
Rapport 1.1: Fagenhetslederrollen

Til: Instituttleder Heri Ramampiaro, IDI

Kopi til:

Fra: Arbeidsgruppe 1 - organisasjonsutvikling IDI

Signatur:

Organisasjonsutvikling ved institutt for datateknologi og informatikk – med vekt på fokusområde «Dagens organisering bidrar til en videreføring av gamle grenser og kulturer». Dette er den første delrapporten som omhandler dette fokusområdet, og delrapporten fokuserer spesielt på **fagenhetslederrollen**.

Rapporten er den første rapporten fra smågruppe 1 i organisasjonsutviklingsprosjektet og refereres dermed til som «Rapport 1.1».

Postadresse 7491 Trondheim	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse Sem Sælandsvei 7-9	Telefon +47 92818926	Saksbehandler Chelsea Michelle Høvik Wold
Norway	postmottak@idi.ntnu.no			chelsea.m.h.wold@ntnu.no
IDI/NTNU	www.ntnu.no/idi			

Adresser korrespondanse til saksbehandlerenhet. Husk å oppgi referanse.

1. Bakgrunn/mandat

I 2016 ble Høyskolen i Sør-Trøndelag, Høyskolen i Gjøvik og NTNU slått sammen. Flere fagmiljøer fra høyskolene ble fusjonert med IDI på NTNU. Det er nå blitt et av de største instituttene ved NTNU med over 300 ansatte. Etter sammenslåingen ble instituttet inndelt i nivå 4, som vil si inn i fagenheter. Pr i dag består IDI av 6 fagenheter, med tilhørende fagenhetsleder for hvert av fagenhetsområdene. Fagenhetslederne har ansvar for både fagområder i sin fagenhet og personalansvar. Størrelsen på de ulike fagenhetsområdene er svært differensiert, og har en spennvidde fra 33 til 69 personer.

I opprettelse av nivå 4 ble det klart at det måtte sees på størrelsesorden (vedtak i LOSAM 10.12.2021), da organisasjonsstrukturen, samt de kulturelle og sosiale konsekvensene av fusjonen.

Som et førsteledd med å evaluere fusjonen, ble Deloitte leid inn av instituttleder Heri Ramampiaro for å bistå med datainnsamling, gjennomgang og analyse av organisasjonen til institutt for datateknologi og informatikk. Deloitte har medio mai – august 2022 gjennomført kartlegginger og analysearbeid, samt utarbeidet en sluttrapport med funn fra datainnsamlingen med anbefalinger til organisasjonsutviklingsarbeidet.

Det ble videre bestemt av instituttleder at det måtte nedsettes en arbeidsgruppe for å jobbe videre med funn og anbefalte tiltaksområder fra Deloitte. Chelsea Michelle Høvik Wold ble midlertidig ansatt for å lede arbeidet med organisasjonsutviklingen. Arbeidsgruppen fikk følgende mandat:

Dette mandatet er delegert fra instituttleder i tilknytning til instituttets organisasjonsutviklingsprosjekt.

Arbeidsgruppen skal arbeide videre med funn i Deloittes rapport, samt undersøke disse ytterligere dersom arbeidsgruppen finner det nødvendig.

Medvirkning i arbeidsgruppen er ivare tatt gjennom representasjon fra alle fagenheter, samt verneombud og ansattrepresentanter.

Arbeidsgruppen skal utarbeide en sluttrapport som inneholder anbefalinger og konkrete tiltaksforslag. Sluttrapporten fremlegges så for ledelsen som vil foreta endelige beslutninger i organisasjonsutviklingsprosjektet.

Deltakere i arbeidsgruppen:

Monica Storvik	Representant AIT
Magnus Jahre	Representant COMP
Torgeir Dingsøy	Representant ISSE
Tom Røise	Representant SDDE
Marius Pedersen	Representant CL
Pauline Haddow	Representant DART (første del av prosjektet)
Ole Jacob Mengshoel	Representant DART (siste del av prosjektet)
Alf Andreas Høiseth	Representant stab
Alf Inge Wang	Ansattrepresentant for faste tilsatte i undervisning og forskerstilling
Ina Therese Sør Dahl	Ansattrepresentant for teknisk/administrative tilsatte
Charlotte H. Grøder	Ansattrepresentant for midlertidig tilsatte i undervisning og forskerstilling
Kirsti Elisabeth Berntsen	Ansattrepresentant for faste tilsatte i undervisning og forskerstilling
Sofia Papavlasopoulou	Verneombud
Guro Børseth Paaske	Støttefunksjon i prosessarbeidet og påse ivaretagelse av det formelle (HR, IE)
Chelsea M. H. Wold	Leder for arbeidsgruppen/prosjektleder

Arbeidsgruppen (felles) har hatt to heldagsseminarer/møter; 03.10.2022 og 19.12.2022. Det ble også gjennomført digitalt møte med arbeidsgruppen 24.10.2022.

