

Rapport:

Fremtidig organisering av utdanningsområdet i Fellesadministrasjonen ved NTNU

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	2
2. Strategiske mål for utdanningsområdet	2
3. Dagens utfordringsbilde	3
4. Organisasjonsendringer i rektorat og FA	5
5. Beskrivelse av prosess og design	7
6. Sentrale hensyn som legges til grunn for organisering (kriterier for organisasjonsdesign)	8
7. Forslag til modeller og anbefaling fra Mobilize	9
8. Forslag til modeller og anbefaling fra prorektor	10
8.1 Prorektors forslag til modeller	10
8.3 Fellestrekk ved modellene	11
8.4 Nærmere om seksjonsinndeling	12
8.5 Prorektors vurdering og anbefaling av modell	14
9. Spesifikke temaer for høringen	15
10. Videre prosess	17
VEDLEGG	18
1. Arbeids- og styringsgruppe	18
2. Oversikt over ansatte i avdelinger, seksjoner og faggrupper på utdanningsområdet slik det er organisert i dag	19
3. Tidsplan	20
4. Anbefaling fra Mobilize	21
5. Risikovurdering	24

Postadresse
7491 Trondheim**Org.nr.** 974 767 880
E-post:
info@adm.ntnu.no
<http://www.ntnu.no/adm/info>**Besøksadresse**
Hovedbygningen
Høgskoleringen 1
Gløshaugen**Telefon**
+ 47 73 59 55 40
Telefaks
+ 47 73 59 54 37
Tlf: + 47

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

1. Innledning

Høsten 2022 satte prorektor for utdanning i gang et arbeid for å se på mulige endringer i organisering av utdanningsområdet i Fellesadministrasjonen (FA). Arbeidet har resultert i to ulike forslag til organisasjonsmodeller med tilhørende avdelings- og seksjonsstruktur. Én av modellene er prorektors anbefalte modell. Høringsinstansene inviteres nå til å komme med synspunkter på modellene og anbefalingen.

I denne rapporten gis det en bakgrunn for arbeidet, og en kort oversikt over sentrale strategiske mål som overordnet gir retning for endringsprosessen på utdanningsområdet. Videre beskrives utviklingstrekk som begrunner behovet for endring. Så beskrives overordnede rammer for enhetlig ledelse ved NTNU og organisasjonsendringer i rektorat og FA som endringene på utdanningsområdet må sees i sammenheng med. Deretter gis det en beskrivelse av gjennomføring og organisering av arbeidet, samt oppdraget til ekstern fasilitator. Så beskrives alternative organisasjonsmodeller, og prorektors anbefaling av en modell med begrunnelse. Videre beskrives noen mer spesifikke problemstillinger som adresseres i høringspørsmålene. Til slutt sies det noe kort om veien videre.

2. Strategiske mål for utdanningsområdet

I NTNUs strategi legges det vekt på utdanning av internasjonalt fremragende kandidater, kvalitet i utdanningen og utvikling av et godt læringsmiljø. Ifølge utviklingsmålene skal vi heve kvalitetene i studieporteføljen, prioritere innovative og utforskende læringsprosesser, utvikle etter- og videreutdanningstilbud (EVU) og heve utdanningsfaglig kompetanse.

For å kunne innfri forventninger og ambisjoner trenger NTNU utviklingsevne. Strategien sier at vi skal ha ressursstyring som bidrar til økt produktivitet og sikrer handlingsrom for strategiske prioriteringer og fornyelse på alle nivå. Vi skal iverksette digitaliseringstiltak og forbedringer som støtter opp under helhetlige, standardiserte rutiner og arbeidsprosesser. Våre studenter og ansatte skal tilbys fremtidsrettede digitale tjenester der brukerens behov står i sentrum.

I ny utviklingsavtale med KD 2023-2026 har NTNU blant annet mål om å utdanne kandidater med bærekrafts- og omstillingskompetanse, styrke oss på livslang læring, og vi skal også utvikle oss som internasjonalt universitet som blant annet inkluderer økt mobilitet. Det er også mål om å gjennomføre prosjektene Fremtidens teknologistudier og Fremtidens HUMSAM-studier, styrke studentenes læringsmiljø, samt å utvikle de ansattes kompetanse.

Det kreves en solid administrasjon for å understøtte disse strategiske målene. Som utdanningsinstitusjon møter vi stadig nye politiske forventninger, endringer i samfunn og behov i arbeidsliv og endringer via digitalisering. Administrasjonen har en strategisk viktig rolle gjennom både å levere administrative tjenester til studentene og de faglig ansatte, og samtidig bidra til utvikling.

Dette er en viktig begrunnelse for arbeidet med organisering som prorektor for utdanning har satt i gang.

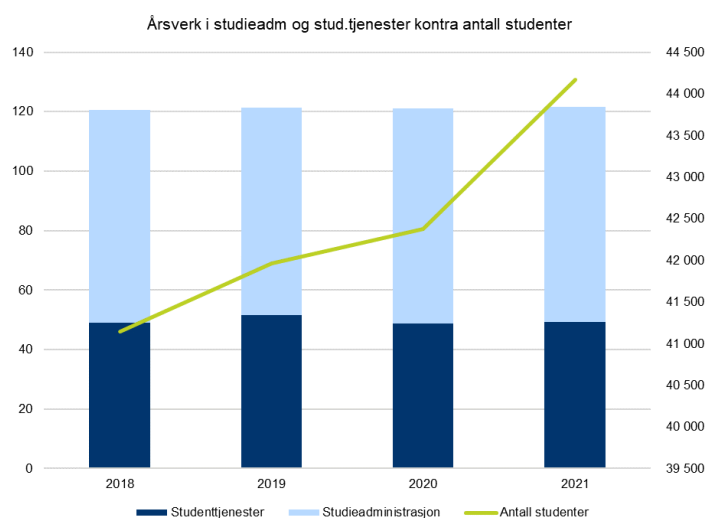
3. Dagens utfordringsbilde

Mye har endret seg siden dagens organisering ble lagt ved fusjonen i 2016, både når det gjelder arbeidsoppgaver og arbeidsomfang. I de siste årene har det vært en jevn økning i antallet studenter ved NTNU. Dette, kombinert med at stadig strammere økonomiske rammer for FA er utfordrende, har resultert i stor belastning på ansatte og enheter.

Som en konsekvens av NTNUs fordeling av ABE-kuttet fra regjeringen siden 2017, har bevilgningene til utdanningsområdet i FA stått på stedet hvil i perioden selv om veksten i antall studenter har vært betydelig. Som det framgår av evalueringsrapporten som NTNUs finansieringsutvalg har lagt fram, er behovet for mange av tjenestene fra FA knyttet til antall studenter:

«Avdelingene for studenttjenester og studieadministrasjon er tjenesteytende for fakulteter og institutt på alle NTNUs studiebyer. Hovedområder er drift og administrasjon av studentsystemer, opptak, eksamen, timeplanlegging, felles romressurser, ivareta tilretteleggingsbehov for studenter, studentdemokratiet og internasjonale studenter. Aktivitetsnivået avhenger blant annet av antall søkere, studenter, avholdte eksamener, og studenter med tilretteleggingsbehov. Bevilgningsinntekten i disse avdelingene har vært stabil de siste årene, med årlig pris- og lønnsjustering og fratrekk for ABE-kutt» (Finansieringsutvalgets rapport s. 40)

Figuren under viser forholdet mellom bemanningsutvikling i avdelingen for studieadministrasjon og studenttjenester og utvikling i antall studenter (*Finansieringsutvalgets rapport s. 41*).



Figur 1: Utvikling i årsverk i Avdeling for studieadministrasjon og Avdeling for studenttjenester satt opp mot antall registrerte studenter fra 2018 til 2021. Antall studenter øker, mens bemanningen er stabil. Kilde: DBH. Utfordringer som følger av strammere økonomi og stadige krav om utvikling og effektivisering gjenspeiler seg i ARK-undersøkelsen. Flere enheter og enkeltpersoner rapporterer om stor

arbeidsbelastning. ARK viser at utdanningsområdet i FA i større grad enn resten av NTNU og UH-sektoren ellers opplever utfordringer i forhold til arbeidsmengde.

