NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S T Y R E T

har møte

Onsdag 15. juni 2016, kl. 16.00 – ca 20.00
Torsdag 16. juni 2016, kl. 8.30 – ca 17.00

Møtested begge dager: Gløshaugen, Hovedbygningen, Rådssalen, møterom 220
(Hvis mulig vil også saker fra 16.6. bli behandlet 15.6.)

Onsdag 15.06.:

S-sak 31/16 **Faglig organisering – ny instituttstruktur ved NTNU**
Første behandling
Notat

S-sak 32/16 **NTNUs administrative organisering**
Første behandling
Notat

Torsdag 16.06.:

S-sak 33/16 **Mindretallsanke – vedtak om oppsigelse –**

Notat. Unntatt off. jf offl. § 13, jf. fvl. § 13

S-sak 34/16 **Klagesak på vedtak om oppsigelse ·**
Notat. Unntatt off. jf offl. § 13, jf. fvl. § 13

S-sak 35/16 **Tilsetting av viserektor ved NTNU i Gjøvik**
Notat. Unntatt offentlighet, Offl. § 25

S-sak 36/16 **Tilsetting av dekan ved Fakultet for medisin og helsevitenskap**
Notat. Unntatt offentlighet, Offl. § 25

S-sak 37/16 **Tilsetting av dekan ved Fakultet for økonomi**
Notat. Unntatt offentlighet, Offl. § 25

S-sak 38/16 **Virksomhetsrapport 1. tertial 2016**
Notat

S-sak 39/16 Tilsetting av rektor ved NTNU - Kunngjøringstekst og oppnevning av innstillingsutvalg
Notat

S-sak 40/16 Artsdatabanken - Kunngjøring av stilling som daglig leder
Notat

S-sak 41/16 Lærlinger og lærekandidater ved NTNU
Notat

S-sak 42/16 Studieporteføljeutvikling og faglig integrasjon
Notat

S-sak 43/16 Innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning
Notat

S-sak 44/16 *Bedre sammen* - Felles styrefremlegg ved NTNU og SINTEF
Notat

S-sak 45/16 Godkjenning av protokoll fra styrets møte 16.6. 2016

<u>Orienteringssaker:</u>

O-sak 13/16 Rektors orienteringer

O-sak 14/16 Videreutvikling av det integrerte universitetssykehuset – integrasjonen mellom St. Olavs Hospital og Det medisinske fakultet
Notat

O-sak 15/16 Tilsetting av dekan, Fakultet for økonomi og Fakultet for medisin og helsevitenskap, og tilsetting av viserektor ved NTNU i Gjøvik
Notat

O-sak 16/16 Campusutvikling ved NTNU - prosess for prinsipper, kriterier og overordnet lokalisering
Notat

O-sak 17/16 Gjenoppstartstipend for midlertidig tilsatte
Notat

* * * * *

Neste møte i Styret er torsdag 25.08.2016

* * * * *

Sakskart, saker og protokoller for styrets møter legges ut på
http://www.ntnu.no/adm/styret

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S-sak 31/16

08.06.2016
Saksansvarlig: Helge Klungland
Saksbehandlere: Arnulf Omdal, Trond Singsaas

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Faglig organisering – ny instituttstruktur ved NTNU. Første behandling

---

Tilråding:

1. Styret vedtar denne instituttstrukturen ved NTNU i Gjøvik:

   3 institutt med stedlig instituttledelse:

   Vareproduksjon og byggteknologi
   Instituttet blir del av Fakultet for ingeniørvitenskap.
   Instituttet dannes av fagmiljøene ved Avdeling for teknologi økonomi og ledelse med unntak av faggruppene matematikk, elektro og økonomi/ledelse.

   Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi
   Instituttet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk.
   Instituttet dannes av fagmiljøene ved Norsk informasjonssikkerhetslaboratorium (NISLab) og Institutt for telematikk.

   Helsevitenskap
   Instituttet blir del av Fakultet for medisin og helsevitenskap.
   Instituttet dannes av Avdeling for helse, omsorg og sykepleie.

2. Styret delegerer til rektor å avklare organiseringen av den øvrige faglige aktiviteten ved NTNU i Gjøvik.

3. Styret vedtar denne instituttstrukturen ved NTNU i Ålesund:

   5 institutt med stedlig instituttledelse:

   Maritime operasjoner
   Instituttet blir del av Fakultet for ingeniørvitenskap.
   Instituttet dannes av Avdeling for maritim teknologi og operasjoner og Avdeling for ingeniør og realfag med unntak av faggruppene IKT og realfag.

   Helsevitenskap
   Instituttet blir del av Fakultet for medisin og helsevitenskap.
   Instituttet dannes av Avdeling for helsefag.

   Internasjonal business
   Instituttet blir del av Fakultet for økonomi.
   Instituttet dannes av Avdeling for internasjonal business.

Biologiske fag
Instituttet blir del av Fakultet for naturvitenskap.
Instituttet dannes av Avdeling for biologiske fag.

IKT og realfag
Instituttet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk.
Instituttet dannes av fagmiljøene IKT og realfag ved Avdeling for ingeniør – og realfag.

4. Styret får seg forelagt forslag til NTNUs samlede instituttstruktur og instituttnavn i sitt augustmøte. Organisatoriske rammer for sentre og øvrige enheter under instituttnivå behandles i oktobermøtet.

I. Bakgrunn og premisser

I.1 Målgrunnlaget

Målgrunnlaget for ny instituttstruktur er NTNUs strategi 2011-2020 Kunnskap for en bedre verden, Fusjonsplattformen, S-sak 2/16 Fusjonsmål og S-sak 3/16 Faglig organisering – ny fakultetsstruktur ved NTNU. Målteppet er rikt, og følgende fem avsnitt fra NTNUs strategi 2011-2020 og Fusjonsplattformen gir en kort oversikt over ambisjoner og mål med nær kobling til faglig organisering:

Visjon: Kunnskap for en bedre verden

NTNU skal legge premisser for kunnskapsutviklingen og skape verdier – økonomisk, kulturelt og sosialt. Vi skal utnytte vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å møte de store, sammensatte utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor.

Internasjonalt fremragende

På utvalgte områder skal vi ha fagmiljø som hevder seg i internasjonal toppklasse. NTNU skal være en ettertraktet samarbeidspartner for ledende kunnskapsmiljø og bedrifter nasjonalt og internasjonalt. Fagmiljøene skal konsentrere sin virksomhet for å skape robuste grupper med kvalitet på internasjonalt nivå. NTNU skal ha en moderne forskningsinfrastruktur og et lærings – og arbeidsmiljø som tiltrekker seg de dyktigste studentene og medarbeiderne.

Utdanning

Profesjonsfagene ved NTNU skal ha solid disiplinfaglig basis og praksisnær profil. Koblingen mellom profesjons- og disiplinfagene skal styrke kvaliteten gjensidig, og fagkompetansen i miljøene skal utnyttes på tvers. NTNUs doktorgradsutdanning skal være omfattende og ha høyt internasjonalt ambisjonsnivå. NTNU skal være et nasjonalt tyngdepunkt innen profesjonsutdanning.

Forskning

NTNU er en betydelig forskningsinstitusjon med aktivitet innen hele spekteret grunnforskning, praksisnær og anvendt forskning, og innen kunstnerisk virksomhet, som er del av det internasjonale fagfellesskapet. Alle våre fagmiljø har et ansvar for å bidra aktivt til fag- og disiplinutviklingen. Disiplinfagene står sentralt i videreutviklingen av NTNU som et internasjonalt anerkjent breddeuniversitet.

Campus og organisasjon

NTNU skal ha en tydelig politikk for å utvikle aktivitet ved campusene i Gjøvik og Ålesund i samspill med tilsatte, studenter og nærings- og samfunnsliv. Enhetlig campusutvikling i Trondheim blir også viktig i de kommende årene. Organisasjonsformen ved NTNU skal ha rom for at fag, mennesker og kulturer kan utvikle sine egenarter, og at mangfold og kreativitet realiseres. Samtidig skal den nye organisasjonen legge til rette for å skape felles identitetsfølelse uavhengig av faglig og geografisk tilhørighet. Vi skal vise respekt for ulike fagtradisjoner og disipliner.

I.2 Styrevedtaket i S-sak 3/16

Styrevedtaket i S-sak 3/16 gir den grunnleggende premissen for instituttstruktur. Institutt er fagmiljøenes organisatoriske hjem under fakultetsnivået, og inndeling av institutt er utredet på grunnlag av vedtakets fakultetssammensetting. Til grunn for styresaken lå utredningen om ny fakultetsstruktur fra Kjeldstadutvalget med etterfølgende høringsprosesser. Styrebehandlingen gir flere direkte og indirekte premisser for arbeidet med instituttstruktur:

Vurderingskriterier

- ✓ Kjeldstadutvalget la til grunn 4 vurderingskriterier for sin utredning etter en forutgående høringsprosess:

  Faglig identitet
  Faglig synergi
  Ledelse, medvirkning og medbestemmelse
  Strategisk evne og økonomisk handlingsrom

  De 4 kriteriene lå med beslektede varianter til grunn for rektors vurdering i S-sak 3/16. Kriteriene vil fortsatt være de sentrale i saken om instituttstruktur.

De fleste fagmiljø og enheter er plassert

- ✓ Til grunn for styrevedtaket lå en fakultetsplassering av de fleste fagmiljø ved dagens NTNU som ble gjort av Kjeldstadutvalget. Denne plasseringen gir en bindende premiss og et godt utgangspunkt for den videre prosessen med instituttstruktur ved de nye fakultetene.

Studieprogram plasseres i fakultet

- ✓ Gjennom delegasjonsvedtak plasserte rektor et utvalg studieprogram i de nye fakultetene ut fra et disiplinfaglig prinsipp. Denne plasseringen gir sterke føringer med hensyn til fakultetstilhørighet for de fagmiljøene som er tilknyttet de aktuelle studieprogrammene.

I.3 Styrevedtak S-sak 24/16 Fakultetsnavn

Styret vedtok i S-sak 24/16 navn for de 8 nye fakultetene. Fakultetsnavnene gjennomføres i denne saksframstillingen med forkortelser i 2 ledd.[1]

[1] Fakultet for ingeniørvitenskap = **IV**; Fakultet for naturvitenskap = **NT**; Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk = **IE**; Det humanistiske fakultet = **HF**; Fakultet for medisin og helsevitenskap = **MH**; Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap = **SU**; Fakultet for økonomi = **ØK**; Fakultet for arkitektur og design = **AD**

I.4 Rektors bestillingsbrev til dekaner og viserektorer

Et bestillingsbrev fra rektor til dekaner og viserektorer legger seks føringer for det utredningsarbeidet som er gjort og som denne saken bygger på:

- ✓ Faglig tilhørighet skal være et hovedprinsipp (S-sak 3/16).
- ✓ Primært legges fram forslag til instituttstruktur som følger av endringer i fakultetenes faglige sammensetning etter fusjonen.
- ✓ Der det er hensiktsmessig skal det også foreslås organisering av enheter på nivå under institutt (4. nivå).
- ✓ NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund utreder forslag til organisering av sin faglige virksomhet i stedlige institutt, og fagseksjoner under institutt som er lokalisert i Trondheim.
- ✓ Det skal fortrinnsvis legges fram alternative forslag til instituttstruktur.
- ✓ Forslag skal inkludere navn på navn på foreslåtte institutter.

I.5 Geografiske hensyn

NTNU er et flercampusuniversitet med om lag 40 mil mellom byene. Geografiske hensyn vil derfor kunne prege vektingen mellom geografiske vurderinger og hovedprinsippet om faglig tilhørighet.

I.6 Lokalisering og infrastruktur

Avstander mellom fagmiljø i Trondheim vil også kunne påvirke arbeidet med instituttstruktur, når enheter ligger i en viss avstand fra hverandre, når fagmiljøene er avhengig av felles infrastruktur, og der tidshorisonten for mulig samlokalisering er uavklart.

Infrastruktur er en premissleverandør i utredningen av MH-fakultetet. Dagens DMF er sømløst samlokalisert med St. Olavs Hospital, og NTNU eier om lag 25% av arealet på Øya. DMF-instituttene ligger tett opp til klinikkstrukturen ved universitetssykehuset. Som en naturlig følge av denne premissen har DMF-dekanen lagt som føring at faglig organisering ved MH-fakultetet skal understøtte «… kongruens mellom instituttstruktur og framtidig sannsynlig klinikkstruktur ved universitetssykehuset». Det vises til følgende uttalelse fra dekanen og administrerende direktør ved St. Olavs hospital 12.05.16 (utdrag):

> *For å understøtte realisering av vedtatte strategiske mål om videreutvikling av det integrerte universitetssykehuset, vil administrerende direktør og dekan anbefale følgende:*
> (…)
>
> *3. Arbeidet med å etablere en mest mulig samsvarende klinikk- og instituttstruktur fortsetter med følgende overordnede prinsipper:*
>
> - *mest mulig effektiv gjennomføring av pasientbehandling*
> - *mest mulig effektiv gjennomføring av fellesoppdraget forskning, innovasjon og utdanning*
> - *størst mulig faglig fellesskap mellom klinikker og tilhørende institutter*
> - *størst mulig grad av geografisk samling av klinikker og tilhørende institutter*
> - *størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av klinikker*
> - *størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av institutter*
> - *størst mulig grad av samarbeid i ledelse av klinikker og tilhørende institutter*
>
> *Modeller for enhetlig ledelse av den totale virksomheten av klinikk og tilhørende institutt skal utredes.*

Det utarbeides en plan for implementering fra og med 1.1.2019. Det åpnes for at noen endringer kan iverksettes før den tid.

I.7 Utdanningsområdet: mandat og rolledeling mellom fakultet og institutt

På utdanningsområdet har NTNU etablert en ansvarsdeling mellom fakultet og institutt som kan være ulik den høyskolemiljøene er kjent med. Ved NTNU er fakultetet den formelle eieren av alle studieprogram. Alle studieprogram skal ha en studieprogramleder og et studieprogramråd i tråd med NTNUs generelle retningslinjer (jfr. mandat og rollebeskrivelse i NTNUs Kvalitetssikringssystem for utdanning). Instituttene har delansvaret for en gitt emneportefølje innenfor instituttets fagområder. Som hovedregel vil denne porteføljen omfatte emner som inngår i studieprogrammer og studietilbud på tvers av bachelor-, master- og ph.d.-nivå, og innenfor både profesjons- og disiplinstudier. Det vil være instituttleders ansvar å foreta en helhetlig ressursfordeling for å ivareta og utvikle alle deler av emneporteføljen, i samråd med emneansvarlig, studieprogramledelse og dekan. For studieprogram der emneundervisningen går over flere fakultet har forvaltningsutvalgene FUS (sivilingeniørutdanningen) og FUL (lektorutdanningen) en særskilt koordinerende rolle.

I.8 Instituttstruktur og administrativ organisering

Administrativ organisering (jfr. S-sak 32/16) utredes parallelt med instituttstruktur. Begge saker behandles i styrets juni – og augustmøter. En forutsetning for administrative modeller ved NTNU skal være at fakultet og institutt sees som en helhet ved vurdering av administrativ oppgaveløsning. Denne premissen lå til grunn for styrets behandling av administrative prinsipper i februarmøtet (S 4/16 Administrativ organisering: Modeller). Modellene skal ikke legge premisser for faglig organisering på 3. nivå.

II. 3. nivå ved NTNU 2016

Universitets- og høyskoleloven betegner 3.nivå-enheter under fakultet som grunnenheter. Ved «gamle» NTNU representerer instituttet det 3. ledelsesnivået, og instituttene kan ha egne styrer eller råd. Instituttene ved NTNU er derfor både et 3. styrings- og et 3. ledelsesnivå. NTNU-instituttene har ingen formalisert understruktur.

Daværende HiST innførte institutt på 3 av de 4 fakultetene pr 01.08.15. Instituttene har verken instituttstyre eller instituttråd. Handelshøyskolen i Trondheim har ingen institutter, men er fakultet på lik linje med de 3 ovennevnte. «HiST» - fakultetene har fakultetsstyrer.

NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund har organisert den faglige virksomheten i fagavdelinger. Avdelingene ledes av dekaner, men avdelingene har verken styrer eller råd. I Gjøvik er de 3 avdelingene inndelt i fagseksjoner uten formell status. De 5 avdelingene i Ålesund har ingen synliggjort understruktur på nettsidene. I lovens forstand er ‘avdeling’ synonymt med ‘fakultet’, men betraktes her tilsvarende institutt.

Betydelig forskjell i størrelse på institutt

Størrelsen på institutt varierer betydelig mellom fakultetene ved NTNU:

Instituttstørrelse i årsverk som snitt pr fakultet/avdeling. Totale årsverk og (UF-årsverk) [2]

Tidl. institusjon	**Snittstørrelse, 3. nivå-enheter pr. fakultet. Minste:**	**Snittstørrelse, 3. nivå-enheter pr fakultet. Største:**
NTNU, institutt	22 (10): AB	136 (44): DMF
HiST, institutt	23 (15): FT	68 (52): FHS
HiG, avdeling	75 (51): ATØL	97 (82): AHOS
HiÅ, avdeling	18 (13): ABIO	56 (24): AMO

NTNU- instituttene er gjennomgående store, og samtidig er det stor spredning i størrelse. Spesielt er instituttene ved DMF, IME, IVT og NT omfangsrike enheter. Her genererer undervisnings- og forskerstillingene omfattende eksternfinansiert aktivitet, som målt i totale årsverk (alle stillingsgrupper) kan summere seg opp til 3 - 5 ganger større enn undervisnings- og forskerstillingene alene. Ved DMF er BOA-inntektene større enn statstilskuddet ved 4 av de 5 instituttene (2014). Også et par av avdelingene i Gjøvik og Ålesund har betydelige BOA-inntekter. En indikasjon på størrelsen på BOA-inntekter kan avleses av statstilskuddets andel av samlede driftsinntekter: Jo lavere andel statstilskudd, desto større BOA-inntekter. Statstilskuddets andel av inntektene i 2014 var 72% for NTNU, 81% for HiG, 83% for HiÅ og 92% for HiST (kilde: Tilstandsrapport 2015).

III. Forslagene fra dekaner og viserektorer. Rektors vurderinger

Utredningsgruppenes forslag

Et komprimert sammendrag av rapportene er vedlagt saken.

Alle rapporter finnes i sin helhet her.

III.1 Gjennomgående tema og problemstillinger

Formålet med den faglige reorganiseringen gjennom ny fakultets – og instituttstruktur er å sluttføre NTNU-fusjonen. Organiseringen har to elementer:

- Integrasjonen av virksomheten i Trondheim
- Integrasjonen mellom virksomhetene i Gjøvik, Ålesund og Trondheim.

I tillegg kommer to andre reorganiseringer, som delvis har en utløsende årsak i fusjonen, men som også skyldes vurderinger over lengre tid internt ved fakultetene. Den ene er sammenslåingen av 6 nåværende IVT-institutt til 3, den andre er reorganiseringen av det nye AD-fakultetet.

[2] Tall til venstre for parentes er totale årsverk alle stillingsgrupper på enheten. Tallet i parentes er samlede årsverk for UF-stillingsgruppen (undervisnings- og forskningsstillinger). Tallene gjelder både faste og midlertidige stillinger, fordi dette gir vesentlig mer realistisk uttrykk for volumet på enhetenes virksomhet enn det faste tilsettingsårsverk alene gjør. Tall oppgis i hele årsverk. Kilde: DBH 2015-tall.

Felles for disse prosessene er målbildet, hovedprinsippet om faglig tilhørighet og vurderingskriteriene fra Kjeldstadutvalget. Utover fellestrekk er det også vesentlige forskjeller mellom Trondheim på den ene side og Gjøvik og Ålesund på den andre:

- I Trondheim vil fagmiljøene ved gamle NTNU og tidligere HiST bli samlokalisert i årene framover basert på faglig tilhørighet. Instituttintegrasjon og fysisk fellesskap smelter sammen gjennom en betydelig campusutvikling.
- Ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kan arbeidet med faglig organisering fortone seg annerledes. Ny fakultets – og instituttstruktur kan vekke bekymringer om en mulig oppsplitting av arbeidsfelleskap ved de tidligere høyskolene.

Rektor vil signalisere at vurderinger om instituttstruktur bør og skal gjøres med noe ulik vekting mellom Trondheim og Gjøvik/Ålesund. Behovet for stedlig ledelse på instituttnivå vil være et sentralt tiltak for å etablere hensiktsmessige og helhetlige løsninger ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik.

III.2 Faglig tilhørighet er hovedprinsipp

Faglig tilhørighet som begrep favner inn identitet, verdier, faglig profil, vitenskapsteori, metoder med mer. Rapportene fra dekanene gir et nyansert og flersidig bilde av hovedprinsippet:

Disiplinfag

Utredningene om IV-, IE- og NT-fakultetene viser et disiplinfaglig prinsipp som grunnlag for tilrådingene. Også viserektor i Gjøvik legger til grunn et tydelig disiplinfaglig prinsipp når han anbefaler splitting av Avdeling for informatikk og medieteknikk (AIMT) i 2 institutt og 3 faggrupper fordelt på 2 fakultet. Forklaringen er at AIMT fram til i dag har utviklet seg til et typisk universitetsinstitutt, med robuste fagmiljø, sterk kompetanse og høye BOA-inntekter. For andre utredninger gjelder disiplinkriteriet for deler av fagporteføljen, blant annet for SU-fakultetets del.

Mellom disiplin og profesjon

Gjennom fusjonen ble NTNU forsterket med en bred profesjonsfaglig portefølje på områdene teknologi/ingeniør, helse, lærer og økonomi/ledelse. Mellom disiplin og profesjon ligger det innlysende spenningsfelt. Men det ligger også muligheter, slik mulighetsrommet er formulert i ett av målgrunnlagene: «Disiplinkunnskap skal kombineres med profesjonskunnskap for å sikre yrkesrelevansen i utdanningene på kort og lang sikt. Koblingen mellom disiplin- og profesjonsfag kan styrke alle fagmiljøer på studiestedene, når miljøene utnyttes på tvers. Med solid basis i disiplinfag kan profesjonsutdanningen gi perspektiver ut over egen profesjon» (Fusjonsplattformen).

SU-rapporten understreker nettopp mulighetene som ligger i at lærer- og lektorutdanningene samles og kan utnytte oppsidene ved disiplin- og profesjonsfag:

> *Det er utredningsgruppas mening at samtlige fagmiljø som bidrar i lærer- og lektorutdanningene har en gjensidig nytte av hverandre, studentene i lektorprogrammet vil tjene på en sterk profesjonsforankring, mens studentene i grunnskolelærerutdanningen vil tjene på en tung disiplinfaglig kompetanse.*

I MH-rapporten adresseres forholdet mellom disiplin og profesjon med grunnlag i en instituttstruktur på dagens DMF, som er tverrfaglig og til dels organbasert. Anbefalt forslag i MH-utredningen ligger i et pragmatisk rom mellom disiplin og profesjon:

Målene med fusjonen anses best realisert gjennom en instituttstruktur som tar utgangspunkt i faglige relasjoner og -synergier. En faglig tilnærming på tvers av profesjoner og disipliner er det beste svaret på morgendagens helseutfordringer og dermed på samfunnsoppdraget til et nytt fakultet for medisin og helsevitenskap. Dette i motsetning til å bygge organisasjonsstruktur rundt tradisjonelle profesjonsinndelinger eller geografisk plassering.

I rapporten som legger bakteppet for NTNUs nye økonomi-fakultet drøftes forholdet mellom disiplin og profesjon relativt inngående. Av de 5 økonomimiljøene har 4 en profesjonsfaglig struktur, mens Institutt for samfunnsøkonomi representerer det 5. og eneste disiplinfaglige instituttet. Drøftingen er instruktiv og gir gode innsikter utover økonomiområdet.

III.3 Faglige synergier og faglig integrasjon

Instituttstruktur er et kraftfullt integrasjonstiltak, og fusjonen skal trekkes ned til å omfatte 3.-nivået. Fusjonsmomentet er nå, og det bør utnyttes. Forslag som segregerer fusjonspartnere fra hverandre bør ikke besluttes. Splitting av enheter bør gjøres der hovedprinsippet om faglig tilhørighet tilsier det.

Mellom tilhørighet, identitet og mulige synergier er det nære koblinger. Faglig organisering er viktig, men ikke det eneste virkemidlet for å fremme synergier. Horisontale relasjoner på tvers av institutt og fakultet skal etableres og videreutvikles med synergier som mulighet. Men faglig organisering i institutt basert på faglig tilhørighet vil være et kraftig verktøy for å løse ut prosesser med faglige merverdier som mål.

Faglige synergier kan oppnås relativt raskt innen utdanningsområdet. NTNU har opprettet en rekke arbeidsgrupper som skal utrede samarbeids – og synergimulighetene innenfor de store utdanningsområdene. På forskningsområdet vil det normalt gå lengre tid før synergier vil oppstå.

I sin IE-utredning poengterer IME-dekanen at faglig integrasjon skjer når «… disiplin møter profesjon gjennom organisasjonsstrukturen. Instituttstruktur bør være et hovedinstrument for slik integrasjon mellom gamle NTNU og de tidligere høgskolene». Og han fortsetter sin anbefaling slik:

Modellen [IME-dekanens] *legger til grunn at faglig integrasjon best oppnås, og føringene i fusjonsplattformen best svares ut, ved at disiplin- og profesjonsmiljøer innenfor samme fagfelt som hovedregel kommer organisatorisk sammen i nye institutter, og at organisering etter faglig tilhørighet som hovedregel bør innebære at faglig parallelle eller faglig sterkt overlappende miljøer samorganiseres i institutter.*

Institutt basert på faglig tilhørighet gir gode utgangspunkt for å utvikle enhetlige strategier, hensiktsmessige ansvars- og myndighetslinjer og faglige synergier. Flere rapporter poengterer at høy integrasjon er ønskelig for å unngå uklare ansvarslinjer og overlapp.

III.4 Strategisk evne og økonomisk bærekraft

Strategisk evne og økonomisk handlingsrom har et godt stykke på vei direkte sammenheng med instituttstørrelse. Institutt med en bred økonomisk rygg gir god motstandskraft overfor temporære skift i finansieringsgrunnlaget. Et NTNU-institutt skal kunne håndtere svingninger i inntektene. Med forslagene til dekaner og viserektorer ligger det en samlet styrking av instituttene i form av tilsatte. De anbefalte forslagene adderer seg opp til 51 institutt. Det er en reduksjon fra dagens 69 institutt/fagavdelinger og en klar indikasjon på at snittstørrelsen på instituttene øker substansielt fra 2017.

Instituttstørrelse er et tema flere utredningsgrupper har adressert. NT- dekanen skriver at små institutt bør unngås, fordi ressursgrunnlaget er for svakt for stabil drift over år. IME-dekanen

understreker at flere uavhengige inntektsdrivere for instituttene er viktig. Med forslaget i AD-utredningen dobles så og si snittstørrelsen fra dagens 21 til 37 årsverk. I sin rapport understreker IVT-dekanen at IV-instituttene bør ha strategisk handlekraft og økonomisk handlefrihet uten at det er nødvendig med et 4. nivå. Han forslår Trondheimsbaserte institutt i størrelsesområdet 110 til 190 årsverk, en klar økning fra dagens snitt på 85 årsverk.

Rektor deler ambisjonen om enheter på 3.- nivå med strategisk kapasitet og økonomisk handlingsrom. I praksis innebærer dette institutt med en godt skodd bæreevne innen teknologi, lærer/lektor, helse og økonomi. Innen utøvende og kunstneriske områder bør det kunne gjøres unntak fra denne ambisjonen.

III.5 Lederutfordringer

Antall institutt ved fakultetene

Antall institutt har vært diskusjonstema i flere utredningsgrupper. En viktig begrunnelse bak IVT-fakultets reduksjon av antall institutt er at færre institutt skal lette samarbeid på tvers og muliggjøre effektiv ledelse og administrasjon med større grad av lokalt selvstyre. I utredningsprosessen gav NT-dekanen et styringssignal om at det nye fakultetet burde ha inntil 8 institutt, men helst ikke mer enn det. Dersom tallet på institutt ble høyere, ville det gi større lederspenn, redusert mulighet for godt ledersamspill og mer kostnader til lederstøtte og instituttadministrasjon.

Grunnlaget for god ledelse og behovet for økonomisk handlingsrom peker nokså klart mot at store institutt gir fordeler i forhold til mindre institutt.

Asymmetrisk instituttstruktur

I NT-utredningen skriver dekanen at store forskjeller i instituttstørrelse bør unngås fordi likeverdigheten mellom instituttene på fakultetet kan svekkes. Asymmetri som tema adresseres bredt i SU-rapporten. I SVT-dekanens forslag har Sosialantropologisk institutt 18 årsverk (10 UF-årsverk) og Institutt for lærerutdanning om lag 250 åv (175 UF-åv). Dekanen skriver at det «… må arbeides med å utvikle differensierte modeller som kan håndtere ulik instituttstørrelse og ulike styringsrelasjoner mellom fakultet og institutt både når det gjelder faglig-strategisk ledelse, økonomisk styring og administrativ organisering».

Asymmetri internt i et fakultet vil kunne legge beslag på mye lederoppmerksomhet. Store forskjeller i instituttstørrelse kan likevel være nødvendig, dersom andre hensyn trumfer en intensjon om symmetrisk instituttstruktur.

Kryssende lederlinjer mellom flere fakultet

Summen av anbefalte instituttforslag for NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik ville gitt institutt med kryssende fakultetslinjer, ved at instituttledere måtte rapportert til 2 eller 3 dekaner. Dette gjelder i hovedsak enheter som blir IV-tilknyttede institutt med basis i Avdeling for ingeniør- og realfag i Ålesund og Avdeling teknologi, økonomi og ledelse i Gjøvik. Ved disse avdelingene er noen fagmiljø tilknyttet utdanninger som det nye IE-fakultetet vil ha faglig ansvar for, men der altså instituttet ledes av IV-dekanen. Det er en tilsvarende relasjon mellom IV - og ØK-fakultetene ved NTNU i Gjøvik. Situasjonen skyldes ulik vekting av hovedprinsippet faglig tilhørighet og ønsket om å videreføre dagens enheter udelt i nye institutt. I løpet av utredningsprosessen er imidlertid divergensene mellom forslagene blitt noe redusert.

I flere instituttrapporter problematiseres forholdet faglig ansvar og faktisk fakultetstilknytning. I ØK-utredningen skriver utredningsgruppen at dersom økonomimiljøet på dagens Avdeling TØL ikke overføres til ØK-fakultetet, innebærer det at …

... budsjettansvar, faglig ansvar og personalansvar fordeles på to fakulteter. Utredningsgruppen vurderer dette som en uklar og uprøvd styringsmodell innenfor NTNU-systemet, og som en struktur som kan gi uklare faglige og strategiske føringer.

Rektor mener at NTNU ikke bør beslutte strukturer som løser opp det logiske forholdet mellom ansvar og myndighet i de fakultære ledelseslinjene. Dette ligger som en premiss i rektors tilråding (jfr. avsnitt IV.4)

Store og mangfoldig sammensatte institutt

I DMF-dekanens anbefalte forslag for MH-fakultetet vil Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie ha om lag 370 årsverk (250 UF-årsverk). Om forslaget skriver DMF-dekanen at instituttet vil ha faglige fellesnevnere blant annet i forhold til framtidens primærhelsetjeneste, men vil også peke i ulike vitenskapelige retninger. Han framhever utfordringene ved å samle en stor faggruppe innen sykepleie sammen med et lite fagmiljø fra Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap (SVT) inn i det nåværende samfunnsmedisinske instituttet. Videre understrekes det at et såpass sammensatt institutt forutsetter høy lederoppmerksomhet og at instituttet får en internorganisering i et formalisert 4.-nivå.

III.6 Et 4. nivå: Fagseksjonen[3]

I flere instituttrapporter uttrykkes det at et 4. nivå ikke er ønsket (IV- og ØK-utredningene, til dels også NT-rapporten). Andre utredningsledere har poengtert nødvendigheten av å formalisere et 4. nivå i form av fagseksjoner (NTNU i Gjøvik, MH- og SU- utredningene). NTNU har tidligere fattet en beslutning som gjelder et nivå under instituttnivået (S-sak 30/10). Da var utgangspunktet et annet og nokså underordnet det som er tilfellet med saken om instituttstruktur. Perspektivet nå er at et 4. nivå vil være nødvendig for å ivareta stedlig ledelse ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund for faggrupper som blir tilknyttet institutt i Trondheim. Videre vil det det være nødvendig med et 4. nivå dersom DMF-dekanens anbefalte forslag for MH-fakultetet vedtas. DMF-dekanen skriver at det «… vil være naturlig å vurdere støttefunksjoner for ledere på nivå 4, samt lokale virkemidler, myndighet og oppgaver knyttet til lederfunksjonen».

Det er nødvendig å foreslå allerede nå hvordan ***ledelse*** på et 4. nivå bør organiseres, som premiss for forslag om organiseringen i NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Dette tas opp i avsnitt under om ledelse (IV.3). For øvrig vil rektor vil fremme sak for styret om en eventuell formalisering av et 4. nivå til møtet i oktober d.å.

IV. Avsluttende vurdering og tilråding

Målet med ny instituttstruktur er at den skal medvirke til strategirealisering og underbygge NTNUs profil. Saken er kompleks og den er omfangsrik. Ny fakultets- og instituttstruktur skal gjennomføres for fagmiljø i og mellom 3 byer i Sør-Norge. Etablerte enheter skal splittes, andre videreføres i nye fusjonerte institutt. Navn på nåværende og nye grunnenheter skal vurderes og foreslås. Disiplinfaglige vurderinger møter profesjonsfaglige, og forskningsprofilerte fagmiljø skal sammen med utdanningsorienterte foreslå faglig organisering i felles fakultet.

Mangfoldet til tross er faglig organisering i institutt én og samme sak med innbyrdes avhengige delmengder. I fellesskap har fusjonspartnerne bestemt at NTNU skal ha rom for at fag, mennesker

[3] Fagseksjon i instituttstruktursaken må ikke forveksles med fagseksjoner ved dagens Fakultet for lærer- og tolkeutdanning. Ved FLT er fagseksjon uformelle faggrupper der seksjonsleder er koordinator, men uten lederoppgaver.

og kulturer kan utvikle sine egenarter samtidig som vi skal skape felles identitet på tvers av fag og geografi. NTNU skal ha en tydelig politikk for å utvikle campusene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, og i Trondheim blir enhetlig campusutvikling svært viktig utviklingsprosjekt kommende år.

IV.1 To styremøter

For å få en håndterbar styrebehandling fordeles instituttsakens vedtakstema slik mellom juni – og augustmøtene:

Junimøtet	Augustmøtet
Organisering av institutt ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund	NTNUs samlede instituttstruktur
Organisering av den faglige aktiviteten for øvrig ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund	Vitenskapsmuseets institutt
Stedlig ledelse ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund	Instituttnavn, med basis i delegasjon til rektor

Det vil i tillegg være aktuelt med egen styrebehandling av sentra og andre enheter under instituttnivået, og saken er lagt til oktobermøtet.

Bakgrunnen for denne kronologien er at beslutningen om faglig organisering i Trondheim er avhengig av de avklaringene som vedtak om virksomheten ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund gir.

I augustmøtet legges det følgelig opp til endelig behandling av NTNUs samlede instituttstruktur, med unntak av de vedtak som allerede er fattet i junimøtet og som gjelder stedlige institutt i Gjøvik og Ålesund. Blant annet betyr dette at følgende tema styrebehandles i augustmøtet:

- ✓ NTNUs samlede instituttstruktur, herunder konsekvenser for de nye fakultetene av junimøtets vedtak om instituttstruktur ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.
- ✓ Forslag og oppspill i SU-fakultetsutredningen vedrørende styring og ledelse av lærer-/lektorutdanningene og om disiplininstituttene ved NTNU.
- ✓ Innplassering av dagens institutt ved Fakultet for teknologi (FT, tidl. HiST) ved IE-, IV- og NT-fakultetene, herunder bioingeniørfag ved dagens FT.

IV.2 Beslutningskraft er nødvendig ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik

De tidligere høyskolene i Gjøvik og i Ålesund har gjennom systematisk samarbeid med industrielle partnere utviklet faglig sterke campuser med sømløst samspill mellom arbeidsliv og utdanning, forskning og nyskaping. Utover sterke teknologi – og IKT-baserte fagmiljø har høyskolene over tid opparbeidet solide fagmiljø og utdanninger innen helse, medieteknikk, økonomi og biologiske fag. Den samlede virksomheten gir viktig og etterspurt kompetanse til Vest- og Østlandets arbeidsliv og til landet for øvrig.

I sine rapporter har viserektorene framhevet behovet for stedlig beslutningskraft i Gjøvik og i Ålesund for at NTNU skal kunne framstå med tydelig identitet i regionene. I fall virksomheten organiseres i hovedsak under instituttledelse i Trondheim, kan dette føre til at fagmiljø og lokal

ledelse mister slagkraft regionalt og nasjonalt. Stedlige institutt i Ålesund og i Gjøvik vil sikre at fagmiljøene har beslutningskraft på et nivå som gir hensiktsmessig og målrettet dialog med arbeid- og samfunnsliv og med fakultetsledelsene i Trondheim. Direktelinjen mellom dekan og stedlig instituttledelse er viktig for å oppnå faglige synergier mellom NTNUs 3 campuser, og den er en viktig forutsetning for en samlende strategiutvikling ved fakultetene.

Rektor deler viserektorenes argument for å sikre beslutningskraft gjennom instituttledelse. Tilrådingen til styret blir derfor stedlige institutt i et antall som bør kunne gi god og målrettet beslutningskraft ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kommende år.

IV.3 Ledelse ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik

Flere lederstillinger og lederfunksjoner er nødvendige for å ivareta driften i Ålesund og NTNU i Gjøvik. Følgende korte beskrivelse ligger som underlag til rektors tilråding.

Viserektor

Viserektorenes ansvar og arbeidsoppgaver framgår av egne tilsettingssaker i styrets junimøte. Viserektorene vil være koordinerende instans mellom institutt og fagseksjoner i samråd med dekanene. Viserektorene deltar i dekanmøtene og leder stedlige campusråd. De vil være sentrale i samspillet med arbeids- og samfunnsliv i regionene rundt Oppland og Møre. Viserektorene skal ikke krysse linjene innad mellom instituttleder og dekan, men bidra til samordning på tvers av fagenhetene på sine campus. Det vil være naturlig del av rollen at viserektorene tar selvstendige faglig initiativ i nært samspill med stedlig ledelse og aktuelle dekaner.

Instituttleder

Instituttleder tilsettes av kompetent tilsettingsorgan ved fakultetet, leder daglig drift ved instituttet og inngår i dekanens ledergruppe. Instituttleder tilsettes på åremål for 4 år. I NTNUs Styringsreglement er arbeidsoppgavene for instituttlederstillingen listet opp (kap. 4).

Instituttnestleder

Instituttnestleder oppnevnes av instituttleder. Dette ikke en lederstilling, men en lederfunksjon som tilsvarer et 50% årsverk. Lederfunksjonen kan være aktuell dersom et institutt ledet fra Gjøvik eller Ålesund har tilknyttet fagmiljø med stor virksomhet i Trondheim. En distinksjon mellom denne funksjonen og funksjonen som fagseksjonsleder er at instituttnestleder er relevant lederfunksjon dersom instituttet ikke vurderer et eget formalisert 4. nivå som hensiktsmessig. En funksjon som fagseksjonsleder forutsetter et eget 4. – nivå ved instituttet.

Fagseksjonsleder

Fagseksjonsleder oppnevnes av instituttleder. Dette er en lederfunksjon som tilsvarer 50% årsverk. Lederfunksjonen er ny ved NTNU. Fagseksjonslederen skal lede en formalisert 4. nivå-enhet, som vanligvis vil være tilknyttet et institutt i Trondheim. Fagseksjonsleder får sine oppgaver fra instituttleder og samspiller nært med denne. Medarbeidersamtaler vil være ett aktuelt gjøremål. Det vil være nødvendig med langsiktig stabilitet i denne lederfunksjonen. Derfor bør fagseksjonsledere oppnevnes for 4 år.

IV.4 Rektors tilråding om organisering og ledelse ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik

Rektors tilråding er basert på to prinsipp:

- NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund bør ha stedlig beslutningskraft på instituttnivå i et antall som sikrer hensiktsmessig og målrettet dialog med arbeids – og samfunnsliv og med fakultetsledelsene i Trondheim.
- Den faglige organiseringen skal sikre entydige ansvars – og myndighetslinjer, blant annet ved at instituttlederne rapporterer til instituttets overordnede fakultet.

Tilrådingen er i hovedsak basert på anbefalte eller subsidiære forslag som gjelder NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og IV-, IE –, ØK- og AD-fakultetene. Tilrådingen er forskjellig fra anbefalt forslag i MH- utredningen.

Delegasjon til rektor som gjelder den øvrige organiseringen ved NTNU i Gjøvik

Gjennom rektors forslag vil alle fagmiljø ved NTNU i Ålesund bli organisert med stedlig instituttledelse i Ålesund. Ved NTNU i Gjøvik er imidlertid ikke alle fagmiljø foreslått plassert i en stedlig instituttstruktur, fordi disse miljøene etter rektors vurdering bør inngå i institutt i Trondheim. Fram mot augustmøtet blir det nødvendig å gjøre en nærmere avklaring om institutt-tilknytning for disse fagmiljøene. Ledere på flere nivå vil være involvert i arbeidet. Rektors vurdering er at det ikke er hensiktsmessig at styret treffer beslutning av faggruppers plassering i understrukturen til instituttnivået. Men det vil være nødvendig å avklare de nevnte fagmiljøenes instituttvise tilknytning og legge dette inn som premiss i tilrådingen til endelig styrevedtak i styrets augustmøte. Totalt handler det om et antall stillinger som anslagsvis adderer seg opp til 50-60 årsverk ved NTNU i Gjøvik.

Mot denne bakgrunn ber rektor om styrets delegasjon for å beslutte de aktuelle fagmiljøenes instituttvise tilknytning. Styret vil uansett gjøre den samlede beslutningen om instituttstruktur i august. Fagmiljøene det gjelder er:

<u>NTNU i Gjøvik, fagmiljø/deler av enheter tilknyttet institutt i Trondheim:</u>

Økonomi og ledelse
Fagmiljøet blir del av Fakultet for økonomi og skal tilknyttes aktuelt institutt.
Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse.

Design/medieteknikk
Fagmiljøet blir del av Fakultet for arkitektur og design og skal tilknyttes aktuelt institutt.
Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling informatikk og medieteknikk.

Datateknologi og informatikk
Fagmiljøet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk og skal tilknyttes aktuelt institutt. Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling informatikk og medieteknikk.

Elektronikk
Fagmiljøet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk og tilknyttes aktuelt institutt. Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling informatikk og medieteknikk og Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse.

Matematikk
Fagmiljøet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk og tilknyttes aktuelt institutt. Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse.

*****

Vedlegg:

1. Sammendrag, rapportene fra fakultetene/NTNU Gjøvik/NTNU Ålesund
2. 10 sluttrapporter/utredninger fakultetene/NTNU Gjøvik/NTNU Ålesund finnes her.

Vedlegg 1

S-sak 31/16 Faglig organisering – ny instituttstruktur ved NTNU. Første behandling

Sammendrag: forslagene fra dekaner og viserektorer

Hensikten med sammendraget er å gi en essens i tekst og tall av de 10 rapportene med en noenlunde lik redaksjonell formel. Sammendraget består av 2 deler, en tekstdel og en tekst/tall-del som viser foreløpige instituttnavn, enhetene som inngår i foreslåtte institutt og nøkkeltall for tilsatte-årsverk.

Tekstsammendraget representerer ca. 12– 15% av rapportenes tekstmengde. For å få det komplette bildet med problemstillinger, kryssende forslag og nyanserikdom vises det til instituttrapportene.

*Rapportene fra dekaner og viserektorer finner en **HER.***

De nye fakultetsnavnene med forkortelser

Følgende forkortelser for de nye fakultetene er brukt i sammendraget:

Fakultet for ingeniørvitenskap = **IV**
Fakultet for naturvitenskap = **NT**
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk = **IE**
Det humanistiske fakultet = **HF**
Fakultet for medisin og helsevitenskap = **MH**
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap = **SU**
Fakultet for økonomi = **ØK**
Fakultet for arkitektur og design = **AD**

Nye instituttnavn

Alle nye instituttnavn i sammendraget har status som forslag fra dekaner og viserektorer.

***

Del 1

Fakultet for ingeniørvitenskap (IV-fakultetet, 'fakultet A')

Forslagene

1. IVT-dekan/utredningsleder fremmer 2 alternative forslag for det nye IV-fakultetet, begge med 8 institutt. I den anbefalte A-modellen foreslås at en udelt Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse (heretter **TØL**) ved NTNU i Gjøvik danner Institutt for vareproduksjon og byggteknologi. I utgangspunktet er matematikkgruppen ved TØL trukket ut, og dette er avklart. Ved NTNU i Ålesund foreslås at dagens Avdeling for maritim teknologi og operasjoner (heretter **AMO**) og en udelt Avdeling for ingeniør- og realfag (heretter **AIR**) fusjonerer og danner et institutt for Ingeniørfag og maritime operasjoner.

2. I subsidiær modell B foreslås splitting av begge de nevnte avdelingene. Ved Gjøvik handler dette om deler av en elektrogruppe ved avdeling TØL, i Ålesund om IKT- og realfagsgrupper ved AIR.

3. IVT-dekanen anbefaler ikke splitting av de to aktuelle ingeniøravdelingene i Gjøvik og Ålesund, men skriver at modell B kan aksepteres. Modell B har en sterkere grad av struktur basert på faglig slektskap. Fakultetet er åpen for ulike løsninger for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

4. Eksisterende instituttstruktur for dagens IVT er revurdert og innebærer en reduksjon fra 9 til 6 nåværende IVT-institutt.[1] 6 av IVT-instituttene blir til 3 gjennom internfusjoner. Begrunnelsen for reduksjonen ligger i at kontrollspennet ikke skal bli for stort etter fusjonen. De tre instituttene Energi- og prosessteknikk, Marin teknikk og Konstruksjonsteknikk videreføres som 3 selvstendige institutt i både modell A og modell B.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

5. Høyest mulig grad av integrasjon ønskes for å unngå overlapp og uklare ansvarslinjer. Det disiplinfaglige prinsippet gjøres gjeldende i Trondheim ved at samme fagområder legges i samme fakultet og helst i samme institutt.

6. Redusert antall institutt gir større institutt. De 6 foreslåtte Trondheimsinstituttene er på lag 110 – 190 årsverk, totalt alle stillingsgrupper. Anbefalte institutt ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund er noe mindre. Større institutt begrunnes ut fra at forslagene gir større strategisk handlingskraft og økonomisk handlefrihet, og for at fagmiljøene skal oppfylle høye ambisjoner innen forskning og utdanning.

7. IVT-dekanen ønsker ikke større institutt for IV-fakultetet enn ca. 190 årsverk. Meget store institutt kan utløse behov for et 4. nivå, og et 4. nivå ønskes ikke.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

8. Geografiske hensyn gjør at det avvikes med modell A fra hovedprinsippet om faglig tilhørighet ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Modell A innebærer et nytt IV-institutt (videreføring av avdeling TØL) ved NTNU i Gjøvik med en faggruppe økonomi og deler av en faggruppe elektro, der aktuelle utdanninger tilknyttet disse to faggruppene ligger på henholdsvis ØK- og IE-fakultetene.

---

[1] Her sees det bort fra Institutt for produktdesign, som er det 10. institutt ved dagens IVT-fakultet. IPD ble i vedtak i S 3/16 overført til Fakultet for arkitektur og design.

Tilsvarende situasjon oppstår ved NTNU i Ålesund med modell A, der faggruppene IKT og realfag (tidl. AIR) vil ligge under IV-dekanens ansvar, mens ansvaret for de aktuelle utdanningene disse faggruppene er tilknyttet ligger hos IE-dekanen.

I modell B unngås situasjonen med kryssende ansvarslinjer, fordi de aktuelle faggruppene her er trukket ut av IV-fakultetet.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

9. Forslagene fra IVT-dekanen tangerer og/eller krysser forslag fra rapportene som gjelder IE- og ØK-fakultetene og viserektorene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Se disse.

Campusutvikling

10. IVT-dekanen understreker behovet for samlokalisering i Trondheim. Dette gjelder de 6 IVT-instituttene som fusjonerer til 3, og det gjelder 2 institutter fra Fakultet for teknologi (Bygg og miljø, Maskinteknikk og logistikk), som foreslås integrert med samsvarende institutt på Gløshaugen.

Fakultet for naturvitenskap (NT-fakultetet, 'fakultet B')

Forslagene

1. NT-dekanen/utredningsleder fremmer 2 alternative forslag for det nye NT-fakultetet og anbefaler modell 1. Begge modeller har 7 institutt. Skillet mellom modellene går på organiseringen av dagens Avdeling for biologiske fag (NTNU i Ålesund) og Institutt for bioingeniørfag (Fakultet for teknologi, tidligere HiST, heretter **FT**).

2. I begge modeller er instituttene Fysikk, Kjemi og Kjemisk prosessteknologi uendret. I begge modellene foreslås også sammenslåing mellom instituttene Bioteknologi (NT) og Matteknologi (FT), og dessuten mellom instituttene Materialteknologi (NT) og Kjemi og materialteknologi (FT).

Begrunnelser, prinsipp, premiss

3. Faglig tilhørighet og synergier er sentrale begrunnelser, og begge modeller kan gi faglige synergier.

4. En premiss i utredningsprosessen ved NT har vært at institutt ikke skal splittes i denne strukturprosessen. Det vurderes som nødvendig for å unngå en gjennomgripende endring innenfor utredningsprosessens korte tidsperiode. NT-utdanningene har stort innslag av laboratorie- og feltarbeid og praksis, og det forutsetter velfungerende institutter og stor grad av stabilitet.

5. Antall institutt og instituttstørrelse: Dekanen satte i utgangspunktet en grense oppad til 8 institutt under henvisning til mulighetene for godt ledersamspill og fordi kostnadene øker noenlunde proporsjonalt med antall institutt. Små institutt bør unngås, fordi de til vanlig gir et for svakt ressursgrunnlag for stabil faglig vekst enn større institutt, som lettere kan tåle temporære svingninger i inntektene. Videre bør det unngås større variasjoner i instituttstørrelse. Asymmetrisk instituttstruktur kan gi uheldig ubalanse ved fakultetet.

6. I modell 1 blir Bioingeniørfag fra Fakultet fra teknologi et selvstendig institutt mens Avdeling for biologiske fag (NTNU i Ålesund) integreres med Institutt for biologi (NT). I modell 2 foreslås fusjon mellom de to nevnte høyskoleenhetene. NT-dekanen påpeker at verken et eget «HiST» -institutt (Bioingeniørfag) eller sammenslåing mellom de to tidligere høyskoleenhetene med stor avstand imellom er optimale løsninger.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

7. Geografi vurderes som mindre viktig enn faglig tilhørighet som vurderingskriterium, men bør telle ved innplasseringen av Avdeling for biologiske fag. Selv om et 4. nivå ikke er ønskelig, foreslås det et formalisert 4. nivå for Biologiske fag ved NTNU i Ålesund, slik at behovet for stedlig ledelse blir ivaretatt.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

8. NT-dekanen og viserektor ved NTNU i Ålesund har ulike anbefalte forslag når det gjelder Avdeling for biologiske fag. Viserektor foreslår et eget, selvstendig institutt for Biologiske fag, mens NT-dekanen forslår en 4.-nivå enhet som ligger under et institutt i Trondheim.

Campusutvikling

9. Utredningsleder peker på behovet for samling på Gløshaugen av tidligere HiST-enheter. En avgjørende premiss i denne sammenhengen bør være at infrastrukturen må legges til rette for de ulike faglige aktivitetene som skal inn i bygningsmassen.

Andre forhold

10. Det vises til behovet for å få en snarlig avklaring om framtidig plassering av grunnutdanning i fysikk ved NTNU. Fakultetet forventer at Institutt for fysikk får en lederrolle i all fysikkutdanning ved NTNU, og ber om at temaet tas opp at etter instituttstruktur er fastsatt. Spørsmålet tangerer IE-fakultetets forslag, og det vises til dette.

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE-fakultetet, 'fakultet C')

Forslagene

Utredningsgruppen er splittet i et flertall med IME-dekan/utredningsleder og et mindretall. Det fremmes ulike forslag fra flertalls- og mindretallsgruppene.

1. <u>Utredningsleders forslag (modell II):</u>

- 8 institutt, derav et tverrfaglig institutt på basis av fagmiljøene IKT og realfag ved Avdeling for ingeniør- og realfag (NTNU i Ålesund), og et institutt med foreslått navn Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi på basis av Institutt for telematikk (Trondheim) og NISLab (Norwegian Information Security laboratory) ved Avdeling for informatikk og medieteknikk (NTNU i Gjøvik).
- Høy grad av faglig integrasjon i Trondheim på basis av faglig tilhørighet mellom «HiST» - og IME-institutt.

2. <u>Mindretallets forslag (modell I):</u>

- 10 institutt, derav et tverrfaglig institutt ved NTNU i Ålesund og et tverrfaglig institutt i Gjøvik
- Vesentlig mindre grad av faglig integrasjon i Trondheim, ved at de tre FT-instituttene Allmennfag (IALM), Informatikk og e-læring (IIE) og Elektronikk og fornybar energi (IEFE) videreføres som egne institutt.

3. Felles for modellene er like forslag for de IE-relaterte fagmiljøene ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

4. <u>Utredningsleders begrunnelse</u>

- Her sitert: *«Modell II: Faglig integrasjon skjer når disiplin møter profesjon gjennom organisasjonsstrukturen. Instituttstruktur bør være et hovedinstrument for slik integrasjon mellom gamle NTNU og de tidligere høgskolene».*

- Fagmiljø fra (gamle) NTNU og de tidligere høgskolene bør som hovedregel samorganiseres i nye institutt med et samtidig fokus på både forskning og utdanning, uavhengig av om man i dag primært driver siv.ing. - eller bachelor-ingeniørutdanning. Dette vil gi den beste integreringen, styrking og koordinering av overlappende fagmiljøer og deres arbeidsoppgaver på tvers av de tidligere fusjonspartnerne, gjennom felles deltakelse i alt det som hører til i et institutts indre liv.

- Dette vil også gi langt mer robuste institutt, hvert med flere uavhengige inntektsdrivere og en bredere portefølje av utdannings- og forskningsaktiviteter.

- Denne modellen vil gi gode argument for en helhetlig campusløsning i Trondheim på sikt, slik at overlappende fagmiljø lokalisert på ulike campuser i Trondheim blir samlokalisert.

5. <u>Mindretallets begrunnelse:</u>
   - Her sitert: *«Modell I: Faglig tilhørighet har to ulike betydninger for disiplins- og profesjonsmiljøer. Andre virkemidler enn instituttstruktur kan skape faglig integrasjon mellom mange av fagmiljøene ved gamle NTNU og de tidligere høgskolene».*

   - Faglig tilhørighet bør gis ulikt innhold for miljøer som driver hhv. teori- og forskningstung utdanning, og praksis- og profesjonsorientert bachelor-/ingeniørutdanning. Den viktigste formen for faglig tilhørighet for de som støtter denne modellen er tilhørigheten til et samlokalisert, tverrfaglig fellesskap rundt felles utdanningsoppdrag. Det er viktig at profesjonsstudiene ivaretas av en identifiserbar enhet som via nært samarbeid har ansvar for studiet.

   - Instituttorganisering anses i denne modellen å være mindre viktig for å oppnå faglig integrasjon på tvers av gamle NTNU og de tidligere høgskolemiljøene.

Et 4. nivå?

6. Et 4. nivå kan bli nødvendig ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

7. Forslag som gjelder enheter og faggrupper ved NTNU i Gjøvik:
   Det foreslås fagbaserte integrasjoner mellom enheter og faggrupper i Gjøvik og samsvarende IE-institutt i Trondheim.

8. Forslag som gjelder enheter og faggrupper ved NTNU i Ålesund:
   Det foreslås et tverrfaglig, stedlig IE-institutt for IKT og realfag, basert på faggruppene IKT og realfag ved Avdeling for ingeniør- og realfag.

9. Uansett valg av stedlige løsninger i Gjøvik og Ålesund skal tilsatte med hovedsakelige arbeidsoppgaver innen IKT og realfag ha sitt tilsettingsforhold ved IE-fakultetet. Dette er en nødvendig forutsetning for at IE-dekanen skal kunne utøve sitt ansvar og myndighet.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

Forslaget fra IME-dekanen tangerer og til dels krysser forslag i andre utredninger:

- <u>IV-utredningen:</u> anbefalt forslag her er at avdeling AIR går sammen med Avdeling for maritim teknologi og operasjoner (AMO) inn i ett samlet institutt ved NTNU i Ålesund under IV-fakultetet. Dette står i motstrid til forslaget i IE-utredningen, der IKT- og realfagsgruppene ved AIR danner et eget tverrfaglig IE-institutt. Men IV-utrednings

subsidiære forslag legger til rette for en splitt av AIR, og dermed til et samsvar mellom IV- og IE-gruppenes utredninger.

- NTNU i Gjøvik**:** Viserektors forslag samsvarer med IE-utredningslederens for aktuelle faggrupper.

- NTNU i Ålesund: Anbefalt forslag til viserektor i Ålesund er ingen splitting av AIR, slik det foreslås i IE-utredningen. Men viserektor åpner for splitt av AIR dersom det blir kompliserte styrings- og ledelseslinjer, jfr. forslaget under NTNU i Ålesund.
- IME-dekanens forslag om interimløsning for Institutt for allmennfag (FT) tangerer fagområder til NT- og HF-fakultetene. Hans forslag er at allmennfaginstituttet videreføres som en eget enhet for en periode på maks 2 år. Før utløpet av perioden overføres henholdsvis en fysikkgruppe til NT-fakultetet og en norskgruppe til HF-fakultetet. Samtidig integreres det resterende allmennfaginstituttet inn i matematikkinstituttet ved IE-fakultetet.

Campusutvikling

10. I utredningen understrekes det at samlokalisering av institutter med tilhørende infrastruktur og rimelig fysisk nærhet mellom samarbeidende institutter bør være et mål for campusutviklingen i Trondheim på kort og lengre sikt.

Det humanistiske fakultet (HF, 'fakultet D')

Forslagene

Anbefalingene fra arbeidsgruppen ledet av HF-dekanen er:

- Arbeidsgruppen anbefaler at dagens instituttstruktur ved HF beholdes.
- Arbeidsgruppen anbefaler at tegnspråk- og tolkeutdanningene (fra FLT) organiseres ved Institutt for språk og litteratur (ISL) og at fagmiljøet lokaliseres ved Institutt for språk og litteratur på Dragvoll.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

1. Ut fra faglig slektskap, samarbeid og forbindelser mener arbeidsgruppen at fagmiljøet tegnspråk og tolk må organiseres ved ISL i tilknytning til fagmiljøet i logopedi og i språkvitenskap.

2. I utredningen pekes det på fusjonshistorien ved HF senere år, der fakultetet gikk fra 9 til 6 institutt (2013). Arbeidsgruppen mener derfor det ikke er hensiktsmessig å gjøre endringer av dagens instituttstruktur. Erfaringene er at det tar tid å bygge nye institutter, og at instituttene ved HF nå fungerer godt.

3. HF-fakultetet stiller seg positiv til eventuell senere overflytting av en HF-relatert gruppe fra Institutt for allmennfag/IE-fakultetet til HF. (Jfr. avsnittet om IE-fakultetet over.)

Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH-fakultetet, 'fakultet E')

Forslagene

1. DMF-dekanen fremmer en omforent innstilling fra utredningsgruppen:

    - En anbefalt modell (modell 1) med 6 institutt. Modellen bygger i hovedsak på eksisterende tverrfaglig instituttstruktur ved dagens DMF.

- Sekundært anbefales en modell med 7 institutt (modell 2). Denne modellen har et eget institutt for sykepleie- og helsevitenskap.
- Felles for begge modeller er:
  - Et nytt institutt for Psykisk helse.
  - De 2 DMF-instituttene Kreftforskning og molekylærmedisin og Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer blir ikke berørt av integrasjonen av høyskolemiljøene.
  - Kavliinstituttet legges som senter direkte under dekan.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

2. Målbildet bak forslagene er fusjonens fagligbaserte begrunnelse og Fusjonsplattformens mål og ambisjoner. Dette målbildet vurderes best ivaretatt og realisert ved en integrasjon som er tuftet på faglige relasjoner og synergier. Profesjonsutdanningene ved høyskolene er innplassert etter en forventning om faglig synergi og vitenskapelig fellesskap. En faglig tilnærming på tvers av profesjoner og disipliner er det beste svaret på morgendagens helseutfordringer og dermed på samfunnsoppdraget til et nytt fakultet for medisin og helsevitenskap.

3. Det er også lagt praktiske og til dels organisatoriske premiss til grunn, blant annet instituttstørrelse og lederspenn. Mer geografisk - og politiskbaserte hensyn har i ikke vært utslagsgivende for forslagene, men temaene har vært oppe i utredningsgruppens drøftinger.

4. En premiss for forslagene er at det ikke gjennomføres større endringer enn nødvendig. Fagmiljøene ved de tidligere høyskolene integreres derfor inn i den eksisterende DMF-strukturen, der sannsynligheten er størst for faglig synergi og vitenskapelig utvikling.

5. Institutt- og klinikkstruktur: DMF og St. Olavs hospital arbeider med en kongruent organisatorisk struktur mellom framtidige MH-institutt og klinikkene ved universitetssykehuset St. Olavs Hospital. Utfallet av dette arbeidet kan føre til justeringer i den faglige organiseringen ved MH-fakultetet.

6. Argumentet for et eget sykepleie – og helsevitenskapelig institutt i modell 2 ligger i et ønske om å samle tre store sykepleieutdanningene med tanke på en felles sykepleievitenskapelig plattform og identitet.

7. Fysioterapi, Ergoterapi og Audiologi foreslås lagt inn i et nytt institutt for Nevromedisin og bevegelse. Dette åpner så for å flytte ut andre fagmiljø fra dagens Nevromedisin til et institutt for Psykisk helse

8. I det foreslåtte instituttet for Psykisk helse samles flere fagmiljø fra dagens Nevromedisininstitutt, fra høyskolene og fra flere sentra. Det nye instituttet bidrar til å løfte psykisk helse i tråd med helsepolitiske prioriteringer. Etableringen medvirker til å forberede realiseringen av et senter for psykisk helse ved universitetssykehuset. Dette legger til rette for nær kontakt med somatikken.

Et 4. nivå?

9. Med store institutt blir det nødvendig med formalisering av nivå 4 for å redusere lederspenn og styrke medvirkning og informasjon. I det anbefalte forslaget (modell 1) om et institutt for Samfunnsmedisin og sykepleie (om lag 370 årsverk totalt) blir det en særskilt utfordring å samle og integrere et stort sykepleiemiljø, et lite helsevitenskapelig miljø (fra Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, SVT) og det eksisterende samfunnsmedisinske fagmiljøet.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

10. Utredningsleder ser utfordringene for fagmiljøene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, som vil kreve betydelig lederfokus. Direkte medvirkning fra stedlig ledelse i disse byene skal sikres gjennom regelmessige møter i dekanens ledergruppe.

11. Sykepleiemiljøene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund integreres i et stort institutt for Samfunnsmedisin og sykepleie (modell 1) eller subsidiært i et institutt for Sykepleie- og helsevitenskap (modell 2), på like linje med sykepleiemiljøet i Trondheim. I begge modeller vil sykepleiemiljøene inngå som enhet på 4. nivå.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

12. Det er divergerende forslag mellom DMF-dekanens anbefalte modell med 4. nivå for de helse – og sykepleiefaglige enhetene og viserektorenes innstilling. Viserektorene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund anbefaler instituttnivå som videreføring av udelte helsefaglige avdelinger inn i det nye MH-fakultetet.

Andre forhold

13. En stegvis innføring av ny instituttstruktur ble drøftet. Utredningsgruppen konkluderte med at en etappevis organisering i institutt ville gi uro over en lengre tid, og kunne gått ut over primæroppgavene, tilsatte og studenter. Gruppen anbefaler derfor å innføre en enhetlig hovedmodell pr 1. januar 2017. Senere justeringer blir vurdert når behovene melder seg.

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Forslagene

Utredningsleder og en samlet utredningsgruppe anbefaler overfor rektor (her forkortet og redigert):

1. Rektor bes utrede hvilken rolle et nytt samlet institutt for Lærerutdanning skal ha i lærerutdanningen ved NTNU, gjennom sammenslåing av Fakultet for lærer- og tolkeutdanning, tidl. HiST (heretter **FLT)** og Program for lærerutdanning (heretter **PLU**). Faglig synergi mellom miljøene avhenger av å se hele NTNUs lærerutdanningsportefølje (1-13) i sammenheng. Dagens organisering karakteriseres av et mangfold av modeller når det gjelder styring i forholdet mellom nivå 1, 2 og 3. PLU og FLT har lagt ulike prinsipper til grunn for intern organisering. Hvis det blir etablert et felles institutt, må det snarest sette i gang en prosess for å utvikle en god modell for organisering av nivå 4.

2. Sosialt arbeid og funksjonshemming i dagens Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap (ISH) og sosialt arbeid og barnevern i dagens Fakultet for helse- og sosialvitenskap (tidl. HiST, heretter **FHS**) slås sammen til et nytt institutt for Sosialfag.

3. Instituttene Sosiologi og statsvitenskap, Geografi og Sosialantropologi består og videreføres som 3 institutt. Fagmiljøene har behov for å få bedre kunnskap om hva slags rammebetingelser fusjonen, den nye økonomimodellen og det nye fakultetet vil gi for de fire disiplinmiljøene. Dette vil være et nødvendig grunnlag for en diskusjon om eventuell endring i instituttstruktur. Utredningsgruppen oppfordrer samtidig ledelsen både på NTNU- og fakultetsnivå til gi tydelige styringssignaler om hvilke økonomiske rammebetingelser NTNU som breddeuniversitet vil gi til små disipliner med utfordringer knyttet til finansieringsgrunnlag framover.

Ytterligere begrunnelser, prinsipp, premiss

4. Målet om å skape faglige synergier mellom de to lærerutdanningsmiljøene sto sentralt i styrets beslutning om fusjon, og det kommer tydelig til uttrykk i Fusjonsplattformen. Sentrale problemstillinger i den utredningen rektor bes iverksette, er blant annet knyttet til forholdet

mellom styring av lektorutdanningen og grunnskolelærerutdanningen, disiplinfagets plass i profesjonsutdanningene, gjennomgående profesjonsforankring, praksisopplæring og skikkethet og undervisningskvalitet og målgruppekjennskap i all lærerutdanning (1-13).

5. Innenfor lærerutdanningen har PLU vært positiv til sammenslåing mens FLT har vært kritisk. Innenfor lærerutdanningen har argumentet om strategisk tyngde blitt tillagt større vekt.

6. Etableringen av et samlet institutt for Lærerutdanning kan tidligst være på plass fra 1.8. 2017. Det bør imidlertid ansettes ny instituttleder fra 01.01.2017 slik at vedkommende kan arbeide med etableringen av ett felles lærerutdanningsinstitutt frem til 1. august.

7. Etableringen av det nye fakultetet samler sosialfaglige miljøer innenfor ISH ved dagens SVT og fagmiljøer innenfor sosialt arbeid og barnevern ved FHS. Disse fagmiljøene har et tydelig faglig fellesskap med potensielle synergier, særlig når det gjelder forholdet mellom bachelor- og masterutdanninger.

8. En mulig sammenslåing mellom ISS, GEO og SANT er ikke direkte knyttet til samordning mellom fagmiljøer fra ulike fusjonspartnere. Utredningsgruppen mener mente likevel at spørsmålet måtte diskuteres i form av en intern høring, som en mulig konsekvens av endringer i fakultetenes faglige sammensetning etter fusjonen. Stor variasjon i instituttstørrelse og utfordringer knyttet til å være et lite institutt i et NTNU der utviklingen i hovedsak går i retning større enheter, reiser problemstillinger knyttet til strategisk evne og økonomisk handlingsrom på instituttnivå og styringsrelasjoner mellom institutt- og fakultetsnivå.

Et 4. nivå?
Ja, det vises til punkt 1 over.

Geografiske forhold
Nei, alle fagmiljø og enheter er i Trondheim.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger
Nei.

Campusutvikling
9. Utredningsgruppen mener at rask samlokalisering er en svært viktig betingelse for utvikling av faglige synergier innenfor nyetablerte institutter. Utredningsgruppen ber rektor om å søke å finne løsninger for snarlig samlokalisering både av sosialfagene og lærerutdanningen.

Andre forhold
10. Utredningsgruppen legger til grunn at det nye SUV-fakultetet vil få en krevende styringsstruktur i forholdet mellom nivå 2 og 3 på grunn av stor grad av asymmetri i instituttstørrelse. Det må arbeides med å utvikle differensierte modeller som kan håndtere ulik instituttstørrelse og ulike styringsrelasjoner mellom fakultet og institutt både når det gjelder faglig-strategisk ledelse, økonomisk styring og administrativ organisering. For fagmiljøene innenfor de små disiplinene har hensynet til faglig identitet og medvirkning – særlig i det fusjonerte NTNU – veid tyngre enn argumenter knyttet til potensielt større strategisk tyngde gjennom å være et større institutt.

11. Det vises til vedtak i SVTs fakultetsstyre (SVTS 3/16):

    Norsk senter for barneforskning (NOSEB) slås sammen med Institutt for pedagogikk og livslang læring (IPL) med virkning fra 1.8.2016.

Det er senere avklart at sammenslåingen skal behandles i sak om faglig organisering i NTNU- styret, og utredningsgruppen slutter seg til vedtaket og ber om at NTNUs- styret vedtar en sammenslåing av IPL og NOSEB.

Fakultet for økonomi

Forslagene

1. Utredningsgruppen fremmer ett forslag med 5 institutt, basert på de 5 økonomimiljøene i alle tre byer.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

2. Forslagene til instituttstruktur betyr at utredningsgruppen vektlegger en profesjonsorientert instituttstruktur. Horisontale støttestrukturer (faggrupper) foreslås for å styrke samordning og forskningssatsinger på tvers av instituttene. Av de fem fagmiljøene er det ett, Institutt for samfunnsøkonomi, som i dag har en disiplinorientert struktur. De fire andre fagmiljøene har en profesjonsorientert struktur rettet mot hhv. økonomisk-administrative fag (blant annet siviløkonomutdanning) og industriell økonomi og teknologiledelse (sivilingeniørutdanning).

3. Utredningsgruppen framhever at Fakultet for økonomi er et helt nytt fakultet som skal integrere fagmiljøer fra alle fusjonspartnerne. Fakultetet står foran en krevende prosess med hensyn til å bygge sterke broer mellom miljøene i Trondheim, Gjøvik og Ålesund. Ut fra en totalvurdering foreslås at dagens organisering opprettholdes i ØK-fakultetet ved campusen i Trondheim.

Et 4. nivå?

I utgangspunktet ønsker ikke økonomigruppen et formalisert 4. nivå.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

4. Utredningsgruppen foreslår at økonomimiljøet ved dagens avdeling TØL ved NTNU i Gjøvik bør bli institutt under ØK-fakultetet. Etter gruppens mening vil det ikke være hensiktsmessig at økonomimiljøet fortsetter inn i et nytt IV-institutt som videreføring av TØL-avdelingen (jfr. anbefalte forslag i IV-utredningen og fra viserektor ved NTNU i Gjøvik). For i så fall fordeles budsjettansvar, faglig ansvar og personalansvar på to fakulteter. Utredningsgruppen vurderer dette som en uklar og uprøvd styringsmodell innenfor NTNU-systemet, en strukturløsning som kan gi uklare faglige og strategiske føringer. Gruppen mener derfor at den beste løsningen er at økonomimiljøet i Gjøvik blir selvstendig økonomiinstitutt, slik gruppens forslag også er når det gjelder dagens Avdeling for internasjonal business ved NTNU i Ålesund.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

5. ØK-gruppens forslag divergerer med forslagene i IV- utredningen og til viserektor ved NTNU i Gjøvik mht. økonomigruppen ved Avdeling TØL. Viserektor i Gjøvik og IVT-dekanen anbefaler ikke splitt av økonomimiljøet ved TØL, men videreføring av dette miljøet inn i det stedlige IVT-instituttet i Gjøvik. ØK-utredningens forslag er at økonomimiljøet ved dagens TØL trekkes ut av denne avdelingen og blir stedlig institutt under ØK-fakultetet i Gjøvik.

Campusutvikling

Utredningsgruppen understreker at en samlokalisering av Trondheimsmiljøene i Hesthagen vil være en viktig forutsetning for nærmere samarbeid og faglige synergier ved det nye fakultetet.

Fakultet for arkitektur og design

Forslagene
Fungerende AB-dekan innstiller til 4 institutt for det nye AD-fakultetet.

Begrunnelser, prinsipp, premiss
1. Faglig organisering av nivå 3 på AB-fakultetet skal danne grunnlag for samarbeid og kunnskapsdeling, mer robuste og selvstendige institutt, og sterke faggrupper med gode muligheter for samarbeid på tvers, både internt og eksternt.

2. En modell med fire institutt gir best anledning til å danne selvstendige og robuste enheter. Anbefalt modell bygger på at man slår sammen to og to eksisterende arkitekturinstitutter med profiler som utfyller hverandre. Denne modellen gir minst mulig omstillingskostnader og flest muligheter til videreutvikling av likeverdige institutt innenfor det nye fakultetet.

3. Vurdering av alternative modeller: En modell med tre institutt ville nødvendiggjort en formell organisering i fagseksjoner på nivå 4, og det gir ekstra administrasjonskostnader for et lite fakultet. En modell med fem institutt anbefales ikke, fordi dette gir forholdsvis spissede institutt og gjør det vanskelig å omforme budsjettfordelingen til fordel for målet om selvstendige institutt.

Et 4. nivå?
Er ikke ønsket.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet
Det nye designinstituttet vil ha fagmiljø ved campus i Trondheim og Gjøvik. Avstandene nødvendiggjør gode løsninger for ledelse og administrasjon.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger
Forslaget samsvarer med anbefalt forslag til viserektor ved NTNU i Gjøvik når det gjelder felles designinstitutt på basis av dagens IVT-institutt Produktdesign og design/mediemiljøet ved Gjøviks Avdeling for informatikk og medieteknikk (heretter **AIMT**).

NTNU i Gjøvik

Forslagene

Viserektor anbefaler en modell med 4 institutt og flere faggrupper som knyttes opp til samsvarende institutt i Trondheim ut fra prinsippet om faglig tilhørighet. Forslaget følger i hovedsak tilrådingene fra de tre dekanene ved NTNU i Gjøvik:

1. <u>For Avdeling helse, omsorg og sykepleie</u>
   Institutt for helsevitenskap, under MH-fakultetet.
   Instituttleder på Gjøvik

2. <u>For Avdeling teknologi, økonomi og ledelse</u>
   Ett institutt og 2 faggrupper:
   Institutt for vareproduksjon, teknologi og ledelse, under IV-fakultetet
   Instituttleder på Gjøvik

   Matematikk, faggruppe under samsvarende IE-institutt.

Faggruppeleder på Gjøvik

Elektro, deler av fagmiljøet ved avdeling TØL, går inn under samsvarende IE-institutt sammen med elektronikkgruppe fra Avdeling for informatikk og medieteknikk (jfr. under).
Faggruppeleder på Gjøvik

3. For Avdeling informatikk og medieteknikk
   Full faglig integrasjon av NTNU i Gjøvik sine fagmiljøer innen matematikk, elektroteknikk og informatikk inn i IE-fakultetet og fagmiljøer innen design og medieteknologi i institutt under AD-fakultetet.
   Forslaget er 2 institutt og 3 faggrupper:

   Institutt for informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi, under IE-fakultetet.
   - Instituttleder med kontorsted på Gjøvik
   - En faggruppe som består av dagens NISlab med instituttnestleder på Gjøvik (Norsk informasjonssikkerhetslaboratorium)
   - En faggruppe som består av dagens IME-institutt Telematikk med instituttnestleder i Trondheim.

   Institutt for design, under AD-fakultetet.
   Instituttet er en fusjon mellom dagens IVT-institutt Produktdesign og design/mediteknikk-gruppe ved AIMT i Gjøvik.
   Instituttleder eller instituttnestleder på Gjøvik.

   Datateknologi og informatikk, faggruppe under samsvarende IE-institutt.
   Består av elementer fra dagens MTL.
   Faggruppeleder på Gjøvik

   Elektronikk, faggruppe under samsvarende IE-institutt sammen med deler av elektronikkgruppe ved Avdeling TØL (jfr. over).
   Består av elementer av deler av TØL og deler av dagens MTL (ved AIMT)
   Faggruppeleder på Gjøvik

   Matematikk, faggruppe under samsvarende IE-institutt.
   Består av elementer fra dagens TØL.
   Faggruppeleder på Gjøvik

4. Ytterligere tilrådinger fra viserektor
   a) Dersom forslaget fra DMF-dekan vedtas av NTNU-styret:
      Da deles dagens avdeling Helse, omsorg og sykepleie opp i flere nivå 4- enheter. Det foreslås derfor en integrerende «helse» -leder i Gjøvik med en funksjonstittel som er gjenkjennbar i akademia: 'Visedekan for MH-fakultetet Gjøvik'.

   b) Dersom forslaget om reorganiseringen av avdeling AIMT fra viserektor vedtas av NTNU-Styret:
      - Faggruppene innen datateknologi og informatikk, elektronikk og matematikk får heltrukne linjer til respektive institutter i Trondheim, og stiplet linje til instituttleder for Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi.
      - Instituttleder for Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi vil ha rollen «plassjef» for IE-fakultetet på Gjøvik.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

- Avdeling IMT var ved fusjonstidspunktet en avdeling som de facto opererte som et institutt ved et tradisjonelt universitet. På sin side var avdelingene TØL og Helse, omsorg og sykepleie

(heretter **HOS**) opptatt av å videreutvikle sterke, tverrfaglige miljøer med evne til å adressere noen av de store utfordringene som samfunnet står overfor.

- I samband med prosjektet Innlandsuniversitetet 2000-2012 fikk Avdeling informatikk og medieteknikk anledning til å bygge opp et tungt akademisk fagmiljø i informatikk med spesiell fokus på informasjonssikkerhet og visuell prosessering. Avdelingene HOS og TØL ble også støttet, men i langt mindre omfang. I disse avdelingene har det regionale perspektivet med nært samarbeid med samfunns- og næringsliv hele tiden stått sentralt.

Et 4. nivå?
Et formalisert 4. nivå blir sannsynligvis aktuelt for fagmiljø ved NTNU i Gjøvik.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger
Viserektors anbefalte forslag samsvarer:

- Med tilsvarende forslag i IE- og AD-utredningene om overføring av aktuelle faggrupper til institutt ved disse fakultetene.
- Med IV-utredningens anbefalte og subsidiære forslag om å beholde økonomigruppen ved dagens TØL inn i det nye IV-instituttet Vareproduksjon, teknologi og ledelse.
- Ikke med ØK-utredningens anbefalte forslag, der økonomigruppen foreslås overført til det nye ØK-fakultetet med eget institutt på Gjøvik.
- Ikke med IV-utredningens anbefalte forslag om å beholde hele elektrogruppen fra TØL inn i det nye IV-instituttet. Viserektor anbefaler at deler av elektrogruppen ved TØL overføres til aktuelt institutt på IE-fakultetet.
- Ikke med MH-utredningens anbefalte forslag, som fører til splitting av Avdeling helse, omsorg og sykepleie i flere 4.nivå-enheter, som tilknyttes samsvarende institutt i Trondheim. Viserektors anbefalte forslag er at Avdeling HOS videreføres udelt som stedlig institutt i Gjøvik under MH-fakultetet.

NTNU i Ålesund

Forslagene

1. I sin foretrukne modell foreslår viserektor at dagens 5 avdelinger ved NTNU i Ålesund blir 4 stedlige institutt underlagt sine relaterte fakulteter (gjengitt i hovedsak ordrett):

    - Dagens Avdeling for helsefag (AHF) blir eget institutt under Fakultet for medisin og helsevitenskap. Navnet kan være Institutt for helsevitenskap da instituttet vil bestå av både tverrprofesjonelle helsefaglige utdanninger og sykepleiefaglige utdanninger.

    - Dagens Avdeling for maritim teknikk og operasjoner (AMO) blir eget teknologiinstitutt sammen med dagens Avdeling for ingeniør – og realfag (AIR) tilhørende Fakultet for Ingeniørvitenskap under navnet Institutt for ingeniørfag og maritime operasjoner. Dersom løsning med delt ledelse, rapportering og ansettelser blir for komplisert og uhensiktsmessig er to institutter å foretrekke.

    - Dagens AIR blir eget institutt sammen med dagens AMO, tilhørende Fakultet for ingeniørvitenskap under navnet Institutt for ingeniørfag og maritime operasjoner.

    - Dagens Avdeling for biologiske fag blir eget institutt under Fakultet for naturvitenskap med navnet Institutt for biologiske fag. Alternativt navn: Institutt for marine og biologiske fag.

- Avdeling for International Business (AIB) blir et institutt i Fakultet for økonomi, med navnet Institutt for internasjonal business.

2. I sin oppsummering skriver viserektor videre (sitert):
«På grunn av kompliserte styringslinjer, ser vi at det kan bli nødvendig å vurdere følgende for organiseringen av AMO og AIR:

   - Avdeling for Maritim teknologi- og operasjoner og Avdeling for Ingeniør og realfag blir et felles institutt. Instituttleder rapporterer til IV-fakultetet og inngår avtaler med IE-fakultetet for levering av studieprogram som tilhører dette fakultetet, eller
   - Avdeling for Maritim teknologi- og operasjoner og Byggseksjonen fra AIR blir et institutt under IV-fakultetet, og IKT- og realfagseksjonen blir et institutt under IE-fakultetet.»

Begrunnelser, prinsipp, premiss

3. Rapporten framhever at campus Ålesund må ha beslutningsmyndighet i form av stedlige instituttledere for å kunne framstå med en tydelig identitet regionalt. I fall fagmiljøene blir faggrupper under institutt og instituttledelse i Trondheim, kan dette føre til at NTNU i Ålesund mister slagkraften lokalt og nasjonalt. Med instituttledelse i Trondheim vil NTNU i Ålesund miste den førstehåndsdialogen og kontakten som nå finnes med regionens arbeids- og næringsliv så vel som med nasjonale råd under UHR, der ledere på instituttnivå ofte er nødvendig for å få møterett.

4. Stedlige institutt ved NTNU i Ålesund sikrer at fagmiljøene og instituttlederne har god kontakt med kolleger og fakultetsledelse i Trondheim. Gjennom dette får lederne på campus Ålesund sine fullmakter fra dekanene i Trondheim. Direktelinjen mellom dekan og instituttleder er viktig for å oppnå faglige synergier mellom NTNUs 3 campuser, og den er viktig i forhold til strategiutviklingen på fakultetene.

Et 4. nivå?

Det er ikke ønskelig at noen av dagens fem avdelinger blir organisert som 4.-nivå enheter under institutt i Trondheim.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

Det vises til overstående avsnitt Begrunnelser, prinsipp og premisser

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

Viserektors anbefalte forslag:

- Samsvarer med anbefalte forslag i IV-rapporten (modell A).
- Kan samsvare med IE-utredningens forslag om et eget institutt for faggruppene IKT og realfag (ved avdeling AIR), dersom kryssende fakultetslinjer blir for komplisert å håndtere (pkt. 2, siste avsnitt over).
- Står i motstrid til MH- utredningens forslag om at Avdeling for helsefag blir en 4.- nivå enhet under institutt i Trondheim. Viserektor foreslår eget stedlig institutt for AHF.
- Står i motstrid til NT-utredningenes forslag om at Avdeling for biologiske fag blir en 4. nivå enhet under institutt i Trondheim. Viserektor forslår eget stedlig institutt for ABIO.

*****

Del 2:

Kolonneoverskriftene i sammendragets del 2

- *Integr.typ* = integrasjonstype.
- *Splitt?*: Kolonnen viser til enheter som splittes.
- *Diverg* betyr 'divergerende forslag'. Kryss i denne kolonnen innebærer at det foreligger forskjellige forslag om samme enhet i aktuelle rapporter.
- Tall for årsverk gjelder både faste og midlertidige stillinger, fordi dette gir vesentlig mer realistisk inntrykk av volumet på enhetenes virksomhet enn bare faste tilsettingsårsverk gjør. Tall oppgis i hele årsverk. Nøkkeltall for tilsatte vil være noe usikre der det inngår enheter som er resultatet av deling av nåværende institutt/avdelinger.
  (Kilde: DBH 2015-tall.)