Arbeidsgruppen har i tillegg vært inndelt i tre mindre arbeidsgrupper, og de mindre arbeidsgruppene har hatt kontinuerlige møter, med møteintervall 14 dag i fra 26. oktober 2022. Denne delrapporten ble fullført 31. januar 2023, men arbeidsgruppen jobber videre med andre fokusområder.

Arbeidsgruppe 1:

- Monica Storvik
- Magnus Jahre
- Alf Andreas Høiseth
- Pauline Haddow/ Ole Jacob Mengshoel

Arbeidsgruppe 2 :

- Torgeir Dingsøy
- Charlotte H. Grøder
- Ina Therese Sør Dahl
- Sofia Papavlasopoulou

Arbeidsgruppe 3:

- Tom Røise
- Marius Pedersen
- Alf Inge Wang
- Kirsti Elisabeth Berntsen

2. Fokusområde

Denne delrapporten er utarbeidet av Arbeidsgruppe 1 i organisasjonsprosjektet, og Arbeidsgruppe 1 har ansvar for **fokusområdet Organisering**:

Dagens organisering bidrar til en videreføring av gamle grenser og kulturer

Denne påstanden er trolig korrekt, men det er ikke ubetinget klart at å organisere IDI annerledes vil gjøre situasjonen bedre. Videre innebærer omorganisering kostnader fordi den legger beslag på ressurser som kunne vært brukt til for eksempel forskning og undervisning. Det er dermed arbeidsgruppens mening at en beslutning om å organisere IDI annerledes krever et kunnskapsgrunnlag som viser at IDI vil yte vesentlig bedre med den nye organiseringen enn med sin nåværende organisering.

Vi har valgt å definere ytelse som **evne til å løse samfunnsoppdraget**, det vil si IDIs evne til å levere fremragende forskning, undervisning, nyskaping og formidling innenfor sine fagområder. Samfunnsoppdraget løses i den skarpe enden av organisasjonen – gjennom at den enkelte vitenskapelig ansatte utfører forskning, utdanning, nyskaping og formidling av høy kvalitet. IDIs organisering påvirker primært evnen til å løse samfunnsoppdraget gjennom å sikre at IDIs ansatte har den faglige og administrative støtten de trenger til å utføre sin del av samfunnsoppdraget. IDI må dermed legge til rette for at enhver ansatt er del av et sterkt fagmiljø samt har tilgang til de ressursene de trenger:

- **Fagmiljø:** En god organisering sørger for at alle IDIs ansatte har nærhet til de andre av IDIs ansatte som jobber med de mest tilgrensende og overlappende faglige oppgavene. Dette sikrer både at enkeltansatte blir eksponert for **faglig støtte** og **faglig motstand**. Faglig støtte er kritisk når ansatte møter faglige utfordringer som de ikke umiddelbart vet hvordan de skal løse. Faglig motstand er nødvendig for å sikre høy kvalitet da den enkelte ansatte må ha en forståelse av hva de kan forbedre for kunne gjøre noe med det. Dette sikres typisk gjennom interaksjon med fagfeller man har en god relasjon til.
- **Ressursøkonomi:** En god organisering er en nødvendig forutsetning for å utøve god ledelse samt å gjennomføre effektive administrative prosesser. Mer spesifikt vil en god organisering hjelpe IDI til å få på plass prosesser som gjør at vi håndterer de enklere oppgavene effektivt og med høy kvalitet og dermed frigjør ressurser innenfor ledelse og administrasjon til mer utfordrende oppgaver, for eksempel bedre personaloppfølging og strategiutvikling.