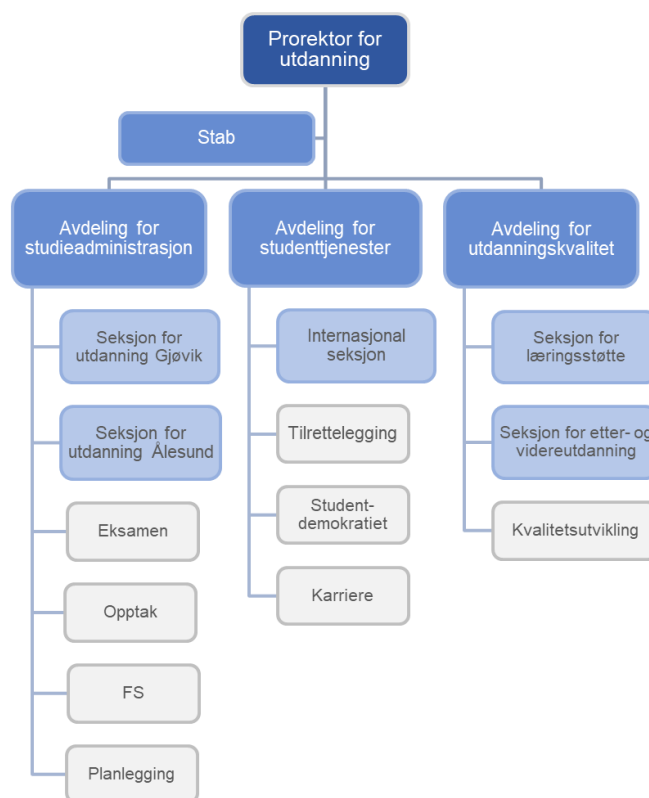
Rapporten "Ett NTNU – administrasjon" (2022) peker på administrative koordineringsutfordringer ved NTNU. Det pekes både på for lite koordinering mellom avdelingene i FA og mellom avdelingene i FA og fakultetene.

I dag har prorektor for utdanning og direktør for organisasjon og infrastruktur (OI-direktør) ansvaret for de ulike avdelingene i FA. Prorektor for forskning har ansvar for Universitetsbiblioteket. Dette stiller store krav til administrativ koordinering internt i hvert av ansvarsområdene og til administrativ koordinering og samgang mellom prorektorer og direktør. Prorektorene, og særlig prorektor for utdanning, har en omfattende administrativ koordineringsrolle og skal samtidig ivareta en faglig-strategisk rolle internt, delta på nasjonale og internasjonale utdanningspolitiske arenaer og annen ekstern samhandling.

Utdanningsområdet i FA består i dag av tre avdelinger som igjen består av både seksjoner og faggrupper (se figur under, for oversikt ansatte se vedlegg 2):

- Avdeling for studieadministrasjon har seksjoner for utdanning i Gjøvik og Ålesund med stedlig ledelse (seksjonsleder), mens resten av avdelingen er organisert i faggrupper, med faggruppeleder som har personalansvar og som rapporterer til avdelingsdirektør.
- Avdeling for studenttjenester består av én seksjon og tre faggrupper med faggruppeledere som har personalansvar og som rapporterer til avdelingsdirektør.
- Avdeling for utdanningskvalitet består av to seksjoner og en faggruppe der avdelingsdirektør er personalleder.

En slik blanding mellom ulike ledelsesmodeller er utfordrende og gir uklare lederlinjer.



Figur 2: Dagens organisering av utdanningsområdet. Lyseblå bokser er seksjoner og grå bokser er faggrupper.

4. Organisasjonsendringer i rektorat og FA

NTNU har enhetlig ledelse. Dette innebærer at vitenskapelig og administrativ ledelse er samlet under rektor som har ansvar for institusjonens totale virksomhet. NTNU hadde fra innføringen av enhetlig ledelse og fram til 2021 en ledelse som i tillegg til rektor besto av prorektor for forskning, prorektor for utdanning, prorektor for nyskaping, organisasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør (S-sak 5/16). Det ble i tillegg gjennom fusjonen opprettet to stillinger som viserektor ved NTNU i Gjøvik og i Ålesund. Den sentrale FA ble fordelt på prorektor for utdanning, organisasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør (S-sak 48/16).

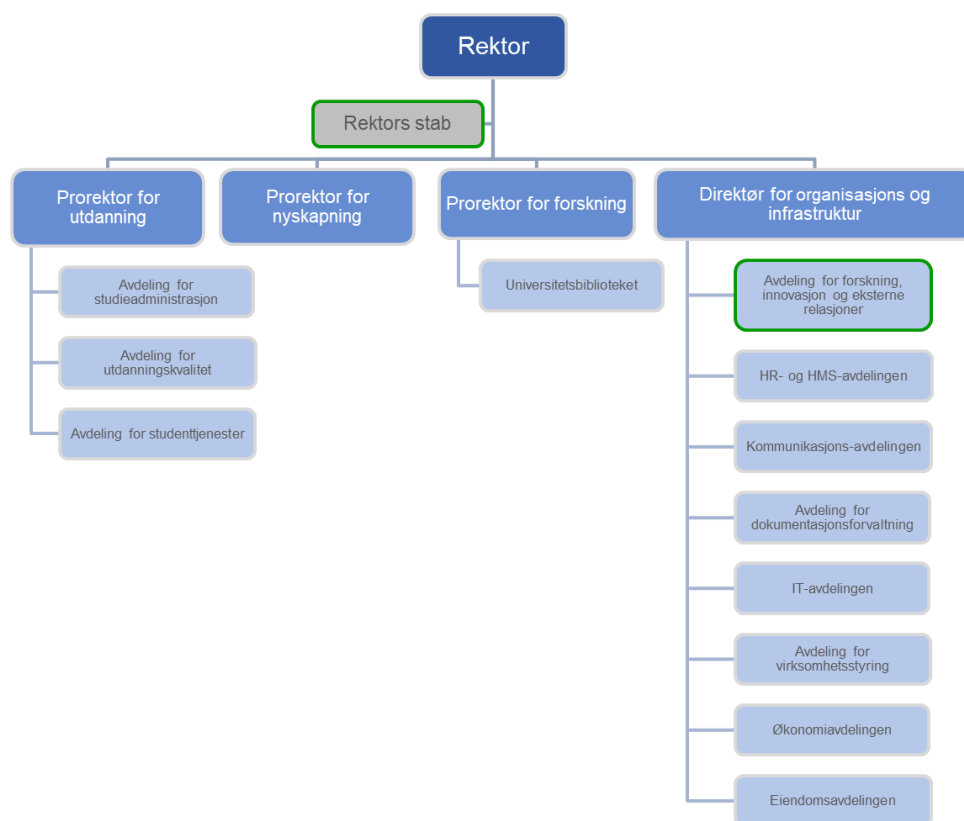
Prorektor for utdanning ble linjeleder for den samlede virksomheten på utdanningsområdet i FA med ansvar for både faglig-strategisk og administrativt apparat samt Universitetsbiblioteket. Utdanningsområdet gikk fra å være én stor avdeling, til å bli tre avdelinger slik organiseringen er i dag (se organisasjonskart i figur 2). Utdanningsstaben ble mindre og endret til å være en del av rektors stab.

I 2021 ble stillingene som organisasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør slått sammen til en samlet direktørstilling for organisasjon og infrastruktur (OI-direktøren). Målet med denne

endringen var å legge til rette for bedre utviklingskraft og gjennomføringsevne i den strategiske utviklingen av administrasjonen. I 2021 ble Universitetsbiblioteket overført fra prorektor for utdanning til prorektor for forskning (S-sak 33/21).

I 2022 ble Samordningsprosjektet gjennomført. På bakgrunn av prosjektets anbefalinger besluttet prorektor å samle arbeidet med opptak eksamen og timeplan i Avdeling for studieadministrasjon. Prosjektet pekte på behov for mer effektive og fleksible arbeidsprosesser, smartere ressursutnyttelse, standardisering og kunnskapsdeling for å heve kvaliteten i tjenestene til studenter og fagmiljøer.

