fra dette utgangspunktet kan det vurderes mer detaljerte løsninger, som en utviklingsoppgave der mange må involveres nærmere. I første omgang vil konsekvensen av forslaget til ny organisasjonsstruktur i all hovedsak ha som praktisk konsekvens at Teknisk direktør rapporterer til Direktør for økonomi og eiendom (og ikke Universitetsdirektøren som i dag).

Prosjektet Campusutvikling har en slik karakter at rapporterings- og samhandlingsveiene må være mange (slik det skal være for store prosjekter). Her vil det være hemmende for arbeidet dersom rapportering ensidig skal følge formelle tjenesteveier. Prosjektdirektør må ha relasjoner til og samarbeide tett både med Direktør for økonomi og eiendom og Teknisk direktør. I tråd med forslag i tidligere avsnitt legges det til grunn at rektor praktiserer direkte rapportering til seg i store strategiske prosjekter, og at dette også gjelder Prosjekt Campusutvikling.

Informasjonsfunksjonen

Denne funksjonen er foreslått lagt til ansvarsområdet for Direktør for organisasjon og informasjon. Det følger logisk av forslaget at kommunikasjonsrådgivning av strategisk karakter bør legges i denne direktørens stab og være nært tilgjengelig for rektor og øvrig ledelse. For øvrig vil informasjonsoppgaver ligge til en Informasjonsavdeling slik denne er organisatorisk plassert i dag.

Det har kommet innspill på at kommunikasjon og omdømme er en virksomhetskritisk funksjon for universitetet, og at dette må prioriteres opp i forhold til dagens situasjon. En organisatorisk konsekvens av dette kunne være at NTNU har en sentralt plassert kommunikasjonsavdeling med en direktør som rapporterer direkte til rektor og er en del av rektors daglige ledergruppe. På den annen side kan det hevdes at det framlagte forslaget til organisering og tjenesteveier ikke prinsipielt endrer nåværende situasjon. I dag er Informasjonsavdelingen underlagt Universitetsdirektøren, med rektor på nivå over. I forslaget som nå er lagt fram er Informasjonsavdelingen underlagt Direktør for organisasjon og informasjon og med rektor på nivå over. Det antas derfor at kommunikasjonen til rektor i praksis blir som i dag også med en ny organisering av ledelsen.

Det kan reises spørsmål om informasjonsfunksjonen blir svekket gjennom en todeling av oppgavene, slik det følger av forslaget til organisering med en overordnet direktør med stab og en egen Informasjonsavdeling. En grensedragning her er vanskelig å trekke, og kan medføre uklart ansvar. Av denne grunn bør det i første omgang bare være et visst minimum av oppgaver og ansvar som overføres fra Informasjonsavdelingen til Direktør for organisasjon og informasjon med stab. Deretter bør det foretas en gjennomgang av alle arbeidsprosesser knyttet til informasjons- og kommunikasjonsfunksjonen, både sentralt og for fakultetene. Dette kan gi et bredere grunnlag for å vurdere en funksjonell ansvars- og arbeidsdeling også mellom Informasjonsavdeling og direktørstab.