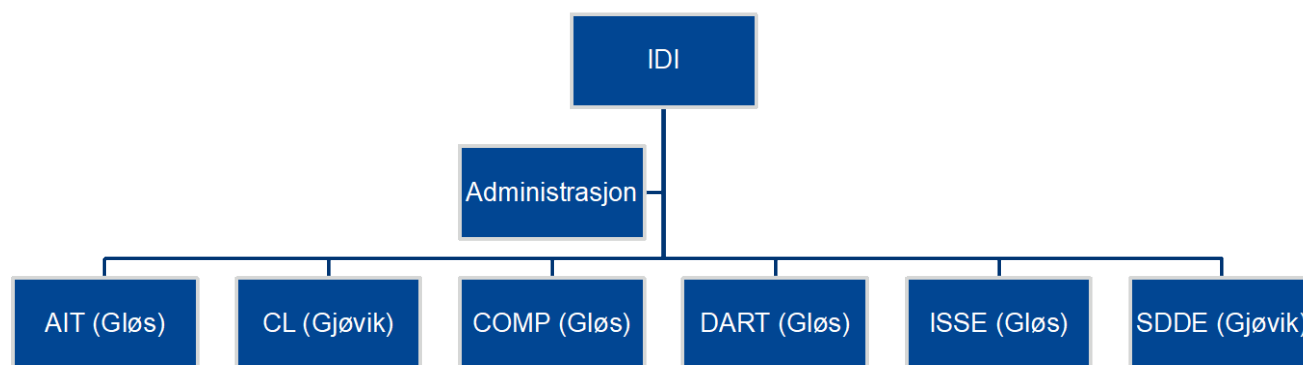
Å vurdere fokusområdet Organisering innebærer dermed å **skape et kunnskapsgrunnlag** som gjør det mulig å vurdere i hvilken grad IDIs nåværende organisering bidrar til gode fagmiljø og god ressursøkonomi. Fagmiljøene oppstår primært på nivå 4 i organisasjonen, det vil si i **fagenhetene**, og arbeidsgruppen fokuserer derfor primært på hvordan IDI er delt inn i fagenheter. En omorganisering innebærer dermed spesifikt å endre på hvordan ansatte er tilordnet fagenheter. Vi fokuserer på ressursøkonomi i denne rapporten fordi vi må forstå hvor mange fagenheter IDI kan ha og hvor store fagenhetene kan være uten at det blir

umulig å gjennomføre god ledelse og implementere effektive administrative prosesser før vi vurderer fagmiljødimensjonen.

3. Dagens organisering

For å bedre forstå hva som er en fornuftig størrelse på en fagenhet, må vi forstå hvordan IDI er organisert i dag. Figur 1 viser at IDI i dag er organisert i seks fagenheter der to enheter er lokalisert på campus Gjøvik og de resterende fire enhetene er lokalisert på campus Gløshaugen. Hver fagenhet ledes av en fagenhetsleder som rapporterer til instituttleder. IDIs ledergruppe ivaretar den operative driften av instituttet og består av instituttledelsen (instituttleder og nestledere), administrativ leder (kontorsjef) og fagenhetslederne. Fagenhetslederen er dermed både ansvarlig for at fagenheten bidrar godt til IDI som helhet samt at fagenheten drives med høy faglig kvalitet og ressursmessig forsvarlig.

Fagenhetslederne er dermed «limet» i organisasjonen.



Figur 1. IDIs nåværende organisering. Fagenhetslederne er grensesnittet mellom IDIs fagenheter og er dermed «limet» i organisasjonen.

Figur 1 illustrerer også at IDIs inndeling i fagenheter primært påvirker ressursøkonomi gjennom følgende parametere:

- **Ledergruppens størrelse:** Ledergruppen må være liten nok til at den kan ivareta den operative driften av IDI og stor nok til at IDIs faglige bredde er tilstrekkelig representert.
- **Fagenhetenes størrelse:** Fagenhetene må ikke bli så store at fagenhetslederen ikke kan utøve god ledelse. Samtidig må den være stor nok til at den kan gjennomføre sine pålagte oppgaver med god kvalitet. Der er for eksempel en rekke verv som må bemannes av de fast vitenskapelige ansatte i en fagenhet (for eksempel representanter i forskningsutvalg og undervisningsutvalg) og dette blir utfordrende hvis fagenhetene blir for små.
- **Variasjon i fagenhetsstørrelse:** Små fagenheter drives ulikt fra store fagenheter. Det er dermed en fordel at de ulike fagenhetene er omtrent like store fordi det er enklere å oppnå god ressursøkonomi når fagenhetene drives relativt likt. For

eksempel vil enheter med tilsvarende størrelse trolig ha behov for administrativ støtte i omtrent samme volum.

En god organisering fra et ressursøkonomiperspektiv innebærer dermed å **dele inn IDI i et passe antall, passe store fagenheter**. For å sammenlikne IDIs nåværende organisering med alternative måter å organisere IDI på, må vi dermed først forstå hva «passe stor» betyr i denne sammenhengen. Mer spesifikt betyr dette at vi må vite hvilke oppgaver som **fagenhetslederen** skal løse og hvordan rollen utøves i praksis fordi de uheldige effektene av for mange, for store eller for små fagenheter oppstår når fagenhetslederen ikke lenger er i stand til å gjennomføre oppgavene sine.