Det pågår i dag tre organisasjonsprosesser som har avhengigheter seg imellom. Gjennom forhandling i SESAM 20.09.2022 (sak 75/22) ble det besluttet å opprette av en avdeling for forskning, innovasjon og eksterne relasjoner (FIE) under OI-direktøren. Det er også besluttet å opprette en samlet stab under ledelse av en stabssjef som rapporterer til Rektor (FIE og stab er markert i grønt i figur 3). I tillegg jobbes det fortsatt med å iverksette anbefalinger fra det nevnte Samordningsprosjektet. Arbeid med organisering av utdanningsområdet må sees i sammenheng med disse prosessene.



Figur 3: Organisering av rektorat og FA der ny avdeling for forskning, innovasjon og eksterne relasjoner under OI-direktøren, og en samlet stab under ledelse av en stabssjef som rapporterer til Rektor er lagt inn.

5. Beskrivelse av prosess og design

Med bakgrunn i nevnte utfordringer i kapittel 2 og 3 ble det bestemt at det skulle settes i gang et arbeid for å se på organiseringen av utdanningsområdet. Organisering i seg selv fører ikke nødvendigvis til mer utviklingskraft og bedre tjenesteleveranser. Dette skapes blant annet gjennom tydeligere prosesseierskap, matriseorganisering med arbeid på tvers og av endring i kultur. Organisering og tydelig ledelsesstruktur er imidlertid en muliggjørende struktur for å arbeide med kvalitetsutvikling. På denne bakgrunn la prorektor til grunn at selve organisasjonskartet måtte endres som ramme for det videre arbeidet.

Prorektor pekte på tre overordnede problemstillinger som måtte adresseres i arbeidet. Den første gjaldt avdelingsstruktur. Prorektor signaliserte at det var behov for å redusere antall avdelinger på utdanningsområdet fra de tre vi har i dag, ut fra mål om mindre overlapp, bedre koordinering og for å samle mer aktivitet under færre lederlinjer. Videre ba prorektor om at det måtte sees på rapporteringslinjer i valget mellom prorektor og OI-direktør, i lys av rapporten «Ett NTNU», sammenslåingen av de to direktørområdene og opprettelse av FIE. Prorektor la også til grunn at det er behov for en gjennomgående seksjonering på utdanningsområdet for å lage en bedre struktur for ledelse enn dagens modell med en blanding av seksjoner og faggrupper.

Konsulentselskapet Mobilize ble engasjert til å bistå og fasilitere deler av prosessen. Basert på erfaringer fra Samordningsprosjektet ble det gjort en avveining mellom bredest mulig medvirkning på den ene siden og belastning på ansatte når det gjaldt tidsbruk på den andre. Det ble valgt en metodikk der medarbeidere både fra avdelingene på utdanningsområdet, fakultetene, studentene og andre deler av FA ble involvert.

Arbeidet som har ledet frem til forslag til ny organisasjonsmodell har pågått gjennom flere faser (figur 4). Prosessen startet i august 2022, og kartleggingen ble gjennomført i august og september. I november ble forslag til tre ulike designscenarier med avdelingsstrukturer diskutert, og i starten av desember forelå forslag med tilhørende seksjonsstruktur. Forslag til to modeller, hvorav anbefaling knyttet til en av modellene, sendes nå på høring internt i NTNU.



Figur 4: Arbeid med organisering i de ulike fasene.

- I fase I ble det gjennomført intervjuer med grupper og enkeltpersoner for en situasjonsbeskrivelse.
- I fase II ble de viktigste *hensynene* for å etablere en ny organisasjon på utdanningsområdet konkretisert samt at hensynene ble vektet.

- I fase III ble det utviklet ulike tre designscenarier med konkretisert avdelingsstruktur. Scenariene ble lagd på bakgrunn av de sentrale hensynene, men vektla og prioriterte de forskjellige hensynene ulikt. Scenariene illustrerte ulike tenkninger rundt mulig avdelingsstruktur.
- I fase IV ble det presentert tre modeller med avdelings- og seksjonsstruktur som det ble medvirket på, og som ledet videre til prorektors anbefalte modell.

I fase I ble det lagt opp til bred medvirkning med innspill fra så bredt sammensatte panel som mulig både fra ansatte internt på utdanningsområdet og fra resten av organisasjonen. I fase II ble det gjennomført en to-dagers samling for alle ansatte på utdanningsområdet i FA for å sikre god medvirkning både på situasjonsbeskrivelsen og arbeidet med å identifisere de viktigste hensynene.

I forbindelse med fase III gjennomførte Mobilize i perioden 14.– 24. november workshops på de tre scenariene med grupper sammensatt på tvers av avdelinger på utdanningsområdet og resten av FA, samt fra fakultetene.

Etter hvert tok prorektor selv større eierskap til prosessen. Prorektor gjennomførte egne møter med berørte avdelinger og seksjoner i to runder, først for å diskutere avdelingsstruktur, deretter for å diskutere seksjonsstruktur. Hensikten med møtene var å sikre tilstrekkelig medvirkning fra de ansatte ut over medvirkning i workshopene.

Mobilize leverte sin anbefaling 4. desember etter at workshopene var gjennomført. På bakgrunn av dette og innspill fra medvirkningsprosessen utviklet prorektor to ulike organisasjonsmodeller.

I tillegg la prorektor fram modellene i dekanmøte, utdanningsutvalg, fakultetsforum og administrativt lederutvalg i desember. Det ble i denne runden lagt opp til en åpen diskusjon uten konklusjon om hvilken modell som ville bli anbefalt.

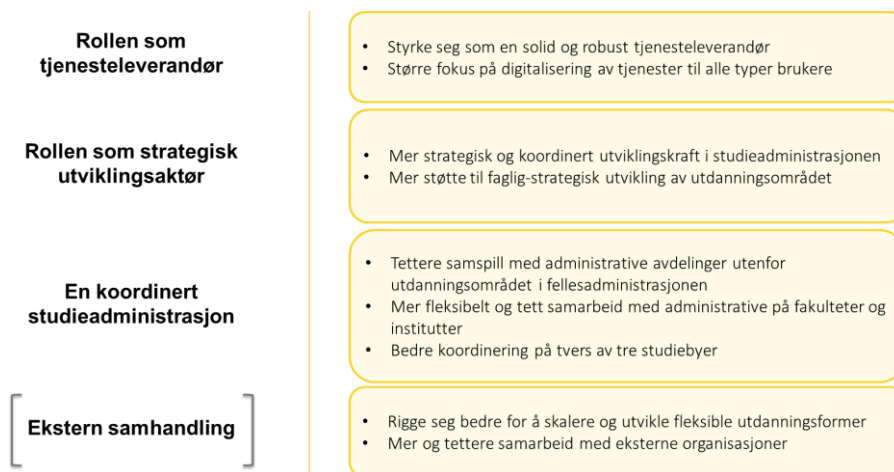
Det har gjennom hele prosessen vært tett dialog mellom Mobilize og NTNU. Det ble også satt ned en arbeids- og styringsgruppe for prosessen (se vedlegg 1). Mobilize har deltatt i arbeidsgruppen og rapportert til styringsgruppen. Det har også blitt gjennomført en rekke andre medvirknings- og orienteringsmøter. Hele prosessen er beskrevet i vedlegg 3.

Det ble også gjennomført en risikovurdering av omorganiseringsprosessen og de to foreslåtte modellene. Risikovurderingen ble gjennomført av Safetec 12. des. Vurderingen ble avgrenset til psykososial- og organisatorisk risiko. Beskrivelse av risikovurderingen, deltagelse og resultater ligger i vedlegg 5.

6. Sentrale hensyn som legges til grunn for organisering (kriterier for organisasjonsdesign)

Grunnlaget for prosessen med å velge modell ble som nevnt lagt gjennom individuelle intervjuer, workshops og samling for alle ansatte på utdanningsområdet i FA. Som resultat av denne prosessen

ble det definert fire sentrale *hensyn* som ligger til grunn for utforming av modeller for ny organisering. *Hensynene* som ble definert er følgende:



Rollen som tjenesteleverandør og strategisk utviklingsaktør har gjennomgående framstått som de aller viktigste både i medvirkningsprosessene og i diskusjonene på ledernivå. Rollen som tjenesteleverandør er i stor grad knyttet til tjenester som kan digitaliseres, gi stordriftsfordeler og økt effektivitet. Samtidig er det her grunn til å understreke at studieadministrative tjenester også kan være relasjonelle, for eksempel knyttet til veiledning og oppfølging av den enkelte student.