Internasjonale oppgaver

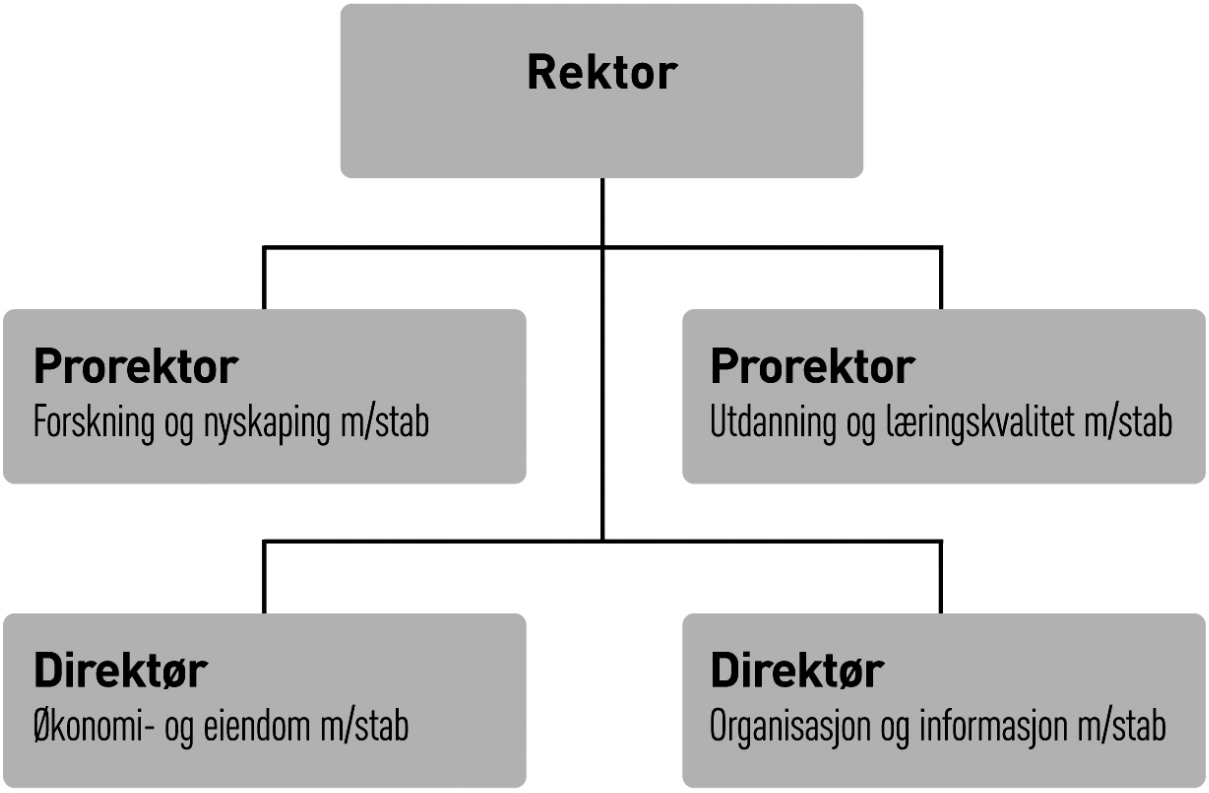
I dag er administrativt ansvar for internasjonale oppgaver innen utdanningsområdet plassert i Internasjonal seksjon i Studieavdelingen, samt på fakultetene og i noen tilfelle også instituttene. Innen det forskningsadministrative området er internasjonale oppgaver plassert i Enhet for forskning og nyskaping.

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 mer under ett, og gjerne også samordnet med nyskaping og innovasjon sett 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.

