

Rektor

Dato
13.4.2010Referanse
2008/3360/PEK

Vedlegg til S-sak 30/10

Notat

Til: Styret

Kopi til:

Fra Rektor

Intern organisering av instituttene – Oppsummering av høringsuttalelsene

Det er i lengre tid uttrykt behov for å se nærmere på den interne organisering av instituttene, det som ofte omtales som faggruppenivået. (Det finne ulike betegnelser og innretninger men for enkelthets skyld brukes ”faggruppenivået gjennomgående i notatet.)

I notat av 22.10.2009 bad Rektor fakultetene beskrive:

- inndelingsprinsipp som ligger eller bør ligge til grunn for den interne organiseringen, for eksempel utdanningsprogram/-områder, forskergrupper, subdisipliner
- hvilke oppgaver er det naturlig å bruke 4. nivået til
- hvilke oppgaver og hvilken myndighet bør delegeres til ledere på 4. nivået
- hva fakultetene tror vil fungere og hva bør ikke reguleres og standardiseres

Det ble forutsatt at dagens institutt- og fakultetsstruktur skal legges til grunn, og at den interne organiseringen ikke skal gjenskape småinstituttene. Det ble imidlertid pekt på at den fremtidige interne organiseringen av instituttene trolig må avspeile variasjonen i virksomhetstype og størrelse. Fullmaktene som i dag er lagt til fakultetene skal ikke berøres. I praksis betyr det at oppgaver og myndighet som kan delegeres eller overføres til gruppenivået, er de som i dag er lagt til instituttene. Overføring av myndighet og oppgaver må skje innenfor overordnede reglementer som økonomi- og tilsettingsreglement.

Fristen ble opprinnelig satt til 18.12.2009, men ble senere forlenget til 15.1.2010. I den videre prosessen skulle uttalelsene bli oppsummert og presentert for dekanmøtet til drøfting og erfaringsutveksling. I tillegg til de innkomne høringsuttalelsene finnes det relevante kommentarer i evalueringen av NTNUs organisering fra 2008 og utredningen om medvirkning fra 2009. Disse utredningene er derfor også integrert i denne oppsummeringen

Nedenfor skisseres hovedtrekkene i høringsuttalelsene. I notatets første deler oppsummeres hvilke oppgaver faggruppenivået bør ha og hva som kan skal ligge til grunn for inndelingen. Neste del vier lederoppgaven oppmerksomhet. Begge punkter bygger i stor grad på innkomne høringsuttalelser, men uten direkte henvisning til hvem som har lansert de ulike synspunktene. Til slutt omtales ledelsesoppgaver knyttet til de ulike funksjonene.

Postadresse

7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880E-post:
postmottak@adm.ntnu.no<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**Høgskoleringen 1,
Hovedbygningen**Telefon**

+47 73 59 80 11

Telefaks

+47 73 59 80 90

Saksbehandler

Per Eivind Kjøl

Tlf: +47 73 59 80 74

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

Målet med organisering av instituttene

IME peker på at en i diskusjonen av organisasjonsform ikke må miste de overordnede mål av syne: ”Organiseringen bør bidra til å fremme utviklingen av sterke, robuste, innovative fagmiljøer. Den bør videre gi fagmiljøene de best mulige utviklingsvilkår for å videreutvikle kvalitet, kreativitet, produktivitet og samspill innenfor forskning, forskningsbasert undervisning, innovasjon, internasjonalisering og formidling.”

Faggruppenivået: oppgaver og inndeling

Mange fakultet understreker at instituttene er svært forskjellige både i størrelse og faglig innretning. Noen er undervisningstunge, andre har stor portefølje av eksterne prosjekt eller nære relasjoner til Sintef eller St. Olav. Mange fakultet er tilfreds med dagens interne organisering av instituttene fordi inndelingen er utviklet og prøvd over lengre tid. Mange peker på at variasjonene tilsier fleksibilitet og varierte løsninger. Videre slutter mange seg til at instituttene selv i stor grad må bestemme den interne organiseringen, og rammene for gruppeledernes oppgaver og myndighet. Andre understreker imidlertid at fakultetet må inn i bildet når faggruppeorganiseringen fastsettes og mandatet for faggruppeledere skal fastsettes.