Rollen som strategisk utviklingsaktør har både en administrativ og en faglig side. Det handler både om den strategiske og koordinerte utviklingskraften knyttet til utvikling av studieadministrasjonen og til den faglig-strategiske utviklingskraften for å utvikle kvaliteten i utdanningene og den samlede studieporteføljen.

Bedre koordinering er et virkemiddel og en betingelse for å oppnå de to overordnede målene heller enn et mål i seg selv. Samtidig er dette et svært sentralt hensyn i vurderingen av ulike modeller. Ekstern samhandling er et stadig viktigere mål for universitetet for å oppnå økt studiekvalitet og et godt tilbud for ulike grupper av studenter. Likevel vurderes dette som mål på et lavere nivå enn de over, og dette legges derfor ikke til grunn som et selvstendig hensyn i prosessen.

7. Forslag til modeller og anbefaling fra Mobilize

Mobilize har basert på sitt arbeid utarbeidet forslag til to modeller for avdelings- og seksjonsstruktur. Én hvor all aktivitet i dagens tre avdelinger er lagt til direktør for organisasjon og infrastruktur, og én modell hvor aktiviteten er delt slik at noe er lagt til prorektor for utdanning og noe er lagt til direktør. I sin anbefaling konkluderer Mobilize med følgende:

- Vi ser det mest hensiktsmessig å organisere utdanningsområdet i fellesadministrasjonen i en felles avdeling under direktør for organisasjon og infrastruktur
- Det er behov for færre seksjoner for å bygge større robusthet
- Det er avgjørende å bygge "god governance" - både ift prorektor og fakultetene
- Prorektor frigjøres til strategisk arbeid
- Det er viktig i høringsfasen å fortsatt diskutere de to modellene

Mobilize sin oppsummering av arbeidet og forslag til modeller samt anbefaling er lagt i vedlegg 4.

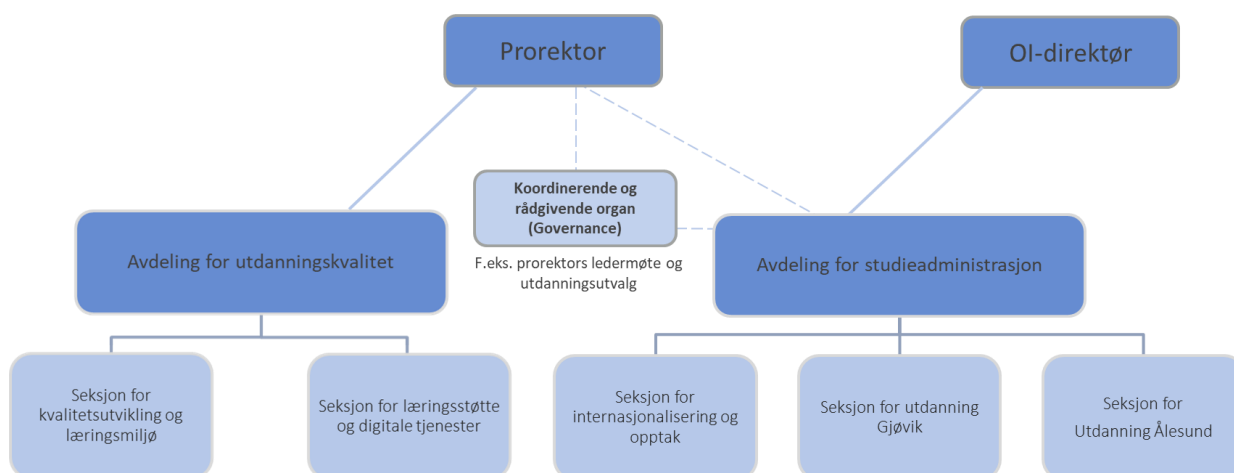
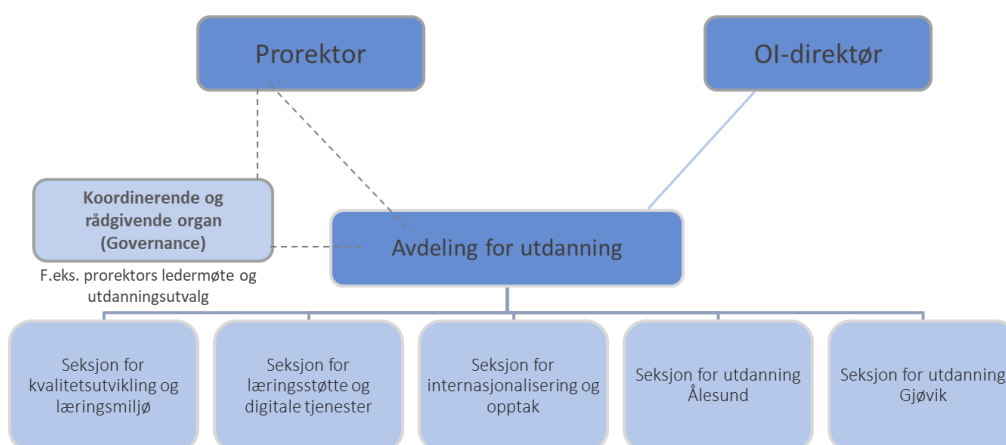
8. Forslag til modeller og anbefaling fra prorektor

På bakgrunn av arbeidet til Mobilize og møter med enhetene på utdanningsområdet i FA, har prorektor utformet to modeller som ønskes diskutert i høringen.

I denne delen presenteres modellene og prorektors anbefaling.

8.1 Prorektors forslag til modeller

Prorektor presenterer her to modeller. I den ene modellen er utdanningsområdet delt i to avdelinger hvorav én avdeling legges under prorektor og én avdeling under OI-direktør. Avdelingen består av henholdsvis to og tre seksjoner. I den andre modellen er hele utdanningsområdet samlet i én avdeling med fem seksjoner under OI-direktør. Modellene prorektor ønsker å få innspill på er beskrevet i figur 5.

Modell 1:*Modell 2:*

Figur 5: To modeller for organisering av utdanningsområdet. I modell 1 er utdanningsområdet delt i to avdelinger hvorav én avdeling legges under prorektor og én avdeling under OI-direktør. Avdelingen består av henholdsvis to og tre seksjoner. I modell 2 er hele utdanningsområdet samlet i én avdeling med fem seksjoner under OI-direktør.

8.3 Fellestrekk ved modellene

Begge modellene har som premiss at prorektor skal ha det faglige ansvaret for utdanning uavhengig av om personal- og budsjettansvar for avdelingene som i dag ligger til utdanningsområdet i FA flyttes til OI-direktøren. Prorektor for utdanning skal ha saks- og resultatansvar for utdanningssaker i NTNUs

styre. NTNUs utdanningsutvalg skal være et sentralt organ for strategisk rådgivning til prorektor og ha innflytelse over tjenestene fra utdanningsområdet i FA og uavhengig av modell. Det legges videre opp til at prorektor fortsatt skal ha en tett relasjon til den administrative ledelsen på utdanningsområdet i FA. Dette er det som i modellene beskrives som governance-strukturer gjennom rådgivende og koordinerende organer, og som er en form for samstyring.

I diskusjonen med fakultetene og avdelingene har det blitt stilt spørsmål om hvordan disse governance-strukturene skal utformes i praksis for å sikre faglig styring av utdanningsadministrasjon fra både prorektor og fakultetenes side. Strukturene må operasjonaliseres og formaliseres når organiseringen er besluttet. Dette gjelder ikke bare utdanningsområdet, men hele den overordnede tenkningen rundt governance-strukturer mellom nivåer og i grenseflatene mellom faglig og administrativ styring som følge av endringer i FA.

I denne prosessen er det hentet inn kunnskap fra sammenlignbare universiteter. For eksempel gjelder dette arbeid som UiT gjorde i forbindelse med overgangen fra todelt til enhetlig ledelse (UiT, Universitetsstyret, bl.a saksnr. S37/21). Samtidig er det grunn til å understreke at styringsrelasjoner må utvikles gjennom læring, kulturutvikling og etablering av god praksis og felles rolleforståelse over tid.¹

I begge modellene er utdanningsseksjonene i Ålesund og Gjøvik beholdt som de er. Dette for å sikre stedlig ledelse og ivareta behovet for utdanningsadministrative enheter i Gjøvik og Ålesund, som samlet sett kan ivareta studieadministrative tjenester lokalt i studiebyene. Samarbeid på tvers, både innad i og mellom seksjonene og de stedlige instituttene, styrker fagmiljøene innenfor utdanningsadministrative tjenester også i Gjøvik og Ålesund. Forpliktende matriser må videreføres og er en viktig forutsetning for tett samarbeid og utvikling mot ett NTNU.

