

NORGESNETTRÅDET

**INSTITUSJONSEVALUERING AV**

**NORGES TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET**

**Rapport fra ekstern komité**

## Institusjonsevaluering av Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Etter oppdrag fra Kirke, utdannings- og forskningsdepartementet iverksatte Norgesnettrådet i 2001 en institusjonsevaluering av Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Evalueringsprosjektet har hatt to hoveddeler som hver for seg er dokumentert i egne rapporter:

- Selvevalueringsrapport fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, utarbeidet av styringsgruppen for selvevalueringen. Rapporten har tittelen *Fremad – i alle retninger?* (Trondheim, januar 2002). Styringsgruppen ble ledet av daværende prorektor Kathrine Skretting.
- Den foreliggende rapporten utarbeidet av en ekstern evalueringskomité: *Institusjonsevaluering av Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*. Den eksterne komiteens leder var professor Torsten Cegrell, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm. Rapporten kan fås ved henvendelse til Norgesnettrådet, PB 8150 Dep, 0033 Oslo, eller på Internett: <http://www.nnr.no>

Institusjonsevalueringen av Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet er den fjerde og siste i rekken av Norgesnettrådets institusjonsevalueringer av de norske universitetene.

Norgesnettrådet ønsker å takke den eksterne komiteen for godt utført arbeid. Vi ønsker også å takke alle de ansatte ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet som stilte tid og engasjement til rådighet for denne evalueringen. Vi håper institusjonsevalueringen i sin helhet vil være til nytte for universitetet.

Oslo, August 2002

Oddvar Haugland  
Direktør

Tove Blytt Holmen  
Avdelingsdirektør

## **7. Organisasjon**

Komiteen fant at de organisasjonsmessige utfordringene ved NTNU fortsatt er betydelige. Den nåværende organisasjonen kan ses som et hinder for god verdiskapning, og menneskers tid og kompetanse blir ikke alltid brukt på den mest hensiktsmessige måten. Noe av dette skyldes dagens lovgivning, som forutsetter en administrativ og en faglig ledelse. Imidlertid kan nok mye forklares med en utstrakt konsensuskultur og holdninger til styring og ledelse.

Komiteen ser de største utfordringene for NTNU på følgende områder:

- Konsensuskultur
- Ledelse og styring
- Verktøy for ledelse

### ***7.1 Konsensuskultur***

Det er liten aksept for beslutninger hvor ikke alle har fått sagt sitt og alle innspill er hørt. Dette er en demokratisk styringsform som krever betydelige ressurser. Det skrives og diskuteres i god akademisk stil. Det må imidlertid også skapes større aksept for beslutninger tatt av profesjonell ledelse. Administrasjon på tre nivåer, styrer på tre nivåer, inkludert styreledere, og faglig og administrativ ledelse på to nivåer er eksempler på hva som er rigget opp av beslutningssystemer for å skape aksept og konsensus. Komiteens inntrykk er at dette er et av de sterkeste hinder for en rask og dynamisk tilpasning av universitetet i en omskiftelig verden.

### ***7.2 Ledelse og styring***

Komiteen er av den oppfatning at NTNU bør ha ansatt ledelse. Komiteen mener videre at det er problematisk å operere med en funksjonsdeling mellom en administrativ og en faglig ledelse. En profesjonell ledelse med tung akademisk kompetanse vil bidra til forenkling og effektivisering. Dersom man velger å beholde styrer på tre nivåer, må øverste ansatte leder av NTNU eller en som rapporterer til ham/henne være styreleder i styret på neste nivå osv. I dag

eksisterer det en brutt faglig linje som skaper forvirring. Det er et positivt trekk at NTNU har startet på denne forenklingsprosessen ved at det er innført enhetlig ledelse på instituttnivå.