1. Oppgaver og myndighet

De finnes fortsatt så små institutter at kommunikasjon, medvirkning og personaloppfølging kan håndteres av instituttleder, eventuelt nestleder og administrativ leder uten noen form for intern organisering. Enkelte peker derfor på muligheten for å forsterke instituttnivået som alternativ til å etablere faggrupper. Oppgaver kan i større grad delegeres til nestleder. Dette kan gjelde personaloppfølging av enkelte tilsattegrupper ved instituttet. På tilsvarende måte kan kontorsjef og overingeniør ha kommunikasjons- og informasjonsansvar og personaloppfølging overfor ”sine” grupper.

Ved større institutter kan alternativer til faggrupper være koordinatorer, undervisnings- og forskningsutvalg og stabsmøter og -seminar. Andre peker på at forskningsledelse kan bedre ivaretas gjennom direkte kontakt med prosjektledere. Dette vil være en løsning først og fremst ved mindre institutter og blir ikke ytterligere kommentert i og med at fokus har vært faggruppeorganisering.

Myndighet og oppgaver kan formelt sett i stor grad delegeres i vårt system. Det blir mye et politisk spørsmål hvor langt en vil gå. Det ser ut til å være enighet om at vi må unngå byråkratisering og ekstra kostnader som ikke gir faglig gevinster. Fra tidligere høringer og utredninger er fagmiljøene skeptiske til at for eksempel medvirkning, som er et viktig anliggende i den interne organiseringen, skal føre til flere organer, økt administrasjon og byråkratisering. Studentene på sin side er opptatt av at flere beslutninger må tas i formelle organer, ikke minst i saker som direkte angår dem.

Fakultetene trekker samlet sett fram en rekke momenter, men ingen opererer med den samlede momentlisten som presenteres nedenfor. Uttalelsene spenner fra de skeptiske som ikke ønsker noen formalisert intern organisering til dem som skisserer en forsiktig overføring av oppgaver med vekt på informasjon og videre til dem som ønsker en betydelig delegering, formalisering og selvstendighet for et 4. nivå. Forskjellene henger mye sammen med kultur, tradisjoner og erfaring og med størrelse og virksomhetstype.

Det er stor oppslutning om at uansett hvordan instituttet organiseres, må det resultere i tydeligere roller og klarere ansvar og myndighet. Sagt på en annen måte; organiseringen skal tydeliggjøre og forbedre den faglige koordineringen for å møte utfordringer på forsknings- og utdanningsiden.

Entydighet og transparens i roller og ansvar kan imidlertid komme i konflikt med ønsket om fleksibilitet og handlingsrom.

Organiseringen skal lette kommunikasjon og medvirkning ved instituttet og mellom nivåene i organisasjonen. Dette skal gi både gode bottom up- og top downprosesser, for eksempel i strategiarbeid. Og det vil avlaste instituttlederen dersom personaloppfølging med medarbeider-samtaler delegeres til faggruppelidere. Oppfølgingen kan gjelde alle tilsatte eller være begrenset til for eksempel forskere, post.doc., stipendiater og teknisk-administrativt personale. Ved store institutt utgjør faggruppene naturlige sosiale fellesskap. Enkelte foreslår at gruppene disponerer ressurser i form av budsjett og økonomi og med ”styringsrett” over personalet for eksempel i undervisnings-planlegging og -gjennomføring.

Det er imidlertid også eksempler på at store institutter er skeptiske til å innføre et faggruppenivå. Informasjonsutvekslingen kan bli mindre, segmenteringen og koordineringsproblemene øker og ansattes medvirkning blir skadelidende. Det kan også føre til at lederansvaret blir svekket og at det etableres undergrupper med egne strategier, noe som kan føre til en strategisk oppsplitting. Dessuten kan det bli et filter mellom ledelse og ansatte.

2. Grunnlaget for den organisatoriske inndelingen

Tilbakemeldingene fra fakultetene viser at det er store variasjoner innenfor ett og samme fakultet og mellom fakultetene om hva som bør være grunnlaget for inndelingen. Noen fakultet peker på at dette skaper forvirring. DMF har valgt å omtale sine grupper som instituttgrupper med vekt på medvirkning, mens andre bruker faggrupper med ulike oppgave og fullmakter.