Utover dette foreslås det gjennomgående større seksjoner enn det utdanningsområdet har i dag. Opprettelse av større seksjoner kan innebære et stort lederspenn for seksjonsleder og resultere i behov for å opprette et ledernivå under. Stillinger som [avdelingsleder og funksjonene gruppeleder og teamleder](#) er formalisert i Lønnspolitikken og kan være aktuelle å bruke i foreslåtte modeller. Avdelingsledere rekrutteres eksternt og kan tillegges arbeidsledelse, personalansvar og budsjettansvar. Gruppeledere og teamledere rekrutteres internt og har ikke fullt personalansvar.

Det ligger oppgaver knyttet til økonomiforvaltning i flere av seksjonene. Når den nye organiseringen er på plass, må det diskuteres nærmere hvordan de samlede økonomitjenestene skal organiseres på utdanningsområdet.

8.4 Nærmere om seksjonsinndeling

Seksjonene er like i de to modellene, men har ulik plassering i forhold til avdelingsstruktur og rapporteringslinjer. Seksjonene har følgende profil og arbeidsområder:

¹ Weilundemo M. & A. Mathews (2015) Effective Academic Governance: Five Ingredients for CAOs and Faculty. Harvard: Graduate School of Education.

Seksjon for kvalitetsutvikling og læringsmiljø

Seksjonen samler fagkompetanse og funksjoner som skal gi et helhetsperspektiv på sammenhengen mellom læringsmiljø og utdanningskvalitet. Sammenhengen mellom disse elementene er tydelig forankret i UH-loven, og læringsmiljøets betydning for utdanningskvalitet og vice versa har blitt satt på dagsorden gjennom erfaringer fra pandemien. Seksjonen vil spille en nøkkelrolle i NTNUs framtidige satsing på livslang læring. Den vil samle kompetanse på EVU-området når det gjelder markedstjenester og rådgivning for utvikling av EVU-tilbud. Særlig vil det her være viktig å utvikle tettere samgang mellom porteføljeutvikling, kvalitetsarbeid og utvikling av EVU-tilbud.

Seksjonen vil bli bygd opp av alle arbeidsområdene som i dag ligger i faggruppe for kvalitetsutvikling i Avdeling for utdanningskvalitet. Den omfatter også arbeidsområdene som i dag ligger i markedsgruppa og kursgruppa samt Oslo-kontoret i Seksjon for etter- og videreutdanning, bortsett fra opptak som flyttes til Seksjon for internasjonalisering og opptak fastsatt gjennom beslutning i samordningsprosjektet. Videre omfatter seksjonen arbeidsoppgaver knyttet til studentdemokratiet, læringsmiljø, tilrettelegging og karriere fra Avdeling for studenttjenester.

Seksjon for internasjonalisering og opptak

Seksjonen har som mål å skape en felles vei inn for og støtte til alle studenter som tar en utdanning ved NTNU. Seksjonen samler spisskompetanse på henholdsvis internasjonalisering av utdanning og opptak. Seksjonen skal ivareta en helhetlig forvaltning av arbeidsoppgavene på det internasjonale området for å ivareta NTNUs mål om økt studentmobilitet og engasjement i internasjonalt utdanningssamarbeid. Seksjonen skal også ivareta og videreutvikle NTNUs kompetanse på opptaksprosesser, både lokalt og nasjonalt. Seksjonen skal utvikle et helhetlig mottak av og støtte til ulike studentgrupper som det må tilrettelegges fleksibelt og differensiert for samtidig som en bedre utnytter mulighetene til å utvikle felles digitale grenseflater som kan samordne og effektivisere førstelinjen.

Seksjonen vil bli bygd opp av faggruppe for opptak i Avdeling for studieadministrasjon og Internasjonal seksjon i Avdeling for studenttjenester.

Seksjon for læringsstøtte og digitale tjenester

Seksjonen har som mål å samle digitale tjenester på utdanningsområdet innenfor rammen av et helhetlig og felles pedagogisk perspektiv. Utviklingen av det digitale økosystemet for utdanning skjer i økende grad gjennom nasjonale prosesser der ulike systemer sees i sammenheng. Det pågår en nasjonal innsiktsprosess knyttet til systemer for læring og vurdering, og det gjennomføres modernisering av FS som skal bygge opp under dette økosystemet. Digitale systemer inneholder et spenn fra typisk fagnære til mer administrative systemer som samles i denne seksjonen for å oppnå en helhetlig styring av digitaliseringsprosessene på utdanningsområdet. Området omfatter også konferansetjenester som i dag er delt mellom to seksjoner.

Seksjonen vil bli bygd opp av Seksjon for læringsstøtte fra Avdeling for utdanningskvalitet, planleggingsgruppa, FS-gruppa og eksamensgruppa i Avdeling for studieadministrasjon og konferansegruppa ved Seksjon for etter- og videreutdanning i Avdeling for utdanningskvalitet.

8.5 Prorektors vurdering og anbefaling av modell

Prorektor anbefaler at det etableres en samlet Avdeling for utdanning under OI-direktøren med fem seksjoner som beskrevet i modell 2. Dette begrunnes med at en slik modell vil gi tydeligere rammer for koordinering og legge grunnlag både for å levere bedre tjenester og for å bli en mer kraftfull strategisk utviklingsaktør.

Den viktigste forskjellen mellom modell 1 og modell 2 er knyttet til avdelingsstruktur og rapporteringslinjer. I modell 1 er utdanningsområdet delt mellom to avdelinger der den ene rapporterer til prorektor og den andre til OI-direktør. I denne modellen må koordinering mellom Avdeling for utdanningskvalitet og de andre avdelingene skje på tvers i matriser mellom avdelingene eller formelt gjennom at saker løftes opp til rektoratet. Modell 1 innebærer at prorektor vil få en mer administrativ koordinerende rolle enn i modell 2.

I modell 2 er hele utdanningsområdet samlet og lagt til Avdeling for utdanning under OI-direktør. Prorektor mener at en samlet utdanningsadministrasjon vil bidra til å styrke tjenesteleveransene sammenlignet med en delt løsning fordi rammene for koordinering både innenfor utdanningsområdet og i FA som helhet er bedre. Et sentralt spørsmål er hvordan utdanning kan bli en tydeligere bestiller og premissleverandør for andre støttetjenester i FA for å bidra til Ett NTNU. Det er grunn til å tro at betingelsene for dette vil være bedre hvis alle avdelingene i FA samles under felles ledelse. Ikke minst er det grunn til å tro at FAs evne til å framstå som en koordinert aktør overfor fakultetene, våre tre studiebyer, og stedlig organiserte studieseksjoner vil styrkes. Bedre utdanningskvalitet skapes gjennom at tjenester som virksomhetsstyring, eiendom, IT, HR og kommunikasjon er bedre koordinert for å underbygge felles mål. Særlig vil digitaliseringsprosesser som går på tvers være sentrale for tjenesteutviklingen på utdanningsområdet framover og en driver for mer koordinerte arbeidsprosesser.

Ett sentralt hensyn og en begrunnelse for å vurdere ny organisering er behov for bedre ressursutnyttelse og kraft til strategisk utvikling. I modell 1 vil den faglig-strategiske utviklingskraften ivaretas direkte under prorektor mens den administrative utviklingskraften ivaretas under OI-direktøren. I modell 2 vil den strategiske utviklingskraften være samlet i seksjoner innenfor én og samme avdeling under OI-direktør.

