

Notat

Til:	Rektor
Kopi til:	Filosofisk institutt, Institutt for arkeologi og religionsvitenskap, Institutt for historie og klassiske fag, Institutt for kunst- og medievitenskap, Institutt for moderne fremmedspråk, Institutt for musikk, Institutt for nordistikk og litteraturvitenskap, Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier, Institutt for tverrfaglige kulturstudier
Fra:	Det humanistiske fakultet

Tilpasningsavtale, medvirkning og internkommunikasjon - høring og lokale tiltaksplaner

Det humanistiske fakultet viser til notat av 19.06.2009 fra Rektor .

Tilpasningsavtalen til Hovedavtalen

Revisjonen av tilpasningsavtalen er grundig behandlet og drøftet med organisasjonene og innebærer ikke vesentlige endringer av tilpassingsavtalen. Det humanistiske fakultet har på den bakgrunn ingen kommentarer til forslaget til revidert avtale.

Rektors forslag til tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon

Det humanistiske fakultet (HF) slutter seg i hovedsak til rektors forslag til tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon. Fakultetet er enig i:

- at det ikke er ønskelig å øke antallet organer.
- at tiltak for å styrke medvirkning og medbestemmelse må innrettes på en slik måte at de ikke medfører unødig administrasjon eller uklare ansvarsforhold.
- at medvirkning og medbestemmelse er først og fremst et lederansvar.

Fakultetet slutter seg til forslagene til tiltak i planen, og vil særlig peke på behovet for å se på nivå 4. I en vurdering av nivå 4 er det flere hensyn å ta:

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: hf-fak@hf.ntnu.no http://www.ntnu.no	Bygg 2, nivå 5, Dragvoll	+47 73 59 65 95 Telefaks +47 73 59 10 30	Ingrid Aukrust Tlf: +47 73 59 66 91

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

- Det er viktig å ha klare retningslinjer med tanke på ansvarsområder og beslutningsmyndighet i forhold til instituttets ledelse. Det må ikke etableres systemer som undergraver instituttleder/instituttstyrets ledelse.
- Alle instituttene ved HF har arenaer og møteplasser for medvirkning på nivå 4 i tillegg til de formelle organene. Disse er i tråd med instituttene behov organisert ulikt. Det er særlig store og/eller sammensatte institutter som ser ut til å ha behov for å utvikle medvirkningsorganer på nivå 4. Det bør være mulig at instituttene kan velge ulike måter å organisere sine nivå 4 på innenfor de remmene som vedtas.

Fakultetets tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon

Som et ledd i arbeidet med tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon ved HF er det foretatt en kartlegging av utformelle medvirkningsarenaer og systemer for internkommunikasjon som er etablert ved instituttene og på fakultetsnivå. Kartleggingen viser at det er etablert mange ulike arenaer og systemer for å styrke medvirkning og kommunikasjon. Med utgangspunkt i denne kartleggingen vil fakultetet:

- arbeide videre med de uformelle arenaene for medvirkning og internkommunikasjon som er etablert med sikte på se på hva som fungerer godt og hva som må forbedres. Det innebærer å systematisere og videreutvikle de etablerte systemene ved instituttene og på fakultetsnivået, bl. a. når det gjelder:
 - representativitet, sammensetning
 - studentmedvirkning
 - formalitet mht mandater, regularitet, innkalling, referater
- se på de ulike løsningene instituttene har etablert for medvirkning og internkommunikasjon på nivå 4, bl.a. med sikte på å vurdere:
 - i hvor stor grad det åpnes for at instituttene kan velge ulike løsninger ut fra ulike behov p.g.a ulike størrelse og/eller homogenitet
 - hvor langt ned det er mulig/ønskelig å delegere bl.a. økonomi og personalsaker, spesielt medarbeidersamtaler
- ta opp medvirkning, internkommunikasjon og instituttene handlingsplaner i fakultetsledelsens styringsdialoger med instituttene i november 09 med henblikk på at instituttene etablerer konkrete tiltak.

Notat

Til: Rektor

Kopi til:

Fra: Fakultet for naturvitenskap og teknologi

Signatur:

Medvirkning og internkommunikasjon

Rektors tiltaksplan

NT-fakultetet har følgende kommentar til Rektors tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon.

- LOSAMs rolle bør ikke bli utvidet i ansettelsesprosedyren – det kan føre til forsinkelser i stedet for å få en raskere saksgang

NT-fakultetets tiltaksplan

Når det gjelder lokale tiltaksplaner for NT-fakultetet, har saken vært drøftet i Ledermøte, på strategiseminar på Stav, i Losam og i noen tilfeller på enhetsnivå.

NT-fakultetet har mange møtefora der medvirkning og internkommunikasjon foregår, se vedlegg 1. NT mener at vi har god medvirkning og internkommunikasjon gjennom disse møtearenaene, men at det mangler synliggjøring av hva som blir tatt opp på de ulike møtearenaene.

NT-fakultetet mener det er viktig å påpeke at de ansatte selv har et ansvar for å holde seg orientert, og at ikke alle kan medvirke på alt. Det er et lederansvar å gi informasjon til medarbeidere, men medarbeiderne må også gi informasjon til lederne. Et annet moment er at det er mye informasjon, og i forbindelse med bestillinger og frister er de korte fristene en hemsko, det gjør gode medvirkningsprosesser vanskelig.

Som tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon vil NT-fakultetet gjennomgå de ulike møtearenaene for å se på hvilke arbeidsprosesser som foregår i de ulike organene. Hensikten med denne gjennomgangen er å se på hvilken betydning de aktuelle foraene har, formidling/informasjon

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Realfagbygget	E-post:	Realfagbygget D1	+ 47 73 59 41 97	Heidi Hugdal
7491 Trondheim	postmottak@nt.ntnu.no	Høgskoleringen 5	Telefaks	
	http://www.nt.ntnu.no	7034 Trondheim	+ 47 73 59 14 10	Tlf: + 47 73596714

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

fra de ulike fora, hvilke arbeidsprosesser som gjennomføres og hvordan medvirkningsprosessen er. Har denne møtearenaen en viktig rolle, kan andre organer overta denne rollen, eller kan prosessene gjennomføres på andre måter. Dette vil bidra til å synliggjøre og bevisstgjøre rollen og medvirkningen til de enkelte organene.

I tillegg vil NT-fakultetet i løpet av høstsemestret 2009 og vårsemestret 2010 utvikle en strategi for fakultetet og instituttene, og medvirkning vil ha et stort fokus i dette arbeidet. Det samme gjelder i forbindelse med bemanningsplaner for perioden 2011 – 2014. Her vil medvirkning også ha et stort fokus på alle nivå.

Ny tilpassningsavtale til hovedtariffavtalen

NT-fakultetet mener det er bra at LOSAMs rolle og ansvarsområde utvides. Ut over dette har NT ingen merknader til revidert utkast til tilpassningsavtale til hovedavtalen.

VEDLEGG 1

Kanaler for medvirkning og internkommunikasjon ved NT-fakultetet

Medvirkning og internkommunikasjon i forhold til de 3 kategorier av medvirkning NTNU har definert:

1. Kollegialt medbestemmelse i den strategiske utvikling
 - Ø Ledermøter inkl studenter og midlertidige ansatte
 - Ø Fakultetsstyre
 - Ø Instituttstyretyre
 - Ø Ledermøte på instituttene med studenter
 - Ø Ansettelsesutvalg
 - Ø Tilsettingsråd
2. Informert og hørt når det gjelder endringer som angår egen arbeidssituasjon
 - Ø LOSAM
 - Ø Medarbeidersamtaler
 - Ø Medvirkning ift ny tilpassningsavtale
 - Ø Den daglige kommunikasjonen mellom ansatte og leder og ansatte
3. Kompetansebaserte, praksisnære råd til leder, basert på medvirkning fra de berørte parter
 - Ø Allmøter
 - Ø Styringsdialogmøter med rektor
 - Ø Seksjonsledermøter på nivå 4
 - Ø Seksjonsledermøter på fagnivå
 - Ø Gruppemøter både på nivå 2, 3 og 4
 - Ø Ulike fagmøter og fagledermøter
 - Ø Dekanus sine årlige besøk på instituttene – lunsjmøtene
 - Ø Ulike fagforum
 - Ø Stormøter med studentene
 - Ø Informasjonsmøte med nye phd
 - Ø Alle emner har referansegrupper
 - Ø Studieprogramråd
 - Ø Møte mellom fakultetstillitsrepresentant for studentene og dekanus
 - Ø Undervisningsutvalg (institutt)
 - Ø Utdanningsutvalg (fakultet)
 - Ø Forskningsutvalg

- Ø Dekanmøter
- Ø Stabsmøter
- Ø Formidlingsutvalg på Institutt for fysikk
- Ø Dialogmøter utdanning mellom fakultet og institutt
- Ø Administrative ledermøter

I tillegg til ulike kategorier for medvirkning har vi ulike former for internkommunikasjon

- Ø Intranett
- Ø Innsida
- Ø Møtereferat
- Ø Informasjonsblad ved IFY og IBI
- Ø Årsrapporter
- Ø Allmøter
- Ø Daglig dialog mellom ansatte og mellom leder og ansatt

Notat

Til:	Rektor
Kopi til:	Kirsti Jensen
Fra:	Det medisinske fakultet

Hørings svar - Det medisinske fakultet (DMF)

Viser til ePhortesak 2009/8452 *Tilpasningsavtale, medvirkning og internkommunikasjon - høring og lokale tiltaksplaner* hvor fakultetene ble bedt om å svar på Rektors utsendt notat om medvirkning og internkommunikasjon ved NTNU, legge frem forslag til lokale tiltaksplaner for medvirkning og medbestemmelse samt komme med uttalelser til NTNUs foreslåtte reviderte Tilpasningsavtale til Hovedavtalen i Staten.

Fakultetets samlede hørings svar bygger på resultat av følgende prosesser/diskusjoner:

- fakultetets omfattende prosess knyttet til endringer i styring og ledelse på fakultets- og instituttnivå våren 2009 hvor økt medvirkning fra ansatte på DMF har vært et sentralt element
- hørings svar fra DMFs institutt i saken *Tilpasningsavtale, medvirkning og internkommunikasjon*. Ved fristens utløp hadde vi mottatt svar fra fire av fem institutt (se vedlegg)
- DMF avholdt i september en fakultetsstyresamling hvor også instituttlederne og medlemmer av LOSAM deltok. På denne samlingen gjennomførte man et gruppearbeid med fokus på konkrete tiltak som kan være med på å øke medvirkning av ansatte på institutt- og fakultetsnivå.
- Saken har vært opp til diskusjon på møte i LOSAM.

DMFs uttalelse vedrørende Rektors tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon

Det medisinske fakultet slutter seg til hovedtrekkene i Rektors forslag til tiltak knyttet til medvirkning og internkommunikasjon.

DMFs tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon

Økt medvirkning fra ansatte på DMF har vært et sentralt element i fakultetets omfattende prosess knyttet til endringer i styring og ledelse på fakultets- og instituttnivå våren 2009. Som en konsekvens av en bred prosess har DMF derfor allerede implementert flere tiltak for å øke ansatte og studenters opplevelse av medvirkning i organisasjonen. Følgende tiltak knyttet til medvirkning er allerede satt i gang:

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7489 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no	Medisinsk teknisk forskningssenter, Olav Kyrres gt 9	+47 73 59 88 59	Hilde Elise Strand Konradsen
	http://www.ntnu.no		Telefaks +47 73 59 88 65	Tlf: +47 73 59 76 88

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

- Det er etablert ”operative ledergrupper” på instituttnivå - som også 1-2 ganger i semesteret utvides med eksterne representanter og da fungerer som råd (se vedlegg: operativ ledergruppes mandat, sammensetning, den utvidede ledergruppen som rådsorgan)
- På nivå 4 er det opprettet instituttgrupper med egen leder som skal styrke ansattes mulighet for medvirkning (se vedlegg: mandat og retningslinjer for inndelingene)
- Det er tilsatte ledere på instituttnivået (nivå 3) som har et uttalt oppdrag om å styrke ansattes medvirkning (se vedlegg)
- DMF har fokus på transparens i lederbeslutninger og -diskusjoner gjennom å gjøre møteinnkalling og referat fra ledermøter, rådsmøter, styremøter, dekanivedtak, forhandlingsmøter, etc. tilgjengelig (på nett)
- I tillegg til den sentrale lederopplæringen på NTNU har vi et eget opplegg for lederopplæring på DMF (for instituttledere og kontorsjefer) med fokus på å få til en felles forståelse av hva ledelse ved DMF er, og hva som er plattform for ledere i staten
- DMF har fokus på aktiv bruk og organisering av fakultetets websider og Innsida for å gjøre interninformasjon og nyheter tilgjengelig for alle
- Det gjennomføres allmøter på nivå 2 og nivå 3
- Dekanus har opprettet en blogg med mulighet for å gi tilbakemeldinger
- Dekanus sender e-post brev til alle ansatte 2-3 ganger årlig
- DMF har fokus på å styrke lokalt tillitsvalgtes rolle, herunder inkludering av LOSAMs medlemmer i fakultetets styre- og strategiseminarer.

DMF har altså så langt i 2009 satt i verk en rekke tiltak som samlet sett skal være med på å styrke fakultetet som organisasjon, og som skal ivareta ansattes mulighet for medbestemmelse og medvirkning.

I tiden fremover ønsker vi å skaffe oss litt erfaring på om igangsatte tiltak har hatt ønsket virkning, og foreløpige fokusområder for 2010 knyttet til medvirkning og medbestemmelse vil være:

- Synlige og kommuniserende ledere på nivå 2 og 3 (del av lokal lederopplæring)
- Etablere arenaer for uformell kontakt mellom nivå 2 og 4 (dekanus møter ansatte ved enhetene)
- Utrede mulighetene for tillitsvalgtordning på nivå 3 (i samråd med LOSAM)

Fra høstens utvidede fakultetsstyresamling fikk vi også mange nyttige innspill som fakultetet ønsker å se på i forbindelse med tiltaksplan for 2010.

DMFs uttalelse vedrørende

Revidert utkast til NTNUs Tilpasningsavtale til Hovedavtalen i Staten

Fakultetet synes Tilpasningsavtalen er grundig behandlet og drøftet med organisasjonen, og vi tror det vil gi oss et godt grunnlag for å få til økt medbestemmelse og medvirkning samt et tetter samarbeid med LOSAM.

Når det gjelder utøvelse av medbestemmelsesretten (s. 4 i den nye Tilpasningsavtalen) er fakultetet enig i forslaget om at både representativ medbestemmelse gjennom tillitsvalgte og direkte påvirkning fra den enkelte medarbeider må være tilstede for å gjøre medbestemmelse og medvirkning reell.

Fakultetet vurderer videre at det vil være interessant å kartlegge muligheten for å innføre representativ medbestemmelse/tillitsvalgtordning også på nivå 3. Fra diskusjonen i møte med LOSAM er dette et tiltak som ønskes velkommen.

Når det gjelder spørsmål knyttet til hvilke saker som skal behandles i LOSAM, enten gjennom forhandling eller drøfting (s. 13), er både fakultetet og LOSAM positive til revidert innhold. Man antar at et utvidet ansvar for å medvirke vil være positivt i forhold til tillitsvalgtes engasjement og eierskapsfølelse til saker/prosesser.

Det vil imidlertid bli viktig at fakultetet og LOSAM sammen finner gode samarbeidsformer og at man sammen legger en plan for opplæring/kompetanseutvikling.

Vedlegg:

Instituttorganisering: Fakultetsstyrets vedtak – vedtak av 26.03.09

Uravstemning om hovedregel 1: Alternativ 1b – åremålstilsatt instituttleder

Uravstemning om hovedregel 2: Alternativ 2c – Operativ ledergruppe

Notat av 15.06.09: *Faggruppeorganisering og faggruppelederrollen*

Stillingsbeskrivelse for Instituttleder ved Det medisinske fakultet, NTNU

Høringssvar fra institutt for sirkulasjon og bildediagnostikk (ISB)

Høringssvar fra institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKM)

Høringssvar fra institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer (LBK)

Høringssvar fra institutt for nevromedisin (INM)

Instituttorganisering: Fakultetstyrets vedtak

Ekstraordinært møte 26.03.09 om styring og ledelse

Fakultetsrådet ved Det medisinske fakultet er i denne saken delegert myndighet fra Styret ved NTNU til å fatte vedtak – og skal i denne sammenhengen ”utøve skjønn”.

SAK: Styring og ledelse ved DMFs institutter

Vedtak:

”Ekstraordinært fakultetsstyre ved Det medisinske fakultet vedtar på bakgrunn av resultatene fra instituttene uravstemninger om styring og ledelse, at det innføres en enhetlig modell for fakultetets institutter med åremålstilsatt instituttleder og operativ ledergruppe i henhold til *Beskrivelse av alternativer for uravstemning*. Modellen skal gjelde for perioden 1.8.2009 til 31.7.2013 og skal evalueres innen utgangen av perioden i tråd med NTNUs evaluering av styring og ledelse. Dekanus gis fullmakt til å implementere modellen i henhold til vedlagt *Beskrivelse av alternativer for uravstemning*.”