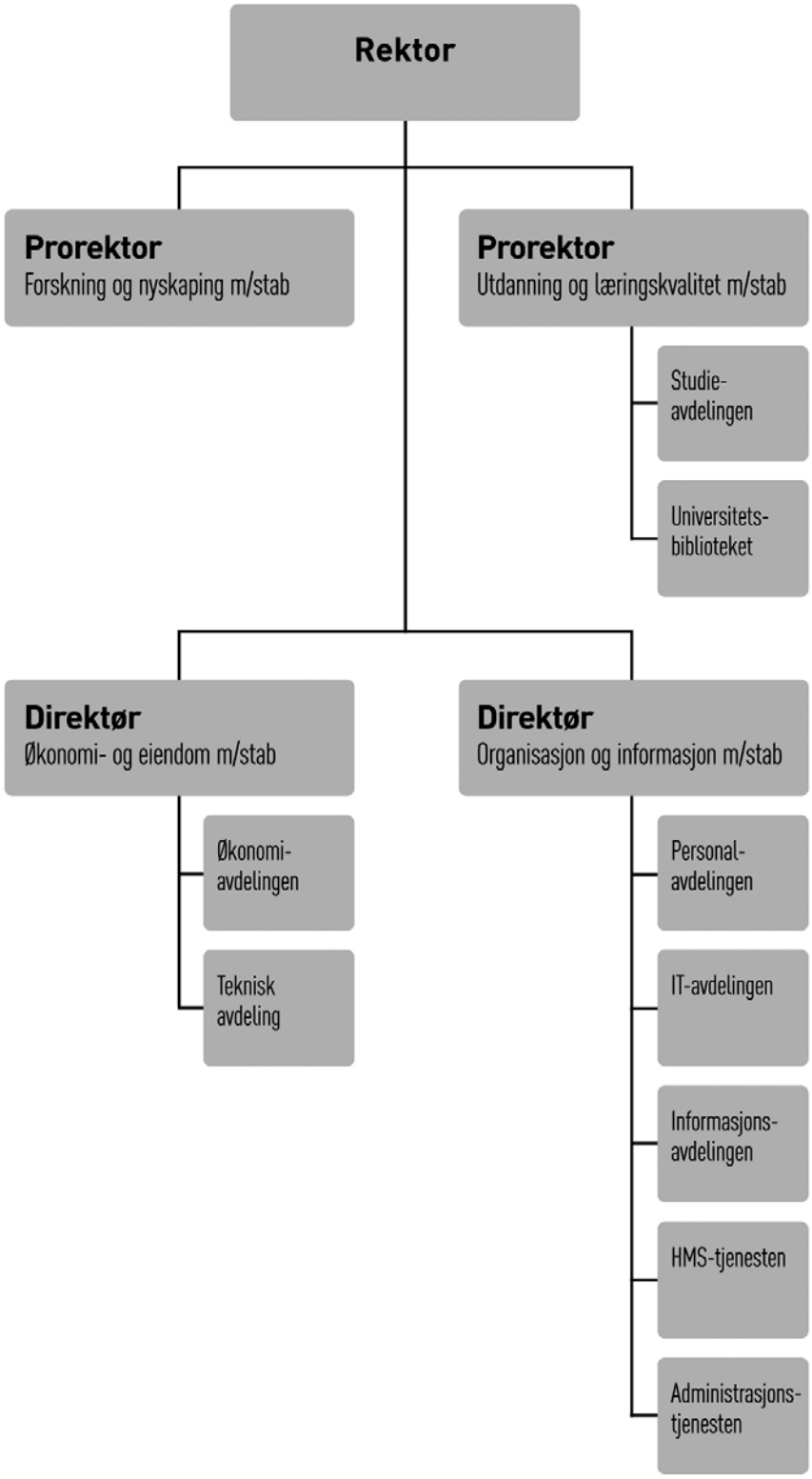
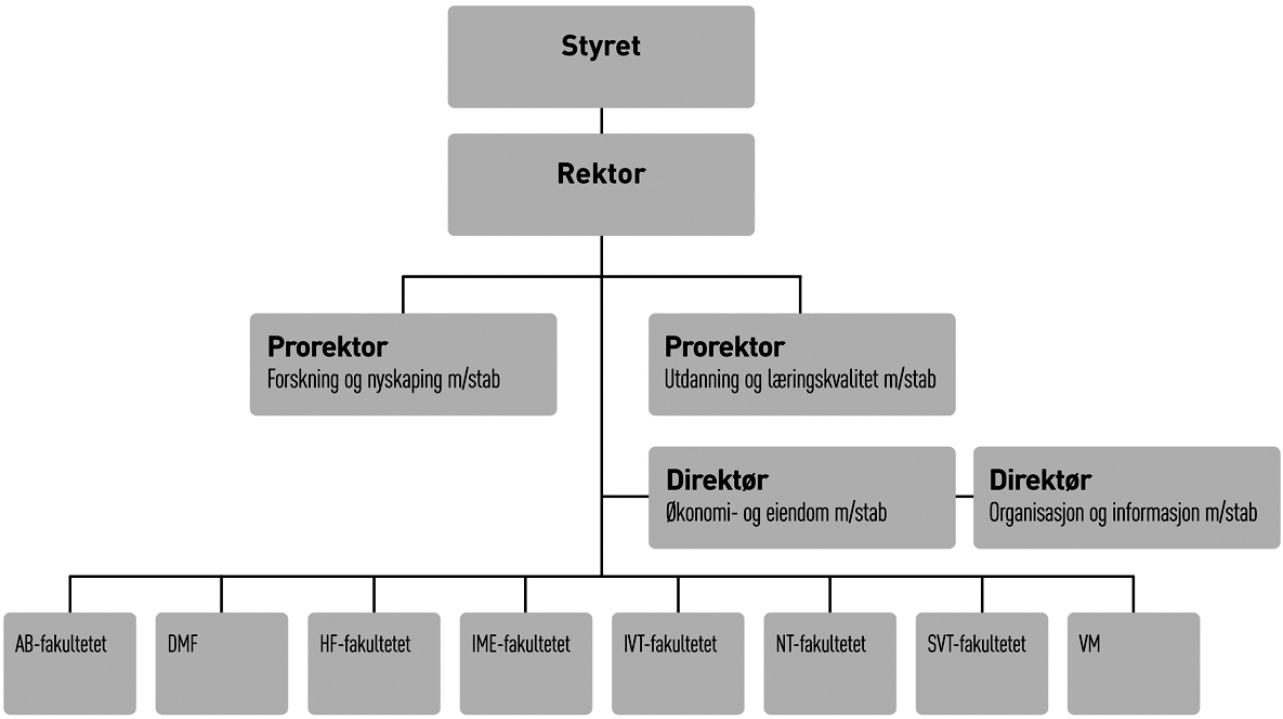
I forslaget til organisering av den sentrale ledelsen er ikke ansvaret for internasjonal virksomhet formelt plassert. Det er også ønskelig å ikke løsrive dette fra andre strategiske oppgaver innen hhv. utdannings- og forskningsområdet. Med andre ord må det være slik at prorektorene hver for seg har kompetanse 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.

Vedlegg: Organisasjonskart

NTNU – sentralledelsen



NTNU – organisering av stabene



NTNUs organisasjon