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
1	**A**	**IV**	**Fakultet**	**INGENIØRVITENSKAP: ALT. A, 8 INST. *Anbefalt alternativ***							
2	A	**IV**	**Institutt**	**Energi- og prosessteknikk**	**A**	**viderefør**		**162**	**50**	**T**	
3	**A**	**IV**	enhet	Energi- og prosessteknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
4	A	IV	**Institutt**	**Marin teknikk**	A	**viderefør**		**138**	**34**	**T**	
5	A	IV	enhet	Marin teknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
6	**A**	**IV**	**Institutt**	**Geovitenskap og petroleum**	**A**	**fusjon fag**		**133**	**41**	**T**	
7	A	IV	enhet	Petroleumsteknologi og anvendt geofysikk, , institutt IVT	A	fusjon fag				T	
8	A	IV	enhet	Geologi og bergteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
9	**A**	**IV**	**Institutt**	**Bygg og miljøteknikk**	**A**	**fusjon fag**		**181**	**73**	**T**	
10	A	IV	enhet	Bygg, anlegg og transport, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
11	A	IV	enhet	Vann- og miljøteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
12	A	IV	enhet	Bygg og miljø, institutt FT	A	fusjon fag				T	
13	**A**	**IV**	**Institutt**	**Konstruksjonsteknikk**	**A**	**viderefør**		**101**	**28**	**T**	
14	A	IV	enhet	Konstruksjonsteknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
15	**A**	**IV**	**Institutt**	**Maskinteknikk og produksjon**	**A**	**fusjon fag**		**150**	**52**	**T**	
16	A	IV	enhet	Produksjons- og kvalitetsteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
17	A	IV	enhet	Produktutvikling og materialer, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
18	A	IV	enhet	Maskinteknikk og logistikk, institutt FT	A	fusjon fag				T	
19	**A**	**IV**	**Institutt**	**Ingeniørfag og maritime operasjoner**	A	**fusjon fag**		**93**	**54**	**Å**	
20	A	IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	A	fusjon fag				Å	
21	A	IV	enhet	Ingeniør- og realfag, avdeling NTNU i Ålesund	A	fusjon fag				Å	X
22	**A**	**IV**	**Institutt**	**Vareproduksjon og byggteknologi**	**A**	**splitt**		**67**	**43**	**G**	
23	A	IV	enhet	Avd. TØL minus matematikk NTNU i Gjøvik	A	fusjon fag	splitt			G	X
24	**A**	**IV**	**Fakultet**	**INGENIØRVITENSKAP: ALTERNATIV 2, 8 INSTITUTT**							
25	A	**IV**	**Institutt**	**Energi- og prosessteknikk**	**B**	**viderefør**		**162**	**50**	**T**	
26	A	IV	enhet	Energi- og prosessteknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
27	A	IV	**Institutt**	**Marin teknikk**	**B**	**viderefør**		**138**	**34**	**T**	
28	A	IV	enhet	Marin teknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
29	**A**	**IV**	**Institutt**	**Geovitenskap og petroleum**	**B**	**fusjon fag**		**133**	**41**	**T**	
30	A	IV	enhet	Petroleumsteknologi og anvendt geofysikk, , inst. ved IVT	B	fusjon fag				T	
31	A	IV	enhet	Geologi og bergteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
32	**A**	**IV**	**Institutt**	**Bygg og miljøteknikk**	**B**	**fusjon fag**		**181**	**73**	**T**	
33	A	IV	enhet	Bygg, anlegg og transport, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
34	A	IV	enhet	Vann- og miljøteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
35	A	IV	enhet	Bygg og miljø, institutt FT	B	fusjon fag				T	
36	**A**	**IV**	**Institutt**	**Konstruksjonsteknikk**	**B**	**viderefør**		**101**	**28**	**T**	
37	A	IV	enhet	Konstruksjonsteknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
38	**A**	**IV**	**Institutt**	**Maskinteknikk og produksjon**	**B**	**fusjon fag**		**150**	**52**	**T**	
39	A	IV	enhet	Produksjons- og kvalitetsteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
40	A	IV	enhet	Produktutvikling og materialer, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
41	A	IV	enhet	Maskinteknikk og logistikk, institutt FT	B	fusjon fag				T	
42	**A**	**IV**	**Institutt**	**Maritime operasjoner**	**B**	**fusjon fag**		**68**	**33**	**Å**	
43	A	IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	B	fusjon fag				Å	
44	A	IV	enhet	Bygg, faggruppe ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	B	fusjon fag	splitt			Å	X
45	**A**	**IV**	**Institutt**	**Vareproduksjon og byggteknologi**	**B**			**61**	**38**	**G**	
46	A	IV	enhet	Bygg, geomatikk, maskin, øk/led,faggr. v/ TØL, NTNUiG	B	fusjon fag	splitt			G	X
47	**B**	**NT**	**Fakultet**	**NATURVITENSKAP: ALT. 1, 7 INSTITUTT** ***Anbefalt alternativ***	**1**						
48	**B**	**NT**	**Institutt**	**Fysikk**	**1**	**viderefør**		**119**	**36**	**T**	
49	B	NT	enhet	Fysikk, institutt NT	1	viderefør				T	
50	**B**	**NT**	**Institutt**	**Kjemi, institutt NT**	**1**	**viderefør**		**69**	**22**	**T**	
51	B	NT	enhet	Kjemi, institutt NT	1	viderefør				T	
52	**B**	**NT**	**Institutt**	**Kjemisk prosessteknologi**	**1**	**viderefør**		**121**	**25**	**T**	
53	B	NT	enhet	Kjemisk prosessteknologi, institutt NT	1	viderefør				T	
54	**B**	**NT**	**Institutt**	**"Bioteknologi og matteknologi"** [navn ikke avklart]	**1**	**fusjon fag**		**82**	**32**	**T**	
55	B	NT	enhet	Matteknologi, institutt FT	1	fusjon fag				T	
56	B	NT	enhet	Bioteknologi,institutt NT	1	fusjon fag				T	
57	**B**	**NT**	**Institutt**	**Materialteknologi**	**1**	**fusjon fag**		**153**	**35**	**T**	
58	B	NT	enhet	Kjemi og materialteknologi, institutt FT	1	fusjon fag				T	
59	B	NT	enhet	Materialteknologi, institutt NT	1	fusjon fag				T	
60	**B**	**NT**	**Institutt**	**Biologi**	**1**			**139**	**64**	**T**	
61	B	NT	enhet	Biologi, institutt NT	1	fusjon fag				T	
62	B	NT	enhet	Biologiske fag, avdeling NTNU i Ålesund	1	fusjon fag				Å	
63	**B**	**NT**	**Institutt**	**Bioingeniørfag**	**1**	**fusjon fag**		**22**	**15**	**T**	
64	B	NT	enhet	Bioingeniørfag, institutt FT	1	fusjon fag				T	
65	**B**	**NT**	**Fakultet**	**NATURVITENSKAP: ALTERNATIV 2, 7 INSTITUTT**	**2**						
66	**B**	**NT**	**Institutt**	**Fysikk**	**2**	**viderefør**		**119**	**36**	**T**	
67	B	NT	enhet	Fysikk, institutt NT	2	viderefør				T	
68	**B**	**NT**	**Institutt**	**Kjemi, institutt NT**	**2**	**viderefør**		**69**	**22**	**T**	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
69	B	NT	enhet	Kjemi, institutt NT	2	videreför				T	
70	**B**	**NT**	**Institutt**	**Kjemisk prosessteknologi**	**2**	**videreför**		**121**	**25**	**T**	
71	B	NT	enhet	Kjemisk prosessteknologi, institutt NT	2	videreför				T	
72	**B**	**NT**	**Institutt**	**"Bioteknologi og matteknologi"** [navn ikke avklart]	**2**	**fusjon fag**		**82**	**32**	**T**	
73	B	NT	enhet	Matteknologi, institutt FT	2	fusjon fag				T	
74	B	NT	enhet	Bioteknologi,institutt NT	2	fusjon fag				T	
75	B	NT	**Institutt**	**Materialteknologi**	**2**	**fusjon fag**		**153**	**35**	**T**	
76	B	NT	enhet	Kjemi og materialteknologi, institutt FT	2	fusjon fag				T	
77	B	NT	enhet	Materialteknologi, institutt NT	2	fusjon fag				T	
78	**B**	**NT**	**Institutt**	**Biologi**	**2**	**videreför**		**121**	**51**	**T**	
79	B	NT	enhet	Biologi, institutt NT	2	videreför				T	
80	**B**	**NT**	**Institutt**	**Bioingeniørfag og biomarin innovasjon**	**2**	**fusjon fag**		**40**	**28**	**T**	
81	B	NT	enhet	Biologiske fag, avdeling NTNU i Ålesund	2	fusjon fag				Å	
82	B	NT	enhet	Bioingeniørfag, institutt FT	2	fusjon fag				T	
83	**C**	**IE**	**Fakultet**	**INFORMASJONSTEKNOLOGI OG ELEKTROTEKNIKK, ALT. II: 8 INST.** ***Anbefalt alternativ***	**II**						
84	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elkraftteknikk og fornybar energi**	**II**	**fusjon fag**		**72**	**22**	**T**	
85	C	IE	enhet	Elkraftteknikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
86	C	IE	enhet	Elkraft, faggr, Ins. elektrofag og fornybar energi, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
87	C	IE	enhet	Fornybar energi, faggr,Inst. elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
88	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elektroniske systemer**	**II**	**fusjon fag**		**119**	**54**	**T**	
89	C	IE	enhet	Elektronikk og telekommunikasjon	II	fusjon fag				T	
90	C	IE	enhet	Elektron.+signalbeh. Faggrupper,avd MTL/AIMT, NTNUiG	II	fusjon fag	splitt			G	
91	C	IE	enhet	Elektro, del av faggruppe ved Avd. TØL, NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	X
92	C	IE	enhet	Elektronikk, faggr v/Inst. elektrof. og fornybar energi, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
93	C	IE	enhet	Instrumenter., faggr v/Inst. elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
94	**C**	**IE**	**Institutt**	**Teknisk kybernetikk**	**II**	**fusjon fag**		**107**	**27**	**T**	
95	C	IE	enhet	Teknisk kybernetikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
96	C	IE	enhet	Automatisering, faggr, Inst.elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
97	**C**	**IE**	**Institutt**	**Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi**	**II**	**fusjon fag**		**64**	**45**	**G**	
98	C	IE	enhet	Telematikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
99	C	IE	enhet	NiSLab - Norsk inform.sikkerhetslab,AIMT, NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
100	**C**	**IE**	**Institutt**	**Datateknologi og informatikk**	**II**	**fusjon fag**		**162**	**89**	**T**	
101	C	IE	enhet	Datateknologi og informatikkvitenskap, institutt IME	II	fusjon fag				T	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
102	C	IE	enhet	Informatikk fra Medieteknologilab. (MLT), NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
103	C	IE	enhet	Informatikk og e-læring, institutt FT	II	fusjon fag				T	
104	**C**	**IE**	**Institutt**	**Matematiske fag**	**II**	**fusjon fag**		**130**	**60**	**T**	
105	C	IE	enhet	Matematiske fag, institutt IME	II	fusjon fag				T	
106	C	IE	enhet	Matematikk, faggruppe ved avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
107	**C**	**IE**	**Institutt**	**Allmennfag *(interimsløsning)***	**II**	**videreför**		**31**	**27**	**T**	
108	C	IE	enhet	Allmennfag, institutt FT	II	videreför				T	
109	**C**	**IE**	**Institutt**	**IKT og realfag**	**II**	**splitt**	**splitt**	**25**	**21**	**Å**	
110	C	IE	enhet	IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	II	splitt	splitt			Å	X
111	**C**	**IE**	**Fakultet**	**INFORMASJONSTEKN. OG ELEKTROTEKN, ALT. I: 10 INST.**	**I**						
112	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elkraftteknikk**	**I**	**videreför**		**62**	**16**	**T**	
113	C	IE	enhet	Elkraftteknikk, institutt IME	I	videreför				T	
114	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elektroniske systemer**	**I**	**fusjon fag**		**109**	**48**	**T**	
115	C	IE	enhet	Elektronikk og telekommunikasjon	I	fusjon fag				T	
116	C	IE	enhet	Elektronikk/signalbehandl, faggr avd IMT, NTNUiGjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
117	C	IE	enhet	Elektro, del av faggruppe ved Avd TØL, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	X
118	**C**	**IE**	**Institutt**	**Teknisk kybernetikk**	**I**	**videreför**		**102**	**24**	**T**	
119	C	IE	enhet	Teknisk kybernetikk, institutt IME	I	videreför				T	
120	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elektrofag og fornybar energi**	**I**	**videreför**		**25**	**17**	**T**	
121	C	IE	enhet	Elektrofag og fornybar energi, institutt FT	I	videreför				T	
122	**C**	**IE**	**Institutt**	**Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi**	**I**	**fusjon fag**		**64**	**45**	**G**	
123	C	IE	enhet	Telematikk, institutt IME	I	fusjon fag				T	
124	C	IE	enhet	NiSLab - Norsk inform.ssikkerhetslabb, fra AIMT, NTNUiG	I	fusjon fag	splitt			G	
125	**C**	**IE**	**Institutt**	**Datateknologi og informatikk**	**I**	**fusjon fag**		**124**	**61**	**T**	
126	C	IE	enhet	Datateknologi og informatikkvitenskap, institutt IME	I	fusjon fag				T	
127	C	IE	enhet	Informatikk fra Medieteknologilab., AIMT, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
128	**C**	**IE**	**Institutt**	**Anvendt informatikk og e-læring, institutt FT**	**I**	**videreför**		**38**	**28**	**T**	
129	C	IE	enhet	Informatikk og e-læring, institutt FT	I	videreför				T	
130	**C**	**IE**	**Institutt**	**Matematiske fag**	**I**	**fusjon fag**		**130**	**60**	**T**	
131	C	IE	enhet	Matematiske fag, institutt IME	I	fusjon fag				T	
132	C	IE	enhet	Matematikk, faggruppe fra avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
133	**C**	**IE**	**Institutt**	**Allmennfag**	**I**	**videreför**		**31**	**27**	**T**	
134	C	IE	enhet	Allmennfag, institutt FT	I	videreför				T	
135	**C**	**IE**	**Institutt**	**IKT og realfag**	**I**	**splitt**	**splitt**	**25**	**21**	**Å**	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
136	C	IE	enhet	IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	I	splitt	splitt			Å	X
137	**D**	**HF**	**Fakultet**	**DET HUMANISTISKE FAKULTET: FORSLAG, 6 INSTITUTT**							
138	**D**	**HF**	**Institutt**	**Filosofi og religionvitenskap**	**-**	**videreføre**		**39**	**24**	**T**	
139	D	HF	enhet	Filosofi og religionvitenskap, institutt HF	-	videreføre				T	
140	**D**	**HF**	**Institutt**	**Historiske studier**	**-**	**videreføre**		**57**	**32**	**T**	
141	D	HF	enhet	Historiske studier, institutt HF	-	videreføre				T	
142	**D**	**HF**	**Institutt**	**Kunst- og medievitenskap**	**-**	**videreføre**		**40**	**27**	**T**	
143	D	HF	enhet	Kunst- og medievitenskap, institutt HF	-	videreføre				T	
144	**D**	**HF**	**Institutt**	**Musikk**	**-**	**videreføre**		**59**	**38**	**T**	
145	D	HF	enhet	Musikk, institutt HF	-	videreføre				T	
146	**D**	**HF**	**Institutt**	**Språk og litteratur**	**-**	**fusjon fag**		**136**	**91**	**T**	
147	D	HF	enhet	Språk og litteratur, institutt HF	-	fusjon fag				T	
148	D	HF	enhet	Tegnspråk og tolk, faggruppe FLT	-	fusjon fag	splitt			T	
149	**D**	**HF**	**Institutt**	**Tverrfaglige kulturstudier**	**-**	**videreføre**		**37**	**19**	**T**	
150	D	HF	enhet	Tverrfaglige kulturstudier, institutt HF	-	videreføre				T	
151	**E**	**MH**	**Fakultet**	**MEDISIN OG HELSEVITENSKAP: ALTERNATIV 1: 6 INST.+ KAVLIINSTITUTTET** ***Anbefalt alternativ***							
152	**E**	**MH**	**Institutt**	**Nevromedisin og bevegelse**	**1**	**fusjon fag**		**173**	**81**	**T**	
153	E	MH	enhet	Nevromedisin, inst. DMF, minus Vokspsyk, Adtf.med, RUS	1	fusjon fag	splitt			T	
154	E	MH	enhet	Fysioterapi, faggruppe ved Inst. for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
155	E	MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Inst. for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
156	E	MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
157	E	MH	enhet	Audiologi, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
158	**E**	**MH**	**Institutt**	**Sirkulasjon og bildediagnostikk**	**1**	**fusjon fag**		**167**	**58**	**T**	
159	E	MH	enhet	Sirkulasjon og bildediagnostikk, institutt DMF	1	fusjon fag				T	
160	E	MH	enhet	Radiografi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
161	E	MH	enhet	Radiografi, faggruppe Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
162	**E**	**MH**	**Institutt**	**Samfunnsmedisin og sykepleie**	**1**	**fusjon fag**		**368**	**249**	**T**	
163	E	MH	enhet	Samfunnsmedisin, institutt DMF	1	fusjon fag				**T**	
164	E	MH	enhet	Sykepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
165	E	MH	enhet	Sykepleie, Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
166	E	MH	enhet	Sykepleie, Avdeling for helsefag, NTNU i Ålesund	1	fusjon fag				Å	X
167	E	MH	enhet	Helsevitenskap, faggruppe ISH	1	fusjon fag	splitt			T	
168	**E**	**MH**	**Institutt**	**Kreftforskning og molekylærmedisin**	**1**	**videreføre**		**210**	**64**	**T**	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
169	E	MH	enhet	Kreftforskning og molekylærmedisin, institutt DMF	1	videreføre				T	
170	**E**	**MH**	**Institutt**	**Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer**	**1**	**videreføre**		**78**	**31**	**T**	
171	E	MH	enhet	Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer	1	videreføre				T	
172	**E**	**MH**	**Institutt**	**Psykisk helse**	**1**	**fusjon fag**		**85**	**63**	**T**	
173	E	MH	enhet	Voksenpsykiatri, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
174	E	MH	enhet	Adferdsmedisin, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			**T**	
175	E	MH	enhet	RUS, faggruppe fra institutt Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
176	E	MH	enhet	BUP	1	fusjon fag	??			T	
177	E	MH	enhet	RKBU, senter DMF	1	fusjon fag				T	
178	E	MH	enhet	NAKU, senter FHS	1	fusjon fag				T	
179	E	MH	enhet	Vernepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
180	E	MH	enhet	Psykisk helsearbeid, faggruppe FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
181	**E**	**MH**	**Senter**	**Kavli Institute for Systems Neuroscience**	**1**	**videreføre**		**88**	**17**	**T**	
182	E	MH	enhet	Kavli Institute for Systems Neuroscience, senter DMF	1	videreføre				T	
183	**E**	**MH**	**Fakultet**	**MEDISIN OG HELSEVITENSKAP: ALTERNATIV 2: 7 INSTITUTT+ KAVLIINSTITUTTET**	**2**						
184	**E**	**MH**	**Institutt**	**Nevromedisin og bevegelse**	**2**	**fusjon fag**		**173**	**81**	**T**	
185	E	MH	enhet	Nevromedisin, institutt DMF, minus Vokspsyk, Adferdmed, RUS	2	fusjon fag	splitt			T	
186	E	MH	enhet	Fysioterapi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
187	E	MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
188	E	MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	2	fusjon fag	splitt			G	X
189	E	MH	enhet	Audiologi, institutt FHS	2	fusjon fag				T	
190	**E**	**MH**	**Institutt**	**Sirkulasjon og bildediagnostikk**	**2**	**fusjon fag**		**167**	**58**	**T**	
191	E	MH	enhet	Sirkulasjon og bildediagnostikk, institutt DMF	2	fusjon fag				T	
192	E	MH	enhet	Radiografi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
193	E	MH	enhet	Radiografi, faggruppe Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
194	**E**	**MH**	**Institutt**	**Samfunnsmedisin**	**2**	**videreføre**		**150**	**63**	**T**	
195	E	MH	enhet	Samfunnsmedisin, institutt DMF	2	videreføre				**T**	
196	**E**	**MH**	**Institutt**	**Kreftforskning og molekylærmedisin**	**2**	**videreføre**		**210**	**64**	**T**	
197	E	MH	enhet	Kreftforskning og molekylærmedisin, institutt DMF	2	videreføre				T	
198	**E**	**MH**	**Institutt**	**Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer**	**2**	**videreføre**		**78**	**31**	**T**	
199	E	MH	enhet	Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer	2	videreføre				T	
200	**E**	**MH**	**Institutt**	**Sykepleie- og helsevitenskap**	**2**	**videreføre**		**220**	**192**	**T**	
201	E	MH	enhet	Sykepleie, institutt FHS	2	fusjon fag				T	
202	E	MH	enhet	Sykepleie, Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	2	fusjon fag	splitt			G	X
203	E	MH	enhet	Sykepleie, Avdeling for helsefag, NTNU i Ålesund	2	fusjon fag				Å	X

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
204	E	MH	enhet	Helsevitenskap, faggruppe ISH	2	fusjon fag	splitt			T	
205	**E**	**MH**	**Institutt**	**Psykisk helse**	**1**	**fusjon fag**		**85**	**63**	**T**	
206	E	MH	enhet	Voksenpsykiatri, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
207	E	MH	enhet	Adferdsmedisin, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			**T**	
208	E	MH	enhet	RUS, faggruppe fra institutt Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
209	E	MH	enhet	BUP	1	fusjon fag				T	
210	E	MH	enhet	RKBU, senter DMF	1	fusjon fag				T	
211	E	MH	enhet	NAKU, senter FHS	1	fusjon fag				T	
212	E	MH	enhet	Vernepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
213	E	MH	enhet	Psykisk helsearbeid, faggruppe FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
214	**E**	**MH**	**Senter**	**Kavli Institute for Systems Neuroscience**	**1**	**videreför**		**88**	**17**		
215	E	MH	enhet	Kavli Institute for Systems Neuroscience, senter DMF	1	videreför					
216	**F**	**SU**	**Fakultet**	**SAMFUNNS- OG UTDANNINGSVITENSKAP: ETT FORSLAG, 7 INST**	**-**						
217	**F**	**SU**	**Institutt**	**Lærerutdanning**	**-**	**fusjon fag**		**250**	**175**	**T**	
218	F	SU	enhet	Lærer- og tolkeutdanning, FLT minus tegnspråk-og tolk	-	fusjon fag				T	
219	F	SU	enhet	Lærerutdanning, Program SVT	-	fusjon fag				T	
220	**F**	**SU**	**Institutt**	**Pedagogikk og livslang læring**	**-**	**videreför**		**71**	**42**	**T**	
221	F	SU	enhet	Pedagogikk og livslang læring, institutt SVT	-	videreför				T	
222	F	SU	enhet	Norsk senter for barneforskning (NOSEB), senter ved SVT	-	videreför				T	
223	**F**	**SU**	**Institutt**	**Psykologisk institutt**	**-**	**videreför**		**98**	**48**	**T**	
224	F	SU	enhet	Psykologisk institutt, SVT	-	videreför				T	
225	**F**	**SU**	**Institutt**	**Sosialfag**	**-**	**fusjon fag**		**48**	**38**	**T**	
226	F	SU	enhet	Sosialt arb.og funksjonshemming, faggr.,ISH, SVT	-	fusjon fag	splitt			T	
227	F	SU	enhet	Sosialfag og barnevern, faggrupper fra IASV, FHS		fusjon fag	splitt			T	
228	**F**	**SU**	**Institutt**	**Sosiolog og statsvitenskap**	**-**	**videreför**		**71**	**43**	**T**	
229	F	SU	enhet	Sosiolog og statsvitenskap		videreför				T	
230	**F**	**SU**	**Institutt**	**Geografisk institutt**	**-**	**videreför**		**32**	**16**	**T**	
231	F	SU	enhet	Geografisk institutt		videreför				T	
232	**F**	**SU**	**Institutt**	**Sosialantropologisk institutt**	**-**	**videreför**		**18**	**10**	**T**	
233	F	SU	enhet	Sosialantropologisk institutt	-	videreför				T	
234	**D**	**ØK**	**Fakultet**	**ØKONOMI: ETT FORSLAG, 5 INSTITUTT**							
235	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Handelshøyskolen ved NTNU**	**-**	**videreför**		**50**	**42**	**T**	
236	G	ØK	enhet	Handelshøyskolen i Trondheim, fakultet	-	videreför				T	
237	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Bærekraftig økonomi og ledelse**	**-**	**videreför**	**splitt**	**8**	**8**	**G**	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
238	G	ØK	enhet	Økonomi og ledelse, faggr ved Avd. TØL, NTNU i Gjøvik	-	videreføre	splitt			G	X
239	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Internasjonal Business**	**-**	**videreføre**		**24**	**20**	**Å**	
240	G	ØK	enhet	International business, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	videreføre				Å	
241	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Industriell økonomi og teknologiledelse**	**-**	**videreføre**		**87**	**39**	**T**	
242	G	ØK	enhet	Industriell økonomi og teknologiledelse, institutt SVT	-	videreføre				T	
243	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Samfunnsøkonomi**	**-**	**videreføre**		**25**	**15**	**T**	
244	G	ØK	enhet	Samfunnsøkonomi, institutt SVT	-	videreføre				T	
245	**H**	**AD**	**Fakultet**	**ARKITEKTUR OG DESIGN: ETT FORSLAG, 4 INSTITUTT**	**-**						
246	**H**	**AD**	**Institutt**	**Kunstakademiet i Trondheim**	**-**	**videreføre**		**14**	**4**	**T**	
247	H	AD	enhet	Kunstakademiet i Trondheim, institutt AB	-	videreføre				T	
248	**H**	**AD**	**Institutt**	**Design**	**-**	**fusjon fag**		**28**	**19**	**T**	
249	H	AD	enhet	Produktdesign, institutt IVT	-	fusjon fag				T	
250	H	AD	enhet	Design/medier, faggruppe Avd IMT ved NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
251	**H**	**AD**	**Institutt**	**Arkitektur og teknologi**	-	**fusjon fag**		**52**	**28**	**T**	
252	H	AD	enhet	Byggekunst, historie og teknologi minus faggr Smart Cities, fra Inst. Byggekunst, historie og teknologi, AB	-	fusjon fag	splitt			T	
253	H	AD	enhet	Byggekunst, form og farge, institutt AB	-	fusjon fag				T	
254	H	AD	enhet	Tradisjonelt bygghåndverk, faggr v/Inst. Bygg & miljø, FT	-	fusjon fag	splitt			T	
255	**H**	**AD**	**Institutt**	**Arkitektur og planlegging**	**-**	**fusjon fag**		**46**	**21**	**T**	
256	H	AD	enhet	Byggekunst, prosjektering og forvaltning, institutt AB	-	fusjon fag				T	
257	H	AD	enhet	Byforming og prosjektering, institutt AB	-	fusjon fag				T	
258	H	AD	enhet	Smart Cities, faggr./Byggekunst, historie og tekn inst. AB	-	fusjon fag	splitt			T	
259	**NTNUiG**	**Fak**	**Fakultet**	**NTNU I GJØVIK. Ett anbefalt forslag: 4 INST. + 3-4 FAGSEKSJ.**	**-**						
260	**NTNUiG**	**MH**	**Institutt**	**«Institutt for helsevitenskap, Gjøvik»**	**-**	**videreføre**		**97**	**82**	**G**	**X**
261	NTNUiG	MH	enhet	Avdeling for helse, omsorg og sykepleie, NTNU i Gjøvik	-	videreføre				G	X
262	**NTNUiG**	**IV**	**Institutt**	**«Institutt for vareproduksjon, teknologi og ledelse»**	**-**	**videreføre**	**splitt**	**63**	**38**	**G**	**X**
263	NTNUiG	IV	enhet	Av.TØL minus elektronikk og matematikk, NTNU i Gjøvik	-	**videreføre**	splitt			G	X
264	**NTNUiG**	**IE**	**Institutt**	**"Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknikk»**	**-**	**fusjon fag**		**64**	**45**	**G**	
265	NTNUiG	IE	enhet	Informasjonssikkerhet (NISLab), AIMT, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
266	NTNUiG	IE	enhet	Telematikk, institutt IME	-	fusjon fag				T	
267	**NTNUiG**	**IE**	**faggrupp**	**Datateknologi og informatikk**	**-**	**fusjon fag**	**splitt**	**15**	**15**	**G**	
268	NTNUiG	IE	enhet	Datatekn. informatikk, faggr. v/MTL ved AIMT, NTNUiG	-	fusjon fag	splitt			G	
269	**NTNUiG**	**IE**	**faggrupp**	**Elektronikk**	**-**	**fusjon fag**	**splitt**	**19**	**19**	**G**	
270	NTNUiG	IE	enhet	Faggruppe fra MTL ved AIMT, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
271	NTNUiG	IE	enhet	Faggruppe fra elektro ved avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
272	**NTNUiG**	**IE**	**faggrupp**	**Matematikk**	**-**	**fusjon fag**	**splitt**	**8**	**8**	**G**	
273	NTNUiG	IE	enhet	Matematikk, faggruppe ved avd.TØL, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
274	**NTNUiG**	**IE**	**Institutt**	**"Design"**	**-**	**fusjon fag**		**28**	**19**	**G**	
275	NTNUiG	AD	enhet	Design/medier, faggruppe Avd IMT ved NTNU i Gjøvik		fusjon fag	splitt			G	
276	NTNUiG	AD	enhet	Produktdesign, institutt IVT		fusjon fag				T	
277	**NTNUiÅ**	**Fak**	**Fakultet**	**NTNU I ÅLESUND. ETT ANBEFALT FORSLAG: 4 INSTITUTT**							
278	**NTNUiÅ**	**IV**	**institutt**	**Ingeniørfag og maritime operasjoner**	**-**	**fusjon fag**		**93**	**54**	**Å**	
279	NTNUiÅ	IV	enhet	Maritim teknologi og operasj., avd. ved NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	
280	NTNUiÅ	IV	enhet	Ingeniør - og realfag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	X
281	**NTNUiÅ**	**MH**	**institutt**	**Helsevitenskap**	**-**	**videreför**		**45**	**38**	**Å**	**X**
282	NTNUiÅ	MH	enhet	Helsefag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	videreför				Å	X
283	**NTNUiÅ**	**NT**	**institutt**	**Biologiske fag (eller: Marine og biologiske fag)**	**-**	**videreför**		**18**	**13**	**Å**	**X**
284	NTNUiÅ	NT	enhet	Biologiske fag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	videreför				Å	X
285	**NTNUiÅ**	**ØK**	**institutt**	**International business**	**-**	**videreför**		**24**	**20**	**Å**	
286	NTNUiÅ	ØK	enhet	International Business, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	videreför				Å	
287	**NTNUiÅ**	**Fak**	**Fakultet**	**NTNUiÅ: *evt. vurdering: 2 institutt dersom kompliserte styr.linj:***							
288	**NTNUiÅ**	**IV**	**institutt**	**Maritime operasjoner**	**-**	**fusjon fag**		**68**	**33**	**Å**	**X**
289	NTNUiÅ	IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	
290	NTNUiÅ	IV	enhet	Bygg, faggruppe ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	-	fusjon fag	splitt			Å	X
291	**NTNUiÅ**	**IE**	**institutt**	**IKT og realfag**	**-**	**videreför**	**splitt**	**25**	**21**	**Å**	**X**
292	NTNUiÅ	IE	enhet	IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	-	videreför	splitt			Å	X
293											

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
S-sak 32/16

08.06.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Per Kjøl, Trond Singsaas

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: NTNUs administrative organisering - Første behandling

Tilråding:

1. Ansvaret for avdelingene i den sentrale fellesadministrasjonen ligger hos lederne i rektoratet i henhold til styrets vedtak i sak 5/16.

2. Den sentrale fellesadministrasjonen deles inn i følgende avdelinger:

Avdeling	**Skisse**
Rektors stab	Strategisk lederstøtte Koordinerende oppgaver
Avdeling for utdanningskvalitet	Kvalitetssystemer Læringsstøtte
Avdeling for studieadministrasjon	Studieadministrative systemer eksamensplanlegging, timeplan og romfordeling) Internasjonal studentutveksling Spesialisert studentveiledning
Avdeling for HR-tjenester	Personalforvaltning og –utvikling Likestilling og mangfold HMS-tjenester Bedriftshelsetjeneste
Avdeling for kommunikasjon	Kommunikasjonstjenester Grafiske tjenester Administrativ lederstøtte rektoratet og sentralbord
Avdeling for dokumentforvaltning	Arkiv
Avdeling for IKT-tjenester	Drift- og brukerstøtte av basis IKT Styring og forvaltning av basis IT og administrative fagsystemer
Avdeling for virksomhetsstyring	Plan- budsjett- og oppfølgingsprosess Kvalitets- og internkontroll
Avdeling for fellestjenester økonomi	Regnskap Lønn Innkjøp og bestilling

Avdeling for campusservice	Drifts-, service- og vedlikeholdstjenester
Avdeling for eiendom	Strategisk eierstyring, forvaltning og utvikling av eiendommer og bygningsmasse

3. Rektoratets funksjonsansvar gjelder alle nivå i virksomheten. Som premiss for den administrative organisering ved fakultetene, skal de ha funksjonsansvarlige innenfor områdene utdanning, forskning og innovasjon, HR. økonomi, kommunikasjon.

4. Den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund:
    a. De administrative ressursene knyttes til instituttene, jf. S-sak 31/16 og de administrativt ansatte rapporterer til instituttleder
    b. Det opprettes en gruppe for fellestjenester knyttet til IKT, tekniske driftsoppgaver, bibliotek, studieadministrative oppgaver og kommunikasjon. Tilsatte rapporterer til sine respektive linjeledere i fellesadministrasjonen, mens virksomheten samordnes av viserektorene
    c. Foruten kontorteknisk støtte disponerer viserektor rådgivere innenfor utdanning og forskning og nyskaping. Disse er en del av prorektor for utdanning og prorektor for nyskapings stab

5. Rektor gis fullmakt til å fastsette endelige navn på avdelingene og til å søke gjennom forhandlinger å detaljere funksjonsplassering og organisering av virksomheten under avdelingsnivået.

1. Innledning

Fusjonsplattformen understreker at de administrative og tekniske tjenestenes fremste oppgave er å bidra til realisere NTNUs visjon «Kunnskap for en bedre verden» og institusjonens faglige mål. Et velfungerende universitet krever derfor kompetente administrative og tekniske tjenester som er tett integrert med den faglige virksomheten. Kvaliteten av administrative tjenester og støtteprosesser må alltid vurderes ut fra hvor godt den møter og ivaretar brukernes behov. Rektor har ansvar for institusjonens samlede virksomhet, og skal som del av sitt ansvar utvikle de administrative tjenestene

NTNUs framtidige administrative organisering omfatter en rekke spørsmål, noen av dem krever nærmere forberedelse for å gi styret et godt beslutningsgrunnlag. Både av hensyn til nødvendig framdrift og fordi enkelte spørsmål synes tilstrekkelig utredet, legges det opp til at saken behandles i to omganger. I det foreliggende notatet presenteres den formelle administrative organiseringen under rektoratet som grunnlag for videre detaljering gjennom delegasjon til rektor (se avsnitt nedenfor). I møtet 25.8. vil styret få til behandling konkrete problemstillinger knyttet til gjennomgående administrative prosesser og fordeling av oppgaver mellom sentralnivået og fakultets/institutt.

Styret selv skal avgjøre avdelingsstrukturen i fellesadministrasjonen med plassering av hovedfunksjoner. Den interne organiseringen av avdelingene i fellesadministrasjonen og ved fakultetene skjer gjennom forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene, i tråd med bestemmelser i Hovedavtalen i Staten.

En ny organisasjon skal være på plass 1.1.2017. Det gjelder både den faglige organiseringen i fakulteter og institutter og den administrative organisasjonen. Det kan bli betydelig endringer i hvordan de administrative tjenestene skal organiseres. I løpet av sommeren og høsten skal det gjennomføres forhandlinger, avdelinger og seksjoner skal dimensjoneres, det skal utarbeides

stillingsbeskrivelser og personer skal innplasseres. Ved årsskiftet skal ansatte kjenne sin organisatoriske plassering, hvilke oppgaver de skal utføre og hvem som er deres leder.

Dette er krevende oppgaver med en tett tidsplan og med mange gjensidige avhengigheter. For å ha den nødvendige framdriften er det behov for styrebeslutninger vedrørende organiseringen av fellesadministrasjonen, de administrative tjenestene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund og arbeidsdelingen mellom nivåene i styrets møte16.6. d.å.

2. Børresenutvalgets sluttrapport

Et viktig grunnlag for styrebehandlingen er utredningen gjort av Børresenutvalget, som ble oppnevnt av rektor høsten 2015. Utvalgets sluttrapport ble sendt på høring 2.5. med høringsfrist 1.6. Utvalget har konsentrert seg om fire tema:

- Gjennomgående prosesser som bør forenkles, standardiseres og digitaliseres
- Ansvars- og arbeidsdeling vedrørende funksjoner og oppgaver mellom sentralnivået på den ene siden og fakultet og institutt på den andre.
- Avdelingsstruktur i den sentrale fellesadministrasjonen
- Organisering av den administrative virksomheten ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Med unntak av forslaget om prosesser lanserer utvalget alternative løsninger. Nedenfor gis en kort oppsummering av utvalgets forslag.

2.1 Gjennomgående prosesser

Utvalget har lagt stor vekt på verdien som ligger i forenkle, standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Utvalget foreslår at følgende prosesser prioriteres:

- Eksamen, inkl. vurdering, begrunnelse og klage
- Studieplanlegging
- Studiekvalitet
- Prosjektgjennomføring
- Rekruttering og mottak av ansatte
- Prosesser vedr. variabel lønn og reiseregninger
- Plan-, budsjett- og oppfølgingsprosessen
- Bestilling til betaling

2.2 Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene

Utvalget har foreslått to alternativer når det gjelder arbeidsdeling mellom nivåene. Alt 1 er preget av status quo, Alt 2 er mer radikalt og dreier seg om å endre plassering av funksjoner og oppgaver mellom nivå 1 og til nivå 2/3.

Funksjon- og oppgavefordeling

Funksjon/oppgave	Alt 1	Alt 2
(Strategisk) lederstøtte	På alle nivå	På alle nivå
Utdanning- og utdanningsstøtte	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: • Avvikling av eksamener som ikke krever sentral planlegging og koordinering • Utskrift av vitnemål • Tilrettelegging for utreisende studenter
HR	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: • Leder- og personalutvikling • Konflikthåndtering
IT	IT-funksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	Én IT-avdeling med distribuerte tjenester
Økonomi	Nivå 1 og 2/3	Styrking controller-oppgaver nivå 2/3
Kommunikasjon	En avdeling som nå – noe utvidelse av oppgaver	Styrking av nivå 2/3 Eksempler: • Forskningsformidling • Lederstøtte
Dokumentasjon (arkiv)	Dokumentfunksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	Samles i en enhet

6 NTNU

2.3 Struktur og arbeidsdeling i fellesadministrasjon

Børresen-utvalget skisserer følgende alternativer for de administrative tjenestene i fellesadministrasjonen:

- *Organisering av den strategiske lederstøtten*:
  - En egen strategisk stab knyttet til rektoratet
  - Oppgaven ivaretas først og fremst i de administrative fagavdelingene
- *Utdanning*:
  - Dagens studieavdeling deles opp i 3 eller 4 avdelinger
  - Stabsoppgaver organiseres innenfor rammen av en avdeling
- *Forskning og innovasjon*:
  - Dagens forskningsadminstrative støtte supplert med en sterk matrise på EU
  - Forskning og innovasjon integreres i en felles stab/felles avdeling
- *Organiseringen av HR-funksjonen:*
  - Personalavdeling og HMS-avdeling videreføres
  - Personal- og HMS-funksjonene og Bedriftshelsetjenesten samles i en HR-avdeling
  - Bedriftshelsetjenesten skilles ut som egen enhet
- *Kommunikasjon*
  - Dagens Kommunikasjonsavdeling pluss Grafisk senter, Multimediasenteret og studentrekrutering og rektoratets sekretærtjeneste
  - Dagens Kommunikasjonsavdeling pluss rektoratets sekretærtjeneste
- *Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning*:
  - Én avdeling for dokumentasjons- og informasjonsforvaltning med distribuerte tjenester
  - Organisatorisk plassering av tjenesten

- *IT-funksjonen*:
  - Én IT-avdeling med ansvar for Basis-IT og fagsystemene
  - Én IT-avdeling samt opprette et felles tjenestesenter for 1.linje brukerstøtte
- *Økonomi og eiendom*:
  - Økonomi og eiendom ses som to funksjoner og plasseres i hver sine avdelinger
  - Økonomifunksjonen deles i to avdelinger: Avdeling for økonomistyring og Avdeling for fellestjenester økonomi
  - Eiendomsfunksjonen deles i to avdelinger: Avdeling for eiendom og Avdeling for campusservice

2.4 Organisering av administrasjon ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Utvalget presenterer fire alternative modeller:

- Fullverdige administrative funksjoner lagt til stedlige institutter (rapporterer til instituttleder)
- Fullverdige administrative funksjoner organisert gjennom tjenesteavtaler mellom stedlige institutter (rapporterer til instituttleder ved det aktuelle instituttet)
- Stedlig administrativt tjenestesenter (rapporterer til rektor v/organisasjonsdirektøren)
- Stedlige tjenestesentere for hvert av funksjonsområdene (rapporterer til sine respektive ledere i fellesadministrasjonen

2.5 Andre organisatoriske tiltak

Børresenutvalget introduserer supplerende administrative ordninger

- *Prosesseierskap*
- *Forsterkede matriser*
- *Tjenestesentere*
- *Tjenesteavtaler*

3. Høringsuttalelser

Børresen-utvalgets sluttrapport ble sendt på høring til fakulteter, NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, arbeidstakerorganisasjonene, studentorganisasjonen og ledere i fellesadministrasjonen. Vi har mottatt 35 uttalelser.

Som nevnt innledningsvis, blir NTNUs framtidige organisasjon lagt fram for styret i to omganger. I møtet 16.6. er hovedsaken avdelingsstruktur med funksjoner i fellesadministrasjonen, den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund og i noen grad om arbeidsdelingen mellom organisasjonsnivåene. Dette er en grovmasket oppsummering av instansenes synspunkter på disse problemstillingene.

I tråd med bestillingene har høringsinstansene også kommentert og kommet med forslag til prosesser, funksjonsområder, mer detaljert nivåplassering av oppgaver og opprettelse av tjenestesenter. Det er trukket fram funksjoner med nivåplassering. Dette er verdifulle innspill som vil bli oppsummert og danne grunnlag for saken som legges fram for styret 25.8.

Generelle betraktninger

Alle instansene som tar opp spørsmålet, slutter seg til forslagene om å forenkle, standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Det ser ut til å være enighet om at eierskapet til funksjoner og prosesser forankres tydeligere hos en leder i rektoratet. Ansvaret for å designe prosessene med

digitalisering og rutiner bør derfor ligge på nivå 1. Oppgavene må imidlertid i stor grad utføres på nivå 2/3. Det pekes på at brukermedvirkning er viktig når prosessene skal designes og at en i prosessen fanger opp oppgaver utenfor «siloene». Fakultetene slutter seg med noen unntak til hovedtrekkene i arbeidsdelingen mellom nivå 1 og nivå 2/3, og flere vil gå lenger enn foreslått i Børresen-utvalget. Disse er tilsvarende skeptisk til å opprette samle flere funksjoner i fellesenheter på nivå 1.

Overordnet strategi og policyutvikling og oppgaver som krever spesialistkompetanse, institusjonell koordinering og store transaksjonelle oppgaver bør utføres på nivå 1. Med unntak av en høringsuttalelse, anses sentralt(e) tjenestesentere hensiktsmessig, men dette må utredes nærmere. Selv om ikke alle de konkrete forslag til replassering støttes, er de fleste enige i retningen i sluttrapporten om å legge flere oppgaver til nivå 2/3 innenfor de fleste funksjonsområder. Enheter som har ansvar for studieprogram der praksis er et sentralt element, etterlyser en omtale av hvordan dette skal organiseres.

Organisering av den strategiske lederstøtten

Det er ulikt syn på hvordan funksjonen skal organiseres sentralt. Noen mener oppgaven best løses i avdelinger, mens andre peker på at en organisering i stab styrker det tverrfunksjonelle perspektivet i strategi- og planarbeidet. Internt i fellesadministrasjonen er det en oppslutning om forslaget å gjøre staben mindre og mer konsentrert om lederstøtte og koordinering.

Utdanning

Høringsuttalelsene tar opp flere spørsmål: antall avdelinger, studiesjef/-direktør, internasjonalisering og rekruttering.

- Noen mener det vil være enklere å forholde seg til én studieavdeling for å ha ett kontaktpunkt, andre synes at forslaget med tre eller fire avdelinger er mest hensiktsmessig. Det er noe ulikt syn hvor ulike funksjoner plasseres i avdelingsstrukturen. Studentene foreslår en egen avdeling for internasjonalt arbeid.
- Det er ulikt syn på behovet for å beholde rollen som studiesjef/-direktør. Studentene mener det er behov for en slik funksjon og at den løftes til direktør. Også innad i studieområdet ser en behovet for en lederrolle som også kan være stedfortrederrolle for prorektor.
- Flere betoner sterkt behovet for å beholde den sterke kompetansen Internasjonal seksjon har i dag i en enhet. På samme måte bør kompetansen sentralt som er knyttet til læringsstøtte og til EVU synliggjøres. Dette kan komme til uttrykk gjennom organisatoriske enheter. Studentene er tydelige på at dagens Internasjonale seksjon bør bestå.
- Det er ulikt syn på om funksjonen studentrekruttering og multimediale tjenester skal plasseres innenfor studieområdet eller kommunikasjon. Fakultetene som har uttalt seg, heller i hver sin retning, men forutsetter uansett med tett samarbeid mellom de to områdene.

Forskning og innovasjon

De aller fleste slutter opp om forslaget om en tettere kobling mellom forskning og innovasjon. Flere fakultet bruker betegnelsen en felles forsknings- og innovasjonsavdeling og støtter etablering av en avdeling, andre er skeptiske til løsningen. Ambisjonene og veksten innenfor BOA tilsier at en forsterket administrativ støtte til EU-forskningen, men også utover dette feltet. Et fakultet mener at innovasjon like mye angår utdanning som forskning.

Organiseringen av HR-funksjonen

Uttalelsene reiser tre problemstillinger:

- Enhetene på nivå 2 går inn for en samling av HR-funksjonene i en avdeling. I fellesadministrasjonen er det ulike syn på en samling. En viktig instans som hovedverneombudet mener en samling vil gi inntrykk av en nedprioritering.
- Det er ulikt syn på Bedriftshelsetjenestens plassering; skal den være i den nye HR-avdelingen, knyttes direkte til en leder i rektoratet som egen enhet eller outsources. Mange enheter på nivå 2 støtter ideen om å skille ut BHT og knytte funksjonen direkte til den øverste ledelsen enten innenfor NTNU eller som en outsourcet tjeneste.
- Flere fakultet og en avdeling i fellesadministrasjonen problematiserer lønnsfunksjonens plassering. Det pekes på at kjerneoppgavene i lønnsprosessen i overveiende grad er HR-relaterte.

Kommunikasjon

Uttalelsene tyder på at det er relativt ukontroversielt å inkludere grafiske tjenester i Kommunikasjons-avdelingen. Flere er heller ikke fremmed for at dokumentasjons- og informasjonsforvaltning legges hit. Det er ulike oppfatninger om multimediale tjenester bør inn. Foreløpig representerer disse tjenestene først og fremst læringsstøtte og bør derfor håndteres av utdanningsområdet.

Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning

Med et unntak er det stor oppslutning til forslaget om denne funksjonen plasseres i en egen avdeling som en fellestjeneste under Organisasjonsdirektøren. Avdelingen må bli mer enn et arkiv; den må også være utviklingsrettet og bidra til etablering av digital arbeidsflyt. Enhetene på nivå 2 peker på behovet for lokale superbrukere – lokal brukerstøtte.

IT-funksjonen

Likeledes er det bred oppslutning om å samle basis IT og brukerstøtte i en utvidet IKT-avdeling. Samlingen må kombineres med lokal brukerstøtte, f.eks. på campusnivå. Flere instanser er imidlertid skeptiske til at IKT-avdelingen skal overta IT-systemer knyttet til primærvirksomheten. De peker på at store deler av IT er tett koblet til forskning og laboratorievirksomhet. Fagnær IT krever, som rapporten også sier, tett kontakt mellom personer/grupper, og forutsetter etablerte relasjoner og kunnskap om enhetens kjernevirksomhet. I prinsippet kan personalet inngå i én felles avdeling, men oppgavestyringen må skje i fagmiljøet. To fakultet mener konsekvensen er lokalt tilsatte IT-medarbeidere. Ett fakultet foreslår at Multimediasenteret inkl. AV-tjenester blir en del av Driftsavdelingen.

Økonomi

De som har berørt organiseringen på økonomiområdet har ulikt syn: Med noen unntak støttes forslaget om å fordele økonomifunksjonen på to avdelinger. Samtidig ønsker flere enheter en omplassering av lønnsfunksjonen, jf. punktet over om HR-funksjonen.

Eiendom og drift

De som uttaler seg har divergerende syn på om dette er to funksjoner som bør deles på to avdelinger eller om de kan samles i en.

Gjøvik og Ålesund

NTNU i Gjøvik støtter modell 2A med felles tjenestesenter (samlet campusadministrasjon) som leverer alle tjenester instituttene har behov for. Viserektor har stedlig linjelederansvar for tjenesten og tilsatte i enheten rapporterer til denne. Tilsatte i tjenesten er medlemmer i forsterkede matriser som består av tilsatte innenfor et funksjonsområde fra Gjøvik, Ålesund, fakultetene og fellesadministrasjonen.

NTNU i Ålesund ønsker å flytte ressurser fra dagens «høgskoleadministrasjonen» ut på nivå 3, der de ansatte også får sitt ansettelsesforhold. Dette er en løsning som er i tråd med Børresen-utvalgets modell 1. Noen fellesfunksjoner som studieadministrasjon, bibliotek, kommunikasjon, HMS og IT/drift/campusutvikling, kan med fordel organiseres utenfor instituttene. Det samme gjelder lokal lederstøtte til rektor. NTNU i Ålesund er opptatt av at instituttene ikke kommer i et krysspress ved at det kommer styringssignaler både fra dekan og en eventuell lokal fellesadministrasjon.

Ett fakultet (DMF) som får ansvar for den faglige virksomheten i Gjøvik og Ålesund, uttrykker at prinsippet om enhetlig ledelse må være gjennomgående. Fakultetene tar i liten grad eksplisitt stilling til de alternative løsningene: skal alle administrative funksjoner legges til lokale instituttene/seksjonene eller skal det opprettes et felles tjenestesenter som dekker de lokale behovene for administrative tjenestene. Den administrative organiseringen må imidlertid ikke frikoble fagmiljøene fra virksomheten ved fakultetene. Det dreier seg bl.a. om opptak av ph.d.-er, bemanningsplaner, studieprofil, krav til HMS på laboratorier.

4. Rektors vurdering

Som nevnt innledningsvis, har rektor ansvar for institusjonens samlede virksomhet, og som del av sitt ansvar skal han påse at de administrative og tekniske tjenestene bidrar til å realisere NTNUs samfunnsoppdrag og faglige ambisjoner.

Børresen-utvalget har i sin rapport lagt stor vekt på den gunstige effekten av å forenkle og digitalisere gjennomgående prosesser. Tilsvarende mener utvalget at det ligger gevinster i å opprette ett eller flere felles tjenestesentere. NTNU har allerede på noen områder standardisert, og til dels digitalisert prosesser, og NTNU har allerede enheter som de facto ligner på fellestjenester. Forslaget har bred støtte i organisasjonen.

Rektor er enig med utvalget i at det ligger et potensial for effektivisering og kvalitetshevning ved systematisk å innføre slike organisatoriske tiltak. Før vi tar i bruk slike virkemidler, bør de imidlertid behandles på grunnlag av et grundigere beslutningsunderlag, og rektor vil komme tilbake til saken i styremøtet 25.8.

Rektor vil i sin første vurdering konsentrere seg om plassering av funksjoner mellom nivåene, den interne organiseringen i fellesadministrasjonen og organisering av tjenestene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Ut fra prinsippet om at fakultetene bør ha en betydelig autonomi til å organisere sin egen administrative virksomhet ses fakultet og institutt under ett.

4.1 Arbeidsdeling mellom sentralnivået og fakultet/institutt

Rektor mener at utvalget har vært relativt forsiktig i sine forslag. Som grunnlag for vurderingen vil en ta utgangspunkt i det mest radikale – alt 2 – der en omfordeler funksjoner og oppgaver i organisasjonen. Dette ligner mest på modell 2 i Børresen-utvalgets rapport 2. Rapport 2 fra utvalget ble behandlet i styret 15.02. (S-sak 4/16) og i saksframlegget står: «Samlet sett mener rektor at modell 2 legger forholdene best til rette både for å forbedre kvaliteten på tjenestene og for å effektivisere virksomheten».

Nåværende administrative struktur ble i hovedsak innført i 2007. Etter den tid har det vært en betydelig vekst i administrasjonen både på nivå 1 og nivå 2/3. Veksten har vært ad hoc og den administrative funksjons- og oppgavefordelingen har vært relativt uforandret til tross for denne utviklingen.

I løpet av de 10 siste årene har fakultets- og instituttadministrasjonene fått vesentlig høyere kompetanse og større kapasitet. F.eks. gjelder dette innenfor personal- og studieområdet, kommunikasjon og økonomi. Parallelt har den samlede virksomheten ved fakultetene vokst, og det er oppstått til dels større behov og til dels nye behov for administrative tjenester. Eksempler er økt behov for å løse komunikasjonsoppgaver og mer lederstøtte innenfor f.eks. innenfor personalområdet. Kapasitets- og kompetanseøkningen på nivå 2/3 gir et solid og trygt grunnlag for å flytte noen oppgaver som i dag utføres i fellesadministrasjonen, til fakultet/institutt.

I samme perioden er nye digitale verktøy blitt tilgjengelige og tatt i bruk. Potensialet i digitaliseringen er imidlertid ikke fullt utnyttet. IT-verktøy åpner for automatisering, håndtering av transaksjonelle oppgaver med stort volum, digital informasjonsflyt, noe som bl.a. vil resultere i kortere behandlingstid. Dette trekker i retning av å samle f.eks. drift av Basis-IT og 1. linje brukerstøtte, håndtering av fakturaer, reiseregninger mm og dokumentasjon- og informasjonsforvaltning slik utvalget foreslår.

Samlet vil konsekvensen være at vi unngår at saker behandles på alle trinn i organisasjonen, fakultetene blir avlastet for en del rene drifts- og forvaltningsoppgaver og får frigjort kapasitet.

Et svakhet ved dagens arbeidsdeling er at virksomheten framstår som relativt fragmentert og lite koordinert. Et eksempel er kommunikasjonsfunksjonen. Børresen-utvalget har definert i alt 8 funksjonsområder der 5 synes særlig viktige i denne sammenhengen: Utdanning, forskning og innovasjon, HR. økonomi, kommunikasjon. I tråd med vedtak i S-sak 5/16 er ansvaret for funksjonsområdene entydig lagt til en leder i rektoratet (prorektor/direktør), et ansvar som gjelder for den samlede virksomheten i hele organisasjonen. Bl.a. innebærer dette å utarbeide felles strategier og policyer, designe gjennomgående prosesser med rammer og rutiner og utøve prosesseierskapet.

Funksjonsinndelingen kommer til uttrykk i forslaget til avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen. For å skape bedre koordinering, mener rektor at alle enhetene på nivå 2 (fakultetene) bør ha en rolle som motsvarer hvert funksjonsområde. Denne skal bidra til i utarbeidelsen av felles policy, designe gjennomgående prosesser med rutiner og oppgavebeskrivelse og som følger opp disse overfor ansatte med oppgaver innenfor de samme funksjonene ved instituttene. Rektor vil beskrive nærmere ansvarsdelingen mellom de administrative nivåene nærmere i sak til augustmøtet.

Rektors stab

Staben består i dag av ca. 60 personer. Den har både strategiske, koordinerende og mer operative oppgaver. Det har ikke vært tydelig om dette er rektors stab eller staber for den enkelte i rektoratet. Rektor mener at følgende faktorer skal legges til grunn for den framtidige organiseringen:

- Det gjøres klart at dette er rektors stab som en enhetlig organisatorisk enhet
- Staben underlegges formelt organisasjonsdirektør – som har arbeidsgiveransvar og som koordinerer arbeidet gjennom egen funksjon som koordinator
- Tilsatte i staben fordeles på prorektorer og direktører i henhold til funksjonsfordelingen vedtatt i S-sak 5/16. Disse har faglig oppfølgingsansvar og medarbeidersamtaler
- Høringsinstansene er opptatt av å synliggjøre forskningens rolle i fellesadministrasjonen. For å markere innovasjon og vekten denne virksomheten bør tillegges sammen med forskning, har enkelte høringsinstanser foreslått å etablere en avdeling for forskning og nyskaping i fellesadministrasjonen.
  Oppgaver på området som kunne ha tilhørt en slik fellesadministrativ avdeling, er delegert til fakultetene. Generelt sett er det motstand mot å sentralisere oppgavene i én avdeling. Dagens staber for forskning og nyskaping er for små til å danne en egen avdeling. For å synliggjøre disse kjerneoppgavene i fellesadministrasjonen foreslår rektor at det i stedet opprettes en felles gruppe av dagens to staber.
- Stabens generelle oppgaver skal være:
  - Overordnet strategi- og policyutvikling
  - Koordinerende oppgaver horisontalt og vertikalt
  - Rådgivere til daglig disposisjon for rektor og prorektor/direktør
- Det etableres en klar funksjonsfordeling mellom stab og avdelinger

Rektor mener staben bør være vesentlig mindre enn i dag, f.eks. 3-4 medarbeidere pr medlem i rektoratet. En stab på ca. 15 vil gjøre det mulig med et tettere og mer systematisk samarbeid mellom stabsmedarbeidere. I og med at forskning- og innovasjon ikke har underliggende avdelinger vil denne delen av staben bli noe større.

4.2 Organisering av fellesadministrasjonen

Rektor mener det er noen forhold som bør tas i betraktning som grunnlag for mer detaljerte organisatoriske løsninger

- Driftsoppgaver og mer operative funksjoner bør samles i egne avdelinger
- Mer langsiktige oppgaver knyttet til analyser, planer og strategi/policy innenfor funksjonsområder som økonomi, eiendom og utdanning legges i større grad i avdelingene

- Forslaget om å opprette utviklingsorienterte avdelinger, gjør behovet for en egen rektors stab mindre. Den bør være liten og ha som hovedoppgave å avlaste ledelsen i å koordinere tverrgående oppgaver mellom avdelingene og delta i utarbeidelsen av overordnede strategier og policyer
- I sak 5/16 vedtok styret at NTNU skal ha prorektor for forskning, prorektor for utdanning, prorektor for nyskaping, organisasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør. Ansvaret for avdelingene med funksjoner, oppgaver og prosesser knyttes til den som er ansvarlig for området i rektoratet,
- Delfunksjoner vil i mange tilfeller involvere flere avdelinger i fellesadministrasjonen. Eksempler er allmennrettet formidling, studentrekruttering og prosjektgjennomføring. Også i slike tilfeller, bør delfunksjonen entydig forankres hos en leder i rektoratet. Det betyr i praksis at funksjons-ansvarlig legger rammer for aktiviteter også utenfor egne enheter.
- Alle funksjonsområdene benytter IT-verktøy for å løse sine oppgaver, og de har til dels egne miljøer for systemdrift og –utvikling. Dette er særlig tydelig innenfor økonomi, studier og personalområdet. Det foreslås at forvaltning av systemporteføljen samles i IT-avdelingen

4.3 Organisering av den internasjonale virksomheten

NTNUs internasjonale virksomhet er kommentert i flere av høringssvarene. Bl.a. mener studentene at det bør opprettes en avdeling for internasjonalt arbeid for å markere NTNUs satsing på internasjonalisering og utveksling.

Ifølge vår internasjonale handlingsplan 2014 – 2017 skal «NTNU øke deltakelsen i det europeiske utdannings-, forsknings- og innovasjonsområdet for å styrke NTNUs bidrag i den globale kunnskapsproduksjonen. Samarbeid med fremragende fagmiljøer verden over skal ha høy prioritet for å styrke kvaliteten i forskning og utdanning».

Tiltak som må settes i verk for å lykkes, forutsetter at administrativt ansatte fra flere funksjonsområder og flere nivåer deltar i arbeidet: bl.a. fra utdanning, forskning, innovasjon, HR og kommunikasjon. Internasjonalisering er derfor et område som må fordeles på flere ledere i rektoratet og som må samordnes der.

Prorektor for utdannings funksjonsområder

Vi har i dag én studieavdeling inndelt i 5 seksjoner ledet av en studiesjef pluss en stab som ledes av prorektor. Staben består av 20 personer som bl.a. arbeider med studiekvalitet, fagporteføljе, dvs. oppgaver av mer strategisk karakter. Seksjonene har til sammen rundt 130 ansatte.

Høringsuttalelse har ulikt syn på avdelingsstrukturen. Det er stor oppslutning om å opprette en egen avdeling for studie-/utdanningskvalitet, mens det for øvrig er støtte for å dele den øvrige virksomheten i 1, 2 eller 3 avdelinger. Avdelingene vil ha hver sin leder som rapporterer til prorektor for utdanning. Prorektor vil dessuten ha til disposisjon øremerkede personer i rektors stab. Rektor vil presentere to modeller:

Alt. 1. Studieområdet deles to avdelinger

- *Avdeling for utdanningskvalitet* konsentrerer seg om studie-/utdanningskvalitet (f.eks. kvalitetssystem, utdanningsprofil og studieporteføljе) og lærerstøtte, inkl. multimediale tjenester. Avdelingen med sin leder vil være kontaktpunkt for studentene

- *Avdeling for studieadministrasjon* har ansvar for de store transaksjonelle oppgavene; oppgaver som opptak, eksamensplanlegging og -gjennomføring, studentarkiv, timeplanlegging og romfordeling. Den vil også ha ansvar for relasjonelle oppgaver som studie- og karriereveiledning, tilrettelegging, dvs. funksjoner som krever særskilt kompetanse.

Alt. 2. Virksomhetsområdet organiseres i tre avdelinger:

- *Avdeling for studie-/utdanningskvalitet*: Denne avdelingen konsentrerer seg om studiekvalitet (f.eks. kvalitetssystem, utdanningsprofil og studieportefølje) og lærerstøtte.

- *Avdeling for studieadministrasjon*: Utdannings- og studieområdet utfører en rekke mer transaksjonelle oppgaver med stort volum og krever sterkt grad av sentral koordinering. Oppgaver er opptak, eksamensplanlegging og -gjennomføring, studentarkiv, timeplanlegging og romfordeling.

- *Avdeling for studenttjenester*: Denne avdelingen utfører mer relasjonelle oppgaver. Den har ansvar for 1. linjetjenesten, spesialisert student- og karriereveiledning og tilpasning av studiesituasjonen for enkeltstudenter

Dette alternativet kan begrunnes med at avdelingene utfører vesensforskjellige oppgaver: det langsiktige og mer strategiske, det studieadministrative med et sterkt innslag av transaksjonelle oppgaver og det relasjonelle.

Det er behov for en avdeling for studiekvalitet som konsentrerer seg om studiekvalitet med system, rapportering, studieprofil og portefølje og lærerstøtte. Rektor mener det vil være fornuftig å samle den øvrige virksomheten i en stor avdeling. Dette er i samsvar med flere høringsuttalelser, og imøtekommer langt på vei Studenttingets ønske. Både studenter og enhetene på nivå 2 og 3 får færre avdelinger å forholde seg til og at det blir lettere å koordinere den samlede virksomheten.

Tre spørsmål krever nærmere omtale:

- NTNU har store ambisjoner om å øke den *internasjonale studentmobiliteten*. Funksjonen må være synlig, noe høringsinstansene understreker. Dette kan komme til uttrykk ved at den samles i en enhet på samme nivå som i dag

- Tilsvarende er *etter- og videreutdanning* en strategisk viktig oppgave. Den bør også gis en synlig organisatorisk plass, f.eks. gjennom en egen enhet

- Et omdiskutert spørsmål er hvor oppgaven *rekruttering av studenter* bør ligge; studieområdet bidrar med rekrutteringsstrategi og substans, mens kommunikasjon har sin kompetanse på profilering, markedsføring og kommunikasjonsform- og kanal. Funksjonsansvar bør uansett ligge hos prorektor for utdanning som både kan benytte kompetanse fra begge områdene

Biblioteket inngår også i prorektor for utdannings portefølje. Rektor vil komme tilbake til organisering av bibliotekstjenesten i egen sak som utredes i løpet av høsten.

Studentombud: Studenttinget går inn for at det opprettes et studentombud. Dette forslaget vil bli utredet.

Organisasjonsdirektørens funksjonsområder

Det foreslås at dagens inndeling i avdelinger videreføres med noen unntak.

- *HR-avdeling:* Samlet sett omfatter dette personalforvaltning, organisasjons- og lederutvikling, likestilling, HMS-tjenester og Bedriftshelsetjenesten (BHT). Området er i dag delt i to der HMS og BHT er en avdeling.

  Vi har sett at det innenfor oppgaver f.eks. knyttet til forebygging og håndtering av konflikter, utvikling av arbeidsmiljøet, sykefraværsoppfølging er gråsoner mellom dagens personalavdeling og HMS-avdeling. Det har gjort det vanskelig å koordinere bistanden til fakultetene og gi konsistente råd til ledelsen.

  Vi foreslår at funksjonsområdene samles i en HR-avdeling som arbeider med personalforvaltning og –utvikling, likestilling og mangfold og HMS. Dette har bred støtte i høringsuttalelsene.

  Det har vært diskutert å skille ut BHT for å understreke BHTs frie og selvstendige stilling. De fleste høringsinstansene ønsker et slikt skille. Rektor vil peke på at HMS og BHT til sammen har bred kompetanse som de har hatt gjensidig nytte av. For å ha et robust fagmiljø med bred kompetanse bør BHT fortsatt være en del av den nye avdelingen, med det bør foretas en organisatorisk markering.

  Mange av høringsinstansene foreslår at lønnsfunksjonen inngår i HR-avdelingens oppgaveportefølje. Pga. HR-aspektet i lønnsfunksjonen, finnes det gode grunner for en flytting. Utlønning er imidlertid også transaksjonell oppgave med stort volum. Det blir derfor en avveining hvor den hører mest hjemme. Inntil videre mener rektor at oppgaven ikke bør flyttes, men at eventuelle gråsoner og uklarheter løses gjennom ryddige prosesser.

- *Avdeling for IKT*: Drift og brukerstøtte av Basis IKT utføres i dag på flere nivå. Det vil gi betydelig effektiviseringsgevinst å samle dette i en enhet som konsentrerer seg om drift- og brukerstøtte basis IKT og styring og forvaltning av basis IT og fagsystemer. Høringsuttalelsene er likevel tydelige på nødvendigheten av at tjenesten utføres i nær kontakt med brukere på nivå 2 og 3. Fagnær IT skal fortsatt ligge på nivå 3 (instituttene) med fullmakt til å styre oppgave-prioritering og –portefølje, og helst ha linjeansvar for ansatte. Rektor vil innen sine fullmakter gå nærmere gjennom behovet for fakultetstjenester og grensesnittet mot instituttene.

- *Avdeling for kommunikasjon*: Det foreslås å beholde kommunikasjonsavdelingen som i samsvar navnet har ansvar for kommunikasjonstjenester. Den bør suppleres med grafiske tjenester. På linje med sentralbord bør den administrative lederstøtte for rektoratet bli en del av avdelingen.

- *Avdeling for dokumentasjonsforvaltning*: Til sammen arbeider ca. 30 personer med dokumentasjonsforvaltning. Dette omfatter dagens enhet i fellesadministrasjonen og de mindre enhetene ved fakultetene og ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Det ligger et effektiviseringspotensial ved å organisere denne funksjonen i en felles enhet. For å ha den nødvendige lokalkunnskap, vil tilsatte i avdelingen ha sitt arbeidsted i Gjøvik og Ålesund.

- *Sikkerhet og beredskap* er i dag plassert i HMS-avdelingen. Plassering av denne oppgaven vil bli utredet nærmere i løpet av høsten. I den forbindelse vil det bli sett på hvordan vi kan dra nytte av informasjonssikkerhetskompetansen i Gjøvik.

Økonomi- og eiendomsdirektørens funksjonsområder

Økonomiområdet: Noen høringsinstanser ser fordeler i å samle disse funksjonene i en avdeling. Rektor mener det på økonomiområdet er riktig å skille mellom strategiske oppgaver og operasjonelle økonomitjenester og økonomiservice. I tråd med dette deles området i to avdelinger:

- *Avdeling for virksomhetsstyring* arbeider med plan-, budsjett- og oppfølgingsprosessen og kvalitets- og internkontroll.

- *Avdeling for fellestjenester økonomi* utfører i stor grad transaksjonelle oppgaver innenfor regnskap, lønn og innkjøp og bestilling.

Eiendomsområdet: Som over ønsker noen høringsinstanser én drifts- og eiendomsavdeling. Også her mener rektor at eiendomsområdet ivaretar to vesensforskjellige oppgaver/ funksjoner. I tråd med dette foreslås området delt i to:

- *Avdeling for campusservice* som utfører drifts-, service- og vedlikeholdstjenester

- *Avdeling for eiendom* arbeider med strategisk eierstyring, utvikling og forvaltning av eiendommer og bygningsmasse. Dette vil bedre klargjøre bestillerfunksjonen vs. driftsfunksjonen.

Arbeidet med ny campus (Campusutviklingsprosjektet) legges til Økonomi- og eiendomsdirektørens funksjonsområde.

Administrativ organisering ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Det må være en felles løsning for begge studiestedene. Rektor mener at organiseringen må bygge på linjeprinsippet, det vil si en organisering der ressursfordeling, instruksjon og rapportering går gjennom de ordinære lederlinjene.

De nye fakultetene organiserer sin virksomhet uavhengig av studiested og tildeler instituttene ressurser for å ivareta nødvendige administrative oppgaver. Instituttene og fakultetene kan avtale seg imellom fordeling av administrative oppgaver, f.eks. gjennom tjenesteavtaler. Lokale institutt-administrasjoner rapporterer til instituttleder som igjen rapporterer til fakultetsledelsen.

Viserektorene skal ikke krysse linjene mellom instituttleder og dekan. Det vil likevel være behov for at viserektor samordner virksomheten ved sine campuser. Dette gjelder også administrative forhold. Jf. –sak 31/16. Campusene vil ha instituttovergripende oppgaver på områdene IKT, tekniske driftsoppgaver, bibliotek, studieadministrative oppgaver og kommunikasjonstjenester og som også dekker viserektors behov for kontorstøtte. For at viserektorene skal ivareta sine oppgaver kommer i tillegg rådgivere; en for utdanningsområdet og en for forskning og innovasjon, Det bør opprettes en felles administrativ gruppe lokalt for å ivareta disse funksjonene. Selv om ansatte rapporterer til sine respektive ledere i rektorat og avdelingsledere i fellesadministrasjonen, bør også denne virksomheten samordnes av viserektor.

Organisering av administrativ ledelse i fellesadministrasjonen

Rektor mener NTNU bør ha noen gjennomgående og felles prinsipper vedrørende ledelse i fellesadministrasjonen og ledelse av virksomheten ved instituttene.

I saksunderlaget til S-sak 31/16 foreslås å innføre flere lederroller tilknyttet virksomheten ved instituttene: instituttnestleder, fagseksjonsledere og gruppeledere. Disse har ulik grad av formalisering, varighet, myndighet og ansvar vedr. personal- og økonomispørsmål. Hvilken ledelsesform som velges, er bl.a. avhengig av størrelse, lokalisering og faglig heterogenitet.

Tilsvarende bør det tas i bruk flere roller for å lede virksomheten under avdelingsnivået i fellesadministrasjonen:

- Store avdelinger må nødvendigvis organiseres i seksjoner ledet av tilsatte seksjonsledere. Seksjonene vil være relativt stabile enheter

- I mindre avdelinger kan virksomheten organiseres i grupper basert f.eks. på funksjons-/oppgavefellesskap, tjenesteyting overfor bestemte enheter på nivå 2/3 el. Nærmeste overordnede leder peker ut en gruppeleder som ivaretar den daglige arbeidsledelsen med inntil 50 % stilling. Den andre delen brukes på oppgaver på lik linje med andre ansatte. Gruppene vil være mer dynamiske; ut fra nye behov kan både sammensetning og arbeidsfelt endres. Denne dynamikken tilsier at gruppeledere ikke bør være permanente lederstillinger.

6. Forhandlingsfullmakt

Rektor vil i nærmeste framtid starte forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene om seksjonering under avdelingene. Rektor vil legge følgende til grunn for forhandlingsgrunnlaget sitt:

- Internasjonalisering av det studentrettede arbeidet videreføres som egen enhet
- Etter- og viderutdanningsvirksomheten videreføres som egen enhet
- Forskning og nyskaping samles som en egen stabsgruppe innenfor rektors stab
- Bedriftshelsetjenesten skilles ut som en egen enhet innenfor for HR-avdelingen. Leder av enheten rapporterer til rektor ved organisasjonsdirektøren i saker der denne anser det nødvendig
- Prorektor for utdanning tillegges funksjonsansvaret for studentrekruttering. Rektor vil vurdere nærmere organisatorisk plassering av funksjonen
- Rektor vil vurdere framtidig organisatorisk plassering av etter- og viderutdanningsvirksomheten

7. Videre arbeid

- I august vil det bli forhandlet om organiseringen av fellesadministrasjonen under avdelingsnivå Rektor ber om fullmakt til gjennom forhandlinger å søke å komme fram til en mer detaljert plassering av funksjoner i og seksjonering av avdelingene. Det vil skje innenfor rammene av styrets vedtak.

- Rektor vil ta initiativ til å utrede den framtidige organiseringen og organisatoriske tilknytningen for biblioteket. Utredning skal være ferdig til 1.11.16.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
S-sak 38/16

08.06.2016
Saksansvarlig: Frank Arntsen
Saksbehandler: Hanne Bergfjord og Marianne Dyresen

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Virksomhetsrapport 1. tertial 2016

Tilråding:

Styret tar til etterretning at vi ikke har vesentlige avvik på vedtatte virksomhetsmål for 2016.
Styret er tilfreds med den økonomiske gjennomgangen, og deler Rektors vurderinger av at prognose pr 1. tertial tilsier at det ikke er nødvendig å iverksette ytterligere tiltak i 2016.

Formål

Formålet med saken er å gi styret en orientering om status om gjennomføringen av årets virksomhetsmål og budsjett pr 1. tertial 2016, samt gi en prognosevurdering for årsresultat 2016.

Oppsummering av de viktigste punktene i saken

1. Status på gjennomføring av hovedprioriteringene.
   Det overordnede bildet at vi er i rute på de fleste områder. Det er ikke er noen vesentlige forsinkelser eller behov for omprioritering.

2. Status økonomi og prognose pr 1. tertial – bevilgningsøkonomien
   Budsjettavviket er på 56 mill kr i mindreforbruk etter 1. tertial. Dette forklares delvis av forsinkelser i planlagt aktivitet på fakultetene og delvis av mer inntekter enn budsjettert så langt. Både fra Rektor og ved fakultetene iverksettes det ekstratiltak for å kunne nå budsjett. Prognosen antyder et årsresultat mellom -85 mill.kr og – 290 mill.kr. Inkludert i denne prognosen ligger krav i ny regnskapsstandard som medfører en betydelig regnskapsføring i år knyttet til overført ferie og opparbeidet fleksitid. Denne prinsippendringen har en kostnadsmessig konsekvens i 2016 på anslagsvis 85-90 mill.kr

3. Bidrag- og oppdragsfinansiering aktivitet (BOA)
   Oppsummert antas total BOA-omsetning i 2016 å bli i intervallet 1800-1900 mill. kr. (1858 mill i 2015)
   Justert for pris- og lønnsvekst tilsier dette en aktivitet som er mellom 1% og 6% lavere enn i 2015.

1. 1. Status på gjennomføring av virksomhetsmålene

Styret vedtok i desember 2015 (S-sak 52/15) hovedprioriteringer med virksomhetsmål og tiltak, samt indikatorer for 2016. Vi gjør her en oppsummering av status for hovedprioriteringene og indikatorene.

Det overordnede bildet at vi er godt i rute i arbeidet med hovedprioriteringene. Aktivitetsnivået i organisasjonen er høyt og som følge av blant annet fusjonsarbeid og stillingsstopp i administrative stillinger melder enkelte om høyt arbeidspress. Det er allikevel ingen vesentlige forsinkelser eller behov for omprioriteringer.

Videre følger en gjennomgang av status for hovedprioriteringene og indikatorene.

1.1 Horisont 2020

Hovedprioriteringen *Horisont 2020* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- Søknadsvolumet fra NTNU til EUs rammeprogram skal økes i forhold til 2015
- NTNU skal arbeide for en tilslagsprosent i EU på linje med de beste universitetene i Norden
- NTNU skal styrke sin posisjon innen energiområdet

Deltakelse i Horisont 2020 (H2020) er en hovedprioritet i NTNUs internasjonale samarbeid. I vår internasjonale handlingsplan er det satt et ambisiøst mål om å oppnå en samlet inntekt på én milliard kroner fra programmet, noe som innebærer en dobling i forhold til 7. rammeprogram (FP7). Begrunnelsen er kvalitet og relevans i NTNUs forskning gjennom samarbeid med ledende fagmiljøer internasjonalt om å utvikle ny kunnskap i forskningsfronten. Prosjektene gir erfaringsmessig god uttelling i form av vitenskapelig publisering på høyt nivå.

Det er knyttet betydelige forventinger til NTNU fra myndighetene om bidrag til nasjonal måloppnåelse for H2020. Ifølge Forskningsbarometeret 2016 er NTNU størst blant de norske universitetene i programmet både når det gjelder antall prosjekter og inntekt. Vi deltar i mai 2016 i 50 prosjekter med en samlet inntekt på ca. 280 millioner kroner. I tillegg deltar NTNU som eneste norske aktør i en EIT KIC gjennom deltakelse i Climate-KIC.

Når det gjelder søknadsvolum, har NTNU så langt i rammeprogrammet deltatt i drøyt 500 søknader. Søknadsvolumet i 2015 var på knapt 200 søknader. Så langt i 2016 har vi deltatt i 140 søknader. Det gjenstår en rekke utlysninger i 2016 og vi regner dermed med at søknadsvolumet i år kommer til å øke i forhold til 2015.

NTNUs tilslagsprosent i H2020 ligger p.t. på 11 %. Vi har ikke systematisk tilgang til tilslagsprosenter for andre nordiske universiteter. Episodisk kunnskap fra samtaler med EU-kontorene ved andre nordiske institusjoner tyder på at NTNUs tilslagsprosent ligger omtrent på gjennomsnittet. På grunn av økt søknadsvolum har tilslagsprosentene i H2020 generelt falt betraktelig, til tross for en betydelig budsjettøkning fra FP7. Vi ser også at det er andre aktører som vinner fram i H2020 enn de som var mest suksessfulle i FP7, bl.a. som et resultat av økt vektlegging av innovasjon og prosjekter med høye TRLs (Technology Readines Levels).

Innenfor energiområdet har fortsatt NTNU utfordringer. Søknadsvolumet er relativt godt, men tilslagene lar vente på seg. Lyspunkter er deltakelse i to nye prosjekter i energiprogrammet der det ene er koordinert fra NTNU, samt et ERC grant, et infrastrukturprosjekt og et Marie Curie fellowship innenfor energiområdet. Det jobbes kontinuerlig med tiltak for å øke vår deltakelse i H2020. Prosesser som er i gang er knyttet til endringer i EU-støtteapparatet og en videreutvikling av insentiver og støtteordninger for H2020. Bl.a. er en prosess i gang som skal resultere i at 10 % av den vitenskapelige staben ved hvert institutt er registrert som evaluatorer for H2020. Søknad til Forskningsrådet om prosjektetablerings- og posisjoneringsstøtte er innvilget med 8 millioner kroner for 2016. Dette gir rom for videre veglegging av langsiktig posisjonering for deltakelse i H2020.

1.2 Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier

Hovedprioriteringen *Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- NTNU skal profilere de tematiske satsingsområdene i vår eksterne og interne kommunikasjon og bidra til økt eksternfinansiering av tverrfaglige prosjekter
- NTNU skal styrke koblingen mellom sin egen bioteknologi satsing og nasjonalt senter for Digitalt liv.
- NTNU skal utvikle strategier og organisasjonsmodell for IKT som muliggjørende teknologi
- NTNU skal etablere en sterk faglig ledelse for satsingen NANO@NTNU.

Tematiske satsinger skal spille en viktig rolle i NTNUs profilering og vise vår faglige bredde og spisskompetanse på områder med stor samfunnsrelevans. Det arbeides aktivt med eksempelvis arrangementer, promotering, grafiske produkter og bildemateriell. Tematisk satsing Havrom har nylig gjennomført Ocean Week 2016. Fokus i år var nyskaping og samarbeid knyttet til havbruk, marine mineraler, maritim transport og ned i havrommet. Målet er å stimulere til samarbeid mellom akademia og næringslivet. For øvrig blir eksempelvis Tematiske satsinger synliggjort i alle myndighetsbesøk, og det ble arrangert et oppstartsseminar for Eksperter i Team sitt samarbeid med tematiske satsingsområder.

Fusjonen med tre høgskoler innebærer at vi får forankret satsingene enda bredere og forsterker det faglige grunnlaget. Det har vært kontakt mellom de tematiske satsingsområdene og relevante fagmiljø på de tidligere høyskolene. Lederne for de tematiske satsingene har også besøkt fagmiljøer i Ålesund og Gjøvik. Dette arbeidet vil fortsette gjennom resten av året.

Det jobbes aktivt for å styrke NTNUs satsing på bioteknologi og for å ivareta koblingen mot det nasjonale senteret for Digitalt liv, som er ledet av NTNU.

Arbeidet med å utvikle en strategi for tungregning, forankret i satsingen IKT som muliggjørende teknologi, er i oppstartsfasen.

Arbeidet med å styrke den faglige ledelsen av NANO@NTNU er i full gang. Det vil bli lyst ut en kombinert stilling som forskningsdirektør for NANO@NTNU og professor innen nanovitenskap/nanoteknologi i løpet av året.

1.3 Fremtidsrettede studier og innovative læringsformer

Hovedprioriteringen *Fremtidsrettede studier og innovative læringsformer* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- NTNU skal starte arbeidet med samordning av studieporteføljen
- NTNU skal fremme undervisningskompetanse og utvikle NTNU Toppundervisning
- NTNU skal videreutvikle bruken av digitale verktøy for samhandling, undervisning, læring, vurdering og studieadministrasjon.

Som nødvendige forutsetninger for å komme i gang med samordning av porteføljen har vi fått på plass et nytt felles kvalitetssystem, prosedyrer for porteføljeutvikling og krav til studier samt diverse veiledninger. Seks faglige integrasjonsprosjekter innenfor områdene teknologi, naturfag/realfag, IKT, lærer/lektor, helse, økonomi/ledelse har i vårsemestret 2016 startet utredningsarbeid for å avklare felles ambisjoner og samordning av studieporteføljen innenfor hvert av områdene. Våren 2016 har arbeidsgrupper utredet og kommet med innstilling til hvordan emnestørrelse, fellesemner (ex.phil, ex.fac, perspektivemne) og Eksperter i Team skal håndteres i det fusjonerte NTNU. Arbeidsgruppenes rapporter med anbefalinger sendes på høring i organisasjonen.

Aktivitetene i satsingen NTNU Toppundervisning går som planlagt. Det er satt i gang en rekke utviklings-prosjekter ute i fagmiljøene med økonomisk støtte fra rektor. Ifølge fakultetenes tertialrapportering jobbes det godt med prosjektene og i all hovedsak går de som planlagt. I samarbeid med Universitetet i Tromsø er det utviklet et forslag til meritteringssystem for undervisning og dette arbeidet er sendt på intern høring. En

arbeidsgruppe har sett på hvordan vi kan utvikle kvaliteten i vurdering gjennom å stimulere til pålitelig, gyldig og læringsfremmende vurdering, og gruppa ferdigstiller nå forslag til tiltak som kan iverksettes for at NTNU skal utvikle seg på dette området.

To nasjonale konferanser er arrangert i mai: Læringsfestivalen med «Studentaktiv læring og teknologi» som hovedtema, og NKUL (Nasjonal konferanse om bruk av IKT i utdanning og læring). Begge arrangementene hadde rekordstor deltakelse i 2016 og bidrar til å promotere NTNU som en nasjonal møteplass for kunnskaps-deling om bruk av IKT i læring.

Flere fakultet har brukt mye ressurser på utarbeidelse av SFU-søknader. Åtte miljø fra NTNU søkte om å få bli med i konkurransen, fem ble valgt ut som NTNUs SFU-kandidater. Totalt mottok NOKUT 22 søknader fra 12 ulike universitet og høyskoler.

Arbeidet med digitalisering på utdanningsområdet går etter plan. For å øke den strategiske kraften, samordne initiativer og styrke det pedagogiske engasjementet har prorektor for utdanning etablert et større 5-årig program kalt «Digitalisering av utdanningsområdet» og programleder ble tilsatt 1. mai.

I februar ble det signert en kontrakt med Blackboard om ny plattform for e-læring. Nå gjennomføres et innføringsprosjekt som inkluderer omfattende pilotering, og Blackboard gjøres tilgjengelig for hele institusjonen høsten 2017. Prosjekt for digital vurdering ble tilført økte ressurser i vårsemesteret 2016 og aktiviteten økes nå fra ca 1 500 eksamensbesvarelser høsten 2015 til forventninger om 8 000 eksamensbesvarelser samlet for 2016.

Ellers innebærer fusjonsarbeidet at mange studieadministrative systemer skal samordnes og videreutvikles. I februar ble de studieadministrative databasene slått sammen. Integrasjonene med andre systemer har i hovedsak fungert, men det gjenstår noen utfordringer.

1.4 Bærekraftig nyskapingsarbeid

Hovedprioriteringen *Bærekraftig nyskapingsarbeid* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- NTNU skal utvikle og operasjonalisere strategi for samarbeid med arbeidslivet
- Tilfanget av ideer som endrer metodikk, tjenester og arbeidsmåter i samfunnet, samt kommersialiserbare ideer, skal øke
- NTNU skal arbeide for økt nyskaping gjennom styrket samarbeid med TTO AS

En arbeidsgruppe ledet av prorektor Johan E. Hustad har utarbeidet et forslag til NTNUs «Politikk for samarbeid med arbeidslivet», samt plan for implementering. Det legges opp til en høring i høst. Det er samtidig utarbeidet forslag til nytt mandat, samt ny organisering og sammensetning av Rådet for samarbeid med arbeidslivet (RSA). De to punktene ses i sammenheng. Arbeidet drøftes i rektoratet og dekanmøtet i juni, og vil etter planen bli lagt fram for NTNU-styret til høsten/vinteren.

NTNU Discovery er vårt verktøy for å kvalitetssikre hvilke ideer som bør kommersialiseres av TTO. Discoverys fem første leveår er analysert. Resultatene fra satsingen på tidlig verifisering av teknologi ble lagt fram i mars og viser gode resultater. Discovery videreføres derfor som et målrettet virkemiddel for å øke realiseringen av ideer fra forskningsmiljøene. Det arbeides med å sikre videre ekstern finansiering med forpliktelse på tre år.

TTOs styre er styrket med representanter fra regionene. TTO har økt sin eierposisjon i selskapet NTNU Accel AS. Hensikten er å ytterligere styrke tilbudet til utvalgte kommersialiserbare ideer og prosjekter fra NTNU.

1.5 Levende og attraktiv campus

Hovedprioriteringen *Levende og attraktiv campus* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- NTNU skal utrede grunnlag for prioritering og anbefaling om overordnet lokalisering av framtidig campus i Trondheim.
- NTNU skal arbeide fram visjoner, mål og mest mulig generelle og felles føringer for program og konseptuelle løsninger som gir mulighet for sambruk, økt aktivitet, effektive og bærekraftige løsninger for NTNU sine campusområder.
- NTNU skal planlegge og etablere piloter som legger til rette for nye undervisningsformer og formelle/uformelle møteplasser.

Gjennom første halvår 2016 er det etablert prosjektgruppe og prosjektstyre for campusutvikling på NTNU, og prosjektsjef har tiltrådt. Prosjektgruppen har under bred involvering konkretisert visjoner og mål til et sett med prinsipper som vil munne ut i et kvalitetsprogram for campusutvikling ved NTNU. Kvalitetsprogrammet anvendes for å vurdere tre scenarier for overordnet lokalisering og rapport med anbefaling leveres 8. juli.

Prinsippene er: Samlende, Urban, Nettverk av knutepunkt, Effektiv, Bærekraftig, levende laboratorium. Intensjonen med prinsippene er at de skal være førende og operasjonaliseres i alle prosjektets faser. Målet er at NTNU har nødvendig infrastruktur for å støtte opp om internasjonalt fremragende forskning, undervisning, innovasjon og formidling, for framtidas studenter, arbeidsliv, næringsliv og i alle byene NTNU er lokalisert i.

Generelle og felles føringer for program og konseptuelle løsninger som gir økt mulighet for sambruk, økt aktivitet, effektive og bærekraftige løsninger vil være hovedfokus andre halvår 2016. Det arbeides også for at de bygninger som er under bygging for NTNU, blant annet i regi av Statsbygg som følge av fusjonen, i størst mulig grad skal ta inn i seg NTNUs prinsipper for campusutvikling.

Interessen for bedre læringsmiljø som legger til rette for nye undervisningsformer er økende. NTNU har i løpet av første tertial åpnet to piloter, KOOPen i Elektrobygningene der en kombinerer læringsareal med uformelle møteplasser og U1 i Realfagbygget der en har tenkt nytt i forhold til mer uformelle læringsareal og møteplasser. Begge synes å være populære og det er forutsatt at både planleggingsprosess og bruken skal evalueres. Det er i tillegg igangsatt planlegging av nye interaktive læringsareal på Dragvoll og Gløshaugen. Her er flere fakultet involvert. Ellers er det skissert mulige pilotprosjekter ved flere av NTNUs campuser.

1.6 Fusjon

Styret får regelmessig rapporter om status og fremdrift i fusjonsarbeidet i egne styresaker. Vi går derfor ikke i detalj i virksomhetsrapporten.

Det overordnede bildet er at fusjonsarbeidet er i rute på alle punkter og at vi holder oss innenfor budsjettrammen. For tiden jobbes det med:

- Faglig organisering (instituttnivået). Det tas sikte på styrevedtak i august og implementering 1. januar 2017.
- Administrativ organisering. Det tas sikte på styrevedtak i august og implementering 1. januar 2017.
- Faglig integrasjon er godt i gang (gjelder lærer, økonomi, helse og teknologi).

1.7 Indikatorer

For 2016 vedtok styret å benytte KDS styringsparametere som indikatorer. Det er lite ny informasjon på indikatorene så tidlig på året, men vi har fått søkertallene, de endelige publiseringsresultatene for 2015, og resultater fra TTO for første tertial.

Søkertall, studieåret 16/17
I år hadde NTNU flest førsteprioritetssøkere av alle universitetene. Nesten 23 000 søkere ønsket aller mest å studere ved NTNU. Totalt hadde nesten 48 000 søkere NTNU som et eller flere mulige alternativer. (Til sammenligning var antallet førsteprioritetssøkere ved Universitetet i Oslo 17 750 i år, mens Universitetet i Bergen hadde 9 758 førsteprioritetssøkere.)

Teknologiutdanningene ved NTNU er styrket samlet sett. Det er vekst innenfor bl.a. kommunikasjonsteknologi og nanoteknologi, mens færre vil studere olje og gass. Det er fortsatt over to primærsøkere per plass på sivilingeniørstudiene. Jenteandelen til sivilingeniør er stabil, og utgjorde 30 % som i fjor.

Veksten i søkning til helsefag og økonomi på NTNU er langt større enn den nasjonale veksten på disse områdene.

Søkertallene til lærerutdanning er forholdsvis stabile, totalt sett med en liten økning fra i fjor til i år. Grunnskolelærerutdanninga (1-7) på NTNU hadde bedre søkning enn landsgjennomsnittet, NTNU hadde en økning på 2 % i antall førsteprioritetssøkere fra 2015 til 2016 mens det på landsbasis var en reduksjon i antall førsteprioritetssøkere til denne utdanningen på hele 11 %.

Brytes resultatene ned på lærested før fusjon ser vi at tidligere NTNU hadde en reduksjon i antall førsteprioritetssøkere på 5 % mens høyskolene hadde en økning. Størst vekst hadde tidligere HiST med 22 %. Antall førsteprioritetssøkere til NTNU i Ålesund øker med 19 % fra i fjor. Det er spesielt sykepleie, biologiske fag og økonomifag som utmerker seg med høye søkertall. Antall førsteprioritetssøkere til NTNU i Gjøvik øker med 15 % fra i fjor. Helsefagene øker mest, og både sykepleie, ergoterapi og radiografi er svært populære.

Publiseringsresultater for 2015
For de fleste av indikatorene ble det rapportert om resultater for 2015 i Årsrapporten til KD, men publiseringsresultatene for 2015 ble (som normalt) ikke klare før 15. april og omtales først nå.

Ved tidligere NTNU ble det i fjor produsert 3929 vitenskapelige publikasjoner, og av disse var 927 på nivå 2 (23,6 %). Det er en økning i antall på 4,8 % i forhold til 2014, og en økning i nivå 2-andel på 0,3 prosentpoeng. Ved de tre tidligere høyskolene ble det til sammen produsert 522 vitenskapelige publikasjoner, og av disse var i snitt 9,6 % på nivå 2. Veksten i antall publikasjoner var på 20,8 % i forhold til 2014.

Beregningen av publiseringspoeng er endret fra og med 2015, slik at sampublisering og internasjonalt medforfatterskap gir større uttelling. Antall poeng er økt med om lag 48 % for universitetene samlet sett, noe mindre for NTNU. Den nye beregningen gir størst positivt utslag for DMF, IME og IVT, og dermed endringer i fakultetenes andel av NTNUs totale poengproduksjon. Ved de tidligere høgskolene økte poengproduksjonen med 62,8 % i snitt.

Korrigering etter de nye reglene viser at NTNU har hatt en jevn økning de siste årene, med en oppgang fra 4193 publikasjonspoeng i 2014 til 4380 poeng i 2015. Det er en vekst på 4,5 %.

Produktiviteten ved NTNU i 2015 var på 1,44 poeng per faglig årsverk (UFF). Dette er lavere enn ved UiO og UiB, men høyere enn snittet blant norske universiteter. Tall fra KD-portalen viser at antall publiseringspoeng per faglig årsverk ved NTNU økte litt fra 2014 til 2015. Ved de tidligere høyskolene ble det produsert i snitt 0,64 poeng/UFF-årsverk.

Andelen open access-publikasjoner med NTNU-forfattere i publikasjonsdatabasen Web of Science har økt fra 9,4 % i 2014 til 14,3 % i 2015.

Nyskapingsaktivitet, TTO 1. tertial 2016
NTNU har registrert 111 ideer hittil i år (mot 164 totalt i fjor). Dette inkluderer 37 ideer der student er hovedoppfinner. Det er etablert 7 selskap der 4 er studentdrevne hittil i år.