Vedlegg: *Beskrivelse av alternativer for uravstemning*

1. Åremålstilsatt instituttleder - uravstemning - alternativ 1b
2. Operativ ledergruppe - uravstemning - alternativ 2c

Uravstemning om hovedregel 1:

Alternativ 1b – åremålstilsatt instituttleder



Fakultetstyret kan vedta å tilsette instituttleder, etter uravstemning ved instituttet. Rektor fastsetter nærmere regler for uravstemning. Instituttleder tilsettes av ansettelsesutvalget ved fakultetet. Representant for teknisk-administrativt tilsatte i fakultetstyret tiltrer ansettelsesutvalget ved slik tilsetting. Kvalifikasjonskrav er de samme som for valgt instituttleder.

Instituttleder er instituttets daglige leder. Vedkommende skal påse at virksomheten drives innenfor rammer gitt i regelverk, overordnet nivåes beslutninger og instituttstyrets vedtak [*forutsatt instituttstyre*]. Instituttlederen har overordnet ansvar og myndighet for alle oppgaver som ikke eksplisitt er lagt til instituttstyret* og har generell fullmakt til å avgjøre løpende saker. Instituttlederen rapporterer til sitt styre* i saker som inngår i styrets fullmakter og for øvrig til sin dekan. Instituttleder inngår i dekanens ledergruppe.

Instituttleders viktigste oppgaver er å:

- Lede og utvikle virksomheten ved instituttet med fokus på kjerneoppgavene
- [*Forutsatt instituttstyre:*] Forberede saker for instituttstyret, og iverksette instituttstyrets vedtak*
- Delta i instituttets strategiske arbeid og sørge for at instituttet har oppdaterte strategier og handlingsplaner og at disse følges opp
- Skape en positiv organisasjonskultur og stimulere til et produktivt, trygt og godt arbeidsmiljø for ansatte og studenter
- Påse at det utøves god faglig ledelse med vekt på kvalitet i studietilbud, undervisning og forskning
- Sørge for velegnede teknisk-administrative tjenester og for effektiv drift av virksomheten
- Representere og posisjonere instituttet og fremme internt og eksternt samarbeid
- Legge forholdene til rette for studentenes lærings- og arbeidsmiljø ved instituttet
- Representere arbeidsgiver og ivareta den avtalefestede samhandlingen med organisasjonene og de tilsattes medbestemmelse
- Sørge for at intern kontroll og økonomistyring fungerer i samsvar med fastsatte regler og rutiner

**) Ved annen ordning enn instituttstyre vil instituttleder ha overordnet ansvar og myndighet for alle oppgaver ved instituttet og rapportere til dekanus.*

- Kvalifikasjonskrav [*som for valgt leder*]: vitenskapelig kompetanse (minst førsteamanuenskompentanse), generell ledererfaring og erfaring med faglig ledelse, motivasjon for vervet og personlig egnethet.
- Åremålstilsetting i 4 år med mulighet for inntil tre perioder, totalt 12 år sammenhengende. Etter endt åremål på 4 år lyses stillingen ut og instituttleder som ønsker retilsetting må søke stillingen på nytt.
- Stillingen lyses ut offentlig med stillingsbeskrivelse som også kan ivareta det enkelte institutts utfordringer og behov.

- Det er primært ønskelig med intern rekruttering og internt ansatte (faste og midlertidige) blir oppfordret til å søke.**
- Stillingen rapporterer til dekanus som med grunnlag i lov og regelverk i særlige tilfeller kan løse instituttleder fra stillingen.
- 100% stilling med mulighet for inntil 20% andel til egen faglig aktivitet.
- Instituttleder kan vurdere å ta ut kompensasjon fra instituttets budsjett tilsvarende en post doktor stilling for å ivareta egen faglig aktivitet.
- Instituttet kan ha nestleder, som oppnevnes av instituttleder.

***) Ved evt. tilsetting av ekstern søker eller intern midlertidig tilsatt eller frikjøp for søker i bistilling ved universitetsklinikken vil fakultetet måtte vurdere kostnadene ved dette i hvert enkelt tilfelle. Eventuelle kostnader dekkes over fakultetets budsjett. Personer med (bi)stilling hos ekstern arbeidsgiver kan søke permisjon fra slik stilling i tilsettingsperioden som instituttleder. Midlertidig tilsatte ved DMF vil bli innvilget permisjon i tilsettingsperioden som instituttleder – hvis mulig i forhold til ekstern oppdragsgiver/finansieringskilde.*

Rekrutterings- og vurderingskomité (oppnevnt etter drøfting i LOSAM):

- Representant fra fast vitenskapelig personale
 - Representant fra midlertidig vitenskapelig personale
 - Representant fra teknisk-/administrativt personale
 - Studentrepresentant
 - Dekanus (leder)
- Personalkonsulent (sekretær)

Tilsetting skjer i fakultetets tilsettingsutvalg, som utvides med en representant for teknisk-/administrativt tilsatte.

Uravstemning om hovedregel 2: Alternativ 2c – Operativ ledergruppe



Fakultetsstyret kan vedta at instituttet skal ha [...] annen medvirkningsordning. Spørsmål om avvik fra normalordningen med instituttstyre legges fram for fakultetsstyret til vedtak etter at det er gjennomført uravstemning ved instituttet. Uravstemningen skal være retningsgivende for fakultetsstyrets behandling. Rektor fastsetter nærmere regler for uravstemning.

Medvirkningsordning i form av en operativ ledergruppe ved instituttet som 1-2 ganger i semesteret utvides med eksterne representanter og da fungerer som råd.

Mandat:

- Ledergruppen skal være operativ og møtes regelmessig - normalt hver 14. dag - for å behandle utfordringer og spørsmål knyttet til undervisning, forskning og formidling, faglig utvikling, drift og forvaltning av instituttet, oppfølging av mål og strategier, stillings- og utstyrsplaner og utvikling ved instituttet i overensstemmelse med overordnede føringer. Ledergruppen kan også tillegges rolle som forskningsansvarlig enhet (jfr. Helseforskningsloven) med overordnet systemansvar for forskningen ved instituttet.
- Ledergruppen er rådgivende for instituttleder som har beslutningsmyndighet og står ansvarlig.
- Instituttleder utpeker evt. nestleder og evt. andre funksjoner blant ledergruppens medlemmer.
- Det velges vararepresentanter for de valgte medlemmene av ledergruppen.
- Faggrupelederne utpeker egen stedfortreder ved forfall.
- Saksliste og referat fra ledergruppen offentliggjøres på instituttets hjemmeside.
- Beslutninger fattet av instituttleder offentliggjøres på instituttets hjemmeside.

Sammensetning:

- Instituttleder
- 3-6 faggrupeledere (avhengig av ant. faggrupper)
- 1 midlertidig vitenskapelig tilsatt (valgt)
- 1 studentrepresentanter (valgt)
- 1 teknisk tilsatt (valgt)
- Kontorsjef er ledergruppens sekretær og representerer administrativt tilsatte

Utvidet ledergruppe = Råd:

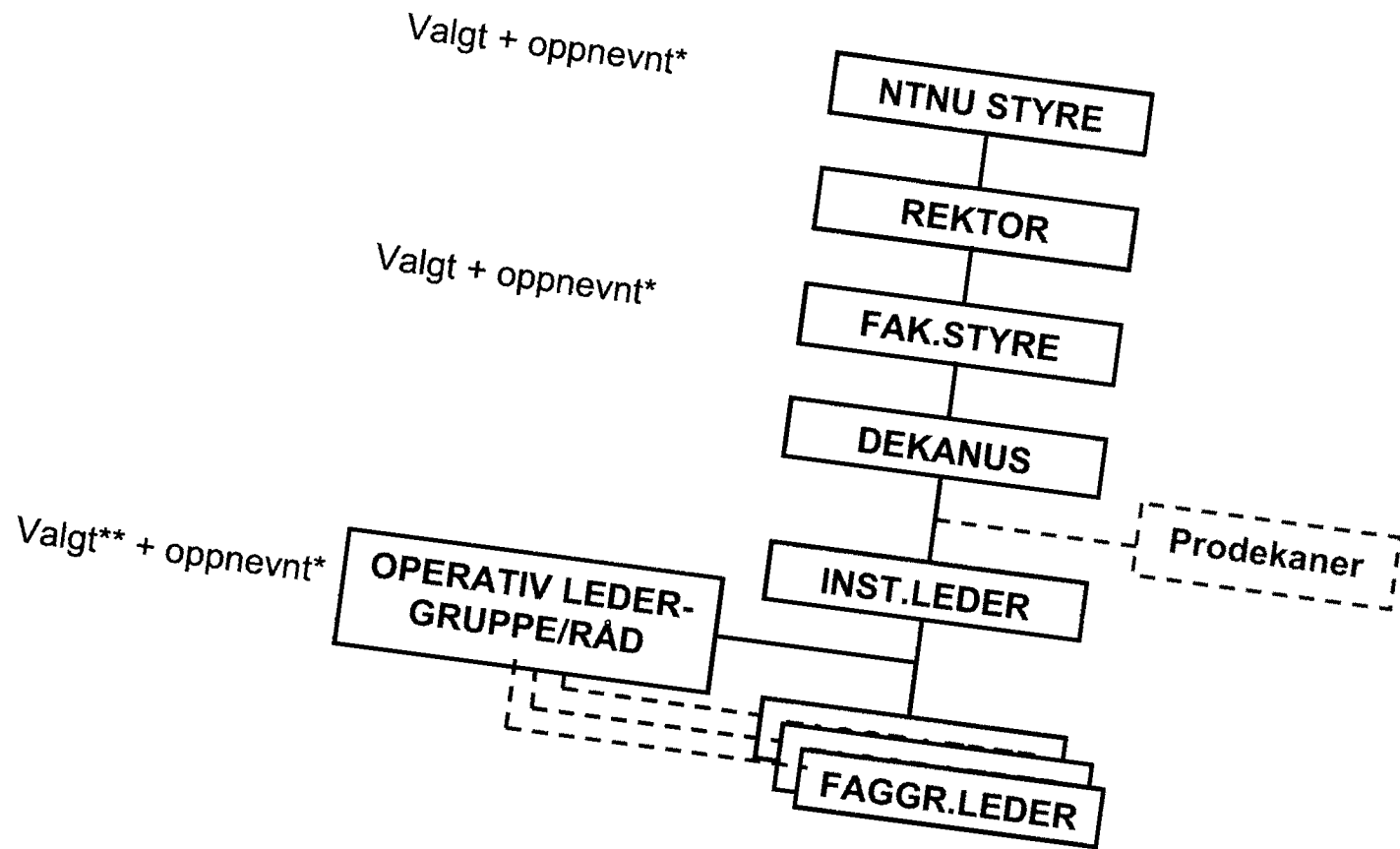
Ledergruppen utvides med 1-2 eksterne representanter fra samarbeidende virksomheter (primært klinikkjefer ved St. Olavs Hospital el.l.), og møtes 1-2 ganger i semesteret for å rådgi instituttleder i overordnede saker som angår:

- enhetens strategi og overordnede faglige prioriteringer
- budsjett og hovedfordeling
- saker av stor strategisk eller prinsipiell betydning

Den utvidede ledergruppen vil da fungere som et rådsorgan. Instituttleder har beslutningsmyndighet men forutsettes å fremme saker som angår ovenstående for rådet og tillegge rådets uttalelser vekt.

- Møteinnkallinger, sakliste og offentlige sakspapirer for Rådet gjøres kjent via instituttets hjemmeside parallelt med utsending til medlemmene.
- Rådsmøtene holdes for åpne dører.
- Referat fra møtene gjøres allment kjent på instituttets hjemmeside.
- Medlemmene har møteplikt hvis de ikke har gyldig forfall.
- Ved forfall skal varamedlem innkalles.
- Eksterne medlemmer oppnevnes av dekanus etter forslag fra instituttleder.

Forenklet modell for operativ ledergruppe:



Notat

Til:	Dekanus
Kopi til:	
Fra:	Strategi- og forskningsseksjonen

FAGGRUPPEORGANISERING OG FAGGRUPPELEDERROLLEN

-konklusjoner etter høringsrunde på instituttene/i faggruppene mai-juni 09

I forbindelse med innføring av en ny modell for ledelse av instituttene ved DMF har diskusjonen rundt faggruppenivået blitt aktualisert. Fakultetsstyret uttalte i forbindelse med behandling av ledelsesspørsmålet at diskusjonen rundt faggruppeorganisering bør gjennomføres så bredt som mulig, med involvering både fra fakultetet, instituttene og faggruppene.

På denne bakgrunn har fakultetet bedt instituttlederne gjennomfører en prosess som involverer alle faggruppene, og bedt om innspill og kommentarer knyttet til de aktuelle problemstillingene (definert i notat av 31.03.09). Frist for tilbakemelding til fakultetet var 15.mai.

Innspillene fra instituttene

Det er ikke samstemmighet mellom alle instituttenes tilbakemeldinger og på enkelte områder går svarene i sprikende retninger. Det gis tydelige signaler om at det er lokale variasjoner og at instituttene står overfor ulike utfordringer. Spesielt gjelder dette i forhold til spørsmålet om kriterier for inndeling i faggrupper. Ved noen institutt er dette uproblematisk mens andre institutt har strevd med å finne en naturlig inndeling, basert på forskningsfelleskap. I grove trekk tilsier dette at det ikke er hensiktsmessig med strenge retningslinjer fra fakultetets side for hvordan gruppene skal deles inn, men snarerer at det er behov for frihet til å finne lokale løsninger.

Samtidig representerer ikke høringsrunden særlig mye nytt i forhold til de føringene som har ligget til grunn for faggruppeorganiseringen så langt. Svarene særpreges i noen grad av at de påpeker hvordan ting ikke bør løses og gir i mindre grad forslag til nye løsninger.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7489 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no	Medisinsk teknisk forskningssenter, Olav Kyrres gt 9	+47 73 59 88 59	Kari Håland
	http://www.ntnu.no		Telefaks +47 73 59 88 65	Tlf: +47 73 59 01 43

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlerenheten ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

På bakgrunn av en gjennomgang av tidligere evalueringer samt innspillene fra instituttene har strategi- og forskningsseksjonen utarbeidet et forslag til vedtak om organisering og mandat for faggruppene som skal gjelde fra 01.08.2009.

Dekani vedtak 082-09

Om organisering av og mandat for et uformelt nivå 4 ved instituttene.

Gjeldende fra 01.08.2009.

1. Organisering

Hovedbegrunnelsen for opprettelsen av et uformelt nivå 4, faggruppenivået, var at det skulle sikre bedre forskningsledelse. I dag ser vi at behovet er noe annerledes, og både instituttene og fakultetet er av den oppfatning at forskningsledelse like godt og kanskje bedre kan ivaretas på annen måte. I mange tilfeller er instituttens ledergruppe riktig nivå for slike vurderinger og beslutninger. I tillegg til faggrupper opererer vi i dag med en rekke forskningsgrupper. Disse samsvarer til dels med faggruppene, men kan også gå på tvers av faggrupper og institutt. Når instituttledelsen har behov for innspill og rådgivning i forhold til forskningsledelse, vil det være vel så naturlig å henvende seg til forskningsgruppene som til faggruppene.

DMF har hatt en stor økning i antall ansatte og hver instituttleder representerer i dag langt flere ansatte enn for bare noen få år tilbake. Alle instituttene har i dag mer enn 150 ansatte. Dette har bidratt til at avstanden mellom bunn og topp i organisasjonen har blitt større og grunnenheten kan oppleve at de ikke i tilstrekkelig grad blir hørt. Faggruppenivået har dermed som en viktig funksjon å sikre at instituttleder gis bedre mulighet til å nå ut til hver enkelt, når antall ansatte er stort.

I dag er derfor hovedbegrunnelsen for å ha et fjerde nivå at det skal sikre *medvirkning*. Dette prinsippet må ligge til grunn for de konkrete valgene knyttet til organiseringen.

Faggruppenivået skal øke muligheten for den enkelte ansatte til å påvirke og nå gjennom med synspunkter på strategiske prioriteringer og faglige satsinger. Dersom denne delen av ledelsesstrukturen fungerer godt, vil faggruppeleder kunne være en viktig kanal inn mot instituttets og fakultetets ledelse. Også det faktum at faggruppeleder bidrar til lettere informasjonsflyt ut til alle ansatte, øker den enkelte ansattes mulighet til å være oppdatert og øve innflytelse på enkeltavgjørelser. Slik medvirkning bidrar til at beslutninger forankres på grunnplanet, og dette er en viktig forutsetning for at beslutningen skal få betydning i praksis.

1.1 Inndeling av instituttets ansatte i grupper

I høringsrunden er det ulike oppfatninger om hvilke kriterier som skal ligge til grunn for inndeling av instituttens ansatte i faggrupper. Det tyder på at instituttene har gjort seg ulike oppfatninger av hva som fungerer best og hvilke gruppeinndeling som er mest naturlig. Det pekes på at undervisningsfelleskap kan være vel så naturlig inndelingsfaktor som forskningsfelleskap ved enkelte institutt. En kan også tenke seg at arealfelleskap/geografi kan være en inndelingsfaktor, særlig i forbindelse med nytt universitetssykehus.

