

Organisering og ledelse av NMBU

Omorganisering etter to års drift

AOS 234, 24.02.2016

NMBUs satsing på FFU

Tre «bein»

- Satsing på talent
- Prestisjeprosjekter
- Kvalitet i alle ledd



Satsing på talent

- NMBUs talentutviklingsprogram (2016-2019):
 - Del I for 2016-2018 (8 deltakere)
Utlysning - Søknadsfrist 1.12.2015
 - Del II for 2017-2019 (7 deltakere)
Utlysning oktober 2016
- Prosjekter innen innovativ undervisning

Prestisjeprosjekter

NMBUs ambisjon er å få tilslag på flere nasjonale og internasjonale prestisjeprosjekter. Dette vil gi grunnlag for langsiktig finansiering og gjøre NMBU enda mer synlig i universitetslandskapet innen både forskning og utdanning.



Sentre for
fremragende
utdanning



4 søknader:
NMBU koordinator

1 søknad:
NMBU vert

Flere miljøer
interessert

Kontinuerlig arbeid

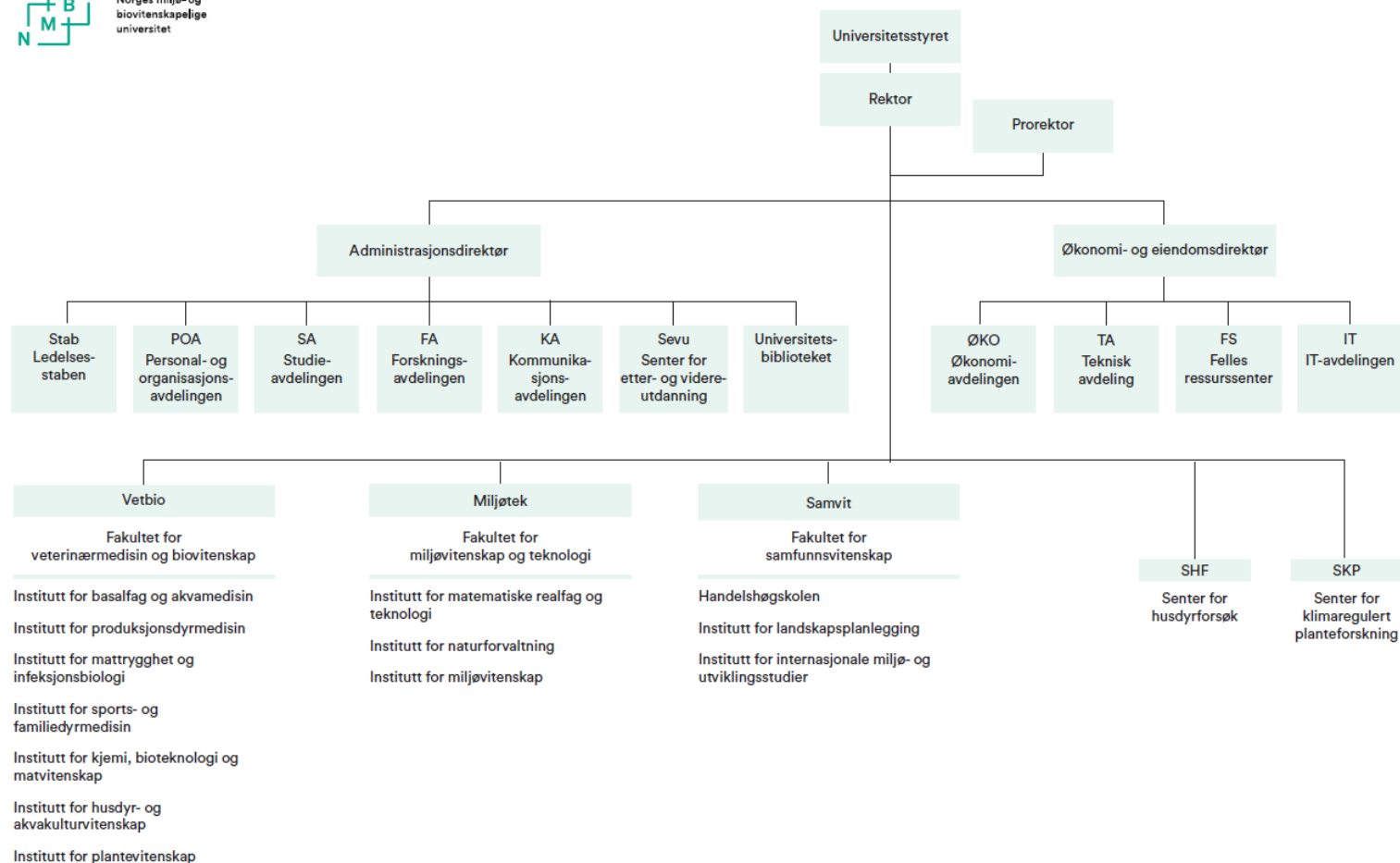
Kvalitet i alle ledd

- Generelle kurs (presentasjonsteknikk, prosjektledelse)
- Veilederkurs
- Program for Faglig ledelse - forsknings og utdanning
- Læringssenteret; økte ressurser, nye lokaler fra nov 2015
- Studieprogramporteføljen
- Rekruttering med fokus på kompetanse innen utdanning
- Kriterier for merittering på grunnlag av undervisningserfaring
- Mobilitet vitenskapelig ansatte
- Forskningsinfrastruktur (vitenskapelig utstyr)

Evaluering av styring og ledelse

US sak 98/15

- US ønsker en vurdering om NMBUs styrings- og ledelsesmodell er formålstjenlig for å nå strategiske målsettinger for kjernevirksomheten: undervisning, forskning, innovasjon, formidling



«Et ambisiøst, lite universitet»

En vurdering av NMBUs styrings- og ledelsesmodell

Innstilling fra Colbjørnsenutvalget oppnevnt av
universitetsstyret 22. oktober 2015



Colbjørnsensutvalgets mandat

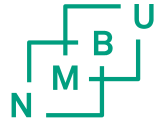
Styret ber arbeidsgruppen vurdere om organisering, styring og ledelse av NMBU har:

- 1) bidratt til å **fremme kvalitet** i fremragende forskning og utdanning i nasjonal og internasjonal kontekst
- 2) bidratt til **integrasjon av fagmiljøer** og **teknisk-administrative støttefunksjoner** i en felles effektiv organisasjon som gir ansatte og studenter klar tilhørighet og stolthet, mulighet til medvirkning og mulighet for personlig initiativ og ansvar
- 3) bidratt til **effektive** planleggings- og målstyringsprosesser, effektive saksbehandlings- og beslutningsprosesser og internkontroll»