2. Status økonomi og prognose ved 1. tertial – bevilgningsøkonomien

NTNU har i 2016 budsjettert med et underskudd på 136 mill. for å bygge ned ubrukte bevilgninger. Pr utgangen av april har NTNU et mindreforbruk mot budsjett på ca 56 mill.kr. (ca 2% av inntektsnivå)

Rektor legger vekt på tett oppfølging av økonomistyringen i 2016, og jobber for å bygge en felles kultur i det nye NTNU rundt økonomistyring og økonomioppfølging. Både fakultetene og fellesadministrasjonen utarbeider månedlige prognoser for det forventede årsresultatet. Gjennom disse jevnlige prognosevurderingene er målet å få bedre grep om det økonomiske handlingsrommet og dermed kunne se mulighetene til å foreta strategiske disponeringer gjennom året. Det er et mål at kvaliteten i budsjett, prognoser og regnskap etter hvert vil bedres ytterligere gjennom høyt fokus og tett oppfølging

Erfaring fra tidligere år viser at vi ofte er for optimistisk i budsjettet og planlegger å gjennomføre mer aktivitet enn det som viser seg å være realistisk. Inntektene har også gjerne endt opp med å bli høyere enn forventet, bl.a gjennom økt aktivitet knyttet til bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (bl.a mer indirekte kostnader og lønnsoverføringer for frikjøp til BOA-prosjekter)
Både fra Rektor og internt ved flere fakulteter er det i år iverksatt flere ekstraordinære tiltak for å nå budsjett. Gjennom dette forsøker man å veie opp for forsinkelser i planlagt aktivitet i opprinnelig budsjett, og å utnytte økte handlingsrom som følge av eventuelt høyere inntektsnivå til gjennomføring av prioriterte formål/investeringer. Til tross at det er iverksatt ekstra tiltak for å nå budsjett, er det likevel viss usikkerhet om hvorvidt vi klarer å nå det budsjetterte resultatet innenfor den ordinære virksomheten.

Prognosevurdering etter første tertial tilsier at samlet resultatmessig underskudd/nedbygging av ubrukte bevilgninger i 2016 forventes å ligge i intervallet 85-290 mill.kr, med et mest sannsynlig underskudd på 170-190 mill.kr. Usikkerheten i det totale spennet er i hovedsak knyttet til om vi vil få sluttført de iverksatte ekstratiltakene i år.

Med et resultatmessig underskudd på 170-190 mill.kr (merbruk mot budsjett på 44 mill.kr) vil nivået på ubrukte bevilgninger ved utgangen av 2016 være rundt 500 mill.kr. og utgjøre i overkant av 8% av årets bevilgning fra Kunnskapsdepartementet.

	Årsbudsjett	Prognosespenn årsresultat		**Mest sannsynlig pr 1T**
		fra	til	
Ordinær virksomhet	-136 000	-	-200 000	-80 000 til -100 000
Avsetning for ikke avviklet ferie og opparbeidet fleksitid	-	-85 000	-90 000	
Totalt	-136 000	-85 000	-290 000	-170 000 til -190 000

Tabell 1: Prognosevurderinger pr 1T

2.1 Status for fakultetene - bevilgningsøkonomien

Fakultetene ved det nye NTNU (inkl NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund) har i budsjett for 2016 lagt opp til et merforbruk på 78 mill.kr. Etter første tertial viser regnskapet et mindreforbruk mot budsjett på 75 mill.kr. (ca 4% av inntektsnivå)

Dette avviket skyldes delvis lavere aktivitet enn planlagt så langt, bl.a som følge av kunngjøringsstopp, forsinkelse i oppstart av planlagte vitenskapelige stillinger og lavere driftskostnader enn budsjettert. En del enheter har i tillegg fått høyere refusjonsinntekter fra NAV enn budsjettert, og dermed mer penger og større handlingsrom enn de hadde forventet ved inngangen til året. Enkelte enheter har også allerede fått inntektsført

bevilgninger som var budsjettert senere på året. Slike budsjettavvik vil utlignes mot den budsjetterte inntekten senere i år.

Som følge av store budsjettavvik og oppbygginger av ubrukte bevilgninger ved fakultetene i 2015, vedtok Rektor ved inngangen til 2016 noen tiltak i forbindelse med budsjettoppfølging 2016.(beskrevet i O-sak 11/16) Det ble bl.a vedtatt at Rektor vil inndra og omdisponere avsetningsnivå utover 12% av driftsbevilgning ved fakultetene ved utgangen av 2016.

Flere fakulteter har pr i dag store avsetningsnivå, og vil ende opp med mer enn de ovenfornevnte 12% dersom ikke budsjettert aktivitetsnivå i år gjennomføres. Dette tiltaket har derfor gitt et ekstra incentiv for fakultetene til å holde det planlagte aktivitetsnivået i år, og iverksette ytterligere aktivitet dersom de ser forsinkelser oppstår eller at inntektsnivået øker. Fakultetene har derfor, totalt sett, igangsatt ekstraordinære tiltak for å sikre at vi når budsjett på anslagsvis 70 mill.kr. Disse tiltakene er i hovedsak knyttet til ulike utstyrsinvesteringer og nødvendig oppgradering av laboratorier og lesesaler.

Til tross for de iverksatte ekstratiltak er det usikkerheter i fakultetenes årsprognoser. Disse er særlig knyttet til hvorvidt anskaffelsesprosessene rundt alle planlagte investeringer (både budsjetterte og det som er igangsatt utover budsjett) går raskt nok til å få investeringene bokført i år. Det jobbes også løpende med kvalitetssikring av prognosen for forventede inntekter fra samspillet med BOA-virksomheten. Her oppstår erfaringsmessig et større handlingsrom enn mange har budsjettert med. Samtidig vet vi at forsinkelser i den ordinære aktiviteten som allerede har oppstått pr første tertial når det gjelder eksempelvis lønn og drift, kan være vanskelig å hente inn senere på året.

2.2 Eiendomsområdet og fellesadministrasjonen

Fellesadministrasjonen har totalt sett i 2016 budsjettert med et merforbruk på 58 mill.kr.
Dette er i hovedsak knyttet til stor aktivitet på eiendomsområdet og prioritert nedbygging av vedlikeholdsetterslep. Pr første tertial viser regnskapet et merforbruk mot budsjett på 20 mill.kr. Dette skyldes i hovedsak avsetning for opparbeidet fleksitid som ikke har vært regnskapsført og vil bli nærmere beskrevet i eget avsnitt.

Som følge av høyt nivå på ubrukte bevilgninger ved NTNU, og ønske om å sikre en nedbygging av dette i år, har Rektor i første tertial gjort flere ekstradisponeringer for å sikre at vi når budsjett. Tildelingene er gjort til strategiske tiltak/investeringer som antas er mulig å få gjennomført i 2016. Dette er i hovedsak tiltak som har vært planlagt på et senere tidspunkt, men som nå blir gjennomført allerede i år. Prioritering av iverksatte tiltak er også vurdert opp imot hva som er fornuftig i forhold til plan for fremtidig campus. Totalt er det her gitt tilsagn om 88 mill.kr utover budsjett, med følgende fordeling:

- 29 mill.kr til vedlikeholdstiltak
    - Bl.a oppgradering Gamle Fysikk, oppgradering kantine på Elektrobygget, mer midler til levende campus og innovative læringsareal
- 37 mill.kr til IKT-tiltak/IKT-løft
    - Bl.a samhandling gjennom Lync; oppgradering av møterom og utstyr til alle, oppgradering av trådløst nett, effektivisering av utskrift ved NTNU (Felles print-prosjekt)
- 10 mill.kr til oppgradering og innkjøp av audiovisuelt utstyr
    - Bl.a øke kapasitet for automatiske videoopptak
- 12 mill.kr til innkjøp av vitenskapelig utstyr.

Eiendomsområdet

Arbeidet med de største investeringsprosjektene Kjemiblokk 3, oppgradering av laboratorier i Varmeteknisk (ESFRI) og rehabiliteringen av Thingvallagården går etter planen og vil også fortsette videre i 2016/2017. Etablering av nye lokaler for syklotron, radiofarmakaproduksjon og MR 7 tesla starter opp i løpet av sommeren.

Dette er et samarbeidsprosjekt med St Olavs Hospital. Ellers pågår det flere fasaderehabiliteringsprosjekt og andre mindre tiltak som ledd i arbeidet med å bygge ned vedlikeholdsetterslepet.

Med sin store portefølje av prosjekter jobber Eiendom fortløpende med å omprioritere og iverksette alternative planer dersom det oppstår forsinkelse på enkelte prosjekter.

Fusjon

NTNU har i 2016 budsjettert med en kostnad på 50 mill.kr til fusjonsaktiviteter. 40 mill.kr av disse er knyttet til fusjonsrelaterte IKT-kostnader, mens 10 mill.kr er relatert til det organisatoriske arbeidet med fusjonen (frikjøp av stillinger etc). Så langt er prognosen at kostnaden i år vil bli ca som budsjettert.
NTNU har mottatt SAKS-midler fra Kunnskapsdepartementet på 27 mill.kr knyttet til fusjonsarbeid i år.

Fellesadministrasjonen

På de fleste områder innenfor den ordinære driften i fellesadministrasjonen forventes det ikke vesentlige avvik mot budsjett i 2016. Sammenslåingen mellom fellesadministrasjonen ved gamle NTNU og tidl HiST har likevel medført at det på enkelte fellesadministrative områder brukes noe mindre kostnader enn budsjettert.

Nytt teknologibygg ved tidl HiST skal etter planen stå ferdig 31/10-16. Her er det budsjettert med store utstyrsinnkjøp i november og desember i år (99 mill.kr). Det er fortsatt en viss usikkerhet knyttet til ferdigstilling av bygg og hvorvidt alle planlagte utstyrskjøp vil bli ferdig anskaffet før årsskiftet.

Nytt regnskapsføringsprinsipp

Ny statlig regnskapsstandard gjeldende fra 1/1-16 sier at alle statlige virksomheter skal gjøre en avsetning i balansen for alle opptjente, ikke-avviklede feriedager, dvs feriedager overført fra ett år til neste. På samme måte skal verdien av opparbeidet fleksitid kostnadsføres og avsettes som kortsiktig gjeld i balansen. For NTNU totalt utgjør summen av disse to postene anslagsvis mellom 85 og 90 mill.kr. Som følge av innføring av dette nye prinsippet vil dette beløpet bli regnskapsført som en kostnad i vårt resultatregnskap i år. Kommende år er det derimot kun evt endringer i disse postene som vil bli kostnadsført. Avsetning for opparbeidet fleksitid er gjort allerede nå fra første tertial (17 mill.kr), mens avsetning for overførte feriedager vil bli gjort ved årsslutt, for feriedager som overføres til 2017.

2.3 Nasjonale sentra

Nasjonale sentra omfatter Renate, Matematikksenteret, Artsdatabanken, Nasjonalt senter for skriveopplæring og skriveforskning og Nasjonalt kompetansesenter om utviklingshemming. Disse har egne styrer underlagt departementet (§ 1.4.4.-virksomheter). Bevilgningene hit er i stor grad prosjektbaserte, og risikoen for avvik i disse er derfor til stede.

3 Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) – 1. tertial

Prosjekter eller aktiviteter som ikke er fullfinansiert over NTNUs grunnbevilgning fra KD defineres enten som bidrags- eller oppdragsfinansiert aktivitet. Med bidragsfinansiert aktivitet menes prosjekter hvor NTNU henter støtte fra nasjonale og internasjonale finansieringskilder, uten krav til leveranser (uten motytelse) ved avtale/kontraktsinngåelse. Med oppdragsfinansiert aktivitet menes prosjekter NTNU utfører mot vederlag (betaling) fra eksterne oppdragsgivere, og med krav til leveranser ved avtale/ kontraktsinngåelse.

Totalregnskapsføring av all bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) er implementert ved NTNU. Dette innebærer at NTNUs bidragsprosjekter skal ha regnskap med alle direkte og indirekte kostnader inkludert NTNUs egenandel.

Norges Forskningsråd (NFR) er største finansieringskilde i NTNUs bidragsfinansierte forskning. De andre store finansieringskildene er næringslivet, EU og andre offentlige aktører i Norge. Oppdragsporteføljen består i stor grad av samarbeid mot næringslivet.

Den eksternfinansierte virksomheten er viktig for NTNU, da det gir et grunnlag for større fagmiljøer og mer forskning, og gjennom det bidrar til at NTNU kan nå sine strategiske mål. Inntekter fra den eksternfinansierte virksomheten har de senere årene utgjort totalt ca. ¼ av NTNUs driftsinntekter.

3.1 **Bidrags og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)**

Tallene som her presenteres som BOA-aktivitet er summen av aktivitet *finansiert av eksterne kilder.*

Innbetalingene på BOA-prosjekter inntektsføres i resultatregnskapet i takt med gjennomført aktivitet. Det løpende regnskapsmessige resultatet på BOA-prosjekter vil derfor alltid være null. Differansen mellom innbetaling til BOA-prosjekter og størrelse på aktiviteten fremkommer derfor ikke i resultatregnskapet. Dette «resultatet» fremkommer som endringen i «*Sum ikke-inntektsførte bevilgninger, bidrag, gaver mv*» i note 15, del II i regnskapet, og i første tertial 2016 er innbetalingene til BOA-aktivitet 34,7 mill.kr større enn aktiviteten. Vi ser ofte at denne saldoendringen/dette resultatet er størst i første/andre tertial og lavere i tredje tertial ved at man da i større grad bruker penger man har mottatt tidligere på året.

Avslutning av oppdragsprosjekter vil kunne generere et regnskapsmessig resultat (på linjen Periodens resultat i resultatregnskapet) da dette er et faktisk over- eller underskudd som tilføres virksomhetskapital. I første tertial i år er det imidlertid ikke avsluttet noen oppdragsprosjekt, og «Periodens resultat» er derfor null. «Resultat av periodens aktiviteter» i vedlagt resultatregnskap er dermed kun knyttet til resultat i den bevilgningsfinansierte økonomien.

I fjor hadde NTNU en samlet BOA-aktivitet på 1858 mill.kr. Per 1. tertial i år ser vi svak vekst i utviklingen i BOA-aktiviteten ved NTNU, sammenlignet med samme periode i fjor. Justert for pris- og lønnsvekst er aktivitetsøkningen ca 1%.

Tabellen under viser BOA-utvikling per 1. tertial sammenlignet med 2015 for NTNU samlet.

	Årsresultat 2015	1T 2015	1T 2016
NFR	806	232	249
EU	124	26	27
Andre bidrag	790	240	261
Oppdrag	138	46	29
BOA	1 858	543	566

Tabell 2: BOA-aktivitet (alle tall i 1000 kr)

(Tallene for BOA-aktivitet 1T 2016 i tabellen over fremkommer i note 1 i det vedlagte regnskapet som summen av «Sum tilskudd og overføringer fra andre» og «Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet»)

Det har vært en betydelig økning i NFR-aktiviteten i 1. tertial og denne trenden ser ut til å fortsette ut året. Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT) og Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT) rapporterer om spesielt god utvikling og forventer begge en god vekst. Dette er knyttet til økende aktivitet på de nyeste SFI- og SFF-sentrene, samt en større andel nye prosjekter enn det som avsluttes. NTNU i Gjøvik forventer en vekst på over 50 % i sin NFR-aktivitet etter at nye prosjekter i 2015 får full effekt i 2016. Prognosen for NFR-aktiviteten totalt er en realøkning på mellom 6 og 16 %, til omsetning i størrelsesorden 875 - 955 mill. kr.

EU-aktiviteten er per 1. tertial på samme nivå som fjoråret, og den forventes holde seg stabilt på 2015-nivået ut året. Unntaket er NTNU i Gjøvik som forventer en midlertidig dipp i aktiviteten i år pga. utfasing av gamle prosjekter ved begynnelsen av året og oppstart av nye prosjekter mot slutten. Totalt forventes EU-aktiviteten å være i spennet 106 og 135 mill. kr.

Annen bidragsfinansiert aktivitet er i stor grad knyttet til bidrag fra samarbeid med næringsliv/private og Samarbeidsorganet ved Helse Midt-Norge (HMN). Hittil i år har det vært en aktivitetsvekst sammenlignet med 2015 knyttet til at en del prosjekter finansiert av HMN som startet opp mot slutten av fjoråret får helårsvirkning i år. De teknologiske fakultetene forventer noe nedgang i prosjekter finansiert av næringslivet. I tillegg vil rundt 40 mill. kr. av etter- og videreutdanningsaktiviteten, som tidligere ble klassifisert som bidragsaktivitet, bli definert som aktivitet innenfor bevilgningsøkonomien. De vesentligste endringene sammenlignet med fjoråret trer i kraft i økende grad utover året, og det forventes summert en realnedgang på mellom 10 og 19 %, dvs. en omsetning på mellom 675 og 745 mill. kr.

Oppdragsaktiviteten per 1. tertial er redusert sammenlignet med fjoråret. Dette skyldes til dels at en del oppdragsaktivitet ved Fakultet for teknologi, Fakultet for helse- og sosialvitenskap, IVT og NT nå er omklassifisert til aktivitet innenfor bevilgningsøkonomien. I tillegg er aktivitet på rundt 10 mill. kr. omklassifisert fra oppdrag til andre bidrag ved Vitenskapsmuseet. For hele 2016 forventes oppdragsaktiviteten å reduseres med mellom 6 og 10 % til intervallet 90 – 120 mill. kr.

Den samlede årsprognosen for BOA-aktiviteten tilsier en omsetning omtrent på nivået med fjoråret, i intervallet 1 800 - 1 900 mill. kr. (1858 mill.kr. i 2015). Justert for pris- og lønnsvekst gir dette en forventet realnedgang på mellom 1% og 6%

Vedlegg: Forenklet finansregnskap pr 1.tertial 2016 bestående av følgende:

Resultatregnskap
Balanseoversikt
Note 1 – *Spesifikasjon av driftsinntekter*
Note 15 – *Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet* (Del I: spesifisering av ubrukte bevilgninger. Del II: spesifisering av ubrukte midler innenfor BOA-virksomheten)

Resultatregnskapet viser resultatet for totaløkonomien ved NTNU. I den interne oppfølgingen har vi særskilt oppfølging av henholdsvis bevilgningsøkonomien og BOA-økonomien.

Resultatregnskap			
Tall i 1000 kroner			
	Note	**30.04.2016**	30.04.2015
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	2 152 041	2 024 601
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	536 859	496 895
Salgs- og leieinntekter	1	138 045	139 111
Andre driftsinntekter	1	2 567	5 526
Sum driftsinntekter		***2 829 512***	***2 666 133***
Driftskostnader			
Lønnskostnader		1 844 658	1 760 243
Varekostnader		64	96
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler		222 509	198 789
Andre driftskostnader		704 244	656 896
Sum driftskostnader		***2 771 475***	***2 616 024***
Driftsresultat		**58 037**	50 109
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter		3 425	1 392
Finanskostnader		2 478	1 536
Sum finansinntekter og finanskostnader		***947***	*-144*
Resultat av periodens aktiviteter		**58 984**	49 965
Avregninger og disponeringer			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15	-58 984	-44 060
Sum avregninger og disponeringer		***-58 984***	*-44 060*
Periodens resultat		**0**	5 905

Balanse

Tall i 1000 kroner

	Note	30.04.2016	01.01.2016
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
I Immaterielle eiendeler			
Programvare og lignende rettigheter		3 841	3 966
Sum immaterielle eiendeler		***3 841***	***3 966***
II Varige driftsmidler			
Bygninger, tomter og annen fast eiendom		8 040 123	7 823 696
Maskiner og transportmidler		566 899	551 704
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende		299 686	338 085
Anlegg under utførelse		450 658	720 046
Sum varige driftsmidler		***9 357 366***	*9 433 531*
III Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler		68 957	68 625
Obligasjoner			332
Sum finansielle anleggsmidler		***68 957***	*68 957*
Sum anleggsmidler		**9 430 164**	9 506 454
B. Omløpsmidler			
I Beholdninger av varer og driftsmateriell			
Beholdninger av varer og driftsmateriell		363	363
Sum beholdning av varer og driftsmateriell		***363***	*363*
II Fordringer			
Kundefordringer		136 545	209 508
Andre fordringer		78 433	55 785
Opptjente, ikke fakturerte inntekter		35 153	26 224
Sum fordringer		***250 131***	*291 517*
III Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank		2 692 035	2 350 021
Andre bankinnskudd		75 169	146 553
Kontanter og lignende		1	2
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		***2 767 205***	*2 496 576*
Sum omløpsmidler		**3 017 699**	2 788 456
Sum eiendeler		**12 447 863**	12 294 910

Balanse

Tall i 1000 kroner

	Note	30.04.2016	01.01.2016
STATENS KAPITAL OG GJELD			
C. Statens kapital			
I Innskutt virksomhetskapital			
Innskutt virksomhetskapital		422	1 272
Opptjent virksomhetskapital		230 457	229 607
Sum virksomhetskapital		***230 879***	*230 879*
II Avregninger			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15	729 115	670 131
Sum avregninger		***729 115***	*670 131*
III Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige		9 361 207	9 437 497
Sum statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige		***9 361 207***	9 437 497
Sum statens kapital		***10 321 201***	*10 338 507*
D. Gjeld			
I Avsetning for langsiktige forpliktelser			
Avsetninger langsiktige forpliktelser			0
Sum avsetning for langsiktige forpliktelser		***0***	*0*
II Annen langsiktig gjeld			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
Sum annen langsiktig gjeld		***0***	*0*
III Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		215 025	354 269
Skyldig skattetrekk		236 557	144 403
Skyldige offentlige avgifter		189 760	162 319
Avsatte feriepenger		554 403	402 493
Ikke inntektsført bevilgning, tilskudd og overføringer	15	673 990	639 337
Mottatt forskuddsbetaling		65 874	69 570
Annen kortsiktig gjeld		191 053	184 012
Sum kortsiktig gjeld		***2 126 662***	*1 956 403*
Sum gjeld		**2 126 662**	**1 956 403**
Sum statens kapital og gjeld		**12 447 863**	12 294 910

Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter		
Tall i 1000 kroner		
	30.04.2016	**30.04.2015**
Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet	***2 113 958***	*2 005 321*
Tilskudd og overføringer fra andre departement	***38 083***	*19 280*
Sum inntekt fra bevilgninger *(Inntekt fra bevilgninger i resultatregnskap)*	***2 152 041***	*2 024 601*
Tilskudd og overføringer fra statlige etater		
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	*132 083*	*137 804*
Periodens netto tilskudd fra NFR	*246 790*	*231 226*
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	***378 873***	*369 030*
Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet		
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	*1 724*	*2 830*
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	*113 361*	*90 045*
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont	*19 286*	*18 304*
Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	*7 468*	*7 397*
Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet	***141 839***	*118 576*
Sum tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger	***16 147***	*9 291*
Sum tilskudd og overføringer fra andre *(Inntekt fra tilskudd og overføringer i resultatregnskapet)*	***536 859***	*496 897*
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. *(Andre driftsinntketer i resultatregnskapet)*	***2 567***	*0*
Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet [1)]		
Statlige etater	10 227	11 551
Kommunale og fylkeskommunale etater	499	1 967
Organisasjoner og stiftelser	11	63
Næringsliv/privat	12 848	26 659
Andre	5 672	5 652
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	***29 257***	*45 892*
Andre salgs- og leieinntekter		
Refusjon/inntekter fra bygningsdrift	25 199	19 821
Leieinntekter lokaler	8 312	10 783
Salg av teletjenester fra Telesentralen	0	192
Inntekter fra kurs og seminarer	30 714	2 031
Senter for matematikk	9 941	5 724
Andre salgs- og leieinntekter	34 622	54 667
Andre salgs- og leieinntekter	***108 788***	*93 218*
Sum oppdrags-, salgs- og leieinntekter *(Salgs-og leieinntketer i resultatregnskapet)*	***138 045***	*139 110*
Sum andre driftsinntekter	***0***	*5 526*
Sum driftsinntekter i resultatregnskap	**2 829 512**	2 666 134

Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (nettobudsjetterte virksomheter)

Tall i 1000 kroner

Del I: Inntektsførte bevilgninger:	**Avsetning pr. 30.04.2016**	**Avsetning pr. 01.01.16**	**Endring i perioden**
Kunnskapsdepartementet			
Utsatt virksomhet			
NTNU Gjøvik	35 001	35 679	-678
NTNU Ålesund	6 450	13 170	-6 721
Tidligere HiST	54 146	50 139	4 007
Vitenskapsmuseet	8 721	8 417	304
Fakultet for arkitektur og billedkunst	3 174	4 187	-1 013
Det humanistiske fakultet	18 768	13 821	4 947
Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk	36 379	54 274	-17 895
Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi	61 553	62 232	-679
Det medisinske fakultet	29 743	27 088	2 654
Fakultet for naturvitenskap og teknologi	62 940	61 808	1 132
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse	55 075	52 590	2 485
NTNU sentralt/fordelingsbalansen	-89 451	-48 890	-40 561
Nasjonale satsinger (Artsdatabanken, Renate, Matematikksenteret)	30 899	12 294	18 605
SUM utsatt virksomhet	***313 398***	*346 810*	*-33 412*
Strategiske formål			
Tematiske satsninger	16 148	12 495	3 653
NTNU Toppforskning	17 661	2 715	14 946
Andre strategiske satsninger/prosjekter	149 538	124 963	24 575
SUM strategiske formål	***183 348***	*140 174*	*43 174*
Større investeringer			
Vitenskapelig utstyr, infrastrukturtiltak, IKT-utstyr og lignende	77 657	75 721	1 936
Utstyr til ny universitetsklinikk	8 954	13 845	-4 891
Byggeprosjekt	-101 673	-86 186	-15 486
Utstyrsmidler nytt teknologibygg og nytt lærerbygg tidl. HiST	123 538	123 538	0
Nybygg Gjøvik og Ålesund	29 896	29 896	0
Fusjonskostnader IT	34 486	7 000	27 486
Nytt universitetsbibliotek	-4 307	-4 307	0
SUM større investeringer	***168 551***	*159 506*	*9 044*
Sum Kunnskapsdepartementet	**665 296**	646 490	18 806
Andre departementer			
Utsatt virksomhet	63 819	23 641	*40 177*
Sum andre departementer	**63 819**	23 641	40 177
Sum avsatt andel av bevilgningsfinansiert aktivitet	**729 115**	670 131	58 984

Del II: Ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver:	**Avsetning pr. 30.04.2016**	**Avsetning pr. 01.01.2016**	**Endring i perioden**
Andre statlige etater	169 743	239 671	-69 928
Norges forskningsråd	151 527	18 921	132 606
Regionale forskningsfond	-5 227	-3 654	-1 573
Kommunale og fylkeskommunale etater	10 334	14 456	-4 122
Organisasjoner og stiftelser	14 139	4 013	10 126
Næringsliv og private bidragsytere	115 540	145 456	-29 916
Andre bidragsytere	38 725	72 824	-34 099
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	130 663	93 973	36 690
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	11 008	12 242	-1 234
Sum ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag	**636 452**	597 902	38 550
Gaver og gaveforsterkninger	**37 538**	41 435	-3 897
Sum ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver mv	**673 990**	639 337	34 653

NTNU **S-sak 39/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
23.05.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Eirik Granaas

NOTAT

Til: Styret
Fra: Styreleder
Om: Tilsetting av rektor ved NTNU - Kunngjøringstekst og oppnevning av innstillingsutvalg

---

Tilråding:

1. Stillingen som rektor kunngjøres i tråd med utkast til kunngjøringstekst. Styreleder gis fullmakt til å redigere teksten i tråd med styrets merknader.

2. Styret oppnevner innstillingsutvalg med slik sammensetning:

   - styreleder
   - 1 styrerepresentant
   - 1 studentrepresentant
   - 1 representant fra arbeidstakerorganisasjonene

---

1. Innledning

Rektors åremål går ut 31.7.2017. Rektorstillingen må derfor kunngjøres med tiltredelse 1.8.2017. Det er redegjort for tentativ overordnet tidsplan for rektortilsettingen i S-sak 6/16. I samsvar med tidsplan og lovmessige føringer legges det nå fram en sak om kunngjøring av stillingen. Det er tatt sikte på at selve tilsettingssaken behandles i styremøtet den 7. desember.

2. Tilsetting av rektor

De viktigste formelle sidene av å tilsette rektor er i henhold til universitetsloven (uhl) disse:

- Styret er tilsettingsmyndighet (uhl § 10-4 (1))
- Rektor tilsettes i åremålsstilling for 4 år. Vedkommende kan maksimalt sitte sammenhengende i 8 år (uhl § 6-4 (1) og (2)).
- Tilsatt rektor er daglig leder av den faglige og administrative virksomheten i samsvar med styrets pålegg og rammer (uhl §10-4 (2)).
- Rektor er styrets sekretær og forbereder i samråd med styreleder saker som legges fram for styret. Rektor har ansvar for iverksettingen av styrets vedtak. Tilsatt rektor har for øvrig de samme oppgavene som direktøren ved institusjoner der rektor er valgt (uhl §10-4 (3), (4), (5) og (6)).

Styret selv skal kunngjøre rektorstillingen. Styret kan dermed ikke delegere denne myndigheten videre. Styret bestemmer om det skal foretas innstilling og eventuelt av hvem (uhl §10-4 (1). Prosessen skal ifølge loven sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet og at ansatte og studenter blir hørt.

3. Kvalifikasjonskrav

Som viktige oppgaver for rektor la det forrige styret vekt på disse momentene, jfr. S-sak 59/08, S-sak 78/08 og S-sak 36/12:

- Strategisk ledelse: Rektor skal initiere og lede strategiprosesser som etter styrevedtak gir virksomheten mål og retning. Rektor skal realisere styrets strategier og mål og gjennom adekvate tiltak møte utfordringene institusjonen står overfor.

- Faglig-strategisk ledelse: Innenfor rammene av vedtatte strategier skal rektor påvirke institusjonens retningsvalg og prioriteringer innenfor kjernevirksomheten.

- Administrativ ledelse: Rektor er daglig leder for den administrative virksomheten som i denne sammenhengen omfatter drifts- og forvaltningsoppgaver, støtte til beslutnings- og strategiprosesser, koordinering og administrativt utviklingsarbeid.

- Personalledelse: Rektor er personalleder for sine nærmeste medarbeidere og har direkte linje til fakultetsledelsene. Utover sin nære krets skal rektor bidra til å utvikle en positiv organisasjonskultur og et godt psykososialt arbeidsmiljø

Dette er i tråd med tilsvarende momenter som ble lagt til grunn for kunngjøringstekst også for den forutgående rektorperioden. Det er med andre ord gjort like vurderinger av kvalifikasjonskrav til rektorstillingen både for den første, andre og tredje perioden NTNU nå har hatt tilsatt rektor.

Tidligere styrer har også lagt til grunn at tilsatt rektor bør representere en kombinasjon av formell vitenskapelig kompetanse, lederkvalifikasjoner og relevant ledererfaring og en klar motivasjon for en lederstilling i en kunnskapsorganisasjon. Dette er i notater til styret utdypet slik:

- Faglige/vitenskapelige kvalifikasjoner: Vitenskapelig kompetanse er en forutsetning for å lede virksomheten ved et universitet. Det er derfor viktig at rektor har førstehånds og bred erfaring med forskning og undervisning på høyt nivå og at vedkommende har akademisk standing. Presisering av de faglige kravene ble drøftet i styret som til slutt vedtok formuleringen «høy vitenskapelig kompetanse». Dette antyder kompetanse utover førsteamanuensis. Antallet kandidater med den nødvendig bredde og de riktige personlige egenskapene vil trolig være høyere ved en slik løsning enn om en krever professorkompetanse. Samtidig gir det styret mulighet til å bruke vitenskapelig kompetanse på professornivå som kriterium ved rangering av søkerne.

- Ledererfaring: Rektor ved NTNU må ha ledererfaring fra «kunnskapsorganisasjoner» og betydelig erfaring med å lede forsknings- eller utdanningsvirksomhet og -enheter. Rektor må ha god organisasjonsforståelse, og det er fordel om erfaringene er gjort i større organisasjoner.

- Lederegenskaper: Vedkommende må ha evne til å lede medvirkningsbaserte prosesser, til å kommunisere med stab og studenter og til å utvikle en god organisasjonskultur. Samtidig må rektor ha evne til å prioritere, være beslutningssterk og resultatorientert. Det er viktig at rektor har evne til å virke samlende, særlig nå i etterkant av fusjonen.

- Administrativ kompetanse: Rektor må ha god innsikt i administrative prosesser og systemer og ha evne til å stille krav til hvordan disse skal utformes for å støtte kjernevirksomheten, styrings- og ledelsesfunksjonene og for å yte service overfor ansatte og studenter.

Det foreslås å kunngjøre rektorstillingen i all hovedsak slik det ble gjort for de tre foregående rektorperiodene. Vedlagt følger forslag til kunngjøringstekst i to formater. Det ene forslaget er en fulltekst versjon som vil være tilsvarende en betenkning for stillingen. Den andre versjonen er kortere og ment for den offentlige kunngjøring av stillingen i media.

4. Prosess

I tråd med forrige rektortilsetting foreslås det at stillingen kunngjøres nordisk.

I samsvar med tidligere praksis foreslås det opprettet en rådgivende gruppe (innstillingsutvalg) med fire medlemmer for å bistå i rekruttering og utvelgelse. Ved siste rektortilsetting var dette styreleder, ett styremedlem, en representant fra arbeidstakerorganisasjonene, og en representant oppnevnt av Studenttinget. Denne gruppa legger fram innstilling til styret om hvem som tilsettes som rektor. En evt. uenighet blant innstillingsutvalgets medlemmer skal fremgå av innstillingen.

Det har tidligere blitt benyttet ekstern konsulent for å bistå i rekrutteringsprosesser for NTNUs topplederstillinger. Det foreslås i denne saken å benytte bistand i selve intervjusituasjonen for å sikre best mulig kvalitet på intervjuet.

5. Tentativ tidsplan

Ut fra de tidligere rektortilsettingene og basert på blant annet sommerferieavvikling etc. legges nedenfor stående foreløpige og tentative tidsplan til grunn. Dersom det kommer få søkere til stillingen eller dersom innstillingsutvalget vurderer kun noen få av kandidatene som aktuelle for stillingen, kan man forenkle prosessen noe mellom søknadsfrist og innstillingens ferdigstillelse.

Styremøte 16.6.2016	Kunngjøringstekster, oppnevning av innstillingsutvalg
Cirka 17.6. -1.7.2016	Styreleder utarbeider etter styrets føringer endelige kunngjøringstekster.
8.8.2016	Kunngjøringsdato
4.9.2016	Søknadsfrist
9.9.2016	Søknadslister foreligger
14.9.2016	Første møte i innstillingsutvalget med shortliste

26.9. - 7.10.2016	Førstegangsintervjuer som evt. resulterer i ny (og kortere) shortliste
17.10. - 21.10.2016	Andregangsintervjuer
24.10. - 4.11.2016	Vurdering, konklusjon og skriving av innstilling
Styremøte 7.12.2016	Tilsetting av rektor

6. Tidsplan for de øvrige topplederstillingene

Tilsetting i de tre stillingene som prorektorer, i de seks resterende dekanene og i stillingen som direktør for Vitenskapsmuseet vil i store trekk følge vanlig tilsettingsprosedyre, slik som dette ble gjennomført i 2012/2013.

Stillingene er planlagt kunngjort tidlig/medio november, med søknadsfrist i desember. Dette innebærer at det i styremøtet i oktober vil bli fremmet en sak om tilsettingsprosessen.

Vedlegg

Kunngjøringstekst, full og kortere versjon

Betenkning

2016

Legges ut på NTNU og rekrutteringsfirmaets nettsider

Sendes interesserte søkere på forespørsel

NTNU

Rektor

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet søker en rektor med høy vitenskapelig kompetanse til å lede institusjonens samlede virksomhet. Det søkes etter en person som kan stimulere til fremragende faglige resultater, og som skal bidra til å utvikle en organisasjon som skal skaffe ressurser i internasjonal konkurranse, tilby attraktive studier og rekrutteretalentfulle studenter og et høyt kompetent personale.

Oppgavene

Rektor er institusjonens daglige leder med ansvar for både den faglige og administrative virksomheten. Rektor står ansvarlig overfor universitetsstyret, er styrets sekretær, forbereder styresakene og iverksetter styrets vedtak.

Rektor representerer universitetet utad og skal profilere og posisjonere NTNU nasjonalt og internasjonalt. Rektor skal initiere og lede institusjonens strategiprosesser og gjennom egnede strategiske tiltak møte utfordringene institusjonen står overfor.

Rektor skal være en inspirator som bidrar til at institusjonen med utgangspunkt i faglig utvikling og samfunnets behov, foretar riktige prioriteringer innenfor kjernevirksomheten. Rektor skal påse at det utøves god ledelse med vekt på faglig kvalitet i hele organisasjonen.

Rektor har ansvar for at de administrative funksjonene støtter kjernevirksomheten og gir studenter og ansatte gode tjenester. Samtidig skal rektor påse at institusjonen drives effektivt og i samsvar med god forvaltnings- og forretningsskikk.

Rektor er personalleder for sine nærmeste medarbeidere og har direkte linje til dekanene i tillegg til museumsdirektør og viserektorene i Gjøvik og Ålesund. Det forventes at rektor utvikler et

velfungerende lederteam, bidrar til å utvikle en positiv og inkluderende organisasjonskultur og et trygt fysisk og godt psykososialt arbeidsmiljø både for vitenskapelig, teknisk-administrativt tilsatte og studenter.

Personen

Rektor må ha høy vitenskapelig kompetanse innenfor ett av universitetets fagområder og ha førstehånds erfaring fra universitetets kjernevirksomhet: undervisning, forskning, formidling og nyskaping. Det forutsettes at rektor har god kjennskap til universitets- og høyskolesektoren, og til trender og utviklingstrekk av betydning for sektoren.

Rektor bør ha ledererfaring på høyt nivå fra store kunnskapsorganisasjoner. Det kreves betydelig erfaring med å organisere og lede forsknings- og utdanningsvirksomhet, og det må kunne vises til dokumenterbare resultat. Rektor bør ha betydelig organisasjonsforståelse og innsikt i samspillet mellom universitet og samfunnet omkring. Videre bør rektor ha innsikt i administrative prosesser og systemer og ha evne til å stille krav til hvordan disse skal utformes for å støtte kjernevirksomheten, styrings- og ledelsesfunksjonene og for å yte service ovenfor ansatte, studenter og samfunnet.

Det forventes at rektor er utadvendt og en dyktig kommunikator overfor universitetets egne ansatte, myndigheter og andre beslutningstakere. En kjernekompetanse er evnen til å formidle verdier og visjoner og til å lede komplekse medvirkningsbaserte endringsprosesser. Rektor må kunne skape tillit og nettverk ved egen institusjon, nasjonalt og internasjonalt. Rektor skal ha evne til å kommunisere med stab og studenter og til å utvikle en god og inkluderende organisasjonskultur, slik at NTNU blir en attraktiv og velfungerende arbeidsplass for ansatte og studenter. Dette tilsier en motiverende lederstil preget av samarbeid og dialog. Samtidig må rektor være resultatorientert og ha beslutningsstyrke og prioriteringsevne.

Vilkårene

Rektor ansattes på åremål for 4 år. Tiltredelse 01.08.2017. Stillingen lønnes etter nærmere avtale.

Ytterligere informasjon hos styreleder Svein Richard Brandtzæg, tlf. +47 22 14 32 00 / epost: Svein.Richard.Brandtzag@hydro.com eller regionsjef/senior bedriftsrådgiver ved Experis Executive Kjell Strøm, tlf.+47 95 19 87 10 /e-post: kjell.strom@no.experis.com

Elektronisk innsending av søknad med CV skjer via www.jobbnorge.no. Stillingen har NTNU-nr. xx/16. **Søknadsfrist: 04.09.2016**

Utlysingstekst

2016

Rykkes inn i utvalgte aviser og nettmedier

NTNU

Rektor

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet søker en rektor med høy vitenskapelig kompetanse til å lede institusjonens samlede virksomhet. Det søkes etter en person som kan stimulere til fremragende faglige resultater, og som skal bidra til å utvikle en organisasjon som skaffer ressurser i internasjonal konkurranse, tilbyr attraktive studier og rekrutterer talentfulle studenter og et høyt kompetent personale.

Vi søker en rektor som

- kan vise til omfattende og vellykket ledelse av større kunnskapsorganisasjoner
- har førstehånds erfaring fra universitetets kjerneområder og høy vitenskapelig kompetanse innenfor et av universitetets fagområder
- har god organisasjonsforståelse og evne til å utvikle administrative tjenester tilpasset kjernevirksomheten
- besitter gode kommunikative evner og evne til å skape tillit og nettverk internt, nasjonalt og internasjonalt
- har en motiverende og inkluderende lederstil preget av samarbeid, medvirkning og dialog
- er resultatorientert og beslutningsdyktig

Rektor ansattes på åremål for 4 år. Tiltredelse 01.08.2017. Stillingen lønnes etter nærmere avtale.

Ytterligere informasjon hos styreleder Svein Richard Brantzæg, tlf. +47 22 14 32 00 / epost: Svein.Richard.Brandtzag@hydro.com eller regionsjef/senior bedriftsrådgiver ved Experis Executive Kjell Strøm, tlf. +47 95 19 87 10 /e-post: kjell.strom@no.experis.com

Elektronisk innsending av søknad med CV skjer via www.jobbnorge.no. Stillingen har NTNU-nr. xx /16. **Søknadsfrist: 04.09.2016.**

Henvisningsannonse

xx.xx. 2016

NTNU

Rektor

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet søker en rektor med høy vitenskapelig kompetanse til å lede institusjonens samlede virksomhet. Tiltredelse 01.08.2017.

Søknadsfristen er – søndag 04.09.2016.

Interesserte vil finne nærmere omtale av stillingen på http://www.ntnu.no/ledige-stillinger

Ytterligere informasjon hos styreleder Svein Richard Brantzæg, tlf. +47 22 14 32 00 / epost: Svein.Richard.Brandtzag@hydro.com eller regionsjef/senior bedriftsrådgiver ved Experis Executive Kjell Strøm, tlf.+47 95 19 87 10 /e-post: kjell.strom@no.experis.com

Elektronisk innsending av søknad med CV skjer via www.jobbnorge.no. Stillingen har NTNU-nr. xx /16.

NTNU **S-sak 40/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Arve Skjærvø
25.05.16

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Artsdatabanken - Kunngjøring av stilling som daglig leder

---

Tilråding:

1. Styret vedtar å omgjøre stillingen som daglig leder for Artsdatabanken fra åremålsstilling til fast stilling.

2. Styret delegerer tilsettingsmyndighet til Fellesadministrasjonens tilsettingsråd. Styret gir rektor fullmakt til å beslutte hvor tilsettingsmyndigheten skal ligge i evt. ny avtale mellom NTNU og Artsdatabanken.

---

1. Kunngjøring som fast stilling

Stillingen som daglig leder ved Artsdatabanken har siden oppstart i 2004 vært besatt på åremål. I utgangspunktet er slike stillinger som daglig leder faste stillinger. Artsdatabankens styreleder ba imidlertid NTNU i 2004 om å søke daværende Moderniseringsdepartementet om unntak slik at stillingen som daglig leder kunne kunngjøres som en åremålsstilling. Begrunnelsen var at Artsdatabanken den gang var planlagt som en liten organisasjon med 8-10 ansatte der det var nødvendig å ha en daglig leder med bred faglig innsikt i alle Artsdatabankens viktigste arbeidsområder, og der kravet til nyorientering og oppdatering var særlig presserende innenfor IKT-området som databaseoppbygging, dataflyt og datasamordning.

Artsdatabanken er imidlertid blitt en betydelig større organisasjon siden etableringen for 10 år siden med utvidet mandat, flere løpende faste oppgaver, en dobling av faste ansatte samt en stor prosjektportefølje. IKT-området er bygd ut med en fast stab på 6 ansatte med egen gruppeleder samt kjøp av betydelige tjenester både fra NTNU og eksterne konsulentfirma. Daglig leders rolle er i dag først og fremst å lede og representere Artsdatabanken, og behovet for spisskompetanse på faglige eller

tekniske oppgaver er derfor betydelig redusert.
Artsdatabankens styre anser derfor at grunnlaget for bruk av åremål ikke lengre er tilstede, og ønsker å benytte Statens personalhåndboks bestemmelse 2.2.8.2[1] og utlyse stillingen som daglig leder som en fast stilling.

2. Tilsettingsmyndighet

I henhold til inngått avtale mellom NTNU og Artsdatabanken av 16.03.2004, skal daglig leder ved Artsdatabanken tilsettes av styret ved NTNU. Det henvises til NTNUs personalreglement[2] som tilsier at tilsettingsmyndighet i dette tilfellet skal ligge ved Fellesadministrasjonens tilsettingsråd. Det er ønskelig at styret delegerer tilsettingsmyndighet til Fellesadministrasjonens tilsettingsråd til en eventuelt revidert avtale mellom NTNU og Artsdatabanken foreligger. Det foreslås videre at styret gir rektor fullmakt til å beslutte hvor tilsettingsmyndigheten skal ligge i evt. ny avtale mellom NTNU og Artsdatabanken.

Vedlegg:

1 Kunngjøringstekst
2 Brev til NTNU - Fra Artsdatabankens styre
3 Referat Artsdatabanken styre
4 Rekruttering av ny direktør - tidsplan og prosedyre
5 Godkjenning bruk av åremål
6 Søknad bruk av åremål
7 Avtale mellom NTNU og Artsdatabanken

[1] SPH 2.2.8.2, andre ledd: «Selv om KMD tidligere har gitt samtykke til bruk av åremål i en bestemt stilling, kan tilsettingsmyndigheten likevel velge fast tilsetting etter utløpet av åremålet. Det er ikke anledning til å gå direkte over fra åremål til fast tilsetting uten offentlig kunngjøring og alminnelig konkurranse.»

[2] NTNUs personalreglement 9.1, 4. ledd: «Teknisk/administrative stillinger ved senter/program og andre enheter direkte underlagt Universitetsstyret tilsettes i Fellesadministrasjonens tilsettingsråd.»

Artsdatabanken er en nasjonal kunnskapsbank for naturmangfold. Artsdatabankens hovedoppgave er å formidle oppdatert og lett tilgjengelig informasjon om arter og naturtyper. Gjennom innhenting, systematisering og formidling av kunnskap, bygger Artsdatabanken broer mellom vitenskap og samfunn. Artsdatabanken er administrativt knyttet til NTNU, men har eget styre oppnevnt av Kunnskapsdepartementet. Artsdatabanken er geografisk lokalisert til NINA-bygget på Gløshaugen i Trondheim og har i dag ca. 20 ansatte.

Artsdatabanken søker nå etter direktør.

Direktøren er daglig leder for Artsdatabanken og har det operative ansvaret for å utvikle og lede virksomheten. Direktøren rapporterer til Artsdatabankens styre.

Direktørens hovedoppgave er å ha det løpende ansvar for at Artsdatabanken framstår som en uavhengig, troverdig, godt synlig og leveringsdyktig institusjon, som har faglig tyngde og autoritet i bredest mulige kretser. Herunder skal direktøren arbeide med relasjons- og nettverksbygging i forhold til relevante kunnskapsprodusenter og brukere. Direktøren har videre ansvar for at Artsdatabankens leveranser har høy kvalitet og relevans.

Vi søker etter en person som har

- Gode lederegenskaper
- Sterk faglig kompetanse innen biologi eller annen relevant utdanning fra universitet/høyskole
- God samfunnsforståelse og kunnskap om offentlig forvaltning
- Gode kommunikasjonsevner
- Evne til utadrettet profilering
- Et godt nettverk innen relevante fagmiljøer
- Tydelig og strukturert arbeidsform og god rolleforståelse
- Initiativ og beslutningsdyktighet

Det vil bli lagt særlig stor vekt på at søkeren har gode lederegenskaper, herunder god evne til å samarbeide med andre. Videre er det viktig at direktøren har evne til å profilere Artsdatabanken utad, samtidig som han/hun har innsikt i de drivende samfunnskrefter som berører Artsdatabankens virksomhet. Det legges vekt på sterk, bred og relevant naturfaglig kompetanse. Erfaring og kjennskap knyttet til forvaltning, forskning og organisasjoner er en stor fordel.

Arbeidsspråket i Artsdatabanken er norsk, og det legges stor vekt på god muntlig og skriftlig framstillingsevne. Det stilles også krav til gode ferdigheter i engelsk.

Direktøren tilsettes ved NTNU, og arbeidssted er Trondheim.
Tilsetting fra 2. januar 2017.

Stillingen er lønnet som avdelingsdirektør, st. kode 1060, l.tr. 55-101 avhengig av kvalifikasjoner. Normal avlønning vil være l.tr 75 – 90, kr. 676 500 – 1 018 300. Fra lønna blir trukket 2% lovfestet innskudd til Statens pensjonskasse.

Tilsetting skjer på de vilkår som til enhver tid gjelder for offentlige tjenestemenn, og den som blir tilsatt, må finne seg i eventuelle endringer av arbeids- og ansvarsområdet. De første 6 måneder er prøvetid.

Et godt arbeidsmiljø er preget av mangfold. Vi oppfordrer kvalifiserte kandidater til å søke uavhengig av kjønn, funksjonsevne eller kulturell bakgrunn.

Vi gjør oppmerksom på at i henhold til offentlighetslov kan opplysninger om søkeren bli offentliggjort selv om søkeren har anmodet om ikke å bli oppført på søkerlisten.

For nærmere opplysninger, ta kontakt med styreleder Bror Yngve Rahm, tlf. 93063593 eller e- post: bror.yngve.rahm@norskindustri.no

Søknad vedlagt dokumentasjon av utdanning og praksis sendes elektronisk via www.jobbnorge.no.

Merk søknaden VM 2016/.
Søknadsfrist er xxxxxxxx.

ARTSDATABANKEN

Christen Torvik
NTNU Vitenskapsmuseet
7491 Trondheim
2016

Trondheim 1. april

Vår ref.:
Deres ref.:

Oppheving av åremål for direktørstillingen i Artsdatabanken

Viser til henvendelse til Artsdatabankens styre der det etterspørres en skriftlig begrunnelse for ønsket om endring fra åremål til fast tilsetting av direktør.

Direktørstillingen i Artsdatabanken har siden starten i 2004 vært besatt på åremål. Artsdatabankens styre fattet aldri et eksplisitt vedtak om dette, men det ble gitt muntlig tilslutning til åremål som en del av en utlysningstekst sirkulert fra daværende styreleder Karl Baadsvik blant styrets medlemmer. Som følge av dette søkte NTNU 18. august 2004 Utdannings- og forskningsdepartementet om åremål for direktørstillingen i Artsdatabanken, noe departementet gav positivt svar på 20. august samme år.

Åremål er en ordning som er regulert i tjenestemannslovens § 3 og tilhørende forskrift § 3, første ledd. Åremålstilsetting er en midlertidig tilsetting som karakteriseres ved at innehaveren skal fratre tjenesteforholdet etter et bestemt antall år. Direktørstillingen i Artsdatabanken ble besatt med seks års åremålsperiode, med mulighet for én periodes forlengelse.

Motivasjonen for å tilsette på åremål var at lederoppgavene i Artsdatabanken ble ansett å fordre særlig grad av evne og mulighet for faglig nyorientering. Artsdatabankens stab ble antatt å i overskuelig framtid være relativt liten, estimert til 8-10 personer, og at det ble forventet at direktøren skulle ha bred faglig innsikt i alle Artsdatabankens viktigste fagområder – inkludert databaseoppbygging, dataflyt og datasamordning.

Selv om ansvarlig departement tidligere har gitt samtykke til bruk av åremål i en bestemt stilling, kan tilsettingsmyndigheten velge fast tilsetting etter utløpet av åremålet. Artsdatabankens styre besluttet i møte 29. september 2015 å be Kunnskapsdepartementet godkjenne at Artsdatabanken går bort fra å tilsette direktør på åremål. Begrunnelsen for dette er som følger:

1) Artsdatabanken er i dag i en ganske annen situasjon enn ved oppstarten i 2004. Staben er rundt det dobbelte av det som da ble estimert, med mange spesialiserte fagfolk. Direktørens rolle er i dag først og fremst å lede Artsdatabanken, og i liten grad ha spisskompetanse på faglige eller tekniske oppgaver.
2) Det er viktig for Artsdatabanken å kunne rekruttere den best kvalifiserte personen for direktørstillingen med færrest mulig beskrankninger og faktorer som kan virke negativt inn på tilfanget av søkere.

3) I følge tjenestemannsloven er normalsituasjonen i denne typen stilling *ikke* å benytte åremål. Styret ser i dag ingen vektige grunner basert på tjenestemannslovens vilkår for å videreføre ordningen med åremål.

Det er ikke anledning til å gå direkte over fra åremål til fast tilsetting uten offentlig kunngjøring og alminnelig konkurranse (se statens personalhåndbok kapittel 2.2.8.2). Styret er derfor i gang med prosessen for å lyse ut stillingen på normal måte i forkant av at nåværende direktørs åremål løper ut 31. desember 2016.

NB: Grunnet den svært korte fristen er dette brevet underskrevet av styrerepresentant Christian Steel fra SABIMA og ansattes representant i styret Toril Loennechen Moen, etter fullmakt fra styreleder Bror Yngve Rahm.

Vennlig hilsen
for Artsdatabankens styre

styrerepresentant

ansattes representant

Org.nr: 974 767 880
Tlf: +47 73 59 21 45
Web: www.artsdatabanken.no

E-post: postmottak@artsdatabanken.no
Post: Artsdatabanken, 7491 Trondheim
Besøk: Høgskoleringen 9, 7034 Trondheim

ARTSDATABANKEN

Referat fra styremøte 4/15

Tid: 29. september 2015 kl. 11.30-15.00
Sted: Tøyen hovedgård, Naturhistorisk museum, Oslo

Til stede:
Bror Yngve Rahm
Yngve Svarte
Christian Steel
Fridtjof Mehlum
Astrid Brekke Skrindo
Kjell Nedreaas
Toril Loennechen Moen

Dessuten møtte: Ivar Myklebust

Sak 21/15 Godkjenning av referat fra styremøte 3/2015 og protokoll fra styrets behandling av sak 20/15

Vedtak:
Referat fra styremøte 3/2015 og protokoll fra styrets behandling av sak 20/15 ble godkjent uten merknader.

Sak 22/15 Orienteringssaker

- Tilbakemelding fra KD på resultater for 2014 og planer for 2015 (vedlegg: Brev fra KD til Artsdatabanken)
- Møte mellom Miljødirektoratet og Naturvårdsverket om organisering/drift av Artsobservasjoner
- Anmodning om ny risikovurderinger av hhv.lutzgran (*vedlegg: Brev fra SABIMA m.fl. til KLD*) og hoppekrepsen Acartia tonsa (*vedlegg: innspill fra C-FEED*)
- Begrenset søkerkrets – internt arbeidsmarked ved NTNU, HIG, HIST og HIÅ (*vedlegg: Veiledning til avtale*).

Sak 23/15 Aktivitetsrapport 2. tertial 2015

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.

Vedtak:
Styret tar den fremlagte aktivitetsrapport til orientering

Sak 24/15 Regnskapsrapport 2. tertial 2015 og revidert budsjett for 2015

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.
Vedlegg: I: Regnskap pr. 31.08.15 og revidert budsjett for 2015
II: Tildelingsbrev fra Miljødirektoratet

Vedtak:
Styret tar den fremlagte regnskapsrapport for 2. tertial 2015 til orientering.
Styret vedtar det fremlagte forslag til revidert budsjett for 2015.

Sak 25/15 Kunnskapsløftet og Natur i Norge – samarbeid med NHM, UiO

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.
Vedlegg: I: Gjeldende avtale med NHM
II: Kontrakt med NHM for 2015

Habilitet: Fridtjof Mehlum erklærte seg inhabil og deltok ikke i behandling av saken.

Vedtak:
Styret ber direktør om å legge forslag til en langsiktig avtale som skal regulere samarbeidet mellom Artsdatabanken og NHM, Uio når det gjelder videre utvikling av Natur i Norge og operasjonalisering av Regjeringens satsing på «Kunnskapsløft for naturen».

Styret ber videre om at avtalen er omforent med Miljødirektoratet.

Sak 26/15 Tildeling av tilskudd til kartlegging av arter

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.
Vedlegg: I: Oversikt over søknader 2015
II: Ekspertpanelets rapport

Habilitet: Fridtjof Mehlum erklærte seg inhabil og deltok ikke i behandling av saken.

Vedtak:
Styret vedtar at det bevilges 16,802 mill. kroner til kartlegging av arter for perioden 2016-2019. Relevans i forhold til utlysningen, faglig kvalitet og gjennomførbarhet var avgjørende kriterier ved utvelgelse av søknader for finansiering. Det tas forbehold om Stortingets godkjenning av Statsbudsjettene for hhv. 2016, 2017, 2018 og 2019.

Følgende prosjekter fikk innvilget støtte:

Artsgruppe	Institusjon	Tittel	Tilskudd, NOK x 1000
igler, fåbørstemarker	Göteborgs universitet	DNA-barcoding Norwegian Clitellata (Annelida)	2100

høstmorkler	Universitetet i Oslo, Inst.for biovitenskap	A unified taxonomy and biogeography of Helvella (Pezizomycetes, Ascomycota) in the Nordic countries	594
gelesopp	Universitetet i Oslo, Naturhistorisk museum	A survey of Norwegian jelly fungi (heterobasidiomycetes)	1808
tanglopper	Universitetet i Bergen, Universitetsmuseet	Norwegian Marine Amphipoda	2500
parasittveps	Universitetet i Oslo, Naturhistorisk museum	Tidy up among the braconid parasitoid wasps - a closer look at the family Braconidae (Hymenoptera) in Norway	2050
ribbemaneter	Universitetet i Tromsø	Sea gooseberries – native aliens in Norwegian waters (GooseAlien)	2500
fjærmygg	Uni Research Miljø	Continued survey of Chironomidae from Finnmark	450
korallalger (rødalger)	Norsk institutt for vannforskning	Norway's hidden marine biodiversity: The hunt for cryptic species within the coralline algae	2350
diverse insekter	Universitetet i Bergen, Universitetsmuseet	Insects from Rich fens in Hedmark, eastern Norway	2450

Sak 27/15 Rekruttering av ny direktør – tidsplan og prosedyre

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.

Vedlegg: *I: Direktørens stillingsinstruks (vedtatt av styret i sak 51/04)*
II: Utlysningsteksten fra 2004
III: NTNUs søknad til UFD om åremål
IV: UFDs svarbrev til NTNU

Habilitet: Ivar Myklebust erklærte seg inhabil og deltok ikke i styrets behandling av saken.

Vedtak:
Styret vedtar å starte arbeidet med rekruttering av ny direktør iht. den foreslåtte prosedyre og tidsplan.

Styret ønsker å avvikle ordningen med åremål i direktørstillingen.

Styret oppnevner et arbeidsutvalg for å gjennomføre prosedyren. Utvalget består av styreleder Bror Yngve Rahm, styremedlem Christian Steel og styremedlem Toril Loennechen Moen (ansattes representant).

Sak 28/15 Eventuelt

Ingen saker

Referent:
Ivar Myklebust

ARTSDATABANKEN

Til Styret
Fra Direktør

16.09.15

Sak 27/15 Rekruttering av ny direktør – innledende prosedyre og tidsplan

Vedlegg: *I: Direktørens stillingsinstruks (vedtatt av styret i sak 51/04)*
II: Utlysningsteksten fra 2004
III: NTNUs søknad til UFD om åremål
IV: UFDs svarbrev til NTNU

1 Bakgrunn

Ved etablering av Artsdatabanken i 2004 søkte NTNU Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) om at direktørstillingen i Artsdatabanken skulle være en åremåls-stilling (vedlegg III). UFD innvilget dette i brev av 20.10.04 (vedlegg IV).

Åremålstilsetting er en midlertidig tilsetting som karakteriseres ved at innehaveren skal fratre tjenesteforholdet etter et bestemt antall år. Åremålsperioden er normalt seks år. Åremålstilsettingen kan bare gjentas én gang for hver tjenestemann. Åremål er en ordning som er regulert i tjenestemannslovens § 3 og tilhørende forskrift § 3, ledd 1.

Sistnevnte lyder slik:
«Den øverste administrative leder for en virksomhet kan tilsettes på åremål når lederoppgavene krever at vedkommende i særlig grad må ha evner og muligheter for faglig eller administrativ nyorientering. Åremål nyttes ikke når virksomheten i hovedsak har kontrollerende funksjoner overfor arbeids- eller næringsliv, eller hvor det forøvrig er særlig viktig at lederen har en uavhengig stilling.

Faglige lederstillinger kan også besettes på åremål der det er særlig behov for faglig nyorientering. Det samme gjelder særlige, sakkyndige rådgivere. Undervisnings- og forskerstillinger ved universitet eller høgskole kan besettes på åremål når skapende eller utøvende kunstnerisk kompetanse inngår som et vesentlig element i kompetansekravet.

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet fastsetter hvilke stillinger som kan være åremålsstillinger.»

Nåværende direktør er inne i siste fase av sin andre og siste åremålsperiode, og vil senest fratre stillingen 31.12.16. Det anbefales å starte prosessen med å rekruttere ny direktør høsten 2015.

2 Innledende prosedyre

Avtalene fra 2003/2004 mellom UFD og NTNU (23.12.03) og mellom NTNU og Artsdatabanken (16.03.04) legger føringer for ansvar og prosedyre mht. tilsetting av direktør.

I avtalen mellom UFD og NTNU om administrering og drift av Artsdatabanken står følgende om ansettelser og arbeidsgiveransvar:

« *Artsdatabanken har ansvar for å definere sitt kompetansebehov. Artsdatabankens styre gir forslag til innstilling overfor NTNU i tilsettingssaker. Dette gjelder både for daglig leder og øvrige ansatte. NTNU skal ha arbeidsgiveransvaret og ha ansvar for bl.a. stillingsutlysning, ansettelser og lønnsutbetalinger*».

Når det gjelder tilsettingssaker som berører øvrige ansatte har styret delegert innstillende myndighet til direktør, se instruks for direktøren instruks (vedlegg I).

I avtalen mellom NTNU og Artsdatabanken som regulerer forholdet mellom partene står følgende om tilsettinger:

«*Ved nytilsettinger ved Artsdatabanken skal de til enhver tid gjeldende regler og prosedyrer ved NTNU følges, inklusive eventuelle særavtaler. Daglig leder ved Artsdatabanken tilsettes av styret ved NTNU. Øvrige tilsettinger skjer i samsvar med tilsettingsreglementet ved NTNU.*

Artsdatabankens styre gir forslag til innstilling overfor NTNU i tilsettingssaker både når det gjelder leder og øvrige ansatte, jfr. avtale mellom UFD og NTNU av 23.12.03.

Innstillingsmyndighet for leder er rektor, og for øvrige medarbeidere daglig leder ved Artsdatabanken».

Tilsetting av direktør går i universitetsdirektørens linje og ikke i museumsdirektørens linje som for de øvrige ansatte i Artsdatabanken. Dette betyr også at det er personalavdelingen ved NTNU sentralt som håndterer behandling av innstillingen, og ikke personalseksjonen ved NTNU-Vitenskapsmuseet.

Jeg foreslår følgende innledende prosedyre:

Trinn I: Vurdering av behovet for åremål

Jeg anbefaler at styret tar en diskusjon om dette. Artsdatabanken er i en annen situasjon nå enn i 2004 og det kan være greit å gjøre en vurdering av om åremål fortsatt er ønskelig. Jeg kan gi muntlige råd og synspunkter om dette hvis ønskelig.

Selv om ansvarlig departement tidligere har gitt samtykke til bruk av åremål i en bestemt stilling, kan tilsettingsmyndigheten likevel velge fast tilsetting etter utløpet av åremålet. Det er ikke anledning til å gå direkte over fra åremål til fast tilsetting uten offentlig kunngjøring og alminnelig konkurranse (se statens personalhåndbok kapittel 2.2.8.2).

Hvis styret ikke ønsker åremål i det videre regner jeg derfor med at NTNU som tilsettingsmyndighet vil være lydhør ovenfor dette.

Trinn II: Styret oppnevner et arbeidsutvalg som har ansvaret for gjennomføring av tilsettingsprosedyren.

For å arbeide mest mulig effektivt anbefaler jeg at styret oppnevner et arbeidsutvalg på 3 personer som håndterer tilsettingsprosedyren på vegne av styret. Dette utvalget bør bestå av styreleder, ansattes representant og ett av de øvrige styremedlemmene. Utvalget kan konsultere styret underveis.

Utvalget vil tilsvare det som kalles rådgivende utvalg i NTNUs ansettelsesreglement. HR-rådgiver Christen Torvik ved NTNU-Vitenskapsmuseet vil være arbeidsutvalgets sekretær.

Trinn III: Ferdigstilling av utlysningstekst og utlysning av stilling.

Forslag til utlysningstekst legges frem for styret i desember-møtet. Arbeidsutvalget bør deretter håndtere dette i samarbeid med NTNU-Personal.

Utlysning av stillingen vil følge vanlige prosedyrer ved NTNU, noe som innebærer at både likestillingsombud og fagforeninger skal godkjenne utlysningen før den offentliggjøres.

Trinn IV: Vurdering av søkere

Styrets arbeidsutvalg har ansvaret for å vurdere søkerne og å velge ut kandidater til intervju.

Trinn V: Intervju av utvalgte kandidater

Styrets arbeidsutvalg har ansvaret for å gjennomføre intervjuer med utvalgte kandidater.

Trinn VI: Innstilling

Det foreslås at styret delegerer til arbeidsutvalget å skrive innstilling og oversende denne til rektor som er innstillende myndighet. Når innstillende myndighet har skrevet under på innstillingen behandles saken til slutt i NTNUs styre.

En sak som bør diskuteres i styret i forhold til denne prosedyren er bruk av rekrutteringsbyrå. Jeg vil anbefale byrå, ikke bare til søk/rekruttering, men også til å gjennomføre referansesjekk, personlighetstest/dybdeintervju. Dette kommer i tillegg til «vanlige» intervjuer som arbeidsutvalget gjennomfører selv. Bruk av byrå er vanlig i de fleste tilsvarende lederstillinger, også ved NTNU (dekaner, instituttledere).

3 Tidsplan

Trinn I og II bør avklares i styremøte 29. 09.15

Trinn III: Forslag til utlysningstekst legges frem for styret i styremøte 16. desember. Styrets arbeidsutvalg ferdigstiller deretter utlysningsteksten i samarbeid med NTNU Personal. Stillingen bør lyses ut innen 01.03.15. Jeg anbefaler en lengre søknadsfrist enn vanlig, f. eks. 15.04.15 Dette for å gi rom for at både rekrutteringsbyrå og styret selv kan få bidra til å mobilisere søkere.

Trinn IV: Innen 15.05.16

Trinn V: Innen 15.06.16

Trinn VI: Innstillingen bør være klar innen 15.08.16 og ferdig behandlet ved NTNU innen 01.09.16.

Videre tidsplan vil være avhengig av mulig tidspunkt for tiltredelse for den som takker ja til tilbudet og også nåværende direktørs planer for fremtiden. Styret kan også velge å si i utlysingen at ønsker tiltredelse er 01.01.17.

4 Forslag til vedtak

Styret vedtar å starte arbeidet med rekruttering av ny direktør iht. den foreslåtte prosedyre og tidsplan.

Styret ønsker å videreføre ordningen med åremål/ avvikle ordningen med åremål i direktørstillingen.

Styret oppnevner et arbeidsutvalg for å gjennomføre prosedyren. Utvalget består av styreleder Bror Yngve Rahm, styremedlem xx og styremedlem Toril Loennechen Moen (ansattes representant).

Vedlegg I:

INSTRUKS FOR DIREKTØREN I ARTSDATABANKEN

Artsdatabankens direktør

1. Er Artsdatabankens daglige leder og har, i kraft av fullmakter fra styret, ansvaret for hele virksomheten ved Artsdatabanken

2. Rapporterer til Artsdatabankens styre

3. Kan delegere myndighet innen rammen av de fullmakter som er gitt av styret

4. Skal delta i styrets møter med tale- og forslagsrett. Direktøren er også sekretær for styret og har ansvar for saksforberedelse og protokoll

5. Sørger for å iverksette styrets vedtak

6. Har ansvar for å utarbeide og fremme for styret forslag til langtidsplaner, virksomhetsplaner og budsjett

7. Har innstillende myndighet for øvrig personale som ansettes i Artsdatabanken

8. Har anvisningsmyndighet og myndighet til å inngå kontrakter og avtaler mellom Artsdatabanken og oppdragstakere eller samarbeidspartnere

9. Har ansvar for å følge opp de bestemmelser som er nedfelt i rammeavtalen mellom NTNU og Artsdatabanken

10. Skal legge fram forslag til styret om rapport og regnskap for Artsdatabankens virksomhet

11. Representerer Artsdatabanken utad

Det vises for øvrig til inngått rammeavtale mellom NTNU og Artsdatabanken.

Vedlegg II:

Utlysningsteksten fra 2004

Artsdatabanken er en nyopprettet offentlig institusjon som skal være en felles kunnskapsbank for biologisk mangfold i Norge. Artsdatabanken har som hovedoppgave å levere pålitelig og lett tilgjengelig informasjon om truede og sårbare arter, naturtyper og gener til alle aktuelle samfunnsaktører og til allmennheten. Dette innebærer å gi ut oversikter over status og utviklingstendenser for det biologiske mangfoldet, bl.a. gjennom å legge fram forslag til norske rødlister. Artsdatabanken er lokalisert til NTNU,Vitenskapsmuseet i Trondheim.

Artsdatabanken søker nå etter **direktør**.
Direktøren er daglig leder for Artsdatabanken og har det operative ansvaret for å utvikle og lede virksomheten. Dette innebærer i første rekke å ha det løpende ansvar for at Artsdatabanken framstår som en uavhengig, godt synlig og leveringsdyktig institusjon som har faglig tyngde og autoritet i bredest mulige kretser.

Vi søker etter en person som har

- Gode lederegenskaper
- Sterk faglig kompetanse
- Evne til utadrettet profilering
- God samfunnsforståelse

Det vil bli lagt særlig stor vekt på at søkeren har gode lederegenskaper, herunder god evne til å samarbeide med andre. Videre er det viktig at direktøren har evne til å profilere Artsdatabanken utad, samtidig som han/hun har innsikt i de drivende samfunnskrefter som berører Artsdatabankens virksomhet. Det legges vekt på sterk og bred naturvitenskapelig kompetanse, gjerne dr. grad eller tilsvarende nivå. Erfaring og kjennskap knyttet til forskningsmiljøer og/eller forvaltningssystemet er en fordel.

Direktøren tilsettes *ved NTNU* på åremål for en periode på 6 år, med mulighet til forlengelse for en periode til. Arbeidssted er Trondheim. Åremålsordningen forutsetter departementets godkjenning.

Stillingen er lønnet i kode 1060, ltr. 50-83 avhengig av kvalifikasjoner. Grunntrinn ltr. 50 utgjør brutto kr 343 400 pr. år. Ltr. 83 utgjør brutto kr 695.200 pr. år. Fra lønna blir trukket 2% lovfestet innskudd til Statens pensjonskasse.

Tilsetting skjer på de vilkår som til enhver tid gjelder for offentlige tjenestemenn, og den som blir tilsatt, må finne seg i eventuelle endringer av arbeids- og ansvarsområdet. De første 6 måneder er prøvetid.

NTNU arbeider for likestilling mellom kjønnene og oppfordrer kvinner til å søke. Den statlige arbeidsstyrken skal i størst mulig grad gjenspeile mangfoldet i befolkningen. Det er derfor et personalpolitisk mål å oppnå en balansert alders- og kjønnssammensetning og rekruttere personer med innvandrerbakgrunn. Personer med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke stillingen.

For nærmere opplysninger, ta kontakt med styreleder Karl Baadsvik , tlf 48 10 10 48/ 73 59 22 16 eller e- post: karl.baadsvik@artsdatabanken.no

Søknad vedlagt dokumentasjon av utdanning og praksis sendes i fire komplette sett til NTNU, Vitenskapsmuseet, 7491 Trondheim. Merk søknaden VM 2004/245. Søknadsfrist 01.06.04.

DET KONGELIGE
UTDANNINGS- OG FORSKNINGSDEPARTEMENT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Universitetsadministrasjonen
7491 TRONDHEIM

NORGES TEKNISK NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET
Saksnr. 2004/692-4
21 OKT 2004
Arkivkode 212.1
Beh. av OU(JEN)
Kopi

Deres ref	Vår ref	Dato
2004/692/212.1	200404503-/JAN	20.10.2004

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Tilsetting av direktør for Artsdatabanken Søknad om åremålsstilling

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitets søknad av 18. august 2004 om åremålsstilling for direktør for Artsdatabanken har vært lagt fram for Moderniseringsdepartementet som i brev av 14. oktober 2004 har samtykt i at stillingen kan besettes på åremål. Kopi av Moderniseringsdepartementets brev følger vedlagt.

Med hilsen

Anders Trodal (e.f.)
underdirektør

Jan-Erik Østheim
rådgiver

Vedlegg 1

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo

Kontoradresse
Akersg. 44

Telefon 22 24 90 90*
postmottak@ufd.dep.no
Internett ufd.dep.no
Org no. 872 417 842

Universitets- og høgskoleavdelingen
Telefon 22 24 77 01
Telefaks 22 24 27 33

Saksbehandler
Jan-Erik Østheim
22 24 77 45

DET KONGELIGE
MODERNISERINGSDEPARTEMENT

UFD
15 OKT. 2004
200404503 3 212

Utdannings- og forskningsdepartementet
Postboks 8119 Dep
0032 OSLO

Deres referanse	Vår referanse	Dato
200404503-/JAN	200403556-/ETN -2	14.10.2004

Norges teknisk-vitenskapelige universitet - Tilsetting av direktør for Artsdatabanken - Søknad om åremålsstilling

Moderniseringsdepartementet (MOD) viser til brev fra Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) av 7.september 2004, med søknad om godkjenning av stillingen som direktør for Artsdatabanken som åremålsstilling, og til vedlagt kopi av brev fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

NTNU skriver i sitt brev av 18.august 2004 til UFD bl.a.:
"Lederoppgavene i Artsdatabanken er av en slik art at den som tilsettes i særlig grad må ha evne og mulighet for faglig nyorientering. Dette har sammenheng med at staben i overskuelig framtid vil være relativt liten, trolig 8-10 personer, og det må forventes at direktøren har bred faglig innsikt i alle Artsdatabankens viktigste fagområder. Kravet til nyorientering og oppdatering er særlig presserende innen områdene databaseoppbygging, dataflyt og datasamordning. Dette er felter der utviklingen er rivende i dag, og alt tyder på at denne tendensen vil fortsette."

På grunnlag av de opplysninger som er gitt om stillingen fra NTNU, og UFDs anbefaling, finner Moderniseringsdepartementet å kunne samtykke i at stillingen som direktør for Artsdatabanken kan besettes på åremål for en periode på seks år, med adgang til én gangs fornyelse, jf. tjenestemannslovens forskrift § 3 nr.2, og etter ordinær kunngjøring og ansettelsesprosess.

Med hilsen

Odd Bøhagen (e.f.)
avdelingsdirektør

Erling Thormod Narum
underdirektør

Postadresse	Kontoradresse	Telefon	Avdeling for omstilling og personalpolitikk	Saksbehandler
Postboks 8004 Dep N-0030 OSLO	Akersg. 59	22 24 90 90 Org no. 972 417 785	Telefaks 22 24 48 89	Erling Thormod Narum 22 24 48 22

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Universitetsdirektøren

Utdannings- og forskningsdepartementet
Postboks 8119 Dep.
0032 Oslo

Saksbehandler
Jens Petter Nygård
Telefon +47 73 59 80 23
E-post jens.nygard@adm.ntnu.no

Vår dato:	Vår ref.:	Deres dato:	Deres ref.:
18.08.2004	2004/692/212.1		

-

Direktør for Artsdatabanken - Åremålsstilling

Artsdatabanken er som kjent en nyopprettet nasjonal institusjon med ansvar for å samle, bearbeide og formidle informasjon om Norges biologiske mangfold. Artsdatabanken er knyttet til NTNU med hjemmel i § 18 i "Lov om universiteter og høgskoler".

Direktør for Artsdatabanken er under tilsetting, og det søkes med dette om at stillingen blir en åremålstilling, med 6 års åremålsperiode og med mulighet for én periodes forlengelse.

Direktøren er Artsdatabankens øverste administrative leder. Lederoppgavene i Artsdatabanken er av en slik art at den som tilsettes i særlig grad må ha evne og mulighet for faglig nyorientering. Dette har sammenheng med at staben i overskuelig framtid vil være relativt liten, trolig 8-10 personer, og det må forventes at direktøren har bred faglig innsikt i alle Artsdatabankens viktigste fagområder. Kravet til nyorientering og oppdatering er særlig presserende innen områdene databaseoppbygging, dataflyt og datasamordning. Dette er felter der utviklingen er rivende i dag, og alt tyder på at denne tendensen vil fortsette.

Vi viser til dette.

Per Ivar Maudal

Trond Singsaas
Organisasjonsdirektøren

NTNU
Vitenskapsmuseet
Saksnr.: 2004/196-1
Dato: 26 MAR 2004
Arkivkode 081
Beh. av KBD
Kopi

2

AVTALE

mellom

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

og

Artsdatabanken

1. Bakgrunn og formål

Denne avtalen har sin bakgrunn i avtale inngått 23.12.03 mellom Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) og Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU).

I henhold til avtalen av 23.12.03 pkt. 1 skal det inngås en særskilt avtale mellom styret i Artsdatabanken (ADB) og NTNU for å regulere forholdet mellom ADB og NTNU. Denne avtalen skal godkjennes av departementet.

I henhold til avtalen av 23.12.03 pkt. 2 skal ADB organiseres som en egen enhet knyttet til Vitenskapsmuseet ved NTNU i hht. § 18 i lov av 12. mai 1995 nr. 22 om universiteter og høgskoler. NTNU skal ha ansvaret for ADBs administrative funksjoner. Artsdatabanken skal ha eget styre og ikke være underlagt NTNUs styringsorganer i faglige spørsmål eller spørsmål som gjelder ADBs årlige bevilgning. NTNU skal stille hensiktsmessige lokaler til disposisjon på vilkår som fastsettes i egen avtale mellom NTNU og styret i ADB.

2. Personale

2.1 NTNU er arbeidsgiver for alle ansatte ved ADB. NTNU skal således – innenfor rammen av avtalen mellom UFD og NTNU og de til enhver tid gjeldende lover og avtaler – ha alle de rettigheter og forpliktelser som tilligger et universitet som arbeidsgiver.

2.2 Ved nytilsettinger ved ADB skal de til enhver tid gjeldende regler og prosedyrer ved NTNU følges, inklusive eventuelle særavtaler. Daglig leder ved ADB tilsettes av styret ved NTNU. Øvrige tilsettinger skjer i samsvar med tilsettingsreglementet ved NTNU.

ADBs styre gir forslag til innstilling overfor NTNU i tilsettingssaker både når det gjelder leder og øvrige ansatte, jfr avtale mellom UFD og NTNU av 23.12.03.

Innstillingsmyndighet for leder er universitetsdirektøren, og for øvrige medarbeidere daglig leder ved ADB.

2.3 Ved utlysning/annonsering skal begge parters logoer benyttes. Det skal uttrykkelig fremgå av utlysningsteksten/annonsen at søker ved tilseting vil få NTNU som arbeidsgiver.

2.4 NTNUs tjenesteyting på personalområdet vil bestå av:

- tilsetting og rådgivning vedrørende behandling av tilsettingssaker
- gjennomføring av drøftinger og forhandlinger ihht Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen i Staten og evt. Særavtaler

- generell personalrådgivning

3. Daglig leder

Overordnet myndighet og ansvar som Styret i ADB har i forhold til daglig leder, framgår av pkt. 5 i "Avtale om administrering og drift av artsdatabanken (ADB)" mellom UFD og NTNU. Daglig leder forestår administrativ rapportering (herunder regnskap, personal, HMS og drift) til Universitetsdirektøren.

4. Regnskapsføring

4.1 NTNU skal være regnskapsfører for ADB og ha ansvar for at regnskapet føres i henhold til lov, reglement og andre bindende bestemmelser for føring av statlige regnskaper. NTNU skal fremlegge nødvendig underlagsmateriale innen de frister som gjelder for å avlegge årsregnskap.

4.2 NTNUs tjenesteyting på økonomiområdet vil for øvrig bestå av:
- utbetalinger
- fakturabehandling
- fakturering inkl. innkreving og purring av utestående krav
- lønnsutbetaling
- bistand og rådgivning i forbindelse med større innkjøp

5. Lokaler og infrastruktur

5.1 NTNU stiller til rådighet for ADB de nødvendige lokaler. Avtale om disponering av lokaler skal gjøres til gjenstand for nærmere forhandlinger mellom partene og nedfelles i egen kontrakt som skal inngå som en integrert del av dette kontraktsforholdet – se pkt. 10.

Dersom forannevnte leieforhold opphører i avtaleperioden, er NTNU forpliktet til å skaffe ADB andre lokaler.

5.2 IT/datanettjenester

ADB er tilknyttet NTNUs/Vitenskapsmuseets datanett-infrastruktur.

5.3 Teletjenester

ADB nytter NTNUs telenett og betaler for dette på lik linje med andre abonnenter. Betalig for denne tjenesten reguleres således ikke av nærværende avtale.

6. Betaling for tjenesteyting etter pkt. 2, 4 og 5

NTNU har krav på å få dekket av ADB alle direkte og indirekte kostnader universitetet har og får under Samarbeidsavtalens løpetid knyttet til de forannevnte drifts/administrative tjenester.

For tjenester nevnt under pkt. 2, 4 og 5.2 skal ADB betale et beløp tilsvarende 8 % av virksomhetens samlede lønnsbudsjett. Datatjenester ut over det som betraktes som normal drift og support avtales og faktureres særskilt. Øvrige betalingsvilkår etter nærmere avtale.

Tjenester nevnt under pkt. 5.1 betales i tillegg til overstående beløp og faktureres separat. De nærmere betalingsvilkår for disse tjenester vil fremgå av underliggende avtaler – se bilag 1.

7. Utstyr

ADB har ansvaret for utstyr ADB har anskaffet eller anskaffer med egne midler og som befinner seg i lokaler NTNU eier eller leier. Tilsvarende gjelder for utstyr som eies av NTNU og som er stilt til rådighet for ADB.

8. Endringer og avvikling av avtalen

8.1 Denne avtalen inklusive vedlegg kan endres etter forhandlinger mellom partene. Endringer er bare gyldige dersom de er nedfelt i en skriftlig tilleggsavtale som er behørig undertegnet av partenes autoriserte representanter.

8.2 Avtalen inklusive vedlegg avvikles fra samme tidspunkt som avtalen mellom UFD og NTNU avvikles.

8.3 Dersom avtalen avvikles har NTNU krav på å få dekket samtlige kostnader – inklusive lønn til ansatte i oppsigelsestid – som universitetet måtte pådra seg som følge av endringen/opphøret.

9. Tvisteløsning

Tvist som måtte oppstå mellom partene knyttet til tolking av avtalen eller til oppfyllelsen av denne skal søkes løst gjennom forhandlinger.

Dersom tvisten ikke blir løst gjennom forhandlinger innen rimelig tid, skal den forelegges UFD.

10. Vedlegg

Følgende vedlegg skal utgjøre en integrert del av kontraktsforholdet:

Bilag 1 – Leieavtale for lokaler

11. Ikrafttredelse

Avtale trer i kraft fra det tidspunkt den er undertegnet. Avtalen gjelder frem til den blir avløst av revidert avtale eller avvikles, jfr pkt 8.2 ovenfor.

12. Underskrifter

Denne kontrakt er utferdiget i 2 – to – likelydende eksemplarer, slik at partene beholder ett eksemplar hver.

Trondheim, 16/3 2004

For NTNU:

Trondheim, 9/3 2004

For ADBs styre:

NTNU **S-sak 41/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Eirik Granaas

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Lærlinger og lærekandidater ved NTNU

Tilråding:
Styret tar sak om lærlinger og lærekandidater ved NTNU til orientering

---

Bakgrunn

Med bakgrunn i tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet har styret bedt om en orientering om arbeidet med lærlinger ved NTNU. Nedenfor følger en beskrivelse av omfang, hvordan arbeidet organiseres, og hvordan NTNU skal nå de mål som forventes av oss.

Faktiske opplysninger

I Statsbudsjettet for 2015 kap.260 – Tildelingsbrev for Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet, står det blant annet*: «Departementet forventer derfor at universitetene og de statlige høyskolene samlet sett har økt antall lærlinger med 50 % i forhold til resultatene i 2014 innen utgangen av 2016.»*

Med bakgrunn i blant annet dette samfunnsoppdraget, organiserer NTNU lærling/lærekandidatordningen i et eget flerfaglig opplæringskontor fra høsten 2015. Kontoret har en ansatt, og fikk offentlig godkjenning av Fylkesutvalget den 20.10.2015.

Før dette var NTNU godkjent som selvstendig lærebedrift i noen lærefag, samt medlem i flere eksterne bransjekontor. Ansvaret for lærlingordningen var med denne organiseringen fordelt mellom flere, og hadde ikke noen som var dedikert denne oppgaven som i dag, men var koordinert/administrert i Personalavdelingen.

Opplæringskontoret NTNU er godkjent lærebedrift i:

Anleggsgartnerfaget, Automatiseringsfaget, CNC- maskineringsfaget, Finmekanikerfaget, Industrimekanikerfaget, IKT-servicefag, Kjemiprosessfaget, Kontor- og administrasjonsfaget, Kulde- og varmepumpemontørfaget, Laboratoriefaget, Malerfaget, Matrosfaget, Mediegrafikerfaget, Produksjonselektronikerfaget og Ventilasjon og blikkenslagerfaget.

NTNU viderefører samarbeidet med eksterne bransjekontor i Blikk, tak- og ventilasjon, Elektriker og Rørleggerfaget.

Per 31.12.2015 var det 34 løpende lærekontrakter og en opplæringskontrakt (lærekandidat) fordelt på de fleste lærefag ved NTNU.
Hva er forskjellen på en lærling og en lærekandidat? Hovedforskjellen er at målet med opplæringen er ulikt. Lærlingen skal nå alle målene i læreplanen, mens lærekandidaten sikter mot å mestre arbeidsoppgaver innenfor et begrenset antall læreplanmål. En annen forskjell er at lærekandidaten inngår en opplæringskontrakt i stedet for en lærekontrakt.

Opplæringskontoret administrerer også fagopplæringa ved NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og tidligere HIST fra 2016. Kontoret har fått offentlig godkjenning i Oppland, Møre og Romsdal og Sør-Trøndelag fylke, og 9 løpende kontrakter fra disse campus kom inn i porteføljen fra 01.01.2016. Disse kommer i tillegg til de 35 løpende kontrakter ved «gamle» NTNU.

Hvordan organiseres arbeidet ved NTNU

Et opplæringskontor er et samarbeidsorgan mellom medlemsbedriftene som påtar seg ansvaret for opplæring av lærlinger og lærekandidater. Ved NTNU er det fakultetene og de ulike institutt som utgjør medlemsbedriftene. Hvert lærested/medlemsbedrift har en eller flere faglige ledere/veiledere som har et dedikert ansvar for at det faglige blir ivaretatt.

De aller fleste lærlinger følger hovedmodellen, det vil si to år i skole og to år i bedrift. Etter at de starter i lære, følges de i det daglige opp av en faglig leder, og opplæringskontoret ansetter, tegner lære/opplæringskontrakt og arbeidsavtale, samt registrerer lønn og personopplysninger i fagsystemene. Opplæringskontoret melder kandidatene opp til fag/svenneprøven, og har en tett dialog med fylkene i både søke - og formidlingsprosessen. Opplæringskontoret arrangerer samlinger for faglige ledere og lærling/lærekandidat, samt formidler kurs og ønske om ulike kompetansehevingstiltak.

Opplæringskontoret benytter OLKWEB som er et nettbasert verktøy for oppfølging, opplæring og administrasjon av lærlinger. Med egen digital opplæringslogg kan lærlingen enkelt produsere dokumentasjon i form av bilder, skanning og tekst. OLKWEB er tilpasset slik at faglig leder enkelt kan følge opp sine lærlinger. Opplæringskontoret gjennomfører de lovpålagte ½-års samtalene sammen med lærling/faglig leder, og ivaretar den viktige underveisvurderinga som skal fremme læring. Opplæringskontoret anser OLKWEB som et viktig verktøy for å ivareta kvalitet i alle ledd i opplæringa.

Lærlingordningen finansieres med sentralt avsatte midler, og dekker lønn til lærlingene, B-tillegg til faglige ledere/veiledere og lønn til daglig leder av opplæringskontoret.
Med 60 lærlinger/ lærekandidater, og lønn for disse, B-tillegg for faglige ledere og lønn til daglig leder av opplæringskontoret, utgjør tilsammen med noen driftsmidler i overkant av 9,1 MILL. Lærlingtilskuddet fra fylkeskommunen utgjør i 2016 ca 2,4 MILL (lærlingtilskuddet har økt hvert år de siste årene), slik at NTNU sine kostnader blir om lag 6,7 MILL.
Lønna til lærlinger er hjemlet i hovedtariffavtalen, og har en %-vis avlønning fordelt på fire halvår. Lønna utgjør 30, 40, 50 og 80 % av fagarbeiders lønn. Det vil si at lønnskostnadene øker i 2017. Lærlingtilskuddet øker også i 2017 (uttelling for hele kalenderåret, mens de fleste starter i lære i august måned- 5 måneder i 2016- august til desember), men økte lønnskostnader blir høyere enn økt tilskudd.

Opplæringskontoret deltar i et formalisert samarbeid mellom tre videregående skoler, (Charlottenlund som er Universitetsskole, Byåsen og Rissa) opplæringskontoret for teknologifag- OTEK, og privat næringsliv for å sikre kvaliteten i et helhetlig opplæringsløp der skole og opplæring i bedrift har et gjensidig ansvar.

Opplæringskontoret deltar i samarbeidsforum for opplæringskontorene i Sør-Trøndelag, der utveksling og deltakelse er viktige faktorer for å ivareta ei god fagopplæring på tvers av fag.

Opplæringskontoret er felles inngangsportal til NTNU for de videregående skolene når det gjelder lærlingordningen, og samhandlingen er god, dette for blant annet å tilrettelegge slik at flere elever får gjennomført faget yrkesfaglig fordypning, og disse elevene skal senere ut som lærlinger. Dette er det største faget på de yrkesfaglige utdanningsprogrammene, der eleven er ute i praksis og får «smake» på aktuelle lærefag.