Fagenhetslederen har i dag delegert ansvar fra instituttleder og følgende oppgaver er delegert:

- Bidra til instituttets daglige drift, faglige utvikling og strategiske arbeid
- Videreutvikle aktiviteten ved fagenheten i tråd med NTNUs, fakultetets og instituttets strategier og handlingsplaner
- Tilrettelegge for gode medvirkningsprosesser
- Følge opp medarbeidere og deres utviklingsplaner
- Tilrettelegge for høy faglig kvalitet i fagenheten gjennom blant annet faglige møteplasser
- Stimulere fagenhetens generelle formidlingsaktivitet
- Bistå instituttleder i oppfølging av HMS ved fagenheten
- Delta i instituttets ledergruppe

Ved behov kan fagenhetsleder på en hensiktsmessig måte delegere videre enkelte oppgaver til andre ansatte i fagenheten (som f.eks. å representere fagenheten i ulike utvalg og komiteer, arrangere sosiale treff, oppdatere websider).

4. Metode – kartlegging av fagenhetslederrollen

For å få en bedre oversikt over hvilke oppgaver som fagenhetslederne løser i dag samt hvordan rollene utøves i praksis har arbeidsgruppen gjennomført intervju med dagens seks fagenhetsledere ved IDI. Disse intervjuene ble gjennomført i perioden fra 16. november til 1. desember 2022. Det ble satt av 1 time til hvert av intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført med åpne spørsmål innenfor følgende seks kategorier; gruppestørrelse, lederrollen, støttesystemer for lederrollen, administrative støttesystemer, tekniske støttesystemer og om hvordan de opplevde dagens informasjon/ kommunikasjon ut til fagenhetene.

5. Analyse

Dette kapitlet analyserer resultatene fra fagenhetslederne innenfor de seks spørsmålskategoriene som ble benyttet i intervjuene. Hvert delkapittel har samme struktur. Vi gjengir først fagenhetsledernes beskrivelse av dagens situasjon før vi diskuterer situasjonsbeskrivelsen og setter den i en bredere kontekst (der det er hensiktsmessig). Vi avslutter hvert delkapittel med en diskusjon av mulige tiltak. For hvert av tiltakene har vi vurdert følgende forhold etter en tre-punkt skala («Lav», «Middels», «Høy»):

- **Kompleksitet:** Hvor krevende er tiltaket å gjennomføre?
- **Potensial:** I hvilken grad vil endringen forbedre IDIs evne til å løse samfunnsopdraget?

Gruppestørrelse

Dagens situasjon

Størrelsen på fagenhetene varierer fra 33 til 69 ansatte. Fagenheten har en sammensetning som består av både faste og midlertidig ansatte. Se fordeling i tabell 1 nedenfor.

Fagenhet	Faste ansatte	Midlertidige ansatte	Totalt
ISSE	25	44	69
DART	19	41	60
Computing	13	28	41
AIT	37	12	49
SDDE	13	20	33
Colourlab (CL)	16	38	54

Tabell 1: Oversikt over ansatte ved hver fagenhet fordelt på faste og midlertidige stillinger.

Samtlige fagenhetsledere opplever at fagenhetene slik de er i dag fungerer bra og har en størrelse som er håndterbar.

Diskusjon

På bakgrunn av intervjuene med fagenhetslederne fremstår ikke størrelsen på dagens fagenheter som et problem. Dette innebærer at størrelsen på fagenhetene i seg selv ikke tilsier at omorganisering er nødvendig. IDIs ansatte på Gjøvik delte seg imidlertid nylig i to grupper fordi den eksisterende gruppen ble vurdert til å være for stor. Ifølge Tabell 1, ville en kombinert Gjøvik-gruppe ha 87 ansatte, og det er dermed trolig at ISSE er omtrent så stor som en fagenhet kan være. Videre ligger ISSE lavt i forholdet mellom midlertidige ansatte og faste ansatte sammenliknet med andre forskningstunge enheter. Mer spesifikt har ISSE 1,8 midlertidige per fast ansatt mens Computing og Colourlab begge har henholdsvis 2,2 og 2,4 midlertidige per fast ansatt. En vekst i antall midlertidige ansatte i ISSE er dermed ikke usannsynlig, og dette kan medføre at ISSE blir uhåndterlig stor.