Dette peker mot en løsning som gir instituttleder en viss frihet til selv å avgjøre hvilke kriterier som skal ligge til grunn for inndelingen. Når fagfellesskap ikke lenger er et nødvendig kriterium for inndelingen, er det kanskje heller ikke betegnende å kalle gruppene for faggrupper. Faggrupper kan dessuten lett forveksles med fagmiljøene (undervisningsgrupper) som ble oppnevnt i 2009. For å skille disse grupperingene fra hverandre bør dagens faggrupper gis et nytt navn. På bakgrunn av at hovedformålet med gruppene er å sikre medvirkning og mer effektiv informasjonsflyt ut til den enkelte ansatte, uavhengig av fagtilhørighet, er det mer riktig å omtale det uformelle nivå 4 for **instituttgrupper**.

Selv om dekanus ønsker å legge opp til fleksible løsninger tilpasset det enkelte institutt, må noen felles retningslinjer likevel gjelde for inndeling i instituttgruppene:

- ✓ Inndeling i grupper skal sikre gode vilkår for medvirkning.
- ✓ Et fellesskap innen forskning, undervisning eller geografisk plassering skal ligge til grunn for inndeling av personer til gruppene.
- ✓ Instituttgruppene må ikke bli for små, da det er viktig at de er store nok til å bli hørt i medvirkningsprosesser. Faggruppene må heller ikke bli for store, slik at muligheten for de enkelte ansatte til å nå fram blir redusert.

1.2. Valg av gruppeleder

Utnevnelse av leder for instituttgruppen skal skje etter en prosess der alle gruppelemmene gis mulighet til å fremme forslag til leder. Instituttleder har ansvaret for å gjennomføre en samtale med aktuelle kandidater og utpeker så den han/hun mener egner seg best til å inneha rollen. I samtalen skal vektlegges:

- ✓ Forståelse for rollens ansvar for informasjonsflyt og god kommunikasjon: I et medvirkningsperspektiv er gruppeleders viktigste oppgave å være informasjonsbærer fra instituttgruppen til ledelsen og fra ledelsen og ut til det enkelte gruppelem.
- ✓ Gruppeleder skal være en person med grundig kjennskap til virksomheten.
- ✓ Gruppeleder må ha autoritet og legitimitet i sin instituttgruppe.

Det er ønskelig at instituttets nestleder skal velges blant en av gruppelederne, men dette besluttes på instituttnivå. Gruppeleder utpekes for samme periode som instituttleder.

Instituttleder kan vurdere underveis i hvilken grad ledergruppa fungerer etter hensikten, og har mulighet til å gjøre utbyttinger av gruppeledere underveis i perioden.

1.3. Kompensasjon

Leder for en instituttgruppe tillegges et visst ansvar gjennom mandatet. Instituttleder kan vurdere om dette ansvaret skal kompenseres. Instituttleder gis mulighet til å vurdere hvilke form og størrelse kompensasjonen skal ha, ut fra en vurdering av hva som forventes av den enkelte gruppeleder. Det anslås at arbeidsbelastningen som gruppeleder ikke skal utgjøre mer enn 10 % av full stilling. Instituttleder har mulighet til å frita gruppeleder fra enkeltoppgaver som ligger til hans/hennes ordinære stilling.

2. Mandat

Gruppeleder skal:

- Delta i ledergruppen ved instituttet
- Ivareta medvirkning fra de ansatte
- Formidle informasjon mellom ansatte og ledelse
- Bidra til implementering av strategi og felles policy ved instituttet
- Fordele oppgaver til gruppens medlemmer (for eksempel høringer)
- Gjennomføre medarbeidersamtaler etter delegasjon fra instituttleder
- Sørge for at det avholdes jevnlige møter med gruppemedlemmene, minst to ganger i semesteret
- Bidra til at instituttet holder løpende oversikt over medarbeidere og prosjekter i instituttgruppen
- Som medlem av ledergruppa bidra til kvalitetssikring av prosjektsøknader og bidra i prioritering av søknader som utgår fra instituttet
- Bidra i vurderings- og innstillingsarbeid knyttet til utlysninger av rekrutteringsstillinger

Trondheim 18.06.09

Stig A. Slørdahl
dekanus

Stillingsbeskrivelse for Instituttleder ved Det medisinske fakultet, NTNU
(Stillingsbeskrivelsen er forankret i NTNUs Styringsreglement med utfyllende lokale tilpasninger)

Stillingskategori: Instituttleder
Kode: 1475
Tilsetting: DMF, NTNU
Arbeidssted: Institutt for
Stillingsprosent: 100 %

Ansvarsområde:

Instituttleder er instituttenhetens daglige faglig-administrative leder.

Instituttleder har delegert ansvar og myndighet og generell fullmakt til å avgjøre løpende saker innenfor enhetens område. Instituttleder rapporterer til dekanus og inngår i dekanens ledergruppe.

Instituttets kontorsjef er instituttleders nærmeste medarbeider og instituttleder har ansvar for delegasjon av oppgaver til kontorsjef. Instituttleder kan oppnevne egen nestleder blant vitenskapelig personale i sin ledergruppe.

Det forventes at instituttleder opptrer tydelig og staker ut instituttets strategiske kurs.

Instituttleder har videre et ansvar for å drive målrettet virksomhetsstyring innenfor instituttets område. I dette ligger blant annet et ansvar for å påse at både økonomistyring og internkontroll fungerer i henhold til fastlagte regler og rutiner.

Instituttleder skal påse at virksomheten drives innenfor rammer gitt i lov og regelverk, samt overordnet nivåes beslutninger og instituttstyrets vedtak.

Instituttleder har ansvar for å påse kvalitet i undervisning, forskning og formidling.

Dette medfører blant annet et ansvar for å påse at fagmiljøene ivaretar instituttets leveringsansvar overfor undervisningen, samt ansvar for at instituttets bidrag til undervisningen holder høyt nok faglig og pedagogisk nivå.

Instituttleder betraktes videre som forsknings- og prosjektansvarlig ved instituttet og har herunder ansvar for kvalitetssikring av prosjektsøknader.

Instituttleder har det daglige personalansvaret for alle ansatte ved instituttet. I dette ligger et ansvar for å forvalte og utvikle instituttets menneskelige ressurser. Dette inkluderer et ansvar for HMS- og IA-arbeid, samt ansvar for personalplanlegging og kompetanseutvikling.

Instituttleder har innstillende myndighet i tilsettingssaker.

Til stillingen ligger også et ansvar for å påse at instituttets arealer disponeres og forvaltes til beste for primærvirksomheten og de prioriterte områdene ved fakultetet, i tråd med gjeldende retningslinjer for NTNU og Sameiet St. Olavs Hospital/NTNU

Det forventes at instituttleder representerer en støttende og inkluderende lederstil som oppfordrer til engasjement og medbestemmelse blant instituttets ansatte.

Sentrale arbeidsoppgaver som ligger til stillingen er:

- Forberede og lede møter i instituttets ledergruppe og Instituttrådet
- Skape klima for medvirkning og informasjonsflyt i organisasjonen
- Operasjonalisere og implementere strategi og politikk besluttet på overordnet nivå
- Strategisk virksomhetsplanlegging og – styring ved instituttet, med fokus på kjerneoppgavene
- Drive målrettet arbeid for å skape godt omdømme og posisjonere instituttet internt og eksternt
- Fremme faglig samarbeid internt, nasjonalt og internasjonalt
- Stimulere til god faglig ledelse og engasjement i instituttets ledergruppe
- Bidra til og tilrettelegge for innovasjon innenfor instituttets fagområder
- Leverer ressurser til undervisning og andre oppgaver knyttet til fakultetets studietilbud
- Bidra til evaluering av studiene og følge disse opp med kvalitetsforbedringstiltak
- Stimulere til et produktivt, trygt og godt arbeidsmiljø blant ansatte og studenter
- Påse og bidra til at instituttets bidrag til undervisning holder høy faglig og pedagogisk kvalitet
- Personalledelse, inkludert medarbeidersamtaler, HMS- og IA-arbeid
- Personalplanlegging
- Utøve budsjettmyndighet på bakgrunn av en helhetlig vurdering av plan, aktivitet og produksjon
- Bidra til effektive rapporteringsrutiner

Det åpnes for at instituttleder kan drive inntil 20 % egen vitenskapelig aktivitet. Listen over arbeidsoppgaver er ikke uttømmende.

Kvalifikasjonskrav:

- Dokumentert vitenskapelig kompetanse på minimum førsteamanuensisnivå
- Ledererfaring fra forsknings- og undervisningsvirksomhet
- Dokumentert solid vitenskapelig aktivitet innenfor et av instituttets fagområder
- Motiverende og inkluderende lederstil
- Engasjement og entusiasme for stillingen
- Forståelse for de krav som blir stilt til administrative tjenester og god virksomhetsstyring i kunnskapsorganisasjoner
- Motivasjon for å drive strategisk arbeid og utvikling for å nå organisatoriske mål
- Erfaring fra internasjonalt samarbeid
- Kunnskap om helsesektoren, og gjerne erfaring fra samarbeid med helseforetak/ universitetsklinikk/ kommunehelsetjeneste
- Gode kommunikative evner og evne til å bygge nettverk og skape tillit internt og eksternt
- Evne til å skape identitet og lagånd og bidra til å utvikle instituttets omdømme

Kommentarer til "Tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon – høringsforslag" ØE 29apr09

Dette notatet oppsummerer kommentarer til høringsforslaget på bakgrunn av diskusjoner ved Institutt for sirkulasjon og bildediagnostikk (ISB). De fleste av forslagene i høringsforslaget er velbegrunnet og ukontroversielle og kommenteres ikke nærmere. Nedenfor kommer noen kommentarer i forhold til arbeidet med å "utvikle gode ordninger for ledelse på nivå 4 som er i tråd med de enkelte utfordringer og behov."

Konklusjonen er at: Utvikling av nivå 4 bør være basert på erfaringsinnhenting fra lokale forsøksordninger over tid før det nedfelles nye mandater og detaljerte retningslinjer for organisering og ledelse.

I høringsforslaget er hovedbegrunnelsen for tiltaket med utvikling av ledelse på nivå 4 "fokus på videreutvikling av medarbeidersamtaler som et regelmessig og mer formelt verktøy i medvirkning og personalledelse." Bakgrunnen er at mange av NTNUs institutter er for store til at instituttleder kan ivareta direkte kontakt med alle ansatte.

På bakgrunn av erfaringene med at det oppleves en avstand mellom nivå 1 og 3 (og den enkelte ansatte?) nåværende organisasjonsmodell, er det naturlig å ha motforestillinger mot å etablere enda et nytt formelt organisasjonsnivå 4 med omfattende oppgaver - både fordi avstanden fra instituttledelse kan bli større, og fordi et nytt nivå kan binde opp mer arbeidstid i administrativ virksomhet og møter, på bekostning av grunnaktivitetene. Et alternativ kan være å delegere en del medarbeidersamtaler til gruppeledere som inngår i instituttets operative ledergruppe, slik organiseringen nå er ved Det medisinske fakultet (DMF).

Instituttene ved DMF er fra høsten 2009 i ferd med å organisere et mer uformelt nivå 4 med stort rom for lokale tilpasninger på bakgrunn av mandat som er nedfelt i **Dekani vedtak 082-09**. Erfaringene med denne ordningen vil antagelig vise stor variasjon i organisasjonsaktivitet og møtefrekvens på nivå 4. Utvikling av nivå 4 bør derfor være basert på erfaringsinnhenting fra lokale forsøksordninger over tid før det nedfelles nye mandater og detaljerte retningslinjer for organisering og ledelse.



Notat

Til:	Hilde Elise Strand Konradsen
Kopi til:	
Fra:	Institutt for kreftforskning og molekylær medisin

Høringsuttalelse fra IKM angående medvirkning og internkommunikasjon

Institutt for kreftforskning og molekylær medisin vil i dette notatet komme med innspill i høringen som gjelder medvirkning og internkommunikasjon.

Instituttets tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon

Instituttledelsen har i samarbeid med ledergruppen diskutert hvilke faktorer som anses som viktige når det gjelder medvirkning og internkommunikasjon. Det er to faktorer som spiller inn slik vi ser det; medarbeiderne må oppleve at de har anledning til å innhente den informasjonen de har behov for og gi innspill til ledelsen i saker som berører dem, samt at ledelsen får gitt den informasjonen som er viktig å formidle i organisasjonen og innhente innspill i saker der det er viktig at medarbeiderne kommer med sitt syn.

For å ivareta disse faktorene har instituttleder besluttet at samtlige gruppeledere på nivå 4 skal innkalle sine grupper til møter minst 2 ganger i semesteret. På disse møtene skal aktuelle tema orienteres om og drøftes. Instituttleder ønsker selv å delta på enkelte av disse møtene, i tillegg til å komme når det er ønskelig i forbindelse med spesielle saker som står på dagsorden. I tillegg til disse møtene har gruppeleder ansvar for å informere sine grupper om aktuelle saker.

Gruppeleders rolle er diskutert i ledergruppen for å skape en felles forståelse for gruppeleders rolle og ansvar. I denne diskusjonen har instituttet også vedtatt en delegasjon av medarbeidersamtalen for å sikre at samtlige medarbeidere får en samtale med sin nærmeste leder minst en gang per år.

Ledergruppen ved instituttet, bestående av gruppelederne samt en representant for de midlertidig vitenskapelig ansatte og de teknisk ansatte i tillegg til instituttleder og kontorsjef, vil ha møter hver 2. uke umiddelbart etter instituttledermøtet ved fakultetet. Dette er for å sikre at viktig informasjon fra nivå 2 formidles til gruppelederne og videre ned i organisasjonen så tidlig som mulig. Møtene

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7489 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no	Medisinsk teknisk forskningssenter, Olav Kyrres gt 9	+47 73 59 88 59	Rannveig Storeng Frøseth
	http://www.ntnu.no		Telefaks +47 73 59 88 65	Tlf: +47 73 86 72 81

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

referatføres og innkalling og referat publiseres på instituttets nettsider. De ansatte på instituttet vil varsles hver gang et nytt referat eller innkalling er tilgjengelig. På den måten vil de ansatte kunne få informasjon om hva som er behandlet i møtene kontinuerlig. Det er viktig at referatene er så komplette og utfyllende som mulig for å sikre at en som ikke har deltatt i møtet kan følge saken. Dette er noe instituttet vil etterstrebe å oppnå.

Instituttleder vil også innkalle samtlige ansatte ved instituttet til allmøter ved behov. Erfaringsmessig er det best oppmøte på slike allmøter når det er konkrete, aktuelle saker på agendaen. Det er derfor viktig at disse allmøtene beholder en ad.hoc-form. Det er samtidig viktig å etterstrebe at allmøtene avholdes minst et par ganger pr år for å samle instituttet som ellers er spredt og heterogent.

Instituttet vil arrangere instituttdag en gang per år. Dette er en arena hvor mange ansatte møtes faglig og sosialt, noe som er viktig for å opprettholde kontakten mellom de ansatte på alle nivå. Dette er en uformell setting hvor ledelsen møter de ansatte på en annerledes måte – noe som i noen tilfeller kan lette kommunikasjonen.

Disse punktene utgjør til sammen instituttets tiltaksplan for kommunikasjon og medvirkning.

Rektors forslag til tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon

Instituttet ar følgende kommentarer til Rektors tiltaksplan;

Kommunikasjon mellom toppledelse og den enkelte

Instituttet ønsker å bidra til å understreke viktigheten av at rektoratet gir de ansatte mulighet til et møte ansikt til ansikt. Instituttet støtter derfor forslaget om å avholde allmøter hvor rektoratet presenterer saker de er opptatt av. Dette vil også være en mulighet til å forankre strategiske satsninger ned i organisasjonen.

Kommunikasjon mellom nivå 1 og 3

Instituttet mener det er viktig at rektoratet får en mulighet til å møte instituttlederne i arenaer hvor ulike tema debatteres. Dette er en mulighet for rektoratet til å nå ut med sine tanker ned på nivå 3, samt å få respons fra nivå 3 på disse temaene og hvordan nivå er berørt av ulike aktuelle tema – både hvilke muligheter og hvilke utfordringer nivå 3 erfarer med implementering av ulike satsninger fra sentralt hold. Ved å etterstrebe en tettere kommunikasjon her er det mulig at rektoratet vil nå lenger ned i organisasjonen med sine visjoner for NTNU.

Kommunikasjon i og om Rektors lederlinje

Etablering av nivå 4 er avgjørende for store institutt for å sikre god kommunikasjon, medvirkning, forankring og ikke minst lederstøtte for instituttleder. Det arbeidet DMF har gjort med å formalisere og utarbeide mandat for en lederrolle på nivå 4 er et viktig skritt i det instituttet mener er riktig retning.

Om faglig ledelse

Instituttet understreker først og fremst at det er viktig at det er fokus på ledelse på alle nivå. Ved DMF blir det nå interessant å observere og etter hvert evaluere hvordan rollen med ledelse på nivå 4

har fungert. I tillegg har innføringen av ansatt ledelse gitt hele begrepet faglig ledelse en mulighet til å inkludere en ny dimensjon i lederrollen ved instituttene. Disse faktorene gjør det enda viktigere at fakultetet og instituttene har de nye lederrollene langt framme i bevisstheten.