Det er utviklet ei egen hjemmeside for opplæringskontoret: http://ntnu.no/olk

Økning av antallet lærlinger og lærekandidater ved NTNU

NTNU har tatt inn 18 nye lærlinger og 1 lærekandidat i 2015. Det ble ansatt flere lærlinger i 2015 sammenliknet med 2014 og tidligere år, men noen har avsluttet/hevet sine kontrakter i 2015 grunnet forskjellige forhold. Årsakene kan være flytting, feilvalg og andre personlige årsaker.

Tabellen viser antall lærlinger fordelt på fagområder i 2015:

Fagområder	**Antall**
Automatiseringsfaget	3
CNC- maskineringsfaget	3
Elektrikerfaget	1
Finmekanikerfaget	1
IKT- servicefaget	4
Industrimekanikerfaget	7
Kjemiprosessfaget	2
Kontor- og administrasjonsfaget	6
Kulde- og varmepumpemontørfaget	1
Laboratoriefaget	1
Malerfaget	1
Mediegrafikerfaget	2
Produksjonselektronikerfaget	2
Rørleggerfaget	1
Sum	**35**

I kontraktsporteføljen overføres fra 01.01.2016 dessuten ni kontrakter i IKT-servicefag, industrimekaniker og kontor- og administrasjonsfag fra henholdsvis Ålesund, Gjøvik og tidligere HIST.

I tildelingsbrevet fra departementet 2015, ligger en forventning om å øke inntaket av lærlinger og lærekandidater med 50 % i forhold til resultatene i 2014 innen utgangen av 2016. I tillegg til å erstatte kontraktene som avsluttes i 2016, må antallet kontakter økes slik at det er omlag 60 løpende lære – og opplæringskontrakter ved utgangen av 2016.
De fleste lærefag kan være aktuelle for økt inntak, i tillegg til nye lærefag som for eksempel tømrer og møbelsnekker.

Hva gjøres for å nå målet med 50 % økning i antall lærlinger

Potensiale for å øke inntaket av lærlinger/lærekandidater slik at forventningene i tildelingsbrevet fra departementet innfris anses som stort, og dette arbeidet har høy prioritet framover. Det blir viktig å dele budskapet om at vi vil trenge både mestere og mastere i fremtidens kunnskapssamfunn. Vi vil trenge alle de kloke hodene, uansett om de har tilegnet sin kompetanse i et laboratorium, foran en pc eller på et verksted.

De fleste institutt som tok inn lærlinger/lærekandidater i 2015, har jevnlig tegnet nye kontrakter de siste årene, og det forventes at de som slutter blir erstattet av nye kandidater. Det jobbes dessuten for at de nevnte øker inntaket ut over dette.
I fellesadministrasjonen v/driftsavdelingen er det søkt om godkjenning i nye lærefag. Dette er tømrer og møbelsnekker, og med forbehold om godkjenning vil det bli tatt inn lærlinger i disse fagene. Andre aktuelle lærefag vurderes fortløpende.

Opplæringskontoret har ved flere anledninger sendt ut informasjon til dekaner, instituttledere og kontorsjefer om lærlingordningen, samt deltatt i HR-forum og SESAM for å nevne noen arenaer for informasjonsspredning. Universitetsavisa publiserte sak om inntak av flere lærlinger i oktober 2015. Dette har medført at institutt som tidligere ikke har hatt lærlinger/lærekandidater, har planlagt å ta inn høsten 2016.

Noen kritiske faktorer som kan føre til at NTNU ikke når dette målet:

- Bortfall av finansiering
- Lærlinger og lærekandidater som krever ekstraordinære tiltak (maskiner/utstyr, ekstra oppfølging)
- Tilgang på kompetente faglige ledere og som har tid til denne viktige jobben
- Tilgang på kvalifiserte søkere

NTNU **S-sak 42/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
08.06.2016
Arkiv: 2015/20015-JIR.
Saksansvarlige: Berit J. Kjeldstad, Helge Klungland
Saksbehandlere: Jon Inge Resell, Ken Steberggløkken, Arnulf Omdal

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Studieporteføljeutvikling og faglig integrasjon

Tilråding:

1. Styret ber rektor fremme endelige forslag til endringer i studieporteføljen fra og med studieåret 2017/18 i styremøtet 26.10.2016. Både endringene som krever styrevedtak og øvrige endringer må både tilfredsstille alle gjeldende kvalitetskrav og bidra til å videreutvikle utdanningskvalitet.

2. Styret ber rektor følge opp arbeidet med samkjøring av systemer, rutiner og faglig integrasjon, slik at NTNUs fusjons- og virksomhetsmål om å heve kvaliteteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering kan nås.

3. Styret ber rektor ved studieporteføljesaken i juni 2017 legge fram en treårig plan, der de nye fakultetene konkretiserer og forplikter seg til nevnte fusjons- og virksomhetsmål. Dette også i samsvar med det som NTNU har spilt inn som et av punktene i forslag til innhold i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet.

---

1. Samordning av studieporteføljen

Framtidsrettede studier og innovative læringsformer er en av NTNUs seks hovedprioriteringer i 2016. Et sentralt virksomhetsmål under denne hovedprioriteringen er at *vi skal starte arbeidet med samordning av studieporteføljen* (S-52/15). Dette sammenfaller fullt ut med fusjonsmålenes tilsvarende intensjon om *samordning av studieporteføljen med samarbeid, konsentrasjon og arbeidsdeling som et sentralt grunnlag for dette* (S-02/16).

Det første viktige tiltaket som ble gjort for å kunne få til en reell samordning av studieporteføljen var rektorvedtaket av 10.12.2015 om felles prosedyre for og felles krav til studier ved det fusjonerte NTNU. Denne prosedyren innebærer felles bestillinger og frister, og den er dialogbasert i henhold til NTNUs prinsipper om rammestyring. Rektorvedtaket omfattet *Krav til studier ved NTNU* og *Veiledning for utvikling av studier ved NTNU*. I det samme rektorvedtaket ble det vedtatt at rektor innen utgangen av vårsemesteret 2016 skal vedta *Veiledning for utvikling av studieplaner og emnebeskrivelser ved NTNU* og *Veiledning for periodiske evalueringer av studieprogram ved NTNU.*

Krav til studier med tre veiledninger bygger på nasjonale lover, forskrifter og reglement og er utformet i samsvar med disse. Sentrale nasjonale reglement her er Kunnskapsdepartementets studiekvalitetsforskrift og NOKUTs studietilsynssforskrift. Krav og veiledninger er dynamiske dokumenter som vil justeres av rektor i samsvar med nasjonale reglement. Disse verktøyene er en del av NTNUs felles kvalitetssystem for utdanning som ble vedtatt av styret 09.03.2016 (S-15/16). NTNU

og de andre selvakkrediterende høyere utdanningsinstitusjonene er underlagt de samme kvalitetskrav som andre høyere utdanningsinstitusjoner som må ha NOKUT-akkreditering for enkeltprogram. Følgelig må alle faglige vurderinger, prosedyrer og utarbeidede studieplaner som legges fram i tilknytning til våre akkrediteringsvedtak i NTNUs styre, være av en slik kvalitet og et slikt detaljeringsnivå at de tilfredsstiller et tilsyn fra NOKUT.

Det blir utarbeidet felles rutiner for systemer, tjenester og informasjon for NTNUs samlede studieplanleggingsarbeid. Dette dreier seg blant annet om felles verktøy, prosedyrer og frister i forbindelse med studieplaner og timeplanlegging. Disse prosedyrene og de tilknyttede verktøy er tilpasset våre felles gjeldende prosedyrer for studieporteføljeutvikling. Årshjulene er tilpasset de eksterne, nasjonale prosedyrer og frister som vi må forholde oss til, som for eksempel innmeldinger til Samordna Opptak (SO). Vi må følgelig hele tiden operere med delvis overlappende årshjul med sikte på både det førstkommende og det påfølgende studieår.

Våren 2016 ble det satt i gang egne arbeidsgrupper med mandat til å utrede og komme med innstilling til hvordan emnestørrelse, fellesemner (ex.phil, ex.fac, perspektivemne) og Eksperter i Team skal håndteres ved det fusjonerte NTNU. Disse arbeidsgruppene har i mai 2016 avgitt sine rapporter med anbefalinger. Etter endelig ferdigstilling av alle tre rapportene vil de i høstsemestret 2016 bli sendt på en koordinert høring i organisasjonen, med en høringsfrist etter det kommende årsskiftet. Eventuelle endringer som følger av innstillingene og høringen må vedtas av styret i løpet av vårsemesteret 2017, og kan tidligst implementeres for studieåret 2018/19. Dette fordi at det som blir vedtatt må innarbeides i studieplanleggings- og timeplanleggingsarbeidet som foregår i 2017/18 med sikte på iverksettelse fra og med 2018/19. *Rektor legger følgelig ikke opp til noen realitetsdiskusjon av de tre rapportenes anbefalinger i styret nå, og derfor oppsummeres kun rapportenes hovedanbefalinger her*:

Arbeidsgruppa for emnestørrelse foreslår i praksis fortsatt differensiert emnemodulisering slik det er ved det fusjonerte NTNU i 2016, men det legges opp til ensartet modulisering innenfor spesifikt anførte utdanningsområder. Dersom rektor etter høringen konkluderer med å anbefale overfor styret at vi innenfor en gitt tidsperiode skal gå for en felles modulisering innenfor hele NTNU, vil det innebære en omfattende utfasings- og overgangsfase.

Arbeidsgruppa for ex.phil., ex.fac. og perspektivemne foreslår en ny modell for fellesemner som inneholder ex.phil. på 7,5 studiepoeng og et områdeemne på 7,5 studiepoeng. Ex.phil. foreslås beholdt i sin nåværende form med en mulig utvidelse av antall varianter. Ex. fac. og perspektivemne erstattes av det arbeidsgruppa omtaler som et områdeemne. Områdeemnet baserer seg på at studieprogrammene ordnes i et lite antall studieområder med et klart faglig fellesskap. Det totale omfanget av fellesemnene reduseres fra 22,5 studiepoeng til 15 studiepoeng.

I arbeidsgruppa for Eksperter i team (EiT) foreslår flertallet at EiT innføres for alle campusbaserte masterprogram ut fra en totalvurdering av både faglige og økonomiske konsekvenser ved å innføre/ ikke innføre EiT. Arbeidsgruppa tar til orde for de nødvendige bevilgninger til et pilotprosjekt våren 2017 ved f.eks. NTNU i Gjøvik, for å teste ut både opplæring og gjennomføring av EiT for stor-NTNU. EiT undervises kun i vårsemestret, med planlegging av EiT-landsbyene i det forutgående høstsemestret.

Rektor vil ved høringsrunden vurdere å fremme eventuelle andre løsningsforslag i tillegg til de fra arbeidsgruppene samt invitere høringsinstansene til lansering av mulige alternative løsninger.

Våren 2016 ble det også satt i gang seks prosjektgrupper som ser på faglig integrasjon innen noen sentrale utdanningsområder. Intensjonen med og statusrapport fra disse omtales i notatets del 3.

2. Fakultetenes foreløpige forslag til endringer 2017/18

Det vil ikke vil bli store endringer i studieporteføljen ved opptak i 2017. På grunn av arbeidet med faglig integrasjon ønsker fakultetene å avvente med å gjøre større endringer til fakultetene ser mer helhetlig på porteføljen innenfor den nye fakultets- og instituttstrukturen. Noen justeringer ønsker fakultetene dog å gjøre uavhengig av fusjonen.

Justeringene dreier seg i stor grad om omgjøringer og sammenslåinger. Basert på styrets tilbakemeldinger samt rektors vurderinger og videre dialog med fakultetene vil de endelige endringsforslagene, som ønskes iverksatt fra og med studieåret 2017/18, legges fram for styret 26. oktober 2016. Nærmere faglige vurderinger og studieplan samt eksakte program- og gradsbenevnelser vil da følge med.

2.1 Femårig grunnskolelærerutdanning

Kunnskapsdepartementet har vedtatt omgjøring av grunnskolelærerutdanningene (GLU) fra fireårig studium til femårig mastergradsstudium på 300 studiepoeng fra og med studieåret 2017/18. Etter gjennomført høringsrunde vedtar departementet nasjonal rammeplan i begynnelsen av juni. Nasjonale retningslinjer for læringsutbytte i GLUs enkelte fagkomponenter vil etter planen foreligge fra Universitets- og høgskolerådet (UHR) 15. september 2016. Rektor understreker at NTNU vil være blant landets største tilbydere av GLU, og vil kanskje være den eneste med reell mulighet til å tilby master i alle skolefag. Studietilbudet vil etableres som to separate studieprogram.
Nåværende fireårige GLU vil utfases i henhold til siste opptak til studieåret 2016/17.

Det vil si at NTNU etablerer følgende to nye masterprogram i 2017:

- -femårig grunnskolelærer for 1.-7. trinn, og
- -femårig grunnskolelærer for 5.-10. trinn.

Det legges opp til planlagt oppstart i 2017 for fagretningene norsk, matematikk, engelsk, naturfag, samfunnsfag, KRLE (kristendom, religion, livssyn og etikk), kroppsøving og begynneropplæring. Fra 2018 legges det opp til oppstart av fagretningene musikk og kunst og håndverk.

For GLU 1-7 legges det i utgangspunktet opp til et felles opptak til et studietilbud og med valg av fagretning/studieretning etter oppstart. For GLU 5-10 må opptaket antagelig differensieres mellom minimum to studieretninger med egne søke- og opptaksalternativer (for eksempel norsk og matematikk), dette skyldes føringer i rammeplanen for obligatoriske fellesfag. For GLU 5-10 vil det være mulighet for å skifte studieretning med konsekvens for valg av masterfag etter oppstart. Dette er imidlertid ikke endelig avklart, og må avvente endelig rammeplan og utvikling av studiemodell for studiet ved fakultetet.

For alle de åtte anførte fagretninger med planlagt oppstart i 2017 vil masterfordypningen i realiteten først starte opp i det studenten starter på studiets fjerde studieår, det vil si i 2020 for utdanninger med oppstart i 2017. Like fullt vil det ved høstens akkrediteringsvedtak for alle fagretningene som ønskes iverksatt måtte dokumenteres at kravene til fagmiljø og forskningskobling tilfredsstilles for hele studieløpet, jf. Krav til studier ved NTNU og de tilknyttede veiledninger. I denne sammenheng peker rektor på at NOKUT for å sikre en nasjonal samordning og likebehandling ber om å få tilsendt studieplanen, de faglige vurderingene og akkrediteringsvedtaket i etterkant fra de selvakkrediterende institusjonene.

De to nye femårige masterprogrammene etableres i 2017 innenfor det kommende Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU). Ved flere av fagretningene legges det opp til bidrag fra disiplinmiljøer ved øvrige fakulteter enn vertsfakultetet SU. Nåværende Fakultet for lærer- og

tolkeutdanning (FLT) og de aktuelle fakulteter har inngått intensjonsavtaler om gjensidig samarbeid om masterutdanning i grunnskolelærerutdanningene. Ved omorganiseringen av fakulteter og institutter i NTNU fra 1. januar 2017 vil FLTs forpliktelser etter disse avtalene ivaretas av SU. Tilsvarende vil forpliktelsene fra de samarbeidende fakultetene ivaretas i henhold til den nye fakultetsstrukturen. Ved høstens akkrediteringsvedtak må intensjonsavtalene være gjort om til forpliktende samarbeidsavtaler.

FLT har utarbeidet tilfredsstillende dokumentasjon og utfylling i henhold til Krav til studier ved NTNU og Veiledning for opprettelse av studier. Ved det endelige akkrediteringsvedtaket i høst vil utfyllingen i henhold til Veiledningen for opprettelse av studier oppdateres og tilfredsstillende dokumentasjon i henhold til Veiledning for utvikling av studieplaner og emnebeskrivelser vil da også måtte foreligge.

2.2 Toårig internasjonalt masterprogram i elektronikk

Det toårige masterprogrammet i elektronikk ved nåværende Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk foreslås lagt ned, og erstattet av et nytt toårig internasjonalt master-program Electronic Systems, ved kommende Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk. Det nye internasjonale masterprogrammet vil ha tilsvarende innhold som det nåværende norske toårige teknologiprogrammet i elektronikk som bygger på treårig bachelor i ingeniørfag, og der studentene fortsatt skal kunne velge mellom ulike spesialiseringer som blant annet design av digitale systemer, signalbehandling og kommunikasjon samt akustikk. Intensjonen er i tråd med fakultetets og NTNUs strategi med sikte på økt internasjonal rekruttering. Rektor legger vekt på at omleggingen også er hensiktsmessig med tanke på samarbeidet med Technische Universität Berlin (TU-Berlin) om Dual/Double Degree (DD). TU-Berlin og NTNU har et strategisk samarbeid, der en blant annet har intensjon som DD-samarbeid på masternivå innenfor områdene elektronikk, energi og entreprenørskap. Der det er adekvate tilstøtende toårige internasjonale masterprogram ved begge institusjonene fra før, behøves det ikke å etableres noe nytt program for DD-samarbeid.

2.3 Erasmus Mundus Master´s Program in Industrial Ecology – toårig fellesgradprogram

Rektor godkjente i februar 2016 NTNUs deltakelse i en konsortiesøknad om opprettelse av Erasmus Mundus-programmet MIND (Erasmus Mundus Master's programme in Industrial Ecology) med sikte på opprettelse fra 2017. Årets søknadsrunde ventes avgjort ultimo juni/primo juli. NTNU og de øvrige konsortiepartnerne er forpliktet til å iverksette fellesgradprogrammet dersom konsortiesøknaden innvilges. Konsortiets samarbeidspartnere er foruten NTNU ved IVT-fakultetet;
Universität Graz, Østerrike, som er konsortiets koordinatorinstitusjon. Videre partnerinstitusjoner er Chalmers Tekniska Høgskola, Sverige, og Technische Universiteit Delft, Nederland, samt Universiteit Leiden, Nederland. Dessuten de assosierte partnerinstitusjonene Waseda University, Japan, Asian Institute of Technology, Thailand, Rochester Institute of Technology, USA, og Curtin University, Australia. Dersom konsortiesøknaden blir innvilget kommer rektor nærmere tilbake til dette studietilbudet som en del av styresaken om endelige porteføljeendringer i oktober.

Rektor legger vekt på at MIND-programmet vil være tett knyttet opp til to av NTNUs sentrale satsings-områder for tverrfaglig forsking i perioden 2014-2024. Det vil si de to TSO-ene Energi og Bærekraftig samfunnsutvikling, der industriell økologi er et sentralt område for tverrfaglig forsking og utdanning innenfor miljø- og bærekraftighetsanalyser samt bærekraftige forretningsmodeller. Rektor peker også på den generelle intensjonen om kobling mellom tiltak innenfor EUs parallelle forskningsprogram Horisont 2020 og utdanningsprogrammet Erasmus+ 2020.

2.4 Årsstudium i fransk – Caën

Som et samarbeid mellom Senter for internasjonalisering av høgre utdanning (SiU), Universitetet i Oslo (UiO) og Office Franco-Norwegian d´Echanges et de Cooperation (OFNEC) ved Fransk-norsk senter for utveksling og samarbeid gis et årsstudium i fransk ved OFNEC som er en del av Universitetet i

Caën Basse-Normandie, Frankrike. Årsstudiet var i utgangspunktet et videreutdanningstilbud i fransk for lærere, men rekrutterer nå bredere. SiU er kurssekretariat for årsstudiet i fransk før avreise til Caën og har ansvaret for å gi generell informasjon om kurset, gi tilgang til søknad og administrere søknadsbehandlingen. Fram til nå har studiet vært registrert hos UiO som har hatt det overordnete faglige ansvaret for årsstudiet, hvilket blant annet innebærer at det er UiO som har tildelt studiepoengene (60 sp/ECTS) og har det faglige kvalitetssikringsansvaret. Etter avtale mellom SiU, UiO og UiB ønsker HF ved NTNU nå å overta dette ansvaret fra og med studieåret 2017/18.

Rektor konstaterer at der fortsatt ikke foreligger noen reell nasjonal arbeidsdeling hva gjelder språkfagene. Forslaget om å legge dette årsstudiet til NTNU framholdes som et ledd i det som benevnes «fransk nord for Dovre». Det pekes i denne sammenheng på at franskfaget blir styrket med én fast stilling. Rektor ser positivt på at dette årsstudiet kan få betydning som et tilbud innen lektor-utdanningen i språk. Det framholdes også at fusjonen med HiST har resultert i dialog med GLU 5-10 som etterspør studietilbud i fransk for sine studenter. Det skisseres her et mulig tilbud tilbud på 30 sp (1/2-årsenhet) som kan utvides til 60 sp (årsenhet) og som samlet gir undervisningskompetanse i fransk på ungdomsskolen. Årsstudiet i Caën er lagt opp slik at dette kan gjennomføres og utvikles til et tilbud rettet mot GLU 5-10. Til sist anføres det at en legger vekt på at årskurset kan være et ledd i å styrke internasjonalisering av studiene på HF. Antall utreisende studenter er i dag lite innenfor HFs utdanninger - også innen fremmedspråkene. Oppsummert kan det konstateres en økende interesse og søkning for dette årsstudiet og at studentene gir gode tilbakemeldinger. Det er også positivt at en økende andel av studentene er ordinære studenter, altså ikke bare lærere eller lærerstudenter. Nærmere avklaringer vil bli foretatt fram mot styrebehandlingen i oktober 2016.

2.5 Sammenslåing av masterprogram ved NTNU i Ålesund

Avdeling for maritim teknologi og operasjoner (AMO) ved NTNU i Ålesund har to teknologiske mastergrader rettet mot maritim industri; Produkt- og systemdesign og Skipsdesign. Begge tilbys både som et erfaringsbasert masterprogram på 90 studiepoeng og et disiplinbasert masterprogram på 120 studiepoeng. Avdeling for ingeniør og realfag (AIR) har en disiplinbasert mastergrad i Visualisering og simulering. Studiene kan både tas på fulltid og deltid. Deltidsstudier er tilpasset ansatte i regionalt næringsliv som kombinerer studier og arbeid. Den erfaringsbaserte mastergraden er basert på emnene i disiplinbasert mastergrad. Studiene har mange felles emner, og det foreslås å slå de sammen til en mastergrad, men med tre studieretninger. En studieretning i Skipsdesign, en studieretning i Produkt- og systemdesign og en studieretning i Visualisering og simulering. Studietilbud av ulike omfang må uansett tilbys som separate studieprogram. Implementeringen vil skje innenfor de nye fakultetsstrukturene, og rektor vil eventuelt komme nærmere tilbake til dette i styremøtet i oktober.

2.6 Helselederskole

NTNU i Ålesund ved Avdeling for Helsefag lanserer et interessant forslag om en modulbasert ettårig videreutdanning (på 60 studiepoeng) benevnt helselederskole fra 2017/18, der det legges opp til at to av fire moduler tilbys ved NTNU Ålesund og to ved NTNU i Trondheim og eventuelt ved NTNU i Gjøvik. Rektor har konkludert med at dette forslaget må utredes videre med sikte på de nødvendige ledelsesforankringer fra alle involverte samt vurderes nærmere i forhold til våre samlede videreutdanningstilbud innenfor både helse og økonomi/ledelse, og at den mulige oppstarten innen det kommende Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH) eventuelt ikke bør skje før studieåret 2018/19.

2.7 Erfaringsbasert masterprogram i skolefag og lærerprofesjon

Rektor ble i styremøtet 22. oktober 2015 (S-37/15) gitt fullmakt til å opprette erfaringsbasert masterprogram i skolefag og lærerprofesjon på 90 studiepoeng etter videre konferanse med de involverte fakultet, med SVT som vertsfakultet, og daværende HIST ved FLT. Det er fortsatt behov for en del avklaringer i tilknytning til dette, og rektor vil komme tilbake til dette ved styremøtet i oktober

2016. En eventuell opprettelse fra og med studieåret 2017/18 eller eventuelt fra og med 2018/19 vil skje innenfor det fra 01.01.2017 kommende Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU).

2.8 Diverse omlegginger og mulige sammenslåinger

Det er også en del øvrige omlegginger og eventuelle sammenslåinger under vurdering som vil kunne medføre reduksjon i antallet årstudier og studieprogram fra og med studieåret 2017/18, og disse vil rektor etter nærmere avklaringer komme tilbake til ved styrebehandlingen i oktober 2016.

3. Langsiktig utvikling og faglig integrasjon

3.1 De viktigste utviklingstrekk innenfor fakultetenes eksisterende og planlagte portefølje

Studieportføljen vurderes mye sterkere enn tidligere sett i forhold til arbeidslivsrelevans, samfunnsbehov og det å sikre god kvalitet i lærings- og fagmiljø. Det jobbes for å utvikle mer generiske studieprogram innen både bachelorgrader og mastergrader. Det er viktig å sikre god kvalitet innen de mindre studieprogrammene, slik at NTNU fortsatt kan levere gode studietilbud i bredden med forskningsbasert undervisning. Det er vesentlig å forsterke profileringen av studietilbudet. Helseområdet satser på tettere dialog om innhold i studieprogrammene med eksterne representanter fra praksisfeltet, og det fokuseres på å styrke studentenes tverrprofesjonelle samhandlingskompetanse. Teknologimiljøene ved alle campi peker på viktigheten av å jobbe aktivt for tett kontakt med det regionale næringslivet. Det ligger også stort potensial i å videreutvikle EVU og legge grunnlag for bærekraftig vekst innenfor EVU.

Det framholdes fra alle fakultetene at det er et fokus på å utnytte potensialet i å samordne studieporteføljen. En slik samordning kan gjennomføres på flere nivå med reell sammenslåing av studieprogram, samordning av studieprogramledelse og samordning helt ned til emneporteføljen. Det er et ønske om å tilrettelegge for at studenter kan ta emner på tvers av campus. Mer fleksible undervisningsmetoder muliggjør også samordning av store emner som per i dag har tilnærmet like versjoner i alle tre studiebyene. Det jobbes aktivt med flere prosjekter angående innovative undervisnings- og læringsformer.

Samordning av studieporteføljen skjer også ved at beslektede studieprogram har felles studieprogramråd. Ved fakultetenes planer for de kommende års periodiske evalereringer av studieprogram vil flere studieprogramevalueringer skje grupperingsvis. Disse evalueringene vil også kunne avstedkomme mer samordning og endringer i studieporteføljen.

3.2 Faglig integrasjon

Som meldt i O-sak 6/16 til styremøtet 15.02.16 nedsettes det arbeidsgrupper som skal utrede og gi tilrådinger om et samordnet og helhetlig studietilbud innen helse, IKT, lærer/lektor, naturvitenskap, teknologi og økonomi/ledelse. Gruppene arbeider i prosjektmodus i 2016. Hvordan arbeidet organiseres videre avklares etter at ny fakultetsledelse er på plass i januar 2017. Det kan være naturlig at flere av arbeidsgruppene da blir ledet av fakultetene.

3.2.1 Ambisjonen

Det kortsiktige perspektivet med arbeidet er å identifisere områder der fusjonsresultater viser seg raskt. Gruppenes arbeid skal i et lengre perspektiv bidra til å legge grunnen for en studieporteføljе-politikk ved NTNU. Gruppene skal

- Beskrive ambisjon for sitt utdanningsområde
- Beskrive helheten i dagens studieportefølje, vurdere relevans og tilrå et samlet, samordnet og samfunnsrelevant utdanningstilbud
- Tilrå en hensiktsmessig organisering av master- og EVU-tilbud

- Identifisere eksisterende studieprogram som kan tilrettelegges for internasjonal rekruttering og være tilpasset et internasjonalt arbeidsmarked
- Bidra til prosesser som fører til synergier mellom parallelle studieprogram.

Gruppene er i god gang med å utvikle ambisjoner for sine utdanningsområder. Sentralt element vil være NTNUs rolle som utdanningsaktør i en nasjonal og internasjonal kontekst og universitetets markedsposisjon på EVU-området. Enkelte grupper tar sikte på å nyansere ambisjoner for regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Det er også ønske om å dekke opp flere sider av studentperspektivet i målbildene, blant annet fleksibilitet.

De fleste gruppene har nedsatt undergrupper for å identifisere og samordne parallelle og beslektede studieprogram, mastergradsportefølje, m.m. For noen av utdanningsområdene må det gjøres et omfattende arbeid for å få et godt helhetsbilde. Sannsynligvis sikter gruppene mot porteføljeendringer fra og med studieåret 2018/2019. Samordningen av parallelle studieprogram gir betydelige muligheter for synergier i form av styrket kompetanseutnyttelse og ressurseffektivisering.

3.2.2 Kort status fra gruppenes arbeid

3.2.2.1 IKT: Gruppen har beskrevet helheten i dagens omfattende studieportefølje, og har videre etablert en ambisiøs, felles ambisjon for området. Ambisjonen er framtidsrettet, har faglig fokus på flere nivå, dekker studentperspektivene fra flere innfallsvinkler, reflekterer fusjonen mellom fire ulike institusjoner og sikrer den nødvendige fleksibilitet i studieporteføljen.

Betydningen av at gruppen skal gi tilråding om et samlet, samordnet og samfunnsrelevant utdanningstilbud med avdekking og innarbeiding av reelle synergieffekter/samordningseffekter har sunket inn. På EVU-området er det utfordringer og muligheter, og her er det ulike initiativ som bør koordineres nærmere og flere ideer som skal videreutvikles. På masterområdet er utfordringene mindre, her synes det som mye er i ordnede former.

3.2.2.2 Teknologi: Gruppen melder at området er preget av mange ulike studietilbud, fra årsstudier til integrerte, 5-årige masterprogrammer, og et stort antall studieprogrammer, både nasjonale og internasjonale. Det vil være en krevende, men nødvendig ambisjon å få strømlinjeformet studieplan-porteføljen samtidig som man i tilstrekkelig grad ivaretar regionale hensyn. Også her er det et betydelig antall parallelle studieløp.

3.2.2.3 Naturfag: Gruppen viser til de naturvitenskaplige fagmiljøenes særskilte rolle som emne-leverandør til et stort antall studieprogram og programgrupper, spesielt ved «gamle» NTNU og HiST. Ved tidligere HiG og HiÅ har organiseringen av undervisningen i mindre grad vært disiplinbasert. Gruppen vil vurdere disse sidene, men vil vektlegge et eksternt perspektiv i sin gjennomgang av studieporteføljen.

3.2.2.4 Lærer/lektor: Hovedtema nå er å møte overgangen til grunnskolelærerutdanningen (GLU) fra 4-årig studium til 5-årig master i 2017, jf. pkt. 2.1. Det er dialog mellom Fakultet for lærer- og tolkeutdanning (FLT) og NTNUs disiplinfaglige miljøer med tanke på et langsiktig samarbeid om mastertilbud for GLU. Ved å gi et bredt tilbud av fagfordypninger på alle 3 utdanningsnivåer vil NTNU fremstå som svært attraktivt lærested for utdanningssøkere og studenter. Allerede er NTNU godt skodd ved at både FLT og Program for lærerutdanning har en rekke mastertilbud innrettet mot GLU.

3.2.2.5 Helse: NTNU tilbyr en svært omfattende portefølje av studieprogram og videreutdanninger innenfor et bredt spekter av helsefaglige profesjons- og disiplinfag. I årene fremover bør det være mulig å redusere antall studieprogram. Dette gjelder særlig der det er parallelle studieprogram som tilbys ved

to eller tre studiesteder, og der det er beslektede studieprogram (primært på masternivå). Nærmere 10 undergrupper er i aktivitet med ulike prosjekter knyttet til en mer framtidsrettet og samordnet studieportefølje.

3.2.2.6 Økonomi/ledelse: Gruppens foreløpige vurdering er at NTNU har en tidsriktig, relevant og attraktiv portefølje av grunnutdanninger. Fram mot neste års studieporteføljeprosess er ambisjonen at det kommer på plass et felles program for bachelorstudiet i økonomi og administrasjon med flere studieretninger. Dette vil bygge på de 90 studiepoengene som det nasjonale rådet innen øk./adm.-utdanningene har definert som studiekjerne gjennom sin rådgivende studieplan.

3.2.3 Nasjonale rammeplaner og institusjonell profilering av studier

Mange bachelorutdanninger er regulert gjennom nasjonale rammeplaner. I første rekke gjelder dette lærer, ingeniør og helse- og sosialfag. Rammeplanene er fastsatt av Kunnskapsdepartementet i perioden 2003-2016. Den opprinnelige hensikten med nasjonale rammeplaner var å standardisere utdanningstilbud, sikre kvalitet og forenkle godkjenningsprosedyrer i samband med yrkes-autorisasjon, innpassing og godkjenning av utenlandske studier. Jfr. KDs planoversikt her.

Ordningen med rammeplaner er i utgangspunktet et godt grep for å sikre en grunnleggende harmonisering av faginnhold for tilsvarende utdanninger i universitets- og høyskolesektoren. Samtidig gir rammeplanene lavere frihetsgrad for institusjonell profilering. Arbeidet som våre seks grupper gjør med å finne plass til fellesemner vil bidra til å avklare mulighetene som rammeplanene gir for institusjonell signatur i studiene.

4. Avslutning

NTNU følger opp utvikling av studieporteføljen i 2017 ved at *Ett NTNU* er lansert som en av hoved-prioriteringene for 2017 (S-22/16). På grunn av kravene til kvalitet i form av faglige vurderinger og forankringer samt innarbeidelse i studieplaner m.v. så er det nødvendigvis lange sykluser ved store endringer i studieporteføljen.

For å følge opp denne hovedprioriteringen om *Ett NTNU* er et av de lanserte underliggende virksomhetsmålene for 2017 at vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering. Det andre lanserte virksomhetsmålet for 2017, å implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi, henger naturlig nok nært sammen med dette. Tilsvarende gjør det tredje lanserte virksomhetsmålet, å forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser.

Alt dette bygger opp under de sektormål som Kunnskapsdepartementet har satt om høy kvalitet i utdanning og forskning (KDs sektormål 1) og effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem (KDs sektormål 2). Sektormålene vil aktualisere seg ytterligere gitt de kommende strammere rammer som UH-sektoren kan forvente seg i årene framover.

NTNU tar sikte på å fokusere på våre virksomhetsmål også i vår kommende utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet, der NTNU skal være en av pilotinstitusjonene. *«Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering»*, er derfor meldt inn som et av de fem målene i forslaget til innhold i utviklingsavtalen mellom Kunnskapsdepartementet og NTNU.

Vedlegg:

-Samlet framstilling av studieporteføljen ved NTNU studieåret 2017/18.

NTNU

Kunnskap for en bedre verden

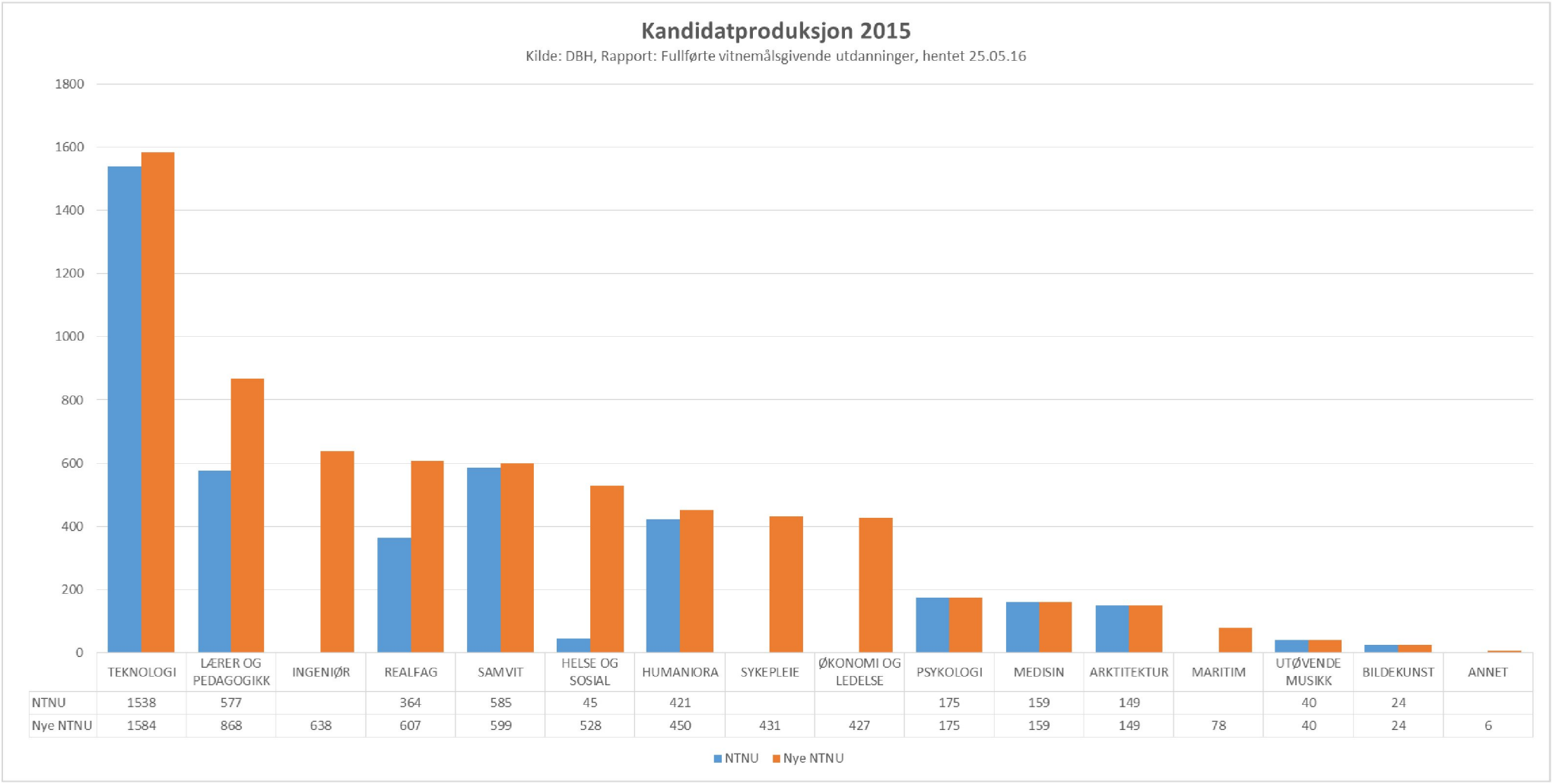
Studieporteføljen ved NTNU studieåret 2017/18

Status juni 2016

Ken Stebergløkken

Kandidatproduksjon for NTNU høst 2015

Oversikten viser kandidatproduksjon for NTNU før og etter fusjonen. Det vil si tall for gamle NTNU og med NTNU inklusive fusjonsinstitusjonene. Kategoriene er utledet fra studiumkodene som er registret i DBH. Med studiumkode menes fagområdet som et gitt studieprogram eller kandidatbenevnelse er tilknyttet. Det er disse studiumkodene som kan gi grunnlag for en nasjonal sammenligning. For å kunne gi en lesbar oversikt er enkelte av disse DBH-studiumene slått sammen. Forklaring på hva som inngår i de ulike står nedenfor. (Kilde DBH, hentet 25.05.16)



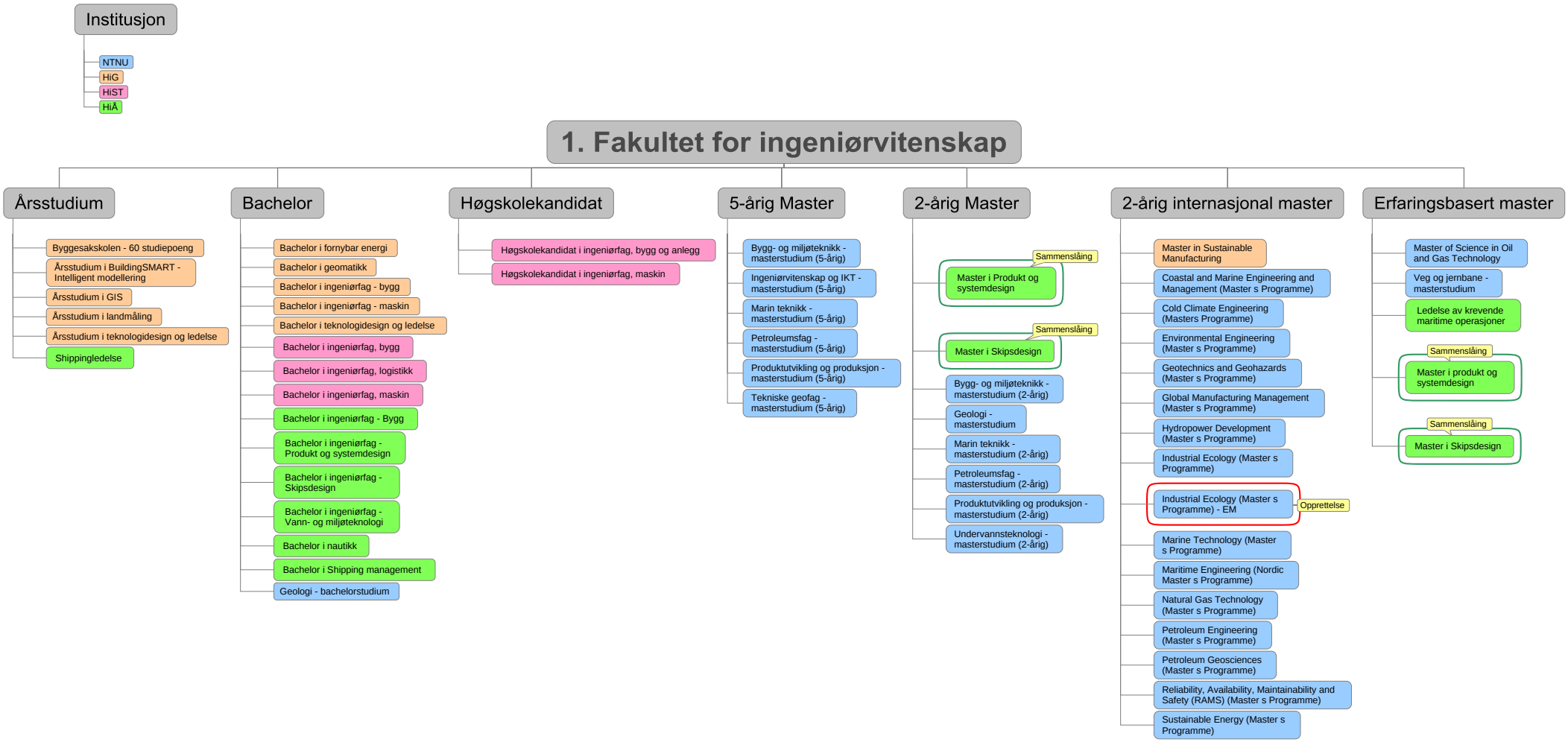
	TEKNOLOGI	LÆRER OG PEDAGOGIKK	INGENIØR	REALFAG	SAMVIT	HELSE OG SOSIAL	HUMANIORA	SYKEPLEIE	ØKONOMI OG LEDELSE	PSYKOLOGI	MEDISIN	ARKTITEKTUR	MARITIM	UTØVENDE MUSIKK	BILDEKUNST	ANNET
NTNU	1538	577		364	585	45	421			175	159	149		40	24	
Nye NTNU	1584	868	638	607	599	528	450	431	427	175	159	149	78	40	24	6

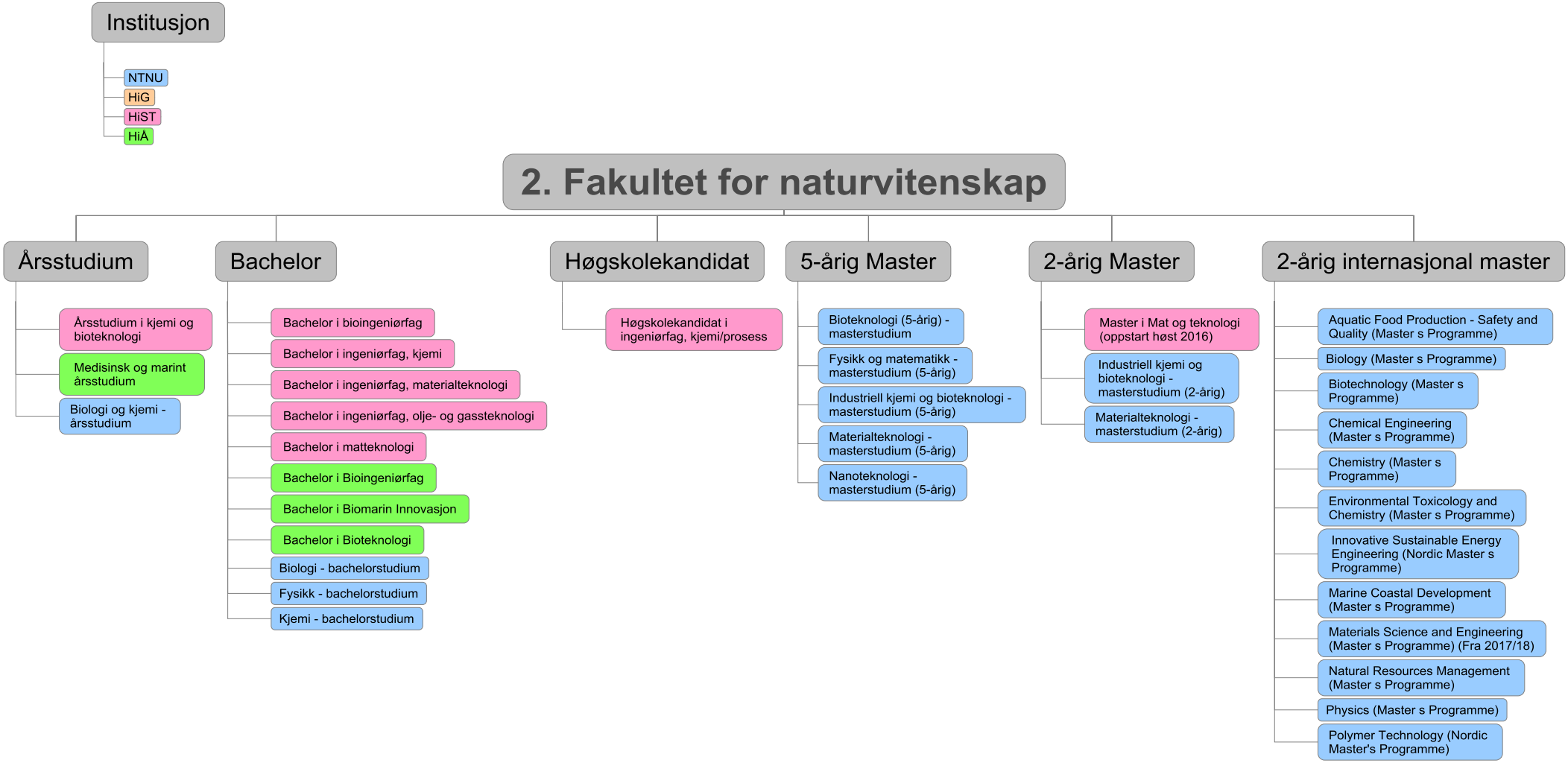
Kategorier	DBH Studiumkode	Forklaring
ANNET	ANNET	Programmer som ikke passer i noen av de nevnte kategoriene ovenfor
ARKTITEKTUR	ARKITEKTUR	Arkitektur
BILDEKUNST	BILDEKUNST	Kunstutdanning
HELSE OG SOSIAL	AUD	Audiografutdanning (kun den 3-årige audiografutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	BAR	Barnevernutdanning (kun den 3-årige barnevernutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	ERG	Ergoterapiutdanning (kun den 3-årige ergoterapiutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	FARMASI	Farmasi
HELSE OG SOSIAL	FYS	Fysioterapiutdanning (kun den 3-årige fysioterapiutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	HELSEFAG	Helsefaglige utdanninger
HELSE OG SOSIAL	RAD	Radiografutdanning (kun den 3-årige radiografutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	SOS	Sosionomutdanning (kun den 3-årige sosionomutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	VER	Vernepleierutdanning (kun den 3-årige vernepleierutdanningen)
HUMANIORA	HUMAN	Historisk-filosofiske fag
INGENIØR	ING	Ingeniørutdanning (2-årig og 3-årig ingeniørutdanning)
LÆRER OG PEDAGOGIKK	ALU	Allmennlærerutdanning (kun den 3 eller 4-årige allmennlærerutdanningen)
LÆRER OG PEDAGOGIKK	DOV	Døvetolkutdanning
LÆRER OG PEDAGOGIKK	GLU1-7	Grunnskolelærerutdanning 1-7 trinn (kun den 4-årige grunnskolelærerutdanningen)
LÆRER OG PEDAGOGIKK	GLU5-10	Grunnskolelærerutdanning 5-10 trinn (kun den 4-årige grunnskolelærerutdanningen)
LÆRER OG PEDAGOGIKK	INTMASTER	Integrerte 4. og 5-årige masterprogram i lærerutdanning
LÆRER OG PEDAGOGIKK	PRAKTPED	Praktisk-pedagogisk utdanning
LÆRER OG PEDAGOGIKK	UVFAG	Pedagogiske fag
LÆRER OG PEDAGOGIKK	YRKESFAG	Yrkesfaglærerutdanning (kun den 3-årige yrkesfaglærerutdanningen)
MARITIM	FISKERIFAG	Fiskerifag
MARITIM	MAR	Maritim utdanning (nautikk/maskinteknisk drift)
MEDISIN	MEDISIN	Medisin
PSYKOLOGI	PSYKOLOGI	Psykologi
REALFAG	REALFAG	Matematisk-naturvitenskapelige fag/informatikk
REALFAG	BIO	Bioingeniørutdanning (kun den 3-årige bioingeniørutdanningen)
SAMVIT	SAMVIT	Samfunnsvitenskapelige fag
SYKEPLEIE	SYK	Sykepleierutdanning (kun den 3-årige sykepleierutdanningen)
TEKNOLOGI	TEKNOLOGI	Teknologi
UTØVENDE MUSIKK	MUSIKK	Utøvende musikkutdanning
ØKONOMI OG LEDELSE	ØA	Økonomisk-administrativ utdanning

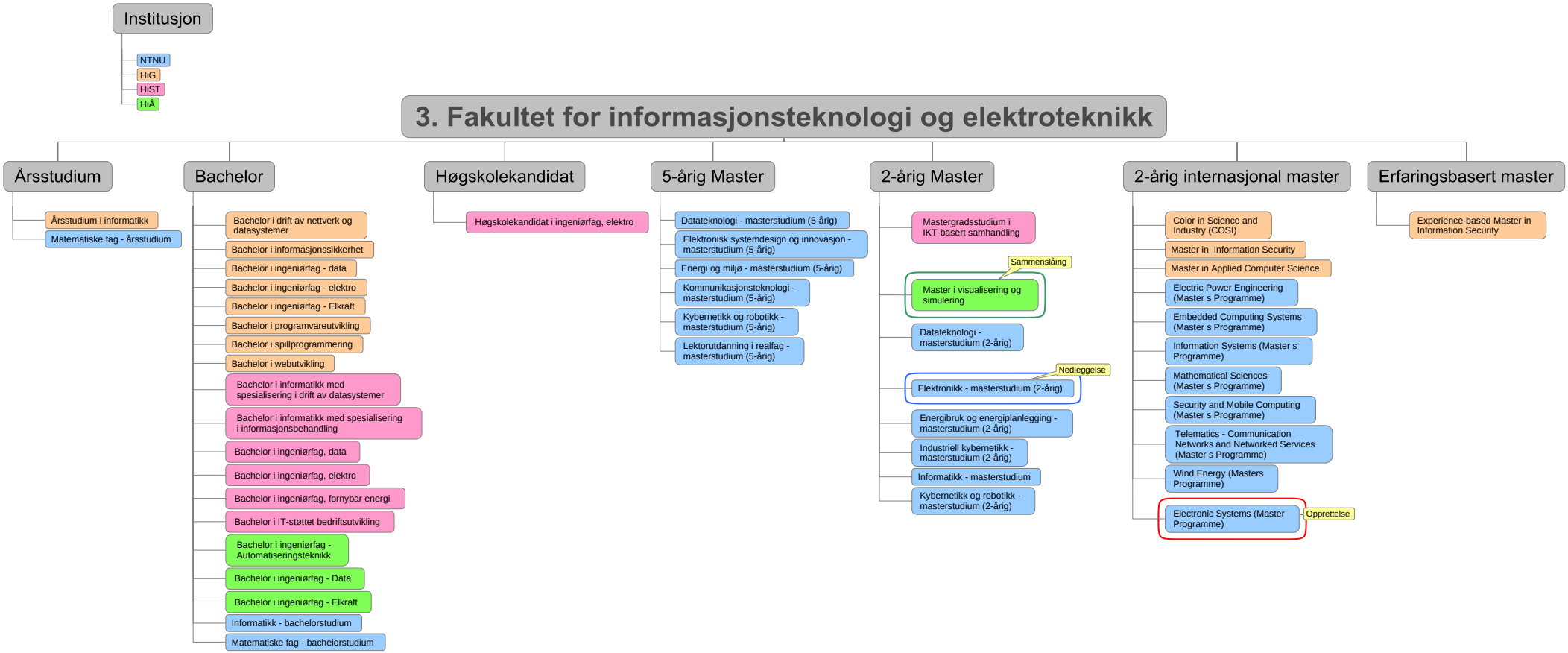
Om oversikten

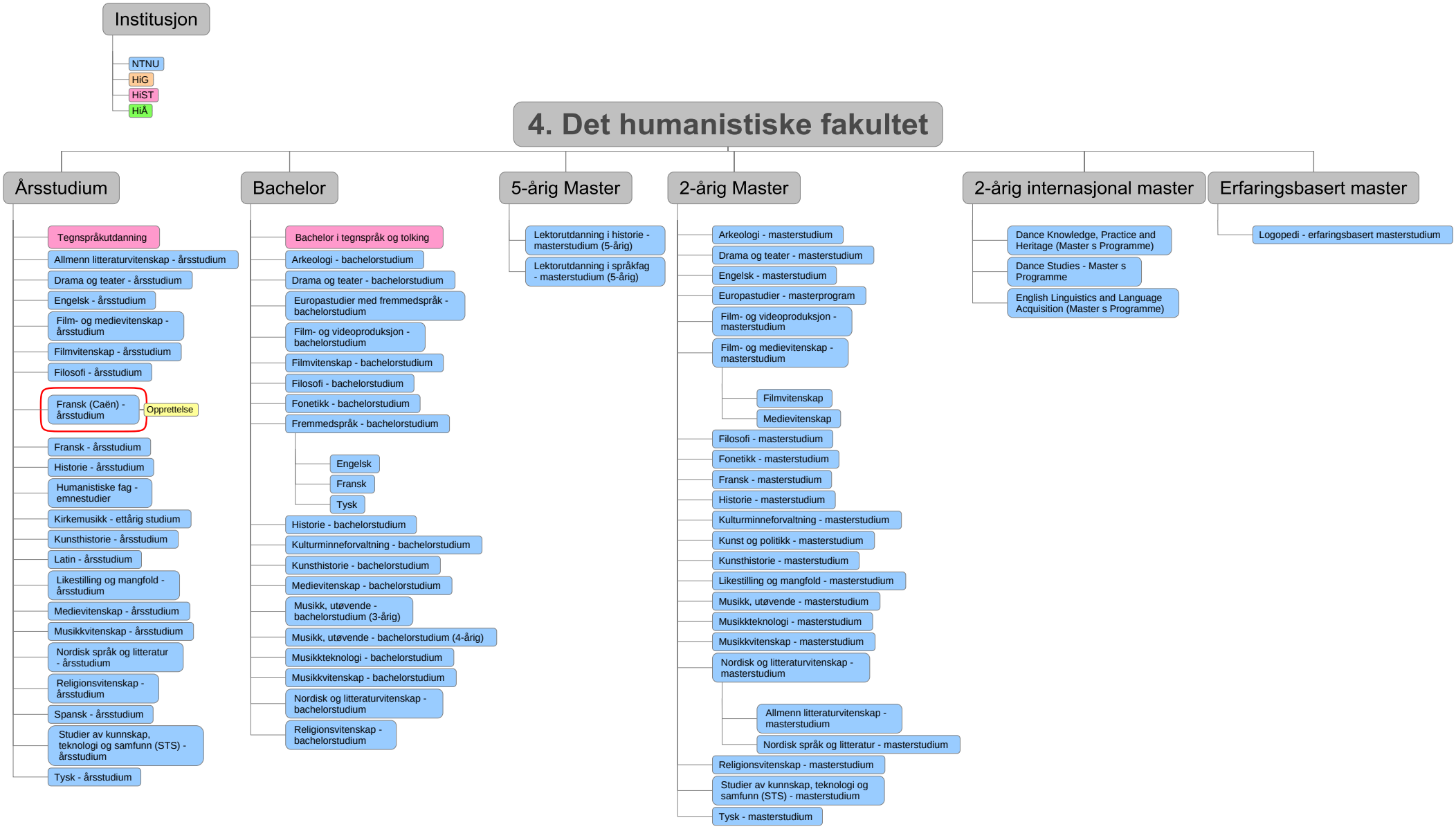
NTNU er nå i en prosess med både faglig organisering og faglig integrasjon. Disse prosessene er momenter som vil påvirke studieporteføljen. Dette handler om både plassering, endringer, definisjoner m.m. Denne oversikten er laget med bakgrunn i styrets vedtak om faglig organisering 15.02.16, med påfølgende rektorvedtak om plassering av enkelte studieprogram. Vi er også i dialog med fakultetene for å få en komplett gjennomgang og oversikt over alle studietilbud NTNU vil ha.

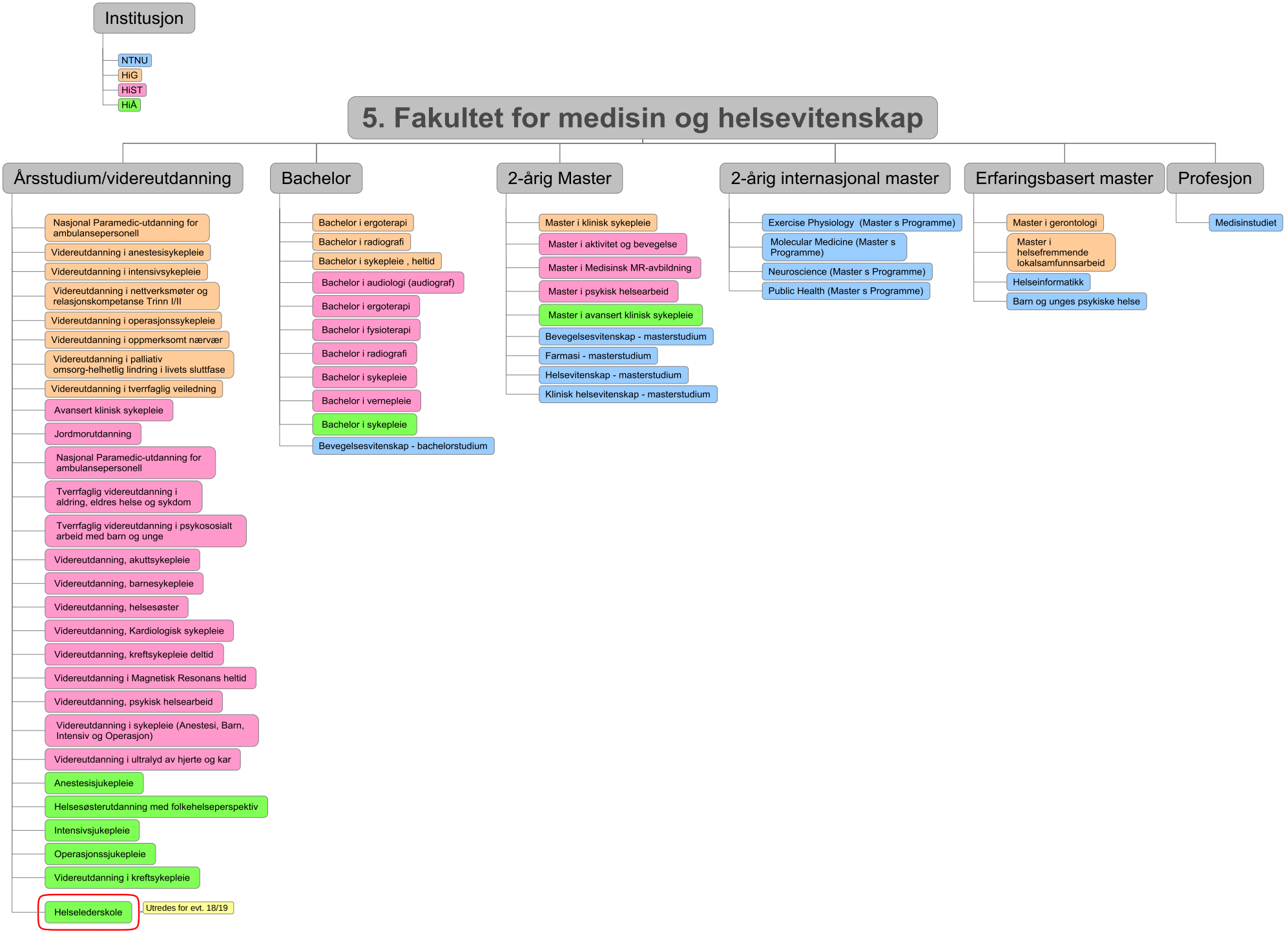
I oversikten er det utelatt Phd. og varianter av ordinære studieprogram som f.eks. deltid, fleksible, y-vei, nettbasert o.l. Det er begrenset til studietilbud fra 60 studiepoeng og oppover. Enkeltkurs innen etter- og videreutdanning samt forkurs, sommerkurs o.l. er ikke med i denne oversikten. Det vil dermed være noe større omfang i antall studieprogram enn det som framkommer her. Vi har også sortert årsstudium og videreutdanninger sammen. Dette er på grunn av at det her kan være glidende grenseoppganger. Vi vil komme tilbake med en mer komplett oversikt ved styresaken om studieporteføljeutvikling i oktober.

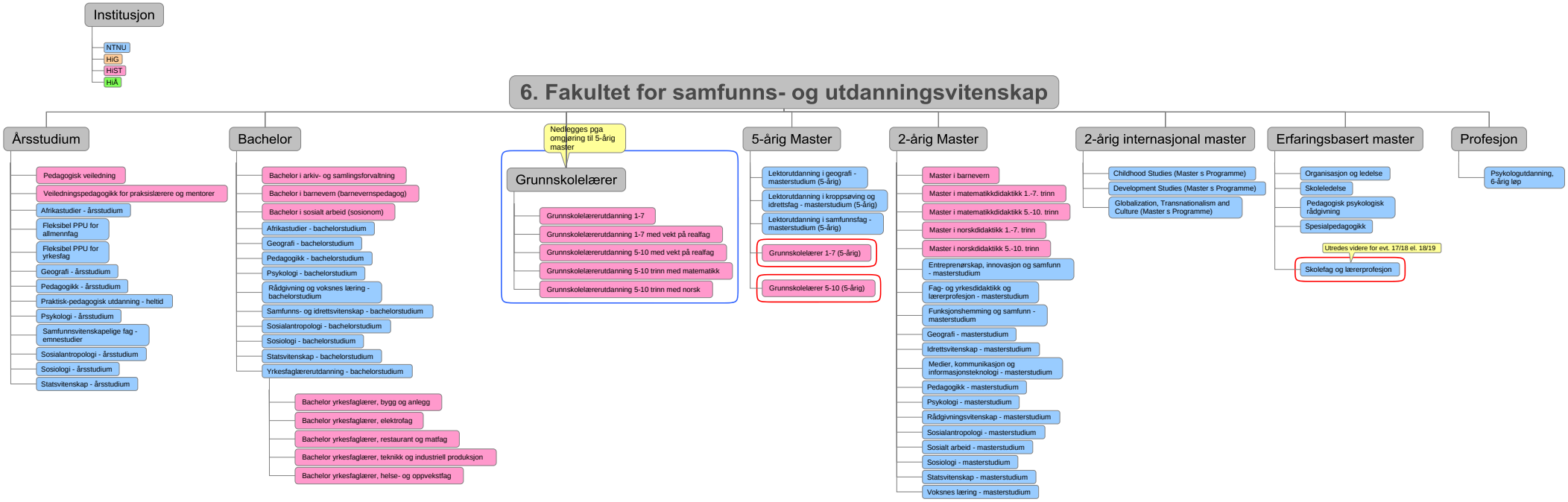

Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
1. Fakultet for ingeniørvitenskap
Årsstudium
Byggesakskolen - 60 studiepoeng
Årsstudium i BuildingSMART - Intelligent modellering
Årsstudium i GIS
Årsstudium i landmåling
Årsstudium i teknologidesign og ledelse
Shippingledelse
Bachelor
Bachelor i fornybar energi
Bachelor i geomatikk
Bachelor i ingeniørfag - bygg
Bachelor i ingeniørfag - maskin
Bachelor i teknologidesign og ledelse
Bachelor i ingeniørfag, bygg
Bachelor i ingeniørfag, logistikk
Bachelor i ingeniørfag, maskin
Bachelor i ingeniørfag - Bygg
Bachelor i ingeniørfag - Produkt og systemdesign
Bachelor i ingeniørfag - Skipsdesign
Bachelor i ingeniørfag - Vann- og miljøteknologi
Bachelor i nautikk
Bachelor i Shipping management
Geologi - bachelorstudium
Høgskolekandidat
Høgskolekandidat i ingeniørfag, bygg og anlegg
Høgskolekandidat i ingeniørfag, maskin
5-årig Master
Bygg- og miljøteknikk - masterstudium (5-årig)
Ingeniørvitenskap og IKT - masterstudium (5-årig)
Marin teknikk - masterstudium (5-årig)
Petroleumsfag - masterstudium (5-årig)
Produktutvikling og produksjon - masterstudium (5-årig)
Tekniske geofag - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Sammenslåing
Master i Produkt og systemdesign
Sammenslåing
Master i Skipsdesign
Bygg- og miljøteknikk - masterstudium (2-årig)
Geologi - masterstudium
Marin teknikk - masterstudium (2-årig)
Petroleumsfag - masterstudium (2-årig)
Produktutvikling og produksjon - masterstudium (2-årig)
Undervannsteknologi - masterstudium (2-årig)
2-årig internasjonal master
Master in Sustainable Manufacturing
Coastal and Marine Engineering and Management (Master s Programme)
Cold Climate Engineering (Masters Programme)
Environmental Engineering (Master s Programme)
Geotechnics and Geohazards (Master s Programme)
Global Manufacturing Management (Master s Programme)
Hydropower Development (Master s Programme)
Industrial Ecology (Master s Programme)
Industrial Ecology (Master s Programme) - EM
Opprettelse
Marine Technology (Master s Programme)
Maritime Engineering (Nordic Master s Programme)
Natural Gas Technology (Master s Programme)
Petroleum Engineering (Master s Programme)
Petroleum Geosciences (Master s Programme)
Reliability, Availability, Maintainability and Safety (RAMS) (Master s Programme)
Sustainable Energy (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Master of Science in Oil and Gas Technology
Veg og jernbane - masterstudium
Ledelse av krevende maritime operasjoner
Sammenslåing
Master i produkt og systemdesign
Sammenslåing
Master i Skipsdesign

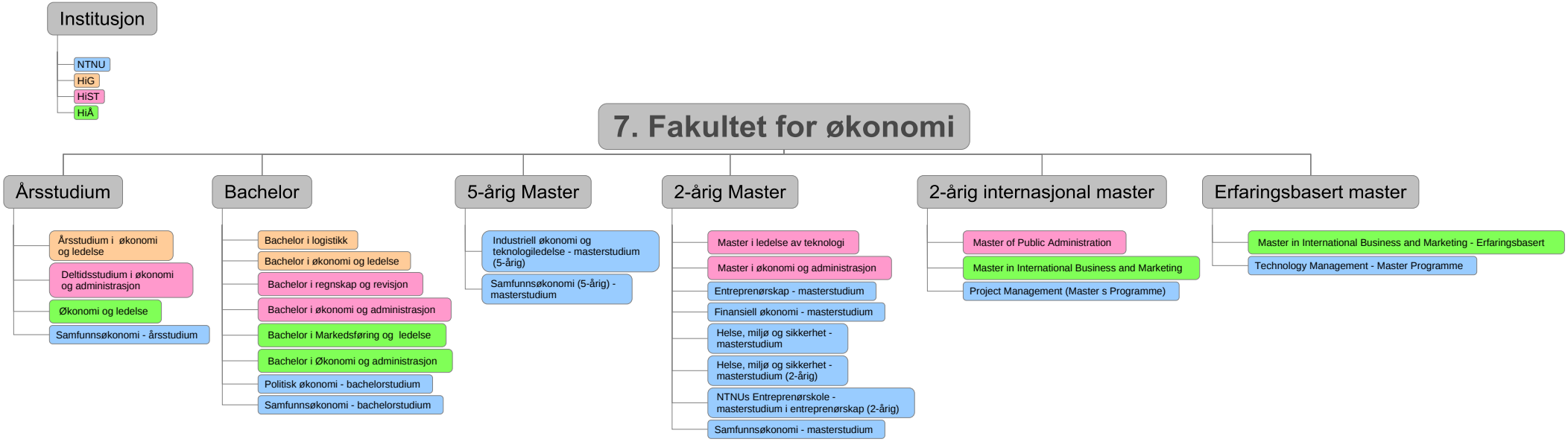

Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
2. Fakultet for naturvitenskap
Årsstudium
Årsstudium i kjemi og bioteknologi
Medisinsk og marint årsstudium
Biologi og kjemi - årsstudium
Bachelor
Bachelor i bioingeniørfag
Bachelor i ingeniørfag, kjemi
Bachelor i ingeniørfag, materialteknologi
Bachelor i ingeniørfag, olje- og gassteknologi
Bachelor i matteknologi
Bachelor i Bioingeniørfag
Bachelor i Biomarin Innovasjon
Bachelor i Bioteknologi
Biologi - bachelorstudium
Fysikk - bachelorstudium
Kjemi - bachelorstudium
Høgskolekandidat
Høgskolekandidat i ingeniørfag, kjemi/prosess
5-årig Master
Bioteknologi (5-årig) - masterstudium
Fysikk og matematikk - masterstudium (5-årig)
Industriell kjemi og bioteknologi - masterstudium (5-årig)
Materialteknologi - masterstudium (5-årig)
Nanoteknologi - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Master i Mat og teknologi (oppstart høst 2016)
Industriell kjemi og bioteknologi - masterstudium (2-årig)
Materialteknologi - masterstudium (2-årig)
2-årig internasjonal master
Aquatic Food Production - Safety and Quality (Master s Programme)
Biology (Master s Programme)
Biotechnology (Master s Programme)
Chemical Engineering (Master s Programme)
Chemistry (Master s Programme)
Environmental Toxicology and Chemistry (Master s Programme)
Innovative Sustainable Energy Engineering (Nordic Master s Programme)
Marine Coastal Development (Master s Programme)
Materials Science and Engineering (Master s Programme) (Fra 2017/18)
Natural Resources Management (Master s Programme)
Physics (Master s Programme)
Polymer Technology (Nordic Master's Programme)


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
3. Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Årsstudium
Årsstudium i informatikk
Matematiske fag - årsstudium
Bachelor
Bachelor i drift av nettverk og datasystemer
Bachelor i informasjonssikkerhet
Bachelor i ingeniørfag - data
Bachelor i ingeniørfag - elektro
Bachelor i ingeniørfag - Elkraft
Bachelor i programvareutvikling
Bachelor i spillprogrammering
Bachelor i webutvikling
Bachelor i informatikk med spesialisering i drift av datasystemer
Bachelor i informatikk med spesialisering i informasjonsbehandling
Bachelor i ingeniørfag, data
Bachelor i ingeniørfag, elektro
Bachelor i ingeniørfag, fornybar energi
Bachelor i IT-støttet bedriftsutvikling
Bachelor i ingeniørfag - Automatiseringsteknikk
Bachelor i ingeniørfag - Data
Bachelor i ingeniørfag - Elkraft
Informatikk - bachelorstudium
Matematiske fag - bachelorstudium
Høgskolekandidat
Høgskolekandidat i ingeniørfag, elektro
5-årig Master
Datateknologi - masterstudium (5-årig)
Elektronisk systemdesign og innovasjon - masterstudium (5-årig)
Energi og miljø - masterstudium (5-årig)
Kommunikasjonsteknologi - masterstudium (5-årig)
Kybernetikk og robotikk - masterstudium (5-årig)
Lektorutdanning i realfag - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Mastergradsstudium i IKT-basert samhandling
Sammenslåing
Master i visualisering og simulering
Datateknologi - masterstudium (2-årig)
Nedleggelse
Elektronikk - masterstudium (2-årig)
Energibruk og energiplanlegging - masterstudium (2-årig)
Industriell kybernetikk - masterstudium (2-årig)
Informatikk - masterstudium
Kybernetikk og robotikk - masterstudium (2-årig)
2-årig internasjonal master
Color in Science and Industry (COSI)
Master in Information Security
Master in Applied Computer Science
Electric Power Engineering (Master s Programme)
Embedded Computing Systems (Master s Programme)
Information Systems (Master s Programme)
Mathematical Sciences (Master s Programme)
Security and Mobile Computing (Master s Programme)
Telematics - Communication Networks and Networked Services (Master s Programme)
Wind Energy (Masters Programme)
Electronic Systems (Master Programme)
Opprettelse
Erfaringsbasert master
Experience-based Master in Information Security


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
4. Det humanistiske fakultet
Årsstudium
Tegnspråkutdanning
Allmenn litteraturvitenskap - årsstudium
Drama og teater - årsstudium
Engelsk - årsstudium
Film- og medievitenskap - årsstudium
Filmvitenskap - årsstudium
Filosofi - årsstudium
Fransk (Caën) - årsstudium
Opprettelse
Fransk - årsstudium
Historie - årsstudium
Humanistiske fag - emnestudier
Kirkemusikk - ettårig studium
Kunsthistorie - årsstudium
Latin - årsstudium
Likestilling og mangfold - årsstudium
Medievitenskap - årsstudium
Musikkvitenskap - årsstudium
Nordisk språk og litteratur - årsstudium
Religionsvitenskap - årsstudium
Spansk - årsstudium
Studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS) - årsstudium
Tysk - årsstudium
Bachelor
Bachelor i tegnspråk og tolking
Arkeologi - bachelorstudium
Drama og teater - bachelorstudium
Europastudier med fremmedspråk - bachelorstudium
Film- og videoproduksjon - bachelorstudium
Filmvitenskap - bachelorstudium
Filosofi - bachelorstudium
Fonetikk - bachelorstudium
Fremmedspråk - bachelorstudium
Engelsk
Fransk
Tysk
Historie - bachelorstudium
Kulturminneforvaltning - bachelorstudium
Kunsthistorie - bachelorstudium
Medievitenskap - bachelorstudium
Musikk, utøvende - bachelorstudium (3-årig)
Musikk, utøvende - bachelorstudium (4-årig)
Musikkteknologi - bachelorstudium
Musikkvitenskap - bachelorstudium
Nordisk og litteraturvitenskap - bachelorstudium
Religionsvitenskap - bachelorstudium
5-årig Master
Lektorutdanning i historie - masterstudium (5-årig)
Lektorutdanning i språkfag - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Arkeologi - masterstudium
Drama og teater - masterstudium
Engelsk - masterstudium
Europastudier - masterprogram
Film- og videoproduksjon - masterstudium
Film- og medievitenskap - masterstudium
Filmvitenskap
Medievitenskap
Filosofi - masterstudium
Fonetikk - masterstudium
Fransk - masterstudium
Historie - masterstudium
Kulturminneforvaltning - masterstudium
Kunst og politikk - masterstudium
Kunsthistorie - masterstudium
Likestilling og mangfold - masterstudium
Musikk, utøvende - masterstudium
Musikkteknologi - masterstudium
Musikkvitenskap - masterstudium
Nordisk og litteraturvitenskap - masterstudium
Allmenn litteraturvitenskap - masterstudium
Nordisk språk og litteratur - masterstudium
Religionsvitenskap - masterstudium
Studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS) - masterstudium
Tysk - masterstudium
2-årig internasjonal master
Dance Knowledge, Practice and Heritage (Master s Programme)
Dance Studies - Master s Programme
English Linguistics and Language Acquisition (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Logopedi - erfaringsbasert masterstudium


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
5. Fakultet for medisin og helsevitenskap
Årsstudium/videreutdanning
Nasjonal Paramedic-utdanning for ambulansepersonell
Videreutdanning i anestesisykepleie
Videreutdanning i intensivsykepleie
Videreutdanning i nettverksmøter og relasjonskompetanse Trinn I/II
Videreutdanning i operasjonssykepleie
Videreutdanning i oppmerksomt nærvær
Videreutdanning i palliativ omsorg-helhetlig lindring i livets sluttfase
Videreutdanning i tverrfaglig veiledning
Avansert klinisk sykepleie
Jordmorutdanning
Nasjonal Paramedic-utdanning for ambulansepersonell
Tverrfaglig videreutdanning i aldring, eldres helse og sykdom
Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge
Videreutdanning, akuttsykepleie
Videreutdanning, barnesykepleie
Videreutdanning, helsesøster
Videreutdanning, Kardiologisk sykepleie
Videreutdanning, kreftsykepleie deltid
Videreutdanning i Magnetisk Resonans heltid
Videreutdanning, psykisk helsearbeid
Videreutdanning i sykepleie (Anestesi, Barn, Intensiv og Operasjon)
Videreutdanning i ultralyd av hjerte og kar
Anestesisjukepleie
Helsesøsterutdanning med folkehelseperspektiv
Intensivsjukepleie
Operasjonssjukepleie
Videreutdanning i kreftsykepleie
Helselederskole
Utredes for evt. 18/19
Bachelor
Bachelor i ergoterapi
Bachelor i radiografi
Bachelor i sykepleie , heltid
Bachelor i audiologi (audiograf)
Bachelor i ergoterapi
Bachelor i fysioterapi
Bachelor i radiografi
Bachelor i sykepleie
Bachelor i vernepleie
Bachelor i sykepleie
Bevegelsesvitenskap - bachelorstudium
2-årig Master
Master i klinisk sykepleie
Master i aktivitet og bevegelse
Master i Medisinsk MR-avbildning
Master i psykisk helsearbeid
Master i avansert klinisk sykepleie
Bevegelsesvitenskap - masterstudium
Farmasi - masterstudium
Helsevitenskap - masterstudium
Klinisk helsevitenskap - masterstudium
2-årig internasjonal master
Exercise Physiology (Master s Programme)
Molecular Medicine (Master s Programme)
Neuroscience (Master s Programme)
Public Health (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Master i gerontologi
Master i helsefremmende lokalsamfunnsarbeid
Helseinformatikk
Barn og unges psykiske helse
Profesjon
Medisinstudiet


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
6. Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Årsstudium
Pedagogisk veiledning
Veiledningspedagogikk for praksislærere og mentorer
Afrikastudier - årsstudium
Fleksibel PPU for allmennfag
Fleksibel PPU for yrkesfag
Geografi - årsstudium
Pedagogikk - årsstudium
Praktisk-pedagogisk utdanning - heltid
Psykologi - årsstudium
Samfunnsvitenskapelige fag - emnestudier
Sosialantropologi - årsstudium
Sosiologi - årsstudium
Statsvitenskap - årsstudium
Bachelor
Bachelor i arkiv- og samlingsforvaltning
Bachelor i barnevern (barnevernspedagog)
Bachelor i sosialt arbeid (sosionom)
Afrikastudier - bachelorstudium
Geografi - bachelorstudium
Pedagogikk - bachelorstudium
Psykologi - bachelorstudium
Rådgivning og voksnes læring - bachelorstudium
Samfunns- og idrettsvitenskap - bachelorstudium
Sosialantropologi - bachelorstudium
Sosiologi - bachelorstudium
Statsvitenskap - bachelorstudium
Yrkesfaglærerutdanning - bachelorstudium
Bachelor yrkesfaglærer, bygg og anlegg
Bachelor yrkesfaglærer, elektrofag
Bachelor yrkesfaglærer, restaurant og matfag
Bachelor yrkesfaglærer, teknikk og industriell produksjon
Bachelor yrkesfaglærer, helse- og oppvekstfag
Nedlegges pga omgjøring til 5-årig master
Grunnskolelærer
Grunnskolelærerutdanning 1-7
Grunnskolelærerutdanning 1-7 med vekt på realfag
Grunnskolelærerutdanning 5-10 med vekt på realfag
Grunnskolelærerutdanning 5-10 trinn med matematikk
Grunnskolelærerutdanning 5-10 trinn med norsk
5-årig Master
Lektorutdanning i geografi - masterstudium (5-årig)
Lektorutdanning i kroppsøving og idrettsfag - masterstudium (5-årig)
Lektorutdanning i samfunnsfag - masterstudium (5-årig)
Grunnskolelærer 1-7 (5-årig)
Grunnskolelærer 5-10 (5-årig)
2-årig Master
Master i barnevern
Master i matematikkdidaktikk 1.-7. trinn
Master i matematikkdidaktikk 5.-10. trinn
Master i norskdidaktikk 1.-7. trinn
Master i norskdidaktikk 5.-10. trinn
Entreprenørskap, innovasjon og samfunn - masterstudium
Fag- og yrkesdidaktikk og lærerprofesjon - masterstudium
Funksjonshemming og samfunn - masterstudium
Geografi - masterstudium
Idrettsvitenskap - masterstudium
Medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi - masterstudium
Pedagogikk - masterstudium
Psykologi - masterstudium
Rådgivningsvitenskap - masterstudium
Sosialantropologi - masterstudium
Sosialt arbeid - masterstudium
Sosiologi - masterstudium
Statsvitenskap - masterstudium
Voksnes læring - masterstudium
2-årig internasjonal master
Childhood Studies (Master s Programme)
Development Studies (Master s Programme)
Globalization, Transnationalism and Culture (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Organisasjon og ledelse
Skoleledelse
Pedagogisk psykologisk rådgivning
Spesialpedagogikk
Utredes videre for evt. 17/18 el. 18/19
Skolefag og lærerprofesjon
Profesjon
Psykologutdanning, 6-årig løp


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
7. Fakultet for økonomi
Årsstudium
Årsstudium i økonomi og ledelse
Deltidsstudium i økonomi og administrasjon
Økonomi og ledelse
Samfunnsøkonomi - årsstudium
Bachelor
Bachelor i logistikk
Bachelor i økonomi og ledelse
Bachelor i regnskap og revisjon
Bachelor i økonomi og administrasjon
Bachelor i Markedsføring og ledelse
Bachelor i Økonomi og administrasjon
Politisk økonomi - bachelorstudium
Samfunnsøkonomi - bachelorstudium
5-årig Master
Industriell økonomi og teknologiledelse - masterstudium (5-årig)
Samfunnsøkonomi (5-årig) - masterstudium
2-årig Master
Master i ledelse av teknologi
Master i økonomi og administrasjon
Entreprenørskap - masterstudium
Finansiell økonomi - masterstudium
Helse, miljø og sikkerhet - masterstudium
Helse, miljø og sikkerhet - masterstudium (2-årig)
NTNUs Entreprenørskole - masterstudium i entreprenørskap (2-årig)
Samfunnsøkonomi - masterstudium
2-årig internasjonal master
Master of Public Administration
Master in International Business and Marketing
Project Management (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Master in International Business and Marketing - Erfaringsbasert
Technology Management - Master Programme


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
8. Fakultet for arkitektur og design
Årsstudium
Årsstudium i medieledelse
Årsstudium i medieproduksjon
Bachelor
Bachelor i mediedesign
Bachelor i medieproduksjon og medieledelse
Bachelor i tradisjonelt bygghåndverk og teknisk bygningsvern
Billedkunst - bachelorstudium
5-årig Master
Arkitektur - masterstudium (5-årig)
Industriell design - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Arkitektur - masterstudium (2-årig)
Eiendomsutvikling og -forvaltning - masterstudium
Fysisk planlegging - masterstudium
2-årig internasjonal master
Master in Interaction Design
Fine Art (Master s Programme)
Industrial Design Engineering (Master s Programme)
Sustainable Architecture (Master s Programme)
Urban Ecological Planning (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Eiendomsutvikling

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S-sak 43/16

07.06.2016
Arkiv: 2016/6088
Saksansvarlig: Berit Kjeldstad
Saksbehandlere: Marit Skimmeli og Kirsti Rye Ramberg

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning

---

Tilråding:
Styret støtter forslaget til innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning med de kommentarer som framkom i møtet. Rektor gis fullmakt til å ferdigstille innspillet for oversendelse til Kunnskapsdepartementet innen 1. juli 2016.

Kunnskapsministeren har invitert NTNU til å komme med innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning (se vedlegg 1). Styret drøftet saken første gang den 14. april.

De første spørsmålene fra statsråden dreier seg om styrets håndtering av sitt ansvar for kvalitet i utdanningen. Det er derfor ønskelig at styret spesielt vurderer avsnittet om «Styret og ledelsens oppfølging» (s. 2-3). Videre ønsker vi at styret fokuserer på del 2 av vårt innspill til stortingsmeldingen, det vil si våre innspill knyttet til «Nasjonale utfordringer, rammevilkår og virkemidler» (fra s. 13).

Utkast til innspill fra NTNU er utformet av en arbeidsgruppe[1] som koordineres av rektors stab for utdanning (se vedlegg 2). Saken har videre vært diskutert i blant annet Utdanningsutvalget og Dekanmøtet.

Vedlegg:
1. Brev fra KD 18.2.2016 «Invitasjon til å komme med innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning»
2. Utkast til innspill fra NTNU

[1] Berit Kjeldstad (prorektor utdanning), Gro Dæhlin (utdanningsleder), Svanhild Schønberg (utdanningsleder), Anne Borg (dekan), Stein Olav Romslo (Studenttinget)

DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Kunnskapsministeren

I følge liste

Deres ref	Vår ref	Dato
	16/1927-	18.02.2016

Invitasjon til å komme med innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning

Ett av regjeringens viktige prosjekter er arbeidet med å heve kvaliteten i høyere utdanning og forskning. Det er tvingende nødvendig. Ikke fordi tilstanden i norsk høyere utdanning er dårlig, men fordi vi må ruste oss for å møte en mer kompleks og omskiftelig verden. Selv om høyere utdanning i sin natur alltid har vært internasjonal, så ser vi en økende intensitet i både samarbeid og konkurranse internasjonalt. Vi står overfor en rekke samfunnsutfordringer som krever at vi blir enda dyktigere til å utvikle og ta i bruk ny kunnskap. Klimautfordringene, bortfall av petroleumsinntekter, demografisk utvikling, migrasjon, teknologiutvikling og urbanisering, er noen eksempler. Dersom Norge skal lykkes med å møte disse utfordringene, er vi helt avhengige av universiteter og høyskoler som leverer den kunnskapen, kompetansen og de kandidatene vi trenger for å lykkes også i fremtiden.

Grunnlaget for politikken ligger i to sentrale dokumenter.

Høsten 2014 la regjeringen frem Meld. St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*. Der er det satt tre overordnede mål for norsk høyere utdanning og forskning:

1) Styrke konkurransekraft og innovasjonsevne.
2) Løse store samfunnsutfordringer.
3) Utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet.

Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren* peker på flere utfordringer ved norske universiteter og høyskoler, blant annet at for få studenter gjennomfører studiene, og at det er lave faglige ambisjoner og

Postadresse: Postboks 8119 Dep, 0032 Oslo
Kontoradresse: Kirkeg. 18 Telefon: 22249090 Telefaks: 22242764
Org. nr.: 872 417 842

stor variasjon i studiekvaliteten. Vi satte i gang en strukturreform i universitets- og høyskolesektoren for å legge bedre til rette for utdanning og forskning av høy kvalitet.

Som varslet skal Strukturmeldingen følges opp med en stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning med tiltak og virkemidler for å heve utdanningskvaliteten. Kvalitetsmeldingen skal legges fram våren 2017. Ambisjonen er å stimulere til utvikling av en sterkere kvalitetskultur og tydeligere ledelse i norsk høyere utdanning. Institusjonene skal ha høye forventninger til studentene og studentene skal ha høye forventninger til studieopplegget. Engasjerte og deltakende studenter gir bedre læring. Vi må sikre bedre gjennomføring og mindre frafall, samt øke relevans og bedre samspill med arbeids- og samfunnsliv. Vi skal strekke oss lenger mot fremragende og fremtidsrettet høyere utdanning. Dette må vi gjøre gjennom internasjonalt samarbeid og rekruttering av de beste lærerkreftene.

Samtidig som vi skal ha ambisjoner om fremragende utdanningstilbud som vekker internasjonal anerkjennelse, så må institusjonene og studieprogrammene ta hensyn til at variasjonen i studentenes forkunnskaper, ambisjonsnivå, motivasjon og livssituasjon er økende. Likeledes er det betydelige forskjeller mellom ulike fag og ulike typer utdanning. Forståelsen av hva som kjennetegner utdanningstilbud av høy kvalitet må gjenspeile dette mangfoldet i studentpopulasjonen, uten at det skal tjene som unnskyldning for lave ambisjoner på studentenes vegne.

Departementet vil også vise til viktig kunnskapsgrunnlag som den årlige Tilstandsrapporten fra departementet[1], Studiebarometeret[2], Kandidatundersøkelsen[3], evalueringen av kommersialisering av offentlig finansiert forskning[4], Produktivitetskommisjonens rapporter[5], samt den igangsatte evalueringen av kvalitet og kvalitetsarbeid i norsk høyere utdanning som først ferdigstilles i 2017[6].

1. FAKTORER FOR UTDANNINGSKVALITET

Basert på den informasjonen og kunnskapen vi har i dag, har vi identifisert fem faktorer som må være en del av vår felles forståelse av kvalitet i høyere utdanning:

---

[1] https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tilstandsrapporten-2015/id2409832/

[2] http://www.nokut.no/Om-Studiebarometeret

[3] http://www.nifu.no/publications/1136017/

[4] http://www.nifu.no/publications/1258280/

[5] http://produktivitetskommisjonen.no

[6] http://www.nifu.no/projects/kvalitet-i-hoyere-utdanning/

1. Vi må ha høye ambisjoner på studentenes vegne.

Den første forutsetningen for høy kvalitet i høyere utdanning er at studentene møtes med høye forventninger og ambisjoner. Vi skal ha ambisjoner om internasjonalt fremragende utdanning. Studentutveksling bør bli mer omfattende enn i dag. Studentene må engasjeres og motiveres til å benytte tilstrekkelig med tid på studierelaterte aktiviteter. Her er det for stor variasjon i dag, jf. funnene i Studiebarometeret. Det er dessverre mange eksempler på studier der studentene, målt gjennom karakterene som gis, tilsynelatende lykkes selv om de legger ned begrenset innsats. Studentene har selv ansvar for å investere tilstrekkelig tid i sine studier, men det er institusjonenes ansvar å sørge for at forventet læringsutbytte og praksis for karaktergivning gjenspeiler et adekvat faglig ambisjonsnivå.[7]

2. Vi må tilby aktiviserende og varierte læringsformer.

Forskning viser at aktiviserende og varierte læringsformer engasjerer studentene. Det handler for eksempel om å gi gode tilbakemeldinger, legge til rette for FoU-basert utdanning eller om å bruke de mulighetene teknologiske nyvinninger gir til å fornye undervisningen. Det handler også om å gi innsikt i innovasjon og hvordan kunnskap fra ulike fag må virke sammen for å løse problemer i praksis.