Potensielle tiltak

IDIs fagenheter har er i dag svært ulik størrelse, for eksempel er ISSE mer enn dobbelt så stor som SDDE. Vi har tidligere i rapporten argumentert for at fagenhetene bør være omtrent like store fordi det gjør at fagenhetene kan drives likt og gir en ressursøkonomisk gevinst. Man kan dermed tenke seg følgende tiltak:

- Omorganisere fagenhetene for å forbedre ressursøkonomi.

En omorganisering har imidlertid **høy kompleksitet** og den ressursøkonomiske gevinsten er uklar (**lavt potensiale**). Videre opplever ingen av fagenhetslederne at enheten deres er for stor. Arbeidsgruppen anbefaler derfor ikke en omorganisering med begrunnelsen at IDIs fagenheter har for ulik størrelse. Samtidig ser arbeidsgruppen behovet for å evaluere fagenhetsorganiseringen fra et faglig perspektiv, og vi vil komme tilbake til en slik analyse i en senere rapport.

Lederrollen*Dagens situasjon*

Slik situasjonen er i dag er stillingsandel knyttet til ledelse av fagenhetene ikke i samsvar med delegert arbeidsmengde og størrelse på gruppen. Stillingsstørrelsen varierer mellom 25-60% prosent uavhengig av gruppestørrelsen. De som har høyest stillingsandel har også eget k-sted/ budsjett og ekstra arbeid knyttet til oppfølging av dette. Alle fagenheter har i dag en eller to definerte nestledere, men fagenhetslederne opplever at de ikke er flinke nok til å delegere arbeid til nestlederne.

Fagenhet	Navn	Stillingsstørrelse
Applied/Anvendt IT (AIT), Trondheim	Monica Storvik	50% stilling
Computing (COMP), Trondheim	Magnus Sjølander	25 % stilling
Data and artificial intelligence (DART), Trondheim	Keith Downing	25 % stilling
Information systems and software engineering (ISSE), Trondheim	George Adrian Stoica	25 % stilling
The Norwegian Colour and Visual Computing Laboratory (Colourlab), Gjøvik	Marius Pedersen	60% (grunnet stedfortrederfunksjon Gjøvik I tillegg)
Interdisciplinary Computing Research (ICR), Gjøvik	Deepti Mishra	25 % stilling

Tabell 2: Oversikt over hvem som er fagenhetsleder ved hver fagenhet samt stillingsstørrelse.

Samlet utgjør dette 210% stilling for ledelse på nivå 4 ved IDI.

Tabellen nedenfor viser i tillegg hvem som er nestledere ved fagenhetene.

Fagenhet	Fagenhetsleder	Nestleder/e fagenheten
Applied/Anvendt IT (AIT), Trondheim	Monica Storvik	Geir Ove Rosvold
Computing (COMP), Trondheim	Magnus Sjølander	Gunnar Tufte (forskning) Magnus Lie Hetland (utdanning)
Data and artificial intelligence (DART), Trondheim	Keith Downing	Kerstin Bach
Information systems and software engineering (ISSE), Trondheim	George Adrian Stoica	Monica Divitini (forskning) Guttorm Sindre (utdanning)
The Norwegian Colour and Visual Computing Laboratory (Colourlab), Gjøvik	Marius Pedersen	Peter Nussbaum
Interdisciplinary Computing Research (ICR), Gjøvik	Deepti Mishra	Faouzi Alaya Cheikh

Tabell 3: Oversikt over fagenhetsledere og nestledere.

Diskusjon

Det er tydelig at fagenhetslederne i dag ikke har nok tid til å gjøre hele jobben. Arbeidsgruppen mener derfor at fagenhetsledelse bør ha en større stillingsandel. Stillingsstørrelsen bør imidlertid tilpasses hver enkelt fagenhet. Vårt forslag er at en **fordeler mellom 80-100% stilling for fagenhetsledelse** på hver fagenhet. Samtidig er det allerede i dag utfordrende å rekruttere fagenhetsledere og dette vil trolig bli vanskeligere hvis stillingsandelen økes.

En mulig løsning er å utnytte nestlederne bedre. En av årsakene til at dette ikke fungerer i dag er manglende stillingsandel/ kompensasjon til nestledere samt uavklart rollefordeling mellom fagenhetsleder og nestleder. Hvordan fordelingen skal gjennomføres vil være avhengig av hvem som tar på seg rollen som fagenhetsleder/ nestleder og hvordan oppgavene fordeles dem imellom. Uansett vil det være viktig å sette av **stillingsandel til nestlederrollen** om oppgaver delegeres til nestleder. **Tydelig rolleavklaring** mellom fagenhetsleder og nestleder vil også være sentralt for å lykkes med god ledelse på fagenhetene. I intervjuene fremkom det at flere fagenhetsledere ikke selv ønsker å utvide egen stillingsstørrelse da de også ønsker tid til undervisning og forskning. For å oppnå tilstrekkelig ledelse på hver fagenhet bør fagenhetene se på mulighetene for å delegerer flere oppgaver til nestlederne.