Lederopplæringen ved NTNU bør til en viss grad inkludere nivå ledere på nivå 4. Dette er faglig sett ivaretatt med lederopplæringsprogram sentralt, men det er også viktig at instituttene og fakultetet holder fokus på roller og ansvar som ligger til rollen. For at lederrollen på nivå 4 skal fungere må instituttleder, men også fakultetet gi gruppelederen rom til å utøve rollen sin. Dette gjøres blant annet gjennom tydelig delegering og avklaring mellom instituttleder og gruppeleder.

Revidert utkast til NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten

Instituttet har ingen kommentarer.

Notat

Til: Det medisinske fakultet

Kopi til:

Fra: LBK v/instituttleder Vibeke Videm

Signatur:

Medvirkning og internkommunikasjon - høring

Notatet fra Rektor har vært behandlet i LBKs ledergruppe og drøftet i instituttgruppene. LBK finner at Rektors forslag omfatter mange gode tiltak. Vi tror det er spesielt viktig å implementere tiltakene som er ment å redusere opplevelsen av avstand mellom nivå 1 og nivå 4 ("kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte") og skape gode strukturer som gir rom for medvirkning fra nivå 4 og oppover i organisasjonen. Noen fremhever også at tiltak på instituttnivå har stor betydning.

Fokus på god internkommunikasjon og medvirkning kan gi et positivt bidrag i organisasjonen, både til arbeids- og læringsmiljøet. Større deltagelse fra flere ansatte vil bidra til lederstøtte og godt forankrede beslutninger, som det blir lettere å implementere fordi de ansatte føler eierskap. Gjennom deltagelse oppnås også en ansvarliggjøring, hvor hver enkelt i større grad ser både sin egen betydning og de andres på tvers av fagområder og yrkesgrupper. Dette styrker fellesskapsfølelsen og lojaliteten til NTNU. Det oppleves som positivt at tilgjengelighet til informasjon om møter i styret, råd og utvalg etc. skal bedres, og at Innsiden skal utvikles til et interaktivt informasjonsverktøy med mulighet for å gi tilbakemeldinger. Det vil være viktig å motivere til bruk av denne muligheten.

Samtidig må man også ha fokus på at kjernevirksomheten for NTNU er undervisning, forskning, formidling og innovasjon. Planene for kommunikasjon og medvirkning må ikke bli mål i seg selv. Det er stor forskjell på hvor mye tid den enkelte medarbeider synes det er viktig å bruke på "medvirkningstiltak." Vi har erfaring for at enkelte er svært opptatt av å bli hørt, mens andre helst vil fokusere på faglige aktiviteter.

Hvis gode strukturer finnes, må det også være den enkelte medarbeiders ansvar å holde seg orientert, og en forpliktelse å gi innspill når man har noen. Det er ikke nødvendigvis god tidsbruk å forsøke å presse alle til å delta aktivt i medvirkningsprosesser omkring alle aktuelle saker. En del medarbeidere har kommunisert at det store fokuset NTNU har hatt på styring og ledelsesmodeller

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Instituttleder
Medisinsk teknisk	E-post:	Kvinne-barn-senteret	+ 47 72 57 38 00	Vibeke Videm
forskningssenter	dmf-post@medisin.ntnu.no	Olav Kyrres gt. 11	Telefaks	
7489 Trondheim	http://www.ntnu.no/lbk		+ 47 72 57 38 01	Tlf: + 47 72573321

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

ikke har vært så sentralt for dem, og medvirkning bør ikke bli en ny sak hvor mange opplever at fokus er for langt unna kjerneaktivitetene våre. Det er heller ikke nødvendigvis slik at alle blir fornøyd - uansett hvilke tiltak som iverksettes og hvor mye tid som brukes på medvirkningsprosesser.

Vi tror som nevnt det er svært viktig å finne frem til lokale tiltak på de enkelte fakulteter og institutter, hvor man tar hensyn til lokale forskjeller og behov. Derfor mener vi det er viktig å gi stor frihet til de enkelte fakulteter og institutter når det gjelder hvordan man organiserer de ansatte på nivå 4. En stram modell som er lik for alle og med formaliserte faggrupper av den typen vi allerede har forsøkt er trolig ikke hensiktsmessig for alle, og det kan tenkes mange andre modeller som vil gi minst like stort rom for medvirkning og medbestemmelse. Noen kritiske faktorer for opplevelse av medvirkning tror vi er

- at aktiviteten på overordnet nivå oppleves å ha betydning for egen arbeidshverdag og våre kjerneaktiviteter
- relevans av informasjonen som gis, så man ikke ”drukner” i ting som ikke er av interesse
- reell mulighet til å bli hørt på en måte hvor man opplever at lederen lytter, ikke bare er opptatt av å formidle sine egne tanker. Personlige egenskaper hos leder vil derved ha stor betydning.
- tilgjengelighet til ledere når man ønsker kontakt
- synlighet av ledere og tilbakemeldinger fra ledere på utførte arbeidsoppgaver

Notat

Til: Hilde Elise Strand Konradsen

Kopi til:

Fra: Heidi Nordtømme

Signatur:**Medvirkning og internkommunikasjon – svar på høring og innspill til lokal tiltakeplan for DMF**

Institutt for nevromedisin har følgende kommentarer og innspill:

Instituttet har valgt å ikke gå inn på NTNU sin Tilpasningsavtale, bakgrunnen for dette er at medbestemmelse som kommer inn under denne avtalen ikke ligger til vårt nivå. Vi har valgt å konsentrere oss om medbestemmelse/medvirkning der instituttet på en eller flere måter er en deltaker.

INM ser helt klart nytten av å holde fokus på medbestemmelse og medvirkning for å nå overordnede mål i organisasjonen. Dette gjelder både den enkelte medarbeiders mulighet til å bli hørt og fakultetenes og instituttenes muligheter for å være en aktiv deltaker i videreutvikling av universitetet.

Når det gjelder det framlagte forslaget ønsker vi å melde tilbake på disse konkrete forslagene til tiltak¹

Kommunikasjon mellom nivå 1 og nivå 3: INM mener det er et godt tiltak at instituttene kan delta på rektors strategiske dialogmøter på fakultetene, vi mener dette vil være en god kommunikasjonskanal. Halvdagsmøter der instituttlederne deltar vil kunne være en konstruktiv møteplass for lederne, og dette er et tiltak vi ønsker.

Kommunikasjon i og om rektors lederlinje: Vi mener at fokus på lederrollen, der ledere i staten er spesielt forpliktet gjennom statens lederplattform, er av stor betydning. Ledere er bindeledd og formidlere, de skal utfordre, de skal skape modige og lojale medarbeidere, med kompetanse og

¹ Side 6 i høringsforslaget

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Rådgiver
Medisinsk teknisk forskningssenter 7489 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no http://www.ntnu.no/inm	Edvard Griegs gate 8 Nevro Øst, 3 etg	+ 47 72 57 58 88 Telefaks + 47 73 59 87 95	Heidi Nordtømme Tlf: + 47 76449

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

kreativitet. Vi håper at dagens lederopplæring bare er en start på NTNU sin lederutvikling/lederoppfølging. Vi mener fokus på lederrollen er avgjørende for at NTNU skal lykkes i å nå sine mål.

Ut over dette mener vi at møteplasser som instituttledermøter, kontorsjefmøter, deltakelse i utvalg og arbeidsgrupper og høringer alle er gode kanaler for medvirkning og kommunikasjon. Når det gjelder høringer så ønsker vi at man tar stilling til hva som er en rimelig frist for tilbakemelding. I dag hender det at instituttene mottar høringsforslag der det er svært korte frister for tilbakemelding. Dette er ikke tilfredsstillende og påvirker naturlig nok kvaliteten på det arbeidet som gjøres.

Når det gjelder forslag til tiltak på fakultets- og instituttnivå ønsker vi å komme med følgende innspill:

For å kunne styrke medvirkning er det viktig at ansvarsforhold er avklart og at de er kjent av alle medarbeidere. Hvilke avgjørelser tas? Av hvem? Når? Når må man på banen dersom man ønsker å påvirke/komme med innspill? INM mener at det kunne det vært nyttig med et årshjul for instituttene/fakultet, der de viktigste aktivitetene ble tatt med, slik at alle ser hva som er under forberedelse, beslutning, gjennomføring og evaluering. Et slikt årshjul må være visualisert og det må gjøres kjent.

For å sikre god medvirkning fra alle medarbeidere er det også viktig at alle er kjent med hvem defineres som ansatte? Er dette entydig? Regnes PhD-stipendiater som ansatte i alle sammenhenger? Eventuelt i hvilken grad er dette kjent? Vet nyansatte hvilke arenaer som finnes og vet de hva som forventes av dem når det gjelder medvirkning? Vi mener at det er viktig å se på nyansatte som en ressurs, en ressurs som kan tilføre oss gode ideer og bidra til å utvikle NTNU som en spennende arbeidsplass.

Når det gjelder kommunikasjon/informasjon innad på det enkelte institutt bør det være gjennomtenkt hva det informeres om og hvordan. Det bør skilles mellom forskjellige typer informasjon når man velger hvilken formidlingskanal som skal benyttes. (Intranett, e-post, møter.....) Vi mener at en selektiv bruk av e-post er viktig, for å unngå at mailbokser blir fulle av unødvendig informasjon.

INM ønsker at man tar stilling til hvor stort omfang en tiltaksplan ved fakultetet skal ha, og vi ønsker en vurdering på hva som skal kunne være forskjellig fra institutt til institutt. Vi ønsker også at det vurderes hvor stor innsats implementering av de forskjellige tiltakene krever, og hvor innsatsen blir mest krevende. Vi tror dette vil kunne bidra til å få tiltakene gjennomført.

Notat

Til: Jens Petter Nygård

Kopi til:

Fra: Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk

Tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon, IME-fakultetet 2009

1. Bakgrunn og intern prosess

Det vises til Rektors bestilling på lokale tiltaksplaner for medvirkning og internkommunikasjon fra fakultetene innen 15.10.2009.

Fakultetets prosess i saken har vært som følger: Saken ble først introdusert for instituttlederene i Ledergruppemøtet 18.08.2009. Man ble der i dialog enige om følgende prosess:

- Idé-innsamling vedrørende lokal tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon på hvert institutt (frist 15.09.09)
- Instituttledelsen sprer informasjon på instituttet om prosessen og klargjør hvordan denne håndteres internt på instituttet
- Prosessen på instituttet bør sikre at den enkelte medarbeider får en sjanse til å bli hørt med forslag og kommentarer
- Lokale utfordringer og behov må komme tydelig frem
- Hovedvekt på konstruktive forslag, og klargjøring av områder med spesielt behov for forbedringer (og tilhørende forslag til tiltak) er ønskelig
- Kan godt ta form på/tilpasning av forslag i sentralnivåets plan som utgangspunkt (foreslå gjenbruk av gode forslag) - men ikke bundet til dette
- Kan også ta opp problemstillinger knyttet til nivå 1 (og 4) hvis behov
- Fakultetet samler og sorterer forslagene i et koherent dokument som diskuteres og redigeres til hensiktsmessig form i Ledergruppen.
- Utkastet til plan legges deretter frem i møte i fakultetsstyrets møte 7/10, for ytterligere kommentarer og mål om styrevedtak om godkjenning.
- Den vedtatte planen sendes Rektor innen 15/10.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: postmottak@ime.ntnu.no http://www.ntnu.no	Sem Sælunds vei 5	+47 73 59 42 02	Anne Kristin Bratseth
			Telefaks +47 73 59 36 28	Tlf: +47 73 59 67 15

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Denne prosessen er blitt fulgt. Fakultetet har mottatt innspill på høringsutkastet fra fem av seks institutter. Siden saken dreier seg om medvirkning og internkommunikasjon, med spesiell vekt på kommunikasjonen med/på nivå 3, har fakultetet valgt å *gjengi instituttene uttalelser og kommentarer i sin helhet, og uten forsøk på redigering*. Et utkast til planen ble sirkulert i Ledergruppen i møte 22.09.09, og det er ikke kommet ytterligere kommentarer fra instituttene etter dette. Fakultetsstyret ga sin tilslutning til utkastet til plan i møte 07.10.09, og ga dekanus fullmakt til å slutføre dokumentet innen fristen, ihht. til formen på utkastet og i tråd med ovennevnte prosess.

Det kan for øvrig nevnes at IME i følge Universitetsavisa er "best på sykefravær" ved NTNU (1.9 %). Vi håper dette er en indikasjon på at arbeidsmiljøet oppleves som godt. Dette inntrykket forsterkes av at fakultetets enheter i hovedsak synes å være fornøyd med dagens ordninger for medvirkning og internkommunikasjon ved fakultetet.

2. Dagens medvirkningsordninger og rutiner for kommunikasjon mellom fakultet og institutt

Dagens ordninger for medvirkning og internkommunikasjon ved IME kan oppsummeres som følger:

Dekanatmøter

Dekanus, prodekaner og fakultetsdirektør møtes i forkant av hvert dekanmøte for å diskutere saksliste, få opp viktige momenter for diskusjon og om mulig søke å oppnå konsensus i dekanatet omkring sakene som skal diskuteres i dekanmøtet. I tillegg tas andre løpende saker av viktighet opp, det utveksles informasjon rundt de enkelte deltakernes ansvarsområder, og agendaen for det påfølgende møtet i IMEs ledergruppe gjennomgås.

Ledergruppemøter

Det gjennomføres møte i IMEs rådgivende ledergruppe dagen etter hvert dekanmøte, med mulighet for ekstraordinære møter ved behov. Ledergruppen består av dekanatet, instituttlederne, direktøren for Q2S SFF, en representant for de midlertidig ansatte, og fakultetstillitsrepresentantene. Saksbehandlere fra fakultetsadministrasjonen kalles inn ved behov for å presentere saker innenfor f. eks. økonomiområdet.

Ledergruppemøtene ledes av dekanus, og tar opp alle løpende saker og prosesser av viktighet for fakultetet og enhetene, internt og eksternt. Det gis informasjon om og mulighet for tilbakemeldinger på prosesser og informasjon som kommer fra nivå 1. Sakslisten for og diskusjonen fra dekanmøtet dagen før gås gjennom som fast orienteringssak. Aktuelle bestillinger fra nivå 1 presenteres og motiveres, og man blir i dialog enig om hvilken prosess man skal gjennomføre for best å svare på bestillingene. Strategiske valg diskuteres med det mål å oppnå et best mulig beslutningsgrunnlag og en mest mulig omforent forståelse for hvilke valg fakultetet bør gjøre (eksempelvis vedr. tiltak mhp. studentfracfall, jente-/kvinnerekuttering, økonomiske prioriteringer m.m.). Det avholdes jevnlig presentasjoner vedrørende viktige saksområder eller initiativer, eksempelvis EUs 7. rammeprogram, likestillingsutfordringer ved NTNU, TSOer, TTO og innovasjon, m.m. Det skrives referat fra møtene. Dekanus lager slides med presentasjon av de enkelte saker, og disse legges ved referatet.

Årlige dialogmøter med instituttene

Dekanatet gjennomfører årlig strategidialog med instituttledelse (leder, nestleder, kontorsjef). Dette gjennomføres i form av 2-timers møter med hvert institutt, der det diskuteres åpent ut fra et sett av strategiske momenter foreslått fra dekanatets side. Instituttene blir i tillegg oppfordret til å ta opp saker av lokal viktighet for dem. Instituttene skriver og distribuerer referat fra møtene. Dekanatet mener, og har også fått tilbakemelding fra instituttene på, at formen på møtene høsten 2009 har fungert meget godt, og fører til ekte dialog mellom nivåene.

Løpende samhandling mellom fakultetsadministrasjonen og institutt-administrasjonene (resultatrapportering, økonomi og budsjett, studiesaker, etc.)

Fakultets- og instituttadministrasjonene har en tett og god dialog om løpende saker hva angår økonomi, studiesaker, ansettelse/ fratredelse, etc. Instituttene har konkret gitt skryt til staben i fakultetsadministrasjonen for svært god service, mye god hjelp, tilrettelegging av informasjon m.m.

Bruk av Intranett/Innsida

Innsida brukes som en kommunikasjonskanal i de fleste saker av allmenn interesse for fakultetets ansatte (utlysninger, tidsfrister, møter, seminarer, workshops, foredrag, disputaser, ulike typer informasjon vedr. endringer i regelverk, etc.).

IME har også nylig etablert to blogger: Én for "Forskning og forskerutdanning" (<http://www.ime.ntnu.no/blog/forskning/>) og én for "IT og utvikling ved IME-fakultetet" (<http://www.ime.ntnu.no/blog/beta/>).

Årlig strategiseminar

Fra og med høsten 2009 har IME innført et årlig strategiseminar (1-2 dagers varighet) for ledergruppen, nestlederne ved instituttene, samt controllerne og rådgiverne (forskning/utdanning/personal) ved fakultetsadministrasjonen. Høsten 2009 hadde seminaret fokus på å la alle enhetene ved fakultetet bli bedre kjent, lagbygging på tvers av enhetene, og identifisering av felles strategiske utfordringer med hovedvekt på forskning, utdanning og økonomi. Planen er å gjøre fremtidige seminarer enda mer fokuserte og handlingsorienterte på spesifikke temaer.