Hovedkonklusjoner

- Modellen neppe vil kunne realisere de høye ambisjonene NMBU har for årene fremover.
- Med sin begrensede størrelse har NMBU spesielle forutsetninger for å kunne greie seg med et enklere styrings- og ledelsessystem, enn mange av de større universitetene.
- Styrings- og ledelsessystemet er ikke et mål i seg selv

1. REKTORS MYNDIGHET, ANSVAR OG LEDERPLATTFORM (ansatt rektor)



- **Arbeidsdeling mellom rektor og styret**
- **Prorektorrollen**
- **Rektors ledergrupper**
- Rektor er daglig leder med ansvar for virksomhetens faglige og administrative virksomhet, innen de rammer og pålegg styret vedtar.
- Dagens styrings- og ledelsesmodell bidrar imidlertid til å pulverisere rektors myndighet til å treffe og gjennomføre de beslutninger som er nødvendige for å ivareta stillingens ansvar.

Anbefalinger (1) rektorat

- Rektors makt må styrkes og delegeres mer myndighet
- Styret må være forutsigbart og gi tydeligere styringssignaler
- Prorektor gis ansvarsområder og tydeligere arbeidsdeling med rektor (linjeleder ved ansatt rektor)
- To ledergrupper er uheldig

2. ADMINISTRASJON

- **Ledelsesmodellen i den sentrale universitetsadministrasjon**
- **Rektors tilgang til saksbehandlingsressurser**
- **Samhandling mellom instituttadministrasjon og universitetsadministrasjon**
- Arbeidsdelingen i den sentrale administrasjonen er et resultat av personhensyn mer enn administrativ rasjonalitet.
- Unøddig mellomledd mellom rektor og viktig sakskompetanse,
- Uklarhet om fordelingen av myndighet og ansvar i ulike saker.

Anbefalinger (2) administrasjon

- Rektor bør ha direkte tilgang til relevant saksbehandlerkompetanse – legge ned dagens adm.dir.
- Studie- forskningsavd, SEVU, bibliotek legges til rektorat
- Økonomi, eiendom, kommunikasjon, personal legges til rektor
- Opprette direkte styringslinje mellom universitetsadm. og den lokale admd. på nivå 2

3. SYNERGI

- **Fakultetenes bidrag til flerfaglig synergi**
 - **Instituttene bidrag til flerfaglighet**
 - **Budsjettmodell og inntektsfordeling**
-
- NMBUs strategiske fortrinn er en unik syntese av miljø, biovitenskap, veterinærmedisin, teknologi, arealplanlegging og økonomi.
 - Dagens inndeling i fakulteter og institutter, og utydelige styringslinjer når det gjelder faglige satsinger, hindrer realiseringen av dette fortrinnet.