I tillegg til delegering mellom fagenhetsleder og nestleder etterspurte flere fagenhetsledere administrativ støtte til fagenhetene. Mye av arbeidsoppgavene som gjennomføres av fagenhetslederne i dag er administrative oppgaver som lett kan delegeres til en administrativ person for å frigjøre tid til å utøve god ledelse og videreutvikle fagenhetene.

IDI bør bygge **god kultur for ledelse** og opplæring må tilbys før nye fagenhetsledere starter i denne funksjonen. De som tar på seg lederrollen må ha egenskaper og interesse for å utøve rollen om IDI skal ha en velfungerende ledelse på nivå 4.

I tillegg til de punktene som er nevnt over utrykte alle fagenhetslederne behov for **eget kostnadssted** for å enklere kunne følge opp eget budsjett samt ha oversikt over ansatte i fagenhetene via lønssystem / HR system. Pr i dag har de to fagenhetene på Gjøvik samt AIT egne k-sted og har positive erfaringer. Fagenhetslederne ved disse enhetene mener det er avgjørende for å kunne utøve god ledelse.

Potensielle tiltak

Basert på diskusjonen over, foreslår arbeidsgruppen følgende tiltak som vi vurderer til å ha lav kompleksitet og høyt potensial:

- Fordele mellom 80-100% stilling for fagenhetsledelse
- Tildele stillingsandel/ godtgjørelse for nestlederrollen
- Tydelig rolleavklaring mellom fagenhetsleder og nestleder

I tillegg til tiltak over foreslår arbeidsgruppen at hver fagenhet får eget kostnadssted for sin enhet. Dette tiltaket vurderer vi å ha middels kompleksitet og høyt potensial:

- Eget kostnadssted for alle fagenheter

Arbeidsgruppen har også observert at IDI generelt har et forbedringspotensial med tanke på ledelse av fagenhetene. Ledere bør være motivert for å lede fagenhetene og ikke bli leder for å "ta en for laget". Vi foreslår derfor at IDI jobber mot å utvikle bedre kultur for ledelse, og vi vurderer det til å ha høy kompleksitet og høyt potensial:

- God kultur for ledelse

Støttesystemer for lederrollen

Dagens situasjon

Fagenhetslederne opplever at IDI/NTNU ikke har gode støttesystemer på nivå 4 som legger til rette for utøvelse av god ledelse på dette nivået.

I tillegg kommer det frem i intervjuene at tre av fagenhetsledere ikke har lesetilgang i lønssystem og regnskapssystem. Dette er fagenhetslederne ved COMP, DART og ISSE.

Diskusjon

Det at enkelte fagenhetsledere ikke har lesetilgang til lønssystemet innebærer at de ikke har full oversikt over sine ansatte; hvilke ansatte som tilhører sin fagenhet, hvem slutter/starter og/eller har permisjon, sykdom og ferieoversikt etc. De har heller ikke oversikt over hvilke kostnader som tilhører en enkelte ansatte (PA) og også det

økonomiske aspektet i fagenheten for øvrig. Det være seg eksempelvis budsjett. På grunn av manglende tilgang til regnskapsopplysninger samt tilgang til PA kontoene blir det vanskelig å følge opp enhetens økonomi/budsjett.

De to fagenhetslederne som har tilgang til de ulike støttesystemene (lønns- og regnskapssystem), oppgir at det er helt essensielt for å kunne følge opp ansatte og for å holde oversikt over økonomien i fagenheten.

På bakgrunn av dagens situasjon foreslår arbeidsgruppen at hver enkelt fagenhetsleder får enklere og mer effektiv tilgang til personaloppfølging gjennom **lesetilgang til lønssystem**. I tillegg bør hver fagenhetsleder få **lesetilgang i regnskapssystem** for å kunne hente ut regnskapsrapporter for egen enhet. Dette vil også gjelde øvrige ansatte som har interne og eksterne prosjekter

Det er også ønskelig fra fagenhetslederne å få tilgang til **støtteverktøy** som kan gi god lederstøtte og trygghet i rollen som leder. Arbeidsgruppen har ikke gått mer i dybden for å finne ut hvilke verktøy som vil kunne være aktuelle å benytte her.