Medarbeidersamtaler

Dekanus gjennomfører årlige medarbeidersamtaler med instituttlederne.

LOSAM

Kontakten med organisasjonene ivaretas gjennom LOSAM-møter; typisk to ordinære møter pr. semester.

Fakultetet vurderer det dit hen at dagens ordninger som beskrevet over i all hovedsak fungerer godt, selv om det selvfølgelig alltid vil kunne være rom for forbedringer (se avsnitt 5). Denne vurderingen

bygger på instituttens skriftlige tilbakemeldinger ifbm. denne planen, samt muntlige tilbakemeldinger ifbm. dialogmøter og strategiseminar.

3. Medvirkningsordninger og rutiner for internkommunikasjon på instituttene

De ulike instituttene ved IME er relativt ulike med tanke på størrelse og organisering internt, og har som en konsekvens ordnet seg på ulikt vis hva angår medvirkningsordninger og rutiner for kommunikasjon internt. Alle instituttene rapporterer at rutinene etter deres egen oppfatning i hovedsak fungerer godt for dem, samtidig som de i varierende grad peker på enkelte utfordringer og et visst forbedringspotensiale. I det følgende beskriver instituttene selv sine respektive ordninger slik de fungerer pr. i dag, og foreslår tiltak der de mener å ha et forbedringspotensiale.

a. Institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap (IDI)

IDI er et av NTNUs største institutter, nesten på størrelse med enkelte fakulteter. Det store antall ansatte gjør det ekstra viktig med fokus på å legge til rette for god medvirkning fra ansatte på beslutninger som tas, og god informasjonsflyt både i forkant og etterkant av beslutninger. Selv om ledelsen mener at IDI allerede prøver å ivareta behovet for medvirkning på en god måte, kan det nok forekomme tilfeller hvor ansatte først blir klar over en beslutning som føles viktig for dem, etter at den er tatt. Det er derfor viktig med kontinuerlig innsats for å forbedre mulighetene for medvirkning, særlig gjennom en bedre informasjonsflyt god tid i forkant av beslutninger.

IDIs ledelse vil derfor bestrebe seg på forbedringer på følgende punkter:

- større åpenhet og transparens i forbindelse med utnevning av ledere og medlemmer til instituttets ulike utvalg (i den grad det er IDI selv som utnevner), eller før tilsvarende innspill til IME (i tilfeller hvor fakultetet oppnevner etter forslag fra IDI). Spesielt fokus på å få en tilstrekkelig representasjon av de ulike seksjoner og av kvinner, men uten at kvinnene mot sin vilje dermed overbelastes med en rekke verv de egentlig ikke ser noen nytte av.
- å kalle inn til seksjonsledermøter, faglærermøter og evt. allmøter lenger tid i forveien enn det som kanskje har vært vanlig – og å gjøre beslutningsrelevant grunnlagsinformasjon tilgjengelig for de ansatte så tidlig som mulig, så sant ikke informasjonen er konfidensiell. Tilsvarende oppfordres også lederne for Undervisningsutvalg, Forskningsutvalg og Utstyrsutvalg å etterstrebe lignende praksis ved sine møter. (Dette dog ingen garanti for at det aldri vil komme innkallinger med kort varsel, da det noen ganger kan dukke opp saker med kort frist ovenfra, eller ved uforutsette interne hendelser)
- tilsvarende gjøre referater fra forskjellige slags møter tilgjengelig for alle ansatte så fort som mulig i etterkant av møtet, og særlig hvis viktige beslutninger er blitt tatt der. Både grunnlagsdokumenter og referater bør også lett kunne finnes i ettertid, derfor er intranett sannsynligvis et egnet sted å gjøre slikt tilgjengelig.
- Utarbeide klarere mandater for seksjons- og utvalgsledere.
- når det gjelder medvirkning for studenter – i tillegg til den representasjon de har i råd og utvalg, samt gjennom referansegrupper til ulike emner – har det allerede vært praktisert

halvårlige dialogmøter med studenter på ulike studieprogrammer / ulike årskurs, denne praksisen frembringer mange konstruktive innspill og vil bli fortsatt. Et viktig moment her er at når man først innhenter innspill fra studentene, må studentene også se at disse tas seriøst og følges opp – dette gjelder også f. eks. innspill om undervisningskvaliteten i enkeltemner via referansegrupper.

- Mhp. medvirkning for stipendiater [som studenter] kan tilsvarende dialogmøter (for eksempel i regi av Forskningsutvalget) være et egnet virkemiddel. Slike møter har også vært holdt før, men kan antageligvis gjøres mer regelmessig og med tiltak for å få høyere oppslutning fra stipendiatene. Det store antall stipendiater som IDI nå har, kan også innebære at det kan være hensiktsmessig å splitte opp i møter for ulike grupper stipendiater, f. eks. de som er i første halvdel av studiet vs. de som er i siste halvdel vs. de som allerede har gått over tiden og sliter med å gjøre seg ferdig uten finansiering, da disse gruppene kan ha ulike behov og problemstillinger.
- Mhp. medvirkning for stipendiater [som ansatte] bør man etterstrebe større involvering av disse på seksjons- og faggruppemøter enn det som har vært tilfelle hittil. Enkelte seksjoner er imidlertid så store at det da ville bli et upraktisk stort antall personer til stede på møtene.
- I forlengelsen av dette kan et ytterligere tiltak derfor være å utrede om den eksisterende seksjonsinndelingen er hensiktsmessig for medvirkning og informasjonsflyt ved IDI, eller om man bør etterstrebe flere mindre seksjoner (eller faggrupper) og heller la ledelsen takle et noe større kontrollspenn. Her fins det imidlertid både fordeler og ulemper, så i første omgang besluttes det ikke å gjøre dette, bare vurdere det.
- Videre vil vi fortsette den forrige ledelsens allerede godt etablerte praksis med årlige medarbeidersamtaler og prøve å gjøre disse på en slik måte at den enkelte medarbeider føler seg velkommen til å luften sine problemstillinger og komme med konstruktive forslag både til forbedring av egen jobbsituasjon og mer generelle rammebetingelser omkring denne. På grunn av det store antall ansatte, kan instituttledelsen kun håndtere medarbeidersamtaler med de fast ansatte, mens medarbeidersamtaler med stipendiater og postdocs/forskere må håndteres av seksjonene.
- Etter mønster av fakultetets dialogmøter med sine institutter, kan det muligens være et interessant tiltak at instituttledelsen tilsvarende har dialogmøter med instituttets seksjoner/faggrupper. Særlig fordi IDI er et stort institutt som spenner over et bredt fagområde, kan det være vanskelig for ledelsen å ha oversikt over alle de interessante aktiviteter som foregår i faggruppene. Slike dialogmøter vil kunne supplere de personlige medarbeidersamtalene med en mer strategisk diskusjon om hvordan ledelsen kan bidra til å legge forholdene bedre til rette for god forskning og undervisning i hver enkelt seksjon/faggruppe og tilsvarende hvordan faggruppene eventuelt kan bidra bedre til at IDI når sine overordnede mål.

Et ytterligere poeng er at medvirkning og informasjonsflyt ikke bare er avhengig av formelle virkemidler som seksjonsinndeling, møter, medarbeidersamtaler, osv., men også av mulighetene for uformell kommunikasjon i organisasjonen. I denne sammenhengen hemmes IDI av en gammeldags bygning som i liten grad innbyr til slik kommunikasjon, med forholdsvis streng etasjedeling, lange

korridorer med lukkede kontorer og få naturlige møteplasser / vrimlearealer. Instituttet har heller ikke noe felles lunsjrom eller møterom som er stort nok til at en betydelig andel av de ansatte kan oppholde seg der samtidig. Per dato fins det minst 6 forskjellige steder hvor IDI-ansatte spiser lunsj i IT-vest + IT-syd, samt at enkelte går til kantiner i andre bygninger. Tiltak som kan bedre den uformelle kommunikasjonen:

- oppussing av bygningene, prøve å få flere vrimlearealer, samt bytte kontordører til slike med glass i (såframt den som sitter på kontoret er komfortabel med dette, kan også ha gardin for å trekke igjen ved private møter)
- evt. bygge et felles lunsjrom/oppholdsrom for instituttet, i så fall på taket av inngangshallen foran aud. F1, med en forbindende glassgang mellom IT-vest og IT-syd
- så lenge det fins flere steder hvor ansatte spiser lunsj, bør instituttleder muligens prøve å sirkulere litt rundt, dvs. spise lunsj i ulike rom på ulike dager. Dette ikke for å snakke jobb i lunsjen, men for å gi ansatte en lavterskel mulighet for uformell kommunikasjon med instituttledelsen ("management by lunching around")

b. Institutt for elektronikk og telekommunikasjon (IET)

Mål: En viktig del av NTNUs medvirkning skal ivaretas på institutt/faggruppenivå gjennom en lederadferd som sikrer at ansatte tas med på råd i de løpende beslutninger som berører arbeidssituasjonen. Dette innebærer også at den enkelte medarbeider har et ansvar for å gi uttrykk for sine synspunkter, og skal også på eget initiativ ta opp forhold som det ønskes medvirkning i.

God kommunikasjon er først og fremst en del av organisasjonskulturen og et lederansvar på alle nivå.

IETs medvirkningsorganer er:

- Ledermøter (operative) hver 14. dag. Her møter:
 - Leder, nestleder, SU-leder
 - Ledere for alle faggrupper
 - Leder for lab-drift
 - Leder for administrasjonen
 - Leder for datadrift
 - Representant for midlertidige ansatte
 - To studenter
- Utvidet ledermøte (= ledermøtet + eksterne) møter ca 2 ganger pr. semester
- Referater fra ledermøtene legges ut på internweb og distribueres av gruppeleder

- Allmøter
- Faglæreremøter
- Julemøte der "Rikets tilstand" presenteres, mat og drikke serveres.
- Årlige strategiseminar/faglig seminar (utenbys).
- Medarbeidersamtaler
- "Åpen dør" til instituttkontor og instituttleder.

Instituttet knytter følgende kommentarer til de ulike medvirkningsordningene, inkludert forslag til forbedringer:

- Et stort ledermøte med alle grupper representert vurderes som en effektiv og hensiktsmessig medvirkningsordning. De fleste av sakene på ledermøtet er av interesse for alle parter. Det er viktig og nyttig for alle med informasjon om hva som skjer på instituttet.
- Retningslinjer for studentenes taushetsplikt ved deltagelse i ledermøtet etterlyses.
- En åpen kultur for medvirkning og informasjon er ønsket.
- Det bør prioriteres å ha regelmessige gruppemøter, inkl. stipendiater, på alle faggrupper. Regelmessige møter for gruppene Lab, Administrasjon og Datadrift bør etableres.
- Medarbeidersamtaler for alle ansatte bør styrkes.
- Stipendiatforum for PhD-studentene ønskes (Foreslått form: 2-3 stipendiater presenterer sin forskning hver gang. Mat og drikke kjøpes inn).

c. Institutt for elkraftteknikk (Elkraft)

Introduksjon

Institutt for elkraftteknikk er av de mindre instituttene med 13 fast vitenskapelige ansatte, 35 – 40 PhD-studenter og som med støttepersonell (kontor, data, verksted) teller totalt 77 personer.

Instituttet er organisert i 3 faggrupper:

- Energiomforming

- Elektriske anlegg
- Kraftsystemer

Inndelingen reflekterer hovedområdene selv om det er noe overlapp på en del tema.

Informasjonsutveksling

Viktige fora for informasjonsutveksling og påvirkning ved instituttet er:

Faggruppemøter

Disse møtene arrangeres for faggruppens deltakere hver 2-3 uke. I hovedsak er det fast vitenskapelig personale og støttepersonell som møter. I tillegg møter Prof II i den grad de har anledning. Praksis for innkalling av midlertidig ansatte som PhD-studenter er litt varierende siden det er et stort antall personer tilknyttet hver faggruppe. Mange av PhD studentene vil ha assistentarbeid som tilsvarer 25% og vil derfor ha i hvert noe behov for å være informert om prosesser og strategier ved faggruppen. Det er allikevel en problemstilling at de prinsipielle diskusjonene kan være vanskeligere og at deler av det som diskuteres kun er av interesse for de direkte involvert i koordinering mellom fagene.

Det skrives referater som er tilgjengelig for alle ansatte på en intranettside.

Ledergruppe institutt

Det er valgt instituttleder ved elkraftteknikk. En har valgt å videreføre en struktur med en uformell ledergruppe bestående av: faggruppeledere, studiekoordinator/overingeniør og instituttleder. Dette blir et viktig bindeledd mellom fakultetet og faggruppene på nivå 4. Ledergruppen møtes ved behov men minst hver 3 uke. Det skrives referater som er tilgjengelig for alle ansatte på en intranettside.

Faglærermøter

Det er bestemt at faglærermøter i større grad skal brukes for å utveksle informasjon og koordinere felles initiativ mellom faggruppene. Det er ikke bestemt noen møtefrekvens men hyppigheten bør være minst annenhver måned.

Allmøter

Allmøter brukes i begrenset grad når det er behov for å informere alle ansatte. Det er sjelden at slike møter generer de store diskusjonene men det er allikevel en kilde til utformasjonsutveksling med påfølgende diskusjoner i andre fora.

Intranett

Intranett er en viktig informasjonskilde for instituttets ansatte. Her legges ut informasjon om rapporter, utvalg, annonseringer etc. Det er imidlertid en problemstilling med dagens intranett at en stadig større del av de midlertidig ansatte ikke behersker norsk. Dette er noe som må fokuseres spesielt i informasjonsarbeidet. Ansatte vil lett føle seg utenfor hvis de ikke får tilgang på den informasjon som legges ut selv om den informasjon ikke nødvendigvis er relevant for den aktuelle gruppen.

Kollokvium

Innenfor alle faggruppene arrangeres det kollokvium med invitasjon til alle ansatte. Det holdes kollokvium knyttet til PhD-arbeid, rapportering etter forskningstermin, FoU-rapportering fra besøkende eller presentasjoner av generell interesse. Dette kunne være et forum for å også informere mer om faggruppenes strategier og om aktuelle FoU-framstøt.

Strategisamlinger

Instituttet pleier å arrangere strategisamlinger for alle ansatte. Dette har ikke vært utført hvert år men det planlegges FoU-seminar høsten 2009. Dette er et viktig forum for å diskutere strategier, prioriteringer samt å informere.

For å effektivisere utarbeidelsen av strategiplan kommer det til å være en trinnløsning der faglærerne i første omgang diskuterer en del hovedfokuseringer og prioriteringer. Deretter kommer det til å bli en større strategisamling der alle ansatte inviteres til å komme med innspill og justeringer. Det er mest effektivt at den gruppen som står for hoveddelen av undervisning og forskningsinitiering utarbeider et forslag.

Andre fora

Det er etablert et Gemini-senter sammen med SINTEF Energiforskning. Dette er også et forum for informasjonsutveksling på aktuelle tema.

Mange PhD-studenter er en del av eksempelvis større forskningsprosjekt. Det legges vekt på at stipendiaten skal inviteres til prosjektmøter og andre prosjektsamlinger med eksterne oppdragsgivere. Dette bedrer informasjonstilgangen, kontaktnettet og ikke minst er en motivasjon for eget arbeid. Interesse for resultatene er en viktig motivasjon.

Medvirkning

Det er viktig at den enkelte medarbeider føler at han har påvirkningsmulighet på sin egen situasjon og får si sin mening før endelige vedtak gjøres. Alle fora som er beskrevet gir mulighet til direkte interaksjon og påvirkning. Referat fra møter der en ikke deltar gir allikevel informasjon om det som er på gang.

De fleste ansatte vil nok allikevel føle at en av de viktigste påvirkningsmulighetene en har for å diskutere egne ønsker, behov og få tilbakemelding er Medarbeidersamtalen. Denne skal utføres årlig og skal være en fortrolig samtale knyttet til medarbeiders forventninger, behov for tilrettelegging, diskusjon av muligheter og tilbakemeldinger på måloppnåelse. Samtalen bør munne ut i konkrete målsetninger og det skal være et skriftlig referat som signeres av begge parter i samtalen. Generelt skal det tilstrebes at samtalen følger anbefalingene i heftet: "Veiledningshefte for medarbeidersamtaler ved NTNU".

Samtaler gjennomføres mellom:

1. Fast vitenskapelig ansatte – instituttleder
2. Kontorleder/overingeniør – instituttleder
3. Faggruppeleder – PhD-studenter
4. Administrativt personale – Kontorleder/overingeniør
5. Faggruppeleder - bistillinger

Utfordring

Det er nevnt at midlertidig vitenskapelig personale som PhD-studenter ikke alltid deltar i de faglige møtene på faggruppene. Det er en utfordring å få disse til å føle seg integrert i miljøet og verdsatt. Det er en problemstilling at mange av disse ikke behersker norsk. Det vil allikevel føles hemmende på mange andre hvis all kommunikasjon skal foregå på engelsk. Det må derfor etableres andre forum for å sikre at også dette personalet føler som en del av instituttet og som en part i de strategiske mål en har. En del av disse er kandidater til, som en del av assistentarbeid, å delta i FoU-prosjekt beslektet men som ikke er en direkte del av eget forskningsarbeid. Skal vi få til en slik ressursutnyttelse må vi ha en omforent målsetning.

d. Institutt for teknisk kybernetikk (ITK)

ITK er et institutt med få ansatte. Instituttet har en ledergruppe bestående av instituttleder, nestleder, to professorer som representerer faggruppene, og kontorsjef. Ledergruppen pekes ut av instituttleder, møtes 2-4 ganger per måned, benyttes som diskusjonspartner, og gir råd til instituttlederen. I tillegg møter koordinator for de teknisk ansatte og/eller studentrepresentant når det er saker som direkte angår disse gruppene. Beslutninger kommuniseres direkte til de det måtte angå, enten personlig, via E-mail, og Innsida.