Prorektor mener i sum at det vil oppnås mer strategisk utviklingskraft med modell 2. Rollen som strategisk utviklingsaktør stiller høye krav til samordning av det faglige og studieadministrative utviklingsarbeidet både mellom avdelinger i FA og internt i utdanningsadministrasjonen. To lederlinjer med skille mellom faglig-strategiske og studieadministrative deler av utdanningsområdet vil bidra til å svekke heller enn å styrke kraften fordi disse to dimensjonene må sees i sammenheng

og utvikles helhetlig. Overordnet legges det, som tidligere nevnt, til grunn at prorektor og utdanningsutvalget skal utøve den faglige ledelsen av utdanningsområdet uavhengig av modell gjennom ulike governance-strukturer. Prorektor mener at den faglige styringen vil bli godt ivaretatt gjennom disse strukturene.

Begge modellene inneholder forslag om større seksjoner enn det utdanningsområdet i FA har i dag. Større seksjoner gir mulighet til å samle kompetanse, se flere tjenester i sammenheng, bidra til større robusthet og tydeligere ledelse. I medvirkningsmøtene har det blitt pekt på et behov for mer delegering for å skape handlingsrom og utviklingskraft på lavere nivå i organisasjonen. Seksjoner er organisatoriske enheter med økonomi- og personalansvar, noe som gir mulighet til å gjøre helhetlige prioriteringer. Større enheter vil kunne skape større handlingsrom på dette nivået og legge forholdene bedre til rette for helhetlig ressursdisponering på tvers av tilgrensende arbeidsområder.

Samlet sett vil prorektors kapasitet til å arbeide overordnet og strategisk være best ivaretatt i modell 2. Prorektorrollen ved NTNU er omfattende og kompleks. Prorektor skal ivareta en faglig-strategisk rolle internt i forhold til fagmiljøene, delta på nasjonale og internasjonale utdanningspolitiske arenaer og samhandle eksternt med en rekke aktører og institusjoner. I modell 2 fristilles prorektor helt fra administrative koordineringsoppgaver i FA og får bedre kapasitet til å ivareta kompleksiteten i denne rollen. Samtidig innebærer denne modellen at grenseflatene mellom rektorat og FA blir sammenlignbare mellom forsknings-, utdannings- og innovasjonsområdet. Sett i sammenheng med de andre endringene i FA, vil dette styrke betingelsene for koordinering på tvers av kjerneområdene, både strategisk i rektoratet og administrativt i FA.

9. Spesifikke temaer for høringen

Det overordnede spørsmålet i høringen er knyttet til synspunkter på forslagene til avdeling(er) og seksjoner i modell 1 og 2. Samtidig er det noen spørsmål som vi ønsker å belyse mer spesifikt. Parallelt med organisasjonsprosessen på utdanningsområdet pågår som kjent en prosess med etablering av Avdeling for forskning, innovasjon og eksterne relasjoner (FIE) under OI-direktør. Noen av de spesifikke spørsmålene under berører arbeidsdelingen mellom FIE og utdanningsområdet. Høringsprosessen på utdanning går (som beskrevet i høringsbrevet) parallelt med høringen på etablering av FIE, og noen spørsmål stilles derfor i begge høringene.

Eksterne relasjoner og eksterntfinansierte prosjekter – nasjonalt og internasjonalt

Eksterne relasjoner forventes å bli stadige viktigere for den strategiske utviklingen av NTNU i årene som kommer. Arbeidslivsrelevans i utdanningene, livslang læring, forsterket samhandling om forskning og innovasjon med offentlige og private aktører er noen av temaene på denne dagsordenen. Det samme gjelder økte ambisjoner for det europeiske utdannings- og forskningssamarbeidet.

Etableringen av FIE innebærer en organisatorisk styrking og samling av arbeidet med eksterne relasjoner. Spørsmålet er hvilke arbeidsområder FIE skal ha og hva som bør ligge til

utdanningsområdet. Det gjelder arbeidet med strategi og strategiske avtaler som må håndteres overordnet på tvers av utdanning, forskning og innovasjon samtidig som det kan være delprosjekter for eksempel knyttet til EVU som i begge modellforslagene er lagt til seksjon for kvalitetsutvikling og læringsmiljø. Spørsmålet er hvordan arbeidsdelingen mellom FIE og utdanningsområdet bør være når det gjelder ekstern samhandling nasjonalt.

Et annet spørsmål er arbeidsdelingen når det gjelder internasjonalt samarbeid. I våre modellforslag er arbeidet med både mobilitetsvirkemidler og kvalitetsvirkemidler innenfor Erasmus+ lagt til utdanningsområdet. Det samme gjelder ansvar for informasjonsarbeid knyttet til internasjonale utdanningsprosjekter med finansiering fra HK-Dir slik som eksempelvis Utforsk-prosjekter, Norpart, EØS-prosjekter og liknende programmer. For disse programmene inngår ikke pre-award støtte i ansvarsområdet til dagens støttetjenester, ut over generell veiledning om prosedyrer for studentmobilitet og avtaleinngåelse. Koordineringen av NTNUs strategiske allianser [ENHANCE](#) og [Nordic Five Tech](#), samt det strategiske nettverket [CESAER](#) foreslås lagt til FIE fordi dette er strategiske allianser som går på tvers av forskning, utdanning og innovasjon. Forvaltningsansvaret for NTNU prosjektportefølje innen Norhed II er også foreslått lagt til FIE. Vi ønsker tilbakemelding på arbeidsdelingen mellom FIE og utdanningsområdet når det gjelder disse arbeidsområdene.

Økt vektlegging av eksterne relasjoner innebærer behov for økt kapasitet og kompetanse på støtte til eksternfinansierte prosjekter. På utdanningsområdet gjelder dette betydelige satsinger fra Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) med virkemidler knyttet til både fleksibel og desentralisert utdanning og kvalitet i utdanning (for eksempel SFU). Internasjonalt gjelder dette først og fremst virkemidler innenfor Erasmus+, men også virkemidler med annen finansiering som Norpart, Utforsk, EØS-prosjekter og liknende. I våre modellforslag er arbeidet med de nasjonale virkemidlene fra HK-dir lagt til seksjon for kvalitetsutvikling og læringsmiljø mens de internasjonale virkemidlene som Erasmus+ og internasjonale virkemidler med annen nasjonal finansiering er lagt til seksjon for internasjonalisering og opptak. Spørsmålet er om denne kompetansen bør være delt som i våre forslag eller om den bør samles. Et spørsmål i forlengelsen av dette gjelder det samlede behovet for støtte på disse områdene og arbeidsdelingen mellom FA og fakultetene. For EVU-området og det internasjonale området ble det høsten 2022 gjennomført en kartlegging av fakultetenes behov for støttetjenester fra FA. Disse prosessene vil bli fulgt opp etter at ny organisering er på plass, og de er ikke en del av denne høringen.

Arbeidsområder og navn på seksjoner

Det er skissert et forslag til arbeidsområder i seksjonene. Dette har formet seg underveis i prosessen og etter møter med avdelingene og seksjonene. For noen av arbeidsområdene i de foreslåtte seksjonene har det kommet opp spørsmål om hva som er riktig seksjonstilhørighet. I høringen vil det være mulig å komme med innspill til plassering av arbeidsområder.

Underveis i høringsprosessen har det også blitt reist spørsmål om hva som er gode navn på de foreslåtte seksjonene. Navn kan være viktig for å signalisere profil overfor interessenter i

omgivelsene (for eksempel på det internasjonale området eller EVU) og for å skape identifikasjon og bidra til tilhørighet internt på NTNU. Fagområder kan signaliseres gjennom navn på seksjoner, navn på underenheter eller gjennom merkevarebegreper som kan være uavhengig av organisering (for eksempel NTNU VIDERE eller NTNU Konferanser). Prorektor ber om synspunkter på de navneforslagene som foreligger.

Arbeid i formaliserte matriser

Et spørsmål som er tatt opp i mange av medvirkningsmøtene er hvordan vi kan oppnå bedre samhandling gjennom å arbeide mer systematisk i matriser. Et godt eksempel på dette er arbeidet mellom studieseksjonene i Gjøvik og Ålesund og utdanningsområdet i FA lokalisert i Trondheim som beskrevet over. Arbeid med organiseringen har vist at det er et stort potensial for å utvikle tenkningen omkring arbeid i formaliserte matriser. Prorektor ønsker synspunkter på hvordan dette kan utvikles både internt på utdanningsområdet i FA, på tvers av alle avdelingene i FA og i forhold til fakultetene.