3. Vi må skape en kvalitetskultur og en tydelig utdanningsledelse.

Studentene må sosialiseres inn i en kultur som kontinuerlig arbeider for å forbedre kvaliteten. I en slik kultur må fagmiljøene ta et felles ansvar for å utvikle og gjennomføre studieopplegget. Særlig er det viktig med godt oppbygde studieprogram med en indre sammenheng som kan sikre god progresjon.

Det er et ledelsesansvar å skape en kultur der kvalitet gjennomsyrer all virksomhet. Et kontinuerlig kvalitetsarbeid må forankres i de overordnede strategiene og få reelle konsekvenser for prioritering av ressurser og beslutninger som hver for seg og sammen påvirker studienes langsiktige faglige profil og renommé. Særlig kommer ledelsesansvaret til syne gjennom arbeid for å avdekke og håndtere tilfeller av sviktende kvalitet. Personalets faglige og pedagogiske kompetanse og bruk av personalets ressurser er en viktig faktor for kvalitet. Det er også et lederansvar å bidra til å heve statusen til undervisningen. Det skal være like prestisjegivende å drive utdanning som å drive forskning.

4. Vi må integrere studentene i det akademiske fellesskapet.

Faglig og sosialt integrerte studenter gjennomfører i større grad et påbegynt studium. Lovens krav om at universiteter og høyskoler skal utbre forståelse for vitenskapelige og

[7] Norge har sluttet seg til ECTS, hvor 60 studiepoeng skal tilsvare 1500 – 1800 timers forventet studium. http://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/docs/ects-users-guide_en.pdf

kunstneriske metoder og resultater, fordrer at studentene gis innsikt i praksiser som kjennetegner vitenskapelige ansattes virke. Et gjennomgående kjennetegn ved en del universiteter internasjonalt som er kjent for fremragende kvalitet er at studentene ses som en ressurs, også i forskningen. De trekkes inn på laboratoriet eller i feltarbeid og bidrar i reelle forskningsprosjekter. Studentaktiv forskning har vært diskutert, og i noen tilfeller gjennomført, i Norge i lang tid. Det er fortsatt for lite utbredt.

5. Vi må sikre samspill med arbeidslivet.

All høyere utdanning er også yrkesutdanning. Kandidatene må ha med seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er relevante for arbeidslivets behov og som kan tilføre nye ideer. Utdanningen deres må ha en god kobling til praksisfeltet. Studentene må utvikle de ferdighetene vi ofte tenker på som kjennetegn ved høyskolers og universiteters dannelsesoppdrag: Evne til kritisk tenkning, til kreativ problemløsning, innovasjon, samarbeid og kommunikasjon over grenser, faglige så vel som kulturelle og geografiske, og til etisk refleksjon. Ikke i stedet for solid fagkunnskap, men i samspill med solid fagkunnskap.

2. BESTILLING TIL INSTITUSJONENE

Nedenfor er det formulert en rekke spørsmål knyttet til hvordan vi kan styrke høyere utdanning og gi våre studenter et høyere læringsutbytte. Spørsmålene er dels rettet til institusjonens eget arbeid og dels ber vi om synspunkter på departementets styring for kvalitet og behovet for nasjonale tiltak.

Jeg ber styrene ved institusjonene om å ta utgangspunkt i sin egen strategiske profil, slik den ble formulert i svar til mitt brev av 26. mai 2014 om Strukturreformen, eventuelt oppdatert med senere vedtak i styret.

1. Hva ser dere som de viktigste utfordringene i styrets arbeid for å fremme høyere kvalitet i utdanningen? I teksten over har jeg trukket frem fem faktorer jeg mener er avgjørende for god utdanningskvalitet. Er dere enige i at dette er sentrale faktorer, og hvorfor/hvorfor ikke? Er det noe vesentlig dere mener mangler i listen?
2. Hvordan følger styret opp at fagmiljøene har høye ambisjoner på studentenes vegne, jf. også mangfoldet i studentpopulasjonen? Hvordan følges studieprogrammer og fagområder med dårlige resultater opp fra styrets og ledelsens side?
3. Hva er det viktigste deres institusjon kan gjøre på egenhånd og i samarbeid med andre, for å styrke utdanningen? Hvordan kan dere fremme kvalitet gjennom tettere allianser med utenlandske miljøer og integrere utdanning bedre i det internasjonale samarbeidet?

4. Hva er deres viktigste strategiske grep for å sikre god relevans og en fremtidsrettet høyere utdanning som forbereder studentene på et arbeidsliv i kontinuerlig omstilling?
5. Hva er deres viktigste tiltak for å øke gjennomføring og redusere frafallet i høyere utdanning, tatt i betraktning en stadig mer sammensatt studentgruppe?
6. Hvilke tiltak bruker institusjonen for å styrke undervisningskompetansen til deres ansatte? Hvordan kan utdanning vektlegges tydeligere ved rekruttering og i meritteringen av fagpersonalet?
7. Jeg ber om eksempler på utdanningstilbud eller utdanningsopplegg med særlig god kvalitet eller gode resultater (faglig innhold, organisering, tverrfaglighet, innovasjon evaluering/vurdering etc.), med en kort begrunnelse for hvorfor nettopp dette er et godt eksempel. Jeg setter også pris på eksempler på studietilbud hvor det ble avdekket sviktende kvalitet, men hvor man har lyktes med å løfte kvaliteten.

8. Hva mener dere er de viktigste utfordringene nasjonalt for å løfte kvaliteten i norsk høyere utdanning?
9. Har dere synspunkter på hvordan departementets styring og virkemidler kan utvikles for å stimulere til kvalitet?
10. Ser dere behov for justeringer i nasjonale rammevilkår, lover eller forskrifter for å legge bedre til rette for kvalitetsutvikling i høyere utdanning, og i så fall hvilke?

Vi ber om kortfattede svare på alle spørsmålene, og utdypninger der det er særlig relevant for dere. Jeg ber om at innspillene ikke overskrider 20 sider.

Jeg ber om at dere legger til grunn at eventuelle endringer skal kunne gjennomføres innenfor uendrede økonomiske rammer, med unntak av økt finansiering som kommer som automatisk konsekvens av bedre gjennomføring.

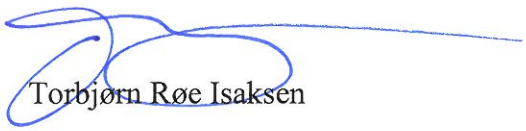
3. AVSLUTNING

Jeg ønsker å skape arenaer for diskusjon, inspirasjon og deling av gode løsninger i arbeidet med denne meldingen. Deres vurderinger og innspill vil være en viktig del av kunnskapsgrunnlaget for regjeringens arbeid med meldingen og den videre dialogen om kvalitet i høyere utdanning. Arbeidet med meldingen vil ses i sammenheng med bl.a. stortingsmeldingen om humaniora. Vi viser i den forbindelse til invitasjonen om innspill til humaniorameldingen, og ber om at innspillene til begge meldingene ses i sammenheng der det er aktuelt.

Jeg ber om at innspillene sendes elektronisk ved bruk av den digitale løsningen for høringsuttalelser på www.regjeringen.no/kvalitet. Alternativt kan innspillene sendes til Kunnskapsdepartementets postmottak (postmottak@kd.dep.no). Innspillene er offentlige etter offentlighetsloven og blir publisert på regjeringen.no.

Frist for å sende inn innspill er 1. juli 2016.

Med hilsen



Torbjørn Røe Isaksen

NTNU
Rektor

Vår dato	Vår referanse
31.06.2016	2016/6088
Deres dato	Deres referanse
18.02.2016	16/1997

Kunnskapsdepartementet
postmottak@kd.dep.no

Innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning

Vi viser til Kunnskapsdepartementets brev av 18.2.16, og takker for anledningen til å få gi innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning. Første del av vårt innspill har fokus på eget arbeid og erfaringer som svar på statsrådens spørsmål 1-7, mens andre del tar for seg nasjonale utfordringer, rammevilkår og virkemidler som svar på spørsmål 8-10. Dette med utgangspunkt i del 1. Vi har først noen innledende kommentarer knyttet til kvalitetsbegrepet i høyere utdanning som svar på statsrådens forslag til fem faktorer som er avgjørende for god utdanningskvalitet.

Faktorer for utdanningskvalitet

Statsråden trekker fram fem faktorer som er avgjørende for god utdanningskvalitet:

1. Vi må ha høye ambisjoner på studentenes vegne
2. Vi må tilby aktiviserende og varierte læringsformer
3. Vi må skape en kvalitetskultur
4. Vi må integrere studentene i det akademiske fellesskapet
5. Vi må sikre samspill med arbeidslivet

Statsrådens fem faktorer er viktige, og det er positivt om sektoren har en felles forståelse av hva som er grunnleggende faktorer for kvalitet i utdanning. Vi vil spesielt fremheve at statsråden under faktor fem trekker fram sektorens dannelsesoppdrag i samspill med solid fagkunnskap. Vi har i dag mange eksempler på at spesielt etisk refleksjon er en viktig del av dette oppdraget.

Vi er tilfreds med at statsråden ikke gjør et forsøker på å definerer kvalitet ytterligere. Det har vært en lang diskusjon i sektoren om definisjonen av utdanningskvalitet og hvordan dette eventuelt kan måles. Konklusjonen synes å være at enkle definisjoner ikke egner seg til å beskrive kvaliteten for et så komplekst område som utdanning, og at kvantitative parametre ikke alene vil kunne brukes til å si noe om kvalitet i utdanning.

Vi ønsker i den forbindelse å trekke fram noen erfaringer fra kvalitetsdebatten på andre områder.

Postadresse
7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880
E-post:
postmottak@adm.ntnu.no
http://www.ntnu.no/administrasjon

Besøksadresse
Hovedbygget
Høgskoleringen 1
Gløshaugen

Telefon
+ 47 73 59 80 11
Telefaks
+ 47 73 59 80 90

Saksbehandler
Marit Skimmeli
Tlf: + 47 73 59 80 72

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

Kvalitet i forskning har sine veletablerte kvalitetsparameter knyttet til blant annet vitenskapelig publisering gjennom fagfellevurderinger og publikasjonspoeng, men debatten om hvor gode mekanismene er i å stimulere blant annet kvalitet versus kvantitet har tiltatt de siste årene. Kvalitet i grunnskolen har vært et nasjonalt debattema i mange år. Til tross for mye forskning- og utviklingsprosjekt på feltet, er det fremdeles uenighet om hva som skal til for å legge til rette for god læring. Kvalitetsdebatten pågår også i andre sektorer, blant annet kultursektoren hvor forsknings-programmet «Kunst, kultur og kvalitet» i regi av Kulturrådet (som skal gi kunnskap om og bidra til refleksjon rundt kvalitet, kvalitetsforståelser, også her koblet opp mot blant annet relevans). Dette sier noe om at det å finne omforente kvalitetsforståelser, både nasjonalt og på institusjonsnivå, er utfordrende. Kvalitetstilnærmingen i høyere utdanning har sitt utspring i Bolognaprosessen, og har i Norge blitt tett koblet til kvalitetssikringssystemer og NOKUTs arbeid. Dette har vært et viktig grunnlag for økt forståelse for kvalitet i høyere utdanning, men kan ikke sies å ha stimulert vitenskapelig ansatte til å ta eierskap til kvalitetsbegrepet i høyere utdanning. Det er mange årsaker til dette, men vi opplever at sektoren nå er mer moden for å diskutere kvalitet i en faglig-pedagogisk kontekst. Det er et godt utgangspunkt.

Selv om vi bifaller statsrådens fem punker, ønsker vi imidlertid å supplere med én faktor som vi mener bør inngå, alternativt at faktor en utvides til: *Vi må gi studentene rammebetingelser som gjør det mulig å oppfylle både våre og studentenes egne ambisjoner.* Vi opplever nemlig formen i faktor en som noe passivt på studentenes vegne. Det er viktig at studentenes egne ambisjoner og delaktighet i læringsprosessen ligger til grunn, og at det legges vekt på studentens læringsfellesskap. Videre mener vi at det i faktor fem bør stå: *Vi må sikre samspill med arbeids- og samfunnsliv*. Vi ønsker å inkludere *samfunnsliv* i faktoren fordi den da bedre uttrykker samfunnsoppdraget vårt.

Statsråden har bedt oss om innspill fra eget arbeid og erfaringer, og vi gir en rekke slike i innspillet vårt. Her vil vi spesielt peke på fire punkt som vi finner viktige: to karriereløp for vitenskapelige ansatte (professor og dosentløpet), etter og videreutdanning, lærerutdanning og digitalisering. Disse punktene utdypes senere i dokumentet.

Etter hvert som flere insentiver for utvikling av utdanning, økt pedagogisk kompetanse og mer forskning på høyere utdanning kommer på plass vil kunnskapsgrunnlaget øke. Det er derfor viktig at diskursen om kvalitet i høyere utdanning fortsetter, og ikke lukkes for tidlig med et ønske om enkle indikatorer som grunnlag for blant annet finansiering av sektoren. Da kan vi risikere å bevege sektoren i feil retning. Vi viser her videre til avsnittet om «Nasjonale utfordringer, rammevilkår og virkemidler» i del 2 av vårt innspill.

Del 1:

Styret og ledelsens oppfølging (spørsmål 1 og 2)

Styret følger opp studieprogrammenes resultat og fagmiljøenes ambisjoner gjennom faste styresaker. I mars behandler vi kvalitetsmelding for utdanning som oppsummerer fakultetenes analyser av kvaliteten i egne studieprogram. Kvalitetsmeldingen inneholder også forslag til tiltak til vår plan- og budsjettprosess. Analysene i kvalitetsmeldingsprosessen blir videre brukt som grunnlag for en

UTKAST

strategisk vurdering av studieporteføljen i juni, før vi fatter endelig vedtak om NTNUs portefølje og faglige ambisjon for studietilbudet i oktober. Vi må påse både at kvalitetskrav i vår interne akkrediteringsprosess er tilfredsstilt, og at vi ivaretar samfunnsoppdraget og oppfyller NTNUs strategi gjennom å tilby en helhetlig portefølje med relevant utdanning av høy internasjonal kvalitet.

For et stort breddeuniversitet med et omfattende studietilbud er det en utfordring å vurdere både resultat og ambisjoner i bredt, og å bidra til å utvikle en tydelig profil på NTNUs studietilbud. Dette handler blant annet om utfordringer i å ivareta både bredde, spiss og relevans. Men det handler også om at våre vurderinger blir spesielt krevende når det i relativt liten grad er en nasjonal debatt vi kan bygge på. Vi mener i det er grunn til å spørre oss selv om vi har et godt nok nasjonalt og internasjonalt blikk når vi gjør våre porteføljevurderinger.

Styret har en krevende jobb foran seg nå som fusjonsmålene om samordning av vår studieportefølje skal følges opp. Det er et spennende arbeid hvor vi jobber med å utvikle ambisjoner for våre utdanningsområder. Et sentralt element her vil være NTNUs rolle som utdanningsaktør i en nasjonal og internasjonal kontekst, og på EVU-området. Enkelte arbeidsgrupper tar sikte på å nyansere ambisjoner for regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Slik kan vi forhåpentligvis bidra til å utvikle den nasjonale debatten.

Vi forholder oss til en stadig mer heterogen gruppe studenter med ulike behov, og må tilrettelegge for denne utviklingen. Dette er utfordrende i en sektor som tradisjonelt har forholdt seg til den «19-årige heltidsstudenten». Vi må møte disse utfordringene slik at vi kan bidra til et nasjonalt kompetanseløft for alle studentgrupper.

Rapportering og diskusjon i styret følges tett opp av rektoratet gjennom årlige dialogmøter med ledelsen på alle fakultet. Er det studieprogram som eksempelvis har rekruttert dårlig over flere år eller fått lav score i Studiebarometeret, tas dette direkte opp i prorektors utdanningsdialogmøter med fakultetsledelsen.

Utvikling av utdanning – lokalt, nasjonalt og internasjonalt (spørsmål 3)

Spørsmålet om hvordan vi jobber med å styrke utdanningene alene og i samarbeid med andre er omfattende og besvares også i noen av de øvrige spørsmålene, blant annet i avsnittene om relevans, frafall og gode eksempler. Vi velger derfor her å legge mest vekt på våre viktigste strategiske satsninger og det nasjonale og internasjonale perspektivet.

NTNU jobber systematisk med å styrke vår utdanning, både gjennom strategiske satsinger og løpende kvalitetsarbeid. Arbeidet er forankret i NTNUs strategi 2011–2020 *Kunnskap for en bedre verden* som har som mål at all utdanning skal være preget av kvalitet på et høyt internasjonalt nivå, faglig og pedagogisk.

Vårt kontinuerlige forbedringsarbeid skjer innenfor rammene av NTNUs kvalitetssystem for utdanning. Systemet sikrer kontinuerlig dialog mellom studenter, faglærere, ledelse og arbeidsliv om utvikling av kvalitet i emner, program og studieportefølje.

UTKAST

NTNUs strategiske kvalitetsfremmende satsinger på utdanning bygger på en forståelse av at undervisningskvalitet fremmes når de ulike styringsnivåene ved NTNU drar i samme retning, finner støtte i nasjonale og internasjonale satsinger og insentiver og er i god gjensidig dialog med dem som bidrar til undervisningen og studentene. Satsingen bygger videre på en forståelse av at utdanning av høy kvalitet utvikles i et faglig og sosialt fellesskap av lærere, studenter og administrativt støtteapparat hvor infrastrukturen støtter opp under undervisningen og studentens læring. En forståelse for at et universitetspedagogisk kompetanseløft er en forutsetning for kvalitetsutvikling, ligger også til grunn for satsingene.

NTNU Toppundervisning utgjør en vesentlig del av vår strategiske satsing. NTNU Toppundervisning ble startet i 2015 etter at vi i 2013/2014 først initierte prosjektet *Utviklingsprosjekt og SFU* (Senter for fremragende utdanning). Prosjektet skulle identifisere gode og fremragende utdanninger. Satsingen ble fulgt av midler til ulike prosjekt som skulle stimulere til ytterligere kvalitetssøkning i de miljøene som utmerket seg positivt gjennom dokumenterte resultat og/eller innovative ideer for arbeid med kvalitetsutvikling. I dag består NTNU Toppundervisning av en portefølje av utviklingstiltak som sammen skal styrke undervisningskompetansen gjennom å utvikle innovative undervisnings-, lærings- og vurderingsformer. Tiltakenes overordnede målsetting er økt læringsutbytte hos studentene.

I NTNU Toppundervisning er satsing på digital infrastruktur og støttetjenester fremtredende gjennom tiltakene *IT i utdanningen (*e-læringssystem, digital eksamen og digitale tjenester) og *Pedagogisk støtte og kompetanseheving* (læringsstøttesenteret). Tiltak som stimulerer til universitetspedagogisk kompetanseheving fremmes gjennom tiltakene *Pedagogisk meritteringssystem* og *Insentivsystem* (se avsnitt om «Undervisningskompetanse og pedagogisk meritteringssystem» for en mer utdypende beskrivelse). Tiltaket *Alternative vurderingsformer* har som målsetting å utvikle kvaliteten i vurdering gjennom å stimulere til en mest mulig pålitelig, gyldig og læringsfremmende vurdering av kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Gjennom tiltaket *Universitetsskoler* inngår en satsing for styrking av samarbeid med skolen. Vi viser til www.ntnu.no/universitetsskole og vårt innspill i Humaniorameldingen for ytterligere beskrivelse av satsningen.

En figur som viser NTNU Toppundervisning finnes i del 2 av dokumentet. Utviklingstiltakene er beskrevet nærmere på våre nettsider: http://www.ntnu.no/toppundervisning.

Det er etablert interne og eksterne arenaer for kompetanseutvikling og erfaringsspredning slik at ansatte som er involvert i satsingene som er beskrevet ovenfor, kan lære av hverandre og bidra til andres læring. *Læringsfestivalen*, en årlig nasjonal konferanse for universitets- og høyskolesektoren om læring og teknologi, er vår største eksterne arena for denne typen erfaringsspredning.

Nye former for læring og undervisning som en følge av økt digitalisering, øker behovet for et systematisk utviklingsarbeid i fagmiljøene. Vi har ambisjon om å bli blant de beste universitetene i utvikling og innfasing av innovative og digitale læreprosesser som styrker utdanningskvaliteten. For å nå ambisjonen er det behov for en sterkere *koordinering* av institusjonelle, nasjonale og internasjonale initiativ som allerede er igangsatt ved NTNU og nye initiativ som vil bli fremmet.

Blant de igangsatte initiativene finners flere som sorterer under NTNU Toppundervisning. Det er videre behov for å gi initiativene en *tydeligere strategisk og operasjonalisert forankring*. Dette er bakgrunnen for at vi våren 2016 etablerer programmet *Digitalisering av utdanningsområdet*.

Digitalisering av utdanningsområdet har som formål at utdanningen ved NTNU skal være preget av kreativitet, innovasjon og eksperimentering i campus-baserte og nye nettbaserte emner og utdanningsmodeller. Fokus på nettbasert utdanning bidrar til kvalitetsutvikling av NTNUs EVU-tilbud. I arbeidet med å realisere denne ambisjonen skal programmet stimulere til innkjøp og utvikling av brukervennlige IKT-/støttesystemer og teknologier. Digitalisering og standardisering er et viktig virkemiddel for kvalitetsheving og effektivisering av utdanningsområdet.

Gjennom å evaluere effekten av nye digitale tjenester i læreprosessene og bruke resultatene i videre utviklingsarbeid, er formålet å bidra til kompetanseheving, skape mer motiverende læreprosesser, senke frafall og øke studentenes kvalitative utbytte av studiet i en forskningsinformert utvikling av utdanningsområdet.

Våre målsettinger er langsiktige, og programmet etableres derfor for en periode på 5 år.

Vi har også iverksatt tiltak for utvikling av undervisningsareal. Undervisningsareal utgjør en viktig del av infrastrukturen for læring. Areal innenfor dagens og fremtidens campusløsninger, kan utvikles og brukes for å bygge opp under læringsmålene i de enkelte studieprogrammene. Et eksempel på nytenking rundt bruk av *dagens* campusløsning er prosjektet KOOPEN som er beskrevet i avsnittet «De gode eksemplene». *Fremtidens* campus, slik den er framstilt i Campusprosjektet, har som mål at NTNUs lærings- og arbeidsarealer skal bli et strategisk verktøy for å realisere NTNUs faglige ambisjoner. Campusprosjektet skal sikre at vi skaper gode møteplasser, fremtidsrettede rom for læring og realiserer campus NTNU som et levende laboratorium med arenaer for utvikling og eksperimentering med nye lærings- og arbeidsformer innen forskning, utdanning, innovasjon og formidling.

Vellykket samhandling og godt utviklingsarbeid forutsetter god ledelse på alle nivå. Fokus på utdanningsledelse, og spesielt studieprogramledelse, står derfor sentralt i vårt kvalitetsarbeid. NTNU arrangerte høsten 2012 en nasjonal konferanse om utdanningsledelse. Som en oppfølging av konferansen gjennomførte vi våren 2013 pilotprosjektet «Program for utdanningsledelse» som ble finansiert av SAK-midler fra Kunnskapsdepartementet. Programmet var et samlingsbasert lederutviklingsprogram for Universitets- og høyskolesektoren. Basert på evalueringen av dette programmet gjennomførte vi høsten 2013/våren 2014 en egen pilot på et lederutviklingsprogram for studieprogramledere. Vi skal høsten 2016 tilby dette programmet på nytt.

Parallelt med dette har vi med jobbet med mandat for studieprogramledere på NTNU. Dette ser vi som viktig for å lykkes med ambisjonene for våre studieprogram. Mandatet ble vedtatt i desember 2015 og beskriver forventninger til studieprogramleders oppgaver, og rammer for arbeidet. Utvikling av kvalitet i studieprogram er en kollektiv oppgave for fagmiljøet, men studieprogramleder har et spesielt ansvar for å bidra til å utvikle læringsmiljø og faglig og pedagogisk kvalitet i

UTKAST

studieprogrammet. Mandatet er utformet i samsvar med NTNUs kvalitetssystem, og ivaretar muligheten for ulike ledelsesmodeller basert på programmenes egenart.

Nasjonalt samarbeid

Når det gjelder arbeidet vi gjør med å styrke vårt samarbeid med andre aktører nasjonalt er fusjonen naturlig nok vårt viktigste grep.

- Samordning av studieprogram. Lærerutdanning!
- Flercampus sett i sammenheng med kvalitet i utdanning. Koblet til digitalisering.

Tekst er under utarbeidelse (jf styresak om portefølje 16.6).

I tillegg til fusjon jobber vi også med nasjonal koordinering av små fag. Vi viser her til vårt innspill til Humaniorameldingen og siste avsnitt i del 2.

Internasjonalt samarbeid

Vårt arbeid med å fremme kvalitet gjennom tettere allianser med utenlandske miljøer og bedre integrering av utdanning i det internasjonale samarbeidet bygger blant annet på vår internasjonale handlingsplan. Deltakelse i det globale kunnskapssamfunnet gjennom Horisont 2020 og Erasmus+ er blant hovedprioriteringene i handlingsplanen.

Det arbeides strategisk for å nå de konkrete målsettingene vi har satt oss, og så langt er resultatene gode. NTNU er det universitetet i Norge som p.t. (mai 2016) har fleste prosjekter og størst inntekt både fra Horisont 2020 og Erasmus+.

De to programmene støtter forskjellige samarbeidsaktiviteter gjennom et variert og koordinert virkemiddelapparat. Forskergrupper som samarbeider enten bilateralt eller i multilaterale konsortier ser verdien av å kunne benytte virkemidler fra begge programmene for å utvikle et bredt anlagt samarbeid som både favner utdanning, forskning og innovasjon. Gjennom å kombinere fremragende forskning, utdanning og innovasjon er det rimelig å anta at kvalitet fremmes på alle områdene. En slik tilnærming innenfor de enkelte partnerskap kan i større grad systematiseres og utnyttes. Dette vil vi jobbe videre med framover.

Med NTNUs medlemskap i Climate KIC i 2015 får vi nå erfaringer med deltakelse i et EU-finansiert nettverk av utvalgte akademiske institusjoner, offentlig sektor og næringsliv. Dette er et av de tre nettverk etablert av Horisont 2020 under initiativet The European Institute of Innovation and Technology. Målet er å integrere utdanning, entreprenørskap og innovasjon for å finne bærekraftige løsninger på klimautfordringene. Deltakelse gir NTNU tilgang til et bredt internasjonalt nettverk innenfor ett av våre prioriterte satsingsområder, og ikke minst gir medlemskapet attraktive muligheter for studenter. NTNU håper å kunne bygge videre på positive erfaringer med denne type internasjonalt samarbeid som kobler forskning, utdanning og innovasjon.

Når det gjelder internasjonalt samarbeid om praksisopphold eller studieelementer som inngår i studieprogrammer, ser vi behov for nasjonal koordinering, særlig i forhold til kvalitetssikring.

Vi ønsker at normen skal være å ha internasjonale representanter fra tilsvarende fagmiljøer i evalueringspanelet når vi gjennomfører periodiske studieprogramevalueringer. Dette sikrer at vi kan

UTKAST

måle kvaliteten i forhold til internasjonale standarder og vi kan få verdifulle råd om utviklingsmuligheter for våre studieprogrammer.

Relevans (spørsmål 4)

Arbeidet med å sikre god relevans handler blant annet om vår evne til å skape gode møte- og samarbeidsarenaer med samfunns- og arbeidsliv. Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv er en viktig del av samfunnsoppdraget og et prioritert område for NTNU. Vi forventer at dette området styrkes etter fusjonen. Fusjonsplattformen sier at nye NTNU skal være den viktigste nasjonale kunnskapsleverandøren til norsk næringsliv og vi skal ha et velutviklet samarbeid med arbeidslivet internasjonalt, nasjonalt og regionalt. Et av de målene for fusjonen er at NTNU skal utvikle sin rolle som samarbeidspartner for innovasjon regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og utvikle en politikk for samarbeid med arbeidslivet. Dette ser vi i sammenheng med NTNUs råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) hvor fusjonen medfører behov for etablering av nytt RSA.

Vi har allerede et velutviklet samarbeid med samfunns- og arbeidsliv. På institusjonsnivå har vi etablert rammeavtaler med mange store konsern og bedrifter og et titalls næringslivsringer. Gjennom næringslivsringene involveres partnere i næringsliv, industri og offentlig forvaltning i et samarbeid for å styrke utdanningen. Samarbeid med offentlig sektor er viktig, for eksempel har både medisinstudiet og helsevitenskap systematisk samarbeid med Helse Midt-Norge og andre aktører i helsesektoren, mens lærer- og lektorutdanningen har flere titalls partnerskapsskoler. Som en del av NTNUs kvalitetssystem gjennomføres jevnlig arbeidsgiver- og kandidatundersøkelser, og alle studieprogram skal gjennomføre en periodisk evaluering hvert femte år med innspill fra studenter, arbeidsliv og eksterne aktører nasjonalt eller internasjonalt. Videre har vi satset strategisk på utvikling av NTNU Bridge, Alumni og START NTNU[1].

NTNUs etter- og videreutdanning (EVU) har som hovedmålsetting å tilby videreutdanning av høy kvalitet tilpasset arbeidslivets behov. Ambisjonen er at NTNU skal være en ledende aktører på videreutdanning i teknologi og teknologi i kombinasjon med økonomi og ledelse og videreutdanning for lærere og i helse- og velferdsfag. Vi skal fremme videreutdanningstilbud på lik linje med grunnutdanning og tilbudet skal ha en fleksibel struktur med valgmuligheter. Vi skal tilby etterutdanning innenfor områder som fakultetene/instituttene prioriterer.

Praksisnær utdanning er viktig, og vi har mange eksempler på hvordan det kan brukes til å gjenspeile kompetansebehovene i arbeids- og samfunnsliv, og dermed bidra til å sikre god relevans. En god del studier ved NTNU har krav til praksis. I lærerutdanningene, profesjonsstudiet i psykologi og helsefaglige utdanninger er praksis lagt inn som en del av utdanningene. Ved teknologi- og arkitektstudiene må studentene selv skaffe seg praksis i en bedrift. Vi har gode erfaringer med bruk av mer praksisorienterte komponenter i studieprogrammene fra blant annet Humanistisk fakultet, og viser her til vårt innspill til Humaniorameldingen. Man kan tenke seg å utvide praksiselementer mer systematisk til flere utdanningsområder, men det må i så fall diskuteres ytterligere.

[1] NTNU Bridge er NTNU sin offisielle koblingsportal mellom NTNU-studentene og arbeidslivet i samarbeid om tema til oppgaver, praksisplasser og jobber. Start NTNU er en frivillig studentorganisasjon som fremmer innovasjon og entreprenørskap på NTNU.

UTKAST

Det medisinske fakultet har gode erfaringer med bruk av kombinerte stillinger. Kombinerte stillinger sikrer nærhet til praksisfeltet, og bidrar til økt relevans. Dette er essensielt innenfor medisin og helsefag, men er også relevant innenfor andre fagområder. Ved våre to universitetsskoler ansettes nå faglærere fra NTNU i kombinerte stillinger; faglærerne har 20% stilling ved skolene og 80% ved NTNU.

Mye kan gjøres strategisk på institusjonsnivå for å stimulere til fokus på relevans, men vi mener det er viktig at dette arbeidet skjer kontinuerlig og fagnært i våre studieprogram. Rammen for dette arbeidet ligger i NTNUs kvalitetssystem for utdanning. Systemet sikrer kontinuerlig dialog mellom studenter, faglærere, ledelse og arbeidsliv om utvikling av kvaliteten i studieprogrammet. Her er blant annet studieprogramleder og studieprogramråd sentrale aktører. Det er her fagkompetansen i utdanning og forskning skal realisere sin kunnskap, både mot studenter og omverden. Dette leddet kan styrkes ytterligere. Samtidig utvikles programmene «innenfra» med utgangspunkt i ny forskning.

Vårt samfunnsoppdrag handler om lytte til verden rundt oss, men også om å utfordre arbeidslivet når det gjelder den kompetanse de benytter seg av, og hva som anses som en relevant kandidat. Disse perspektivene er ikke alltid lette å forene, og det er viktig at begge perspektiver ivaretas både i de samarbeidsfora vi selv etablerer og i den nasjonale debatten om relevans. Vi viser her til vårt innspill til Humaniorameldingen som drøfter relevansbegrepet.

Oppsummert vil vi si at vi har mange samhandlingsarenaer som kan bidra til økt relevans, men vi er mer usikre på om vi har de riktige og hvordan vi på best mulig måte sørger for god balanse og dynamikk mellom nasjonale og institusjonelle arenaer, og mer fagnære arenaer på studieprogramnivå. I arbeidet med vår nye politikk for samarbeid med arbeidslivet vurderer vi blant annet å endre vårt RSA slik at det har en tydeligere og tettere kobling til våre utdanningsområder og studieprogramråd. Vi ønsker flere RSA istedenfor ett overordnet, og med en tematisk organisering knyttet til 3 faglige felt.

Å forberede studentene på et arbeidsliv i kontinuerlig omstilling gjør vi gjennom å tilby relevante studieprogram med god forskningsbase. Men det handler også om å stimulere nysgjerrighet, samhandlingskompetanse og kritisk tenkning hos studentene våre. Vi sier at ved endt utdanning kan NTNU-studenten faget sitt, er mer nysgjerrig enn da hun begynte, og har gode verdier. Kvalifikasjonsrammeverkets krav til generell kompetanse angir krav her, men vi ønsker å utvikle vår institusjonelle tilnærming. Eksperter i Team (EiT) er et eksempel på et strategisk grep for å utvikle studentenes samarbeidskompetanse i tverrfaglig teamarbeid. EiT ble opprettet i 2001 etter innspill fra arbeidslivet, og er et obligatorisk emne på masternivå. (Det er det eneste emnet på NTNU som eies av rektor). EiT har vært en suksess, men vi skal ikke legge skjul på at det også har vært en krevende øvelse fra en institusjonelt perspektiv. For å forberede studentene våre best mulig på et arbeidsliv i kontinuerlig omstilling, ser vi at både innovasjon (nysgjerrighet) og spesielt kritisk tenkning/etisk refleksjon har potensial i dagens samfunn. «Ikke i stedet for solid fagkunnskap, men i samspill med solid fagkunnskap" som statsråden selv sier i sin invitasjon.

UTKAST

Frafall (spørsmål 5)

Det viktigste NTNU gjør for å forhindre uønsket frafall og øke gjennomstrømningen i våre utdanninger er å jobbe bredt for at studentene skal lykkes med studiene de har valgt. Det innebærer også arbeid med god informasjon i forkant av studievalg, støtte og tilrettelegging underveis i studiene og et kontinuerlig arbeid med å sikre god kvalitet og utvikling av både innhold og undervisnings- og læringsformer.

Vi har i mange år hatt stor oppmerksomhet på uønsket frafall og lav gjennomstrømning. Vi har lagt ned mye arbeid i å forhindre frafall og øke gjennomstrømmingen, og har signalisert tydelige forventninger til fakultetene om at dette arbeidet skal prioriteres. Analyser og iverksatte tiltak etterspørres i de årlige styringsdialogmøtene og utdanningsdialogmøtene med fakultetene. Som et ledd i det systematiske arbeidet med uønsket frafall og lav gjennomstrømning er analyser og oppfølging av tiltak på dette området også gjort til et sentralt tema i forbindelse med rapportering på resultatkvalitet i kvalitetsmeldingen.

UTKAST

Kartlegging av frafall

For å kunne iverksette riktige tiltak trengs informasjon på studieprogramnivå om hvorfor studenter velger å slutte eller bruker lengre enn normert tid på å fullføre studiene. Her bruker vi informasjonen vi får gjennom ulike evalueringer og generelle undersøkelser[2] samt NTNUs egne undersøkelser knyttet til kvalitet i utdanningen. For eksempel ble studenter som er forsinket bedt om å oppgi de viktigste årsakene til at studieprogresjonen ikke er gjennomført som forventet i forrige læringsmiljøundersøkelse (2015). De tre viktigste årsakene oppgis å være for liten egeninnsats (35 %), faglige utfordringer (32 %) og sykdom (30 %).

NTNU er i ferd med å ferdigstille en rapport om frafall i lektorutdanningen. Frafallet på lektorutdanningen er lavt sammenlignet med frafallet på sammenlignbare bachelorutdanninger, og dette kan forklares med at lektorstudentene som ikke slutter ser ut til å anse utdanningen som arbeidslivsrelevant. Nesten halvparten av frafallet skjer første studieår, og ytterligere 32 % slutter i løpet av 2.studieår.[3] Kun 20 % av de som faller av gjør det etter 120 avlagte studiepoeng. Mens en viss grad av frafall kan være et sunnhetstegn (prøving og feiling), vil frafall senere i studieløpet i større grad være knyttet til misnøye, mistrivsel, manglende mestringsevne eller andre faktorer som er problematisk for studenten, institusjonen eller samfunnet. Siden frafallet på lektorutdanningen i hovedsak dreier seg om de to første studieårene, konkluderer rapporten med at frafallet i like stor grad som et frafallsproblem (negative erfaringer med studiet) bør betraktes som et rekrutteringsproblem. De som slutter oppgir i hovedsak at de kom inn på et studium de hadde mer lyst til å studere, eller at de sluttet fordi de ikke ønsket å bli lærer. Når det gjelder frafall forårsaket av misnøye, er nest viktigste årsak til frafall er mistrivsel. Ensomhet som i at man mangler venner er av liten betydning blant de selvrapporterte årsakene. Som tiltak foreslår rapporten at studentene gis en følelse av hva det vil si å være lærer tidlig, slik at de som sannsynligvis vil falle fra lektorstudiet gjør det så tidlig som mulig. Arbeidsrelevant praksis kan være en måte å gjøre dette på. For å hindre

[2] Emne- og studieprogramevalueringer, kvalitetsmeldinger, FS-data, DBH-data og Studiebarometeret

[3] Gitt normal studieprogresjon.

frafall knyttet til mistrivsel og ensomhet, bør det etableres sosiale nettverk tidlig i studieløpet. I rekrutteringsfasen anses tydelig kommunikasjon om det faktiske innholdet i studiet og faktiske jobbmuligheter sentralt.

Høsten 2015 ble studiedata kartlagt og analysert ved Det humanistiske fakultet, med hovedvekt på frafall på bachelorutdanningene. Disse utdanningene har et betydelig frafall, og også her er frafallet størst etter ett eller to semester. Studentene som sluttet oppga flere årsaker til at de sluttet. De viktigste faktorene var «Studiet svarte ikke til forventningene mine», «Jeg var usikker på hvilke muligheter utdanninga kunne gi på arbeidsmarkedet» og «Jeg trivdes ikke sosialt». En del studenter oppga også at de fikk tilbud om plass på annet studium, eller at de i utgangspunktet ikke hadde planlagt å fullføre studiet. På spørsmål om hva studiestedet kunne ha gjort for å hindre frafall, er det stor variasjon i svarene, men faktorer som fremheves er endringer i det faglige opplegget, mer veiledning og mer fleksibilitet trekkes frem. I denne rapporten er konklusjonen at fakultetet i større grad bør tenke helhetlig rundt hva bachelorgraden skal inneholde og føre fram til og at det bør være særlig fokus på studiestart og 1. semester for å hindre uønsket fravær. Det bør også ses på undervisningens betydning for frafall. Samtidig vises det til at det er en klar sammenheng mellom frafall og lave karakterer fra videregående skole. Det er også en sammenheng mellom frafall og hvorvidt studiet var førstevalg eller ikke.

På Fakultet for teknologi ved tidligere HiST ble det i 2012 gjennomført en frafallsundersøkelse «Fakta om frafall», som resulterte i at det ble iverksatt tiltak for å forhindre frafall og som førte til at frafallet sank fra 18 % til 8 % i første studieår på ingeniørutdanningene(2015-tall). Prosjektet startet med en kartlegging av frafallet, for å kunne identifisere årsakene til frafallet for å kunne iverksette riktige tiltak. Bare 18 % av studentene som sluttet, oppga at dette skyldtes forhold på studiet. Undersøkelsen viste at den største utfordringen for studentene var matematikk. I tillegg viste undersøkelsen at frafallet skjer i første studieår (91 % av frafallet kom i første studieår og 60 % i første semester), og at mangel på studievenner og sosialt fellesskap var en viktig årsak til frafall. Dette gjaldt begge kjønn, men spesielt for kvinner på studieprogram der de var underrepresentert.

Tiltak for å forhindre uønsket frafall og øke gjennomstrømningen

Målrettet arbeidet med å øke gjennomstrømming og forhindre frafall skjer i stor grad i de enkelte studieprogram, ikke minst fordi det er stor variasjon mellom studieprogrammene når det gjelder årsaker til frafall, omfang av frafall, og om frafallet skjer tidlig eller sent i studiene. Vi har funnet det hensiktsmessig å skille tidlig frafall (frafall i løpet av oppstartsemesteret) fra annet frafall for bedre å kunne målrette tiltak.

En del studieprogram med utfordringer knyttet til tidlig frafall har innført spesielle tiltak for å lette førsteårsstudentenes tilpasning til studiehverdagen. Det legges vekt på rask integrering i faglig-sosiale sammenhenger, det fokuseres på tilhørighet og trivsel, og flere program har fått god tilbakemelding på ordninger med fast kontaktperson/mentor for studentene det første semesteret.

Når det gjelder arbeid for å redusere frafall og forbedre gjennomstrømning mer generelt er ulike tiltak prøvd ut. Vi ser at tett oppfølging og faste rammer rundt studentene fungerer bra, spesielt i

UTKAST

tilknytning til arbeidet med masteroppgaven. Vi ser også at etablering av studieprogramspesifikke arealer styrker klassefølelse og samarbeid blant studentene, og pilotforsøk med slike «programrom» har gitt positive effekter i form av redusert frafall og bedre faglige prestasjoner. Ellers vet vi at en del frafall og forsinkelser i studiet skyldes etterslep fra de første studieårene. Det er derfor viktig med fortsatt fokus på reduksjon av strykprosent i basisfagene og det er iverksett egne tiltak knyttet til noen slike fag.

En del studieprogram har gjort strukturelle endringer i emne- og programdesign for å tydeliggjøre relevans og øke studentens motivasjon. Eksempler er større emner og etablering av en sammenhengende rekke med emner i strenger eller kolonner som er relevante for valgt studieprogram gjennom de første semestrene. Dette styrker sosialiseringen av studentene inn i fagfeltet fra starten av.

Med utgangspunkt i funnene fra *Fakta om frafall* utviklet Fakultet for teknologi et sett av pedagogiske metoder som ble implementert i undervisningen, og satte i tillegg inn gode pedagoger i grunnlagsfagene og spesielt matematikk. Blant verktøyene var SRS (responsverktøy) og PeLe (Peer Learning Assessment System). I tillegg ble Flipped Classroom tatt i bruk. Videre ble det også benyttet studentassistenter som jobbet direkte med å kombinere det pedagogiske tilbudet og sosiale tiltak. Det er ved Fakultet for teknologi jobbet systematisk med studentmottak og det å skape gode klassemiljø, blant annet ved å støtte linjeforeningene, arrangere fadderuke, turer, lunsj, quiz, økt antall øvinger, gruppearbeid og sosial dag. I tillegg til dette, for å skape et bedre sosialt miljø for jenter, ble prosjektet «Jenter og teknologi» etablert. I prosjektet inngår både faglige og sosiale tilstelninger direkte rettet mot jenter, og prosjektet samarbeider tett med næringslivet. Senere er også andre prosjekt knyttet til studenter og læring igangsatt, som f.eks «Grep om egen læring». Dette prosjektet fokuserer på selvregulert læring hos studenter, ansatte og organisasjon, og setter læringsprosesser og studiekvalitet i vid forstand på agendaen. Flere prosjekt er under planlegging.

Øvrige tiltak knyttet til støtte og tilrettelegging for studentene handler blant annet om gode og hensiktsmessige veiledningstjenester som er synlige for studenten, universell utforming, og studentservice som tilbyr karriereveiledning, mestringsveiledning, tilretteleggingsveiledning for studenter med funksjonsnedsettelse mm. I tillegg arrangeres ulike kurs, f.eks. kurs i studieteknikk og motivasjon og kurs for studenter med lese- og skrivevansker.

Undervisningkompetanse og pedagogisk meritteringssystem (spørsmål 6)

Vi har flere tiltak for å styrke ansattes undervisningskompetanse. Tiltakene er tilpasset ulike grupper av ansatte.

- Pedagogisk utviklingsprogram (PEDUP) til nytilsatte i faste vitenskapelige stillinger som ikke innehar universitetspedagogisk basiskompetanse. Programmet har en arbeidsbelastning på ca. 100 timer. Med bakgrunn i veiledende retningslinjer vedtatt av styret i UHR er det igangsatt et arbeid med å utvide PEDUP til 150-200 timer. Der legges det blant annet opp til at deltakerne skal få en sterkere faglig tilknytning til egne fagmiljø. Større vekt på studentaktive læringsformer blant annet ved besøk i ulike miljøer og hospiteringsmuligheter. Styrke organisasjons- og endringskompetanse i tillegg til individuell pedagogisk kvalifisering. Legge til rette for en oppbygning av egen e-portfolio gjennom programmet som kan inngå i en pedagogisk meritering.

UTKAST

Påbyggingsmoduler som i større grad forankres på instituttene/fakultetene, for eksempel ved å utdanne kollegaveiledere som kan kvalifiseres til å veilede andre grupper.

- "Høgskolepedagogikk" (15 studiepoeng) for faglig ansatte uten pedagogisk formalkompetanse. Studiet har til hensikt å utvikle høgskoleansattes didaktiske undervisningspraksis og bidra til studenters faglige, sosiale og personlige læring og utvikling i et samfunn i utvikling. Målet er å gjøre kandidatene bevisste på didaktiske valg i undervisning og begrunnelse for disse.

- Dagskurs i universitetspedagogikk til ansatte i II-er stillinger eller mindre stillingskategorier Begge gruppene blir ved tilsetting pålagt å gjennomføre ovennevnte i løpet av en toårs periode.

- Midlertidig ansatte, som stipendiater, postdoktorer og forskere, er ikke pålagt å gjennomføre en pedagogisk opplæring før de gjennomfører sin undervisningsplikt, men det er utviklet et kurstilbud for denne gruppen som går over tre dager i tillegg en individuell tilbakemelding.

- Ingeniørped nasjonalt….*Tekst er under utarbeidelse.*

- Læringstøttesenteret…. *Tekst er under utarbeidelse.*

- Studenter med undervisningsoppgaver deltar i et Læringsassistentopplæringssystem (LAOS) på 25 timer. Et vedtak for å gjøre kurset obligatorisk for denne studentgruppen er på trappene.

- NTNU arrangerer fortløpende seminarer og workshops knyttet til undervisning, læring og vurdering i tillegg til andre tema som for eksempel mangfold og internasjonalisering. Den nasjonale konferansen Læringsfestivalen, som arrangeres av NTNU sammen med Norgesuniversitetet, har nye tilnærminger til undervisning og læring som tema. Under vårens konferanse stod studentaktiv læring og teknologi i fokus.

- NTNU har et etterspørselsbasert tilbud innenfor pedagogisk veiledningstjeneste som har til formål å tilby fagmiljøene bistand på ulike områder, så som individuell lærerveiledning, planlegging og trening i ulike pedagogiske metoder, utforming av undervisningsopplegg og kvalitetssikring av undervisning og læring.

Pedagogisk meritteringssystem

Et av tiltakene i NTNU Toppundervisning er utvikling av et pedagogisk meritteringssystem. En slik ordning skal motivere til og belønne den enkelte og fagmiljøenes innsats for å utvikle og heve undervisningskompetanse. En arbeidsgruppe bestående av representanter fra NTNU og UiT har utarbeidet forslag til et pedagogisk meritteringssystem. Dette beskriver blant annet ulike nivå av pedagogisk kompetanse, systematisert gjennom kriterier, dokumentasjonskrav og vurdering. Arbeidsgruppen foreslår at dokumentert kompetanse gir formell status og at det gis intensiver til individ og fagmiljø.

UTKAST

Ved fusjonen hadde NTNU samlet om lag 470 årsverk i universitetslektorstilling. Disse utgjør nær en fjerdedel av undervisnings- og forskningsårsverkene. Vi har nesten 80 årsverk i førstelektorstilling. Disse har en verdifull kompetanse som benyttes spesielt innen praksisnære utdanninger. Det nye NTNU har en økt portefølje av blant annet sykepleier- og lærerutdanninger. NTNU vil gjennom et pågående arbeid tydeliggjøre denne karriereveien førstelektor/dosent som et alternativ til førsteamanuensis/professor. Vi vil se dette i sammenheng med arbeidet med utvikling av en system for undervisningsmerittering.

NTNU skal nå ikke lenger lyse ut stillinger som førsteamanuensis *eller* førstelektor. Man skal ut fra ressurs- og kompetansebehov gjøre et bevisst valg av stilling ved utlysning. Førstelektor-stillingen innebærer en spesiell kompetanse på utdanningsområdet. Dagens kriterier gir stort rom for tolkning ved tilsetting og opprykk. En tydeligere innretting av kriteriene mot utøvelse og klarere dokumentasjonskrav, kan bidra til at utdanning vektlegges tydeligere ved rekruttering. Rapporten «Innsats for kvalitet» fra UiT og NTNU inneholder forslag på dette området.

Ved tilsetting av førsteamanuensis eller professor skal undervisning og forskning vektes likt. Praksisen fører likevel til at man først vurderer ut fra forskningsmeritter, og vurderer siden om man har nødvendige pedagogiske kvalifikasjoner. Tilsettingskriterier og -prosess kan endres blant annet gjennom rekkefølgen i vurdering og sammensetning av komiteer, slik at utdanning vektlegges tydeligere. Det vil være naturlig at universitetspedagogisk kompetanse inngår i de pedagogiske kommisjonene.

De gode eksemplene (spørsmål 7)

Tekst under utarbeidelse. Her kommer gode eksempler fra NTNU i Trondheim, Gjøvik og Ålesund.

Del 2:

Nasjonale utfordringer, rammevilkår og virkemidler (spørsmål 8, 9, 10)

Det er naturlig å ta utgangspunkt i egne erfaringer når NTNU skal peke på nasjonale utfordringer for å løfte kvalitet, og hvordan departementets styring og virkemidler på en bedre måte kan legge til rette for kvalitetsutvikling. Mange av de relevante erfaringene er løftet fram i første del av vårt innspill.

Vårt hovedbudskap er knyttet til det nasjonale og internasjonale virkemiddelapparatet for utdanning, og utvikling av pedagogisk og digitalt læringsmiljø i sektoren:

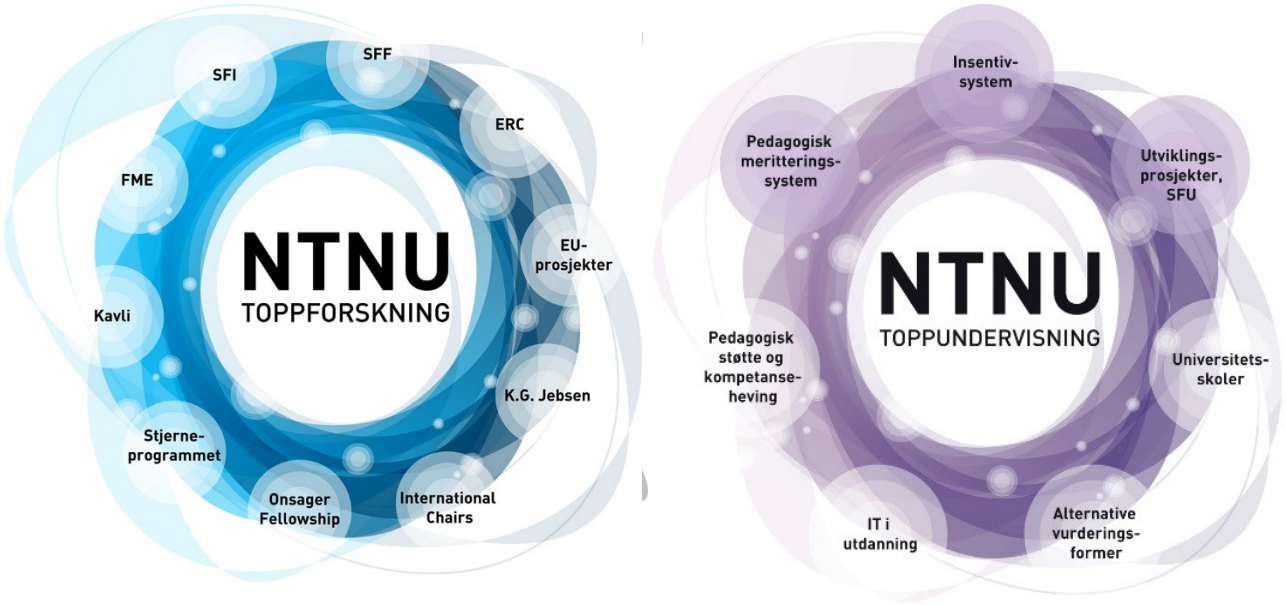
- ***Et styrket og koordinert nasjonalt og internasjonalt virkemiddelapparat***
- ***Et universitetspedagogisk kompetanseløft som forsterkes gjennom et meritteringssystem***
- ***Et nasjonalt løft for digitalisering***

Vi har i tillegg har noen innspill knyttet til departementets styring av sektoren som omhandler blant annet finansieringssystem og styringsparametere, rammeplaner, praksis, og endringer i lov og forskrift.

UTKAST

<u>Et styrket og koordinert nasjonalt og internasjonalt virkemiddelapparat for utdanning</u>

Det nasjonale virkemiddelapparatet på utdanningsområdet har potensial for videreutvikling. Figurene under illustrerer noe av dette poenget[4]. Forskningsområdet har betraktelig flere nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Utdanningsområdet har behov for å løfte seg fra et individuelt perspektiv til institusjonelle, nasjonale og internasjonale arenaer. For å komme dit er det behov for et styrket og koordinert nasjonalt og internasjonalt virkemiddelapparat for utdanning som støtter opp om institusjonenes kvalitetsarbeid. Det er et behov for at de insentivordningene som allerede eksisterer gjennomgås og koordineres, og at flere utviklingsmidler og konkurransearenaer etableres. Det vil blant annet si et styrket og utvidet Senter for fremragende utdanning (SFU) og en satsning på utdanningsforskning. Det er svært mye institusjonene kan gjøre hver for seg, men for at den institusjonelle satsingen skal bli slagkraftig, er det behov for nasjonale virkemidler.



NTNU er tilfreds med at ordningen med SFU har blitt permanent og styrket og at spesielle fagområder ikke favoriseres ved tildeling av senterstatus. Fra tidligere har sektoren minimumskrav til kvalitet å forholde seg til (NOKUT-forskriften). Ordningen med SFU har bidratt til at sektoren nå drøfter kriterier som kjennetegner fremragende utdanning. Kunnskapsdepartementets utdanningskvalitetspris bidrar til det samme. Departementet bør stimulere til ytterligere oppmerksomhet rundt gode og fremragende utdanninger og miljø som utvikler slik utdanning gjennom å etablere flere nasjonale konkurransearenaer for studieprogram, utdanninger og institusjoner som utmerker seg positivt når det gjelder kvalitet. Senter for fremragende forskning og utdanning (SFFU) bør vurderes som nytt virkemiddel. Forskningsrådet bør i større grad være en arena hvor det konkurreres om midler til forskning på hva som gir god læring på ulike fagområder. Det er behov for styrket forskning på utdanning.

[4] Det eksisterer for ordens skyld flere virkemidler enn vår figur Toppundervisning viser, men ubalansen er likevel tydelig.

Vi foreslår at det etableres en pris for årets beste gjennomførte prosjekt for innovative læringsarenaer og knytte det opp mot NOKUTs arrangementer og prisutdelinger. En slik pris vil skape oppmerksomhet rundt utforming av læringsareal og hvordan det kan bidra til å støtte studentenes læring. Den vil videre kunne vektlegge betydningen av at de fysiske omgivelsene inngår som verktøy for god læring og at vi ikke har svaret på de gode romløsningene og kontinuerlig må eksperimentere oss frem til fremtidens læringsarenaer.

Gjedrem og Fagernæs pekte blant annet på at det er for lite samarbeid og oppgaveløsning på tvers. Dette gjelder også for dagens ulike konkurransearenaer på utdanningsområdet; både Norgesuniversitetet (NUV), Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) og NOKUT lyser i dag ut midler til fremme av utdanningskvalitet. Utlysningene er ikke koordinert. Det er ulike søknadsprosedyrer, ingen timing på tid og ulike administrative systemer å forholde seg til. Spesielt oppleves det internasjonale virkemiddelapparatet som lite koordinert, eksempelvis hvordan Erasmus + og Horisont 2020 spiller sammen henholdsvis utdanning og forskning. Det er viktig at nasjonalt og internasjonalt virkemiddelapparat sees i sammenheng og koordineres bedre med forskningsområdet.

Et universitetspedagogisk kompetanseløft som forsterkes gjennom et meritteringssystem

Kvalitet henger sammen med kompetanse. Høye ambisjoner for utdanningskvalitet må kombineres med et universitetspedagogisk kompetanseløft som bidrar til at vi er i stand til å løfte kvaliteten ytterligere. UHRs veiledende retningslinjer for basiskompetanse i universitetspedagogikk er et steg i riktig retning, men ambisjonen må være å legge til rette for et løft som går ut over basiskompetanse og som tydelig gjenspeiler den fornying av utdanningene som er mulig når undervisning og læring digitaliseres. For å forsterke kompetanseløftet og belønne innsats for utdanning på lik linje med innsats for forskning har NTNU og UiT tatt initiativ til å utvikle et system for merittering. Vi viser her til vårt forslag til pedagogisk meritteringssystem omtalt i del 1 av vårt innspill. I første omgang finner vi det naturlig å jobbe videre med systemet for merittering i samarbeid med UiT. Utviklingen av et eventuelt nasjonalt meritteringssystem kan bli aktuelt på sikt. Et nasjonalt system vil få større gjennomslag blant annet ved at meritteringsstatus beholdes ved nasjonal mobilitet. Det kan også bidra til at motivasjonen for innsats for styrking av undervisningskompetansen får et nasjonalt løft. Det kan vurderes om man kan samarbeide nasjonalt om utvikling og gjennomføring av kompetanseheving.

Et nasjonalt løft for digitalisering av høyere utdanning

Offentlige dokument argumenterer for en bruk av digital teknologi som gir pedagogisk merverdi, åpner for nye arbeidsformer og samarbeid, arbeidslivsrelevans, internasjonal kontakt, digital kompetanse, tettere oppfølging og vurdering samt universell utforming[5]. Flere institusjoner slår seg nå sammen. Dette stiller forventninger til bruk av teknologi i flercampussammenhenger.

Likevel kan vi konstatere at sektoren så langt har introdusert bedre infrastruktur og basistjenester, mens de faglige utdanningsprosessene i mindre grad er berørt. Den digitale tilstandsrapporten viste

[5] Sett inn referanse

UTKAST

også at arbeidet med å endre utdanningsprosessene går sent; det er lite endring fra 2011 til 2014. MOOC-utredningen (NOU 2014:5) peker på at digitaliseringen av norsk høyere utdanning ikke har hatt høyt nok tempo og at gjennomføringskraften ved institusjonene har vært for svak. Dersom ansvaret plasseres hos institusjonene alene, mener MOOC-utvalget at utviklingen ikke vil gå raskt nok.

Vi ønsker derfor et nasjonalt løft som legger til rette for økt digitalisering gjennom nasjonale tiltak som støtter opp under institusjonenes eget arbeid. Nasjonale strategier og planer for hvordan sektoren bedre kan samordne sine digitale ressurser bør likeledes legges fram. KDs arbeidsgruppe for IKT-strategi og helhetlige løsninger vil sannsynligvis bidra med innspill til stortingsmeldingen på disse områdene.

Finansieringssystem og styringsparametere

Dagens finansieringssystem har sterke insentiver til kvantitet. Når det gjelder kvalitative mål, bidrar ikke finansieringssystemet i samme grad. I lys av våre innledende kommentarer om kvalitetsbegrepet i høyere utdanning er vår foreløpige konklusjon at dette krever andre styringsinstrumenter og tiltak. Vi ser at utviklingsavtalene som nå prøves ut *kan* være et godt virkemiddel i den sammenheng. Her er det en mulighet for å ha særlig oppmerksomhet på aspekter ved utdanningskvalitet som ikke så lett fanges av de kvantitative indikatorene. NTNU foreslår at den kommende stortingsmeldingen legger til rette for at utviklingsavtaler blir et velegnet instrument for å fremme kvalitet ved den enkelte institusjon. Vi har merket oss departementets understreking av at avtalene ikke skal gå på bekostning av institusjonenes autonomi. Erfaringer fra utprøvingsperioden må legges til grunn for videre arbeid med avtalene. Dersom utviklingsavtalene skal bli et sterkt insentiv for kvalitet, bør det vurderes å knytte midler til avtalene.

Departementet sier at målet med utviklingsavtalene er å medvirke til at institusjonene får en tydeligere profil og at det blir en bedre arbeidsdeling institusjonene imellom. Utviklingsavtalene vil på denne måten både knyttes til kvalitet i den enkelte utdanningsinstitusjon, men også til den nasjonale porteføljekvaliteten. Til det siste aspektet kan man tenke seg at departementet bruker styringen til å sikre at den nasjonale porteføljen dekker nasjonalt behov for kompetanse, altså ikke bare riktig kvalitet i utdanningene, men også riktige utdanninger. Departementet har allerede mekanismer som til en viss grad styrer den nasjonale porteføljeutviklingen, slik somkandidatmål for visse utdanninger. Det er viktig at denne dialogen er åpen og transparent, og ikke bare foregår mellom den enkelte institusjon og departementet.

Kunnskapsdepartementet (KD) er opptatt av at vi må arbeide systematisk med å redusere frafallet og styrke gjennomføringen. Denne oppfatningen deler vi, og det er gjort mye godt arbeid i sektoren. I del 1 har vi sagt noe om våre tiltak og trukket fram noen funn fra gjennomførte frafallsanalyser; frafall er et symptom, og årsakene er mange. Noen årsaker kan vi som institusjoner påvirke, andre er det mer krevende. Dette gjelder særlig frafall innenfor kategorien tidlig frafall. (I denne kategorien kan det også argumenteres for at et visst frafall er naturlig). Vi mener KD i sine styringsparametere bør vurdere om vi skal bevege oss bort fra måling av tidlig frafall, eventuelt ha flere målepunkt som grunnlag for tiltak og vurdering av effekt.

UTKAST

Det er i denne sammenheng viktig for oss å understreke at vi tar ansvar for våre studenter også tidlig i utdanningsløpet, men i lys av det fokus frafall har i en styringssammenheng er det viktig at debatten er nyansert, forskningsbasert, og ikke hindrer nasjonal mobilitet. Spørsmålet om frafall blir særlig sentralt når kandidatproduksjon vektlegges. Er det frafall om en student fullfører studiene ved en annen institusjon? Vi ønsker at KD i samarbeid med sektoren tar initiativ til et arbeid for et bedre kunnskapsgrunnlag på dette feltet.

Vi har avslutningsvis noen kommentarer knyttet til KD finansieringskategorier. Skillet mellom utdanningsområder med lite kostnadskrevende forelesningsundervisning og mer studentaktive læringsformer blir fremover mindre tydelig. Selv om det fremdeles vil være utdanninger som har høyere kostnader knyttet til for eksempel laboratorietung undervisning, er det mye som taler for at de fleste utdanningsområder fremover krever mye større grad av varierte undervisnings- og læringsformer med endrede krav til fysisk og digitalt læringsmiljø. Økt finansiering fra KD (høyere kategori) kan være et virkemiddel for å stimulere til slike undervisningsmetoder i utdanninger som er spesielt viktig for samfunnet og fremtidig produktivitet. I lys av frafallsdiskusjonen over, er tidlig innsats på lavere grads nivå også viktig.

UTKAST

Rammeplaner
Mange utdanninger er regulert gjennom nasjonale rammeplaner. I første rekke gjelder dette lærer, ingeniør og helse- og sosialfag. Ordningen med rammeplaner er i utgangspunktet tenkt som et grep for å sikre en grunnleggende harmonisering av faginnhold for tilsvarende utdanninger i universitets- og høyskolesektoren. Rammeplaner er også egnet til å fastsette minimumsnivåer for utdanning til yrker som krever autorisasjon. Noen miljø hos oss har gode erfaringer med rammeplaner. Vi ser imidlertid at rammeplaner også gir noen uønskede konsekvenser. Rammeplanene gir lite manøvreringsmonn for læresteder som ønsker å gi sin institusjonelle profilering i studieprogrammene. Rammeplaner med høyt detaljeringsnivå kan også bli for statiske, og dermed redusere mulighetene for endring.

Med unntak av sykepleierutdanningen, som fikk sin siste rammeplanrevisjon i 2008, har eksempelvis de fleste av våre helsefagutdanninger nasjonale rammeplaner fra 2005. Meld. St. 13 (2011 – 2012) *Utdanning for Velferd*, pekte på viktige utfordringer våre utdanninger sto overfor. Det er i den forbindelse gitt signaler om at ordningen med rammeplaner og forskrift ville bli erstattet av et nytt system for styring av de helse- og sosialfaglige profesjonsutdanningene. Dette er fortsatt ikke avklart.

Nødvendig koordinering av innhold i utdanning skjer i dag også uten nasjonal regulering. Noen av våre profesjonsutdanninger, eksempelvis medisin og sivilingeniør, har aldri har vært styrt av rammeplaner. (Det kunne vært naturlig at de faglige rådsorganene under Universitets- og høgskolerådet hadde en koordinerende rolle også for dagens rammeplanstyrte utdanninger.)

KD bør ta initiativ til at ordningen med nasjonale rammeplaner diskuteres. Hvis de skal beholdes må det som et minimum sikres at de revideres i en takt som gjør at viktige samfunnsendringer fanges opp.

Praksisplasser

Vi har tidligere løftet fram praksis som et viktig grep for å sikre relevans. I den sammenheng ønsker vi å løfte fram mangelen på tilgjengelige praksisplasser. Det er et stort dilemma at studier med svært gode søkertall ikke kan ta opp flere studenter på grunn av mangelen på praksisplasser, spesielt på områder hvor det er et stort behov for arbeidskraft.

Det er behov for sterkere nasjonal styring for å sikre tilgang til praksisplasser for studier med krav til praksis. Styringsmekanismene må i større grad ta hensyn til behovet for rekruttering nasjonalt. Langsiktige og gjensidig forpliktene avtaler mellom partene må på plass, veiledningskompetansen i arbeidslivet økes, og økonomiske insentiver for arbeidsgivere kan være aktuelt. Forpliktelsen til å ta imot studenter til opplæring må være lik uavhengig av sektor, kommunal eller statlig og reguleres gjennom lov, og finansiering av praksisopplæring må sikres og synliggjøres. Selv om årsakene til manglende kapasitet er noe ulik for de ulike utdanningene, ønsker vi at disse viktige prinsippene finner en sektorovergripende løsning.

Et mulig eksempel på insentiv for arbeidsgiverne er at det legges til rette for praksissamarbeid med arbeidslivet gjennom eksempelvis Skattefunn-ordningen. I dag bidrar Skattefunn-ordningen med finansiering (skattefradrag) når bedrifter skal utvikle en ny eller bedre vare, tjeneste eller produksjonsprosess. Studentinvolvering og praksis kan være ressurskrevende å håndtere både for bedrifter og utdanningsinstitusjoner, men samfunnet får mye positivt igjen for denne involveringen. Ved å inkludere studentpraksis i Skattefunn-ordningen vil man stimulere til kvalitet. Skattefunnordningen vil fortsatt kunne ha de samme mål i forhold til å bidra til å utvikle varer, tjenester eller produksjonsprosess, men i tillegg vil de også kunne bidra til å utdanne en fremtidig kandidat. Ordningen bør gjøres kjent blant potensielle arbeidsgivere.

Studentenes rammebetingelser

Vi har høye ambisjoner på studentenes vegne og studentene har høye ambisjoner på egne vegne. Dersom vi skal lykkes med vår felles ambisjon, må studentene gis rammebetingelser som gjør det mulig å være heltidsstudent. Dagens studiestøtte er på et nivå som leder mange studenter ut i deltidsarbeid. Norsk Studentorganisasjon viser til at seks av ti norske studenter er avhengige av deltidsarbeid for å få økonomien til å gå opp. Andre er igjen avhengige av støtte fra foreldre for å kunne leve gjennom studietiden. Dette ser vi også i Studentenes helse- og trivselsundersøkelse (SHoT) fra 2014, der 32 % oppgir at de er økonomisk sårbare. Slik skapes det et skille mellom studentene basert på økonomisk bakgrunn. Det er riktig å stille høye krav til studentene, men disse skal være faglige, og ikke økonomiske. For at studenter og institusjoner skal lykkes med våre felles ambisjoner mener vi at studiestøtten bør økes til et nivå som tilsvarer 1,5 G.

Samtidig er det viktig å understreke at rammebetingelsene må utformes slik at den store og økende studentgruppa som ikke studerer på heltid, også gis muligheter til å oppfylle egne ambisjoner. Diversiteten i studentpopulasjonen tilsier at høyere utdanning også må tilrettelegge for å stille krav til dem som velger å studere på deltid. En stor andel av disse er etablert med familie, arbeid og bosted. De er derfor tilbøyelig til å velge tilrettelagte studieløp, hvor en kan kombinere deltidsstilling med studier og etablert bosted. Dette utfordrer UH-sektoren til å lage undervisningsdesign som

UTKAST

møter målgruppen, og tilrettelegge for økt kompetanseutvikling i regioner uten etablerte utdanningsinstitusjoner. Studieløp kan designes som heltidsstudier, deltidsstudier og fleksible heltid- og deltidsstudier. Vi foreslår derfor at departementet vurderer hvor velegnet styringsparameteret gjennomføring på normert tid er som mål for høy kvalitet for alle studentgruppene.

Lov og forskrift

Det pågår en revidering av universitets- og høyskoleloven samt forskriftene til loven (studiekvalitetsforskriften og studietilsynsforskriften). Begrunnelsen for dagens endringer er kvalitetsheving. Vi viser i den forbindelse til våre høringssvar til UH-loven og KDs studiekvalitetsforskrift, men ønsker å trekke fram følgende innspill:

- Sektoren preges av utydelig begrepsbruk. Eksempler på begreper som ofte brukes om hverandre og med skiftende innhold er: studietilbud, studier, utdanning, studieprogram, studieretning, studieløp og studentgruppe. Det oppstår som resultat uklarheter med hensyn til hva KD og NOKUTs krav refererer til. Dette er spesielt utfordrende i en tilsynssammenheng. KD bør ta initiativ til en gjennomgang av begrepsbruken i sektoren.
- «NTNU opplever at det er elementer i høringsbrevet som står i et visst spenningsforhold. I høringsbrevet står det under punkt 3.1:" Etter universitets- og høyskoleloven ligger ansvaret for utdanningskvaliteten til den enkelte utdanningsinstitusjon. NOKUTs rolle er blant annet å kontrollere om institusjonene etterlever lovens krav.» At NOKUT i større grad skal «drive tilsyn med den faglige aktiviteten» vil kunne oppleves som i strid med institusjonenes autonomi.»

Universitets- og høyskolerådet har nylig fastsatt veiledende retningslinjer for bruk av eksterne sensorer. Vi anser bruk av eksterne sensorer som et viktig bidrag til å harmonisere karakterbruken og utvikle kvaliteten i studiene. Strukturreformen vil imidlertid føre til at det blir mer utfordrende å skaffe eksterne sensorer da sensorer som tidligere var eksterne blir interne når institusjoner fusjonerer.

NTNU legger til grunn at kjønnspoeng alene ikke medfører likestilling. Vi arbeider strategisk med å rekruttere jenter til mannsdominerte utdanninger uavhengig av kvoteringsordning og understreker viktigheten av dette arbeidet. Likeså erkjenner vi behovet for tilsvarende satsning for å rekruttere menn til yrker hvor kvinner er overrepresentert. NTNU merker seg Stortingets behandling av Meld. St. 7 (2015-2016), Innst. 228 S (2015-2016) *Likestilling i praksis - Like muligheter for kvinner og menn* og har stilt seg positiv til å være vertskap for en nasjonal satsning i å rekruttere menn til utdanninger hvor det tradisjonelt har vært kvinnedominans. Vi er allerede vertskap for tilsvarende satsning av jenter til realfag og teknologi. Etter at fusjonen har vi nå utdanninger hvor menn er sterkt underrepresentert både i tradisjonelle høyskoleutdanninger, så vel som innen enkelte femårige utdanningsløp. Både innen sykepleie, de øvrige helse- og sosialutdanningene og grunnskolelærerutdanningen er NTNU er stor nasjonal aktør.

Læringsmiljø er ikke en del av statsrådens faktorer for utdanningskvalitet. Utvikling av et godt læringsmiljø i bred forstand er viktig, og læringsmiljøarbeidet står sentralt i vårt kvalitetsarbeid. Læringsmiljøarbeidet er blitt en så integrert del av vår virksomhet at vi ikke nødvendigvis ser hensikten med å isolere dette rent organisatorisk til et lovpålagt utvalg som nå kan synes å ha utspilt

UTKAST

sin rolle. Studentenes innflytelse ivaretas i organer hvor beslutninger faktisk fattes, jf. LMUs rolle som kun et rådgivende organ. Til tross for at LMU er det eneste utvalget hvor studenter utgjør halvparten av sammensetningen, opplever vi likevel lavt studentengasjement knyttet til å delta aktivt i LMU.

Vi er bedt om å se vårt innspill i sammenheng med innspillene vi ga i Humaniorameldingen. Vi har i del 1 vist til vårt innspill for utdyping av enkelte tema, men ønsker avslutningsvis å trekke fram følgende fra vårt innspill til Humaniorameldingen:

- Vi ber KD fjerne hindringer for nasjonalt samarbeid innenfor utdanning
- Vi ber om at KD iverksetter en fremmedspråksatsing for å få styrket kompetansen i fremmedspråk.
- Vi ber KD utarbeide nasjonale krav som må fylles for å få tittelen *Universitetsskole*.

UTKAST

Med vennlig hilsen

Gunnar Bovim

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S-sak 44/16

26.05.2016
Saksansvarlig: Kari Melby
Saksbehandler: Morten Størseth

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: *Bedre sammen* - Felles styrefremlegg ved NTNU og SINTEF

Tilråding:

1) Styret stiller seg bak analysen og tiltakene fra Bedre sammen-prosjektet.
2) Konsernsjef/rektor bes holde styret orientert om framdrift i implementeringen av prosjektet

---

Bakgrunn

(Saken er en direkte oppfølging av NTNUs styresak 25/14 fra 1. oktober 2014; «Bedre sammen» - Utredning om samarbeidet mellom NTNU og SINTEF, og SINTEFs styresak 14/48 fra 22. oktober 2014; Mandat "SINTEF og NTNU – bedre sammen".)

Et velfungerende samarbeid mellom NTNU og SINTEF er viktig for institusjonene selv, men også for næringsliv og offentlig forvaltning. Styrene ved NTNU og SINTEF har derfor bedt om en evaluering av samarbeidet i et felles prosjekt – *Bedre sammen*. Ifølge mandatet er hensikten å utrede hvordan institusjonene best oppnår økt kvalitet i forskning og større kraft i internasjonal konkurranse om forskningsmidler og oppdrag fra nasjonalt og internasjonalt næringsliv.

En felles prosjektgruppe ble satt ned i oktober 2014 for å evaluere samarbeidet og foreslå tiltak for å bedre samhandlingen som grunnlag for neste generasjon strategier for fellesskapet. Formålet er å videreutvikle samarbeidet basert på beste praksis. Det lå til mandatet å vurdere ulike scenarier fra bedre samarbeidsstrukturer lokalt i fagmiljøene til tettere integrasjon mellom organisasjonene. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) har evaluert kvalitative sider ved samarbeidet. NIFU har intervjuet aktører innenfor eller i tilknytning til etablerte samarbeidsarenaer som Gemini-sentra, SFI, FME og EU-prosjekter, avgrenset til fagområdene energi, materialer og IKT.

Prosjektgruppa har levert tre delrapporter i tillegg til en oppsummerende hovedrapport:

- Delrapport 1: Fakta om samarbeidet – omfatter en beskrivelse av utviklingen av samarbeidsrelasjonen, og har ellers delkapitler om formalisering av samarbeidet, samarbeidet i tall, etablerte samarbeidsarenaer, og fagevalueringenes tilbakemeldinger.
- Delrapport 2: NIFUs dybdestudie – omfatter funn fra case-studiene pluss anbefalinger.
- Delrapport 3: Kvalitative analyser – omfatter drøfting av senterledelse (SFF, SFI og FME), og samarbeid om EU-forskning, infrastruktur og doktorgradsutdanning.

NTNUs og SINTEFs ledelse er av den oppfatning at prosjektgruppa har svart på sitt mandat, og slutter seg til de foreslåtte mål og tiltak.

Det operative ansvar for implementering av tiltakene vil ligge på ulike nivåer i organisasjonene, men NTNUs og SINTEFs ledelse vil ta det overordnede ansvaret, og forankre implementeringen i felles toppledermøte.

NTNUs og SINTEFs ledelse vil utforme en konkret implementeringsplan som skal effektueres innenfor rammen av ett år fra styrebehandling. Planen skal angi klare prioriteringer, eventuelle kostnadsoverslag og tidsfrister.

NB: Dette er et felles styrefremlegg for NTNU og SINTEF.

Vedlegg: Hovedrapport

Bedre sammen

Et felles prosjekt for bedre samhandling mellom NTNU og SINTEF

Hovedrapporten

Mai 2016

Prosjektgruppen består av:

Prorektor Kari Melby, prorektor Johan Hustad og prodekan forskning Tor Grande, NTNU

Adm. direktør Inge Gran, konserndirektør Hanne Rønneberg, og konserndirektør Ernst Kristiansen, SINTEF

Sekretariat: Morten Størseth, NTNU, og Gunnar Sand, SINTEF

Innholdsfortegnelse

Innledning

Om mandat, leveranser og implementering Side 3

Del 1: Prosjektgruppas vurderinger og anbefalinger

1.1 Prosjektgruppas vurderinger Side 5

1.2 Prosjektgruppas anbefalinger Side 8

1.2.1 Strategisk samhandling Side 8

1.2.2 Kulturbyggende tiltak Side 9

1.2.3 Samarbeid om Gemini-senter Side 10

1.2.4 Samarbeid om forskningssenter Side 11

1.2.5 Samarbeid om EU-forskning Side 12

1.2.6 Samarbeid om forskerutdanning Side 13

1.2.7 Samarbeid om infrastruktur Side 14

1.2.8 Signaler til myndighetene Side 15

1.2.9 Vurderinger av organisatoriske tiltak Side 17

Del 2: Fakta om samarbeidet (utdrag fra delrapport 1)

2.1 Utviklingen av samarbeidsrelasjonen Side 18

2.2 Formalisering av samarbeidet Side 19

2.3 NTNU/SINTEF – samarbeidet i tall Side 20

2.4 Samarbeidsarenaer mellom NTNU og SINTEF Side 23

2.5 Fagevalueringenes tilbakemeldinger Side 25

Del 3: NIFUs dybdestudie (utdrag fra delrapport 2)

3.1 Funn fra case-studiene Side 26

3.2 NIFUs – anbefalinger Side 28

Del 4: Kvalitative analyser (utdrag fra delrapport 3)

4.1 Ledelse av forskningssentra – SFF, SFI og FME Side 30

4.2 NTNU og SINTEF sammen i EU-forskningen Side 31

4.3 Strategisk samarbeid om infrastruktur Side 32

4.4 Samarbeid om doktorgradsutdanning Side 33

Innledning

Mandat og bakgrunn

Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF går tilbake til opprettelsen av SINTEF som NTHs oppdragskontor i 1950. Med årene har institusjonene utviklet et partnerskap som er kjent og anerkjent også internasjonalt, og de er blitt hverandres viktigste forskningspartnere.

Et velfungerende samarbeid er viktig for institusjonene selv, men også for næringsliv og offentlig forvaltning. Styrene ved NTNU og SINTEF har derfor bedt om en evaluering av samarbeidet i et felles prosjekt – *Bedre sammen*. Ifølge mandatet er hensikten å utrede hvordan institusjonene best oppnår økt kvalitet i forskning og større kraft i internasjonal konkurranse om forskningsmidler og oppdrag fra nasjonalt og internasjonalt næringsliv.

En felles prosjektgruppe ble satt ned i oktober 2014 for å evaluere samarbeidet og foreslå tiltak for å bedre samhandlingen som grunnlag for neste generasjon strategier for fellesskapet. Formålet er å videreutvikle samarbeidet basert på beste praksis. Det lå til mandatet å vurdere ulike scenarier fra bedre samarbeidsstrukturer lokalt i fagmiljøene til tettere integrasjon mellom organisasjonene.

Gruppen ble ledet av prorektor Kari Melby, NTNU, og adm. direktør Inge Gran, SINTEF Energi. For øvrig deltok prorektor Johan Hustad og prodekan for forskning Tor Grande fra NTNU, og konserndirektørene Hanne Rønneberg og Ernst Kristiansen fra SINTEF. Morten Størseth, NTNU, og Gunnar Sand, SINTEF, var sekretærer for arbeidet.

Den kvantitative delen av utredningen er utført internt, og omfatter kartlegging av prosjektvolum, sentersamarbeid, økonomi, laboratorier, publisering og møteplasser. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) har evaluert de kvalitative sidene ved samarbeidet. NIFU har intervjuet aktører innenfor eller i tilknytning til etablerte samarbeidsarenaer som Gemini-sentra, SFI, FME og EU-prosjekter, avgrenset til fagområdene energi, materialer og IKT.

Leveranser

Prosjektgruppa har levert tre delrapporter i tillegg til den oppsummerende hovedrapporten:

Delrapport 1: Fakta om samarbeidet – omfatter:

- Utviklingen av samarbeidsrelasjonen
- Formalisering av samarbeidet
- NTNU/SINTEF – samarbeidet i tall
- Samarbeidsarenaer mellom NTNU og SINTEF
- Fagevalueringenes tilbakemeldinger

Delrapport 2: NIFUs dybdestudie – omfatter:

- Funn fra case-studiene
- NIFUs anbefalinger

Delrapport 3: Kvalitative analyser – omfatter:

- Ledelse av forskningssentra – SFF, SFI og FME
- NTNU og SINTEF sammen i EU-forskningen
- Strategisk samarbeid om infrastruktur
- Samarbeid om doktorgradsutdanning

Hovedrapporten inneholder en syntese av materialet i delrapportene.

Begrenset høring

Hovedrapporten ble sendt på en begrenset høring i april 2016. Høringen omfatter ledergruppene i SINTEFs institutter og NTNUs fakulteter. Etter en samlet vurdering har prosjektgruppa valgt å gjøre noen mindre justeringer i teksten, men ingen av dem er substansielle i den betydning at meningsinnholdet er endret. I hovedsak representerer endringene nyanser i fremstillingene som skal bidra til at budskapene blir klarere. Tilbakemeldingene fra organisasjonene ga viktige bidrag til hvordan samarbeidet kan utvikles og styrkes og vil bli brakt videre i implementeringen.

Implementering

Prosjektet *Bedre sammen* leverer sin endelige hovedrapport til konsernsjef Alexandra Bech Gjørv og rektor Gunnar Bovim i mai 2016. Rapporten skal behandles i NTNUs og SINTEFs styrer i løpet av juni. Et viktig ledd i implementeringen vil være felles dekan/direktør-møte tidlig på høsten 2016.

Bedre sammen foreslår mål og anbefaler tiltak innenfor åtte områder:

- Strategisk samhandling
- Kulturbyggende tiltak
- Samarbeid om Gemini-senter
- Samarbeid om forskningssentra – SFF, SFI og FME
- Samarbeid om EU-forskning
- Samarbeid om forskerutdanning
- Samarbeid om forskningsinfrastruktur
- Signaler til myndigheter

Det operative ansvaret for implementering av tiltakene vil ligge på ulike nivå i organisasjonene. Noen av tiltakene vil også være tematisk avgrensete, og vil følgelig gjelde bare deler av virksomhetene:

- Øverste ledernivå i institusjonene vil måtte ha et overordnet ansvar for strategisk samhandling, kulturbyggende tiltak og signaler til myndigheter. Ledere på lavere nivå vil måtte ha det operative ansvaret for å etablere strategiske møteplasser og bygge god kultur for samhandling.
- Øverste ledernivå vil også måtte ha et overordnet ansvar for tiltak relatert til Gemini-samarbeidet. Gemini-sentrenes styringsgruppe kan gis ansvaret for å implementere endringer som kommer som resultat av evalueringen.
- Dekan-/direktørnivået vil ha ansvaret for tiltak relatert til samarbeid om forskningssentra, forskerutdanning og EU-samarbeid. Når det gjelder EU-samarbeid anbefaler prosjektgruppa at det opprettes et felles EU-forum som får i oppgave å implementere tiltakene.
- Ansvaret for tiltak relatert til forskningsinfrastruktur kan legges til det samarbeidsforum for infrastruktur som allerede er i arbeid.
- På flere områder kan det være hensiktsmessig å etablere pilotprosjekter for å styrke strategisk samarbeid mellom SINTEF og NTNU. Prosjektgruppa anbefaler å etablere piloter rettet mot EU-finansierte prosjekter. Andre områder som kan prioriteres er havrom og helse/velferd.

Implementeringen av *Bedre sammen* kan på denne måten gjøres som distribuerte aksjoner innenfor hvert av de åtte områdene. Resultatene rapporteres til NTNUs og SINTEFs felles topplederm øte.

Prosjektgruppa foreslår at det utformes en konkret plan for implementering innenfor rammen av ett år fra styrebehandling. Planen bør angi klare prioriteringer, eventuelle kostnadsoverslag og tidsfrister. Hver organisasjon bør utpeke en medarbeider som er ansvarlig for framdrift og rapportering i dialog med linjeledelsen. Resultatene rapporteres til NTNUs og SINTEFs månedlige felles topplederm øte.

1. PROSJEKTGRUPPAS VURDERINGER OG ANBEFALINGER

1.1 Prosjektgruppas vurderinger

Prosjektgruppa konstaterer at samarbeidet mellom NTNU og SINTEF har vært en suksess. Ifølge NIFU er NTNU og SINTEF anerkjent som et kraftsentrum av forskningspolitiske myndigheter, norsk næringsliv og samfunnet for øvrig. Når styrene likevel har bedt om en evaluering av samarbeidet er det fordi institusjonene har potensial for å samarbeide enda bedre. Utviklingstrekk innenfor og utenfor institusjonene har dessuten bidratt til å endre noen av forutsetningene for samarbeidet.

1.1.1 Suksesshistoriene

66 års samhandling har bidratt til å bygge formidable verdier for det norske samfunn. Institusjonene har utviklet seg i takt med norsk industri, hvor styrkeområdene reflekterer industriens behov for kompetanse. Ambisjonen er å videreføre relasjonen og rollene inn i fremtiden.

Norge var gjennom en sterk industriell vekst de første tiårene etter annen verdenskrig. Forskningsmiljøene i Trondheim var strategiske partnere i en tid hvor grunnlaget for Norges velferd og rikdom ble lagt. Tidlige, banebrytende forskningsområder var automatisering og datateknologi, koblet mot testing og modellering i laboratorier. Utbygging av vannkraft, nye teknologier for metallurgisk- og prosess-industri og for maritim sektor ble hovedsatsinger, hvor NTH, SINTEF og SI (Sentralinstitutt for industriell forskning, senere del av SINTEF) spilte vesentlige roller.

Da Norge fant olje på 1960-tallet bygget NTH på rekordtid opp en petroleumsutdanning, basert på kompetanse fra maritime, materialtekniske og konstruksjonstekniske fagmiljøer. SINTEF fulgte opp og ble en utviklingspartner for norske og internasjonale oljeselskaper. Petroleumsforskning vokste til å bli SINTEFs største og viktigste forretningsområde, og er det fortsatt.

Også andre maritime næringer hadde NTH/NTNU og SINTEF som utviklingspartnere. Havbruk vokste frem som en teknologisk avansert næring som skulle bli større enn tradisjonelle fiskerier. Offshore vindkraft ble utviklet i samarbeid mellom energimiljøene og den maritime kunnskapsbasen, ispedd atskillig IKT-kompetanse. Laboratoriene spilte en vesentlig rolle og gjør det fortsatt. Oppbyggingen av et Ocean Space Center viser vei inn i fremtiden, men viser også de lange linjene i en satsing på havrommet, som har stått på kartet siden forskningsinstitusjonene i Trondheim ble opprettet.

Også i et fremtidsperspektiv spiller NTNU og SINTEF på lag med næringsliv og samfunn. Nye muliggjørende teknologier som bioteknologi og nanoteknologi, i samspill med materialteknologi og IKT, åpner nye muligheter som vil gi konkurransefortrinn for neste generasjon næringsliv.

1.1.2 Samfunnsoppgaven

Mye av grunnlaget for NTNUs og SINTEFs formålsparagrafer og samfunnsoppgaver er hentet fra tankegodset rundt den norske kunnskapsallmenningen. Norge er et lite land med små ressurser som må bruke ressursene med omhu. Næringslivet overlever bare der hvor Norge er like god eller bedre enn konkurrentene. Kunnskapsallmenningen, bestående av universiteter, institutter og nasjonale laboratorier, anses som fellesressurser som må mobiliseres som virkemidler for næringspolitikken.

NTH og SINTEF, sammen med partnere i næringsliv og offentlig forvaltning, utviklet på 1980- og 90-tallet en innovasjonsmodell basert på et tett samspill mellom utdanning, forskning, myndigheter og næringsliv, kalt *trekantmodellen.* Her bygges generisk kunnskap samtidig som det utvikles løsninger og teknologier som tilhører de virksomhetene som investerer i forskningen. Modellen kan karakteriseres som en ikke-lineær, åpen innovasjonsmodell. Produktene er kunnskap, kompetanse og kandidater.