Referat sendes bare ut internt i ledergruppen. Ellers får hver enkelt ansatt egen beskjed om saker som angår dem. På mandagslunsjen får alle som møter opp info om det som skjer, aktuelle ting.

Instituttet har instituttsamling hvert år; her bearbeides strategiplaner, handlingsplaner, og annet aktuelt. Videre praktiseres lærermøter: Alle fast vitenskapelige ansatte møtes en gang pr. mnd. for å diskutere aktuelle saker. Referat fra lærermøtene går til alle faste ansatte.

Tekn./adm. ansatte er fullt involvert i alle prosessene som nevnes - unntatt lærermøtet - og representert i både ledergruppen og instituttråd. Midlertidig ansatte er representert i instituttrådet og deres representanter (1-2 personer) har også pleid å være med på instituttsamlingen.

e. Institutt for telematikk (ITEM)

Situasjonen på ITEM er ganske oversiktlig ettersom instituttet har få ansatte, og derfor ikke har ledergruppe og nivå 4-organisering, men i stedet har faglærermøter i forkant av LI-møtene. Sakskartet for LI-møter kan der diskuteres og instituttleder kan ta med inn i møtet kollegiets synspunkter på saker som skal diskuteres, i tillegg til å legge fram hva som ble diskutert på forrige møte. Saker av prinsipiell og strategisk betydning både for undervisning og forskning tas opp, og informasjonssaker formidles.

Instituttleder diskuterer undervisning med SPR-leder, og forskningsprioriteringer luftes med koordinatorene for forskningsområder før det presenteres for faglærermøtet, som er instituttleders rådgivende gruppe (til erstatning for ledergruppe). I tillegg er instituttråd under etablering, med mandat i tråd med gjeldende retningslinjer.

Instituttet bruker årlige medarbeidersamtaler for å skaffe oversikt og øke medarbeidernes mulighet for medvikning og innflytelse på egen arbeidssituasjon og institutt. Instituttleder gjennomfører selv samtalene med alle vitenskapelige og teknisk-administrative ansatte. PhD-kandidater og postdocs har sine samtaler med koordinatorene for forskningsområdene, evt, med SFF Q2S hvis de er hjemmehørende der.

Koordinering med SFF Q2S skal skje ved jevnlige (frekvens ikke avtalt enda) uformelle dialogmøter mellom instituttledere for ITEM, IET og leder for Q2S. Instituttleder deltar dessuten på styremøtene til Q2S, som observatør.

4. Kommunikasjon med nivå 1

Den mest direkte kommunikasjonen fakultetet og instituttene har med nivå 1 skjer i dag via dekanmøter og –seminarer, bestillinger fra og rapportering til nivå 1, og årlige styringsdialogmøter mellom nivå 1 og 2 (+3). Som nevnt tidligere blir sakslisten til og referatene fra dekanmøtene gjennomgått og diskutert i dekanat- og ledergruppemøter, og eventuelle bestillinger og styringssignaler som kommer opp i denne forbindelse tas opp i disse to fora. Generelt blir bestillinger fra nivå 1, og rapportering tilbake til nivå 1, søkt grundig presentert, motivert og gjennomgått i fakultetets ledergruppemøter. Instituttlederne oppfordres til å gjøre det samme ned til nivå 4.

Fakultetet imøteser for øvrig med forventning iverksettelse av de nye tiltakene som er nevnt i Rektors utkast til tiltaksplan (Instituttlederforum, interaktivt Intranett, allmøter, dekanmøter og beslutningsprotokoll på egen nettside m.m.), for ytterligere styrking av kommunikasjonen med nivå 1. Vi tror dette er gode og konstruktive tiltak.

En konkret utfordring mhp. informasjonsutveksling er at IME p.t. har en stor og voksende andel utenlandske medarbeidere; f. eks. er 55 % av fakultetets PhD-studenter av utenlandsk opprinnelse, der Asia står for den største andelen. Dette gir oss språkmessige utfordringer hva angår

informasjonsutveksling og kommunikasjon internt på fakultetet, men også i forhold til nivå 1. Vi regner med at utfordringene i forhold til sistnevnte er relativt like for alle fakulteter.

NTNU sentralt bør derfor som en konsekvens utarbeide rutiner som sikrer at all informasjon av viktighet for alle ansatte blir tilgjengelig både på norsk og engelsk. Dette gjelder både informasjon som kommer på epost, legges ut på Innsida, og sendes i rundskriv.

Det skal til slutt nevnes at *Institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap* konkret har knyttet flg. kommentarer til kommunikasjonen med nivå 1 i sin uttalelse:

”Som også nevnt i høringsuttalelsen om medvirkning, føler ansatte når det kommer forespørslers ovenfra om forskjellige innspill, at man blir bedt om å uttale seg innen forholdsvis stramme rammer, både når det gjelder tidsfrister og at spørsmålene som stilles er svært spesifikke og gjerne ikke de spørsmålene som den ansatte ville finne det mest interessant å diskutere. I mange tilfeller fremkommer det heller ikke noen god motivasjon ovenfra for hvorfor informasjon, synspunkter eller innspill samles inn, i mange tilfeller får man heller ikke noen tilbakemelding i etterkant som indikerer at informasjonen er blitt brukt til noe. Mange ansatte kan dermed få følelsen av at slike forespørslers bare skaper en tilsynelatende snarere enn reell medvirkning, og dette kan resultere i en generell apati i forhold til diverse slike innsamlinger av informasjon fra sentralt hold eller fakultetshold, med det resultat at ansatte etter hvert går lei og unnlater å spille inn synspunkter, selv når det plutselig kommer forespørslers som er viktige og hvor reell medvirkning kunne ha vært mulig. Det er derfor behov for følgende:

- når informasjon/synspunkter samles inn fra nivåene over, bør det gå klart fram hva informasjonen skal brukes til, og man bør få en ordentlig tilbakemelding på sine innspill som indikerer i hvilken grad disse er blitt forstått og tatt hensyn til
- kommunikasjonen mellom høyere og lavere nivå i organisasjonen må ikke alltid være preget av at de høyere nivåene stiller snevre spørsmål som de ansatte så må uttale seg om, det er like mye behov for bunn-opp-kommunikasjon hvor det er de lavere nivåene som setter agendaen for hva som skal diskuteres.

Alt i alt er det behov for at ledelsen har en større forståelse for virksomheten på nivå 3, da det er her NTNUs kjerneaktiviteter forskning og undervisning foregår.”

5. Ideer til videre forbedring av intern medvirkning og kommunikasjon

I det følgende legger fakultetet frem sine tanker til forbedring av medvirknings- og kommunikasjonsordninger mellom nivå 2 og 3.

Som nevnt tidligere har IME en stor og voksende andel utenlandske medarbeidere, noe som gir oss språkmessige utfordringer hva angår intern informasjonsutveksling og kommunikasjon.

IME bør som en konsekvens utarbeide interne rutiner som sikrer at all informasjon av viktighet for alle ansatte blir tilgjengelig både på norsk og engelsk. Dette gjelder både informasjon som på epost, på Innsida, og i rundskriv.

IME har ikke hatt noen sterk tradisjon for allmøter for hele fakultetet (med unntak for fakultetets velferdsarrangement), eller for at dekanatet gjennomfører instituttvise allmøter. Dekanatet vurderer det slik at dette kan være en hensiktsmessig form i enkelte saker av stor viktighet, i tillegg til at det gjør dekanatet/fakultetsnivået mer synlig for den enkelte medarbeider. Tilbakemeldinger fra instituttene på denne idéen har vært udelt positive.

Fakultetsledelsen ønsker derfor å innføre en ordning med årlige instituttvise allmøter, der dekanatet besøker instituttene og legger frem informasjon om strategisk viktige saker, med det formål å spre informasjon effektivt samt å la den enkelte ansatte få en mulighet til å medvirke direkte overfor fakultetet i saker av stor strategisk viktighet.

Fakultetsledelsen ønsker også å innføre bruk av allmøter for hele fakultetet i saker av overordnet viktighet.

I tillegg vil det årlige felles velferdsarrangementet på fakultetet fra og med høsten 2009 inneholde en "state-of-the-union"-tale fra dekanus, der det vil gås kort gjennom viktige utviklingstrekk, hendelser, pågående og kommende prosesser etc. ved fakultetet.

Til slutt, for å sikre at ekte medvirkning kan finne sted, ønsker IME for øvrig å ha et spesielt fokus på følgende momenter:

- *underlagsinformasjon for viktige beslutninger skal gjøres tilgjengelig for fakultetets enheter på et så tidlig tidspunkt som mulig*
- *ved forarbeider til beslutninger som kan antas å være kontroversielle, bør det hvis mulig tas en dialog med instituttene før forslag til vedtak presenteres.*

Høringsuttalelse fra IME-fakultetet vedr. Rektors utkast til tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon ved NTNU

15. oktober 2009

Innledning

Det vises til Rektors utkast til tiltaksplan av 23.04.2009, og tilhørende bestilling på høringsuttalelser fra fakultetene innen 15.10.2009.

Fakultetet har mottatt innspill på høringsutkastet fra tre institutter: Institutt for dalateknikk og informasjonsvitenskap (IDI), Institutt for elektronikk og telekommunikasjon, og Institutt for elkraftteknikk. Institutt for telematikk, institutt for teknisk kybernetikk og Institutt for matematiske fag har ikke levert innspill. I og med at dette handler om medvirkning og internkommunikasjon, med spesielt (i lys av Rokkan-rapporten) fokus på kommunikasjonen mellom nivå 1 og 3, har fakultetet valgt å *gjengi instituttene uttalelser og kommentarer i sin helhet, og uten forsøk på redigering.*

Fakultetets prosess i saken har vært som følger: Saken ble først introdusert for instituttlederne i Ledergruppemøtet 18.08.2009. Man ble der i dialog enige om følgende prosess:

- Høringsforslagene sendes ut fra fakultetet til ledelsen på hvert institutt og til LOSAM
- Hvert institutt avgir sine individuelle høringsuttalelser basert på dette materialet til fakultetet, innen frist 15.09.2009.
- Instituttene bestemmer selv hvordan de vil legge opp sin interne prosess for å komme frem til en høringsuttalelse.
- Fakultetet drøfter de foreliggende forslag til endringer med LOSAM.
- Fakultetet samler alle synspunkter i et koherent dokument som ferdigstilles og sendes Rektor innen 15/10.

Fakultetets oppsummering

Det synes å være bred enighet på fakultetet om at Rektors tiltaksplan i hovedsak er interessant og god, med mange konstruktive forslag vedr. rutiner, møteplasser og arenaer for internkommunikasjon og medvirkning. Prinsipielle ting som har vært vektlagt fra ulike hold som viktige er:

- så stor grad av transparens som mulig i alle prosesser
- å gi de ansatte god nok tid til å sette seg inn i saker før man skal ta stilling
- at man, når man henter inn informasjon og ber om uttalelser fra nivå 3 og 4, motiverer godt for hvorfor man gjør det, og hva informasjonen skal brukes til. Videre at man i ettertid synliggjør resultatet av den prosessen man etterspurte informasjonen til.

- at kommunikasjon mellom nivåene ikke bare skjer ovenfra og ned, men at det finnes gode mekanismer og er lagt godt til rette for å fremme viktige saker fra de nederste nivåene og oppover
- den enkelte representant på nivåene nedover i organisasjonen har også et *personlig ansvar for* (ikke bare en rett til) å engasjere seg i viktige spørsmål, og dette er et krav som bør tydeliggjøres (ledelsesansvar på hvert nivå å tydeliggjøre dette).

I tillegg er det blitt trukket frem at

- medarbeidersamtaler for alle ansatte er et viktig redskap for medvirkning, og i enkelte miljøer synes det å være et behov for ytterligere styrking av rutinene rundt dette.
- Sakslistene og referater fra dekanmøtene bør ligge åpent på web, ikke bare som en sak i ePhorte (dette representerer en terskel for mange ansatte, som i praksis vil kunne blokkere for innsyn)
- Instituttlederforum virker å være et lovende tiltak.

Til slutt: Et viktig poeng som ble understreket i LOSAM er at det å få *best mulig beslutningsgrunnlag når man skal ta avgjørelser* er en av de viktigste grunnene til at medvirkning er viktig (i tillegg til den enkelte behov for og rett til å bli hørt i saker som angår ens egen arbeidssituasjon). Fakultetet slutter seg til dette synspunktet.

Uttalelse fra Institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap

Forslagene fra rektor er interessante og konstruktive og tyder på at toppledelsen har tatt Rokkan-rapporten på alvor. Både instituttlederforum, dialogmøter og allmøter kan bidra til at nivå 3 og dets ansatte lettere får overbrakt synspunkter direkte til toppledelsen i saker hvor dette er hensiktsmessig. Blogg osv. (det nye innsida2.0) kan også bli et positivt tiltak hvis løsningen utformes på en god måte.

Økt transparens er også svært viktig, derfor positivt at dette er vektlagt. Imidlertid er det viktig å påpeke i denne sammenhengen at medvirkning krever tid, og mange NTNU-ansatte har krevende jobber som ikke gir mulighet til å følge med daglig på nettsider hvor beslutningsrelevant informasjon legges ut. For den enkelte ansattes mulighet til medvirkning er det derfor ikke nok at informasjon legges tilgjengelig, men at den gjøres tilgjengelig i god tid før en beslutning er tatt, heller enn bare kort tid før, eller når avgjørelsen formelt eller reelt allerede er tatt.

Hvis man trekker fram noen beslutninger som har skapt misnøye hos mange ansatte i det siste, er det heller ikke åpenbart at disse ville ha fått et annet utfall hvis rektors foreslåtte tiltak allerede hadde vært gjennomført. Spesielt tenker vi her på beslutninger om innføring av nye IT-systemer og endring av arbeidsrutiner. For eksempel har PagaWeb ført til at enkelte ansatte nå har mye mer prakt med å skrive reiseregninger enn tidligere, særlig de som ikke bruker PC'er med Windows. Dette tyder på at ansatte ikke er blitt tatt tilstrekkelig med på råd i forkant av beslutningen om å innføre dette systemet. Likeledes

har rutineendringer ifm. LØF ført til at det er blitt mye mer kronglete enn før for en professor å gå på Tapir og anskaffe en faglig bok. Vi har forståelse for at rutineendringen kommer etter påtrykk fra Riksrevisjonen, samt at den muligens er tidsbesparende for Økonomiavdelingen sentralt. Imidlertid er det viktig at man i denne typen saker, hvor målet er prosessforbedring og effektivisering, tenker på det totale tidsforbruket i organisasjonen (for eksempel fra professoren føler behov for boken, til utlegget er ferdig utgiftsført og revidert) og ikke begrenser prosessforbedringen til lokal silotenkning på prosessen i en enkelt avdeling – for i så fall kan det i stede ende med forverring: riktignok sparer man tid i Øk.avd., men samtidig bruker professoren nå mye mer tid på å få tak i boken, noe som muligens hemmer dennes undervisning eller vitenskapelige produksjon, som er kjerneaktivitetene for NTNU. Utfordringen med denne slags beslutninger (PagaWeb, rutiner for innkjøp, ...) er at de i praksis tas i andre rom enn de som det fokuseres på i handlingsplanen, og det er viktig at en plan for medvirkning også adresserer denne typen beslutninger.

Et annet problem når det gjelder ansattes medvirkning er at man ofte, når det kommer forespørsler ovenfra om forskjellige innspill, blir bedt om å uttale seg innen forholdsvis stramme rammer, både når det gjelder tidsfrister og at spørsmålene som stilles er svært spesifikke og gjerne ikke inkluderer de spørsmålene som den ansatte ville finne det mest interessant å diskutere. I mange tilfeller fremkommer det heller ikke noen god motivasjon ovenfra for hvorfor informasjon, synspunkter eller innspill samles inn, og man får sjelden noen tilbakemelding i etterkant som indikerer at informasjonen er blitt brukt til noe. Mange ansatte kan dermed få følelsen av at slike forespørsler bare skaper en tilsynelatende snarere enn reell medvirkning, og dette kan resultere i en generell apati i forhold til diverse slike innsamlinger av informasjon fra sentralt hold eller fakultetshold, med det resultat at ansatte etter hvert går lei og unnlater å spille inn synspunkter, selv når det plutselig kommer forespørsler som er viktige og hvor reell medvirkning kunne ha vært mulig. Det er derfor behov for følgende:

- når informasjon/synspunkter samles inn fra nivåene over, bør det gå klart fram hva informasjonen skal brukes til, og man bør få en ordentlig tilbakemelding på sine innspill som indikerer i hvilken grad disse er blitt forstått og tatt hensyn til
-
- kommunikasjonen mellom høyere og lavere nivå i organisasjonen må ikke alltid være preget av at de høyere nivåene stiller snevre spørsmål som de ansatte så må uttale seg om, det er like mye behov for bunn-opp-kommunikasjon hvor det er de lavere nivåene som setter agendaen for hva som skal diskuteres

Alt i alt er det behov for at ledelsen har en større forståelse for virksomheten på nivå 3, da det er her NTNUs kjerneaktiviteter forskning og undervisning foregår.