10. Videre prosess

Etter denne høringsprosessen vil Rektor legge frem forslag til organisasjonskart for forhandling i SESAM. Deretter skal avdelingsdirektør(er) og seksjonsledere innplasseres. Seksjoner vil utformes og utvikles med underliggende ledernivåer, og det vil legges bemanningsplaner innenfor ramme av en langsiktig strategisk personalplan. Prosessen følger NTNU sine retningslinjer for omstilling, og det vil bli lagt stor vekt på medvirkning og forankring.

I prosessen med å utvikle strategisk personalplan og bemanningsplaner vil det bli nødvendig se på hvilke oppgaver som skal prioriteres i FA og å gå nærmere inn i spørsmål knyttet til arbeidsdelingen mellom FA og fakultetene og mellom de framtidige seksjonene i FA. Dette gjelder blant annet tjenester knyttet til det internasjonale arbeidet på utdanningsområdet og EVU-området. I lys av utfordringene beskrevet i denne rapporten knyttet til ressursknapphet og stort arbeidspress, er det avgjørende at dette blir reelle prioriteringsdiskusjoner. Det er også avgjørende at prosessen med å beslutte hvilke arbeidsområder som skal prioriteres opp og ned i FA skjer gjennom god dialog med fagmiljøene og studentene.

Tilgrensende prosjekter

Parallelt med organisering av utdanningsområdet vil det pågå tilgrensede viktig og relevante prosjekter, og i tillegg vil det settes i gang flere prosjekter i etterkant. Dette gjelder blant annet plan for kommunikasjon om utdanning, utforming og utvikling av læringshub, finansieringsutvalgets arbeid ved NTNU, NTNU sak og flere andre prosjekt. For å avgrense denne rapporten går det ikke spesifikt videre inn på disse prosjektene her.

VEDLEGG

1. Arbeids- og styringsgruppe

Arbeidsgruppe

Marit Reitan, Prorektor for utdanning

(Frem til november: Inger-Anne Fånes-Sætermo, rektors stab for utdanning)

Aina Nedal, Rektors stab for utdanning (fra november)

Nina Kotte, Kommunikasjonsavdelingen

Hege Almaas, Lokalt hovedverneombud

Wolfgang Laschet, Tillitsvalgt

Markus Trøite Amundsen, Mobilize

Styringsgruppe

Marit Reitan, Prorektor for utdanning

Annikken Løe, Avdelingsdirektør Avdeling for studieadministrasjon

Audun Grøm, Avdelingsleder Avdeling for utdanningskvalitet

Jenny Bremer, Avdelingssjef Avdeling for studenttjenester

Gunn Marie Rognstad, Seksjonsleder Seksjon for utdanning i Gjøvik

Hege Almaas, Lokalt hovedverneombud

Kjerstin Tobiassen, Tillitsvalgt

2. Oversikt over ansatte i avdelinger, seksjoner og faggrupper på utdanningsområdet slik det er organisert i dag

Ansatte utdanningsområdet	Antall årsverk
Avdeling for studenttjenester	
NTNU tilrettelegging	5,5
NTNU Karriere	6
Studentdemokratiet	7
Internasjonal seksjon	18
Læringsmiljø	1
Studenttinget?	5,6
SUM	43,1
Avdeling for studieadministrasjon	
Leder + lederstøtte	2
FS	8
Opptak	12
Eksamen	15,4
Planlegging	6,6
Seksjon for utdanning Gjøvik	17
Seksjon for utdanning Ålesund	11,9
SUM	72,9
Avdeling for utdanningskvalitet	
Faggruppe for kvalitetsutvikling	18,5
Seksjon for læringsstøtte	26
Seksjon for etter- og videreutdanning	30
SUM	74,5

3. Tidsplan

Tidsplan 1. august – 31. desember 2022

Hva	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Beskrivelse	Intervjuer med grupper og enkeltpersoner 20.9 - 12.10	Samling 5.10 – 6.10	Identifisere viktigste hensyn 14.10 – 31.10	Forslag til ulike modeller - avdelingsstruktur 1.11 – 22.11	Forslag til ulike modeller - seksjonsstruktur 22.11 – 15.12	Risikovurdering 1.12 – 20.12
	Identifisere sentrale trekk ved fremtidens utdanningsområders ansvar, samspill med resten av NTNU og sentrale dilemma knyttet til fremtidig utvikling.	Rapportere og drøfte resultater fra intervjuene, prioritere sentrale hensyn for framtidig organisering. Samhandling og samspill.	Identifisere de 3–4 mest sentrale hensynene i fremtidig organisering med utgangspunkt i resultater fra intervjuer, samling, møter med avdelings- og seksjonsledere, og innspill fra Mobilize	Forankre sentrale hensyn. Diskutere dilemmaer og overordnede skisser til avdelingsstruktur inkl. Rapporteringslinjer	Diskutere dilemmaer og overordnede skisser til avdelings- og seksjonsstruktur	Gjennomføre en risikovurdering av aktuelle organisasjonsmodeller
Medvirkning / Hvem	Intervjuer med repr. fra nivå 1, 2 og 3 Gruppintervjuer med repr. fra nivå 1, 2 og 3 samt studenter	Diskusjoner og gruppearbeid på samling for alle ansatte i ASA, AUK, AST		U 45: Møter mellom prorektor og ansatte i ASA, AUK og AST. Avdelingsvis oppfølging i etterkant. U 45 / 46: Bredt sammensatte workshops med repr. for ansatte i ASA, AUK, AST, øvrig FA-fakultet, institutt og studenter	U 49 / 50: Møter mellom prorektor og ansatte i ASA, AUK og AST. Avdelingsvis oppfølging i etterkant.	U 50: Medvirkning ifm risikovurdering (må utdypes, Metodikk og tidspunkt avklares med HR)
Medbestemmelse				U47: Losam	U49: SESAM U50: Losam U50(?) G- og ASAM	
Orientering				U47: UU U48: Rektoratmøte U48: Dekanmøte	U50: UU U49: Rektoratmøte U50: Dekanmøte U50: FF U50: ALU	
Arbeids- og styringsgruppe			U42: Styringsgruppe	U45: Styringsgruppe U48: Arbeidsgruppe	U50: Styringsgruppe Uxx: Arbeidsgruppe	

Tidsplan 1. januar – 1. xx 2023

Hva	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚
Beskrivelse	Høringsrunde 03.1 – 30.1	Innstilling 30.1 – 6.2	Forhandling 06.2 – 01.3	Bemanningsplan 01.3 – 01.4	Bemanningsplan / innplassering 01.4 – 01.5	Innplassering 01.6 – 30.6	Iverksettelse ?
	Intern høring på forslag til avdelinger og seksjonsstruktur – hvorav anbefaling av en modell	Gjennomgang av høringssinnspill og innstilling / forslag til beslutning	Presentasjon av beslutning. Forhandling av organisasjonskart. Videre: følge prosesser i retningslinjer for omstilling.	Beskrivelse av avdeling(er) / seksjoner. Kartlegging / omstillingssamtale med ledere. Beskrivelse av stilling for avdelingsleder(e), seksjonsledere. Innplassering av ledere.	Kartlegging / omstillingssamtaler med de ansatte Seksjonsledere utarbeider forslag til bemanningsplan for seksjonene (drøftes i LOSAM). Innplassering av ansatte	Innplassering av ansatte	Iverksettelse, videre oppfølging
Medvirkning / Hvem	Uke 1–4: Stortilleg høring på forslag til organisasjonsmodeller		U9: Allmøte med avdelingene etter forhandlingene		U20: LOSAM-UTD		
Medbestemmelse	U34: Losam		U7: LOSAM-UTD U7: LOSAM-RO U8/9: SESAM				
Orientering				U9: UU Uxx: Rektoratmøte Uxx: Dekanmøte Uxx: FF Uxx: ALU			
Arbeids- og styringsgruppe			Uxx: Styringsgruppe Uxx: Arbeidsgruppe				

4. Anbefaling fra Mobilize

Sentrale dagsordener fremad - sitater

1. Rollen som tjenesteleverandør

- «Vi må bidra til standardisering og digitalisering slik at vi får gode gjennomgående prosesser og dermed tid til å yte enda bedre tjenester»
- «Noen driftsprosesser er helt essensielle. Løser man ikke dem er det ikke noe poeng å prioritere noe annet»
- «Vi trenger mer kapasitet til en del av de tjenestene vi leverer»
- «Koordinering, rolletydighet, mandat må være på plass»