Innovasjon som fagområde fikk stor oppmerksomhet både i NTNU og SINTEF. Her kom de samfunnsfaglige miljøene på banen. Vi fikk en anerkjennelse av at kunnskapsintensivt næringsliv

spiller sammen med forskning og utdanning i et finstemt system for kunnskapsproduksjon, utvikling, verdiskaping og innovasjon. Med dette kom også en erkjennelse av at forskningsmiljøer ikke kan videreutvikles uten nær kobling til krevende kunder som representerer faglige utfordringer.

Forskningsmiljøene i Trondheim deltok også på andre samfunnsfaglige områder som har satt sitt preg på utviklingen av nasjonen. Arbeidslivsforskningen ved NTNU og SINTEF, fra 1970-årene og fremover, har gitt resultater som ligger innebygd i den "nordiske samarbeidsmodellen". Forskning på sikkerhet, spesielt etter de store ulykkene i petroleumsvirksomheten på 1970-tallet, var også banebrytende, og har bidratt til et sikkerhetsregime som har redusert risikoen offshore betraktelig.

1.1.3 Sammenfallende strategier

NTNU og SINTEF har sammenfallende visjoner og satsingsområder. Verdiskapingen i samfunnet og løsninger på vår tids store utfordringer er del av samfunnsoppdraget hos begge. Tematiske satsingsområder er tuftet på norske styrkeområder og omfatter energi, havrom, helse og velferd og muliggjørende teknologier. Felles forskningsinfrastruktur muliggjør store løft, til glede også for næringsliv og kandidater. Ungdom med høye vitenskapelige ambisjoner og som er nysgjerrige på omverden får mulighet til trening i vitenskap som kombinerer laboratoriearbeid med teori.

NTNU og SINTEF har ulike aktivitetsprofiler, roller og rammebetingelser i samfunnet. NTNUs tyngdepunkt ligger nærmere grunnleggende forskning enn SINTEF, men skillene er ikke alltid skarpe. Det finnes gråsoner hvor begge opererer, og begge til en viss grad skal operere.

NTNUs strategiplan vektlegger høy kvalitet i forskning som grunnlag for banebrytende innovasjoner, stor faglig bredde, forskningsbasert utdanning, interaksjon med næringsliv og økonomisk handlingsrom. SINTEF vektlegger høy kvalitet i forskning, innovasjon og nyskaping for kunder og samfunn, god forskningsinfrastruktur, god økonomi og profesjonalitet i gjennomføring av prosjekter.

1.1.4 Styrken i samarbeidet

Forutsetningen for en god samarbeidsrelasjon er at den gir merverdi for begge parter – på institusjons-, gruppe- og individnivå. NIFU beskriver styrken i samarbeidet langs flere dimensjoner:

Den historiske relasjonen: Bygger på en grunnleggende intensjon om samarbeid. Partene kjenner hverandre godt og har utviklet en rekke formelle og uformelle arenaer for samhandling. Det har skapt en unik plattform for å mobilisere til felles aktivitet og gode faglige resultater.

Geografiske nærhet: Muliggjør daglig kontakt og felles utnyttelse av fysiske ressurser, som igjen har betydning for utvikling av personlige og faglige relasjoner. Personer som kjenner begge institusjoner og kanskje har jobbet for begge fungerer ofte som broer i samarbeidet.

Komplementaritet: Et gjennomgående funn hos NIFU er at godt samarbeid bygger på komplementaritet i kompetanse, roller og ressurser. Samarbeid kan også være motivert av å oppnå økt kritisk masse, eller av en arbeidsdeling som gjør at fellesskapet dekker bredere forskningsfelt.

Fleksibilitet: Sammen er NTNU og SINTEF stabil og langsiktig, men også dynamisk og fleksibel. NTNU bidrar til langsiktig kompetansebygging mens SINTEF kan snu seg raskt etter markedet.

Attraktive miljøer: Store, konkurransedyktige fagmiljøer gjør Trondheim attraktiv for forskere.

Samarbeid i prosjekter: NIFU karakteriserer prosjektsamarbeidet som en grunnstolpe i relasjonen.

Samarbeid med industrien: Samarbeid gjør fagmiljøene til bedre partnere for næringslivet. Sammen tilfører vi teknologi og kompetanse som kan bidra til innovasjon og verdiskaping.

Samarbeid om laboratorier: NIFUs fremhever at vi sammen kan utvikle og opprettholde kostnads-effektive laboratorier av høy kvalitet. Prosjekt- og laboratoriesamarbeidet er gjensidig forsterkende ved at laboratorier er viktig for prosjekttilgang og prosjektporteføljen er viktig for laboratorietilbudet.

Samarbeid om utdanning: Skjer ofte innenfor rammen av felles prosjekter, men også gjennom II'er-stillinger og bidrag fra SINTEF-forskere i undervisning og veiledning. For NTNU er bidrag fra SINTEF verdifullt av kapasitetshensyn, for SINTEF er studentene en rekrutteringsbase.

1.1.5 Suksesskriterier

NIFU finner store variasjoner i samarbeidet, men peker på noen karakteristiske suksesskriterier:

Likevekt mellom miljøene - både i antall deltagere og representanter i ledelsesfunksjoner.

Likeverdighet mellom partene - innebærer både at man anerkjenner hverandres kompetanse og bidrag og opplever et gjensidig behov for samarbeid, dvs en «vinn-vinn-situasjon».

Formelle og uformelle møteplasser - sikrer regelmessig kontakt og dialog. Bidrar til gjensidig forståelse for hverandres virksomhet, rammebetingelser og organisasjonskultur.

Klare omforente mål - bidrar til samhold, felles engasjement og retning i samarbeidet.

Klar rolle- og arbeidsdeling - forhindrer spenninger knyttet til å «tråkke i hverandres bed».

Kryssende institusjonstilhørighet – er et sentralt kjennetegn ved integrert samarbeid.

Personlige relasjoner – gode faglige og personlige relasjoner og gjensidig respekt og tillitt bidrar til et balansert samarbeid, med en åpen dialog om utfordringer og vilje til å finne pragmatiske løsninger.

1.1.6 Utfordringer i samarbeidet

Prosjektgruppa vurderer mangelen på strategisk samhandling mellom NTNU og SINTEF som en grunnleggende og gjennomgripende utfordring på alle nivåer. Vi er ikke flinke nok til å involvere hverandre i strategiske prosesser, det oppstår lett konflikter rundt sentersamarbeid, og det har satt seg myter om at det eksisterer formelle hindre for samarbeid i EU-forskningen.

Forskning er konkurranse. Forskere i NTNU og SINTEF konkurrerer i samme virkemidler, om samme midler og om de samme lederposisjonene. Konkurransen foregår også internt i organisasjonene. Vi må tåle konkurranse og håndtere den på en god måte gjennom å avklare roller og opptre ryddig.

NTNU og SINTEF møtes i økende grad på samme arenaer, men ut fra ulike samfunnsoppdrag og rammebetingelser. Nye krav og retningslinjer fra myndighetene fungerer som dis-incentiver for samarbeid. Vi har ikke utnyttet kraften som ligger i felles forhandlingsstyrke for å møte dem.

Mange deler NIFUs beskrivelse av at NTNU og SINTEF beveger seg fra et relasjonsbasert til et transaksjonsbasert samarbeid. Samhandlingen er ikke lenger et lokalt anliggende mellom forskere, men er formalisert og regulert sentralt. Dermed endres også motivasjonen for samarbeid.

Flere etterlyser en klarere infrastruktur for samarbeid – i fagmiljøene og på ledernivå. Gemini-konseptet legger til rette for samarbeid mellom faggrupper, men er selv modent for evaluering.

Skjevheter i samarbeidsrelasjonen synes ofte å bunne i manglende likeverdighet. Vi ser en mangelfull forståelse i organisasjonene for hverandres roller og rammebetingelser. Dette kan ha historiske årsaker, men kan også bunne i ulik størrelse på fagmiljøene eller ulik fordeling av nøkkelposisjoner.

Samarbeid om forskningsinfrastruktur er noe av grunnfjellet i relasjonen, men er under press. Fagmiljøene bekymrer seg for hvordan leiestedsmodellen påvirker samarbeidet. Vi ser at etablert samarbeid er sårbart for utskifting av nøkkelpersonell. Mindre samlokalisering øker utfordringen.

1.2 Prosjektgruppas anbefalinger

1.2.1 Strategisk samhandling

Ifølge NIFU er NTNU og SINTEF anerkjent som et kraftsentrum av forskningspolitiske myndigheter, norsk næringsliv og samfunnet for øvrig. Samtidig har institusjonene og relasjonene forandret seg siden SINTEF ble opprettet som NTHs «anvendte arm» i 1950: *"I utgangspunktet var dette et samarbeid basert på tette, personlige og i stor grad uformelle relasjoner mellom to institusjoner med forholdsvis klare og komplementære mandat. På et overordnet nivå kan vi si at samarbeidet har utviklet seg i retning av et mer formalisert og transaksjonsbasert samarbeid mellom to store, komplekse institusjoner med sammensatte og til dels overlappende samfunnsoppdrag."*

En felles strategiplan for internasjonalisering, kalt *"Internasjonalt fremragende sammen"*, ble vedtatt i et felles styremøte i 2006. Planen slår fast at den internasjonale utfordringen blir stadig viktigere og at NTNU og SINTEF må stå sammen for å bygge konkurransekraft. Utfordringen er å fremstå som attraktive partnere i det europeiske samarbeidet og i internasjonal forskning og utdanning. Som del av samarbeidsavtalen forpliktet styrene seg til å avholde felles møter to ganger i året. Dette skjedde ikke. Felles styreseminar i november 2015, som del av *Bedre sammen,* var første møte siden 2006.

66 år etter at NTH opprettet SINTEF og 10 år etter at styrene vedtok *"Internasjonalt fremragende sammen"* konstaterer prosjektgruppa at samarbeidet har vært en suksess og at det er gjensidig berikende, men at det også er utfordringer. Spesielt er vi opptatt av muligheter som institusjonene ikke griper på grunn av manglende strategisk samhandling. Dette dokumenteres av NIFU. Vi er ikke flinke nok til å involvere hverandre i strategiske prosesser – verken på institusjonsnivå eller i forhold til strategiutvikling på felles satsingsområder, med de konsekvenser det kan få for innovasjon og verdiskaping i privat næringsliv og offentlig forvaltning.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal samarbeide strategisk om utvikling av virksomhetene på alle relevante nivåer og fagområder.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Styrke den strategiske samhandlingen gjennom å involvere hverandre i løpende prosesser og initiere prosesser på felles strategiske satsingsområder.
- Få en mer balansert innflytelse i styrende organer, ved at NTNU og SINTEF er representert i hverandres styrer og råd, der det er relevant.
- Etablere pilot-prosjekter innenfor organisasjonenes strategiske satsingsområder, på tvers av fag og strukturer, for å realisere nye muligheter.
- Vurdere potensialet for samarbeidsområder i det "nye NTNU".
- Etablere en felles oppfølgingsplan for tiltakene for å bli bedre sammen, forankret i felles ledermøte.

1.2.2 Kulturbyggende tiltak

Grenseflata mellom NTNU og SINTEF er bred og mangfoldig. Formalisert samarbeid i forskningssentra er veldefinert med klare strukturer og mål og gir synlige gevinster for begge parter. Andre steder søker medarbeidere samarbeid og leter etter gode modeller. Mange velger å ikke samarbeide, også på områder hvor NTNU og SINTEF har sammenfallende mål og hvor samarbeid vil være fornuftig.

NIFU peker i sin evaluering på at ytre krefter gjør oss mer like. Endringer i rammebetingelser og nye insentiver for finansiering gjør oss til konkurrenter om penger og posisjoner. Personlige relasjoner svekkes. Det er krevende å samarbeide med noen som er lik seg selv. Ifølge NIFU samarbeider vi best når institusjonene har klare omforente mål og en klar rolle- og arbeidsdeling.

Både NIFU og medarbeidere etterlyser bedre insentiver og en tydeligere infrastruktur for samarbeid, inkludert økt lederoppmerksomhet. NIFU problematiserer den tiltagende trend at faggrupper som tidligere var samlokaliserte flytter fra hverandre og bygger opp hver sin infrastruktur. Det kommer signaler om at innføring av leiestedsmodell og institusjonelle avtaler påvirker samarbeidet negativt. Nye regler og rammebetingelser beskrives som dis-insentiver for samarbeid. Det er en særlig bekymring for at insentivene skal favorisere samarbeid med andre institusjoner.

Mål for samarbeidet:

- Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF skal preges av en grunnleggende, gjensidig respekt for hverandres oppgaver og egenart og forståelse for hverandres roller og rammebetingelser.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Skape bedre forståelse i organisasjonene for hverandres egenart og rammebetingelser som ledd i en felles kulturbygging for å bli bedre sammen.
- Styrke insentivene for samarbeid i fagmiljøene. Ledere på alle nivåer har et særskilt ansvar for å utvikle gode relasjoner basert på komplementære roller.
- Vurdere om rammeverket for å bygge samarbeidsrelasjoner i fagmiljøene er hensiktsmessig, herunder om de institusjonelle avtalene fungerer etter hensikten.
- Utvikle felles tiltak for bedre samhandling, i form av opplæring og lederutvikling.
- Ha et særlig fokus på samlokalisering i den pågående campus-prosessen.
- Fremheve betydningen av samarbeidet og hverandre i begge institusjonenes kommunikasjon i alle naturlige sammenhenger.
- Legge vekt på samarbeid om forskningsformidling og resultatene av forskningen.

1.2.3 Samarbeid om Gemini-senter

Gemini-senterordningen ble introdusert som en modell for strategisk samhandling mellom parallelle faggrupper. Det er i faggruppene verdiene skapes og det er her insentivene må stimulere til å produsere best mulige resultater. Gemini-ordningen skal gjøre samarbeidet mindre avhengig av enkeltpersoner.

Formålet med Gemini-sentrene er å utvikle større fagmiljøer med høyere kvalitet for å øke verdiskapingen og bedre lønnsomheten. Ordningen bygger på en felles viljeserklæring som vektlegger gjensidig respekt, rolleforståelse og likeverdighet. 24 operative Gemini-senter ved årsskiftet 2015/2016 omfatter mer enn 750 forskere og et nesten tilsvarende antall studenter. Eksterne utredninger trekker ofte frem Gemini-sentrene som modeller for godt samarbeid mellom universitet og forskningsinstitutt.

NIFU beskriver Gemini-senteret som en formalisert samarbeidsrelasjon som skal danne grunnlag for strategisk og faglig samhandling. Det ligger ikke umiddelbare gevinster i å tre inn i ordningen. Relasjonen kan variere fra integrert til koordinert. Der samarbeidet fungerer best, kjennetegnes det av gode personlige relasjoner, klar rolle- og arbeidsdeling, og gjensidig avhengighet mellom partene. På områder med svakere samarbeid er det mer konkurranse og mer overlapp i roller og kompetanse.

Det har gått 13 år siden Gemini-ordningen ble opprettet. NIFU ser et forbedringspotensial, det samme gjør prosjektgruppa. NIFU beskriver Gemini-sentrene som en god samarbeidsmodell, men også at de fremstår som mer et symbolsk enn et reelt virkemiddel for samhandling. Etter NIFUs oppfatning er insentivene for å gå inn i ordningen for svake og lederforankringen for dårlig.

Mål for samarbeidet:

- Samarbeidet mellom faggrupper i NTNU og SINTEF er selve grunnmuren i relasjonen og skal optimaliseres som del av *Bedre sammen*-prosessen.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Gemini-sentrene evalueres som grunnlag for å styrke samarbeidet på faggruppenivå.
- Gemini-sentrenes profil vurderes. Det er behov for å tydeliggjøre skillet mellom sentra tuftet på fagdisipliner og sentra rettet mot langsiktige, flerfaglige samfunnsutfordringer.

1.2.4 Samarbeid i forskningssentra – SFF, SFI og FME

Norges forskningsråds tre senterordninger: Senter for fremragende forskning (SFF), Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og Forskningssenter for miljøvennlig energi (FME) er virkemidler i myndighetenes strategiske satsing på forskning og innovasjon og gir en plattform for å utvikle internasjonalt fremragende miljøer. Sentrene er samarbeidsarenaer som styrker den langsiktige kontakten mellom forskning og private og offentlige virksomheter, og sørger for at det utdannes kandidater med relevant kunnskap. FME skiller seg fra SFF og SFI ved at ordningen er tematisk avgrenset til teknologiske og samfunnsfaglige tema innen miljøvennlig energi.

Sentrene er så store og langsiktige at de må ses i sammenheng med organisasjonenes strategier. Derfor er ledelsen ved NTNU og SINTEF, spesielt på fakultets/ konsernområdenivå, involvert i beslutningene om hvilke søknader organisasjonene og de ansatte skal delta i. Ledelsen på dette nivået er også avgjørende for å få til forutsigbare og gode prosesser mellom miljøene.

Både NTNU og SINTEF ønsker lederskap i sentra. Det er ansett som viktig i profilering av fagmiljøer og organisasjoner. Vertsinstitusjonens rolle utover det formelle må ikke overdrives. Konsortiet som helhet er avgjørende for suksess. Heller ikke myndighetene bør legge for mye vekt på lederrollen.

Det kan være hensiktsmessig å dele ledelse av sentra i to hovedfaser; søknadsfasen (skisse og full søknad) og driftsfasen. Samarbeidet i et etablert senter beskrives og reguleres i prosjektbeskrivelsen og konsortieavtalen. Søknadsfasen er ikke like regulert. Denne fasen er en kompleks formings-prosess med dialog og forhandlinger blant opp til 40 forsknings- og brukerpartnere. Det vil være nyttig med felles kjøreregler, som er kjent og tilgjengelige for ansatte og eksterne partnere.

Mål for samarbeidet:

- Når det er faglig relevant skal NTNU og SINTEF samarbeide om forskningssentra som SFI og FME. Det bør også samarbeides om SFF når det er relevant.
- Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF i forskningssentra skal være basert på komplementaritet, ryddighet og forutsigbarhet.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Sørge for at alle søknader om forskningssentra er strategisk forankret på ledernivå.
- Gjennomføre en systematisk erfaringsinnhenting fra pågående SFI- og FME-prosjekter for å se på innovasjonseffekter og samarbeidsmønstre, og om integrasjon av utdanning og forskning med industriens deltakere er ulik mellom NTNU- og SINTEF-ledede prosjekter.
- Arbeide for at suksessraten på SFF innenfor teknologiske fag øker.
- Sørge for en ryddig søknadsprosess med klare kjøreregler knyttet til
    - Valg av vertsinstitusjon
    - Sammensetning av styre for sentrene
    - Valg av senterleder og sammensetning av ledergruppe
    - Fordeling av ressurser
    - Profilering og kommunikasjon
    - Involvering av ledelse ved uenigheter

1.2.5 Samarbeid om EU-forskning

Både NTNU og SINTEF anser deltakelse i EU-finansierte forskningsprosjekter som svært viktig, og begge organisasjoner har strategisk forankrete ambisjoner om høy deltagelse.

Mer samarbeid kan sannsynligvis bidra til å øke deltakelsen for begge parter. Forskergruppene bør i forbindelse med europeiske initiativer/søknader alltid vurdere om det gir større sjanse for uttelling dersom også den andre institusjonen deltar. Samarbeidet må baseres på å utnytte sterke egenskaper og opparbeidede ferdigheter. Felles søknader i EU vil erfaringsmessig kun lykkes hvis begge parter får fram sin egenart, viser at de utfyller hverandre og at det er til prosjektets beste at begge er med.

Det er ingen formelle hindre for samarbeid i søknader og prosjekter. Det er aktørenes kvalifikasjoner og gjennomføringsevne som vektlegges, og det holder stort sett med deltakelse fra tre land. En intern utfordring i NTNU-SINTEF-relasjonen er at andelen av inntekter i prosjektet som med rimelighet kan gå til norske partnere må holdes på et akseptabelt nivå. Det kan medføre at hver av institusjonene får en mindre andel når de opptrer samlet enn om bare én institusjon deltar.

Så langt har samarbeidet gjerne vært et resultat av kortsiktige ad hoc beslutninger i de enkelte forskergrupper. Det finnes et potensial for samarbeid som kan utnyttes bedre. Et mer systematisk og strategisk samarbeid overfor EU vil kunne styrke både NTNU og SINTEF.

Det antas at sjansene for å lykkes med en EU-søknad øker betydelig hvis forskergrupper har vært med på å utvikle utlysningsteksten sammen med toneangivende europeiske aktører. Slik langsiktig posisjonering skjer gjennom deltakelse i etablerte europeiske nettverk og organisasjoner.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal samarbeide om langsiktig posisjonering i forhold til EUs virkemidler.
- NTNU og SINTEF skal samarbeide for å vinne fram i konkurransen om midler fra EU.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Etablere et strategisk EU-forum for informasjonsdeling og utvikling av felles strategier.
- Systematisk kartlegge toneangivende nettverk og relevante samarbeidspartnere, samt utnytte Brusselkontorene i strategisk utvikling og posisjonering overfor EU.
- Sørge for at ledere på alle nivåer bidrar til å avkrefte myter om hindringer for samarbeid.
- Etablere noen pilotprosjekter for EU-samarbeid som tildeles ekstra ressurser for prosjektutvikling.

1.2.6 Samarbeid om forskerutdanning

Doktorgradsutdanning er en kjerneoppgave ved NTNU. Mer enn 2300 personer er i et doktorgradsløp og de siste årene er det avlagt ca 370 doktorgrader per år. Det er flest avlagte grader innenfor teknologi. NIFU har anslått at NTNU utdanner omtrent 90 % av kandidatene innen dette området.

SINTEF er en viktig aktør i doktorgradsutdanningen gjennom veiledning, i prosjekter, og gjennom at SINTEF-ansatte tar en doktorgrad. I perioden 2011-2014 har SINTEF-ansatte bidratt med veiledning av 90 ferdige kandidater. I 2013 bidro 91 SINTEF-ansatte med veiledning av doktorgradsstudenter, mens tallet for 2014 sank til 37. Det viser at det er en uutnyttet veiledningskapasitet ved SINTEF.

Kostnadene ved doktorgradsutdanning er uavhengig av finansieringskilde, og omfatter både direkte og indirekte kostnader. Forskningsrådets satser dekker ikke NTNUs kostnader. I samarbeidsprosjekter mellom NTNU og SINTEF, som er finansiert av Forskningsrådet, kan kostnadene forbundet med stipendiatstillinger dekkes gjennom midler fra prosjektet eller gjennom egenfinansiering.

Evnen og viljen til egenfinansiering av stipendiatstillinger varierer mellom prosjekter og mellom enheter ved NTNU. Enhetene har ulike økonomisk handlingsrom slik at evnen til å bidra kanskje ikke er der selv om viljen er til stede. I tilfeller der prosjektet er innenfor kjerneområdet til et institutt ved NTNU vil viljen til å prioritere egenfinansiering være større enn om prosjektet oppfattes som mer perifert. Det finnes derfor ikke ett svar på hvordan kostnadene til en stipendiatstilling skal dekkes.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal styrke samarbeidet om å veilede doktorgradskandidater som samfunnet har behov for

Prosjektgruppa anbefaler:

- Ta i bruk veiledningsressurser ved SINTEF bedre enn i dag.
- Sørge for at samarbeidet mellom SINTEF og NTNU i PhD-utdanning er basert på ryddighet og forutsigbarhet. Avgjørelser om egenfinansiering må avklares i søknadsfasen.

1.2.7 Samarbeid om infrastruktur

Tilgang til konkurransedyktige laboratorier, utstyr og annen forskningsinfrastruktur er avgjørende for fremragende forskning og konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. NTNU og SINTEF er sammen eiere av nasjonale forskningsinfrastrukturer og vi er partnere i en rekke andre. I tillegg er vi partnere i det europeiske (ESFRI) prosjektet ECCSEL. Infrastrukturen gjør oss attraktiv som partnere i nasjonale og internasjonale prosjekter, og bidrar til at vi tiltrekker oss fremragende forskere.

Norges fremtidige konkurranseevne og verdiskaping avhenger av vår evne til å være en del av den internasjonale kunnskaps- og teknologiutviklingen. Førsteklasses laboratorier og infrastruktur for forskning er viktig for utviklingen av norsk næringsliv, både det eksisterende og det ufødte. Norske bedrifter trenger samarbeidspartnere og infrastruktur for å kvalifisere og pilotere ny teknologi.

Sammen bør NTNU og SINTEF vinne internasjonale og nasjonale konkurranser om forsknings-infrastruktur. De djerve ideene kommer alltid fra forskningsmiljøene selv, og vi må ikke lukke mulighetene for å gripe nye muligheter. Samtidig innebærer beslutninger om å investere i infrastruktur en langsiktig økonomisk forpliktelse, gjerne 10-15 år.

Et godt samarbeid om infrastruktur handler om å finne gode løsninger for god utnyttelse av kapasitet, risikofordeling, eierskap og driftsmodell tilknyttet bygninger og utstyr.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal samarbeide strategisk om forskningsinfrastruktur for å legge til rette for fremragende forskning og for å bli attraktive samarbeidspartnere
- NTNU og SINTEF skal gjennom samarbeid om førsteklasses laboratorier bidra til å løse store samfunnsutfordringer og til å utvikle norsk næringsliv
- Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF om forskningsinfrastruktur skal være basert på ryddighet og forutsigbarhet.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Utvikle en felles strategi og investeringsplaner for forskningsinfrastruktur som gir miljøene konkurransefortrinn og som er forankret i institusjonenes egne strategier.
- Opprette et strategisk samarbeidsforum for å sikre at vi sammen kan arbeide frem gode søknader som når opp i konkurransen om nasjonal og europeisk infrastruktur innenfor de fagområder som er prioritert i strategien.
- Etablere driftsmodeller som tilfredsstiller dagens regelverk og underbygger infrastrukturstrategien.

1.2.8 Signaler til myndighetene

NTNU og SINTEF er sentrale organisasjoner i norsk høyere utdanning og forskning og er sentrale virkemidler i å realisere myndighetenes forskningspolitikk. Dette gjelder særlig på teknologiområdet, hvor de to institusjonene har en dominerende posisjon. Det har vært et politisk mål å øke kvalitet og volum på doktorgradsutdanningen. Innenfor matematiske, naturvitenskaplige og teknologiske fag (MNT), vil Regjeringen at instituttsektorene skal bidra med kompetanse og kapasitet. Norge har en lavere andel doktorgrader i teknologiske fag enn de fleste andre land.

Over tid har forskningspolitikken og virkemiddelutformingen ført til at NTNU og SINTEF blir mer like. Organisasjonene premieres for samme type resultater og vi konkurrerer innenfor de samme virkemidlene. Som NIFU påpeker har NTNU og SINTEF gått fra et relasjonsbasert til et transaksjonsbasert forhold. Dette er ikke en utvikling vi kan stoppe. Det er likevel viktig at rammebetingelser fra myndighetene i form av finansiering, lov- og regelverk utformes og praktiseres slik at det legges til rette for samarbeid. Samarbeid gjør at vi utnytter ressursene på en bedre måte.

Teknologifagevalueringen sier at forskningsmiljøene ved NTNU og SINTEF jevnt over holder en høy internasjonal standard, men at det er få virkelig fremragende miljøer og for lite innsats innen langsiktig grunnleggende forskning. Dette kan medføre at vi på lengre sikt ikke klarer å fornye oss. Evalueringen antyder at mange miljøer og en for stor andel av forskingen styres av oppdragsgiver. Rådet er at miljøene bør bli enda mer internasjonalt orientert, for å øke kvalitet, forskermobilitet, synlighet og «blue sky»-forskning. Dette er råd NTNU og SINTEF tar til seg.

Vi kan trenge drahjelp fra myndighetene. Teknologisk forskning er i stor grad fler- og tverrfaglig, og har erfaringsvis vanskelig for å nå opp i excellence virkemidler i EU og i Norges forskningsråd.

NTNU og SINTEF-samarbeidet lykkes aller best der hvor vi klarer å utfylle hverandre i store prosjekter. Sentervirkemidlene til Forskningsrådet støtter langsiktig forskning hvor det er mulig å utvikle og dyrke komplementaritet. Når rammebetingelsene generelt trekker mot at organisasjonene blir mer like, er sentervirkemidlene viktige for å utvikle samarbeidsrelasjonene.

Sentra hvor akademiske miljøer samarbeider med næringsliv og offentlige og private tjenestetilbydere er en god modell for å kunne utvikle og ta i bruk ny teknologi på sentrale områder. Særlig innen kommunal sektor ser vi at viljen og evnen til å satse langsiktig på teknologiutvikling for å bedre og effektivisere tjenestetilbudene er svak.

Tilgang til «state-of-the-art» laboratorier, utstyr og annen forskningsinfrastruktur er avgjørende for fremragende forskning og konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. Infrastrukturordningen til Norges forskningsråd er viktig og gjør at NTNU og SINTEF bedre kan bidra til å styrke norsk konkurransekraft, og til at Norge kan møte sentrale samfunnsutfordringer. Det er bra at investeringer i forskningsinfrastruktur settes i en nasjonal kontekst og at det er krav om samarbeid i bruk av infrastrukturen. Det er fortsatt et potensial for å øke rammene for nasjonale infrastrukturtildelinger.

Det europeiske forskningssamarbeidet blir stadig viktigere. NTNU og SINTEF har ambisiøse mål om deltakelse og arbeider for å lykkes langs mange akser. Vi ser at konkurransen om midlene i EUs virkemidler blir enda hardere. Delvis skyldes dette innretningen på utlysningene. Vi ser viktigheten av å posisjonere oss og har etablert kontorer sammen i Brussel. Det er også viktig at myndighetene i dialog med oss legger til rette for at innretningen på virkemidlene treffer norske aktører. Det gjelder i nåværende rammeprogram, men også når nye rammeprogram skal i støpeskjeen.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal samarbeide om å gi klare og entydige forsknings- og innovasjonspolitiske råd til myndigheter.

Prosjektgruppa anbefaler:

- NTNU og SINTEF må bruke sin forskningspolitiske tyngde til å få gjennomslag for politikk som fremmer teknologiutvikling, innovasjon og verdiskaping.
- Arbeide for at finansieringsordninger og rammebetingelser fra Forskningsrådet og myndigheter utformes og praktiseres slik at de fremmer samarbeid og arbeidsdeling mellom UoH- og instituttsektoren.
- Arbeide for at det utformes målrettede virkemidler som styrker teknologisk grunnforskning.
- Arbeide for at antall doktorgrader innenfor matematiske, naturvitenskaplige og teknologiske fag økes, og at NTNU opprettholder sin nasjonale lederrolle i opptrappingen.
- Arbeide for at universitetenes samarbeid med næringslivet får samme økonomiske uttelling, uavhengig av om kontrakten går direkte eller via et forskningsinstitutt.
- Arbeide for at myndighetene tar i bruk modellen med tematiske sentra også på felles satsingsområder som havrom, miljø og helse-/velferdsteknologi, hvor vi ønsker å bidra til å møte de store samfunnsutfordringene.
- Arbeide for at myndighetene bidrar til å påvirke utformingen av virkemidler i EU slik at de bedre treffer samarbeidet, og at myndighetene støtter deltakelse i EUs forskningssatsinger, inkludert støtte til posisjonering (POS-midler) og prosjektetablering (PES).

1.2.9 Vurderinger av organisatoriske tiltak

Prosjektet *Bedre sammen* er gjennom sitt mandat bedt om å 1) kartlegge hvordan samhandlingen mellom NTNU og SINTEF foregår i dag, 2) identifisere sterke og svake sider ved samarbeidet, og 3) foreslå konkrete tiltak for å bedre samhandlingen som innspill til neste generasjon strategi for fellesskapet. Det ligger til mandatet å vurdere ulike scenarier i spennet fra bedre samarbeidsstrukturer lokalt i fagmiljøene til tettere integrasjon mellom organisasjonene.

Prosjektgruppa anbefaler en rekke organisatoriske tiltak i form av møteplasser og representasjon for å sikre ledelsesmessig forankring på alle nivåer for god samhandling rundt strategi, infrastruktur, rammebetingelser, undervisning, etc. Etter prosjektgruppas oppfatning er det ikke avdekket forhold under arbeidet med *Bedre sammen* som tilsier at det er hensiktsmessig med en tettere eiermessig integrasjon mellom NTNU og SINTEF. NIFU berører ikke denne problemstillingen i sin analyse.

NTNUs medlemmer av prosjektgruppa har likevel gjort en vurdering av hvilke alternativer for tettere eiermessig integrasjon som finnes, og hva gevinsten for NTNU vil være.

Alternativ 1: NTNU frigjøres fra staten som et eget rettssubjekt som deretter fusjonerer med SINTEF. Ryssdal-utvalget foreslo i 2003 at statlige universiteter og høyskoler ble omdannet til egne rettssubjekt, men forslaget vant ikke frem. Det er lite som tyder på at det er aktuelt å ta spørsmålet opp igjen. Alternativ 1 anses derfor som lite aktuelt.

Alternativ 2: SINTEFs virksomhet tas inn i NTNU. Det er kompliserende at SINTEF-konsernet består av en stiftelse som igjen eier flere aksjeselskaper med eksterne eiere. Det vil være krevende å omdanne en stiftelse til et statlig organ. Det kan også stilles spørsmål ved om SINTEF passer inn i et forvaltningsorgan. Virksomheten er markedsorientert og risikoutsatt, og det er neppe klokt å flytte denne risikoen inn i NTNU. Alternativ 2 anses som lite formålstjenlig.

Alternativ 3: SINTEF omgjøres til et AS eid av NTNU. Det er komplisert, men kanskje mulig dersom begge styrer og deleierne av AS'ene ønsker det og stiftelsestilsynet finner at vilkårene for omdanning av stiftelser er oppfylt.

Alternativ 4: Dagens modell videreføres og utvikles. Modellen innebærer at NTNUs formelle påvirkning på SINTEF skjer gjennom ledelse og representasjon i SINTEFs Råd i henhold til vedtektene.

I praksis framstår forskjellen mellom alternativ 3 og 4 som gradsforskjeller. Om man styrer gjennom generalforsamling eller gjennom et flertall i Rådet er ikke avgjørende. Erfaring viser at eierskap ikke nødvendigvis fører til en tett strategisk relasjon eller mer produktive samarbeidsrelasjoner. NTNU har muligheten for en sterkere formell innflytelse over utviklingen av SINTEF også i dag.

Konklusjoner

NTNU har muligheter til formell påvirkning av SINTEF gjennom ledelse og representasjon i SINTEFs Råd og styre, men har ikke uttømt disse. NTNU er også representert i styrene i aksjeselskapene, men har ikke tradisjon for å utøve påvirkning gjennom styrerepresentasjon.

Gitt at gevinsten ved å endre organisatorisk tilknytning er uklar og usikker, at en fusjon vil kreve mye arbeid over lang tid, og at NTNU ikke har benyttet de muligheter for innflytelse som NTNU faktisk har, er konklusjonen fra NTNUs medlemmer i prosjektgruppa at NTNU ikke bør gå inn for å endre den organisatoriske koblingen mellom NTNU og SINTEF på nåværende tidspunkt. Det vil være viktigere for NTNU å klargjøre hvilke strategiske bidrag til NTNUs utvikling SINTEF-samarbeidet skal gi. På bakgrunn av det kan NTNU danne seg en tydeligere holdning til hvordan man vil at SINTEF skal utvikle seg framover og utøve sine muligheter til innflytelse deretter.

Det kan skje endringer, f.eks. knyttet til eierskap og drift av storskala forskningsinfrastruktur som gjør at det kan være nødvendig å se på den organisatoriske koblingen på ny.

2. FAKTA OM SAMARBEIDET (UTDRAG FRA DELRAPPORT 1)

2.1 Utviklingen av samarbeidsrelasjonen

Gjenreisingen og industrialiseringen av landet etter annen verdenskrig stilte nye krav til forsknings-basert kunnskap. En nasjonal kompetansestrategi ble utviklet, basert på internasjonale trender og behovene i norsk industri. Teknisk-industriell forskning ble tillagt særlig vekt og NTH fikk en sentral rolle. SINTEF ble opprettet av professorene ved NTH som et verktøy for å organisere anvendt forskning på en fleksibel måte. De første årene ble SINTEF-avdelingene ledet av NTH-professorer, men i 1980, da SINTEF nærmet seg 1000 medarbeidere, ble virksomheten reorganisert i uavhengige enheter med egne SINTEF-ledere. Da endret også profilen seg. Mens NTH var organisert etter fag ble de nye SINTEF-enhetene organisert etter markedet. Arbeidsformen ble stadig mer prosjektorientert.

Da NTNF fristilte sine institutter i Trondheim på 1980-tallet valgte man å legge bransjeinstituttene Norges Skipsforskningsinstitutt, Energiforsyningens forskningsinstitutt og Institutt for kontinental-sokkelundersøkelser inn i det som ble SINTEF-gruppen. På 1990-tallet ble også Molab i Mo i Rana og Senter for Industriforskning (SI) i Oslo fusjonert inn i SINTEF, som nå fikk 2140 medarbeidere (1993). Dermed hadde Norge fått et forskningskonsern som kunne måle seg med de største i Europa.

I denne tiden endret også NTH karakter. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) ble opprettet i 1996 som følge av at NTH, Den allmennvitenskapelige høgskolen, Det medisinske fakultet og Vitenskapsmuseet ble slått sammen. I tillegg ble Trøndelag Musikkonservatorium og Kunstakademiet innlemmet i universitetet. Den tradisjonsrike tekniske høgskolen ble forvandlet til et breddeuniversitet, men hovedprofilen forble naturvitenskap og teknologi.

Fusjonene på 1980- og 1990-tallet førte til at både NTNU og SINTEF endret karakter. Det SINTEF som ble opprettet av NTH i 1950 utgjorde bare halvparten av det nye SINTEF. På samme måte utgjorde NTH bare halvparten av det nye NTNU. Det var ikke gitt at de gamle samarbeidsrelasjonene lot seg videreføre innenfor det nye regimet.

Senere er også Norsk byggforskningsinstitutt fusjonert inn i SINTEF, i tillegg til at SINTEF har etablert aksjeselskapene SINTEF Fiskeri og havbruk og SINTEF Nord, og overtatt Raufoss Manufacturing. 1. januar 2016 ble høyskolene i Ålesund, Gjøvik og Sør-Trøndelag fusjonert inn i NTNU og gjør NTNU til Norges største universitet, med 6500 ansatte og 39 000 studenter.

2.1.1 Revitalisering av samarbeidet

I kjølvannet av de omfattende fusjonsprosessene på 1990-tallet måtte samarbeidet revitaliseres. Fire dekaner, kjent som "Firerbanden", gjennomgikk samarbeidet i et utvalg fagmiljøer på jakt etter suksesskriterier. De kom ut med en anbefalt modell, kalt den strategiske modellen. Prosessen resulterte i utviklingen av Gemini-konseptet for samarbeid mellom parallelle faggrupper. Modellen forutsetter et planlagt, preferert og aktivt vedlikeholdt samarbeid mellom ellers selvstendige enheter, hvor bærebjelkene er vilje til samarbeid, gjensidig rolleforståelse og synlig merverdi. Det overordnede målet er å bygge større fagmiljøer med høyere kvalitet.

For å få samarbeidet til å fungere, må partene i et Gemini-senter forplikte seg til felles strategi-prosesser som basis for virksomhetsplaner, faglig koordinering inn mot større satsinger, møteplasser for ideutvikling og informasjonsutveksling, felles profilering av samarbeidsprosjekter, og samarbeid om investeringer og drift av laboratorier og utstyr. Strategiplanen omfatter alle sider av samarbeidet fra undervisning og forskning via oppdragsvirksomhet og entreprenørskap til rekruttering og internasjonalisering. I 2016 er det 24 operative Gemini-senter. Universitetet i Oslo og St. Olavs Hospital er del av ordningen.

2.1.2 Internasjonalt fremragende sammen

Gemini-prosessen inspirerte til en revitalisering av samarbeidet også på det institusjonelle plan. En felles strategiplan for internasjonalisering, kalt *Internasjonalt fremragende sammen*, ble vedtatt i et felles styremøte i 2006. Planen slår fast at den internasjonale utfordringen blir stadig viktigere og at NTNU og SINTEF må samarbeide for å bygge konkurransekraft:

> *"Utfordringen for NTNU og SINTEF er å fremstå som attraktive partnere i det europeiske samarbeidet og i internasjonal forskning og utdanning for øvrig. Styrene ved NTNU og SINTEF har vedtatt at dette oppnås best gjennom en forpliktende allianse. Vi erkjenner at vi står sterkere sammen enn hver for oss …. En strategisk allianse mellom NTNU og SINTEF skal bidra til å bygge robuste fagmiljøer med høy kvalitet. Sammen skal NTNU og SINTEF kunne gripe og realisere nye muligheter som gir merverdi for institusjonene og for samfunnet."*

Prosessen fra Firerbanden startet sitt arbeid til felles strategiplan for internasjonalisering ble vedtatt tok nesten ti år. Siden har både NTNU og SINTEF vedtatt nye strategiplaner som viser et slående sammenfall av strategiske satsinger. Begge utvikler styrkeområder der hvor norske miljøer etterspør kompetanse, i tillegg har de samlet seg om noen fremtidsrettede teknologier og kunnskapsområder som antas å bli viktige for fremtiden. NTNU/SINTEF er godt posisjonert i forhold til Forskningsrådets og EUs prioriteringer.

2.2 Formalisering av samarbeidet

NTNU og SINTEF har ulike oppgaver i samfunnet, er ulikt finansiert og har ulike rammebetingelser. Statlige universiteter og høyskoler er organisert som forvaltningsorganer med særskilte fullmakter, hvor statsråden er konstitusjonelt og politisk ansvarlig. Bevilgningsreglementet gir bestemmelser om budsjett- og regnskapsprinsipper, mens Riksrevisjonen ser til at statens midler og verdier blir brukt og forvaltet på en økonomisk forsvarlig måte og i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger.

SINTEF er en uavhengig og ikke-kommersiell virksomhet som fungerer på markedets premisser. SINTEF har det fulle ansvar for egen økonomi og må justere kapasiteten i forhold til markedets etterspørsel. Økonomisk overskudd investeres i ny forskning, vitenskapelig utstyr og kompetanse. Ingen eiere kan ta utbytte. Stiftelsen SINTEF og forskningsaksjeselskapene er skattepliktige. Plikten begrenser seg til skatt på overskudd. Aksjeselskaper er fritatt for formuesskatt, men etter som oppdragsforskning faller innenfor kommersiell tjenesteyting, er SINTEF ansett som moms-pliktig.

Virkemidler i Forskningsråd og EU har bidratt til å gjøre organisasjonene mer like. NTNU og SINTEF får begge en grunnbevilgning fra staten, men til ulike formål og av ulik størrelse. En viktig hovedforskjell er at NTNU driver utdanning. Finansieringsmodellene har en resultatkomponent som omfordeler ressurser mellom institusjoner på bakgrunn av oppnådde resultater. Indikatorene for den resultatbaserte delen av grunnbevilgningen overlapper mellom forskningsinstitutt og universitet. Det gjør at NTNU og SINTEF i stor grad belønnes for samme type resultater i finansieringssystemene.

2.2.1 Regelverk, lov og forskrifter

Flere utviklingstrekk har ført til at samarbeidet mellom NTNU og SINTEF er blitt mer formalisert. Myndighetene forventer klarere organisatoriske skillelinjer mellom institusjonene og har utviklet regelverk for eksternfinansiert virksomhet, statsstøtte og anskaffelser. I universiteters samarbeid med eksterne aktører (SINTEF er i denne sammenheng en ekstern aktør) er hovedregelen at eksterne aktører skal dekke alle direkte og indirekte kostnader knyttet til oppdragsvirksomhet.

Lov og forskrift om offentlige anskaffelser pålegger også offentlige oppdragsgivere å kunngjøre alle anskaffelser over en viss verdi. Det må således vurderes fra tilfelle til tilfelle om NTNU har anledning til å kjøpe tjenester direkte fra SINTEF. Samarbeidspartnere må betale markedspris for husleie, og

universitetene må kreve dekning av alle kostnader pluss fortjeneste for oppdrags- og salgsvirksomhet. Statsstøtteregelverket har regler for støtte til forskningsinfrastruktur som også SINTEF er bundet av når SINTEF mottar offentlige midler til forskningsinfrastruktur.

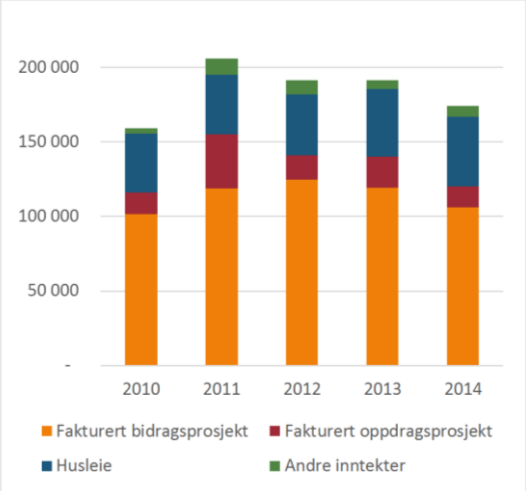
EØS-avtalens regler om offentlig støtte setter grenser for mulighetene for støtte til foretak. Formålet er å legge til rette for konkurranse på like vilkår i det indre marked, og sikre en effektiv bruk av offentlige ressurser. Utgangspunktet er at det offentlige ikke kan subsidiere foretak med mindre det finnes uttrykkelige bestemmelser eller særskilte retningslinjer som åpner for det.

Innføring av leiestedsmodellen (TDI-modellen) har ført til en skjerping av regelverket og benyttes nå i alle eksternt finansierte prosjekter. En viktig begrunnelse har vært Forskningsrådets omlegging av finansieringsordningen for vitenskapelig utstyr, hvor bare utstyr til nasjonal infrastruktur får støtte. Utstyr i lokale fagmiljø er miljøenes eget ansvar. Forskningsrådet aksepterer å dekke kostnader for bruk av utstyr.

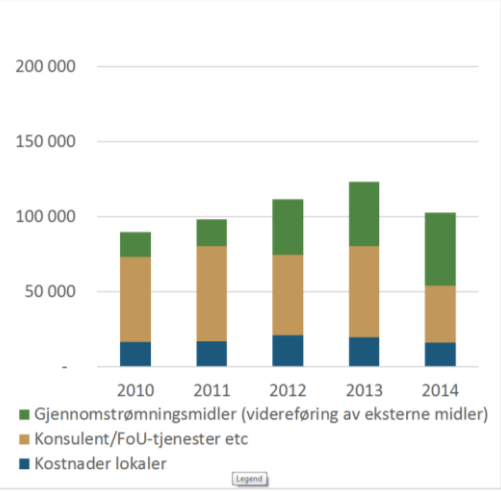
NTNU og SINTEF har i felleskap blitt enige om at institusjonelle avtaler er den foretrukne samarbeidsformen for utført arbeid for den annen part, dvs at det inngås en avtale mellom et institutt ved NTNU og en enhet ved SINTEF, og ikke mellom en enhet og en ansatt. Formålet med institusjonelle avtaler er å forhindre rolleblanding og uklare ansvarsforhold. Alt i alt har ca 100 rådgiveravtaler blitt faset ut og for det meste erstattet med institusjonelle avtaler.

2.3 Samarbeidet i tall

NTNUs samlede inntekter var 6 mrd kroner mot SINTEFs 2,9 mrd i 2014. Antall vitenskapelige årsverk (UFF) ved NTNU var 3740 mens antall forskerårsverk ved SINTEF var 1279. Statstilskuddet utgjorde 72 % av NTNUs inntekter, mens Forskningsrådet utgjorde 10,5 %, næringslivet 3,3 %, EU 1,4 % og annen bidrags- og oppdragsforskning 9,4 %. NTNUs statstilskudd dekker også utdanningsvirksomheten. Grunnbevilgningen utgjorde 7 % av SINTEFs inntekter, mens Forskningsrådet utgjorde 18 %, næringslivet 49 %, internasjonale oppdrag 17 %, og offentlig forvaltning 8 %.



Figur 1: Fakturert fra NTNU til SINTEF 2010-2014, beløp i 1000 kroner. (Kilde: NTNU regnskap)



Figur 2: Fakturert fra SINTEF til NTNU 2010-2014, beløp i 1000 kroner. (Kilde: NTNU regnskap)

Den økonomiske aktiviteten mellom NTNU og SINTEF er stor og mangfoldig og går over mange kontoer. Tallene i figur 1 og 2 er hentet fra NTNUs regnskaper og viser uttrekk av de kontoene hvor omfanget er størst. Transaksjonene er ikke-økende i perioden 2010-2014, mens sammensetningen av pengestrømmene endrer seg noe. IVT-fakultetet og NT-fakultetet har størst aktivitet mot SINTEF, mens stiftelsen og SINTEF Energi har størst aktivitet mot NTNU.

2.3.1 Forskningsinfrastruktur og bygg

NTNU og SINTEF har mange samlokaliserte fagmiljøer og omfattende sambruk av areal. NTNU disponerer om lag 550 000 m^2 i egne og leide lokaler, av disse er 30 000 m^2 eller 6 % i SINTEFs lokaler, og 21 000 m^2 (3,8 %) i sambruk med SINTEF (delte rom). SINTEF disponerer nærmere 33 000 m^2 i NTNUs lokaler. Ikke alle arealer er belastet med husleie.

Innenfor laboratorier og verksteder har NTNU og SINTEF 194 rom på nærmere 33 000 m^2 brutto hvor arealkostnadene deles. Arealet er fordelt etter en delingsbrøk på 42/58 %. NTNUs andel er 14 000 m^2 som utgjør 24 % av NTNUs arealer til laboratorier, spesialrom og verksteder på Gløshaugen og i Sydområdet. I tillegg til formelt delte rom kommer et ukjent, men betydelig antall laboratorier som eies av den ene part, men hvor begge har tilgang eller utveksler tjenester (med eller uten betaling).

Omfanget av delte rom til kontor/støttefunksjoner (møterom, kantine, arkiv, etc) er mindre. Arealfordelingen for 2014 viser at det er 51 rom fordelt på 15 bygg med til sammen 2 750 m^2 brutto, som formelt deles mellom SINTEF og NTNU. Fordelingen NTNU/SINTEF er her 47/52%.

2.3.2 Samarbeid i senter

Samarbeid i senter skjer i de Forskningsrådsfinansierte sentertypene SFF/SFI/FME og i de egenfinansierte Gemini-sentrene.

Det har vært tre utlysningsrunder i SFI-ordningen siden 2007, og i alt har Forskningsrådet utnevnt 38 sentra. NTNU og SINTEF er forskningspartnere i 18 av dem. 7 er ledet av SINTEF, 8 av NTNU. Det har vært tre utlysningsrunder for SFF med 34 utnevnte sentra. NTNU leder eller har ledet 7 av dem. SINTEF er eller har vært forskningspartner i to (gjelder samme miljø som har fått tildelt SFF i to omganger). Det har vært to utlysningsrunder for FME, hvor det er etablert i alt 11 sentra. NTNU og SINTEF er sammen som forskningspartnere i 8 av dem. SINTEF Energi har vertsansvar for SINTEFs FMEer, mens det fra NTNU er HF og AB som har vertsansvar.

Ved årsskiftet 2014/2015 var det 24 operative Gemini-sentra, de aller fleste i samarbeid mellom NTNU og SINTEF. Det er god spredning i samarbeidet. Fra SINTEF er Material og kjemi, IKT og Fiskeri og havbruk mest aktive. Ved NTNU toppes lista av IVT, NT og IME. 480 SINTEF-ansatte og 285 NTNU-ansatte er knyttet til Gemini-samarbeidet. I tillegg kommer 664 Master, PhD og PostDocs. AB- og HF-fakultetet samt SINTEF Petroleum er ikke del av samarbeidet.

Summeres alle SFF, SFI, FME og Gemini-sentra hvor NTNU og SINTEF samarbeider, får vi ca 50 formaliserte samarbeidsarenaer gjennom store deler av virksomhetene. Hvis vi antar at 10 forskere på hver side er involvert ved hvert senter, snakker vi om at 1000 forskere i NTNU og SINTEF deltar i det daglige vitenskapelige samarbeidet mellom institusjonene. Det er et høyt tall.

Gjennomgang av NTNUs 20 % stillinger viser at 50 ansatte ved SINTEF har II-er stillinger ved NTNU. Av disse var 30 prof. II og 19 førsteamanuensis II. SINTEFs andel utgjør 12 % av alle II-er stillinger ved NTNU. Innenfor naturvitenskap og teknologi er 21 % av II-er stillingene besatt av SINTEF-ansatte. SINTEF Material og kjemi bidrar med 13 II-er stillinger ved NTNU.

2.3.3 Vitenskapelig publisering

Publiseringsvolumet til NTNU er nesten 5 ganger så stort som SINTEFs. CRISTIN/NVI har i perioden 2011-2014 registrert 17 706 publikasjoner fra NTNU-ansatte, mot 3613 fra SINTEF-ansatte. 1721 publikasjoner er gjort i samarbeid. SCOPUS har i samme periode registrert 12 678 publikasjoner fra NTNU og 3584 fra SINTEF. Her er 1612 publikasjoner felles. NTNU er med på 48 % av publikasjonene til SINTEF (CRISTIN), mens SINTEF er med på i underkant av 10 % av NTNUs publikasjoner.

Forskjellen mellom CRISTIN og SCOPUS skyldes i hovedsak at SCOPUS-basen har dårligere dekning for samfunnsvitenskap og humaniora.

Ved NTNU publiserer DMF og IVT mest, men SVT, NT og IME har også høye tall. NT, IVT og IME har høyeste publikasjons-rate per forskerårsverk. Ved SINTEF publiserer Material og kjemi, Energi og IKT mest. Her har Energi den høyeste raten per forskerårsverk.

Figur 3 og 4 viser sampublisering mellom NTNUs fakulteter og SINTEFs institutter, registrert i Web of Science for perioden 2008-2012. Her har NT-fakultetet og SINTEF Material og kjemi de største volumene.

Materialet omfatter 794 publikasjoner med 1817 forekomster av sampublisering.

Publikasjoner fra NTNU uten SINTEF har i gjennomsnitt høyest sitering, mens publikasjoner fra SINTEF uten NTNU har lavest sitering.

NTNU har fagfelt som SINTEF ikke har. Dersom man bare tar utgangspunkt i fagfelt NTNU og SINTEF har felles, så har fortsatt NTNU-publikasjoner uten SINTEF høyest sitering, men forskjellen blir mindre.

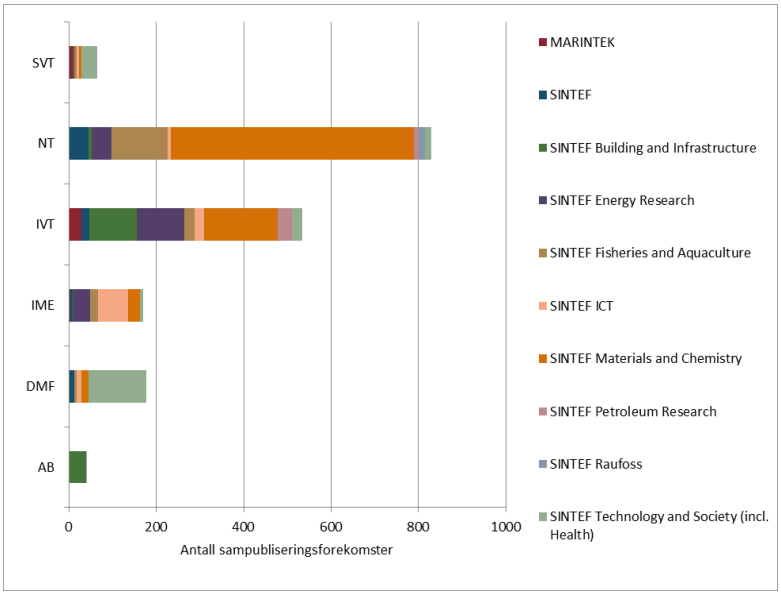


Fig. 3: Sampublisering i WOS mellom NTNU-fakulteter og SINTEF-inst. 2008-12

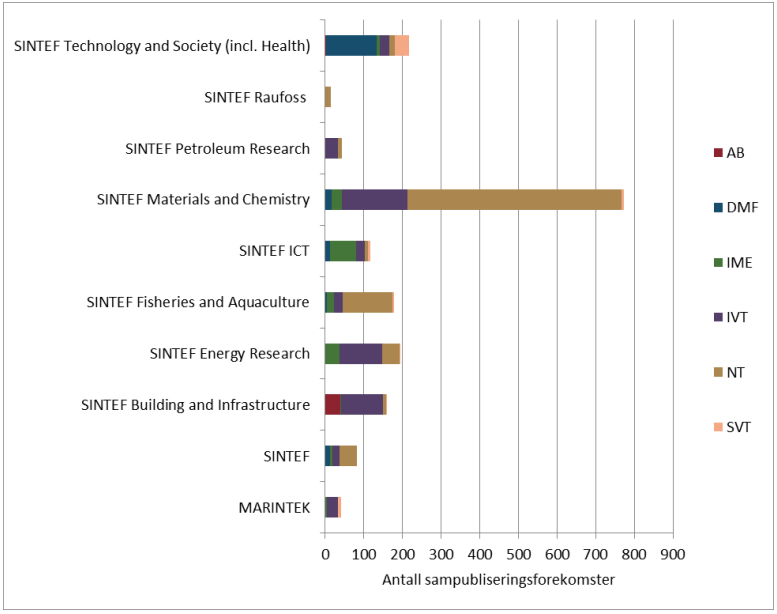


Fig. 4: Sampublisering i WOS mellom SINTEF-inst. og NTNU-fakulteter, 2008-12

2.4 Samarbeidsarenaer mellom NTNU og SINTEF

Grenseflaten mellom NTNU og SINTEF er bred og mangfoldig. I omfang er det daglige samarbeidet i samlokaliserte faggrupper størst, og typisk knyttet til felles bruk av laboratorier og vitenskapelig utstyr, felles forskningsprosjekter og veiledningssamarbeid. Men det eksisterer også arenaer på høyere nivåer hvor ledere i NTNU og SINTEF møtes til strategisk eller operativ koordinering.

Felles toppledermø**te:** Toppledelsen ved NTNU og SINTEF møtes normalt en gang i måneden, i praksis 9-10 møter per år. Typiske saker kan være HMS-tiltak og -aksjoner, samarbeid om forsknings-sentra og infrastruktur, felles forskningspolitiske initiativ og gjensidig informasjon. Sakene legges ikke frem med forslag til vedtak, men det fattes beslutninger basert på konsensus som nedfelles i referatet. Møtefrekvensen gjør at det er mulig å ha en overordnet oppfølging av prosesser, mens enkelte saker krever avklaring mellom møtene. Dette skjer gjerne bilateralt mellom dem det gjelder.

DD-møtet (dekaner/direktører): Her stiller toppledelsen ved NTNU og SINTEF, dekaner og institutt-direktører. Det har vært en ambisjon å avholde ett DD-møte hvert semester. Innholdet varierer, men vanligvis er det ett eller to hovedtema av felles interesse som belyses gjennom innledninger, gruppe-arbeid og plenumsdiskusjoner. Eksempler på tema har vært EU-forskning, institusjonelle avtaler, infrastruktur, strategiutvikling og *Bedre sammen*. Møtets viktigste funksjon er å skape tillit og utvikle nettverk på ledernivå. DD-møtet gir også mulighet til å forankre strategisk og faglig samarbeid.

Felles ledersamling: Én gang i året inviterer NTNU og SINTEF til felles ledersamling på Lerchendal gård. Foruten NTNUs og SINTEFs ledergrupper, møter representanter for ledelsen ved UiO og IFE, samt Forskningsrådet, Kunnskapsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og noen ganger Olje- og energidepartementet. Det er vanligvis ett eller to hovedtema av forskningspolitisk karakter som belyses gjennom innledninger, gruppe- og plenumsdiskusjoner. I tillegg til nettverksfunksjonen gir møtet mulighet til å drøfte viktige saker i en åpenhjertig atmosfære, uten referat.

SINTEFs styre: Styret i stiftelsen er ifølge vedtektene SINTEFs øverste organ, og utøver som konsern-styre også stiftelsens eierinteresser i datterselskapene. Styret skal sørge for forsvarlig forvaltning og organisering av virksomheten. 2 av 9 styremedlemmer har hovedstilling ved NTNU.

SINTEFs råd: Rådet skal gi råd til styret om forhold som berører større personalgrupper, krever større investeringer eller medfører særlig økonomisk risiko. Det er Rådets oppgave å beslutte omdanning av stiftelsen eller endring av vedtektene. Styret skal i slike saker også innhente uttalelse fra NTNU. Rådet velger styrets leder, nestleder og øvrige medlemmer, med unntak av ansattes representanter. Rådet består av 28 medlemmer, hvorav 25 oppnevnes av NTNUs styre. 11 medlemmer, inkludert NTNUs rektor, skal ha hovedstilling ved NTNU. Alle fakulteter som har avtalefestet samarbeid med SINTEF er representert. NTNUs styre oppnevner ordfører og varaordfører blant Rådets medlemmer.

SINTEF har ingen tilsvarende innflytelse på NTNUs virksomhet.

Gemini-sentrene: SINTEF og NTNU har 22 Gemini-sentre sammen, alle med styringsgrupper. Det er også etablert en felles, overordnet styringsgruppe, som rapporterer til ledelsen i organisasjonene om status og utvikling. Primæroppgavene er å vurdere søknader om nyetablering eller nedleggelse av senter og å gjennomgå årsrapportene. En koordinator i 20 % stilling følger opp i det daglige.

HMS: HMS er et fast punkt på dagsorden både for Felles topplederm**ø**te og for møter mellom ledelsen på nivå 2 og 3, på grunn av den omfattende deling av arealer, laboratorier og vitenskapelig utstyr. Sentrale tema er felles beredskapsøvelser, laboratoriesikkerhet og koordinering av systemer.

Strategiutvikling: NTNU og SINTEF samarbeider sporadisk om strategiutvikling. Fremste eksempel er felles strategi for internasjonalisering som ble vedtatt av institusjonenes styrer i 2006. Prosessen inkluderte DD-møtet, felles topplederm**ø**te og til og med felles styrem**ø**te. SINTEF inviterte NTNU inn

i utviklingen av sin nordområdestrategi i 2012-13. Innenfor FME, SFI og Gemini-sentre foregår felles strategiutvikling nærmest kontinuerlig. Slikt samarbeid foregår på *ad hoc*-basis.

2.4.1 Samarbeidsarenaer mellom fakultet og institutt

I tillegg til stiftelsen SINTEF har de fire forskningsaksjeselskapene egne styrer. Instituttene innenfor stiftelsen har egne råd. NTNU er representert i samtlige styrer og råd i SINTEF. NTNUs fakulteter har også egne styrer, og SINTEF er representert, fast eller med vara, i tre av dem (DMF, IME og NT).

Det eksisterer flere mer eller mindre formelle samarbeidsarenaer mellom NTNUs fakulteter og SINTEFs institutter. Noen praktiserer kvartalsvise dialogmøter, hvor tema som HMS og beredskaps-arbeid, EU, infrastruktursamarbeid (inkl. TDI-modellen), nasjonale fagstrategier, SFI/FME/SFF, og institusjonelle strategier, samarbeidsavtaler og rådgiveravtaler diskuteres. Noen praktiserer også felles strategisamlinger hvor man mer systematisk ser fremover sammen. Variasjonene er imidlertid store og samarbeidet er i liten grad formalisert. Noen har lange tradisjoner med å involvere hverandre i prosesser av betydning for fellesskapet, andre har det ikke.

Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT): IVT-fakultetet har et utstrakt samarbeid med flere SINTEF-institutter, med både formelle og uformelle møteplasser. Regelmessige dialogmøter på ledernivå avholdes sammen med SINTEF-instituttene Byggforsk, Material og kjemi og Teknologi og samfunn, mens møter med SINTEF Energi er mer ad hoc. IVT er representert i styrene til Marintek, Petroleum og Energi, samt rådet til Byggforsk. Det sitter ingen SINTEF-representanter i IVT's fakultetsstyre. *Det er tradisjon for at SINTEF inviteres til å gi innspill til strategiprosesser ved IVT.*

Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT): NT-fakultetet har et utstrakt og godt samarbeid med SINTEF Material og kjemi. Dekanatet har faste møter med MKs ledelse 2-3 ganger per semester. På agendaen står strategiske og løpende saker av felles interesse. Det inviteres også til felles samlinger, der også instituttledere og forskningssjefer deltar. NT-fakultetet har ikke tilsvarende samarbeidsarenaer med andre SINTEF-institutter. Aktuelle institutter kunne være SINTEF Fiskeri og havbruk og SINTEF Energi. Her er det imidlertid mindre faglig samarbeid. NT-fakultetet er representert i instituttrådet for SINTEF MK, og i styrene for stiftelsen og Fiskeri og havbruk. SINTEF MK har vært representert i NTs styre.

Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk (IME): IME-fakultetet har kvartalsvise dialogmøter på dekan-/instituttledernivå med SINTEF IKT og SINTEF Energi. IME-fakultetet er representert i SINTEF Energis styre og i SINTEF IKTs Råd. En representant for IKT er vara i IMEs styre. IKT har deltatt i IME-fakultetets strategiprosess.

Fakultet for arkitektur og billedkunst (AB): AB-fakultetet har et langvarig og nært samarbeid med SINTEF Byggforsk. Dekanen har jevnlige møter med leder for Byggforsk. Miljøene jobber både strategisk og operativt med spesifikke samarbeidstema. Felles strategisamlinger ble avholdt i 2014 og 2015, og det legges opp til årlige samlinger i årene som kommer. Deltagere er i tillegg til ledelsen nøkkelpersoner i felles forskningsaktiviteter, men også administrativt personell.

Det medisinske fakultet (DMF): DMF-fakultetet har i perioder hatt jevnlige møter på ledernivå med SINTEF Teknologi og samfunn og St. Olavs Hospital. Møteplassen har ikke vært aktiv de siste årene. Tidligere leder for SINTEF TS var nestleder i fakultetsstyret i to perioder, mens dagens leder er vara.

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse (SVT): SVT-fakultetet er representert i rådet til SINTEF Teknologi og samfunn. Høyskolen i Sør-Trøndelag var representert i Teknologi og samfunns råd ved sin rektor. Lederen for SINTEF Raufoss er vara til SVTs fakultetsstyre.

Det humanistiske fakultet (HF): Samarbeidet mellom SINTEF og HF-fakultetet er økende, gjennom felles FMEer og andre samarbeidsprosjekter. Det er ikke etablert regelmessige møter på ledernivå.

2.5 Fagevalueringenes tilbakemeldinger

Norges forskningsråd gjennomfører systematiske, disiplinbaserte evalueringer av norske fagmiljøer ved hjelp av internasjonale paneler. Fagevalueringene gir anbefalinger om tiltak som kan fremme kvalitet og effektivitet i forskningen. Evalueringene er også redskap for institusjonenes strategiske og faglige utviklingsarbeid. Tyngdepunktet ligger innenfor langsiktig, grunnleggende forskning.

Evalueringen av teknologifagene ble gjennomført i 2014. Den omfatter faggrupper på universiteter, høgskoler og institutter som har blitt evaluert langs to akser – forskingskvalitet/produktivitet og samfunnsrelevans. Jevnt over sier rapporten at norske forskningsmiljøer holder en god internasjonal standard, men det er for lite blue-sky forskning. Forskningen mangler ofte strategisk ledelse og det er for liten deltagelse og synlighet internasjonalt. 2/3 av de evaluerte gruppene er fra NTNU og SINTEF.

De fleste av våre miljøer kommer godt ut av evalueringen. Gruppene Structural Impact Laboratory (SIMLab) og Marine Structures ved NTNU regnes som verdensledende og får toppkarakter. Flere faggrupper i begge institusjoner scorer godt over gjennomsnittet. Alle scorer høyt på relevans.

Det synes ikke å være tydelige kvalitetsforskjeller mellom universitet og institutt. Siden forrige evaluering har flere faggrupper hatt en positiv utvikling med hensyn til publisering. Et institutt har hatt en økning på 900 %! Men det er fortsatt behov i begge institusjoner for å publisere mer i internasjonale tidsskrifter med peer review. Andre relevante funn:

- Miljøene oppleves å være homogene, det er liten forskjell mellom universitet og institutt.
- Rolleforståelsen synes uklar, vi er ikke flinke nok til å synliggjøre hverandres egenart.
- Industrien styrer for mye av forskningen, vi må være mer nyskapende.
- Synet på infrastruktur er ikke like langsiktig i alle miljøer.
- Noen NTNU-miljøer har ikke hatt fremgang siden forrige evaluering.
- Stor variasjon i produktivitet, enkeltindivider står for majoriteten av publikasjonene.
- Rekruttering gjøres ofte ved å erstatte posisjoner heller enn å rekruttere inn nye gode hoder.
- NTNU har en vei å gå på kjønnsbalanse, SINTEF får honnør for kjønnsbalansen.

Sammenliknet med teknologifagevalueringen er ikke forholdet NTNU-SINTEF så mye berørt i andre evalueringer. Generelt viser de at kvaliteten på norsk forskning er høy og at norske forskningsmiljøer har hatt en positiv utvikling over tid. Tema som går igjen i fagevalueringene er mangel på mobilitet, mangel på strategisk forskningsledelse, og manglende kritisk masse.

Rapporten fra det nasjonale utvalget for biologiske fag har pekt på at forskningssentra kan være viktige drivkrefter for vekst og økt kvalitet fordi de har avgrensede og tydelige faglige mål, fokus på måloppnåelse, felles strategi for finansiering, og mulighet til å etablere permanent eller langsiktig virksomhet. Utvalget trekker frem at tverrinstitusjonelle senter etter modell av Gemini-senter kan etableres i fagmiljøer som har mål og ambisjoner om å lykkes i konkurransen om SFF og SFI.

NIFU og Technopolis har gjennomført flere evalueringer av forskningsinstitutter i Europa. Flere av disse går inn på samarbeidet mellom NTNU og SINTEF. SINTEFs lave basisbevilgning kommenteres spesifikt. Samtidig legges det til at det nære samarbeidet med NTNU kompenserer for en del av forskjellen i forhold til sammenlignbare institutter i utlandet. Gemini-sentrene er også her nevnt som eksempel på hvordan et fruktbart samarbeid med UH-sektoren kan utvikles.

Forskningsrådet vil i neste omgang ta for seg samfunnsvitenskapelige forskningsinstitutter. Her vil SINTEF teknologi og samfunn og NTNUs heleide selskap NTNU Samfunnsforskning bli evaluert.

3. NIFU-RAPPORTEN (UTDRAG FRA DELRAPPORT 2)

NIFU ble gitt i oppgave å evaluere de kvalitative sidene ved samarbeidet mellom NTNU og SINTEF. De gjennomførte ti casestudier fordelt på fagområdene energi, materialer og IKT, av etablerte samarbeidsarenaer som Gemini-sentra, SFI, FME og EU-prosjekter, samt ett fagfelt kjennetegnet av potensial for samarbeid. Studiene ble supplert med intervjuer med ledelsen ved NTNU og SINTEF på fakultets-/instituttnivå. Totalt bygger studien på 42 intervjuer samt gjennomgang av skriftlig dokumentasjon. Formålet er å kartlegge samhandling, identifisere sterke og svake sider, og foreslå tiltak for bedre samhandling, slik at partene kan oppnå enda bedre resultater sammen.

3.1 Funn fra casestudiene

Gemini-senter: NIFU beskriver Gemini-sentrene som en formalisering av eksisterende samarbeids-relasjoner mellom NTNU og SINTEF. De fungerer primært som en overbygning for felles forsknings-prosjekter med ekstern finansiering, og har begrenset betydning for samarbeidet for øvrig. Det er for lite ressurser i ordningen til at sentrene kan være drivere i samarbeidet. I dag fremstår Gemini-sentrene som en god samarbeidsmodell, men den er mer et symbolsk enn et reelt virkemiddel for samhandling. Casestudiene indikerer at ordningen i liten grad er forankret i strategisk ledelse.

SFI/FME: Casestudiene viser at SFI- og FME-sentrene skaper spenninger både i fagmiljøene og på ledelsesnivå. Spenningene er særlig knyttet til lokalisering av verts- og senterlederfunksjonen. Det er prestisjefylt å være vertskap, siden ordningene kjennetegnes av stor konkurranse og høye krav til forskningskvalitet og potensial for innovasjon. I tillegg oppstår det spenninger på grunn av institusjonenes særtrekk (universitet vs. institutt) og fordi partene synes å mangle forståelse for hverandres roller og rammebetingelser. Det er også en skjevhet i avhengighetsforhold, siden SINTEF er avhengig av NTNU i PhD-utdanningen, mens NTNU ikke trenger SINTEF på samme måte. Dette bidrar til spenninger rundt budsjettfordeling, søknadsarbeid og veiledning av stipendiater. I sentre kjennetegnet av god samhandling er det et tett samspill mellom utdanning, forskning og innovasjon.

EU-prosjekter: Når det gjelder EU-prosjekter er det ifølge NIFU ikke opplagt hvorfor NTNU og SINTEF skal samarbeide. De er ikke avhengige av hverandre for å få prosjekter. Tvert om er det en utbredt oppfatning i fagmiljøene at NTNU og SINTEF ikke bør delta i samme konsortium fordi det svekker søknaden å ha med to norske miljøer som både er dyre og oppfattes å være kompetansemessig like.

Casestudiene viser at EU-samarbeidet har vært drevet frem av fagmiljøene. Her er som regel én av partene koordinator, og ifølge informantene gjør det det enklere å ta med den andre. Partnerne har i liten grad koordinert EU-satsingene sine. Begge har utviklet egne virkemidler og tiltak, men ingen på tvers av institusjonene. Samarbeid med internasjonale partnere har prioritet i begge miljøer.

Uforløste potensial: Flere miljøer har potensial for samarbeid, men mangler finansieringsmuligheter og/eller et sterkt næringsliv for å utløse det. En av casestudiene viser at miljøene retter seg mot ulike finansieringsarenaer, men at de kunne hatt komplementære roller i prosjekter. Gjennomgående understreker informantene behovet for flere kontaktarenaer – både formelle og uformelle – for å opprette og opprettholde kontakt. I tillegg er det et behov for å stimulere til felles søknader f.eks ved å utvikle incentiver for dette på begge sider.

Strategisk ledelse og variasjon mellom fagområder: Det har tidligere vært flere initiativer for å styrke det strategiske samarbeidet mellom NTNU og SINTEF. Disse har blitt fulgt opp i varierende grad. Gjennomgående fremhever både ledelsen og fagmiljøene overfor NIFU at kontakten mellom NTNU og SINTEF ofte er basert på personlige relasjoner og i liten grad er institusjonalisert. Selv om det er regelmessige ledermøter hvor man koordinerer store søknader og samarbeid om laboratorier og utstyr, har den siste tidens endringer, som innføringen av TDI-modellen og NTNUs fusjonsprosess, aktualisert behovet for sterkere strategisk samarbeid.

Casestudiene viser videre at samarbeidsrelasjonen varierer mellom områdene energi, materialer og IKT, men at den også varierer innad i områdene. Innen energiområdet er relasjonen tidvis spenningsfylt, innen materialer er samarbeidet godt, mens innen IKT er det liten grad av samarbeid.

Rapporten peker på tre sentrale forklaringer: En forklaring er at energiområdet i motsetning til de to andre har mer komplekse samarbeidsmønstre som gjør at forholdet kanskje i større grad må reguleres formelt. Energi inkluderer flere fakulteter og institutter, mens f.eks. materialer i hovedsak involverer ett fakultet og ett institutt. En annen forklaring er at et miljø kan ha bygget opp sterk prosjektkompetanse og har som uttrykt mål å lede prosjekter, og at dette skaper utfordringer. En tredje forklaring er at et miljø har hatt gode finansieringsmuligheter og derfor har vokst seg stort. Ofte drives slike miljøer av indre logikker og er mindre mottagelige for eksterne innspill, ifølge NIFU.

Styrker og utfordringer: En av de viktigste styrkene i samarbeidet mellom NTNU og SINTEF er ifølge NIFU den historiske relasjonen, siden den bygger på en grunnleggende intensjon om å samarbeide. Videre er den geografiske nærheten mellom institusjonene i Trondheim og fysisk samlokalisering av miljøer viktige fortrinn, som blant annet muliggjør samarbeid om fysisk infrastruktur.

Samarbeidet er også viktig for norsk industri. Der trepartssamarbeidet fungerer, bidrar NTNU og SINTEF i stor grad til økt kompetanse og teknologiske løsninger, og til innovasjon og verdiskaping.

I prosjekter kjennetegnet av god samhandling ser NIFU at det er likevekt mellom miljøene i deltagere og representanter i ledelsesfunksjoner. Samarbeidet har klare og omforente mål, man oppfatter hverandre som likeverdige partnere, og man har en klar arbeids- og rollefordeling som hindrer at man «tråkker i hverandres bed». Gode samarbeidsmiljøer kjennetegnes også av institusjonaliserte møtearenaer som sikrer regelmessig kontakt både fagmiljøer og ledelse, og relativt stor grad av kryssende institusjonstilhørighet blant forskerne. En siste viktig faktor er at strategisk forankring av samarbeidet gjør relasjonen mer robust og legger til rette for at partene trekker i samme retning.

Samtidig ser NIFU at samarbeidet står overfor flere sentrale utfordringer. Noen knytter seg til institusjonelle forskjeller, som blir tydelige i forhandlinger om budsjetter, når arbeid i søknader skal fordeles, og i diskusjoner om IPR versus retten til vitenskapelig publisering. NTNU må forholde seg til Kunnskapsdepartementets forventninger, styringsparametere og uttelling i det resultatbaserte finansieringssystemet. SINTEF er også underlagt en resultatbasert finansiering med mange av de samme kriteriene, men har i tillegg et helt annet inntjeningskrav som følge av lav grunnbevilgning.

Andre utfordringer er knyttet til opplevelsen av endringer i roller og rammebetingelser som fører til at samarbeidet blir mer preget av spenninger enn tidligere. NTNU har økt fokus på ekstern inntjening og oppdragsvirksomhet og ledelse av store prosjekter, mens SINTEF har økt interesse for vitenskapelig publisering og grunnleggende forskning. Disse forholdene forrykker balansen og den tradisjonelle rollefordelingen. Videre fryktes innføringen av TDI-modellen å gi økt byråkratisering og økte leiekostnader. Det er generelt behov for en avklaring av eie-leie-forhold i laboratorier.

En tredje type utfordring er skjevheter i samarbeidsrelasjonen som følge av at SINTEF er avhengig av NTNU i PhD-utdanningen mens NTNU ikke på samme måte trenger SINTEF. I prosjekter hvor NTNU kun bidrar med veiledning av PhD'er er det relativt svak og til dels spenningsfylt samhandling mellom partene. En fjerde utfordring er at samarbeidet synes å bli tatt for gitt av ledelsen. Selv om det er dialog og møter på øverste nivå, oppfattes ikke disse som betydningsfulle i fagmiljøene. Det er en opplevd avstand mellom hva ledelsen kommuniserer og hva som skjer på grunnplanet.

3.2 NIFUs anbefalinger

Samarbeidsrelasjonen mellom NTNU og SINTEF kan styrkes gjennom ulike tiltak og virkemidler på flere nivåer. NIFU gir anbefalinger på tre nivåer: råd til forskningsmiljøene, råd til strategisk ledelse og forskningspolitiske råd og implikasjoner.

3.2.1 Anbefalinger til forskningsmiljøene

Informasjon og gjensidig forståelse av rammebetingelser

> En del av spenningene i samarbeidsrelasjonen er knyttet til økonomi og fordeling av ressurser og det er derfor et behov for klargjøring rundt fagmiljøenes respektive rammebetingelser.

Avkreft myter om betingelser for EU-samarbeid

> Det er ingenting i veien for at NTNU og SINTEF deltar i samme konsortium i EU-prosjekter, så lenge det er et rasjonale for at begge deltar.

Avklar hvilke arenaer man ønsker å samarbeide på

> I miljøer med samarbeidsutfordringer er det behov for en diskusjon om hva samarbeidet skal bestå i – hvilke arenaer man ønsker samarbeid på, hva man skal samarbeide om og hva motivasjonen for samarbeidet er.

Skap møteplasser, etterstreb likeverdighet

> I alle fagområder er det behov for institusjonaliserte møtearenaer – både formelle og uformelle. Prosjektsamarbeid bør bygge på prinsippet om likeverdighet.

Tidlig dialog om EU- og Forskningsrådssøknader, avklar prinsipper for valg av prosjektledelse

> For å unngå potensielle spenninger kan man invitere hverandre tidlig inn i søknadsprosessen og ha en åpen dialog, samt utarbeide noen prinsipper for fordeling av prosjektlederrollen.

3.2.2 Anbefalinger til ledelse

Samarbeidet må forankres strategisk

> Mye av samarbeidet er basert på personlige relasjoner. For å redusere sårbarheten ved utskifting i ledelse og forskerstab er det behov for mer strategisk forankring av samarbeidet.

Etabler kommunikasjonslinjer på tvers av organisatorisk nivå

> For å redusere opplevd avstand mellom grunnplanet og øverste ledelse anbefaler NIFU at man etablerer et forum med ledelse og utvalgte representanter fra fagmiljøene og/eller kommunikasjonsrutiner mellom nivåene.

Klargjør prinsipper for kostnadsdekning og samarbeid ved bruk/utvikling av felles laboratorier/utstyr

> Noen av spenningene i samarbeidet kan reduseres ved at forhold knyttet til økonomi og felles ressurser avklares i forkant.

Stimuler til flere bistillinger, delte stillinger og hospitering

> II-stillinger anses som strategisk viktige for samarbeidet og for å engasjere SINTEF i undervisningen. Partene kan også vurdere andre former for kryssende stillinger som hospitantordninger og delte stillinger (à la universitetssykehusene).

Skap incentiver for samarbeid om senter og EU-prosjekter

Institusjonenes nåværende virkemidler er interne. For å stimulere til samarbeid i Forskningsråds- og EU-prosjekter bør ledelsen vurdere å premiere samarbeid og innføre incentiver og virkemidler på tvers av institusjonene.

Samarbeid om nye utfordringer på nye områder

Omstillingen i økonomien og arbeidsmarkedet er en utfordring for både SINTEF og NTNU. Her kan et strategisk samarbeid mellom partene bidra til å legge grunnen for nye potensielle samarbeidsarenaer og områder.

Inviter til å medvirke i hverandre strategiprosesser

Ledelsen ved både NTNU og SINTEF bør i større grad invitere hverandre inn i større strategiske prosesser slik som f.eks fusjonsprosessen mellom NTNU og høgskolene.

3.2.3 Forskningspolitiske anbefalinger

Prioriteringer som treffer

Regjerningens hovedprioriteringer har så langt (budsjettmessig) trukket i retning av en generell satsning på næringsrettet FoU på den ene side og forskningskvalitet på den andre. Det satses ikke i like stor grad på å adressere store samfunnsutfordringer hvor NTNU og SINTEF kanskje har sin største styrke. En større vektlegging av samspillet mellom forskning, utdanning og innovasjon i politikk og virkemidler kan gi en bedre utnyttelse av partnerskapet.

Konvergerende mål og forventinger

Rammebetingelser og innføring av nye virkemidler har konsekvenser for samarbeidet mellom institutt- og UoH-sektoren, i den forstand at partene blir likere og konkurransen forsterkes. Forskningsrådet og forskningspolitiske myndigheter bør avveie hvilke utfordringer som rammebetingelser og virkemidler kan utløse i samarbeidet mellom sektorene.

Incentiver for samarbeid mellom UoH og institutter

Hvis økt samarbeid er et mål, bør man mer eksplisitt innføre incentiver som stimulerer til slikt samarbeid, herunder samarbeid i senter-ordninger, EU-prosjekter og bistillinger.

Struktur og arbeidsdeling i forskningssystemet

Forskningsråd og forskningspolitiske myndigheter bør vurdere strukturen og arbeidsdelingen i forskningssystemet, og ha en samlet oppfatning av hva et godt forskningssystem er. Dagens krav og signaler om fusjoner i UoH-sektoren og endringer i instituttsektoren forsterker dette. Sammen har NTNU og SINTEF forskningspolitisk tyngde og kan jobbe aktivt overfor myndigheter for å utvikle betingelser for godt samarbeid og arbeidsdeling mellom sektorene.

4. KVALITATIVE ANALYSER (UTDRAG FRA DELRAPPORT 3)

4.1 Ledelse av forskningssentra – SFF, SFI og FME

Norges forskningsråds tre senterordninger: Senter for fremragende forskning (SFF), Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og Forskningssenter for miljøvennlig energi (FME) er virkemidler i myndighetenes strategiske satsing på forskning og innovasjon og gir en plattform for å utvikle internasjonalt fremragende miljøer. Særlig SFI og FME er viktige for å utvikle teknologi og kunnskap og for at kunnskapen kommer til anvendelse. Disse sentrene er samarbeidsarenaer som styrker den langsiktige kontakten mellom forskning og private og offentlige virksomheter, samt innovasjons-evnen i virksomhetene, og sørger for at det utdannes kandidater med relevant kunnskap.

SFF skiller seg fra SFI og FME ved at vitenskapelig kvalitet på høyt internasjonalt nivå er hovedkriteriet for bedømmelse og prioritering av søknadene. Det stilles ikke krav om relevans, teknologioverføring eller samfinansiering med næringslivet. Universitetene spiller en hovedrolle, men forskningsinstitutter har vært viktige bidragsytere i flere sentra.

Hovedkriteriet for å utnevne SFI- og FME-sentre er potensialet for innovasjon og verdiskaping, samtidig som det forutsettes høy vitenskapelig kvalitet. FME skiller seg fra SFF og SFI ved at ordningen er tematisk avgrenset til teknologiske og samfunnsfaglige tema innen miljøvennlig energi.

SFI og FME er særlig viktige samarbeidsarenaer mellom NTNU og SINTEF. Sentrene er så store og langsiktige at de må ses i sammenheng med institusjonenes strategier. Derfor er ledelsen ved NTNU og SINTEF, spesielt på fakultets/ konsernområdenivå, involvert i beslutningene om hvilke søknader organisasjonene og de ansatte skal delta i. Ledelsen på dette nivået er også avgjørende for å få til forutsigbare og gode prosesser mellom miljøene.

Begge organisasjoner ønsker lederskap i sentra. Det er viktig for fagmiljøene og i profileringen av institusjonene. Det rapporteres også om vertskapsrollen til myndighetene. For noen senterinitiativ er det bare én kandidat til vertskapsrollen, for andre kan det være to eller flere. Vertskapsrollen er først og fremst en formell rolle som kontraktspartner overfor Forskningsrådet, og er ikke avgjørende verken for forskningens kvalitet eller samarbeidet mellom NTNU og SINTEF. Det er konsortiet som helhet som er avgjørende for suksess. I praksis kan fordelingen av roller likevel være kilder til konflikt.

Det kan være hensiktsmessig å dele ledelse av sentra i to hovedfaser; søknadsfasen (skisse og full søknad) og driftsfasen. Samarbeidet i et etablert senter beskrives og reguleres i prosjektbeskrivelsen og konsortieavtalen, mens søknadsfasen ikke er like «regulert». Denne fasen er en kompleks formingsprosess med dialog og forhandlinger blant opp til 40 forsknings- og brukerpartnere. Det ligger i sakens natur at det ikke alltid er sammenfallende syn og preferanser mellom og i miljøene. Dette kan gi opphav til konflikter, som stiller store krav til dem som leder søknadsprosessene.

Anbefalinger:

Kapitlet gir anbefalinger om avklaringer i søknadsprosessen knyttet til:

- Involvering av ledelse på adekvat nivå
- Valg av vertsinstitusjon
- Sammensetting av styre for sentrene
- Valg av senterleder
- Sammensetting av ledergruppe
- Profilering og kommunikasjon

4.2 NTNU og SINTEF sammen i EU-forskningen

Både NTNU og SINTEF anser deltakelse i EU-finansierte forskningsprosjekter som svært viktig, og begge organisasjoner har strategisk forankrete ambisjoner om høy deltagelse.

Det er ingen formelle hindre for samarbeid mellom NTNU og SINTEF i søknader og prosjekter. Det er aktørenes kvalifikasjoner og gjennomføringsevne som vektlegges, og det holder stort sett med deltakelse fra tre land i prosjektene. En intern utfordring i NTNU-SINTEF-relasjonen er at den andelen av inntektene i prosjektet som med rimelighet kan gå til norske partnere må holdes på et akseptabel nivå. Det kan medføre at NTNU og SINTEF hver får en mindre andel av prosjektets inntekter når de opptrer sammen enn om bare én av institusjonene deltar.

Samarbeid mellom NTNU og SINTEF må baseres på å utnytte sterke egenskaper og opparbeidede ferdigheter. Felles søknader i H2020 vil erfaringsmessig kun lykkes hvis begge parter får fram sin egenart og viser at de utfyller hverandre og at det er til prosjektets beste at begge er med.

Mer samarbeid kan sannsynligvis bidra til å øke deltakelsen for begge parter. Forskergruppene bør i forbindelse med europeiske initiativer/søknader alltid vurdere om det gir større sjanse for uttelling dersom også den andre institusjon deltar.

Så langt har samarbeidet gjerne vært et resultat av kortsiktige ad hoc beslutninger i de enkelte forskergrupper. Det finnes et potensial for samarbeid som kan utnyttes bedre. Et mer systematisk og strategisk samarbeid mot Horisont 2020 vil kunne styrke både NTNU og SINTEF.

Det antas at sjansene for å lykkes med en søknad til Horisont 2020 øker betydelig hvis forskergrupper forut for søknaden har vært med på å utvikle utlysningsteksten sammen med de toneangivende europeiske aktørene innenfor feltet. Slik langsiktig posisjonering skjer gjennom deltakelse i etablerte europeiske nettverk og organisasjoner.

Anbefalinger

Kapitlet gir anbefalinger om avklaringer i søknadsprosessen knyttet til:

- Etablering av strategisk EU-forum for informasjonsdeling og utvikling av felles strategi
- Utnytting av Brussel-kontorene i strategisk utvikling og posisjonering
- At ledere på alle nivåer må bidra til å avkrefte myter om hindringer for samarbeid
- At deltakelse fra den andre institusjonen alltid skal vurderes
- At NTNU og SINTEF skal samarbeide om langsiktig posisjonering gjennom deltakelse i europeiske nettverk
- Å etablere piloter for beste praksis for samarbeid

4.3 Samarbeid om doktorgradsutdanning

Det har lenge vært et politisk mål å øke kvalitet og volum på doktorgradsutdanningen i Norge. Norge har en lavere andel doktorgrader i teknologiske fag enn de fleste andre land. Regjeringen vil øke produksjonen innenfor matematiske, naturvitenskaplige og teknologiske fag (MNT), og den vil at instituttsektorene skal bidra med kompetanse og kapasitet.