Potensielle tiltak

Basert på diskusjonen over, foreslår arbeidsgruppen følgende tiltak som vi vurderer til å ha lav kompleksitet og høyt potensial:

- Lesetilgang til lønssystem
- Lesetilgang til regnskapssystem

Siden arbeidsgruppen ikke har hatt kapasitet til å undersøke nærmere hvilke støtteverktøy for ledelse på nivå 4 som kan være aktuell har vi vurdert dette tiltaket til middels kompleksitet og høyt potensial:

- Støtteverktøy for ledelse på nivå 4.

Administrative støttefunksjoner

Dagens situasjon

Fagenhetslederne i Gjøvik har egne kontaktpersoner i administrasjonen lokalt. De har lokal kontaktperson innen HR, prosjektøkonomi, phd-koordinator/studie. Det å ha egne kontaktpersoner innenfor hvert av disse områdene oppleves å fungere svært godt.

De øvrige fagenhetslederne med base i Trondheim forteller at de ikke har egne kontaktpersoner i administrasjonen (HR, økonomi og studie), men får kontakt med den som er tilgjengelig når de tar kontakt. Disse fagenhetslederne uttrykker at de ikke opplever administrasjonen som en støttefunksjon, men mer som «spørsmål-respons» funksjon. Opplevelsen er at de får svar om de har spørsmål, men mangler tettere relasjoner for å få til en smidigere arbeidsdeling.

Diskusjon

Det er et entydig ønske fra fagenhetslederne med base i Trondheim at de har behov for bedre administrativ støtte for å kunne utøve en god jobb som fagenhetsleder og at fagenhetene blir velfungerende. Det er ønskelig med en **egen dedikert kontaktperson fra hvert av områdene i administrasjonen (HR, økonomi og studie)** som server en eller flere fagenheter. Om vi klarer å få på plass egen dedikert kontaktperson innenfor hvert av disse områdene for alle fagenhetene vil en kunne oppnå tettere samarbeid gjennom felles møteplasser.

Det er også behov for **administrativ lederstøtte til fagenhetslederne** som kan ta hånd om daglige administrative oppgaver i fagenhetene. En slik administrator må tilhøre instituttets administrative apparat, men kan benyttes av fagenhetene. Fagenhetslederne oppgir at de bruker mye tid på slike oppgaver i dag. Det vil også være viktig å prioritere tilstrekkelige ressurser til administrativ støtte for å kunne avlaste vitenskapelig ansatte i administrative funksjoner.

Potensielle tiltak

Basert på diskusjonen over, foreslår arbeidsgruppen følgende tiltak som vi vurderer til å ha middels kompleksitet og høyt potensial:

- Egen dedikert kontaktperson for (HR, økonomi, studie)

Det å få på plass administrativ lederstøtte til fagenhetslederne vurderer arbeidsgruppen til å ha lav kompleksitet og høyt potensial:

- Administrativ lederstøtte til fagenhetslederne

Tekniske støttefunksjoner

Dagens situasjon

Det kommer frem i intervjuene at alle fagenhetslederne har egen teknisk kontaktperson. Fagenhetslederne uttrykker at denne ordningen fungerer godt og gjør at oppgaver/behov løses effektivt og enkelt, og får rask respons når de tar kontakt.

Diskusjon

Basert på at fagenhetslederne er fornøyde slik situasjonen er i dag foreslår arbeidsgruppen at vi **beholder dagens ordning**. Dagens ordning innebærer at fagenhetene har tilgang til **en egen teknisk kontaktperson**. Videre foreslås det at teknisk kontaktperson deltar i felles møte med fagenheten(e) ved behov.

Det foreslås også at **leder for teknisk gruppe blir medlem av IDI ledergruppe** for å være orientert om tekniske endringer som trengs på bakgrunn av beslutninger i ledergruppen.

Potensielle tiltak

Basert på diskusjonen over, foreslår arbeidsgruppen følgende tiltak som vi vurderer til å ha lav kompleksitet og høyt potensial:

- Leder for teknisk gruppe blir medlem av IDI ledergruppe

Informasjon/ kommunikasjon

Dagens situasjon

I intervjuene kommer det frem at fagenhetslederne opplever informasjonsflyten som lite tilfredsstillende. Dette gjelder både i IDI generelt, men også fra ledelsen. Pr i dag så kommuniseres det pr mail, Teams og da flere ulike teams kanaler. Det er lett at informasjon glipper og ikke leses når det foregår i mange ulike plattformer/systemer.