Det ser ut til at fakultetene skisserer i hovedsak fire prinsipper for den interne inndelingen:

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

Ulike inndelingsprinsipp kan legges til grunn ved ett og samme fakultet. Enkelte foreslår en kombinasjon av ulike prinsipper ved samme institutt, for eksempel inndeling etter undervisnings-/studieprogramfellesskap og forskningsfellesskap/seksjoner. Dette nærmer seg en matriseløsning. Dersom en slik løsning velges, må personaloppfølgingen likevel defineres entydig. I tillegg til de nevnte prinsippene, er det fullt mulig å samle virksomheten, dvs. både forskning og utdanning, i en gruppe når forholdene ligger til rette for det.

3 Dynamisk eller stabil inndeling

Et naturlig spørsmål er hvor stabile faggruppeinndelingen skal være? Det pekes på at dette nivået må bygge på en naturlig faglig inndeling som er dynamisk. Inndelingen kan endre seg som følge av teknologisk utvikling, nye strategier og ved behov knyttet til nye forskningsprogram og -satsinger eller nye undervisningsprogram. Det understrekes at dette utgangspunktet tilsier at instituttet er den stabile enheten og at mye av beslutningsmyndigheten ligger her.

Ledere av faggruppene

1 Gruppelederens oppgaver og myndighet

Fakultetene skisserer en rekke oppgaver for faggruppelederne. Fakultetene betoner imidlertid ulike oppgaver. Formaliseringsgraden gjenspeiler seg i hvilke oppgaver gruppen er tiltenkt. Generelt synes det å være behov for å definere en klarere rolle med tydelig plassering av oppgaver eller myndighet. Enhetene har imidlertid ulikt syn på om rollene innenfor et fakultet skal defineres likt eller om instituttene skal ha ulike grad av frihet.

Av mer generelle lederoppgaver nevnes: Lederne skal bidra til å utvikle og implementere strategi og felles policy, gi råd til ledelsen og delta i instituttledelsen samtidig som de leder sin enhet. De skal bidra til større organisasjonsforståelse, det vil blant si å øke forståelsen for den større sammenhengen i organisasjonen. Innad skal de bidra til å øke fellesskapsfølelsen og se kompetansebehov i staben. Enkelte fakultet foreslår at HMS-ansvaret helt eller delvis, for eksempel for lab-er og verksteder, delegeres til ledere av faggruppene. Videre antyder flere fakultet at de kan vurdere å delegere personaloppfølging inkl medarbeidersamtaler til disse lederne. Noen begrenser dette til bestemte grupper, for eksempel stipendiater, post.doc, forskere og teknisk-administrativt personale i den aktuelle gruppen. Andre mener at medarbeidersamtaler kan fordeles på instituttleder og nestleder for de vitenskapelig tilsatte mens teknisk-administrativt tilsatte blir kontorsjefens oppgave. Noen vektlegger sterkt rollen faggruppelederne skal ha for å ivareta medvirkning og kommunikasjon både i forhold til ledelsen og internt i egen gruppe: Informasjonen skal nå ut og gruppens ansatte skal bli hørt. Dette kobles til en rolle som bindeledd og koordinator.

Flere fakultet presiserer nærmere forskningsledelse og undervisningsledelse. Samlet sett skisseres følgende oppgaver for forskningsledelse:

- Forskningsplanlegging og forskningsstrategi med prioritering
- Ha oversikt over medarbeidere og prosjekter i gruppa
- Forskningsansvarlig for eksterne prosjekt
- Bidra til kvalitetssikring av prosjektsøknader
- Stimulere publisering og utdanning av ph.d-kandidater
- Styre ressursbruk i samarbeid med prosjektlederne
- Bidra i vurderings- og innstillingsarbeidet for rekrutteringsstillinger
- Koordinere forskning på tvers av faggrupper, institutter og fakultet
- Arrangere forskningsseminar

DMF peker på sin side at forskningsledelse kan ivaretas vel så bra på andre eller bedre enn gjennom faggruppeledere. For eksempel kan det være like naturlig å henvende seg direkte til lederne av de ulike forskningsprosjektene- eller -programmene.