Doktorgradsutdanning er en kjerneoppgave ved NTNU. Mer enn 2300 personer er i et doktorgradsløp og de siste årene er det avlagt ca 370 doktorgrader per år. Det er flest avlagte grader innenfor teknologi. NIFU har anslått at NTNU utdanner omtrent 90 % av kandidatene innen dette området.

Doktorgradsutdanning ved NTNU omfattes av NTNUs kvalitetssystem, og NTNUs felles standard for doktorgradsutdanning skal ligge til grunn for fakultetenes kvalitetssikring. Kandidater med ekstern finansiering eller arbeidsplass må ha et opphold ved NTNU på minst ett år av utdanningen (residensplikt). I spesielle tilfeller kan kravet om residensplikt reduseres, men den foreslåtte ordningen må ivareta de faglige kravene til veiledning, samt NTNUs ønske om at kandidaten skal bidra til institusjonens faglige miljø og utvikling.

SINTEF er en viktig aktør i doktorgradsutdanningen gjennom veiledning, i prosjekter, og gjennom at SINTEF-ansatte tar en doktorgrad. I perioden 2011-2014 avla 96 personer ved SINTEF doktorgrad, i hovedsak ved NTNU. I samme periode bidro SINTEF-ansatte med veiledning av 90 kandidater. I 2013 bidro 91 SINTEF-ansatte med veiledning av kandidater, mens tallet for 2014 sank til 37. Det viser at det finnes en stor uutnyttet veiledningskapasitet ved SINTEF.

Kostnadene ved doktorgradsutdanning er uavhengig av finansieringskilde, og omfatter både direkte og indirekte kostnader. Summert estimeres kostnadene forbundet med en stipendiatstilling til ca 1,12 MNOK før kostnader til leiested er medregnet (2015). Doktorgradskandidatene er finansiert fra ulike kilder. Den største andelen kommer fra eget budsjett (UH-sektoren). Forskningsrådet står for en stor andel av finansieringen, men satsene dekker ikke NTNUs kostnader. Differansen (uten at leiestedskostnader er tatt med) er i gjennomsnitt ca 150 000 kroner i året. I samarbeidsprosjekter mellom NTNU og SINTEF, finansiert av Forskningsrådet, kan kostnadene forbundet med stipendiat-stillinger dekkes gjennom midler fra prosjektet eller gjennom egenfinansiering.

Evnen og viljen til egenfinansiering av stipendiatstillinger varierer mellom prosjekter og mellom enheter ved NTNU. Enhetene har ulike økonomiske handlingsrom slik at evnen til å bidra kanskje ikke er der selv om viljen er til stede. I tilfeller der prosjektet er innenfor kjerneområdet til et institutt vil viljen til å prioritere egenfinansiering være større enn om prosjektet oppfattes som mer perifert. Det finnes derfor ikke ett svar på hvordan kostnadene til en stipendiatstilling i et prosjekt skal dekkes.

Anbefalinger:

Kapitlet gir anbefalinger om avklaringer i søknadsprosessen knyttet til at:

- NTNU og SINTEF må sikre at høy kvalitet har høyeste prioritet
- NTNU og SINTEF må arbeide for fortsatt å være landets fremste leverandører av teknologikandidater
- SINTEF bør involveres mer i doktorgradsutdanning
- SINTEF og NTNU bør samarbeide mer om veiledning
- Kostnader og finansiering må holdes adskilt

4.4 Strategisk samarbeid om infrastruktur

Tilgang til «state-of-the-art» laboratorier, utstyr og annen forskningsinfrastruktur er avgjørende for fremragende forskning og konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. NTNU og SINTEF er sammen eiere av nasjonale infrastrukturer og vi er partnere i en rekke andre. I tillegg er vi partnere i det europeiske (ESFRI) prosjektet ECCSEL. Forskningsinfrastrukturen gjør oss attraktive som partnere i nasjonale og internasjonale prosjekter, og bidrar til at vi tiltrekker oss fremragende forskere.

Sammen bør NTNU og SINTEF vinne nasjonale og internasjonale konkurranser om forsknings-infrastruktur. De djerve ideene kommer alltid fra forskningsmiljøene, og vi må ikke lukke mulighetene for å gripe nye muligheter. Samtidig innebærer beslutninger om å investere i infrastruktur en langsiktig økonomisk forpliktelse, gjerne 10-15 år. Det bør derfor utvikles en felles strategi mellom organisasjonene som identifiserer forskningsområder hvor laboratorier og infrastruktur gir miljøene et konkurransefortrinn nasjonalt og internasjonalt og som derfor bør prioriteres.

Infrastrukturstrategien må være forankret i de to institusjonenes hovedstrategier. NTNU og SINTEF bør opprette et strategisk forum for å sikre at vi sammen kan arbeide frem gode søknader som når opp i konkurransen om nasjonal og europeisk infrastruktur innenfor de fagområder som er identifisert i strategien.

Et godt samarbeid om infrastruktur handler også om å finne gode løsninger for risikodeling, eierskap og driftsmodell tilknyttet bygninger og utstyr. Det finnes i praksis tre modeller for å organisere leiesteder i samarbeidende miljøer: (1) NTNU eier og drifter leiestedet og fakturerer SINTEF, (2) SINTEF eier og drifter leiestedet og fakturerer NTNU, eller (3) leiestedet er gjenstand for sameie, der partene eier og drifter sammen, inngår sameieavtaler og fakturerer den annen part for bruk som går ut over avtalt andel. Begge parter anser den siste modellen som interessant, men vi har begrenset erfaring med den. En innføring krever strategisk ledelsesoppmerksomhet på hvert enkelt tilfelle.

Anbefalinger:

Kapitlet gir anbefalinger om avklaringer i søknadsprosessen knyttet til:

- At det bør utvikles en strategi for forskningsinfrastruktur som er forankret i SINTEFs og NTNUs strategier
- Å bygge sterke relasjoner
- Å styrke samarbeidet for å få frem felles søknader om nasjonal og europeisk infrastruktur
- Etablere robuste driftsmodeller som tilfredsstiller dagens regelverk og underbygger infrastrukturstrategien
- Å utarbeide investeringsplaner for felles forskningsinfrastruktur
- Å vurdere økonomisk aktivitet i statlig finansierte laboratorier
- Å oppdatere eksisterende prisavtaler

NTNU **O-sak 14/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
07.06.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Tom Christian Martinsen, St. Olavs Hospital

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Videreutvikling av det integrerte universitetssykehuset – integrasjonen mellom St. Olavs Hospital og Det medisinske fakultet

---

Bakgrunn

Byggingen av St. Olavs Hospital er samfinansiert av Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) og Kunnskapsdepartementet (KD) noe som reflekteres av den arealmessige samlokaliseringen av universitet og sykehus hvor universitetet eier en fjerdedel av den totale bygningsmassen. Dette har gitt en unik mulighet for samhandling i praksis, og det er klare forventninger om at integrasjon skal utløse synergieffekter som økt kvalitet på helsetjenestene så vel som på forskning, innovasjon og utdanning (FIU), samt mer effektiv ressursutnyttelse. Nærhet og kompetanseflyt mellom forskning, innovasjon og utdanning på den ene siden og pasientnær virksomhet på den andre siden vil virke gjensidig kvalitetshevende og underbygge fremragende pasientbehandling. Det legger til rette for translasjonsforskning og kortest mulig vei fra ny kunnskap til etablert pasientbehandling og forebygging. Tilsvarende vil endringer og utfordringer i klinikken enklere kunne adresseres i forskning og utdanning. Integrasjon mellom St. Olavs Hospital og Det medisinske fakultet vil også bidra til å skape en felles identitet og forståelse hos de ansatte og det integrerte universitetssykehuset vil for pasientene og samfunnet forøvrig framstå som en samlet organisasjon, noe som er tillitvekkende. Dette vil også understøtte universitetssykehusets regionale funksjon som ledende forsknings- og utdanningsinstitusjon innen medisin og helsevitenskap.

Det er sterke nasjonale føringer i retning av samarbeid og integrasjon mellom sykehus og universitet, bl.a. i «Samspillsmeldingen» (Meld St. 13 (2011-2012) Utdanning for velferd) og i HelseOmsorg21 (Nasjonal forsknings- og innovasjonsstrategi for helse og omsorg, HOD 2014). Kunnskapsdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet har oppnevnt en nasjonal arbeidsgruppe med oppdrag å beskrive eventuelle barrierer for samarbeid mellom universiteter og helseforetak og å foreslå konkrete løsninger lokalt, regionalt og nasjonalt**.** Arbeidsgruppen ledes av Anne Husebekk, rektor UiT – Norges arktiske universitet og skal etter planen levere en rapport mot sommeren 2016.

Integrasjonsprosessen mellom St. Olavs Hospital og Det medisinske fakultet har allerede pågått i flere år og har blant annet ført til følgende konkrete tiltak: samlokalisert toppledelse, felles ledermøter, felles høringsuttalelser, gjensidig representasjon i styrer- og ledermøter, felles forskningsutvalg, felles utdanningsutvalg, felles sameiestyre, avtaler om sameie,

arealmessig integrasjon, felles husråd i sentrene, gjensidig representasjon i institutter og klinikker, felles prosjekter og satsinger, felles støtteenheter *(kjernefasiliteter, søknadshjelpen m.fl.),* utdanningssamarbeid for praksisarenaer, felles publikasjoner, økt bruk av kombinerte stillinger, Samarbeidsorganet (mellom HMN og NTNU) og tilgang til felles kalender /avtalebøker. Av dette framgår at man i dag på mange felt har et nært samarbeid mellom fakultet og sykehus både i toppledelsen og ute i klinikkene og instituttene. Sammenliknet med de andre universitetssykehusene i landet har man i Trondheim kommet langt med integrasjonen og det er forventning om at man her er helt i front for videre utvikling av det integrerte universitetssykehuset i samsvar med nasjonale føringer.

Videre utvikling av det integrerte universitetssykehuset
Utgangspunktet for ytterligere integrasjon er i dag et nytt universitetssykehus som er bygget som flere sentra, og som er arena for en integrasjon mellom to sterke og tradisjonsrike organisasjoner som i utgangspunktet er forskjellige både hva gjelder organisering, kultur og arbeidsvilkår. Det at Det medisinske fakultet er et av åtte fakultet ved NTNU medfører i tillegg at tilpasninger og endringer ikke kan vedtas uten forankring sentralt ved NTNU. De to organisasjonene har også oppdrag fra to ulike departementer. Oppdragene er ulike, men også delvis overlappende med hensyn til forskning, innovasjon og utdanning.

Både fakultet og sykehus har egne støttefunksjoner og egen infrastruktur for forskning, innovasjon og utdanning (FIU). Det er langt på vei separat organisering, finansiering og rapportering av FIU-aktivitet ved de to institusjonene. Videre finnes i flere klinikker egne forskningsavdelinger som er finansiert av sykehuset og som kun i liten grad har formelle forbindelser med faglig motsvarende institutt/instituttgrupper ved fakultetet.

Sykehuset er i dag organisert i 20 klinikker / divisjoner som er av svært varierende størrelse og faglig og organisatorisk sammensetning. Mange klinikker er spredt geografisk og er faglig heterogene mens andre er geografisk samlet og faglig mer homogene. Det medisinske fakultet er i dag organisert i fem institutter og to sentra hvor det største instituttet er tre ganger så stort som det minste instituttet hva gjelder budsjett og antall ansatte. Noen av instituttene har aktiviteter spredt på flere sentra, og den faglige sammensetningen i flere av instituttene er svært heterogen. Forskjellene og kompleksiteten i klinikk- og instituttstrukturen vanskeligjør optimal samhandling om FIU i det integrerte universitetssykehuset. Flere av instituttene har svært mange klinikker å forholde seg til, noe som er til hinder for nært samarbeid på ledelsesnivå og for effektiv ressursutnyttelse mellom organisasjonene.

For ytterligere å fremme integrering mellom Det medisinske fakultet og St. Olavs Hospital samt for å imøtekomme nasjonale føringer, vedtok Fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet og Styret ved St. Olavs hospital i juni 2015 følgende likelydende styrevedtak:
- Aktiviteten innenfor utdanning, forskning og innovasjon skal finansieres, organiseres og rapporteres i fellesskap.
- Støttefunksjoner og infrastruktur knyttet til utdanning, forskning og innovasjon skal ivaretas i fellesskap.
- Strukturen på klinikk- og instituttnivå skal være mest mulig samsvarende.
Adm. direktør og dekan ble at styrene bedt om å utrede alternativer og komme med forslag til gjennomføring innen 1. juni 2016.

Fusjonsprosessen ved NTNU: Framdriften av integrasjonsprosessen mellom sykehus og fakultet er påvirket av fusjonsprosessen ved NTNU. Fakultet for medisin og helsevitenskap

(tidligere Det medisinske fakultet) vil nå bli landets største fakultet for medisin og helsefag. Flere nye faggrupper blir fusjonert og antall ansatte øker fra ca. 1.300 til 1.800, antall studenter øker fra om lag 2200 til 6000 og budsjett øker fra rundt 950 mil kr. / år til 1.400 mil kr./år. Det pågår nå et arbeid for å implementere de nye faggruppene og ny instituttstruktur vil bli vedtatt i styremøte ved NTNU ultimo august 2016. Fakultetsledelsen har lagt til grunn at det i forbindelse med fusjonen ikke gjøres større endringer i instituttstruktur enn nødvendig og at endringene ikke skal være til hinder for det pågående integrasjonsarbeid med sykehuset.

For å svare ut styrevedtak fra juni 2015 har administrerende direktør og dekan nå anbefalt følgende tiltak:

1. Det etableres en felles enhet for infrastruktur og støttefunksjoner knyttet til utdanning, forskning og innovasjon ved det integrerte universitetssykehuset der rollen som FIU- direktør ved St. Olavs Hospital og prodekan ved Fakultet for medisin og helsevitenskap ivaretas av en person i kombinert stilling (se figur 1). Vedkommende leder fellesenheten som skal være på plass innen 1.8.2017.
2. Et pilotprosjekt gjennomføres i perioden 1.7.2016 – 30.6.2017 for å utvikle kunnskap om - og erfaring med hvordan man best kan oppnå integrering mellom forskningsgrupper i klinikkene og instituttene. Divisjon for psykisk helse og voksenpsykiatrigruppen i Institutt for nevromedisin velges som piloter.
3. Arbeidet med å etablere en mest mulig samsvarende klinikk- og instituttstruktur fortsetter med følgende overordnede prinsipper:
- mest mulig effektiv gjennomføring av pasientbehandling
- mest mulig effektiv gjennomføring av fellesoppdraget forskning, innovasjon og utdanning
- størst mulig faglig fellesskap mellom klinikker og tilhørende institutter
- størst mulig grad av geografisk samling av klinikker og tilhørende institutter
- størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av klinikker
- størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av institutter
- størst mulig grad av samarbeid i ledelse av klinikker og tilhørende institutter

Modeller for enhetlig ledelse av den totale virksomheten av klinikk og tilhørende institutt skal utredes. Det utarbeides en plan for implementering fra og med 1.1.2019. Det åpnes for at noen endringer kan iverksettes før den tid.

Tillegg:
Etter diskusjoner fram mot Fakultetsstyret ble innstillingen endret i pkt. 1 til følgende:

1. Det arbeides videre med å etablere en felles enhet for infrastruktur og støttefunksjoner knyttet til utdanning, forskning og innovasjon ved det integrerte universitetssykehuset. Enheten beskrives nærmere med hensyn til oppgaver, målsettinger, organisasjon, økonomiske, personalmessige og juridiske forhold. Egen sak om opprettelse av enheten fremlegges for styrene i november 2016.

Grunnen til denne endringen var en oppfatning om at fellesenheten først burde utredes og beskrives nærmere. Dette gjør også at etablering av stilling som prodekan / FIU direktør foreløpig er utsatt.

Innstillingen ble dermed vedtatt enstemmig i Fakultetsstyret 25. mai og Styret for St. Olavs Hospital 26. mai 2016.

Tom Christian Martinsen
Prosjektleder
Integrasjonsprosessen
30. mai 2016.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 15/16

06.06.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Anne Lise S. Larsen

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Tilsetting av dekan, Fakultet for økonomi og Fakultet for medisin og helsevitenskap, og tilsetting av viserektor ved NTNU i Gjøvik

---

Søkerne
NTNUs styre vedtok våren 2016 ny faglig organisering med endring fra sju til åtte fakulteter i det fusjonerte NTNU med virkning fra 2017. Blant dagens sju fakulteter ble det besluttet at seks av de nåværende dekanene (med kontrakt ut over 01.01.2017) har en rett (og plikt) til å følge sin stilling ut åremålsperioden. Nåværende dekan ved DMF har kontrakt ut 2016. Dette gir behov for å rekruttere to dekaner våren 2016, Fakultetet for medisin og helsevitenskap og Fakultet for økonomi.
I tillegg er det som følge av fusjonen opprettet to nye stillinger som viserektor for hhv. NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik.
De fire stillingene ble lyst ut med søknadsfrist 03.04.2016. Stillingene ble annonsert bredt i trykte og elektroniske medier i Norge. Dette er åremålsstillinger på fire år med tiltredelse 1.1.2017.
I alt 21 søkte på stillingene. Senere har fire trukket søknaden sin. Søknadene fordeler seg slik:

Stilling	Kvinner	Menn
Viserektor NTNU i Gjøvik	1	5
Viserektor NTNU i Ålesund	2	5
Dekanus Medisin og helsevitenskap	-	5
Dekanus Økonomi	1	2

Det må påregnes ny rekrutteringsprosess for stillingen som viserektor ved NTNU i Ålesund. Innstillingsutvalget vurderte, etter gjennomgang av innkomne søknader, fire kandidater som aktuelle for et førsteintervju for nevnte stilling. Med bakgrunn i utlysningstekstens krav for stillingen og med et enstemmig inntrykk etter førsteintervju, var det enighet om å gå videre med test og dybdeintervju for to kandidater. Innstillingsutvalget var ut i fra en totalvurdering etter førsteintervju, test og dybdeintervju enstemmige i å gå videre med kun en kandidat til andreintervju. Innstillingsutvalgets konklusjon var å tilby den ene og gjenværende kandidaten stillingen. Finalekandidaten har senere trukket sitt kandidatur. Rekrutteringsprosessen er derfor stoppet.

Det er utarbeidet innstillinger for hver av de øvrige stillingene under egne saksnummer. Der er det oversikt over søkerne med vurdering.

Prosess
På fullmakt fra Styret sluttførte Rektor kunngjøringstekstene og sammensetning av innstillingsutvalgene.
Det ble opprettet 4 innstillingsutvalg. Hvert utvalg har hatt følgende sammensetning:

- Rektor
- Ett styremedlem
- En instituttleder fra det aktuelle fakultetet/enhet
- En studentrepresentant fra det aktuelle fakultetet /enhet
- To representanter for arbeidstakerne

Innstillingsutvalgene har deltatt i alle faser fram til ferdig innstilling. Også organisasjonsdirektør Ida Munkeby, seniorkonsulent HR Monica Landrø og seniorkonsulent HR Anne Lise S. Larsen har vært med i hele prosessen. I arbeidet har Experis Exceutive v/ regiondirektør/ senior bedriftsrådgiver Kjell Strøm bistått NTNU i rekruttering av alle stillingene med search i annonseringsperioden, test, dybdeintervju, referansesjekk og på bakgrunn av dette gitt sin vurdering til innstillingsutvalgene.

Prosessen har hatt følgende trinn:

1. Gjennomgang med vurdering av innkomne søknader i de respektive innstillingsutvalgene.
2. Kvalifiserte søkerne har vært til førsteintervju.
3. På grunnlag av førsteintervjuene har utvalgene gjort en siling og blitt enige om hvem som skal til testing og dybdesamtale.
4. Firmaet har gjennomført testing og dybdesamtaler og kommet med sine vurderinger til innstillingsutvalgene. Utvalgene har på et samlet grunnlag vurdert hvem som er aktuelle for å gå videre til andreintervju. Det er foretatt referansesjekk på de kandidatene som er aktuelle for å bli innstilt.
5. Kvalifiserte kandidater for stillingene og i hvilken rekkefølge de skal innstilles.
6. I siste runde er det gjennomført samtaler med finalekandidatene. I forståelse med utvalgene har rektor hatt en siste avsluttende samtale med kandidatene som innstilles på topp.

Innstillingsutvalgene har vært enige i vurderingen av kandidatene og stiller seg enstemmig bak innstillingene.

Krav til stillingene
Det forventes at den som sitter i stilling som dekan skal lede og utvikle virksomheten i tråd med NTNUs vedtatte strategi og bidra til å videreutvikle strategien samt påse at det utøves god faglig ledelse.
Det forventes at den som sitter i stilling som viserektor skal representere og posisjonere NTNU som institusjon overfor regionalt arbeidsliv samt koordinere den interne faglige virksomheten og utvikle det tverrfaglig samarbeid.
For stilling som dekan er høy vitenskapelig kompetanse et sentralt krav. Dette er ønskelig, men ikke et krav for å tiltre stilling som viserektor.

For alle stillingene vektlegges evnen til å skape en positiv organisasjonskultur, et produktivt og godt arbeidsmiljø basert på bred medvirkning. Hun/han skal posisjonere og representere NTNU utad.
Det stilles krav om å kunne vise til vellykket ledelse av store kunnskapsorganisasjoner, gode kommunikative evner og bred organisasjonsforståelse kombinert med en motiverende lederstil.

Se for øvrig vedlagte utlysningstekster.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 16/16

08.06.2016
Saksansvarlig: Frank Arntsen
Saksbehandlere: Merete Kvidal, Hanna Maria Jones

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Campusutvikling ved NTNU – prosess for prinsipper, kriterier og overordnet lokalisering

---

Formål med saken:

Å orientere om beslutningsprosess for rapport om overordnet lokalisering og rapport med kvalitetsprogram (prinsipper og kriterier) for campusutvikling ved NTNU.

Det vil bli lagt opp til en høringsprosess i forkant av vedtak om kvalitetsprogram for campusutvikling samt rektors innstilling til Kunnskapsdepartementet om valg av overordnet lokalisering for campusutvikling i Trondheim.

Bakgrunn for saken

I januar 2014 leverte NTNUs Visjonsprosjekt rapporten «NTNU 2060 Visjoner for campusutvikling[1]», omtrent samtidig med at Kunnskapsdepartementet mottok konseptvalgutredningen de hadde bestilt fra Rambøll[2]. Begge konkluderte med at en mer samlet campus ved Gløshaugen vil understøtte universitetets evne til å oppfylle sin strategi og sitt samfunnsoppdrag, og NTNUs styre stilte seg bak disse anbefalingene 12. juni 2014[3].

I henhold til Finansdepartementets ordning for kvalitetssikring av store statlige investeringer, ble det gjennomført en ekstern kvalitetssikring (KS1) av konseptvalgutredningen. Kvalitetssikringen ble utført av Metier og Møreforskning, og 14. august 2015 leverte de en rapport[4] som støttet konklusjonen om at man anbefaler å flytte virksomheten på Dragvoll til Gløshaugen og etablere en felles campus sentralt i Trondheim. På denne bakgrunn uttalte statsminister Erna Solberg 8. september 2015 at regjeringen går inn for én, felles campus ved Gløshaugen.

Med dette klarsignalet har fokus i NTNUs campusprosjekt i 2016 vært på å konkretisere visjoner og mål til prinsipper og kriterier for campusutvikling på NTNU. Prinsippene og kriteriene benyttes for å vurdere tre alternativ for tyngdepunktet for utbygging av campus i Trondheim (overordnet lokalisering). Prinsipper og kriterier vil bli videreutviklet til et kvalitetsprogram for all campusutvikling ved NTNU.

6. juni 2016 mottok NTNU brev fra Kunnskapsdepartementet om samling av campus for NTNU i Trondheim. Brevet er lagt ved saken til orientering.

---

[1] NTNU 2060 – Visjoner for campusutvikling
[2] Konseptvalgutredning – Fremtidig lokalisering av campus NTNU
[3] S-sak 12/14 NTNUs visjonsarbeid. Strategisk grunnlag for videre utvikling av Campus NTNU
[4] Kvalitetssikring av konseptvalg «Framtidig lokalisering av Campus NTNU»

Prosess hittil

For at campus skal kunne være et godt virkemiddel for å realisere NTNUs mål, må NTNUs samfunnsoppdrag og strategier *oversettes* til konkrete krav til campusutforming. Vi har våren 2016 ferdigstilt en stor del av dette.

Fokus har vært på å konkretisere visjon og mål for NTNUs campusutvikling. Med utgangspunkt i visjonsrapporten, konseptvalgutredningen, ekstern kvalitetssikring, NTNUs strategi og fusjonsplattformen er det utviklet prinsipper og kriterier som beskriver hvordan campus skal bidra til at visjonen skal oppnås.

Med basis i Konseptvalgutredningen (KVU) og Kvalitetssikring 1 (KS1) er det utledet tre alternativer for lokalisering av tyngdepunktet for utbygging i Trondheim. For å vurdere de konkrete alternativene opp mot hverandre er kriteriene vektet ut fra betydning for lokalisering, og det er utarbeidet tilhørende indikatorer for å undersøke kvalitetene ved de tre konkrete alternativene.

Status

Det er etablert en entydig begrepsbruk:

- Visjon
- Prinsipper
- Kriterier
- Indikatorer

Prinsippene er konsentrert fra syv til seks prinsipper i henhold til innspill fra seminar med NTNUs styre:

- Samlende
- Urban
- Nettverk av knutepunkt
- Effektiv
- Bærekraftig
- Levende laboratorium

Kriteriene til hvert prinsipp er gjennomarbeidet og konsentrert til tre kriterier pr prinsipp.

Som orientering til styret er prinsipper og kriterier oppdatert per 7. juni 2016 vedlagt saken. Kriteriene er ved beslutning i prosjektstyret 7. juni gitt en innbyrdes vekting som vektlegger «Samlende» som det avgjørende viktigste prinsippet når lokalisering skal vurderes.

Det er gjennomført en kvalitetssjekk for at kvalitetene definert i KS1 ved effektmål og indikatorer er ivaretatt i prinsippene.

Videre prosess:

Visjon, prinsipper og kriterier sammenfattes til et kvalitetsprogram for campusutvikling ved NTNU. Første versjon ferdigstilles 8. juli 2016.

De tre alternativene for overordnet lokalisering i Trondheim (vekst nordover, vestover eller sørover) analyseres og vurderes med scenarie-metodikk på grunnlag av visjon, prinsipper, kriterier og indikatorer med både kvantitative og kvalitative metoder. Rapport med dokumentasjon av analyse og vurdering, samt anbefaling av hvilket alternativ som gir best måloppnåelse for NTNUs campusutvikling, leveres 8.juli 2016.

Kvalitetsprogram (prinsipper og kriterier) og rapport om overordnet lokalisering vil bli sendt til høring i organisasjonen.

Prosjektet legger opp til en orientering til styret om rapportene i augustmøtet og vedtak i oktobermøtet.

Tidsplan:

- **8. juli:** Rapport overordnet lokalisering ferdig og rapport kvalitetsprogram offentlig
- **Primo august: Utsendelse av rapporter til høring**
- August – september: Allmøter og ledermøter med alle fakultet og administrative enheter, SESAM, AMU, LMU, STi NTNU
- 24/25. august: Styremøte: O-sak om rapportene – styrets innspill
- **21. september: Høringsfrist**
- 6. oktober: Rektor avgir sin første innstilling
- 11. oktober: Dekanmøte: Diskusjon av rektors innstilling
- 26. oktober: Styremøte
    - S-sak: Vedtak om kvalitetsprogram for campusutvikling
    - S-sak: Overordnet lokalisering – styrets tilrådning

Program for involvering

Prosjektet er i ferd med å etablere et program for involvering for hele campusutviklingen på NTNU. Første utkast til program ble lagt frem for prosjektstyret 7. juni og følgende punkter er gjenstand for videre utvikling:

- Tydeliggjøre hensikt med dokumentet som et verktøy for involvering
- Tydeliggjøre beslutningspunkter og når ulike interessenter kan forvente involvering
- Mer konkret og enklere språk og fremstillinger
- Beskrive faser og aktiviteter i tid på en mer enhetlig måte

Utkast til Program for involvering er vedlagt saken som orientering til styret om prosjektets tilnærming til involveringsprosesser i campusutviklingen.

Vedlegg:

1. Brev fra Kunnskapsdepartementet til NTNU, 06.06.2016
2. Prinsipper og kriterier, oppdatert per 7. juni 2016
3. Utkast til program for brukerinvolvering, oppdatert per 7. juni 2016

DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
7491 TRONDHEIM

Deres ref	Vår ref	Dato
	16/2937-	06.06.2016

Samling av campus for NTNU i Trondheim

Vi viser til møte 25.05.2016 mellom kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) ved styreleder Svein Richard Brandtzæg og rektor Gunnar Bovim om campus NTNU i Trondheim.

Regjeringen har som del av en langsiktig strategisk plan for bygningsmassen ved NTNU lagt til grunn en samlet framtidig campusløsning for universitetet i Trondheim i området rundt Gløshaugen. En samlet campus i Trondheim er anbefalt i konseptvalgutredningen og i kvalitetssikringen (KS1) av denne. Vi viser til statsminister Erna Solbergs besøk ved NTNU 08.09.2015 der hun, sammen med kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen og olje- og energiminister Tord Lien, informerte om regjeringens beslutning. Statsministeren la blant annet vekt på at prosjektet skal bidra til bedre utnyttelse av lokalene og legge til rette for undervisning og forskning av høy internasjonal kvalitet. Vi viser også til omtale av saken i statsbudsjett for 2016, jf. Innst. 12 S (2015-2016) og Prop. 1 S (2015-2016) for Kunnskapsdepartementet .

NTNU har fått en bevilgning i 2016 på 13,86 mill. kroner til planlegging av framtidig campus, jf. Orientering om statsbudsjettet 2016 for universitet og høgskolar og tildelingsbrevet for 2016. I tråd med dette har NTNU fått ansvar for å drive prosjektet videre i planleggingsfasen, i samarbeid med Kunnskapsdepartementet.

En lang rekke faktorer bidrar til å utvikle et godt universitet. Fysisk infrastruktur er en av faktorene. Gode fysiske rammer skal bidra til at universitetet kan nå sine mål.

Postadresse	Kontoradresse	Telefon*	Universitets- og	Saksbehandler
Postboks 8119 Dep	Kirkeg. 18	22 24 90 90*	høyskoleavdelingen	22 24 77 96
0032 Oslo		Org no.		
postmottak@kd.dep.no	http://www.kd.dep.no/	872 417 842		

NTNU arbeider i skjæringspunktene mellom teknologi, naturvitenskap, medisin, arkitektur, samfunnsvitenskap og humaniora for å løse sammensatte utfordringer, og for å øke forståelsen for sammenhenger mellom samfunn, teknologi og miljø. Kunnskapsdepartementet er opptatt av at samling av universitetets campus i Trondheim skal stimulere til økt samarbeid, tverrfaglig virksomhet og gjøre tverrfaglige studietilbud bedre tilgjengelig for studentene. En samlet campus skal også legge til rette for samspill med næringsliv, arbeidsliv og publikum slik at samfunnets endrede behov for utdanning og forskning kan møtes.

Universitetsarealer bør ha god teknisk kvalitet, være tilpasset virksomhetens behov og være fleksible for å kunne møte endringer framover i tid. Investering i campus NTNU bør resultere i gode løsninger med hensyn til livssykluskostnader, energieffektivitet og andre miljøkrav. Kunnskapsdepartementet støtter universitetets ambisjoner for prosjektet om å flytte kunnskapsfronten i Norge for bærekraftige bygninger og campusområder.

Effektiv bruk av arealer er et sentralt virkemiddel både i et klimaperspektiv og et samfunnsøkonomisk perspektiv. Arealeffektivitet i eksisterende og nye arealer er viktig også for campusprosjektet i Trondheim. Vi viser til Kunnskapsdepartementets brev 29.09.2015 om planer for utvikling og effektiv bruk av campus og bygg i universitets- og høyskolesektoren. En måte å øke effektiviteten på er gjennom økt bruk av felles arealer og tjenester, undervisningsarealer, laboratorier og arbeidsplasser for ansatte og studenter. Det bør også skapes møteplasser for studenter, ansatte, nærings- og arbeidsliv og publikum. Vi viser til pressemelding 04.02.2016 fra kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner. Regjeringen har satt en arealnorm på 23 kvadratmeter brutto per ansatt for kontordelen av framtidige statlige byggeprosjekter. Ambisjonene om bedre bruk av arealer forutsetter en god planleggingsprosess og nytenkning for utforming av arbeidsplasser for studenter og ansatte og forholdet til sambruks- og fellesareal.

Kunnskapsdepartementet ser fram til videre samarbeid med NTNU om et samlet framtidig universitet i Trondheim.

Med hilsen

Toril Johansson (e.f.)
ekspedisjonssjef

Hedda Huseby
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer.

SAMLENDE



CAMPUS BIDRAR TIL FELLESSKAP

- Campus samler relevante fagmiljø
- Campus er konsentrert for å oppnå høy intensitet og synergi
- Campus har synlige og lett tilgjengelige felles faglige og sosiale arenaer for å bygge felles kulturer på tvers av fag

URBAN



CAMPUS ER ATTRAKTIV, ÅPEN OG BIDRAR TIL SOSIAL BÆREKRAFT

- Campus er åpen, inviterende og henger sammen med byen
- Campus og by deler funksjoner: bo og leve i campus 24/7
- Campus har bymessig utforming, attraktive kvaliteter med åpne fasader, gode uterom, faglige/ sosiale møteplasser

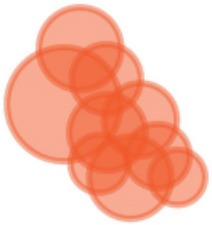
NETTVERK AV KNUTEPUNKT



PROFILERTE KNUTEPUNKT ER GODT FORBUNDET INTERNT OG MED BYEN

- Profilerte, utadrettede og synlige knutepunkt med faglige, tverrfaglige og sosiale møteplasser som kombinerer funksjoner som: utdanning, forskning, formidling, innovasjon, studentfrivillighet, studentvelferd, bibliotek, service, næring og byfunksjoner.
- Nettverket gir opplevelse av gangbare avstander, er opplevelsesrikt, lett å orientere seg i og har hovedstrøk som dekker behov for daglige gjøremål
- Nettverket er integrert med byens transport- og mobilitetssystem

EFFEKTIV



BRUKSKVALITET OG AREALEFFEKTIVITET BIDRAR TIL ØKONOMISK OG ØKOLOGISK BÆREKRAFT

- Campus har arealer med høy brukskvalitet for gode arbeidsprosesser og godt arbeidsmiljø
- Campus har effektiv arealbruk
- Campus har fleksibilitet i arealer og arealbruk

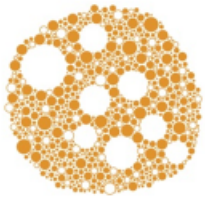
BÆREKRAFTIG



CAMPUS ER I FRONT MED MILJØVENNLIGE LØSNINGER

- Campus er energieffektiv og har lavt karbonfotavtrykk
- Campus har effektiv og grønn transport og mobilitet
- Campus har god holdbarhet og miljøvennlige livsløp

LEVENDE LABORATORIUM



CAMPUS ER STEDET FOR UTFORSKING

- Campus er en eksperimentell arena, både ute og inne, for nye lærings- og arbeidsformer innen forskning, utdanning, innovasjon og formidling
- Avansert eksperimentell infrastruktur er konsentrert og tilgjengelig for faglig/tverrfaglig samarbeid, spesielt med SINTEF
- Campus har attraktive arenaer for innovasjon, entreprenørskap og skaperglede

Utkast

Program for involvering

NTNUs campusutvikling 2016 - 2025

Utkast



Foto: credit



NTNUGløshaugen,Nidelva,
MidtbyenogTrondheimsfjord

Utkast

Innhold

Introduksjon	7
Overordnet om campusutvikling	9
Prinsipper og mål	11
Målgrupper for involvering	12
Former for involvering	15
Campusutvikling som virkemiddel	17
Faser i campusutvikling	18
Verktøy for involvering	23
Tidshorisont for samling av NTNU i Trondheim	52

Utkast



Forskningsdagenemed
Forskningstorgvedstatuen
av Olav Tryggvason

Utkast

Introduksjon

I dette dokumentet finner du NTNUs rammeverk for involvering i campusprosjektet. Rammeverket har to overordnede mål:

1. bidra til at NTNUs campusprosjekter er forutsigbare og etterrettelige for NTNUs medarbeidere, studenter, ledere og andre interessenter

2. sørge for at byggeprosjektet til enhver tid har nødvendig kunnskap om den virksomheten campus bygges for.

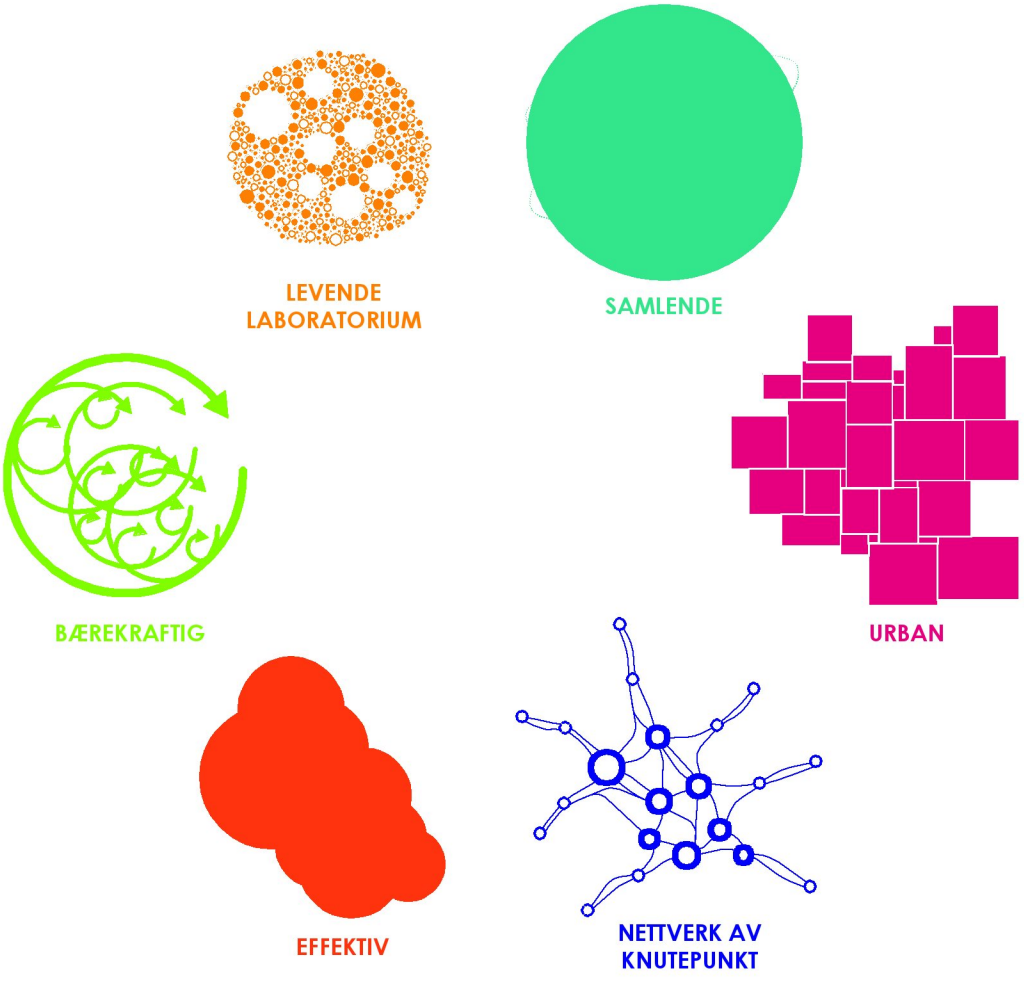
Rammeverket viser hvem som involveres, når, og med hvilket formål.

Rammeverket følger byggeprosjekters logikk: Det er nødvendig å beslutte overordnede strategiske føringer før man går inn på detaljplanlegging.

Rammeverket gjelder for alle NTNUs campusutviklinger og er etablert av NTNUs campusprosjekt.

Utkast

I forbindelse med samlet utvikling av NTNUs campuser er det utviklet et sett prinsipper for campusutvikling ved NTNU. Disse prinsippene beskriver hvordan den fysiske utformingen skal bidra til å oppnå NTNUs visjon om Kunnskap for en bedre verden.



Utkast

OverordnetomCampusutvikling

Campusutvikling handler om fysisk utforming av de stedene NTNUs studenter, medarbeidere og partnere utfører sine oppgaver. NTNUs samfunnsoppdrag er styrende for hele virksomheten vår. Også NTNUs campus skal legge til rette for å møte dette oppdraget. Derfor skal NTNU utvikle en campus som:

- Har de fasilitetene som behøves for å gjennomføre internasjonalt fremragende forskning, undervisning, innovasjon og formidling
- Tilrettelegger for de tverrfaglige møtene som må til for å løse de komplekse utfordringene for omstilling og utvikling samfunnet står overfor
- Bringer fram ny kunnskap gjennom utviklingen av campus

Utkast



PhDawardsceremony,mars2014

Utkast

Prinsipper og Mål

I løpet av et utviklings- og bygge-prosjekt vil det være behov for ulike typer involvering.

Formålet er å etablere kunnskap om ønsket strategisk retning, om organisatoriske behov, om ulike fag og fagmiljøers behov, om muligheter i bygg og utforming, om hvordan nye bygg best kan utnyttes og i siste instans om hvordan campus fungerer og eventuelt kan forbedres.

I NTNUS campusprosjekter ønsker vi bred involvering av brukere og interessenter. Dette for å skape gode beslutningsgrunnlag for avgjørelser i prosjektet.

Brukerne sitter på unik erfaringsbasert kompetanse, og har ofte god kunnskap om hvordan virksomheten virker og hvor utfordringene er. Samtidig er et stort antall av NTNUs brukere eksperter på områder som er knyttet til campus og byggutvikling. Gjennom involvering skal vi sikre:

- En etterrettelig og forutsigbar prosess for de involverte.
- At de behov og ønsker som brukerne har blir tilstrekkelig kjent for utviklingsprosjektet, slik at disse danner et av flere grunnlag for de løsningene som velges.
- At den fagkompetansen som NTNUs brukere har om delelementer av prosjektet kan utvikles og tas i bruk i ulike aspekter av prosjektet.
- At de som skal realisere gevinstene med denne nye campusi praksis og som ikke er direkte involvert i tidlige faser i prosjektet like vel får en forståelse av hvordan de kan bli påvirket på et senere tidspunkt.

Målgrupper for involvering

Ansatte
Studenter
Samarbeidende aktører
Byens befolkning
Besøkende
Arbeids- og næringsliv





Fagforeningsrepresentanter
Verneombud
Samarbeidsutvalg
Arbeidsmiljøutvalg
Læringsmiljøutvalg
Studentdemokratiet
Studentrepresentanter

Internasjonal forskningsfront/ kunnskapsfront
Tverrfaglige kunnskaps- og kompetansemiljø
Fagmiljø på NTNU og SINTEF
Studentfrivillighet
Innovasjonsmiljø
Lokalt arbeids- og næringsliv
Samarbeidspartnere
Offentlig virkemiddelapparat
Arkitekter
Byplanleggere, Entreprenører
Eksterne rådgivere



Stortinget
Regjeringen
Kunnskapsdepartementet
Lokale politikere
Kommunen
NTNUs styre
Rektor med prosjektstyre og ledergruppe

Brukerinvolveringsplanen retter seg mot fire primære målgrupper. Det vil variere hvilke interessenter som inngår i hver målgruppe. Kartleggingen av interessenter oppdateres kontinuerlig gjennom hele prosjektforløpet. Eksempelvis vil ulike fagmiljø ved NTNU være relevant å trekke inn som fageksperter i noen tilfeller, mens i andre tilfeller vil samme fagmiljø involveres i rollen som bruker.



BRUKERE

Omfatter primært ansatte, studenter og samarbeidende aktører på campus. Involveres i ulike faser i prosjektet gjennom representativ deltakelse, gjennom lederstrukturen i organisasjonen og gjennom bredere involveringsarrangement. Massekommunikasjon og tilgjengeliggjøring og deling av informasjon vil være hovedkanaler for å nå det brede lag av brukere. Potensielle brukere som vurderes kontinuerlig for informasjon, kommunikasjon og muligheter for involvering er besøkende, byens befolkning, arbeids- og næringsliv.



FAGEKSPERTER

Fageksperter er de som sitter med kompetanse på ulike områder og som det er relevant å involvere til kunnskapsinnhenting og/eller samskaping. Det er viktig å merke seg at de samme interessentene kan opptre innenfor ulike målgrupper, avhengig av fase og formål med involvering. For eksempel vil studenter og ansatte ved NTNU i tidlige faser involveres primært som fageksperter på egen organisasjon og egen virksomhet, mens i senere faser involveres primært som berørte brukere.



TILLITSVALGTE

Tillitsvalgte er representanter i formelle medvirkningsorgan. Det er fagforeningsrepresentanter, verneombud, samarbeidsutvalg, arbeidsmiljøutvalg og læringsmiljøutvalg, studentdemokratiet og studentrepresentanter. Tillitsvalgte involveres både gjennom formelle medvirkningsforum og gjennom deltakelse i partssammensatte grupper. Det vil være aktuelt å forankre hos, kommunisere med og informere tillitsvalgte også i faser hvor det ikke er lovregulert behandling i formelle medvirkningsforum.



BESLUTNINGSTAKERE

Det er flere besluttende nivå i campusutviklingen. Det vil i tillegg til beslutning og rapportering være vesentlig å involvere besluttende nivå i ulike forankringsaktiviteter for å gjøre kjent med og skape eierskap til arbeid og fremgangsmåte i campusutviklingen.

Utkast


Utkast

Former for involvering

Kommunikasjon er gjennomgående i alle prosesser knyttet til campusutvikling. Kommunikasjon er toveis – det er dialog, det er ansikt til ansikt møter, det er løpende håndtering av ulike interessenter. En andel av den kommunikasjonen campusprosjektet til enhver tid fører med sine interessenter vil være ulike former for involvering. De viktigste formene for involvering med prioriterte målgrupper er:

Involvereforåskapesammen

(Beslutningstagere, tillitsvalgte, fageksperter)

For å etablere de funksjonskonsepter som campus skal bygges etter (Konsepter for læringsareal, arbeidsplasskonsepter, byromskonsepter, osv)



Involvere for å innhente kunnskap

(Brukere, fageksperter)

Vi skal involvere interessenter som sitter på spisskompetanse – også her må vi være presis på hvilken kunnskap ulik ekspertise kan bidra med, og når - om ulike deler av virksomheten, om organisasjon, arkitekturfaglig, eller på andre kompetanse- og fagfelt.



Sikreformellmedvirkning

(Tillitsvalgte)

Vi skal påse at formelle medvirkningsorganer er ivaretatt. Dette er et område som i større grad er regulert også med ytre kontrollmekanismer.



Informere

(Alle interessenter)

Vi skal informere – her kan vi nå ut med massekommunikasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon – men det er enveis



Forankre og rapportere

(Beslutningstagere)

Og så skal vi forankre og rapportere til ulike besluttende nivå.



Ulike målgrupper vil involveres i ulike faser av prosjektet, og målgruppenes rolle og formål med involveringen vil variere i tråd med dette.

Utkast



Utkast

Campus som virkemiddel for å nå NTNUs mål

Fysisk utforming av arealer er ett av tre typer virkemidler for måloppnåelse og utvikling, i samspill med teknologi og ikke minst organisering (samspill mellom menneske og organisasjon).



Det ligger i universitetenes natur at forsknings-, utdannings- og nyskapingsaktivitetene i ett og samme fagmiljø har grenseflater mot en hel rekke andre fagmiljø og aktører.

Å legge til rette for gode møteplasser, gode treffpunkter i og utenfor fag handler om å skape gode grunnforutsetninger for godt faglig arbeidet. Den fysiske utformingen er likevel bare ett av flere virkemidler for å oppnå NTNUs mål, i samspill med organisasjon og teknologiske virkemidler.

I tillegg til de rent praktiske følgene av fysisk lokalisering, er bygninger og infrastruktur er sterke identitets- og kulturbærere. Også dette kan fungere både forsterkende og kompenserende: tydelige disipliner med tydelig fysisk samhørighet kan gi sterke gevinster internt, men kan også bidra til å bygge «murer» som forsterker fysisk og kulturell avstand eksternt.

Utkast

Vi har definert 5 faser for campusutvikling:

1 Visjon VURDERE STRATEGI FOR CAMPUSUTVIKLING

I første fase besluttes den strategiske retningen for campusutvikling.

NTNUS visjon, prinsipper og ambisjoner for campusutvikling konkretiseres i denne fasen. Her stadfestes også de strategiske føringene for hvor tyngdepunktet for nyutvikling på campus lokaliseres.

2Definere DEFINERE KONSEPTER - BEHOV OG MULIGHETER

I fase 2 defineres de konseptuelle rammene for helhetlig utforming av campus og utvikling av blant annet læringsareal, fagspesialisert areal, fellesfunksjoner, arbeidsplassarealer, utenomhusarealer og forbindelser. I fasen defineres også hvor ulike fag skal lokaliseres og hvilke enkeltprosjekter som skal gjennomføres.

3Designe PROGRAMMERE, DESIGNE OG PROSJEKTERE CAMPUS

I fase 3 skal behovet for funksjonalitet for de konkrete enheter og grupper beskrives i rom- og funksjonsprogram. Rom- og funksjonsprogram er underlag for å designe og prosjektere de aktuelle byggene og områdene. Dette er fasen hvor beskrivelse av rom og funksjoner knyttes direkte til de organisatoriske enhetene som skal bruke dem.

4 Bygge BYGGE CAMPUS

I fase 4 realiseres de konkrete byggeprosjektene. Fasen resulterer i ferdig utstyrte og innflyttede lokaler. En vesentlig del av fasen vil være kvalitetssikring og kompetanseoverføring fra NTNUs organisasjon til utførende entreprenører på spesialarealer og utstyr som krever fagspesifikk kunnskap om bruk, eksempelvis laboratorier, ferdighetsrom, verksted og ulike typer undervisningsrom.

5 Bruk BRUKE CAMPUS

I fase 5 overleveres ansvaret fra prosjektorganisasjon til driftsorganisasjon.

Lokalene tas i bruk og det vil være behov for evaluering og vurdering av eventuelle tilpasninger eller tiltak, i hovedsak knyttet til arbeidsmiljø eller justeringer på funksjonalitet i de nye arealene.

Utkast

Faser i campusutvikling

Campusutviklingkanbeskrivesfraulikeperspektiv.Fraetbyggprosjektperspektiv,etorganisasjonsutviklingsperspektiv,etbrukermedvirkningsperspektiv,etbyutviklingsperspektiv Ogandre.Herharvivalgtåsebrukermedvirkningsperspektivetiforholdtilulikedelerav campusutviklingens tidshorisont.

Det er fem overordnede faser, som hver har ulike hovedspørsmål til brukerne:

1) Beskrivelse av strategisk retning – hvordan skal campusutvikling bidra til å nå NTNUs mål?

2) Definere behov og muligheter - hva skal campus inneholde?

3) Programmere, designe og prosjektere campus - hvordan skal campus utformes?

4) Bygging av campus - hvordan skal organisasjonen bruke lokalene?

5) Bruke campus - hvordan forbedre campus?

Fasene trengs ikke gjennomføres sekvensielt, men hver fase har noen aktiviteter som må være ferdigstilt før neste fase begynner. For eksempel må lokasjon bestemmes før design og programmering kan gjennomføres.

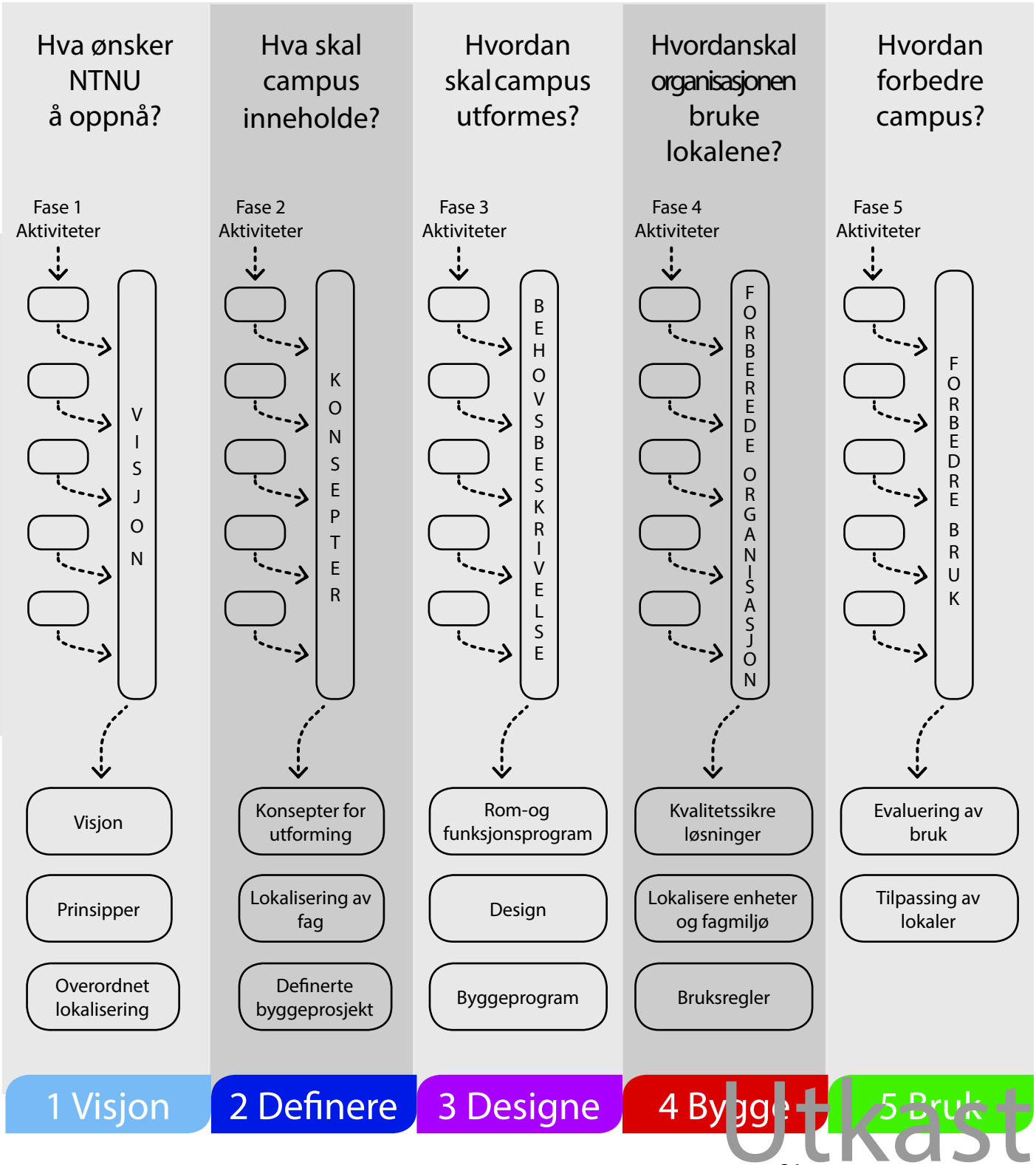
Hovedspørsmålene i de ulike fasene har stor betydning for hvordan ulike brukergrupper involveres. Nedenfor finner du en beskrivelse av hver fase, men eksempler på relevant brukerinvolvering.

Utkast

NTNU-fellesskapet



Utkast


Hva ønsker NTNU å oppnå?
Hva skal campus inneholde?
Hvordan skal campus utformes?
Hvordan skal organisasjonen bruke lokalene?
Hvordan forbedre campus?
Fase 1 Aktiviteter
Fase 2 Aktiviteter
Fase 3 Aktiviteter
Fase 4 Aktiviteter
Fase 5 Aktiviteter
VISJON
KONSEPTER
BEHOVSBESKRIVELSE
FORBEREDE ORGANISASJON
FORBEDRE BRUK
Visjon
Prinsipper
Overordnet lokalisering
Konsepter for utforming
Lokalisering av fag
Definerte byggeprosjekt
Rom-og funksjonsprogram
Design
Byggeprogram
Kvalitetssikre løsninger
Lokalisere enheter og fagmiljø
Bruksregler
Evaluering av bruk
Tilpassing av lokaler
1 Visjon
2 Definere
3 Designe
4 Bygge
5 Bruk

Utkast


NTNU Trondheim
E8
FORMULA STUDENT
Hoosier
SKF
NTNU
HAUKÅS
SIMPRO
molstad
HAPE
enova
niras
STRYVO GROUP
SINTEF
NAF Trafikksenter
James Walker
TIBNOR
ELFA DISTRELEC
SANDVIK
devotek
revolve
VILJE

Verktøy for involvering

Når vi vektlegger bred medvirkning fra brukere og interessenter i NTNUs campusprosjekt, har dette hovedsakelig to aspekter: Fra et brukerperspektiv handler dette om arbeidsmiljølovens krav om medbestemmelse og innflytelse over egen hverdag, om universitetet som en særskilt demokratisk institusjon og om vår rolle i lokal, regional og nasjonal utvikling. Fra et byggeprosjektperspektiv handler det primært om innhenting av synspunkter, kunnskap og informasjon for å skape gode beslutningsgrunnlag for avgjørelser i prosjektet. I denne planen presenteres aktivitetene med vekt på byggeprosjektets behov.

Som nevnt over, vil det i løpet av et utviklings- og byggeprosjekt være behov for ulike typer brukerinvolvering i ulike faser. Det overordnede campusprosjektet vil også bestå av mange prosjekt og delprosjekt, som vil være i ulik fase til ulik tid.

Denne delen av brukerinvolveringsplanen presenterer disse fasene mer inngående. I hver fase synliggjøres de særskilte behovene som campusprosjektet vil ha, og det presenteres et knippe eksempler på typiske aktiviteter for brukerinvolvering og medvirkning.

I hvert enkelt prosjekt og delprosjekt vil det være nødvendig å kartlegge behovene og å planlegge konkrete aktiviteter. Slik planlegging er en sentral del av fase 1 for hver prosjekt/delprosjekt.

Denne planen representerer et felles rammeverk for dette arbeidet. Formålet med planen er å sikre at både brukernes og byggeprosjektets behov for brukerinvolvering blir ivaretatt i alle aspekter av NTNUs campusutvikling.

Utkast

Fase 1

Vurdere strategi for campusutvikling

RESULTAT AV FASE 1: VISJON, PRINSIPPER OG MÅLEPARAMETRE
Denne fasen handler i stor grad om oversettelse, men også om veivalg. NTNUs samfunnsoppdrag og strategier, dvs. hva NTNU skal oppnå som universitet, skal oversettes til konkrete krav til campusutforming. På overordnet nivå er dette fasen der NTNUS visjon, prinsipper og ambisjoner for campusutvikling utvikles; når vi kommer ned på konkrete prosjekt og delprosjekt er dette fasen da prinsippene vurderes og oversettes til det konkrete prosjektet – og eventuelt justeres. Som nevnt i del 1 over, har NTNU våren 2016 ferdigstilt en stor del av det arbeidet som er knyttet til fase 1 på overordnet nivå, dvs. for NTNUs helhetlige campusutvikling. [ORGAN] har vedtatt visjonen for NTNU campusutvikling, et sett av prinsipper som beskriver hvordan campus skal bidra til at visjonen skal oppnås, og et sett av vektede måleparametere for å vurdere konkrete alternativ opp mot hverandre.

Slike vurderinger er nødvendige på flere nivå og i flere faser. Prinsipper og måleparametre brukes for eksempel i vurdering av hvilke områder som kan være aktuelle for utbygging (fase 1 og 2). I prosjekteringen av konkrete bygg brukes de til å vurdere arealene (fase 3), og for eksisterende deler av campus brukes de for å vurdere måloppnåelse (fase 5).

Prinsippene og måleparametrene for campusutvikling er det viktigste styringsverktøyet for campusutviklingen på NTNU. Samtidig skal NTNU kontinuerlig lære av egne og andres erfaringer. Når NTNU skal sette i gang nye campusprosjekt, er det derfor et behov for å vurdere hvorvidt disse fremdeles er passende. Dette gjøres i fase 1.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 1

Fra et byggprosjektperspektiv handler denne fasen om å skaffe nødvendig input til prosjektet, som trenger å få universitetets samfunnsoppdrag, visjoner og prinsipper oversatt til konkrete rammer for byggeprosjektet. Fra et brukerperspektiv er hovedprioriteten å sørge for at byggeprosjektet får nok og riktig informasjon, og å bidra til at universitetets behov er riktig forstått og oversatt. I dette ligger det også at slik oversettelse har betydelige politiske aspekter, ettersom fortolkning også innebærer retningsvalg.

Brukerinvolveringen i denne fasen er derfor typisk av utforskende eller besluttende art, og det er primært beslutningstagere, tillitsvalgte og representanter for ulike interessentgrupper som deltar.



BRUKERER

Involveres primært gjennom informasjon om NTNU campusutvikling og for å innhente kunnskap om tidligere erfaringer Typiske aktiviteter:

- Representasjon i arbeidsgruppe
- Fremtidsverksted (studenter og ansatte)



FAGEKSPERTER

Involveres for å innhente og utvikle nødvendig kunnskap for videreutvikling av NTNUs prinsipper og ambisjoner for campusutvikling Typiske aktiviteter:

- Dialogmøter
- Miniverksted



TILLITSVALGTE

Involveres for informasjon om og forankring av prosess Typiske aktiviteter:

- Representasjon i arbeidsgruppe
- Deltagelse på fremtidsverksted
- Dialogmøte



BESLUTNINGSTAKERE

Involveres for informasjon om og forankring av prosess Typiske aktiviteter:

- Styreseminar
- Arbeid i prosjektstyret

Utkast

Fase 1 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase1:

Arbeidsgruppe visjon og lokalisering	Målverksted	Fremtidsverksted	
Å konkretisere målsettingene med campusprosjektet fra visjon for ny campus for NTNU til konkrete resultatmål. Resultatmålene skal danne grunnlag for vurdering av overordnet lokalisering.	Å utvikle mål som er godt forankret i NTNUs strategi og godt forankret blant relevante brukergrupper	Å få kjennskap til interne brukeres forståelse av livet på campus i fremtidens NTNU, som grunnlag for vurdering av prinsipper og overordnet lokalisering. Å bidra til at brukerne får bedre forståelse av mulighetsrommet i prosjektet.	FORMÅL
Arbeidsgruppe	Iterativ presentasjon av pågående arbeid.	Heldags arbeidsverksted med utvikling av personas og vurdering av scenarier	METODE
Representanter fra fakultet/avdelinger, tillitsvalgte, studenter og samarbeidsparter (SiT, Sintef, St. Olavs, Trondheim kommune)	Brukere og tillitsvalgte gjennom visjonsgruppa. Beslutningstagere gjennom styreseminar og prosjektstyre.	Studenter og ansatte fra alle fakultet/avdelinger og utvalgte sentrale organ ved NTNU	DELTAGERE
Møter annenhver uke vår 2016	Visjonsgruppe mars 2016 Styreseminar april 2016 Prosjektstyret juni 2016	Studenter 3. mai 2016 Ansatte 4. mai 2016	TIDSPUNKT
Underlag til KD og strategisk brief dokument.	Målsett	Rapport med beskrivelse av trender og dilemma.	LEVERANSE

Utkast

	Innhenting av ekspertkunnskap	Studier av sammenheng mellom ønsket tilstand og måleparameter	Involvering av tillitsmannsapparatet
FORMÅL	Innhente innspill fra relevante fagmiljø på og utenfor NTNU	Sikre at prinsipper og måleparameter for NTNUs campusutvikling bidrar til å realisere NTNUs mål, samfunnsoppdrag og strategier	Å sikre at arbeidstakerperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av medbestemmelse, drøftinger og forhandlinger i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen i henhold til behov i fasene. Også dialog og informasjonsutveksling utover dette.
METODE	Møter, miniworkshops og rapporter	Arbeidsgruppe	Arbeidsgruppe
DELTAGERE	Relevante fagmiljø med spesiell kompetanse på særskilte aspekter av campusutvikling	Tegn 3 og prosjektgruppa	Representanter fra fakultet/avdelinger, tillitsvalgte, studenter og samarbeidsparter (SiT, Sintef, St. Olavs, Trondheim kommune)
TIDSPUNKT	Arkitektfaglig… Helsefremmende…	Løpende	Møter annenhver uke vår 2016
LEVERANSE	Kunnskapsgrunnlag og innspill til prinsipper og måleparametre	Beslutningsgrunnlag for overordnet lokalisering og underlag for konseptutvikling og evt. idékonkurranse	Underlag til KD og strategisk brief dokument.

Utkast

Involvering av studentdemokratiet	Involvering av lederlinja
Å sikre at studentperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av studentenes høringsrett på ulike nivå, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.	Å sikre at alle deler av organisasjonen informeres og involveres. Å innhente råd fra rektors ledergruppe, og fra spesielt berørte avdelinger/fagmiljø.
Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.	Presentasjon og drøftinger i dekanmøte. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.
Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå	Dekaner og viserektorer, instituttledere, administrative ledere
Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser
Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Fase 2

Definere konsepter for utforming og bruk av campus

RESULTAT AV FASE 2: KONSEPTER FOR UTFORMING OG BRUK AV CAMPUS.
I fase 2 skal de overordnede prinsippene for utforming av NTNUs campuser konkretiseres i underliggende konsepter for bruk. I byggeprosjekt kan konsepter bety flere ulike ting. Konsepter for utforming er en helhetlig plan for utvikling av Campus. Konsepter for bruk er en del av dette, og beskrivelser hvordan for eksempel de læringsareal, studentarealer, arbeidsarealer, knutepunkt og nettverkene mellom dem (uteområder) skal brukes. Sammen legger konseptet for utforming og brukskonseptene legger rammene for videre programmering og design av enkeltdelene av campus.

NTNU Campusprosjektet jobber for å ha et felles utgangspunkt for alle de ulike byggprosjekt som skal gjennomføres. Det er derfor essensielt at kunnskapsgrunnlaget for utvikling av disse konseptene er basert på god kjennskap til de undervisningsformer, læringsformer, og øvrige arbeidsformer som finner sted på universitetet. Her er brukermedvirkning essensiell, og det er viktig at alle relevante aktører deltar i dette arbeidet. Det er her det er mest rom for å påvirke innholdet på campus!

Fasen skal resultere i

- En masterplan for realiseringen av de enkelte delene av campus (gjennomføring av plan for programmering, design, prosjektering og bygging i enkeltprosjekter)
- En beslutning om hvilke organisatoriske enheter som skal ha tilhold på aktuelle lokasjoner
- En gjennomført idékonkurranser for et helhetlig konsept for utforming for gjeldende lokasjon
- En detaljert plan for brukermedvirkning i de øvrige fasene av prosjektet.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 2

Formålet med involvering i denne fasen er å etablere et solid kunnskapsgrunnlag for utvikling av brukskonsepter for rom og uteareal på NTNUs campuser.

I denne fasen er det først og fremst viktige for byggprosjektet å sette seg inn i brukernes situasjon. Det er viktig å skjønne hvilken virksomhet det bygges for. I tillegg er man på NTNU i den spesielle situasjon at man har faglig ekspertise på mange områder som er relevante for prosjektet. I fase 2 skal også disse involveres, slik at man kan være med å utvikle bygg som er godt tilpasset de aktiviteter som skal gjennomføres der, samtidig som de er nyskapende, effektive, bærekraftige.



BRUKERER

Brukere skal involveres for å innhente kunnskap om virksomheten, behov for rom og arealtyper og føringer for konsept.



FAGEKSPERTER

Fageksperter – skal involveres for å samskape om konseptutvikling. For eksempel vil det være naturlig å involvere pedagogiske miljø ved NTNU for å etablere konsepter for læringsareal, samfunnsgeografer og arkitekter for utvikling av den urbane strukturen, materialteknologi for å utvikle bærekraftige løsninger, etc. etc. Fageksperter kan hentes blant NTNUs ansatte, og som ekstern ekspertise.



TILLITSVALGTE

Tillitsvalgte vil primært være med for informasjon om og forankring av prosess. I tillegg vil brukskonsept avstemmes med disse på vei til beslutning



BESLUTNINGSTAKERE

Beslutningstakere involveres for å forankre og beslutte konsepter for utforming og for bruk

Utkast

Fase 2 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase2:

Kartlegging av dagens bruk og utforming	Utforskning av fremtidige muligheter	Referansebesøk	
Etablere god forståelse av dagens situasjon.	Innhente innspill fra relevante fagmiljø på og utenfor NTNU	Lære av erfaringer omkring løsninger og brukskonsepter fra andre universitet, og andre institusjoner.	FORMÅL
Her vil det være mulig å bruke både kvalitative og kvantitative metoder for å etablere god forståelse av eksisterende arealbruk. Særlig viktig blir undersøkelser av om areal brukes som de gjør på grunn av eller på tross av eksisterende utforming.	Møter, miniworkshops og rapporter	Kvalitativ metode; observasjon: Befaring på relevante universitet eller annen virksomhet. Befaringene vil kunne være både i Norge og i utlandet og det bør være et sentralt mål å se gode, innovative løsninger av ulike arealkonsept, og lære av disse.	METODE
Representanter for de brukerne som skal inn på ny lokasjon. Dette vil ofte gjelde ulike grupper sluttbrukere. For eksempel medarbeidere, studenter, partnere og eventuelt byens befolkning.	Faglig ekspertise. Relevante fagmiljø med spesiell kompetanse på særskilte aspekter av campusutvikling. Pedagogikk, helsefag, arbeidslivsforskning, arkitektur, økonomi, og energi og miljø, er eksempler på relevante fagmiljø	Relevante representanter fra ulike fagmiljø. Utvelgelse vil primært skje i linja, eventuelt være knyttet til arbeidet som faglige eksperter gjør.	DELTAGERE
Hoveddel av fase 2 i alle delprosjekter.	Primært i første gangs etablering av brukskonsept. I senere prosjekt vil innspill fra relevante faggrupper innhentes ved evaluering av brukskonsept.		TIDSPUNKT
Rapport om bruksmønster av eksisterende areal. Brukes som innspill til programmering	Kunnskapsgrunnlag og innspill til utforming av brukskonsepter	Beskrivelse av ulike løsningskonsept.	LEVERANSE

Utkast

	Fremtidsverksted	Involvering av lederlinja	Involvering av tillitsmannsapparatet
FORMÅL	Å få kjennskap til interne og eksterne brukeres forståelse av livet på campus i fremtidens NTNU, som grunnlag for etablering av brukskonsepter. Å bidra til at brukerne får bedre forståelse av mulighetsrommet i prosjektet.	Å sikre at lederne er tilstrekkelig informert og involvert i prosessen, og å sikre at alle deler av organisasjonen har tilgang på nødvendig informasjon om endringer. Å innhente råd fra rektors ledergruppe, og fra spesielt berørte avdelinger/fagmiljø.	Å sikre at arbeidstakerperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av medbestemmelse, drøftinger og forhandlinger i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen i henhold til behov i de ulike fasene, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.
METODE	Workshop	Presentasjon og drøftinger i dekanmøte	Aktiv bruk av faste fora som SESAM og LOSAM, men også mer uformelle kontaktmøter. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.
DELTAGERE	Interne og eksterne brukere av campus, deltagere fra ulike sluttbrukermiljøer, som forskningspartnere, byens borgere, næringsforening etc.	Dekaner og viserektorer, instituttledere, administrative ledere	Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå
TIDSPUNKT		Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser
LEVERANSE	Rapport med beskrivelse av trender og dilemma.	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Involvering av studentdemokratiet	Høringiforkantav beslutning
Å sikre at studentperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av studentenes høringsrett på ulike nivå, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.	Å sikre at perspektiver og kompetanse i organisasjonen og hos høringsparter er en del av beslutningsunderlaget for vedtak av brukskonsepter
Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.	Formell høringsrunde med mulighet for innspill og kommentarer på utredninger og rapporter som utarbeides som grunnlag
Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå	Høringsinstanser internt på NTNU ifølge vitenskapelig og administrativ struktur, tillitsvalgte og eksterne samarbeidsparter.
Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	I forkant av beslutning om brukskonsepter. Høringsperiode i etterkant av rapport og utredningsfrist.
Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Fase 3

Programmere, designe og prosjektere campus

RESULTAT AV FASE 3: BESLUTTET PROGRAMMERING, DESIGN OG PROSJEKTERING AV ENKELTPROSJEKTER

I fase 3 skal de ulike behov for de konkrete enheter og grupper som skal inn på en lokasjon beskrives, designes og prosjekteres, både når det gjelder innomhus og utomhus areal. Dette er fasen hvor beskrivelse av rom og funksjoner knyttes til organisatoriske enheter som skal bruke dem. Her innebærer brukerinvolveringen i stor grad å skaffe til veie presise tall om studenter, ansatte, og andre brukere. I tillegg vil prosjektet være på jakt etter eventuelle unntak fra brukskonseptene, og spesialfunksjoner knyttet til bruk av de konkrete bygg eller knutepunkt.

Fasen skal resultere i

- Rom- og funksjonsprogram
- Skisseprosjekt
- Forprosjekt
- Konkurranse på entreprenør
- Avhengig av kontraktsform kan detaljprosjektering gjøres i denne fasen, eller i fase 4.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 3

Brukermedvirkningen handler også i denne fasen i stor grad om å tilrettelegge for at campusprosjektet får tilstrekkelig kunnskap og informasjon om NTNU, og om de spesifikke delene av NTNU som skal inn i utvalgte bygg. Når dette kunnskapsgrunnlaget kobles sammen med de ulike brukskonseptene som er utviklet i fase 2 vil dette samlet tilstrekkelig bakgrunn om NTNUs behov og strategi til å programmere, designe og prosjektere campus, eventuelt de deler av NTNUs campus som er kommet i denne fasen.

Brukere i alle kategorier involveres i denne fasen:



BRUKERER

Brukere skal involveres for å bidra til underlag for å beskrive spesialfunksjoner, spesifisere antall medarbeidere, studenter og andre brukere, samt beskrive fellesfunksjoner knyttet til den aktuelle delen av campus.



FAGEKSPERTER

Fageksperter vil inviteres til å delta på spesielle områder hvor campusprosjektet vurderer at disse kan bidra til å sikre tilstrekkelig nyskaping i programmering og design



TILLITSVALGTE

Tillitsvalgte blir informert om prosessen, og forventes å bidra til å informere sine medlemmer om disse.



BESLUTNINGSTAKERE

Beslutningstakere blir informert for å forankre og beslutte program, skisseprosjekt, og forprosjekt

Utkast

Fase 3 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase3:

Kartlegging av eksisterende funksjoner for de berørte enheter.	Utforskning av fremtidige muligheter	Referansebesøk	
Etablere god forståelse av dagens situasjon.	Konkretisere funksjoner for det aktuelle delprosjektet.	Lære av erfaringer fra andre NTNU utbygginger, pilotprosjekter, etc	FORMÅL
Her vil det være mulig å bruke både kvalitative og kvantitative metoder for å etablere god forståelse av eksisterende funksjoner. Gåturer i eksisterende lokaler, observasjon av bruk av spesialfunksjoner, samt kvantitative sammenligninger av arealbruk og brukere er eksempler på metoder som vil være aktuelle.	Møter, miniworkshops og utredninger	Referansebesøk med observasjon, informasjon og mulighet for dialog med brukere, samt evaluering av tidligere prosjekter	METODE
Representanter for de brukerne som skal inn på ny lokasjon. Dette vil ofte gjelde ulike grupper sluttbrukere. For eksempel medarbeidere, studenter, partnere og eventuelt byens befolkning.	Lokale brukere. Ansatte, studenter og eventuelt representanter samarbeidspartnere (særlig aktuelt for utomhusarealer).	Lokale ledere, lokale tillitsvalgte, utvalgte representanter fra ulike fagmiljø.	DELTAGERE
Møter annenhver uke vår 2016	Visjonsgruppe mars 2016 Styreseminar april 2016 Prosjektstyret juni 2016	Studenter 3. mai 2016 Ansatte 4. mai 2016	TIDSPUNKT
Underlag til KD og strategisk brief dokument.	Målsett	Forbedring av tidligere løsninger, forankring av mulige løsninger i lokal organisasjon	LEVERANSE

Utkast

	Allmøter	Involvering av lederlinja	Involvering av tillitsmannsapparatet
FORMÅL	Informere om de brukskonsepter som ligger til grunn for delprosjektet. Dette skal gi tydelig retning og rammer for det arbeidet som gjøres i fasen.	Å sikre at lokale ledere er tilstrekkelig informert og involvert i prosessen, og å sikre at alle deler av organisasjonen har tilgang på nødvendig informasjon om endringer.	Å sikre at arbeidstakerperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av medbestemmelse, drøftinger og forhandlinger i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen i henhold til behov i de ulike fasene, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.
METODE	Allmøte med presentasjon av relevante brukskonsept.	Delresultat og resultat vil presenteres og drøftes i ledermøter for involverte fakultet/institutt. Deltagelse i midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå og uformelle dialogmøter	Aktiv bruk av faste fora som SESAM og LOSAM, men også mer uformelle kontaktmøter. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.
DELTAGERE	Alle berørte parter	Er avhengig av hvilken eller hvilke organisatoriske enheter som skal inn i aktuelt delprosjekt.	Tillitsvalgte på desentralt nivå
TIDSPUNKT	I oppstart av fasen	Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser
LEVERANSE	Økt forståelse for den retning og de rammer som finnes for det arbeidet som gjøres i fasen.	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Involvering av studentdemokratiet	Høringiforkantav beslutning
Å sikre at studentperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av studentenes høringsrett på ulike nivå, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.	Å sikre at perspektiver og kompetanse i den lokale organisasjonen og hos høringsparter er en del av beslutningsunderlaget for beslutning om program. Design og prosjektering har ikke slike høringsrunder.
Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå. Uformelle dialogmøter	Formell høringsrunde med mulighet for innspill og kommentarer på utredninger og rapporter som utarbeides som grunnlag for beslutning.
Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå	Høringsinstanser internt på NTNU ifølge vitenskapelig og administrativ struktur, tillitsvalgte og eksterne samarbeidsparter.
Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	I forkant av beslutning om rom og funksjonsprogram. Høringsperiode i etterkant av rapport og utredningsfrist.
Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Fase 4

Bygge campus

I fase 4 realiseres de konkrete byggeprosjektene. Fasen resulterer i ferdig utstyrte og innflyttede lokaler.

I fasen vil brukerinvolveringen være sentrert rundt forberedelse på bruk av lokalene, inkludert innplassering av personer og utarbeidelse av bruksregler.

En vesentlig del av fasen vil være kvalitetssikring og kompetanseoverføring fra NTNUs organisasjon til utførende entreprenører på spesialarealer og utstyr som krever fagspesifikk kunnskap om bruk, eksempelvis laboratorier, ferdighetsrom, verksted og ulike typer undervisningsrom.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 4



BRUKERER
Brukere – forberede seg på å ta i bruk nye lokaler



TILLITSVALGTE
Tillitsvalgte – formell medvirkning på endring i arbeidssituasjon, flytting, personalmessige konsekvenser ved endring



BESLUTNINGSTAKERE
Beslutningstakere – Følge opp kvalitet, kost og fremdrift i byggeprosjektet.
Forberede organisasjonen på å ta i bruk nye lokaler

Utkast

Fase 4 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase4:

Partsammensatte faggrupper	Formellemedvirkningsaktiviteter – brukere	Involvering av tillitsmannsapparatet	
Innhente innspill fra relevante fagmiljø på NTNU. Bruke ekspertkompetanse i organisasjonen på å kvalitetssikre spesialutstyr og fagspesifikke løsninger og spesialarealer. Overføre spisskompetanse på virksomheten til prosjekterende og utførende entreprenør.	Påse at formell medvirkning er overholdt i alle prosesser som berører den enkeltes arbeidssituasjon, eksempelvis flytting og endringer i arbeidsmiljø	Å sikre at arbeidstakerperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av medbestemmelse, drøftinger og forhandlinger i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen i henhold til behov i de ulike fasene, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.	FORMÅL
Organisering av faggrupper. Representativ deltakelse fra relevante fagmiljø som skal ta i bruk fasilitetene	Personalledere ivaretar formell medvirkning pålagt arbeidsgiver i forhold som berører den enkelte medarbeider. Campusprosjektet må bistå med informasjon og kunnskapsgrunnlag for å gjøre den enkelte leder i stand til å overholde sitt lederansvar.	Aktiv bruk av faste fora som SESAM og LOSAM, men også mer uformelle kontaktmøter. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.	METODE
Relevante fagmiljø med spesiell kompetanse på laboratorier, spesialutstyr, pedagogikk	Alle direkte berørte ansatte som får endringer i arbeidssituasjon som følge av campusutvikling	Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå	DELTAGERE
		Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	TIDSPUNKT
Kravspesifikasjoner til innkjøp og installering av spesialutstyr	Informasjonspakker til ledere på konkrete aktiviteter og endringskonsekvenser	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	LEVERANSE

Utkast

	Involvering av lederlinja	Allmøter	Høringiforkantav beslutning
FORMÅL	Å sikre at relevante deler av organisasjonen forbereder seg på innflytting og bruk av nye lokaler. Å innhente råd fra rektors ledergruppe, og fra spesielt berørte avdelinger/fagmiljø	Nå ut med informasjon til et bredere lag av interessenter, ikke kun representativ kommunikasjon. Bidra til forventningsavklaring, sikre åpen tidsriktig og konsistent informasjon og øke kunnskapsgrunnlaget til den enkelte interessent gjennom nøktern og balansert informasjon som gjenspeiler den faktiske situasjonen.	Å sikre at organisasjonen er kjent med underlag for og beslutningsprosess for innplassering
METODE	Presentasjon og drøftinger i dekanmøte. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå. Uformelle dialogmøter	Temamøte, informasjonsmøte, seminar,	Formell høringsrunde med mulighet for innspill og kommentarer på utredninger og rapporter som utarbeides som grunnlag for beslutning.
DELTAGERE	Dekaner og viserektorer, instituttledere, administrative ledere	Grupper av studenter og ansatte ved NTNU.	Høringsinstanser internt på NTNU ifølge vitenskapelig og administrativ struktur og tillitsvalgte.
TIDSPUNKT			
LEVERANSE	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Møtegjennomføring. Fortrinnsvis med mulighet for digital overføring og deling for å senke terskelen for å delta.	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Utkast

Fase 5

Bruke campus

I fase 5 overleveres ansvaret fra prosjektorganisasjon til driftsorganisasjon.

Lokalene tas i bruk og det vil være behov for evaluering og vurdering av eventuelle tilpasninger eller tiltak, i hovedsak være knyttet til arbeidsmiljø eller justeringer på funksjonalitet i de nye arealene.

Lokale ledere vil ha et særskilt ansvar for å vurdere eventuelle følger av endring i virksomhet, funksjon, organisasjon, teknologiske forutsetninger eller bruk.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 5



BRUKERER
Brukere – evaluere bruk og vurdere behov for tiltak



BESLUTNINGSTAKERE
Beslutningstakere – beslutte eventuelle behov for tilpasninger som resultat av endring

Utkast

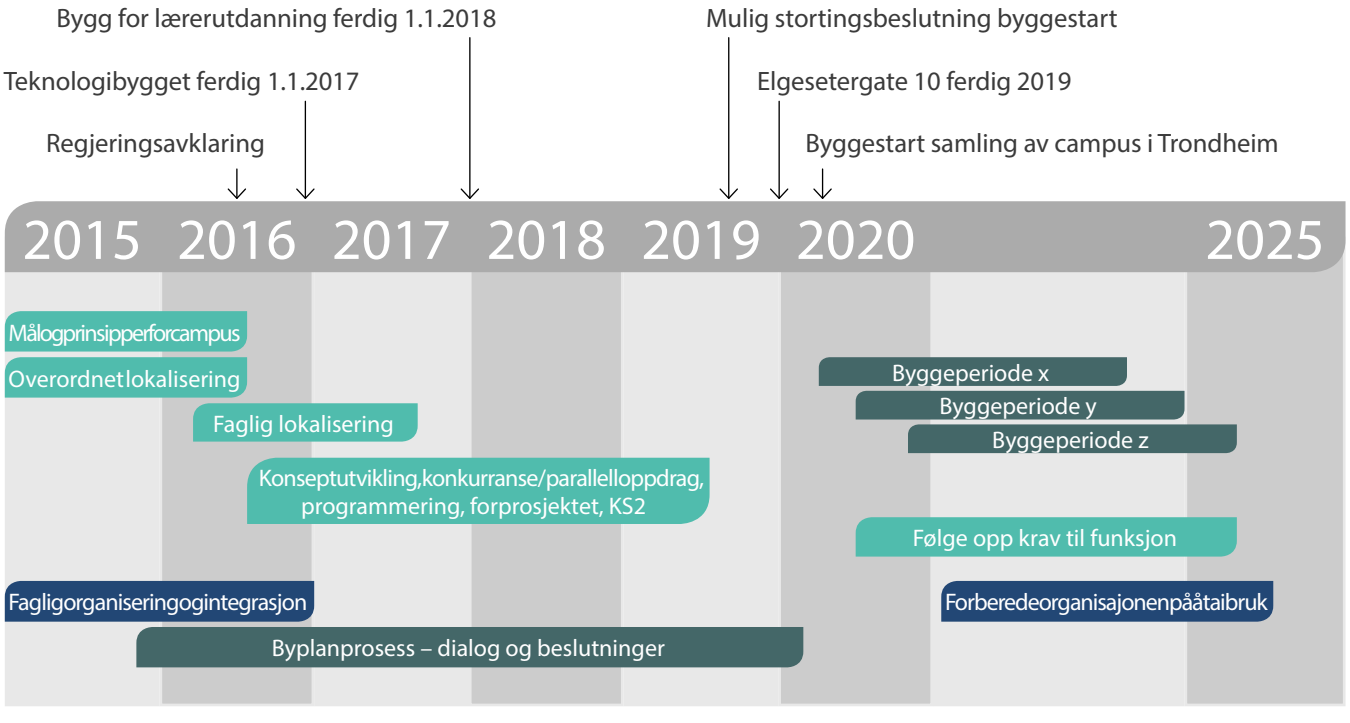
Fase 5 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase5:

Evaluere bruk	Partsammensatte brukergrupper	Formellemedvirkn-ingsaktiviteter – brukere	
Evaluere bruken av nye lokaler. Avdekke om det er behov for arbeidsmiljøtiltak eller tilpasning av drift.	På bakgrunn av erfaringer og bruk, vurdere tiltak for arbeidsmiljø og eventuelle behov for tilpasninger	Påse at formell medvirkn-ing er overholdt i alle prosesser som berører den enkeltes arbeidssituasjon, eksempelvis endringer i arbeidsmiljø	FORMÅL
Kvalitativ; fasiliterte arbeidsmøter	Organisering av brukergrupper. Representativ deltakelse fra relevante fagmiljø som bruker fasilitetene. Ledes av lokal leder i samarbeid med driftsorganisasjonen.	Personalledere ivaretar formell medvirkning pålagt arbeidsgiver i forhold som berører den enkelte medarbeider. Campusprosjektet bistår med informasjon og kunnskapsgrunnlag inntil driftsorganisasjonen har fullt ut implementert nye arealer i ordinær drift.og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.	METODE
Ledere og medarbeidere i aktuelle arbeidslokaler.	Berørte brukere, tillitsvalgte, vernelinje	Alle direkte berørte ansatte som får endringer i arbeidssituasjon som følge av å ta i bruk nye lokaler	DELTAGERE
			TIDSPUNKT
Oppsummering og tiltaksliste	Tiltak for å forbedre bruk eller vurdere tilpasning av fasiliteter	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	LEVERANSE

Utkast


Bygg for lærerutdanning ferdig 1.1.2018
Mulig stortingsbeslutning byggestart
Teknologibygget ferdig 1.1.2017
Elgesetergate 10 ferdig 2019
Regjeringsavklaring
Byggestart samling av campus i Trondheim
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2025
Målogprinsipperforcampus
Overordnetlokalisering
Faglig lokalisering
Konseptutvikling,konkurranse/parallelloppdrag, programmering, forprosjektet, KS2
Byggeperiode x
Byggeperiode y
Byggeperiode z
Følge opp krav til funksjon
Fagligorganiseringogintegrasjon
Forberedeorganisajonenpååtaibruk
Byplanprosess – dialog og beslutninger

Utkast

TidsplanforinvolveringNTNUTrondheim

CAMPUS TRONDHEIM – SAMLOKALISERING: TIDSHORISONTER

Fase 1 og 2 handler om å bygge et helhetlig rammeverk og konsept for campusutviklingen som helhet. Fase 3-5 vil bygge på strategisk rammeverk og beslutninger om konsept fra fase 1 og 2, og vil være gjeldende for enkeltdeler av campus (enkeltprosjekter). Enkeltprosjektene kan gjennomføres forskjøvet i tid, men med et mål om å gjennomføre innenfor en totalperiode på 5 år.

Fase 1: Januar 2016 - Juli 2016

Fase 2: August 2016 – Desember 2017

Fase 3: Varierer for det enkelte prosjekt, med mål om gjennomføringstid i 2018 og 2019

Fase 4: Varierer for det enkelte prosjekt, med mål om gjennomføringstid 2020 - 2025

Fase 5: Varierer for det enkelte prosjekt, med mål om at bygg i hovedsak er gjennomført innen 2025

Utkast

Utkast

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 17/16

02.06.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Svandis Benediktsdottir

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Gjenoppstartstipend for midlertidig tilsatte

Under styremøtet 9. mars 2016 fremmet Guro Busterud, representant for de midlertidig vitenskapelig ansatte, forslag om at en ordning med gjenoppstartstipend innføres for hele NTNU, etter modell fra HF. Det ble sagt at Rektor ville komme tilbake til Styret med en sak om dette i junimøtet.