Diskusjon

Pr i dag er det usikkerhet omkring hvilke plattformer og systemer informasjon deles i samt at det er usikkerhet rundt hvilke kanaler en skal kommunisere i. I tillegg opplever fagenhetslederne at informasjonsdeling – og kommunikasjon er lite transparent.

Det er ønskelig med tydeligere systemer for deling av informasjon, færre kanaler/plattformer. Det blir også viktig å være tydelig på hvilke kanaler som en skal kommunisere i.

Videre bør det **evalueres om IDI intranett skal videreføres**. Om dette skal videreføres bør en sikre at informasjon som ligger her er oppdatert og kan brukes som styringsverktøy.

Arbeidsgruppens anbefaling er at det settes ned ei **prosjektgruppe** som lager en **kommunikasjonsplan for lagring og informasjonsdeling** på IDI.

Potensielle tiltak

Basert på diskusjonen over, foreslår arbeidsgruppen følgende tiltak som vi vurderer til å ha middels kompleksitet og høyt potensial:

- Evaluere om IDI intranett skal videreføres

Videre foreslår arbeidsgruppen følgende tiltak som vi vurderer å ha middels kompleksitet og middels potensial:

- Utarbeidelse av en kommunikasjonsplan for lagring og informasjonsdeling på IDI

6. Anbefalinger

Område	Potensielt tiltak	Kompleksitet			Potensial			Prioritering
		Høy	Middels	Lav	Høy	Middels	Lav	
Gruppestørrelse	Omorganisere fagenhetene for å forbedre ressursøkonomi	x					x	Ikke anbefalt
Lederrollen	Fordeler mellom 80-100% stilling for fagenhetsledelse			x	x			1
	Tildele stillingsandel/ godtgjørelse for nestlederrollen			x	x			1
	Tydelig rolleavklaring mellom fagenhetsleder og nestleder			x	x			1
	Eget kostnadssted for alle fagenheter		x		x			2
	God kultur for ledelse	x			x			2
Støttesystemer for lederrollen	Lesetilgang til lønnssystem			x	x			1
	Lesetilgang til regnskapssystem			x	x			1
	Støtteverktøy for ledelse også på nivå 4		x		x			2
Administrative støttefunksjoner	Administrativ lederstøtte til fagenhetsleder			x	x			1
	Egen dedikert kontaktperson for (HR, økonomi, studie)		x		x			2
Tekniske støttefunksjoner	Leder for teknisk gruppe blir medlem av IDI ledergruppe			x		x		2
Informasjon/kommunikasjon	Utarbeidelse av en kommunikasjonsplan for lagring og informasjonsdeling på IDI		x		x			2
	Evaluerer om IDI intranett skal videreføres		x			x		3

Tabell 4: Risikoanalyse av foreslåtte tiltak

Tabell 4 oppsummerer tiltakene arbeidsgruppen har vurdert samt tiltakenes kompleksitet og potensial (se kapittel 5 for ytterligere detaljer). Vi har rangert tiltakene etter deres forventede bidrag til IDI:

- **Prioritet 1.** Dette er tiltak med **lav kompleksitet og høyt potensial**. Det er dermed naturlig å starte med disse tiltakene fordi de kan ha en vesentlig effekt på IDIs evne til å løse samfunnsoppdraget og samtidig er relativt enkle å gjennomføre.
- **Prioritet 2.** Dette er tiltak som enten har **middels kompleksitet og høyt potensial** eller **lav kompleksitet og middels potensial**. Følgelig er disse tiltakene enten vanskeligere å få gjennomført eller har lavere forventet nytte enn tiltakene vi har gitt

høyeste prioritet. Det er dermed naturlig å gjennomføre tiltakene vi har gitt prioritet 1 før tiltakene vi har gitt prioritet 2.

- **Prioritet 3.** Vi har gitt tiltaket «Evaluere om IDIs intranett skal videreføres» prioritet 3 fordi det både har middels kompleksitet og middels potensial. Dette tiltaket bør dermed vurderes etter tiltakene med prioritet 2. Alternativt kan det trekkes inn som en del av en større prosess rundt informasjonsflyt på IDI.

Arbeidsgruppen anbefaler ikke en omorganisering av fagenhetene begrunnet i ressursøkonomi fordi ingen av fagenhetslederne opplever at enheten deres er for stor. Analysen beskrevet i denne rapporten undersøker imidlertid ikke fagmiljødimensjonen, og det kan dermed tenkes at arbeidsgruppen senere kan komme til å anbefale en omorganisering av faglige årsaker. Dette krever imidlertid et annet kunnskapsgrunnlag enn det denne rapporten presenterer, og vi vil derfor komme tilbake til denne problemstillingen i neste rapport.