NTNU må videreforenkle sin styringsstruktur og utvikle og akseptere ledergrupper som en del av rådgivning og ledelse. Et eksempel på overbyråkratisering og behov for konsensus er at det er opprettet et eget styre for å ta ansvar for sivilingeniørgraden. Det naturlige hadde vært at rektor fikk delegert dette ansvaret fra styret og brukte sin ledergruppe som rådgivere i denne sammenhengen. I tillegg finnes det en studiedirektør og sikkert også studieutvalg ved NTNU som bør gi råd til rektor og hans ledergruppe når det gjelder valg av faglig studieprofil på sivilingeniørstudiet.

I tillegg til alle ressursene som brukes er det komiteens oppfatning at det er betydelig usikkerhet på NTNU om hvem som leder og er sjef. Dette er en betydelig utfordring i en stor og kompleks organisasjon.

NTNU bruker i dag ca. 23 % av sin stillingsmasse på administrativt personell. Konsekvensene av en omlegging som foreslås over vil kunne medføre betydelige økonomiske besparelser i tillegg til økt tilfredshet hos studenter, samarbeidspartnere og hos ansatte. NTNU skiller seg ikke ut i norsk sammenheng når det gjelder andel av administrativt personale. Komiteens syn er at dette i en internasjonal sammenheng må anses å være høyt. Med bakgrunn i de forslagene til organisasjonsmessige endringer som komiteen har kommet med bør det være et vesentlig potensiale for besparelser. Komiteen har ikke noe grunnlag for å vurdere hvor stort et slikt potensiale vil være, men vil bare angi at en reduksjon i størrelsesordenen 15 – 25 % i administrative kostnader knyttet til personell kan bety mellom 40 og 75 mill kroner i frigjorte midler til forskning og undervisning.

Den tradisjonelle organisasjonsstrukturen ved NTNU blir gradvis modifisert gjennom etablering av nye sentre og enheter som blir dannet for å støtte de prioriterte forskningsområdene (tematiske satsningsområder, tverrfaglige prosjekter, senter for fremragende forskning osv). Store tverrfaglige forskningsprogrammer vil etter all sannsynlighet få større og større plass i fremtiden og slik sett vil en se konturene av en matrisestruktur, der ansvar for forskningsprogrammer vil gå på tvers av fakultets- og instituttgrensene. Komiteen kan gå videre i denne argumentasjonen og nevne at en radikal løsning vil være å kvitte seg med fakultetsnivået, og heller skape færre og større institutter,

slik det er gjort på Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Dette synes likevel å ligge noe ut i tid.

### *7.3 Verktøy for ledelse*

For å skape en organisasjon med gode resultater og tilfredse medarbeider og kunder, er det en forutsetning at en del ledelsesverktøy systematisk brukes. I tillegg til strategit utvikling og en formålstjenlig organisering, som vi har behandlet tidligere, er følgende verktøy eksempler på nødvendige verktøy for god ledelse:

- Systematisk bruk av medarbeidersamtaler og tilbakemelding på alle nivåer
- Systematisk måling av medarbeidertilfredshet
- Systematisk måling av studenttilfredshet
- Systematisk måling av tilfredshet med forskningsvirksomheten
- Utvikling av nøkkeltall (kvalitative og kvantitative) på alle nivåer slik at ledelsen og styret er trygge på at utviklingen går i riktig retning raskt nok
- Kontinuerlig lederopplæring
- Rapportering av gevinster med besluttede omstillingsprosjekter

Komiteen konstaterer at de fleste av disse verktøyene bare delvis og sporadisk er tatt i bruk. Dette er verktøy som etter komiteens mening bør være på plass i en veldrevet organisasjon.

Komiteen er overasket i negativ forstand over organisasjonens evne til å følge opp og påtale avvik når det gjelder vedtatte beslutninger. Noen eksempler på dette er evaluering av undervisning, rapportering til FORSKDOK, gjennomføring av pedagogisk utdanning. Manglende gjennomføring får etter det komiteen erfarer liten konsekvens for ansatte.