Uttalelse fra Institutt for Elkraftteknikk

Notatet gir en god oversikt over problemstillinger knyttet til formell medbestemmelse og uformell medvirkning. Som det påpekes er mulighetene for påvirkning på sentralt nivå relativt smalt for den enkelte i lys av de store gruppene som representeres. Et poeng i

forbindelse med formell medbestemmelse er allikevel at de som representerer de ulike gruppene, må nedover i systemet både informere og samle informasjon og synspunkter. I hvert fall på lavere nivå i organisasjonen kan en være forbauset over det manglende engasjement som en del representanter viser. Et viktig element er derfor å stille krav om og legge til rette for aktiv deltakelse slik at de som deltar både representerer en gruppe og bidrar til informasjonsflyt. Det er derfor, som det også påpekes, neppe ønskelig med flere organer og utvidet representasjon. Den sammensetningen som styret nå har bidrar til at vitenskapelig ansatte kan føle at beslutninger tas uten at en føler seg hørt/representert i tilstrekkelig grad, og at dette bidrar til å øke avstanden.

Forslag til tiltak

De foreslåtte tiltak virker stort sett hensiktsmessige for å forbedre interaksjon. En kan være litt usikker på hvordan nytteverdien av et nytt interaktivt intranett slår ut, men erfaringen er vel at utnyttelsen og mulighetene utvikler seg med tilgangen av en ressurs.

Instituttlederforum er et tiltak som kan ha stor nytteverdi. Erfaringsmessig er NTNU en meget mangfoldig organisasjon der de samme ting utføres og praktiseres på svært ulike måter. Noen få eksempler er handling av eksterne relasjoner, ressursutnyttelse av eksempelvis PhD-studenter eller praktisering av insentivordninger. Utveksling av praksis og idegenerering for tiltak ved eget institutt kan være et verdifullt utbytte av et slikt forum, så vel som at strategiske satsinger med tverrfaglig fokus kan diskuteres.

En må berømme NTNU for den lederopplæring som er satt i gang i høst. Det er relativt mange nye instituttledere, og samlingene har så langt gitt meget nyttig informasjon. Dette er også et nyttig tiltak for å få distribuert de sentrale prinsippene ut til instituttene. Det fungerer derfor som en god ryggdekning for det videre arbeid.

En utfordring blir å få en tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon til å fungere skikkelig på nivå 3. Hvilke tiltak som ønskes gjennomført er beskrevet i et eget notat.

Dokumentet har vært sendt ut til alle ansatte. Det har ikke kommet innsigelser eller kommentarer.

Uttalelse fra Institutt for elektronikk og telekommunikasjon

Saken er blitt behandlet i et allmøte ved instituttet og følgende punkter representerer en oppsummering av kommentarer fremkommet i møtet.

- Årlige allmøter: Det ble stilt spørsmål om hvilke tema som skulle tas opp.
- Instituttlederforum skal gjenoppstå: Vurderes som en svært nyttig arena for alle instituttledere.
- Medarbeidersamtaler er viktige og må gjennomføres mer systematisk enn tilfellet er i dag. Samtalene legger grunnlag for god kommunikasjon begge veier. Leder får bedre kjennskap til hver enkelts arbeid og synspunkter – medarbeider får anledning

til diskutere retning for veien videre. Alle stillingskategorier må få tilbud om medarbeidersamtaler, også stipendiater.

- Utvikling av nivå 4. Dette kan være hensiktsmessig for større institutt. Gir større bevissthet om at gruppeleder har et lederansvar.
- Dekanmøtene. Det er ønskelig med mer utfyllende referat fra møtene, rektors oppsummering samt at møtene legges ut på Web'en.
- Medvirkning mellom nivå 2 og 3 antas å bli sak på Dialogmøtet og evt. ved fakultetets strategisamling 24./25. september på Bårdshaug.¹

¹ Uttalelsen ble sendt fakultetet 15.09.09.

Høringsuttalelse fra IME -fakultetet vedr. Revidert utkast til NTNUs Tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten

15. oktober 2009

Innledning

Det vises til Revidert utkast til NTNUs Tilpasningsavtale til Hovedavtalen i Staten, og tilhørende bestilling på høringsuttalelser fra fakultetene innen 15.10.2009.

Fakultetet har mottatt innspill på høringsutkastet fra tre institutter: Institutt for dalateknikk og informasjonsvitenskap (IDI), Institutt for elektronikk og telekommunikasjon, og Institutt for elkraftteknikk. Institutt for telematikk, institutt for teknisk kybernetikk og Institutt for matematiske fag har ikke levert innspill. For at alle synspunkter på grunnplanet skal komme frem, har fakultetet valgt å *gjengi instituttenes uttalelser og kommentarer i sin helhet, og uten forsøk på redigering.*

Fakultetets prosess i saken har vært som følger: Saken ble først introdusert for instituttlederne i Ledergruppemøtet 18.08.2009. Man ble der i dialog enige om følgende prosess:

- Høringsforslagene sendes ut fra fakultetet til ledelsen på hvert institutt og til LOSAM
- Hvert institutt avgir sine individuelle høringsuttalelser basert på dette materiale t til fakultetet, innen frist 15.09.2009.
- Instituttene bestemmer selv hvordan de vil legge opp sin interne prosess for å komme frem til en høringsuttalelse .
- Fakultetet drøfter de foreliggende forslag til endringer med LOSAM .
- Fakultetet samler alle synspunkter i et koherent dokument som ferdigstilles og sendes Rektor innen 15/10 .

Fakultetets oppsummering

Det synes å være bred enighet på fakultetet om at utkastet til tilpasningsavtale er godt, og at de grunnleggende prinsippene som beskrives for lederadferd, medvirking og informasjonsflyt er gode. Samtidig understrekes at det kan være en fare for at disse prinsippene ikke alltid blir tilfredsstillende fulgt opp i en stor og kompleks organisasjon fylt av travle medarbeidere som i hovedsak har (og skal ha) et faglig fokus på sin virksomhet. Dette gjør det spesielt viktig med et fokus på oppfølging fra ledelsens side. Det vises til høringsuttalelsen vedr. Rektors tiltaksplan for medvirking og internkommunikasjon, og spesielt instituttenes egne uttalelser, for ytterligere detaljert diskusjon omkring dette.

Ett av instituttene har spesielt tatt opp problemstillinger rundt arbeidstid for vitenskapelig ansatte. Det understrekes at man *ikke støtter* innføring av timeregistrering av vitenskapelig ansatte. Ut fra interne diskusjoner i andre sammenhenger virker det å være

bred enighet om dette ved fakultetet. Fakultetets syn er at innføring av slike ordninger sannsynlighet vil være klart kontraproduktivt med tanke på de ansattes motivasjon og arbeidsinnsats, fremtidig rekruttering, mindre fleksibilitet, økt byråkratisering m.m. Samtidig understrekes behovet for ryddighet i rutinene omkring avtalt merarbeid, melding og markering av fravær, m.m.

Fakultetet mener for øvrig at formen på avtalen, som "kommentarbokser" inne i Hovedavtalen, er god og gjør den lett leselig.

Kommentarer til høringsforslag fra Institutt for elkraftteknikk

Hensikten er å styrke de ansattes følelse av medvirkning og medbestemmelse. Utkastene har vært bearbeidet på flere nivåer og det er vanskelig å være uenig i prinsipp er som:

1. En lederadferd som sikrer at de ansatte tas med på råd i de løpende beslutninger som berører arbeidssituasjonen.
2. Den enkelte medarbeider har ansvar for å gi uttrykk for sine synspunkter, og skal også på eget initiativ ta opp forhold som det ønskes medvirkning i.
3. Berørte medarbeidere informeres om de beslutninger som tenkes tatt og gis anledning til å uttale seg før endelig beslutning fattes.

Dette er vel prinsipper som bør gjelde i alle organisasjoner men som det er lett å synke mot i en travel hverdag med tidsfrister og stor informasjonsflyt. Praktisk implementering av prinsipper er derfor viktigere enn flotte beskrivelser. Det er den ansatte sin følelse av påvirkningsmulighet på egen situasjon som til slutt er beviset på om en lykkes. Som hovedkonklusjon er derfor prinsippene som er nedfelt i beskrivelsene fornuftige.

Dokumentene har vært sendt ut til alle ansatte. Det har ikke kommet innsigelser eller kommentarer.

Kommentarer til høringsforslag fra Institutt for elektronikk og telekommunikasjon

Saken har vært diskutert i allmøte på instituttet. Følgende kommentarer fremkom i møtet:

- Den nye tilpasningsavtalen synes å være hensiktsmessig ift. forståelse av Hovedavtalen.
- At tilpasningsavtalen er flettet inn i Hovedavtalen er bra (øker lesbarheten).
- Bedre klargjøring av arbeidstid for vitenskapelige etterlyses. At vitenskapelige skal ha definert arbeidstid, med eventuell timeregistrering for mulig uttak av overtid, støttes ikke.

- Det bør innskjerpes at vitenskapelige, som alle andre ansatte, skal melde fra til enheten ved fravær.
- Alt merarbeid SKAL avtales på forhånd.
- Arbeidstid/arbeidssted: Alle arbeidstagerkategorier bør gi beskjed dersom man ikke er på kontoret (sett over tel efonen/bruk web).
- På info-kurs for stipendiater bør det presiseres at det skal gis melding til enheten om fravær.

Kommentarer til høringsforslag fra Institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap

Til denne har vi ikke så mye kommentarer, syn es at innholdet stort sett ser greit ut. Men vil igjen rette oppmerksomhet spesielt mot problematikk rundt innføring av nye administrative IT-systemer og endring av arbeidsrutiner (se høringsuttalelse til handlingsplan) og understreke at medvirkning må sikres i de rom hvor slike beslutninger typisk forberedes.

Igjen vil vi også understreke behovet for mer bunn -opp kommunikasjon, se forrige høringsuttalelse.



Til Rektor

Vår dato
15.10.2009

Referanse
47/09

Saksbehandler
Marie Gjerde Rolandsen
Tlf. 73 59 55 85

Høring Tiltaksplan for medvirkning og interkommunikasjon

Studenttinget NTNU takker for muligheten til å uttale seg i høringen ”medvirkning og internkommunikasjon”.

Studenttinget støtter saksbehandlers forslag til tiltak og mener at studentenes rolle blir godt ivaretatt i forslagene. Det er i tillegg sterkt ønskelig at Læringsmiljøutvalget (LMU) får en styrket rolle i dette arbeidet og at studentenes oppfatning av sin studiehverdag blir hørt. LMU har per i dag en begrenset rolle i medvirkningsprosessene ved universitetet, noe som vi anser som meget problematisk.

Under punkt 3.1 *Formell styring og medbestemmelse på NTNU-nivå* ønsker vi at LMU skal ha en sterkere forankring i linjestrukturen ved NTNU, og være representert med aktiv deltagelse fra nivå 1.

Med vennlig hilsen

Marie Gjerde Rolandsen
Fag- og Forskningspolitisk nestleder
Studenttinget NTNU

Notat

Til:	Rektor
Kopi til:	Alle enheter ved SVT-fakultet
Fra:	Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Medvirkning og internkommunikasjon - hørings svar fra SVT - fakultetet

Prosess ved Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Vi viser til notat av 19.06.09 fra Rektor hvor fakultetene ved NTNU ble bedt om å komme med svar på høring om medvirkning og internkommunikasjon ved NTNU samt forslag til lokale tiltaksplaner. Det ble i samme notat vedlagt utkast til revidert tilpasningsavtale for Hovedavtalen og bedt om høringssvar på denne.

Saken ble oversendt til alle enheter ved fakultetet i notat av 01.09.09 med svarfrist 07.10.09 for å komme med tilbakemeldinger. Innen fristens utløp mottok vi svar fra to av i alt 12 enheter.

Saken ble orientert i LOSAM den 25. September 2009. LOSAM hadde ingen kommentarer til fakultetets prosess for behandling av Rektors forslag til medvirkning og internkommunikasjon og utkast til NTNUs Tilpasningsavtale til Hovedavtalen i Staten. De lokale tiltaksplanene skal drøftes i nytt LOSAM-møte når det foreligger forslag til lokale tiltaksplaner fra enhetene.

Høringssvarene fra enhetene ble så presentert og diskutert i Ledermøtet ved fakultetet den 13.10.09.

Vi vil videre i notatet oppsummere de svar vi har fått fra enhetene ved fakultetet for så å komme med noen konkrete forslag til lokale tiltaksplaner.

Postadresse

7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880E-post:
postmottak@svt.ntnu.no
<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**Bygg 1, nivå 4, NTNU
Dragvoll**Telefon**

+47 73 59 19 00

Telefaks

+47 73 59 19 01

Saksbehandler

Anja Sterten

Tlf: +47 73 55 05 47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

1. Revidert utkast til NTNUs Tilpasningsavtale til Hovedavtalen i Staten

SVT - fakultetet har ingen kommentarer til det foreliggende utkast til tilpasningsavtale til Hovedavtalen i Staten ved NTNU.

2. Tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse er positive til rektors nye tiltak for å øke medvirkningen og for å bidra til å bedre informasjonsflyten både mellom de ulike nivåene i organisasjonen og mellom fagstab og administrasjon. De tiltakene som er framlagt kan bidra til å redusere opplevd avstand mellom toppledelsen og ansatte.

Nedenfor vil vi gi kommentarer (innfelt i bokser) til noen av de konkrete forslagene fra Rektor.

Kommunikasjon: ledelsen og de ansatte

Blogg med e-postadresse og kommentarfelt

Nytt, interaktivt intranett

Årlige allmøter

Kommunikasjon: nivå 1 og 3

- Årlige dialogmøter med fakultet og institutt

Det oppleves positivt at enhetslederne inviteres til Rektors strategiske dialogmøter med fakultetene og dette er ønskelig som en permanent ordning.

- Instituttlederforum

Det er ønskelig med Rektors tilstedeværelse på Instituttlederforum for å kunne sikre og bedre kommunikasjon mellom nivå 1 og 3 i organisasjonen.

- Jf. egen sak om lederutvikling/lederopplæring
- Videreutvikling av medarbeidersamtale
- Utvikling av nivå 4

Det er delt oppfatning ved SVT-fakultetet om utvikling av fjerde nivå.

Noen utfordringer ved å utvikle nivå 4:

- Ü Kan føre til en til en pulverisering av ledelsesfunksjon ved enhetene.
- Ü Filter i informasjonsutveksling mellom enhetsleder og ansatte.
- Ü Et fjerde nivå kan også føre til undergrupperinger med en egen dynamikk og lojalitet
- Ü Koordineringsutfordringer av aktivitet som går på tvers av gruppene på nivå 4.
- Ü Redusere enhetens muligheter til helhetlig strategiutvikling.

Vi har også positive erfaringer med bruk av 4.nivå på noen av våre enheter.

Dersom man skal ha ledelse på nivå 4, er det viktig å ha klare retningslinjer med tanke på ansvarsområder og beslutningsmyndighet for å motvirke effekter som nevnt i punktene overfor.

- Transparens i lederbeslutninger: Beslutningsprotokoll på nett
- Transparens og tilgjengelighet: Søkefunksjon for Styret, råd og utvalg
- Utvidelse i bredden: månedlige kontaktmøter med organisasjonene
- Direkte medvirkning: nedfelt i revidert Tilpasningsavtale

Medvirkning på nivå 2 og 3

- Utvikling av lokale tiltaksplaner basert på egne utfordringer og behov.

Se under.

3. Lokale tiltaksplaner for medvirkning og intern kommunikasjon

Fra enhetene ved SVT - fakultetet er det kommet inn disse forslagene til lokale handlingsplaner:

- Jevnlige møter mellom ledelsen ved enheten (samt stab) og studentrepresentanter hvor referat føres og deles med alle ansatte
- Jevnlige personalmøter/stabsmøter
- Interne informasjonssider på web
- Diskusjonsforum på web for alle ansatte
- Administrasjonsmøter/forum som inkluderer nivå 2 og 3
- Forsker/faggrupper knyttet til publisering, søknadsprosesser osv.
- Medarbeidersamtaler.
- Styringsdialoger mellom ledelsen på nivå 2 og 3.

Ledermøter, Kontorsjef/seksjonsleder-møter og administrasjonsmøter (med deltakelse av enhets og fakultetsnivå) ivaretar kommunikasjon og medvirkning mellom nivå 2 og 3.

Notat

Til: Kirsti Jensen

Kopi til:

Fra: Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi

Innspill fra IVT-fakultetet

Vi viser til tilsendt notat datert 19.6.09 og beklager at vi ikke responderte innen fristen.