Når det gjelder undervisningsledelse trekkes følgende momenter fram:

- Stimulere til kontakt mellom faglærergruppene internt og med andre institutter
- Initiere utvikling av nye emner og program og vurdere utfasing av andre
- Ha fokus på kvalitet i program og emner og på kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid
- Koordinere og fordele undervisningsoppgaver
- Sette opp ressurs- og arbeidsplan for den enkeltes undervisningsbidrag

Organisering ut utdanning og undervisning eller ut fra forskning vil gi betydelig forskjeller i hva som delegeres av oppgaver og myndighet til faggruppene.

2 Faggruppelederens ressurser og belønning

Det er naturlig en sammenheng mellom hvilke oppgaver som legges til faggruppene og hvilke oppgaver og hvilken myndighet en faggruppeleder tenkes tildelt. Det er tilsvarende sammenheng mellom faggruppelederens oppgaver og myndighet og hvilke ressurser vedkommende disponerer. Dette berører også graden av formalisering både av nivået og av ledelsen. Uttalelsene varierer fra få eller begrensede ressurser til at relativt store ressurser stilles til faggruppelederens disposisjon. Samlet sett skisseres følgende ressurser:

- Hel eller delvis disponering av gruppens budsjett og økonomi
- Disponering av insentiver for å skape dynamikk og samhandling
- Disponering av personale, for eksempel ved fordeling for oppgaver – høringer
- Instruksjonsmyndighet over hele eller deler av staben i undervisningsplanlegging og -gjennomføring

Tidligere høringsuttalelser tyder likevel på at flertallet mener at ansvaret for strategier og faglig retning, budsjettansvar, og rolle i tilsettingssaker bør ligge på instituttnivået, likeledes krevende personalsaker.

Faggruppeledelse vil lett føre til økte byrder for dem som påtar seg oppgaven. Fakultetene foreslår ulike måter å kompensere for dette. Noen ser ikke behov for særskilt belønning. Andre antyder at faggruppelederen blir fritatt for enkelte ordinære plikter, for eksempel enkelte undervisningsoppgaver eller blir gitt særlig støtte for å opprettholde forskningsvirksomheten sin. Andre foreslår bruk av B-tillegg i funksjonsperioden eller prioritering i lønnsforhandlingene.

3 Faggruppelederens plass i organisasjonen

Fakultetene har tatt opp spørsmålet om faggruppeledernes plass i organisasjonen. De aller fleste har en ordning der faggruppelederne er representert i instituttets ledergruppe. Dette er en ordning de gjerne vil videreføre. Noen foreslår at ledermøtet ved instituttene foruten instituttleder, nestleder, faggruppelederne og administrativ leder, utvides til å omfatte studieprogramledere og studenter. Dette gjør at de vil ligne mer på operative ledermøter, dvs. ledermøter med utvidet deltakelse, som alternativ til instituttråd. Disse vil vanligvis ha større kontinuitet enn instituttrådene. Det finnes imidlertid unntak som ønsker at fakultetet/instituttene bør stå friere når ledergruppene skal settes sammen.

4 Utpeking av faggruppeledere

Ingen foreslår at faggruppelederne skal tilsettes. Noen foreslår at faggruppelederen skal velges der ansatte i faglige stillinger har stemmerett. Andre mener at gruppelederen bør utpekes av instituttleder eller dekan etter konsultasjoner med faggruppen. Dette er situasjonen ved DMF der det anses naturlig at dekanus konsulteres når leder av instituttgruppene utpekes. Her gjennomfører instituttlederen forut for utpekingen en samtale med aktuelle kandidater for å kartlegge deres forståelse for rollens ansvar for informasjonsflyt og god kommunikasjon. Videre forutsettes det at gruppelederen har grundig kjennskap til virksomheten og har autoritet og legitimitet i sin instituttgruppe. Selv om gruppelederen velges for samme periode som instituttlederen, bør instituttlederen kunne gjøre utskiftninger underveis.