Anbefalinger (3) synergi

- Fakultetene har i liten grad bidratt til faglig synergi
- Dagens instituttstruktur er en vesentlig hindring for å utnytte NMBUs strategiske potensial
- Dagens budsjettmodell hindrer samarbeid
- Færre institutter/enheter gir mulighet til flerfaglig samarbeid
- Nye fagkonstellasjoner
- Større del av strategiske satsingsmidler til rektor

4. STYRINGSNIVÅER

- - **Forholdet mellom fakulteter og institutter**
 - **Alternativer til dagens trenivåmodell**
 - NMBU har tre styringsnivåer med i alt sytten styrer. Modellen bidrar til sløsing med tid og ressurser
 - En del institutters uforholdsmessig store makt fører til at lokale særinteresser får for stort gjennomslag på bekostning av NMBUs overordnede formål og helhetlige interesser.

Anbefaling (4) styringsnivåer

- Fakultetene er rådgivende og liten påvirkningskraft
- Instituttene har (for) stor makt
- Instituttlederne har fått gjennomslag for å omgå dekanene
- RUL har for stor makt
- Instituttene mer opptatt av eget institutt enn NMBU/fakultet
- Etablere et nytt styringsnivå (5-6 enheter) som erstatter institutt/fakultet (13/3)
- Lederne inngår i rektors ledergruppe

5. TILHØRIGHET, MEDVIRKNING OG ARBEIDSFORHOLD



- **Ansattes og studenter muligheter for medvirkning**
- **Tilhørighet og arbeidsmiljø**
- **Samlokalisering**
- Rektor/Adm.dir/avd.dir – uklarhet hvor det reelle ansvaret ligger
- Styringsmodellens kompleksitet utfordrer ansattes og studenter medvirkningsordninger.
- Vanskelig for studentene å mobilisere et tilstrekkelig antall studenter med relevant kompetanse.

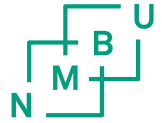
Anbefaling (5) Tilhørighet, medvirkning, arbeidsforhold

- Overgang til 2 styringsnivåer med færre vil bidra til mer reell medvirkning
- Fjerne adm.direktørsjiktet vil knytte de saksspesifikke områdene direkte til rektor
- Kulturbygging – tydeliggjøre NMBUs visjon og samfunnsansvar
- Samlokalisering, flytteprosessen gis større oppmerksomhet

Valgt eller ansatt rektor

Alternativer	Beslutning krever 1)	Styreleder	Obligatorisk å ha prorektor	Kan prorektor gå inn i linjeleder-funksjon.	Funksjonen som Adm direktør utøves av	Obligatorisk å ha Adm direktør	Nivå 2 i organisasjonen rapporterer til
Valgt rektor	2/3 flertall	Rektor	Ja	Nei	Adm direktør	Ja	Rektor (faglige saker) og Adm direktør (administrative saker) (delt ledelse)
Ansatt rektor	Alminnelig flertall	Eksternt oppnevnt fra KD	Nei	Ja	Rektor	Nei	Rektor (helhetlig ledelse)

Veien videre - Omorganiseringsprosessen



US sak 13/16: For å styrke NMBUs mulighet til å oppfylle sin visjon, mål og samfunnsoppdrag vil styret endre styrings- og ledelsesmodellen med følgende hovedgrep:

- Gjennom delegering vil styret styrke rektors rolle, ansvar og fullmakter i saker som angår den faglige og administrative virksomhet
- Redusere antall styringsnivåer fra tre til to
- Forenkle og effektivisere det administrative apparatet for å understøtte den faglige virksomheten på en best mulig måte
- Antallet faglige enheter på nivå to skal utgjøre maksimalt 6