2. Rollen som strategisk utviklingsaktør

- «Det er en fordel at digitalisering tydelig ivaretas innen utvikling»
- «Det er viktig at prorektor styrker seg med ressurser for å styrke/utvikle undervisning/læring, og derigjennom beholde faglig-strategisk kraft»
- «Vi må huske at avdelingen primært skal tilby strategisk utviklingsstøtte til fagmiljøene, ikke diktere og være en selvstendig utviklingsaktør»

En koordinert studieadministrasjon

- «koordinering og samhandling er en forutsetning, uavhengig av org. modell om vi skal oppnå god utnyttelse av ressursene våre»
- «Vi har mange avdelinger som ikke er koordinert på tvers, det er et uforløst potensiale for utvikling av utdanningsområdet innen det»



Sentrale dagsordener fremad

1. Rollen som tjenesteleverandør

- Viktig med tydelige mandat og beslutningsmyndighet
- Effektivisering av driften gjennom digitalisering av tjenestene er avgjørende
- Forståelse av nødvendig kvalitet i leveranser
- Behov for mer robust kapasitet rundt flere ulike tjenester

2. Rollen som strategisk utviklingsaktør

- Det er viktig med en forståelse av hvor man starter i utviklingsarbeid
- Sentralt å kunne være rådgivende og understøttende for hele NTNU
- Mye strategisk-administrativt utviklingsarbeid handler om å utvikle NTNU innen digitalisering

En koordinert studieadministrasjon

- Det viktigste for NTNU er at avdelingen har oversikt over gjennomgående prosesser, og koordinerer disse.
- Samhandling med IT
- En god arbeidsdeling og effektive prosesser er sentralt en forutsetning for å lykkes

Organisatorisk plassering av utdanningsområdet
Fordele og ulemper - dilemmaer

Delvis over i administrativ linje

- «Vi må huske at prorektor har et overordnet strategisk ansvar for utdanning, og derfor bør ha en enhet under seg som ivaretar det faglige og pedagogiske»
- «Vi må passe oss for at det ikke nå skal være direktøren som skal løse alle utfordringer»
- «Om det er en full flytting som er løsningen må det vel bety at fakultetene skal ta det fulle ansvaret for det faglig-pedagogiske»

Helt over i administrativ linje

- «Det er bedre om alt flyttes, for gjennom mindre operativt ansvar, får prorektor mer strategisk kraft»
- «Det kan bli utfordrende for oss å koordinere på tvers av to avdelinger, jeg tror det kan føre til at arbeidet blir fragmentert»
- «Dette underbygger at vi får en strategisk avdelingsdirektør»
- «Ved å flytte alt vil vi i større grad myndiggjøre fakultetene»



Modell 1 – Delvis overflytting



Fordeler

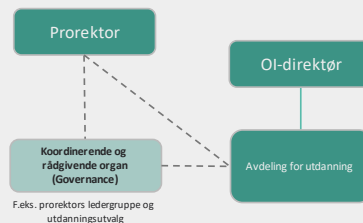
- Prorektors rolle som faglig strategisk leder kommer tydelig frem
- Det viktige politiske arbeidet gjennom rektoratet er understøttet direkte
- Adskiller drift og utvikling for at få mere utviklingskraft

Ulemper

- Utfordrende med koordinering
- Utfordrende deling av ansvarsene for utvikling og drift – mister synergier
- Utvikling kan bli abstrakt og uten kopling til hverdagen
- Annerledes organisering enn på forskningsområdet



Modell 2 – Full overflytting



Fordeler

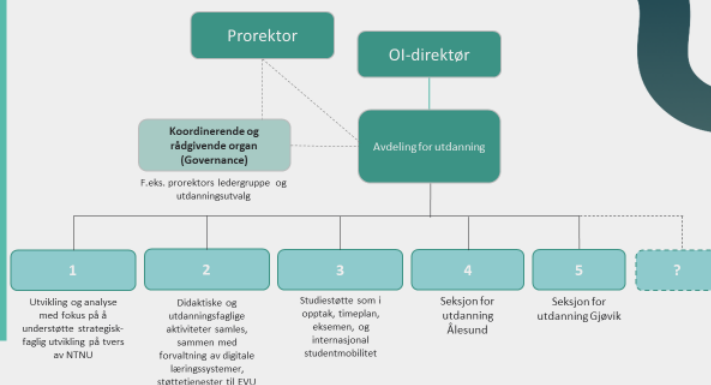
- Velkjent oppdeling
- Prorektor står og er organisert mer fritt
- Det gir mest utviklingskraft å være minst operativ
- Får koordinert kompetansen bedre
- Mye kraft til å drive utvikling på vegne av rektoratet gjennom avdelingsdirektøren
- En organisering som i større grad gjenspeiler den på nivå 2
- Større fokus på å understøtte den strategiske kraften fra nivå 2
- Fast ansatt leder er bedre for langsiktig utvikling

Ulemper

- Prorektors strategiske rolle er ikke understøttet av organiseringen
- O&I-ansvarsområde blir stort
- En mer strategisk avdelingsdirektør samme fokus på drift?
- Lang vei opp til prorektor

Perspektiver på seksjonene

- Det er behov for større seksjoner som gir mer robusthet til tjenestene til fagmiljøene
- Det er bedre å organisere seg rundt tjenestene som leveres til forskjellige interessenter
- Læringsstøtteavdelingen skal støtte, ikke diktere fagmiljøene, men det krever en viss balanse om man skal kunne dele og utnytte kompetanse godt på tvers
- Det er behov for en sentral enhet som forvalter digitale verktøy innenfor utdanningsområdet
- Det er enkelte ansvarsområder som kan organiseres på ulike måter: Internasjonalisering, EVU



Øvrige perspektiver

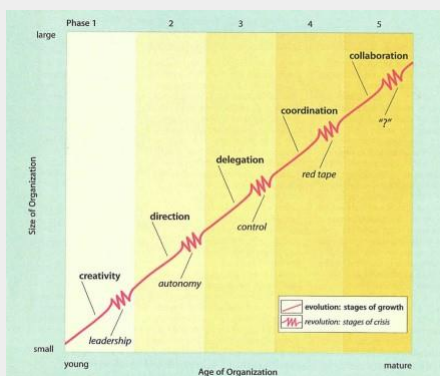


- Flere fra fagmiljøene argumenterer for at de tenker avdelingenes nærhet til prorektor i hverdagen ikke er viktig
- Dersom avdelingen er helt eller delvis organisert over i DOIs linje, så bør man heller se på den delen av organiseringen som en «strategisk støtteaktør»
- Om man organiserer seg i en avdeling under DOI vil det gjør fakultetenes faglig-pedagogiske rolle og ansvarsområde større og viktigere
- Må huske at det er et skille på stiplede linjer og faktiske linjer
- Om administrasjonen skal være effektiv, og det organisatoriske skiftet skal være håndterbart, så er et kjernesporsmål: Hvor mye frihet kan vi gi avdelingene?

Konklusjon

- Vi ser det mest hensiktsmessig å organisere utdanningsområdet i fellesadministrasjonen i en felles avdeling under direktør for organisasjon og infrastruktur.
- Det er behov for færre seksjoner for å bygge større robusthet
- Det er avgjørende at bygge «god governance» - både ift. prorektor og fakultene
- Prorektor frigjøres til det strategiske arbeide med at koordinere på tvers av fakultene og samle dem i felles strategiske bevegelser
- Det er viktig i høringsfasen fortsatt at diskutere de to modeller

Husk at uansett hvordan man organiserer seg, så skal der samhandles mere på tvers...



Er NTNUS utdanningsadministrasjon på vei inn i fase 5?

Ganske som følge av vekst (størrelse)?

Og som konsekvens av stigende kompleksitet

HUSK – hva skjer der ofte mellom fase 4 og 5 – behov for mere RELATIONEL koordinering (samspillzone)

Kilde: Larry Greiner, Evolution and revolution as organizations grow

5. Risikovurdering

Rapport for risikovurderingen er lagt ved i eget vedlegg (ePhorte 2022/55278).