Ved IVT-fakultetet hadde vi noen innledende diskusjoner rundt denne saken tidlig i høst, men så er det ikke gjort noe mer. Tiden tillater ikke at vi tar opp saken på nytt nå, og teksten nedenfor er derfor hentet ut fra det som vi har arbeidet med tidligere i høst idet vi håper at dette gir et bra inntrykk av at vi har stort fokus på medvirkning og medbestemmelse i viktige prosesser innen IVT-fakultetet.

Kommentarer til tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon

Oppdelingen i tre forskjellige kategorier for medvirkning virker noe søkt da de ulike kategoriene går nokså mye opp i hverandre. Vi synes det er viktigere å skille mellom det som kan kalles representativ medvirkning og den enkeltes mulighet til påvirkning og medvirkning.

Det neste aspektet går på ulike former for medbestemmelse, medvirkning og tilgang til informasjon.

Vi støtter synspunktet om at man ikke skal øke antall organer ved NTNU for på den måten å sikre mer medvirkning. Når det i Rokkan-rapporten slås fast at det kan være for stor avstand mellom "grasrota" og NTNU sentralt, så kan dette avhjelpest i stor grad gjennom bedre informasjonsrutiner og bedre åpenhet for innspill. Her kan for eksempel lokale allmøter være et nyttig tiltak.

Betydningen av Rektors blogg synes nokså marginal siden det sjelden forekommer innspill.

Støtter synspunktet om at medbestemmelse og medvirkning ivaretas gjennom den kollegiale diskusjon, debatt og daglig informasjon i den enkelte arbeidsgruppe. Det er derfor helt avgjørende at ledelse ved fakultet, institutt og faggruppe tilrettelegger for en aktiv medvirkning. En økt forståelse for dette vil bli skapt gjennom høstens lederopplæring.

Postadresse

7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880

E-post:

postmottak@ivt.ntnu.no

<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**

Høgskoleringen 6, Gløshaugen

Telefon

+47 73 59 45 01

Telefaks

+47 73 59 45 06

Saksbehandler

Erik Lund

Tlf: +47 73 59 45 09

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Kommentarer til revidert tilpasningsavtale til hovedavtalen

Utkastet til ny tilpasningsavtale til Hovedavtalen er i det alt vesentlige en videreføring av gjeldende avtale. Det har imidlertid kommet inn en del klargjørende bokser.

Tilpasningsavtalen tydeliggjør på en god måte de forventninger man har til økt innflytelse og medvirkning ved NTNU. Dette går da ut over de mer formelle sakene som skal behandles i LOSAM og SESAM.

I praksis har vi hatt en pragmatisk oppfølging av Hovedavtalen ved IVT, og det har rent unntaksvis vært avholdt drøftinger og forhandlinger.

Lokal handlingsplan for medvirkning og internkommunikasjon ved IVT

Ved IVT prioriteres følgende handlinger:

1. Alle ansattegruppene sikres medvirkning/medbestemmelse gjennom representasjon i instituttens styrer/råd.
2. Det arrangeres allmøter ved hvert enkelt institutt minst 2 ganger per semester slik at alle kan få gitt sitt bidrag i meningsdannelsen for de viktige sakene. Særlig ved større institutter kan det være behov for allmøter innen hver enkelt faggruppe for å sikre seg at alle gis muligheten til å bli hørt.
3. Aktiv bruk av Glimt til intern informasjonsformidling.
4. Det forutsettes at alle har en årlig (toårig) medarbeidersamtale

Ellers praktiseres følgende medvirkningsarenaer på fakultetsnivå:

- Fakultetsstyret (Valgt organ med 4 eksterne representanter (inkl. styreleder), representanter fra ansatte (5 stk.) og studenter (2 stk.). Møter 4 ganger per år
- Ledergruppen (Fakultetsledelsen, instituttlederne og studentrepresentantene) – møter og samlinger
- Komiteene (saksforberedende):
 - Utdanningskomiteen (Studieprogramledergruppen) (Prodekan for undervisning, studieprogramlederne, studentrepresentantene og studiekonsulentene)
 - Forskningskomiteen (inkl. lederne for tematiske satsinger)
 - Organisasjons- og budsjettkomiteen
- Seminarer (ledergruppen delvis felles med studieprogramledere og fakultetsrådet)
- LOSAM (både faste medlemmer og varamedlemmer)
- Styringsdialog og allmøter (årlig begivenhet ved alle 10 institutter)
- Oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsen
- Informasjonskanaler
 - Innsida
 - Glimt

På instituttnivå er det etablert en rekke ulike ordninger for medvirkning:

- Instituttledelse (Instituttleder, kontorsjef og faggruppeledere)
- Instituttråd/Studieprogramråd
- Næringslivsringer (Næringslivsringen, Bergringen, Industriringen etc.)

-
- Fremtidens byggstudium
 - Faglæremøter/Kollegiemøter
 - Faggruppemøter
 - Samlinger
 - Medarbeidersamtaler
 - Allmøter

Ny Tilpasningsavtale for NTNU – Høringsuttalelse fra IT-avdelingen

Som vi ser det er det to ting som er endringer av betydning for NTNU IT

Det første er ”Arena for direkte medvirkning”

Det andre er eventuell endring av LOSAM-strukturen

Arena for direkte medvirkning

IT-avdelingen har lenge praktisert møter av denne type. Møtene er lagt til Seksjonsnivået, med møtefrekvens hver 14 dag. I tillegg har vi avdelingsmøter ca 4 ganger pr år. Dette har fungert bra og vi anbefaler det gjerne til andre.

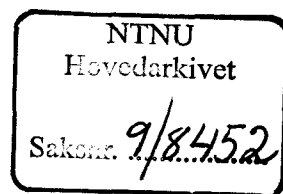
LOSAM-strukturen

Vi ser positivt på den foreslåtte endringen. Den er en logisk følge av at mer oppgaver og ansvar har blitt delegert ned i organisasjonen. Det at det er sammenfall mellom leder for LOSAM og leder for ”Stabsenheten” kan forenkle behandlingen fordi partene er kjent med sakskomplekset fra andre sammenhenger(ledermøter etc).

Det må/bør bygges inn i totalstrukturen en mulighet for at SESAM får en oppfølgingsplikt av behandlingen som gjøres i de enkelte LOSAM. Dette er ikke ment som en ankeinstans, men som en kontrollfunksjon som gir en halvårlig uttalelse om aktiviteten i LOSAM. Her tenker vi særlig på lik behandling i like saker.

NTNU v/Rektor
Høgskoleringen 1
7491 Trondheim

Deres ref.: Kirsti Jensen
Vår ref.: 2009-10-14
Dato: 2009-10-14



Høringsuttalelse fra BIBSYS

Vedlagt følger høringsuttalelse fra BIBSYS ifm Tilpasningsavtale for NTNU og Tiltaksplan for medvirkning og internkommunikasjon.

Med vennlig hilsen

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ragnhild H Rohde".

Ragnhild H Rohde
BIBSYS

Protokoll fra LOSAM møte 2009-10-13

Sak: Hovedavtalen i Staten med tilpasningsavtale for NTNU

Drøfting:

LOSAM slutter seg til utkastet til Tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten med følgende merknader:

- BIBSYS står ikke oppført som arbeidstakerpart på lokalt nivå ved NTNU (side 11)
- Opprettelse av ny stilling (bemanningsøkning) (side 18, §13 2. b). Formuleringen er uklar og bør endres.

Trondheim, 2009-10-13

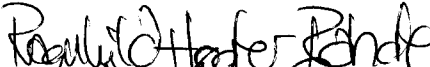
Ragnhild Høgler Rohde, NTL

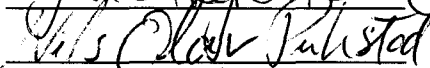
Nils Olav Pukstad, Forskerforbundet


Sølvi Alfnes, NITO

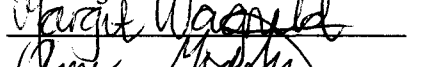
Margit Wagnild, PARAT

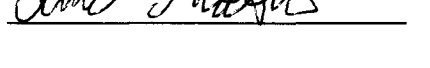
Arne Midtun, TEKNA/verneombud



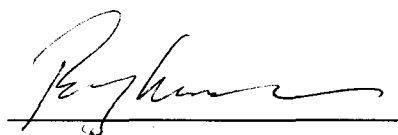








Roy Gundersen
direktør BIBSYS



Notat

Til: Postmottak@ntnu.no

Kopi til: Ledergruppen, arbeidstakerrepr. i LOSAM

Fra: Lisbeth Tangen

Signatur: JBG

MEDVIRKNING OG INTERNKOMMUNIKASJON - HØRINGSUTTAELSE FRA BIBLIOTEKET

Innledning

Vi viser til notat av 19.06.09 med vedlegg. Ved biblioteket har saken vært til behandling i LOSAM i møte 11.09.09 samt i bibliotekets ledergruppe 05.10.09. Da saken ble behandlet i LOSAM, ble det klart at arbeidstaker- og arbeidsgiversiden har noe ulike syn i denne saken. Arbeidstakerrepr. i LOSAM har derfor utarbeidet en egen høringsuttalelse som er vedlagt.

Det har vært noe usikkerhet omkring hvordan denne høringsssaken skal behandles. Vår oppfatning er, ut ifra tilbakemeldinger fra Personalavd., at notat om faglig ledelse og tiltaksplaner for medvirkning og medbestemmelse er rettet mot fakultetene. Videre at Tilpasningsavtalen til Hovedavtalen er gjenstand for forhandlinger i SESAM og vi forventer at lokale arbeidstakerrepr. i LOSAM har god dialog med sentrale tillitsvalgte. Vi har derfor hovedsakelig konsentrert oss om å se på forslagene til organisering av LOSAM og bibliotekets rolle i den sammenheng.

Organisering av fremtidig LOSAM

I dagens LOSAM møter bibliotekdirektøren og seksjonssjef ved Personal- og økonomiseksjonen fra arbeidsgiversiden. Øvrige seksjonssjefer blir innkalt på saker som vedrører deres arbeids- og ansvarsområde. Fra arbeidstakersiden møter en representant fra Forskerforbundet, NTL og Parat.

Tilpasningsavtalens kap. 3, § 8, 2. punkt:

Det foreligger to forslag til fremtidig organisering av LOSAM. Som vedlagte høringsuttalelse fra arbeidstakersiden i dagens LOSAM viser, ønsker de å beholde dagens LOSAM ved biblioteket slik det er organisert i dag.

Postadresse 7491 TRONDHEIM	Org.nr. 974 767 880 E-post: http://www.ntnu.no/ub	Besøksadresse Høgskoleringen 1 Gløshaugen	Telefon + 47 73 59 51 10 Telefaks + 47 73 59 51 03	Bibliotekdirektør Lisbeth Tangen Tlf: + 47 73595148
--------------------------------------	--	--	---	--

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Admin/Losam/2009/Medvirkning_internkommunikasjon_høring

Bibliotekdirektøren er tvilende til om det er stort nok sakstilfang til å opprettholde et eget LOSAM ved biblioteket.

Arbeidsgiversiden synes imidlertid det første forslaget med ett LOSAM for hele Sentraladm. inkl. biblioteket ikke er ideelt. Det vil bli et lite homogent LOSAM som omfatter mange ulike enheter som er vidt forskjellige mht. størrelse, oppgaver, tjenesteperspektiv osv.

Det alternative forslaget med ett LOSAM som følger linjen (et LOSAM for Utdanning og læringskvalitet) er absolutt å foretrekke. Bibliotekets saker vil dermed bli satt i en bredere NTNU-sammenheng – noe som vil kunne fungere positivt både for biblioteket og de andre deltakerne i et slikt LOSAM. Samtidig vil et LOSAM med en slik størrelse kunne sikre god representasjon fra enhetene.

Medvirkning og internkommunikasjon

Når det gjelder dette punktet, har ikke biblioteket utarbeidet en egen tiltaksplan, men benytter i dag ulike kanaler for å ivareta disse perspektivene:

- Biblioteket har eget LOSAM (3 – 4 ganger i halvåret iht. møteplan) som behandler informasjons-, drøftings- og forhandlingssaker (jfr. Hovedavtalen med tilpasningsavtalen ved NTNU).
- Biblioteket bruker i stor grad Innsida, intranett (wiki) og blogger for intern informasjon, fra bibliotekdirektør, seksjonssjefer, prosjekter, matriser o.l. Blogger brukes også til toveis kommunikasjon/gi innspill til utvalgte saker.
- Hver seksjon har jevnlig interne møter for alle ansatte, for grupper av ansatte, for arbeidsledere etc.
- Allmøter for alle ansatte med orientering om økonomi, strategiske planer, satsingsområder etc.
- Alle innkallinger/referater fra ledermøter, seksjonsmøter etc. legges ut på intranett (wiki).
- Personalseminarer (1 – 2 dager) to ganger i året for alle ansatte med tema av faglig karakter, organisasjonsutvikling (kultur, verdier, holdninger)
- Flere seksjoner arrangerer jevnlig lokale personalsamlinger for alle ansatte ved seksjonen.
- Kulturbygging/temamøter (2 timers forelesning 2 -3 ganger i halvåret med dagsaktuelle tema)

Vedlegg: Høringsuttalelse om ny Tilpasningsavtale ved NTNU fra tillitsvalgte i LOSAM ved UBIT.

Notat

Til: Kirsti Jensen

Kopi til:

Fra: Universitetsbiblioteket

UBiT - Medvirkning og internkommunikasjon vedlegg fra fagforeninger

Høringsuttalelse om ny Tilpasningsavtale ved NTNU. Fra Tillitsvalgte i LOSAM-Universitetsbiblioteket i Trondheim

Behandling av høringsforslag i LOSAM, UBiT.

Saken ble vedlagt sakspapirer til LOSAM-møte 11.9.09. Etter en kort diskusjon om den nye organisatoriske inndelingen av LOSAM ved NTNU som vil berøre UBiT, ble det klart at arbeidsgiver og tillitsvalgte ikke var enige på dette punktet.

De tillitsvalgte ble bedt om å lage egen uttalelse. Resten av høringsforslaget ble ikke behandlet i LOSAM ved UBiT.

§ 9 Arbeidstakerpart i den enkelte virksomhet.

Arbeidstakerpart i LOSAM har 1 tillitsvalgt fra Hovedsammenslutningene.

I en evt. ny inndeling av LOSAM, er det uklart hvem som skal møte.

Skal alle enhetene ha 1 tillitsvalgt fra hver hovedsammenslutning?

Skal hovedsam. kun ha 1 representant hver?

Skal repr. fra enhetene bare møte der det er saker som gjelder dem?

Hvem møter fra arbeidsgiver?

Hvem sender og lager saksliste?

Skal alle enhetene møte i alle møter?

Hvem beslutter hva?

Postadresse

7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880

E-post:

ubit@ub.ntnu.no

<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**

Høgskoleringen 1

Telefon

+47 73 59 51 10

Telefaks

+47 73 59 51 03

Saksbehandler

Janne Beate Gjengaar

Tlf: +47 73 59 51 09

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

§ 10 Former og områder for medbestemmelse.

Utøvelse av Representativ medbestemmelse.

I forslaget er det lagt frem to alt. For ny inndeling av LOSAM.

Alternativ 1: Sentraladm. Inkl. UBiT + Rektors stab.

Alternativ 2: Studieavd. Og UBiT + Prorektors stab (Utdanning og læringskvalitet).

Ut i fra HA leser vi det slik at LOSAM skal være den enkelte enhets medvirkningskanal for gjennomføring av strategiske vedtak fattet for enheten. Det vil at det er informasjonsplikt og drøftingsrett i henhold til dette. (se side 13 i notatet).

UBiT består av 10 biblioteksavdelinger fordelt på 7 seksjoner med geografisk spredning. Det kreves allerede mye av den enkelte tillitsvalgte å sikre at den tilsattes mulighet til reell medbestemmelse fungerer best mulig. Den Direkte medvirkning fungerer dårlig i organisasjonen pr i dag. Vår betenkning mot å gå inn for Alt 1 eller 2, er at den retten vi har til medbestemmelse vil fungere dårligere enn den gjør pr dato. Terskelen for å fremme en sak vil bli høyere, og det vil kreve at en sak må gå gjennom flere ledd før den når opp i LOSAM. I HA presiseres at saker skal behandles på enhetsnivå og verken Alt 1 eller 2 er naturlige enheter ved NTNU. Vi deler verken økonomi, arbeidsoppgaver eller ledelse.

Vi kan se at en ny inndeling kan ha fordeler. UBiT blir mer synliggjort for resten av NTNU og saker vil kunne få en mer objektiv behandling. Det er viktig at besluttende myndighet møter LOSAM.

Konklusjon: Vi ønsker å beholde dagens ordning.

Utøvelse av Direkte medvirkning.

Den enkelte ansatte skal, så tidlig som mulig, få info og mulighet til medvirkning av egen arbeidssituasjon. Her brukes ordet "behandles". Hvem bestemmer hva og når? Ved uenighet, hvor går vi da? Når det gjelder beslutning/vedtak, forutsetter vi at en sak som det ikke oppnås enighet om, ville kunne løftes et nivå opp? Hvem skal gi informasjon?

Solveig Taylor

Bodil Talgø

Randi Lund