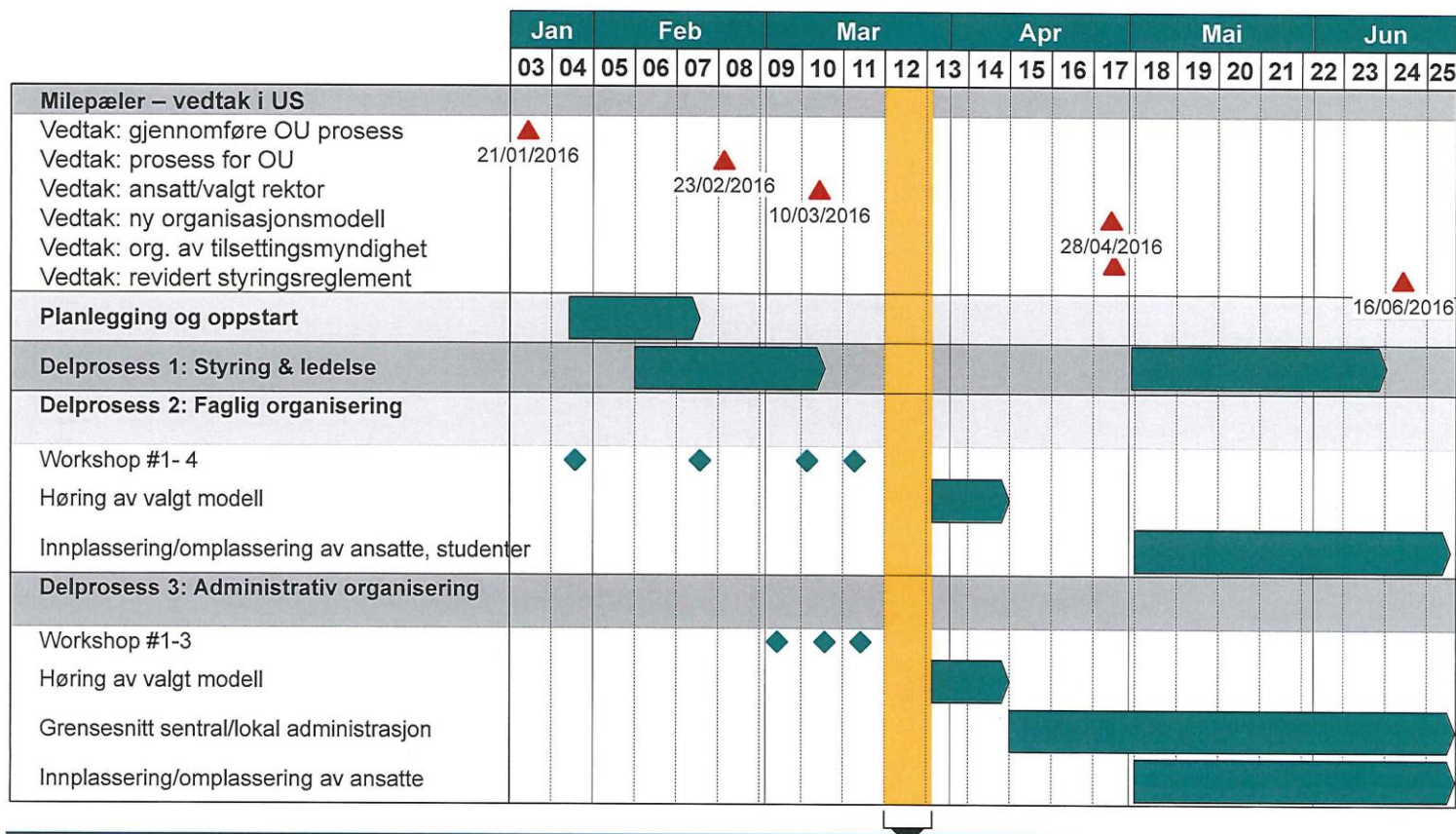
Omorganiseringsprosessen

- Styrevedtaket fremhever at:
- Prosessene skal ivareta god informasjon og medvirkning.
- Nødvendige omstillingstiltak gjennomføres uten bruk av oppsigelser.
- Nødvendige vedtak om ny organisering skal være gjennomført i løpet av første halvår 2016.

Fremdriftsplan US sak 15/16

- Universitetsstyret gir sin tilslutning til fremlagt overordnet fremdriftsplan og organisering for endring av NMBUs styrings- og ledelsesmodell. Det legges til grunn at styret får til behandling:
- **10. mars:** Organisering av øverste ledelse herunder sak om valgt/ansatt rektor
- **28. april:** Modell for faglig organisering; modell for administrativ organisering; prinsippskisse for organisering av tilsettingsmyndighet
- **16. juni:** Revidert styring og ledelsesmodell

Overordnet fremdriftsplan*



Medvirkning, involvering

- Workshops og høringer
- Alle medarbeidere og studenter oppfordres til å gi innspill i prosessen og i høringen.

Mulig å gi innspill på flere måter:

- Via din leder direkte eller på avdelingsmøter
- Via din fagforening/tillitsvalgte
- Til denne e-postadressen: omorganisering@nmbu.no
- Alle innspill tas med inn i workshopene.