I forbindelse med opprettelse av HFs tiltaksplan for forskerutdanningen, vedtatt 1.februar 2007, ble det innført en ordning hvor stipendiater som har hatt foreldrepermisjon eller 100 % sykefravær sammenhengende i mer enn seks måneder kan få én måneds forlengelse av sin stipendperiode. Bakgrunnen for tiltaksplanen var at stipendiater brukte for lang tid på studiet og ga et betydelig frafall fra forskerutdanningen. Denne ordningen ble innført fordi fakultetet anerkjente at det tar tid å sette seg inn i arbeidet igjen etter et lengre opphold.

Ordningen har et klart likestillingselement ettersom foreldrepermisjon i mer enn seks måneder primært er en utfordring for kvinnelige stipendiater. HF-fakultetets ordning er imidlertid kjønnsnøytral og inkluderer sykemeldinger, ettersom ekstrabelastningen ved å gjenoppta arbeidet etter lang tids fravær er de samme, uavhengig av årsak til fraværet.

Det finnes allerede en generell ordning med adgang til å søke om slikt stipend i inntil 3 måneder, mot slutten av leveringstiden. Ordningen gjelder for alle som har en sluttdato for utbetaling av midler, både kvinner og menn.

Ordningen med gjenoppstartstipend har vært diskutert i «Arbeidsgruppe for karrierepolitikk ved NTNU» i flere omganger. Tiltaket er positivt mottatt som et godt tiltak for våre ansatte. Både kvinner og menn som opplever ekstrabelastning knyttet til lengre tids fravær vil få bedre arbeidsvilkår, og det er grunn til å tro at ordningen styrker gjennomføringsgraden.

Saken vil bli drøftet i to sammenhenger. Arbeidsgruppen for karrierepolitikk skal levere sitt forslag om karrierepolitikk til høsten. I tillegg starter vi arbeidet med ny likestillingspolitikk for universitetet. Det blir som forslaget tilsier også relevant å diskutere dette tiltaket i utarbeidelse av den politikken.

Endelig tilråding mht tiltaket sett i lys av ny likestillingspolitikk blir lagt frem for styret i desember. Vi vil derfor komme tilbake, når vi har noe mer konkret om saken.

Gjenoppstartsstipend for midlertidig vitenskapelig ansatte

Sak fremmet under «Eventuelt» av Guro Busterud, representant for de midlertidig vitenskapelig ansatte, under styremøtet for NTNU-styret, 09.03.2016.

Forslag: Gjøre ordningen om gjenoppstartsstipend gjeldende for alle midlertidig vitenskapelig ansatte ved NTNU.

Bakgrunn: Det humanistiske fakultet (HF) har en ordning om *gjenoppstartsstipend* for stipendiater. Ordningen er beskrevet slik (mine uthevinger):

> «Det humanistiske fakultet har en egen ordning for stipendiater med lengre fravær. Dersom du har hatt *mer enn 6 måneder sammenhengende 100 % sykmelding eller foreldrepermisjon*, kan du søke om én måneds gjenoppstartsstipend.
>
> Et slikt stipend vil altså gi deg én måned ekstra forlengelse av tilsettingsperioden og skal kompensere noe for den ekstra tiden det tar å komme inn igjen i doktorgradsarbeidet etter et lengre opphold.
>
> Søknaden må støttes av veileder og instituttleder, og det *forutsettes at du har hatt tilfredsstillende framdrift i tiden forut* for sykdom/permisjon».[1]

HFs ordning med gjenoppstartsstipend er en forbilledlig ordning som alle de midlertidig vitenskapelig ansatte ved NTNU bør nyte godt av. Ordningen går ut på at man kan søke om å få forlenget sin midlertidige ansettelse med en måned hvis man har vært sykemeldt eller hatt foreldrepermisjon 100% i mer enn 6 måneder sammenhengende. Det forutsettes at man har hatt tilfredsstillende framdrift i perioden forut for sykdom/permisjon. Videre må søknaden støttes av veileder og instituttleder.

Ordningen med gjenoppstartsstipend er i utgangspunktet et *kjønnsnøytralt* tiltak, da det er en anerkjennelse av at det etter et langt opphold/fravær tar tid å komme inni arbeidet igjen. For en fast ansatt som har hatt et lengre avbrudd, vil det faktum at det tar tid å komme seg inn i det akademiske arbeidet igjen ikke være like uheldig, nettopp fordi vedkommende er fast ansatt. Problemstillingen er derimot svært relevant for midlertidig vitenskapelig ansatte. Denne gruppen er under spesielt sterkt tidspress fordi de har en sluttdato å forholde seg til. Da

[1] Fra https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Gjenoppstartsstipend+ved+HF (08.03.2016).

er det ikke rom for å bruke tid på å komme på høyden igjen akademisk sett. Utsagn som «en ideell postdok jobber 24 timer i døgnet, 7 dager i uka»[2] underbygger dette.

Stress og tidspress er utbredt blant alle midlertidig vitenskapelig ansatte (jf, NTNUs Årsrapport HMS 2015). Å innføre en ordning med gjenoppstartsstipend er et tiltak som vil lette byrden noe.

Gjenoppstartsstipend også være et positivt tiltak for å bedre *likestillingen* ved NTNU, spesielt i forbindelse med foreldrepermisjon der hovedtendensen er at kvinner har lengre foreldrepermisjon enn menn. I denne sammenhengen er det relevant at gjennomsnittsalderen for å få fast jobb i akademia er 43 år.[3] Det betyr at kvinner i akademia vanligvis får barn og har tilhørende lange avbrudd med foreldrepermisjon mens de er midlertidig tilsatte.

Som nevnt tar det tid å komme tilbake til det faglige nivået man befant seg på før permisjonen/sykemeldingen startet. Christel Fricke[4] påpeker det problematiske forholdet mellom foreldrepermisjon og akademisk karriere:

> «Perioder med foreldrepermisjoner forstyrrer dessuten forskningen, og det vil kreve en ekstra innsats for å komme på høyden igjen etter permisjonen. Unge mennesker i akademia er ikke bare dem som forsker og underviser – som de får betalt for. De holder også på med karrierebygging. Da kan man ikke så enkelt ta ut permisjon, uten at det kan få konsekvenser for å lykkes i fremtiden».

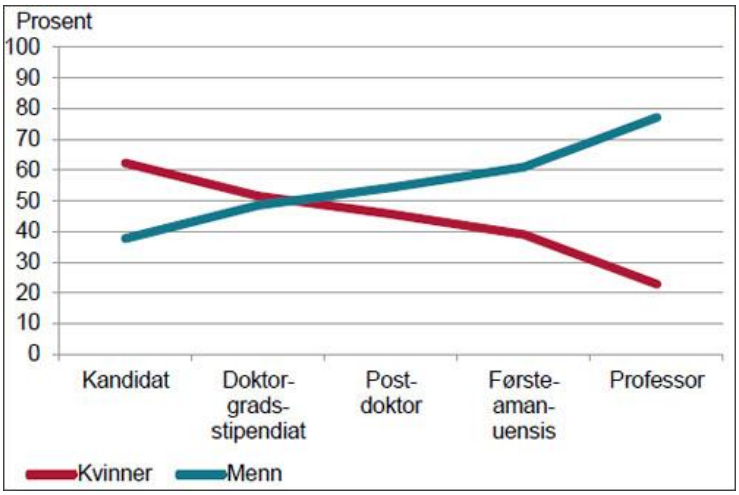
Ordningen med gjenoppstartsstipend er et gunstig tiltak for likestillingen fordi å få tid til å komme seg inn i faget igjen vil gjøre det lettere å få gjennomført forskningsprosjektene, og dermed få publisert, i løpet av ansettelsesperioden. Det er viktig å huske på at vitenskapelig publisering er en forutsetning for å kvalifisere seg til vitenskapelige toppstillinger i akademia.

NTNUs årsrapport for 2015 viser at andelen kvinner i professorstillinger ved «gamle» NTNU ligger på 23,35%. Snittet i universitetssektoren ligger på 25,9%[5], så NTNU ligger litt under snittet. Det bør altså gjøres noen grep, og jeg mener at ordningen med gjenoppstartsstipend vil være et hendig grep i så måte.

---

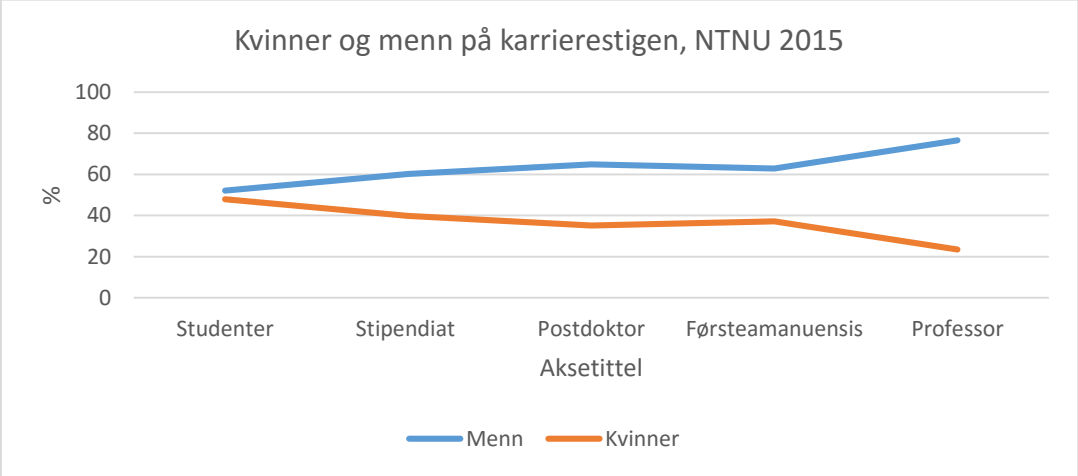
[2] Sitatet er uttalt fra en veileder ved det Matematisk-Naturvitenskapelige fakultet (UiO), http://kjonnsforskning.no/nb/2015/11/forskere-med-barn-stiller-d%C3%A5rligere-akademiske-konkurransen.
[3] http://www.forskerforum.no/wip4/hvorfor-vil-faerre-nordmenn-ta-doktorgrad/d.epl?id=2101374 (14.03.2016).
[4] Sitat fra filosofiprofessor ved UiO, Christel Fricke: http://kjonnsforskning.no/nb/2012/12/familiefiendtlig-forskning (14.03.2016).
[5] Tallene er hentet fra database for høgere utdanning (DBH), 14.03.2016.

NTNU er imidlertid ikke alene om å ha lav andel kvinner i professorstillinger. Det er i dag flere kvinnelige enn mannlige studenter om man ser studentmassen i Norge under ett.[6] Det er likevel en «trend» at andelen kvinner synker jo høyere opp på den akademiske karrierestigen man kommer, mens andelen menn på den samme stigen er økende. Figur 1[7] illustrerer dette:



Figur 1: Kvinner og menn på ulike nivå i karrierestigen ved universiteter og høgskoler i 2011

Som figur 1 viser, er det på generell basis et stort sprik mellom kjønnsbalansen blant studentene og kjønnsbalansen blant andelen med professorkompetanse. Det er interessant å se hvordan tilstanden er på NTNU per 2015. Dette er vist i Figur 2.[8] Tallmaterialet er hentet fra database for høgere utdanning (DBH).[9]



Figur 2: Kvinner og menn på ulike nivå i karrierestigen, NTNU 2015.

[6] I 2014 var 59,7% av studentene i høyere utdanning kvinner: https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utuvh/aar/2015-05-04 (14.03.2016).
[7] Figuren er hentet fra rapporten «Kvinner og menns karriereløp i norsk forskning», NIFU-rapport 9/2012.
[8] Følgende stillingskategorier er lagt til grunn: Professor: 1013, førsteamanuensis: 1011, postdoktor: 1352, stipendiat: 1077.
[9] Kategorien «studenter» viser i Figur 2 til antallet studenter samlet sett. Dette tallet er sannsynligvis ikke helt sammenlignbart med «kandidater» i Figur 1. Jeg vil tro «kandidater» i Figur 1 viser til uteksaminerte MA-studenter, som igjen er den studentgruppen som utgjør aktuelle kandidater til stipendiatstillinger. Til tross for disse forskjellene mener jeg at figurene fungerer fint for å illustrere kjønnsforskjellene på ulike karrierenivåer.

Figur 2 viser at trenden også ved NTNU er at kvinneandelen synker jo høyere opp på karrierestigen man kommer, mens det motsatte er tilfelle for menn. Jeg vil derfor påstå at det er gode grunner for å iverksette tiltak som kan endre på dette mønsteret.

En ordning med gjenoppstartsstipend er i utgangspunktet et kjønnsnøytralt tiltak. Som det framkommer av diskusjonen ovenfor, vil det imidlertid også være et tiltak som har svært positive utslag for likestillingen. Ordningen bør gjelde for alle midlertidig vitenskapelig ansatte. Dette fordi alle midlertidige, uavhengig av stillingskategori, er under et sterkt tidspress, da de har forskningsprosjekter som skal ferdigstilles og publiseres.

Nåværende *Handlingsplan for likestilling/kjønnsbalanse* ved NTNU går ut i 2016. Forslaget om gjenoppstartsstipend for midlertidig vitenskapelig ansatte kan inkluderes som en del av en ny handlingsplan.

Jeg vil be om å få tilbakemelding på dette forslaget i et av de kommende styremøtene.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S T Y R E T

har møte

Onsdag 15. juni 2016, kl. 16.00 – ca 20.00
Torsdag 16. juni 2016, kl. 8.30 – ca 17.00

Møtested begge dager: Gløshaugen, Hovedbygningen, Rådssalen, møterom 220
(Hvis mulig vil også saker fra 16.6. bli behandlet 15.6.)

Onsdag 15.06.:

S-sak 31/16 **Faglig organisering – ny instituttstruktur ved NTNU**
Første behandling
Notat

S-sak 32/16 **NTNUs administrative organisering**
Første behandling
Notat

Torsdag 16.06.:

S-sak 33/16 **Mindretallsanke – vedtak om oppsigelse –**

Notat. Unntatt off. jf offl. § 13, jf. fvl. § 13

S-sak 34/16 **Klagesak på vedtak om oppsigelse ·**
Notat. Unntatt off. jf offl. § 13, jf. fvl. § 13

S-sak 35/16 **Tilsetting av viserektor ved NTNU i Gjøvik**
Notat. Unntatt offentlighet, Offl. § 25

S-sak 36/16 **Tilsetting av dekan ved Fakultet for medisin og helsevitenskap**
Notat. Unntatt offentlighet, Offl. § 25

S-sak 37/16 **Tilsetting av dekan ved Fakultet for økonomi**
Notat. Unntatt offentlighet, Offl. § 25

S-sak 38/16 **Virksomhetsrapport 1. tertial 2016**
Notat

S-sak 39/16 Tilsetting av rektor ved NTNU - Kunngjøringstekst og oppnevning av innstillingsutvalg
Notat

S-sak 40/16 Artsdatabanken - Kunngjøring av stilling som daglig leder
Notat

S-sak 41/16 Lærlinger og lærekandidater ved NTNU
Notat

S-sak 42/16 Studieporteføljeutvikling og faglig integrasjon
Notat

S-sak 43/16 Innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning
Notat

S-sak 44/16 *Bedre sammen* - Felles styrefremlegg ved NTNU og SINTEF
Notat

S-sak 45/16 Godkjenning av protokoll fra styrets møte 16.6. 2016

<u>Orienteringssaker:</u>

O-sak 13/16 Rektors orienteringer

O-sak 14/16 Videreutvikling av det integrerte universitetssykehuset – integrasjonen mellom St. Olavs Hospital og Det medisinske fakultet
Notat

O-sak 15/16 Tilsetting av dekan, Fakultet for økonomi og Fakultet for medisin og helsevitenskap, og tilsetting av viserektor ved NTNU i Gjøvik
Notat

O-sak 16/16 Campusutvikling ved NTNU - prosess for prinsipper, kriterier og overordnet lokalisering
Notat

O-sak 17/16 Gjenoppstartstipend for midlertidig tilsatte
Notat

* * * * *

Neste møte i Styret er torsdag 25.08.2016

* * * * *

Sakskart, saker og protokoller for styrets møter legges ut på
http://www.ntnu.no/adm/styret

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S-sak 31/16

08.06.2016
Saksansvarlig: Helge Klungland
Saksbehandlere: Arnulf Omdal, Trond Singsaas

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Faglig organisering – ny instituttstruktur ved NTNU. Første behandling

---

Tilråding:

1. Styret vedtar denne instituttstrukturen ved NTNU i Gjøvik:

   3 institutt med stedlig instituttledelse:

   Vareproduksjon og byggteknologi
   Instituttet blir del av Fakultet for ingeniørvitenskap.
   Instituttet dannes av fagmiljøene ved Avdeling for teknologi økonomi og ledelse med unntak av faggruppene matematikk, elektro og økonomi/ledelse.

   Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi
   Instituttet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk.
   Instituttet dannes av fagmiljøene ved Norsk informasjonssikkerhetslaboratorium (NISLab) og Institutt for telematikk.

   Helsevitenskap
   Instituttet blir del av Fakultet for medisin og helsevitenskap.
   Instituttet dannes av Avdeling for helse, omsorg og sykepleie.

2. Styret delegerer til rektor å avklare organiseringen av den øvrige faglige aktiviteten ved NTNU i Gjøvik.

3. Styret vedtar denne instituttstrukturen ved NTNU i Ålesund:

   5 institutt med stedlig instituttledelse:

   Maritime operasjoner
   Instituttet blir del av Fakultet for ingeniørvitenskap.
   Instituttet dannes av Avdeling for maritim teknologi og operasjoner og Avdeling for ingeniør og realfag med unntak av faggruppene IKT og realfag.

   Helsevitenskap
   Instituttet blir del av Fakultet for medisin og helsevitenskap.
   Instituttet dannes av Avdeling for helsefag.

   Internasjonal business
   Instituttet blir del av Fakultet for økonomi.
   Instituttet dannes av Avdeling for internasjonal business.

Biologiske fag
Instituttet blir del av Fakultet for naturvitenskap.
Instituttet dannes av Avdeling for biologiske fag.

IKT og realfag
Instituttet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk.
Instituttet dannes av fagmiljøene IKT og realfag ved Avdeling for ingeniør – og realfag.

4. Styret får seg forelagt forslag til NTNUs samlede instituttstruktur og instituttnavn i sitt augustmøte. Organisatoriske rammer for sentre og øvrige enheter under instituttnivå behandles i oktobermøtet.

I. Bakgrunn og premisser

I.1 Målgrunnlaget

Målgrunnlaget for ny instituttstruktur er NTNUs strategi 2011-2020 Kunnskap for en bedre verden, Fusjonsplattformen, S-sak 2/16 Fusjonsmål og S-sak 3/16 Faglig organisering – ny fakultetsstruktur ved NTNU. Målteppet er rikt, og følgende fem avsnitt fra NTNUs strategi 2011-2020 og Fusjonsplattformen gir en kort oversikt over ambisjoner og mål med nær kobling til faglig organisering:

Visjon: Kunnskap for en bedre verden

NTNU skal legge premisser for kunnskapsutviklingen og skape verdier – økonomisk, kulturelt og sosialt. Vi skal utnytte vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å møte de store, sammensatte utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor.

Internasjonalt fremragende

På utvalgte områder skal vi ha fagmiljø som hevder seg i internasjonal toppklasse. NTNU skal være en ettertraktet samarbeidspartner for ledende kunnskapsmiljø og bedrifter nasjonalt og internasjonalt. Fagmiljøene skal konsentrere sin virksomhet for å skape robuste grupper med kvalitet på internasjonalt nivå. NTNU skal ha en moderne forskningsinfrastruktur og et lærings – og arbeidsmiljø som tiltrekker seg de dyktigste studentene og medarbeiderne.

Utdanning

Profesjonsfagene ved NTNU skal ha solid disiplinfaglig basis og praksisnær profil. Koblingen mellom profesjons- og disiplinfagene skal styrke kvaliteten gjensidig, og fagkompetansen i miljøene skal utnyttes på tvers. NTNUs doktorgradsutdanning skal være omfattende og ha høyt internasjonalt ambisjonsnivå. NTNU skal være et nasjonalt tyngdepunkt innen profesjonsutdanning.

Forskning

NTNU er en betydelig forskningsinstitusjon med aktivitet innen hele spekteret grunnforskning, praksisnær og anvendt forskning, og innen kunstnerisk virksomhet, som er del av det internasjonale fagfellesskapet. Alle våre fagmiljø har et ansvar for å bidra aktivt til fag- og disiplinutviklingen. Disiplinfagene står sentralt i videreutviklingen av NTNU som et internasjonalt anerkjent breddeuniversitet.

Campus og organisasjon

NTNU skal ha en tydelig politikk for å utvikle aktivitet ved campusene i Gjøvik og Ålesund i samspill med tilsatte, studenter og nærings- og samfunnsliv. Enhetlig campusutvikling i Trondheim blir også viktig i de kommende årene. Organisasjonsformen ved NTNU skal ha rom for at fag, mennesker og kulturer kan utvikle sine egenarter, og at mangfold og kreativitet realiseres. Samtidig skal den nye organisasjonen legge til rette for å skape felles identitetsfølelse uavhengig av faglig og geografisk tilhørighet. Vi skal vise respekt for ulike fagtradisjoner og disipliner.

I.2 Styrevedtaket i S-sak 3/16

Styrevedtaket i S-sak 3/16 gir den grunnleggende premissen for instituttstruktur. Institutt er fagmiljøenes organisatoriske hjem under fakultetsnivået, og inndeling av institutt er utredet på grunnlag av vedtakets fakultetssammensetting. Til grunn for styresaken lå utredningen om ny fakultetsstruktur fra Kjeldstadutvalget med etterfølgende høringsprosesser. Styrebehandlingen gir flere direkte og indirekte premisser for arbeidet med instituttstruktur:

Vurderingskriterier

- ✓ Kjeldstadutvalget la til grunn 4 vurderingskriterier for sin utredning etter en forutgående høringsprosess:

  Faglig identitet
  Faglig synergi
  Ledelse, medvirkning og medbestemmelse
  Strategisk evne og økonomisk handlingsrom

  De 4 kriteriene lå med beslektede varianter til grunn for rektors vurdering i S-sak 3/16. Kriteriene vil fortsatt være de sentrale i saken om instituttstruktur.

De fleste fagmiljø og enheter er plassert

- ✓ Til grunn for styrevedtaket lå en fakultetsplassering av de fleste fagmiljø ved dagens NTNU som ble gjort av Kjeldstadutvalget. Denne plasseringen gir en bindende premiss og et godt utgangspunkt for den videre prosessen med instituttstruktur ved de nye fakultetene.

Studieprogram plasseres i fakultet

- ✓ Gjennom delegasjonsvedtak plasserte rektor et utvalg studieprogram i de nye fakultetene ut fra et disiplinfaglig prinsipp. Denne plasseringen gir sterke føringer med hensyn til fakultetstilhørighet for de fagmiljøene som er tilknyttet de aktuelle studieprogrammene.

I.3 Styrevedtak S-sak 24/16 Fakultetsnavn

Styret vedtok i S-sak 24/16 navn for de 8 nye fakultetene. Fakultetsnavnene gjennomføres i denne saksframstillingen med forkortelser i 2 ledd.[1]

[1] Fakultet for ingeniørvitenskap = **IV**; Fakultet for naturvitenskap = **NT**; Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk = **IE**; Det humanistiske fakultet = **HF**; Fakultet for medisin og helsevitenskap = **MH**; Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap = **SU**; Fakultet for økonomi = **ØK**; Fakultet for arkitektur og design = **AD**

I.4 Rektors bestillingsbrev til dekaner og viserektorer

Et bestillingsbrev fra rektor til dekaner og viserektorer legger seks føringer for det utredningsarbeidet som er gjort og som denne saken bygger på:

- ✓ Faglig tilhørighet skal være et hovedprinsipp (S-sak 3/16).
- ✓ Primært legges fram forslag til instituttstruktur som følger av endringer i fakultetenes faglige sammensetning etter fusjonen.
- ✓ Der det er hensiktsmessig skal det også foreslås organisering av enheter på nivå under institutt (4. nivå).
- ✓ NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund utreder forslag til organisering av sin faglige virksomhet i stedlige institutt, og fagseksjoner under institutt som er lokalisert i Trondheim.
- ✓ Det skal fortrinnsvis legges fram alternative forslag til instituttstruktur.
- ✓ Forslag skal inkludere navn på navn på foreslåtte institutter.

I.5 Geografiske hensyn

NTNU er et flercampusuniversitet med om lag 40 mil mellom byene. Geografiske hensyn vil derfor kunne prege vektingen mellom geografiske vurderinger og hovedprinsippet om faglig tilhørighet.

I.6 Lokalisering og infrastruktur

Avstander mellom fagmiljø i Trondheim vil også kunne påvirke arbeidet med instituttstruktur, når enheter ligger i en viss avstand fra hverandre, når fagmiljøene er avhengig av felles infrastruktur, og der tidshorisonten for mulig samlokalisering er uavklart.

Infrastruktur er en premissleverandør i utredningen av MH-fakultetet. Dagens DMF er sømløst samlokalisert med St. Olavs Hospital, og NTNU eier om lag 25% av arealet på Øya. DMF-instituttene ligger tett opp til klinikkstrukturen ved universitetssykehuset. Som en naturlig følge av denne premissen har DMF-dekanen lagt som føring at faglig organisering ved MH-fakultetet skal understøtte «… kongruens mellom instituttstruktur og framtidig sannsynlig klinikkstruktur ved universitetssykehuset». Det vises til følgende uttalelse fra dekanen og administrerende direktør ved St. Olavs hospital 12.05.16 (utdrag):

> *For å understøtte realisering av vedtatte strategiske mål om videreutvikling av det integrerte universitetssykehuset, vil administrerende direktør og dekan anbefale følgende:*
> (…)
>
> *3. Arbeidet med å etablere en mest mulig samsvarende klinikk- og instituttstruktur fortsetter med følgende overordnede prinsipper:*
>
> - *mest mulig effektiv gjennomføring av pasientbehandling*
> - *mest mulig effektiv gjennomføring av fellesoppdraget forskning, innovasjon og utdanning*
> - *størst mulig faglig fellesskap mellom klinikker og tilhørende institutter*
> - *størst mulig grad av geografisk samling av klinikker og tilhørende institutter*
> - *størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av klinikker*
> - *størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av institutter*
> - *størst mulig grad av samarbeid i ledelse av klinikker og tilhørende institutter*
>
> *Modeller for enhetlig ledelse av den totale virksomheten av klinikk og tilhørende institutt skal utredes.*

Det utarbeides en plan for implementering fra og med 1.1.2019. Det åpnes for at noen endringer kan iverksettes før den tid.

I.7 Utdanningsområdet: mandat og rolledeling mellom fakultet og institutt

På utdanningsområdet har NTNU etablert en ansvarsdeling mellom fakultet og institutt som kan være ulik den høyskolemiljøene er kjent med. Ved NTNU er fakultetet den formelle eieren av alle studieprogram. Alle studieprogram skal ha en studieprogramleder og et studieprogramråd i tråd med NTNUs generelle retningslinjer (jfr. mandat og rollebeskrivelse i NTNUs Kvalitetssikringssystem for utdanning). Instituttene har delansvaret for en gitt emneportefølje innenfor instituttets fagområder. Som hovedregel vil denne porteføljen omfatte emner som inngår i studieprogrammer og studietilbud på tvers av bachelor-, master- og ph.d.-nivå, og innenfor både profesjons- og disiplinstudier. Det vil være instituttleders ansvar å foreta en helhetlig ressursfordeling for å ivareta og utvikle alle deler av emneporteføljen, i samråd med emneansvarlig, studieprogramledelse og dekan. For studieprogram der emneundervisningen går over flere fakultet har forvaltningsutvalgene FUS (sivilingeniørutdanningen) og FUL (lektorutdanningen) en særskilt koordinerende rolle.

I.8 Instituttstruktur og administrativ organisering

Administrativ organisering (jfr. S-sak 32/16) utredes parallelt med instituttstruktur. Begge saker behandles i styrets juni – og augustmøter. En forutsetning for administrative modeller ved NTNU skal være at fakultet og institutt sees som en helhet ved vurdering av administrativ oppgaveløsning. Denne premissen lå til grunn for styrets behandling av administrative prinsipper i februarmøtet (S 4/16 Administrativ organisering: Modeller). Modellene skal ikke legge premisser for faglig organisering på 3. nivå.

II. 3. nivå ved NTNU 2016

Universitets- og høyskoleloven betegner 3.nivå-enheter under fakultet som grunnenheter. Ved «gamle» NTNU representerer instituttet det 3. ledelsesnivået, og instituttene kan ha egne styrer eller råd. Instituttene ved NTNU er derfor både et 3. styrings- og et 3. ledelsesnivå. NTNU-instituttene har ingen formalisert understruktur.

Daværende HiST innførte institutt på 3 av de 4 fakultetene pr 01.08.15. Instituttene har verken instituttstyre eller instituttråd. Handelshøyskolen i Trondheim har ingen institutter, men er fakultet på lik linje med de 3 ovennevnte. «HiST» - fakultetene har fakultetsstyrer.

NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund har organisert den faglige virksomheten i fagavdelinger. Avdelingene ledes av dekaner, men avdelingene har verken styrer eller råd. I Gjøvik er de 3 avdelingene inndelt i fagseksjoner uten formell status. De 5 avdelingene i Ålesund har ingen synliggjort understruktur på nettsidene. I lovens forstand er ‘avdeling’ synonymt med ‘fakultet’, men betraktes her tilsvarende institutt.

Betydelig forskjell i størrelse på institutt

Størrelsen på institutt varierer betydelig mellom fakultetene ved NTNU:

Instituttstørrelse i årsverk som snitt pr fakultet/avdeling. Totale årsverk og (UF-årsverk) [2]

Tidl. institusjon	**Snittstørrelse, 3. nivå-enheter pr. fakultet. Minste:**	**Snittstørrelse, 3. nivå-enheter pr fakultet. Største:**
NTNU, institutt	22 (10): AB	136 (44): DMF
HiST, institutt	23 (15): FT	68 (52): FHS
HiG, avdeling	75 (51): ATØL	97 (82): AHOS
HiÅ, avdeling	18 (13): ABIO	56 (24): AMO

NTNU- instituttene er gjennomgående store, og samtidig er det stor spredning i størrelse. Spesielt er instituttene ved DMF, IME, IVT og NT omfangsrike enheter. Her genererer undervisnings- og forskerstillingene omfattende eksternfinansiert aktivitet, som målt i totale årsverk (alle stillingsgrupper) kan summere seg opp til 3 - 5 ganger større enn undervisnings- og forskerstillingene alene. Ved DMF er BOA-inntektene større enn statstilskuddet ved 4 av de 5 instituttene (2014). Også et par av avdelingene i Gjøvik og Ålesund har betydelige BOA-inntekter. En indikasjon på størrelsen på BOA-inntekter kan avleses av statstilskuddets andel av samlede driftsinntekter: Jo lavere andel statstilskudd, desto større BOA-inntekter. Statstilskuddets andel av inntektene i 2014 var 72% for NTNU, 81% for HiG, 83% for HiÅ og 92% for HiST (kilde: Tilstandsrapport 2015).

III. Forslagene fra dekaner og viserektorer. Rektors vurderinger

Utredningsgruppenes forslag

Et komprimert sammendrag av rapportene er vedlagt saken.

Alle rapporter finnes i sin helhet her.

III.1 Gjennomgående tema og problemstillinger

Formålet med den faglige reorganiseringen gjennom ny fakultets – og instituttstruktur er å sluttføre NTNU-fusjonen. Organiseringen har to elementer:

- Integrasjonen av virksomheten i Trondheim
- Integrasjonen mellom virksomhetene i Gjøvik, Ålesund og Trondheim.

I tillegg kommer to andre reorganiseringer, som delvis har en utløsende årsak i fusjonen, men som også skyldes vurderinger over lengre tid internt ved fakultetene. Den ene er sammenslåingen av 6 nåværende IVT-institutt til 3, den andre er reorganiseringen av det nye AD-fakultetet.

[2] Tall til venstre for parentes er totale årsverk alle stillingsgrupper på enheten. Tallet i parentes er samlede årsverk for UF-stillingsgruppen (undervisnings- og forskningsstillinger). Tallene gjelder både faste og midlertidige stillinger, fordi dette gir vesentlig mer realistisk uttrykk for volumet på enhetenes virksomhet enn det faste tilsettingsårsverk alene gjør. Tall oppgis i hele årsverk. Kilde: DBH 2015-tall.

Felles for disse prosessene er målbildet, hovedprinsippet om faglig tilhørighet og vurderingskriteriene fra Kjeldstadutvalget. Utover fellestrekk er det også vesentlige forskjeller mellom Trondheim på den ene side og Gjøvik og Ålesund på den andre:

- I Trondheim vil fagmiljøene ved gamle NTNU og tidligere HiST bli samlokalisert i årene framover basert på faglig tilhørighet. Instituttintegrasjon og fysisk fellesskap smelter sammen gjennom en betydelig campusutvikling.
- Ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kan arbeidet med faglig organisering fortone seg annerledes. Ny fakultets – og instituttstruktur kan vekke bekymringer om en mulig oppsplitting av arbeidsfelleskap ved de tidligere høyskolene.

Rektor vil signalisere at vurderinger om instituttstruktur bør og skal gjøres med noe ulik vekting mellom Trondheim og Gjøvik/Ålesund. Behovet for stedlig ledelse på instituttnivå vil være et sentralt tiltak for å etablere hensiktsmessige og helhetlige løsninger ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik.

III.2 Faglig tilhørighet er hovedprinsipp

Faglig tilhørighet som begrep favner inn identitet, verdier, faglig profil, vitenskapsteori, metoder med mer. Rapportene fra dekanene gir et nyansert og flersidig bilde av hovedprinsippet:

Disiplinfag

Utredningene om IV-, IE- og NT-fakultetene viser et disiplinfaglig prinsipp som grunnlag for tilrådingene. Også viserektor i Gjøvik legger til grunn et tydelig disiplinfaglig prinsipp når han anbefaler splitting av Avdeling for informatikk og medieteknikk (AIMT) i 2 institutt og 3 faggrupper fordelt på 2 fakultet. Forklaringen er at AIMT fram til i dag har utviklet seg til et typisk universitetsinstitutt, med robuste fagmiljø, sterk kompetanse og høye BOA-inntekter. For andre utredninger gjelder disiplinkriteriet for deler av fagporteføljen, blant annet for SU-fakultetets del.

Mellom disiplin og profesjon

Gjennom fusjonen ble NTNU forsterket med en bred profesjonsfaglig portefølje på områdene teknologi/ingeniør, helse, lærer og økonomi/ledelse. Mellom disiplin og profesjon ligger det innlysende spenningsfelt. Men det ligger også muligheter, slik mulighetsrommet er formulert i ett av målgrunnlagene: «Disiplinkunnskap skal kombineres med profesjonskunnskap for å sikre yrkesrelevansen i utdanningene på kort og lang sikt. Koblingen mellom disiplin- og profesjonsfag kan styrke alle fagmiljøer på studiestedene, når miljøene utnyttes på tvers. Med solid basis i disiplinfag kan profesjonsutdanningen gi perspektiver ut over egen profesjon» (Fusjonsplattformen).

SU-rapporten understreker nettopp mulighetene som ligger i at lærer- og lektorutdanningene samles og kan utnytte oppsidene ved disiplin- og profesjonsfag:

> *Det er utredningsgruppas mening at samtlige fagmiljø som bidrar i lærer- og lektorutdanningene har en gjensidig nytte av hverandre, studentene i lektorprogrammet vil tjene på en sterk profesjonsforankring, mens studentene i grunnskolelærerutdanningen vil tjene på en tung disiplinfaglig kompetanse.*

I MH-rapporten adresseres forholdet mellom disiplin og profesjon med grunnlag i en instituttstruktur på dagens DMF, som er tverrfaglig og til dels organbasert. Anbefalt forslag i MH-utredningen ligger i et pragmatisk rom mellom disiplin og profesjon:

Målene med fusjonen anses best realisert gjennom en instituttstruktur som tar utgangspunkt i faglige relasjoner og -synergier. En faglig tilnærming på tvers av profesjoner og disipliner er det beste svaret på morgendagens helseutfordringer og dermed på samfunnsoppdraget til et nytt fakultet for medisin og helsevitenskap. Dette i motsetning til å bygge organisasjonsstruktur rundt tradisjonelle profesjonsinndelinger eller geografisk plassering.

I rapporten som legger bakteppet for NTNUs nye økonomi-fakultet drøftes forholdet mellom disiplin og profesjon relativt inngående. Av de 5 økonomimiljøene har 4 en profesjonsfaglig struktur, mens Institutt for samfunnsøkonomi representerer det 5. og eneste disiplinfaglige instituttet. Drøftingen er instruktiv og gir gode innsikter utover økonomiområdet.

III.3 Faglige synergier og faglig integrasjon

Instituttstruktur er et kraftfullt integrasjonstiltak, og fusjonen skal trekkes ned til å omfatte 3.-nivået. Fusjonsmomentet er nå, og det bør utnyttes. Forslag som segregerer fusjonspartnere fra hverandre bør ikke besluttes. Splitting av enheter bør gjøres der hovedprinsippet om faglig tilhørighet tilsier det.

Mellom tilhørighet, identitet og mulige synergier er det nære koblinger. Faglig organisering er viktig, men ikke det eneste virkemidlet for å fremme synergier. Horisontale relasjoner på tvers av institutt og fakultet skal etableres og videreutvikles med synergier som mulighet. Men faglig organisering i institutt basert på faglig tilhørighet vil være et kraftig verktøy for å løse ut prosesser med faglige merverdier som mål.

Faglige synergier kan oppnås relativt raskt innen utdanningsområdet. NTNU har opprettet en rekke arbeidsgrupper som skal utrede samarbeids – og synergimulighetene innenfor de store utdanningsområdene. På forskningsområdet vil det normalt gå lengre tid før synergier vil oppstå.

I sin IE-utredning poengterer IME-dekanen at faglig integrasjon skjer når «… disiplin møter profesjon gjennom organisasjonsstrukturen. Instituttstruktur bør være et hovedinstrument for slik integrasjon mellom gamle NTNU og de tidligere høgskolene». Og han fortsetter sin anbefaling slik:

Modellen [IME-dekanens] *legger til grunn at faglig integrasjon best oppnås, og føringene i fusjonsplattformen best svares ut, ved at disiplin- og profesjonsmiljøer innenfor samme fagfelt som hovedregel kommer organisatorisk sammen i nye institutter, og at organisering etter faglig tilhørighet som hovedregel bør innebære at faglig parallelle eller faglig sterkt overlappende miljøer samorganiseres i institutter.*

Institutt basert på faglig tilhørighet gir gode utgangspunkt for å utvikle enhetlige strategier, hensiktsmessige ansvars- og myndighetslinjer og faglige synergier. Flere rapporter poengterer at høy integrasjon er ønskelig for å unngå uklare ansvarslinjer og overlapp.

III.4 Strategisk evne og økonomisk bærekraft

Strategisk evne og økonomisk handlingsrom har et godt stykke på vei direkte sammenheng med instituttstørrelse. Institutt med en bred økonomisk rygg gir god motstandskraft overfor temporære skift i finansieringsgrunnlaget. Et NTNU-institutt skal kunne håndtere svingninger i inntektene. Med forslagene til dekaner og viserektorer ligger det en samlet styrking av instituttene i form av tilsatte. De anbefalte forslagene adderer seg opp til 51 institutt. Det er en reduksjon fra dagens 69 institutt/fagavdelinger og en klar indikasjon på at snittstørrelsen på instituttene øker substansielt fra 2017.

Instituttstørrelse er et tema flere utredningsgrupper har adressert. NT- dekanen skriver at små institutt bør unngås, fordi ressursgrunnlaget er for svakt for stabil drift over år. IME-dekanen

understreker at flere uavhengige inntektsdrivere for instituttene er viktig. Med forslaget i AD-utredningen dobles så og si snittstørrelsen fra dagens 21 til 37 årsverk. I sin rapport understreker IVT-dekanen at IV-instituttene bør ha strategisk handlekraft og økonomisk handlefrihet uten at det er nødvendig med et 4. nivå. Han forslår Trondheimsbaserte institutt i størrelsesområdet 110 til 190 årsverk, en klar økning fra dagens snitt på 85 årsverk.

Rektor deler ambisjonen om enheter på 3.- nivå med strategisk kapasitet og økonomisk handlingsrom. I praksis innebærer dette institutt med en godt skodd bæreevne innen teknologi, lærer/lektor, helse og økonomi. Innen utøvende og kunstneriske områder bør det kunne gjøres unntak fra denne ambisjonen.

III.5 Lederutfordringer

Antall institutt ved fakultetene

Antall institutt har vært diskusjonstema i flere utredningsgrupper. En viktig begrunnelse bak IVT-fakultets reduksjon av antall institutt er at færre institutt skal lette samarbeid på tvers og muliggjøre effektiv ledelse og administrasjon med større grad av lokalt selvstyre. I utredningsprosessen gav NT-dekanen et styringssignal om at det nye fakultetet burde ha inntil 8 institutt, men helst ikke mer enn det. Dersom tallet på institutt ble høyere, ville det gi større lederspenn, redusert mulighet for godt ledersamspill og mer kostnader til lederstøtte og instituttadministrasjon.

Grunnlaget for god ledelse og behovet for økonomisk handlingsrom peker nokså klart mot at store institutt gir fordeler i forhold til mindre institutt.

Asymmetrisk instituttstruktur

I NT-utredningen skriver dekanen at store forskjeller i instituttstørrelse bør unngås fordi likeverdigheten mellom instituttene på fakultetet kan svekkes. Asymmetri som tema adresseres bredt i SU-rapporten. I SVT-dekanens forslag har Sosialantropologisk institutt 18 årsverk (10 UF-årsverk) og Institutt for lærerutdanning om lag 250 åv (175 UF-åv). Dekanen skriver at det «… må arbeides med å utvikle differensierte modeller som kan håndtere ulik instituttstørrelse og ulike styringsrelasjoner mellom fakultet og institutt både når det gjelder faglig-strategisk ledelse, økonomisk styring og administrativ organisering».

Asymmetri internt i et fakultet vil kunne legge beslag på mye lederoppmerksomhet. Store forskjeller i instituttstørrelse kan likevel være nødvendig, dersom andre hensyn trumfer en intensjon om symmetrisk instituttstruktur.

Kryssende lederlinjer mellom flere fakultet

Summen av anbefalte instituttforslag for NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik ville gitt institutt med kryssende fakultetslinjer, ved at instituttledere måtte rapportert til 2 eller 3 dekaner. Dette gjelder i hovedsak enheter som blir IV-tilknyttede institutt med basis i Avdeling for ingeniør- og realfag i Ålesund og Avdeling teknologi, økonomi og ledelse i Gjøvik. Ved disse avdelingene er noen fagmiljø tilknyttet utdanninger som det nye IE-fakultetet vil ha faglig ansvar for, men der altså instituttet ledes av IV-dekanen. Det er en tilsvarende relasjon mellom IV - og ØK-fakultetene ved NTNU i Gjøvik. Situasjonen skyldes ulik vekting av hovedprinsippet faglig tilhørighet og ønsket om å videreføre dagens enheter udelt i nye institutt. I løpet av utredningsprosessen er imidlertid divergensene mellom forslagene blitt noe redusert.

I flere instituttrapporter problematiseres forholdet faglig ansvar og faktisk fakultetstilknytning. I ØK-utredningen skriver utredningsgruppen at dersom økonomimiljøet på dagens Avdeling TØL ikke overføres til ØK-fakultetet, innebærer det at …

... budsjettansvar, faglig ansvar og personalansvar fordeles på to fakulteter. Utredningsgruppen vurderer dette som en uklar og uprøvd styringsmodell innenfor NTNU-systemet, og som en struktur som kan gi uklare faglige og strategiske føringer.

Rektor mener at NTNU ikke bør beslutte strukturer som løser opp det logiske forholdet mellom ansvar og myndighet i de fakultære ledelseslinjene. Dette ligger som en premiss i rektors tilråding (jfr. avsnitt IV.4)

Store og mangfoldig sammensatte institutt

I DMF-dekanens anbefalte forslag for MH-fakultetet vil Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie ha om lag 370 årsverk (250 UF-årsverk). Om forslaget skriver DMF-dekanen at instituttet vil ha faglige fellesnevnere blant annet i forhold til framtidens primærhelsetjeneste, men vil også peke i ulike vitenskapelige retninger. Han framhever utfordringene ved å samle en stor faggruppe innen sykepleie sammen med et lite fagmiljø fra Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap (SVT) inn i det nåværende samfunnsmedisinske instituttet. Videre understrekes det at et såpass sammensatt institutt forutsetter høy lederoppmerksomhet og at instituttet får en internorganisering i et formalisert 4.-nivå.

III.6 Et 4. nivå: Fagseksjonen[3]

I flere instituttrapporter uttrykkes det at et 4. nivå ikke er ønsket (IV- og ØK-utredningene, til dels også NT-rapporten). Andre utredningsledere har poengtert nødvendigheten av å formalisere et 4. nivå i form av fagseksjoner (NTNU i Gjøvik, MH- og SU- utredningene). NTNU har tidligere fattet en beslutning som gjelder et nivå under instituttnivået (S-sak 30/10). Da var utgangspunktet et annet og nokså underordnet det som er tilfellet med saken om instituttstruktur. Perspektivet nå er at et 4. nivå vil være nødvendig for å ivareta stedlig ledelse ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund for faggrupper som blir tilknyttet institutt i Trondheim. Videre vil det det være nødvendig med et 4. nivå dersom DMF-dekanens anbefalte forslag for MH-fakultetet vedtas. DMF-dekanen skriver at det «… vil være naturlig å vurdere støttefunksjoner for ledere på nivå 4, samt lokale virkemidler, myndighet og oppgaver knyttet til lederfunksjonen».

Det er nødvendig å foreslå allerede nå hvordan ***ledelse*** på et 4. nivå bør organiseres, som premiss for forslag om organiseringen i NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Dette tas opp i avsnitt under om ledelse (IV.3). For øvrig vil rektor vil fremme sak for styret om en eventuell formalisering av et 4. nivå til møtet i oktober d.å.

IV. Avsluttende vurdering og tilråding

Målet med ny instituttstruktur er at den skal medvirke til strategirealisering og underbygge NTNUs profil. Saken er kompleks og den er omfangsrik. Ny fakultets- og instituttstruktur skal gjennomføres for fagmiljø i og mellom 3 byer i Sør-Norge. Etablerte enheter skal splittes, andre videreføres i nye fusjonerte institutt. Navn på nåværende og nye grunnenheter skal vurderes og foreslås. Disiplinfaglige vurderinger møter profesjonsfaglige, og forskningsprofilerte fagmiljø skal sammen med utdanningsorienterte foreslå faglig organisering i felles fakultet.

Mangfoldet til tross er faglig organisering i institutt én og samme sak med innbyrdes avhengige delmengder. I fellesskap har fusjonspartnerne bestemt at NTNU skal ha rom for at fag, mennesker

[3] Fagseksjon i instituttstruktursaken må ikke forveksles med fagseksjoner ved dagens Fakultet for lærer- og tolkeutdanning. Ved FLT er fagseksjon uformelle faggrupper der seksjonsleder er koordinator, men uten lederoppgaver.

og kulturer kan utvikle sine egenarter samtidig som vi skal skape felles identitet på tvers av fag og geografi. NTNU skal ha en tydelig politikk for å utvikle campusene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, og i Trondheim blir enhetlig campusutvikling svært viktig utviklingsprosjekt kommende år.

IV.1 To styremøter

For å få en håndterbar styrebehandling fordeles instituttsakens vedtakstema slik mellom juni – og augustmøtene:

Junimøtet	Augustmøtet
Organisering av institutt ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund	NTNUs samlede instituttstruktur
Organisering av den faglige aktiviteten for øvrig ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund	Vitenskapsmuseets institutt
Stedlig ledelse ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund	Instituttnavn, med basis i delegasjon til rektor

Det vil i tillegg være aktuelt med egen styrebehandling av sentra og andre enheter under instituttnivået, og saken er lagt til oktobermøtet.

Bakgrunnen for denne kronologien er at beslutningen om faglig organisering i Trondheim er avhengig av de avklaringene som vedtak om virksomheten ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund gir.

I augustmøtet legges det følgelig opp til endelig behandling av NTNUs samlede instituttstruktur, med unntak av de vedtak som allerede er fattet i junimøtet og som gjelder stedlige institutt i Gjøvik og Ålesund. Blant annet betyr dette at følgende tema styrebehandles i augustmøtet:

- ✓ NTNUs samlede instituttstruktur, herunder konsekvenser for de nye fakultetene av junimøtets vedtak om instituttstruktur ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.
- ✓ Forslag og oppspill i SU-fakultetsutredningen vedrørende styring og ledelse av lærer-/lektorutdanningene og om disiplininstituttene ved NTNU.
- ✓ Innplassering av dagens institutt ved Fakultet for teknologi (FT, tidl. HiST) ved IE-, IV- og NT-fakultetene, herunder bioingeniørfag ved dagens FT.

IV.2 Beslutningskraft er nødvendig ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik

De tidligere høyskolene i Gjøvik og i Ålesund har gjennom systematisk samarbeid med industrielle partnere utviklet faglig sterke campuser med sømløst samspill mellom arbeidsliv og utdanning, forskning og nyskaping. Utover sterke teknologi – og IKT-baserte fagmiljø har høyskolene over tid opparbeidet solide fagmiljø og utdanninger innen helse, medieteknikk, økonomi og biologiske fag. Den samlede virksomheten gir viktig og etterspurt kompetanse til Vest- og Østlandets arbeidsliv og til landet for øvrig.

I sine rapporter har viserektorene framhevet behovet for stedlig beslutningskraft i Gjøvik og i Ålesund for at NTNU skal kunne framstå med tydelig identitet i regionene. I fall virksomheten organiseres i hovedsak under instituttledelse i Trondheim, kan dette føre til at fagmiljø og lokal

ledelse mister slagkraft regionalt og nasjonalt. Stedlige institutt i Ålesund og i Gjøvik vil sikre at fagmiljøene har beslutningskraft på et nivå som gir hensiktsmessig og målrettet dialog med arbeid- og samfunnsliv og med fakultetsledelsene i Trondheim. Direktelinjen mellom dekan og stedlig instituttledelse er viktig for å oppnå faglige synergier mellom NTNUs 3 campuser, og den er en viktig forutsetning for en samlende strategiutvikling ved fakultetene.

Rektor deler viserektorenes argument for å sikre beslutningskraft gjennom instituttledelse. Tilrådingen til styret blir derfor stedlige institutt i et antall som bør kunne gi god og målrettet beslutningskraft ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kommende år.

IV.3 Ledelse ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik

Flere lederstillinger og lederfunksjoner er nødvendige for å ivareta driften i Ålesund og NTNU i Gjøvik. Følgende korte beskrivelse ligger som underlag til rektors tilråding.

Viserektor

Viserektorenes ansvar og arbeidsoppgaver framgår av egne tilsettingssaker i styrets junimøte. Viserektorene vil være koordinerende instans mellom institutt og fagseksjoner i samråd med dekanene. Viserektorene deltar i dekanmøtene og leder stedlige campusråd. De vil være sentrale i samspillet med arbeids- og samfunnsliv i regionene rundt Oppland og Møre. Viserektorene skal ikke krysse linjene innad mellom instituttleder og dekan, men bidra til samordning på tvers av fagenhetene på sine campus. Det vil være naturlig del av rollen at viserektorene tar selvstendige faglig initiativ i nært samspill med stedlig ledelse og aktuelle dekaner.

Instituttleder

Instituttleder tilsettes av kompetent tilsettingsorgan ved fakultetet, leder daglig drift ved instituttet og inngår i dekanens ledergruppe. Instituttleder tilsettes på åremål for 4 år. I NTNUs Styringsreglement er arbeidsoppgavene for instituttlederstillingen listet opp (kap. 4).

Instituttnestleder

Instituttnestleder oppnevnes av instituttleder. Dette ikke en lederstilling, men en lederfunksjon som tilsvarer et 50% årsverk. Lederfunksjonen kan være aktuell dersom et institutt ledet fra Gjøvik eller Ålesund har tilknyttet fagmiljø med stor virksomhet i Trondheim. En distinksjon mellom denne funksjonen og funksjonen som fagseksjonsleder er at instituttnestleder er relevant lederfunksjon dersom instituttet ikke vurderer et eget formalisert 4. nivå som hensiktsmessig. En funksjon som fagseksjonsleder forutsetter et eget 4. – nivå ved instituttet.

Fagseksjonsleder

Fagseksjonsleder oppnevnes av instituttleder. Dette er en lederfunksjon som tilsvarer 50% årsverk. Lederfunksjonen er ny ved NTNU. Fagseksjonslederen skal lede en formalisert 4. nivå-enhet, som vanligvis vil være tilknyttet et institutt i Trondheim. Fagseksjonsleder får sine oppgaver fra instituttleder og samspiller nært med denne. Medarbeidersamtaler vil være ett aktuelt gjøremål. Det vil være nødvendig med langsiktig stabilitet i denne lederfunksjonen. Derfor bør fagseksjonsledere oppnevnes for 4 år.

IV.4 Rektors tilråding om organisering og ledelse ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik

Rektors tilråding er basert på to prinsipp:

- NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund bør ha stedlig beslutningskraft på instituttnivå i et antall som sikrer hensiktsmessig og målrettet dialog med arbeids – og samfunnsliv og med fakultetsledelsene i Trondheim.
- Den faglige organiseringen skal sikre entydige ansvars – og myndighetslinjer, blant annet ved at instituttlederne rapporterer til instituttets overordnede fakultet.

Tilrådingen er i hovedsak basert på anbefalte eller subsidiære forslag som gjelder NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og IV-, IE –, ØK- og AD-fakultetene. Tilrådingen er forskjellig fra anbefalt forslag i MH- utredningen.

Delegasjon til rektor som gjelder den øvrige organiseringen ved NTNU i Gjøvik

Gjennom rektors forslag vil alle fagmiljø ved NTNU i Ålesund bli organisert med stedlig instituttledelse i Ålesund. Ved NTNU i Gjøvik er imidlertid ikke alle fagmiljø foreslått plassert i en stedlig instituttstruktur, fordi disse miljøene etter rektors vurdering bør inngå i institutt i Trondheim. Fram mot augustmøtet blir det nødvendig å gjøre en nærmere avklaring om institutt-tilknytning for disse fagmiljøene. Ledere på flere nivå vil være involvert i arbeidet. Rektors vurdering er at det ikke er hensiktsmessig at styret treffer beslutning av faggruppers plassering i understrukturen til instituttnivået. Men det vil være nødvendig å avklare de nevnte fagmiljøenes instituttvise tilknytning og legge dette inn som premiss i tilrådingen til endelig styrevedtak i styrets augustmøte. Totalt handler det om et antall stillinger som anslagsvis adderer seg opp til 50-60 årsverk ved NTNU i Gjøvik.

Mot denne bakgrunn ber rektor om styrets delegasjon for å beslutte de aktuelle fagmiljøenes instituttvise tilknytning. Styret vil uansett gjøre den samlede beslutningen om instituttstruktur i august. Fagmiljøene det gjelder er:

<u>NTNU i Gjøvik, fagmiljø/deler av enheter tilknyttet institutt i Trondheim:</u>

Økonomi og ledelse
Fagmiljøet blir del av Fakultet for økonomi og skal tilknyttes aktuelt institutt.
Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse.

Design/medieteknikk
Fagmiljøet blir del av Fakultet for arkitektur og design og skal tilknyttes aktuelt institutt.
Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling informatikk og medieteknikk.

Datateknologi og informatikk
Fagmiljøet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk og skal tilknyttes aktuelt institutt. Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling informatikk og medieteknikk.

Elektronikk
Fagmiljøet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk og tilknyttes aktuelt institutt. Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling informatikk og medieteknikk og Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse.

Matematikk
Fagmiljøet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk og tilknyttes aktuelt institutt. Fagseksjonen dannes av elementer fra Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse.

*****

Vedlegg:

1. Sammendrag, rapportene fra fakultetene/NTNU Gjøvik/NTNU Ålesund
2. 10 sluttrapporter/utredninger fakultetene/NTNU Gjøvik/NTNU Ålesund finnes her.

Vedlegg 1

S-sak 31/16 Faglig organisering – ny instituttstruktur ved NTNU. Første behandling

Sammendrag: forslagene fra dekaner og viserektorer

Hensikten med sammendraget er å gi en essens i tekst og tall av de 10 rapportene med en noenlunde lik redaksjonell formel. Sammendraget består av 2 deler, en tekstdel og en tekst/tall-del som viser foreløpige instituttnavn, enhetene som inngår i foreslåtte institutt og nøkkeltall for tilsatte-årsverk.

Tekstsammendraget representerer ca. 12– 15% av rapportenes tekstmengde. For å få det komplette bildet med problemstillinger, kryssende forslag og nyanserikdom vises det til instituttrapportene.

*Rapportene fra dekaner og viserektorer finner en **HER.***

De nye fakultetsnavnene med forkortelser

Følgende forkortelser for de nye fakultetene er brukt i sammendraget:

Fakultet for ingeniørvitenskap = **IV**
Fakultet for naturvitenskap = **NT**
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk = **IE**
Det humanistiske fakultet = **HF**
Fakultet for medisin og helsevitenskap = **MH**
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap = **SU**
Fakultet for økonomi = **ØK**
Fakultet for arkitektur og design = **AD**

Nye instituttnavn

Alle nye instituttnavn i sammendraget har status som forslag fra dekaner og viserektorer.

***

Del 1

Fakultet for ingeniørvitenskap (IV-fakultetet, 'fakultet A')

Forslagene

1. IVT-dekan/utredningsleder fremmer 2 alternative forslag for det nye IV-fakultetet, begge med 8 institutt. I den anbefalte A-modellen foreslås at en udelt Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse (heretter **TØL**) ved NTNU i Gjøvik danner Institutt for vareproduksjon og byggteknologi. I utgangspunktet er matematikkgruppen ved TØL trukket ut, og dette er avklart. Ved NTNU i Ålesund foreslås at dagens Avdeling for maritim teknologi og operasjoner (heretter **AMO**) og en udelt Avdeling for ingeniør- og realfag (heretter **AIR**) fusjonerer og danner et institutt for Ingeniørfag og maritime operasjoner.

2. I subsidiær modell B foreslås splitting av begge de nevnte avdelingene. Ved Gjøvik handler dette om deler av en elektrogruppe ved avdeling TØL, i Ålesund om IKT- og realfagsgrupper ved AIR.

3. IVT-dekanen anbefaler ikke splitting av de to aktuelle ingeniøravdelingene i Gjøvik og Ålesund, men skriver at modell B kan aksepteres. Modell B har en sterkere grad av struktur basert på faglig slektskap. Fakultetet er åpen for ulike løsninger for NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

4. Eksisterende instituttstruktur for dagens IVT er revurdert og innebærer en reduksjon fra 9 til 6 nåværende IVT-institutt.[1] 6 av IVT-instituttene blir til 3 gjennom internfusjoner. Begrunnelsen for reduksjonen ligger i at kontrollspennet ikke skal bli for stort etter fusjonen. De tre instituttene Energi- og prosessteknikk, Marin teknikk og Konstruksjonsteknikk videreføres som 3 selvstendige institutt i både modell A og modell B.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

5. Høyest mulig grad av integrasjon ønskes for å unngå overlapp og uklare ansvarslinjer. Det disiplinfaglige prinsippet gjøres gjeldende i Trondheim ved at samme fagområder legges i samme fakultet og helst i samme institutt.

6. Redusert antall institutt gir større institutt. De 6 foreslåtte Trondheimsinstituttene er på lag 110 – 190 årsverk, totalt alle stillingsgrupper. Anbefalte institutt ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund er noe mindre. Større institutt begrunnes ut fra at forslagene gir større strategisk handlingskraft og økonomisk handlefrihet, og for at fagmiljøene skal oppfylle høye ambisjoner innen forskning og utdanning.

7. IVT-dekanen ønsker ikke større institutt for IV-fakultetet enn ca. 190 årsverk. Meget store institutt kan utløse behov for et 4. nivå, og et 4. nivå ønskes ikke.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

8. Geografiske hensyn gjør at det avvikes med modell A fra hovedprinsippet om faglig tilhørighet ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Modell A innebærer et nytt IV-institutt (videreføring av avdeling TØL) ved NTNU i Gjøvik med en faggruppe økonomi og deler av en faggruppe elektro, der aktuelle utdanninger tilknyttet disse to faggruppene ligger på henholdsvis ØK- og IE-fakultetene.

---

[1] Her sees det bort fra Institutt for produktdesign, som er det 10. institutt ved dagens IVT-fakultet. IPD ble i vedtak i S 3/16 overført til Fakultet for arkitektur og design.

Tilsvarende situasjon oppstår ved NTNU i Ålesund med modell A, der faggruppene IKT og realfag (tidl. AIR) vil ligge under IV-dekanens ansvar, mens ansvaret for de aktuelle utdanningene disse faggruppene er tilknyttet ligger hos IE-dekanen.

I modell B unngås situasjonen med kryssende ansvarslinjer, fordi de aktuelle faggruppene her er trukket ut av IV-fakultetet.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

9. Forslagene fra IVT-dekanen tangerer og/eller krysser forslag fra rapportene som gjelder IE- og ØK-fakultetene og viserektorene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Se disse.

Campusutvikling

10. IVT-dekanen understreker behovet for samlokalisering i Trondheim. Dette gjelder de 6 IVT-instituttene som fusjonerer til 3, og det gjelder 2 institutter fra Fakultet for teknologi (Bygg og miljø, Maskinteknikk og logistikk), som foreslås integrert med samsvarende institutt på Gløshaugen.

Fakultet for naturvitenskap (NT-fakultetet, 'fakultet B')

Forslagene

1. NT-dekanen/utredningsleder fremmer 2 alternative forslag for det nye NT-fakultetet og anbefaler modell 1. Begge modeller har 7 institutt. Skillet mellom modellene går på organiseringen av dagens Avdeling for biologiske fag (NTNU i Ålesund) og Institutt for bioingeniørfag (Fakultet for teknologi, tidligere HiST, heretter **FT**).

2. I begge modeller er instituttene Fysikk, Kjemi og Kjemisk prosessteknologi uendret. I begge modellene foreslås også sammenslåing mellom instituttene Bioteknologi (NT) og Matteknologi (FT), og dessuten mellom instituttene Materialteknologi (NT) og Kjemi og materialteknologi (FT).

Begrunnelser, prinsipp, premiss

3. Faglig tilhørighet og synergier er sentrale begrunnelser, og begge modeller kan gi faglige synergier.

4. En premiss i utredningsprosessen ved NT har vært at institutt ikke skal splittes i denne strukturprosessen. Det vurderes som nødvendig for å unngå en gjennomgripende endring innenfor utredningsprosessens korte tidsperiode. NT-utdanningene har stort innslag av laboratorie- og feltarbeid og praksis, og det forutsetter velfungerende institutter og stor grad av stabilitet.

5. Antall institutt og instituttstørrelse: Dekanen satte i utgangspunktet en grense oppad til 8 institutt under henvisning til mulighetene for godt ledersamspill og fordi kostnadene øker noenlunde proporsjonalt med antall institutt. Små institutt bør unngås, fordi de til vanlig gir et for svakt ressursgrunnlag for stabil faglig vekst enn større institutt, som lettere kan tåle temporære svingninger i inntektene. Videre bør det unngås større variasjoner i instituttstørrelse. Asymmetrisk instituttstruktur kan gi uheldig ubalanse ved fakultetet.

6. I modell 1 blir Bioingeniørfag fra Fakultet fra teknologi et selvstendig institutt mens Avdeling for biologiske fag (NTNU i Ålesund) integreres med Institutt for biologi (NT). I modell 2 foreslås fusjon mellom de to nevnte høyskoleenhetene. NT-dekanen påpeker at verken et eget «HiST» -institutt (Bioingeniørfag) eller sammenslåing mellom de to tidligere høyskoleenhetene med stor avstand imellom er optimale løsninger.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

7. Geografi vurderes som mindre viktig enn faglig tilhørighet som vurderingskriterium, men bør telle ved innplasseringen av Avdeling for biologiske fag. Selv om et 4. nivå ikke er ønskelig, foreslås det et formalisert 4. nivå for Biologiske fag ved NTNU i Ålesund, slik at behovet for stedlig ledelse blir ivaretatt.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

8. NT-dekanen og viserektor ved NTNU i Ålesund har ulike anbefalte forslag når det gjelder Avdeling for biologiske fag. Viserektor foreslår et eget, selvstendig institutt for Biologiske fag, mens NT-dekanen forslår en 4.-nivå enhet som ligger under et institutt i Trondheim.

Campusutvikling

9. Utredningsleder peker på behovet for samling på Gløshaugen av tidligere HiST-enheter. En avgjørende premiss i denne sammenhengen bør være at infrastrukturen må legges til rette for de ulike faglige aktivitetene som skal inn i bygningsmassen.

Andre forhold

10. Det vises til behovet for å få en snarlig avklaring om framtidig plassering av grunnutdanning i fysikk ved NTNU. Fakultetet forventer at Institutt for fysikk får en lederrolle i all fysikkutdanning ved NTNU, og ber om at temaet tas opp at etter instituttstruktur er fastsatt. Spørsmålet tangerer IE-fakultetets forslag, og det vises til dette.

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE-fakultetet, 'fakultet C')

Forslagene

Utredningsgruppen er splittet i et flertall med IME-dekan/utredningsleder og et mindretall. Det fremmes ulike forslag fra flertalls- og mindretallsgruppene.

1. <u>Utredningsleders forslag (modell II):</u>

- 8 institutt, derav et tverrfaglig institutt på basis av fagmiljøene IKT og realfag ved Avdeling for ingeniør- og realfag (NTNU i Ålesund), og et institutt med foreslått navn Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi på basis av Institutt for telematikk (Trondheim) og NISLab (Norwegian Information Security laboratory) ved Avdeling for informatikk og medieteknikk (NTNU i Gjøvik).
- Høy grad av faglig integrasjon i Trondheim på basis av faglig tilhørighet mellom «HiST» - og IME-institutt.

2. <u>Mindretallets forslag (modell I):</u>

- 10 institutt, derav et tverrfaglig institutt ved NTNU i Ålesund og et tverrfaglig institutt i Gjøvik
- Vesentlig mindre grad av faglig integrasjon i Trondheim, ved at de tre FT-instituttene Allmennfag (IALM), Informatikk og e-læring (IIE) og Elektronikk og fornybar energi (IEFE) videreføres som egne institutt.

3. Felles for modellene er like forslag for de IE-relaterte fagmiljøene ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

4. <u>Utredningsleders begrunnelse</u>

- Her sitert: *«Modell II: Faglig integrasjon skjer når disiplin møter profesjon gjennom organisasjonsstrukturen. Instituttstruktur bør være et hovedinstrument for slik integrasjon mellom gamle NTNU og de tidligere høgskolene».*

- Fagmiljø fra (gamle) NTNU og de tidligere høgskolene bør som hovedregel samorganiseres i nye institutt med et samtidig fokus på både forskning og utdanning, uavhengig av om man i dag primært driver siv.ing. - eller bachelor-ingeniørutdanning. Dette vil gi den beste integreringen, styrking og koordinering av overlappende fagmiljøer og deres arbeidsoppgaver på tvers av de tidligere fusjonspartnerne, gjennom felles deltakelse i alt det som hører til i et institutts indre liv.

- Dette vil også gi langt mer robuste institutt, hvert med flere uavhengige inntektsdrivere og en bredere portefølje av utdannings- og forskningsaktiviteter.

- Denne modellen vil gi gode argument for en helhetlig campusløsning i Trondheim på sikt, slik at overlappende fagmiljø lokalisert på ulike campuser i Trondheim blir samlokalisert.

5. <u>Mindretallets begrunnelse:</u>
   - Her sitert: *«Modell I: Faglig tilhørighet har to ulike betydninger for disiplins- og profesjonsmiljøer. Andre virkemidler enn instituttstruktur kan skape faglig integrasjon mellom mange av fagmiljøene ved gamle NTNU og de tidligere høgskolene».*

   - Faglig tilhørighet bør gis ulikt innhold for miljøer som driver hhv. teori- og forskningstung utdanning, og praksis- og profesjonsorientert bachelor-/ingeniørutdanning. Den viktigste formen for faglig tilhørighet for de som støtter denne modellen er tilhørigheten til et samlokalisert, tverrfaglig fellesskap rundt felles utdanningsoppdrag. Det er viktig at profesjonsstudiene ivaretas av en identifiserbar enhet som via nært samarbeid har ansvar for studiet.

   - Instituttorganisering anses i denne modellen å være mindre viktig for å oppnå faglig integrasjon på tvers av gamle NTNU og de tidligere høgskolemiljøene.

Et 4. nivå?

6. Et 4. nivå kan bli nødvendig ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

7. Forslag som gjelder enheter og faggrupper ved NTNU i Gjøvik:
   Det foreslås fagbaserte integrasjoner mellom enheter og faggrupper i Gjøvik og samsvarende IE-institutt i Trondheim.

8. Forslag som gjelder enheter og faggrupper ved NTNU i Ålesund:
   Det foreslås et tverrfaglig, stedlig IE-institutt for IKT og realfag, basert på faggruppene IKT og realfag ved Avdeling for ingeniør- og realfag.

9. Uansett valg av stedlige løsninger i Gjøvik og Ålesund skal tilsatte med hovedsakelige arbeidsoppgaver innen IKT og realfag ha sitt tilsettingsforhold ved IE-fakultetet. Dette er en nødvendig forutsetning for at IE-dekanen skal kunne utøve sitt ansvar og myndighet.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

Forslaget fra IME-dekanen tangerer og til dels krysser forslag i andre utredninger:

- <u>IV-utredningen:</u> anbefalt forslag her er at avdeling AIR går sammen med Avdeling for maritim teknologi og operasjoner (AMO) inn i ett samlet institutt ved NTNU i Ålesund under IV-fakultetet. Dette står i motstrid til forslaget i IE-utredningen, der IKT- og realfagsgruppene ved AIR danner et eget tverrfaglig IE-institutt. Men IV-utrednings

subsidiære forslag legger til rette for en splitt av AIR, og dermed til et samsvar mellom IV- og IE-gruppenes utredninger.

- NTNU i Gjøvik**:** Viserektors forslag samsvarer med IE-utredningslederens for aktuelle faggrupper.

- NTNU i Ålesund: Anbefalt forslag til viserektor i Ålesund er ingen splitting av AIR, slik det foreslås i IE-utredningen. Men viserektor åpner for splitt av AIR dersom det blir kompliserte styrings- og ledelseslinjer, jfr. forslaget under NTNU i Ålesund.
- IME-dekanens forslag om interimløsning for Institutt for allmennfag (FT) tangerer fagområder til NT- og HF-fakultetene. Hans forslag er at allmennfaginstituttet videreføres som en eget enhet for en periode på maks 2 år. Før utløpet av perioden overføres henholdsvis en fysikkgruppe til NT-fakultetet og en norskgruppe til HF-fakultetet. Samtidig integreres det resterende allmennfaginstituttet inn i matematikkinstituttet ved IE-fakultetet.

Campusutvikling

10. I utredningen understrekes det at samlokalisering av institutter med tilhørende infrastruktur og rimelig fysisk nærhet mellom samarbeidende institutter bør være et mål for campusutviklingen i Trondheim på kort og lengre sikt.

Det humanistiske fakultet (HF, 'fakultet D')

Forslagene

Anbefalingene fra arbeidsgruppen ledet av HF-dekanen er:

- Arbeidsgruppen anbefaler at dagens instituttstruktur ved HF beholdes.
- Arbeidsgruppen anbefaler at tegnspråk- og tolkeutdanningene (fra FLT) organiseres ved Institutt for språk og litteratur (ISL) og at fagmiljøet lokaliseres ved Institutt for språk og litteratur på Dragvoll.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

1. Ut fra faglig slektskap, samarbeid og forbindelser mener arbeidsgruppen at fagmiljøet tegnspråk og tolk må organiseres ved ISL i tilknytning til fagmiljøet i logopedi og i språkvitenskap.

2. I utredningen pekes det på fusjonshistorien ved HF senere år, der fakultetet gikk fra 9 til 6 institutt (2013). Arbeidsgruppen mener derfor det ikke er hensiktsmessig å gjøre endringer av dagens instituttstruktur. Erfaringene er at det tar tid å bygge nye institutter, og at instituttene ved HF nå fungerer godt.

3. HF-fakultetet stiller seg positiv til eventuell senere overflytting av en HF-relatert gruppe fra Institutt for allmennfag/IE-fakultetet til HF. (Jfr. avsnittet om IE-fakultetet over.)

Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH-fakultetet, 'fakultet E')

Forslagene

1. DMF-dekanen fremmer en omforent innstilling fra utredningsgruppen:

    - En anbefalt modell (modell 1) med 6 institutt. Modellen bygger i hovedsak på eksisterende tverrfaglig instituttstruktur ved dagens DMF.

- Sekundært anbefales en modell med 7 institutt (modell 2). Denne modellen har et eget institutt for sykepleie- og helsevitenskap.
- Felles for begge modeller er:
  - Et nytt institutt for Psykisk helse.
  - De 2 DMF-instituttene Kreftforskning og molekylærmedisin og Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer blir ikke berørt av integrasjonen av høyskolemiljøene.
  - Kavliinstituttet legges som senter direkte under dekan.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

2. Målbildet bak forslagene er fusjonens fagligbaserte begrunnelse og Fusjonsplattformens mål og ambisjoner. Dette målbildet vurderes best ivaretatt og realisert ved en integrasjon som er tuftet på faglige relasjoner og synergier. Profesjonsutdanningene ved høyskolene er innplassert etter en forventning om faglig synergi og vitenskapelig fellesskap. En faglig tilnærming på tvers av profesjoner og disipliner er det beste svaret på morgendagens helseutfordringer og dermed på samfunnsoppdraget til et nytt fakultet for medisin og helsevitenskap.

3. Det er også lagt praktiske og til dels organisatoriske premiss til grunn, blant annet instituttstørrelse og lederspenn. Mer geografisk - og politiskbaserte hensyn har i ikke vært utslagsgivende for forslagene, men temaene har vært oppe i utredningsgruppens drøftinger.

4. En premiss for forslagene er at det ikke gjennomføres større endringer enn nødvendig. Fagmiljøene ved de tidligere høyskolene integreres derfor inn i den eksisterende DMF-strukturen, der sannsynligheten er størst for faglig synergi og vitenskapelig utvikling.

5. Institutt- og klinikkstruktur: DMF og St. Olavs hospital arbeider med en kongruent organisatorisk struktur mellom framtidige MH-institutt og klinikkene ved universitetssykehuset St. Olavs Hospital. Utfallet av dette arbeidet kan føre til justeringer i den faglige organiseringen ved MH-fakultetet.

6. Argumentet for et eget sykepleie – og helsevitenskapelig institutt i modell 2 ligger i et ønske om å samle tre store sykepleieutdanningene med tanke på en felles sykepleievitenskapelig plattform og identitet.

7. Fysioterapi, Ergoterapi og Audiologi foreslås lagt inn i et nytt institutt for Nevromedisin og bevegelse. Dette åpner så for å flytte ut andre fagmiljø fra dagens Nevromedisin til et institutt for Psykisk helse

8. I det foreslåtte instituttet for Psykisk helse samles flere fagmiljø fra dagens Nevromedisininstitutt, fra høyskolene og fra flere sentra. Det nye instituttet bidrar til å løfte psykisk helse i tråd med helsepolitiske prioriteringer. Etableringen medvirker til å forberede realiseringen av et senter for psykisk helse ved universitetssykehuset. Dette legger til rette for nær kontakt med somatikken.

Et 4. nivå?

9. Med store institutt blir det nødvendig med formalisering av nivå 4 for å redusere lederspenn og styrke medvirkning og informasjon. I det anbefalte forslaget (modell 1) om et institutt for Samfunnsmedisin og sykepleie (om lag 370 årsverk totalt) blir det en særskilt utfordring å samle og integrere et stort sykepleiemiljø, et lite helsevitenskapelig miljø (fra Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, SVT) og det eksisterende samfunnsmedisinske fagmiljøet.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

10. Utredningsleder ser utfordringene for fagmiljøene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, som vil kreve betydelig lederfokus. Direkte medvirkning fra stedlig ledelse i disse byene skal sikres gjennom regelmessige møter i dekanens ledergruppe.

11. Sykepleiemiljøene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund integreres i et stort institutt for Samfunnsmedisin og sykepleie (modell 1) eller subsidiært i et institutt for Sykepleie- og helsevitenskap (modell 2), på like linje med sykepleiemiljøet i Trondheim. I begge modeller vil sykepleiemiljøene inngå som enhet på 4. nivå.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

12. Det er divergerende forslag mellom DMF-dekanens anbefalte modell med 4. nivå for de helse – og sykepleiefaglige enhetene og viserektorenes innstilling. Viserektorene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund anbefaler instituttnivå som videreføring av udelte helsefaglige avdelinger inn i det nye MH-fakultetet.

Andre forhold

13. En stegvis innføring av ny instituttstruktur ble drøftet. Utredningsgruppen konkluderte med at en etappevis organisering i institutt ville gi uro over en lengre tid, og kunne gått ut over primæroppgavene, tilsatte og studenter. Gruppen anbefaler derfor å innføre en enhetlig hovedmodell pr 1. januar 2017. Senere justeringer blir vurdert når behovene melder seg.

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Forslagene

Utredningsleder og en samlet utredningsgruppe anbefaler overfor rektor (her forkortet og redigert):

1. Rektor bes utrede hvilken rolle et nytt samlet institutt for Lærerutdanning skal ha i lærerutdanningen ved NTNU, gjennom sammenslåing av Fakultet for lærer- og tolkeutdanning, tidl. HiST (heretter **FLT)** og Program for lærerutdanning (heretter **PLU**). Faglig synergi mellom miljøene avhenger av å se hele NTNUs lærerutdanningsportefølje (1-13) i sammenheng. Dagens organisering karakteriseres av et mangfold av modeller når det gjelder styring i forholdet mellom nivå 1, 2 og 3. PLU og FLT har lagt ulike prinsipper til grunn for intern organisering. Hvis det blir etablert et felles institutt, må det snarest sette i gang en prosess for å utvikle en god modell for organisering av nivå 4.

2. Sosialt arbeid og funksjonshemming i dagens Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap (ISH) og sosialt arbeid og barnevern i dagens Fakultet for helse- og sosialvitenskap (tidl. HiST, heretter **FHS**) slås sammen til et nytt institutt for Sosialfag.

3. Instituttene Sosiologi og statsvitenskap, Geografi og Sosialantropologi består og videreføres som 3 institutt. Fagmiljøene har behov for å få bedre kunnskap om hva slags rammebetingelser fusjonen, den nye økonomimodellen og det nye fakultetet vil gi for de fire disiplinmiljøene. Dette vil være et nødvendig grunnlag for en diskusjon om eventuell endring i instituttstruktur. Utredningsgruppen oppfordrer samtidig ledelsen både på NTNU- og fakultetsnivå til gi tydelige styringssignaler om hvilke økonomiske rammebetingelser NTNU som breddeuniversitet vil gi til små disipliner med utfordringer knyttet til finansieringsgrunnlag framover.

Ytterligere begrunnelser, prinsipp, premiss

4. Målet om å skape faglige synergier mellom de to lærerutdanningsmiljøene sto sentralt i styrets beslutning om fusjon, og det kommer tydelig til uttrykk i Fusjonsplattformen. Sentrale problemstillinger i den utredningen rektor bes iverksette, er blant annet knyttet til forholdet

mellom styring av lektorutdanningen og grunnskolelærerutdanningen, disiplinfagets plass i profesjonsutdanningene, gjennomgående profesjonsforankring, praksisopplæring og skikkethet og undervisningskvalitet og målgruppekjennskap i all lærerutdanning (1-13).

5. Innenfor lærerutdanningen har PLU vært positiv til sammenslåing mens FLT har vært kritisk. Innenfor lærerutdanningen har argumentet om strategisk tyngde blitt tillagt større vekt.

6. Etableringen av et samlet institutt for Lærerutdanning kan tidligst være på plass fra 1.8. 2017. Det bør imidlertid ansettes ny instituttleder fra 01.01.2017 slik at vedkommende kan arbeide med etableringen av ett felles lærerutdanningsinstitutt frem til 1. august.

7. Etableringen av det nye fakultetet samler sosialfaglige miljøer innenfor ISH ved dagens SVT og fagmiljøer innenfor sosialt arbeid og barnevern ved FHS. Disse fagmiljøene har et tydelig faglig fellesskap med potensielle synergier, særlig når det gjelder forholdet mellom bachelor- og masterutdanninger.

8. En mulig sammenslåing mellom ISS, GEO og SANT er ikke direkte knyttet til samordning mellom fagmiljøer fra ulike fusjonspartnere. Utredningsgruppen mener mente likevel at spørsmålet måtte diskuteres i form av en intern høring, som en mulig konsekvens av endringer i fakultetenes faglige sammensetning etter fusjonen. Stor variasjon i instituttstørrelse og utfordringer knyttet til å være et lite institutt i et NTNU der utviklingen i hovedsak går i retning større enheter, reiser problemstillinger knyttet til strategisk evne og økonomisk handlingsrom på instituttnivå og styringsrelasjoner mellom institutt- og fakultetsnivå.

Et 4. nivå?
Ja, det vises til punkt 1 over.

Geografiske forhold
Nei, alle fagmiljø og enheter er i Trondheim.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger
Nei.

Campusutvikling
9. Utredningsgruppen mener at rask samlokalisering er en svært viktig betingelse for utvikling av faglige synergier innenfor nyetablerte institutter. Utredningsgruppen ber rektor om å søke å finne løsninger for snarlig samlokalisering både av sosialfagene og lærerutdanningen.

Andre forhold
10. Utredningsgruppen legger til grunn at det nye SUV-fakultetet vil få en krevende styringsstruktur i forholdet mellom nivå 2 og 3 på grunn av stor grad av asymmetri i instituttstørrelse. Det må arbeides med å utvikle differensierte modeller som kan håndtere ulik instituttstørrelse og ulike styringsrelasjoner mellom fakultet og institutt både når det gjelder faglig-strategisk ledelse, økonomisk styring og administrativ organisering. For fagmiljøene innenfor de små disiplinene har hensynet til faglig identitet og medvirkning – særlig i det fusjonerte NTNU – veid tyngre enn argumenter knyttet til potensielt større strategisk tyngde gjennom å være et større institutt.

11. Det vises til vedtak i SVTs fakultetsstyre (SVTS 3/16):

    Norsk senter for barneforskning (NOSEB) slås sammen med Institutt for pedagogikk og livslang læring (IPL) med virkning fra 1.8.2016.

Det er senere avklart at sammenslåingen skal behandles i sak om faglig organisering i NTNU- styret, og utredningsgruppen slutter seg til vedtaket og ber om at NTNUs- styret vedtar en sammenslåing av IPL og NOSEB.

Fakultet for økonomi

Forslagene

1. Utredningsgruppen fremmer ett forslag med 5 institutt, basert på de 5 økonomimiljøene i alle tre byer.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

2. Forslagene til instituttstruktur betyr at utredningsgruppen vektlegger en profesjonsorientert instituttstruktur. Horisontale støttestrukturer (faggrupper) foreslås for å styrke samordning og forskningssatsinger på tvers av instituttene. Av de fem fagmiljøene er det ett, Institutt for samfunnsøkonomi, som i dag har en disiplinorientert struktur. De fire andre fagmiljøene har en profesjonsorientert struktur rettet mot hhv. økonomisk-administrative fag (blant annet siviløkonomutdanning) og industriell økonomi og teknologiledelse (sivilingeniørutdanning).

3. Utredningsgruppen framhever at Fakultet for økonomi er et helt nytt fakultet som skal integrere fagmiljøer fra alle fusjonspartnerne. Fakultetet står foran en krevende prosess med hensyn til å bygge sterke broer mellom miljøene i Trondheim, Gjøvik og Ålesund. Ut fra en totalvurdering foreslås at dagens organisering opprettholdes i ØK-fakultetet ved campusen i Trondheim.

Et 4. nivå?

I utgangspunktet ønsker ikke økonomigruppen et formalisert 4. nivå.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

4. Utredningsgruppen foreslår at økonomimiljøet ved dagens avdeling TØL ved NTNU i Gjøvik bør bli institutt under ØK-fakultetet. Etter gruppens mening vil det ikke være hensiktsmessig at økonomimiljøet fortsetter inn i et nytt IV-institutt som videreføring av TØL-avdelingen (jfr. anbefalte forslag i IV-utredningen og fra viserektor ved NTNU i Gjøvik). For i så fall fordeles budsjettansvar, faglig ansvar og personalansvar på to fakulteter. Utredningsgruppen vurderer dette som en uklar og uprøvd styringsmodell innenfor NTNU-systemet, en strukturløsning som kan gi uklare faglige og strategiske føringer. Gruppen mener derfor at den beste løsningen er at økonomimiljøet i Gjøvik blir selvstendig økonomiinstitutt, slik gruppens forslag også er når det gjelder dagens Avdeling for internasjonal business ved NTNU i Ålesund.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

5. ØK-gruppens forslag divergerer med forslagene i IV- utredningen og til viserektor ved NTNU i Gjøvik mht. økonomigruppen ved Avdeling TØL. Viserektor i Gjøvik og IVT-dekanen anbefaler ikke splitt av økonomimiljøet ved TØL, men videreføring av dette miljøet inn i det stedlige IVT-instituttet i Gjøvik. ØK-utredningens forslag er at økonomimiljøet ved dagens TØL trekkes ut av denne avdelingen og blir stedlig institutt under ØK-fakultetet i Gjøvik.

Campusutvikling

Utredningsgruppen understreker at en samlokalisering av Trondheimsmiljøene i Hesthagen vil være en viktig forutsetning for nærmere samarbeid og faglige synergier ved det nye fakultetet.

Fakultet for arkitektur og design

Forslagene
Fungerende AB-dekan innstiller til 4 institutt for det nye AD-fakultetet.

Begrunnelser, prinsipp, premiss
1. Faglig organisering av nivå 3 på AB-fakultetet skal danne grunnlag for samarbeid og kunnskapsdeling, mer robuste og selvstendige institutt, og sterke faggrupper med gode muligheter for samarbeid på tvers, både internt og eksternt.

2. En modell med fire institutt gir best anledning til å danne selvstendige og robuste enheter. Anbefalt modell bygger på at man slår sammen to og to eksisterende arkitekturinstitutter med profiler som utfyller hverandre. Denne modellen gir minst mulig omstillingskostnader og flest muligheter til videreutvikling av likeverdige institutt innenfor det nye fakultetet.

3. Vurdering av alternative modeller: En modell med tre institutt ville nødvendiggjort en formell organisering i fagseksjoner på nivå 4, og det gir ekstra administrasjonskostnader for et lite fakultet. En modell med fem institutt anbefales ikke, fordi dette gir forholdsvis spissede institutt og gjør det vanskelig å omforme budsjettfordelingen til fordel for målet om selvstendige institutt.

Et 4. nivå?
Er ikke ønsket.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet
Det nye designinstituttet vil ha fagmiljø ved campus i Trondheim og Gjøvik. Avstandene nødvendiggjør gode løsninger for ledelse og administrasjon.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger
Forslaget samsvarer med anbefalt forslag til viserektor ved NTNU i Gjøvik når det gjelder felles designinstitutt på basis av dagens IVT-institutt Produktdesign og design/mediemiljøet ved Gjøviks Avdeling for informatikk og medieteknikk (heretter **AIMT**).

NTNU i Gjøvik

Forslagene

Viserektor anbefaler en modell med 4 institutt og flere faggrupper som knyttes opp til samsvarende institutt i Trondheim ut fra prinsippet om faglig tilhørighet. Forslaget følger i hovedsak tilrådingene fra de tre dekanene ved NTNU i Gjøvik:

1. <u>For Avdeling helse, omsorg og sykepleie</u>
   Institutt for helsevitenskap, under MH-fakultetet.
   Instituttleder på Gjøvik

2. <u>For Avdeling teknologi, økonomi og ledelse</u>
   Ett institutt og 2 faggrupper:
   Institutt for vareproduksjon, teknologi og ledelse, under IV-fakultetet
   Instituttleder på Gjøvik

   Matematikk, faggruppe under samsvarende IE-institutt.

Faggruppeleder på Gjøvik

Elektro, deler av fagmiljøet ved avdeling TØL, går inn under samsvarende IE-institutt sammen med elektronikkgruppe fra Avdeling for informatikk og medieteknikk (jfr. under).
Faggruppeleder på Gjøvik

3. For Avdeling informatikk og medieteknikk
   Full faglig integrasjon av NTNU i Gjøvik sine fagmiljøer innen matematikk, elektroteknikk og informatikk inn i IE-fakultetet og fagmiljøer innen design og medieteknologi i institutt under AD-fakultetet.
   Forslaget er 2 institutt og 3 faggrupper:

   Institutt for informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi, under IE-fakultetet.
   - Instituttleder med kontorsted på Gjøvik
   - En faggruppe som består av dagens NISlab med instituttnestleder på Gjøvik (Norsk informasjonssikkerhetslaboratorium)
   - En faggruppe som består av dagens IME-institutt Telematikk med instituttnestleder i Trondheim.

   Institutt for design, under AD-fakultetet.
   Instituttet er en fusjon mellom dagens IVT-institutt Produktdesign og design/mediteknikk-gruppe ved AIMT i Gjøvik.
   Instituttleder eller instituttnestleder på Gjøvik.

   Datateknologi og informatikk, faggruppe under samsvarende IE-institutt.
   Består av elementer fra dagens MTL.
   Faggruppeleder på Gjøvik

   Elektronikk, faggruppe under samsvarende IE-institutt sammen med deler av elektronikkgruppe ved Avdeling TØL (jfr. over).
   Består av elementer av deler av TØL og deler av dagens MTL (ved AIMT)
   Faggruppeleder på Gjøvik

   Matematikk, faggruppe under samsvarende IE-institutt.
   Består av elementer fra dagens TØL.
   Faggruppeleder på Gjøvik

4. Ytterligere tilrådinger fra viserektor
   a) Dersom forslaget fra DMF-dekan vedtas av NTNU-styret:
      Da deles dagens avdeling Helse, omsorg og sykepleie opp i flere nivå 4- enheter. Det foreslås derfor en integrerende «helse» -leder i Gjøvik med en funksjonstittel som er gjenkjennbar i akademia: 'Visedekan for MH-fakultetet Gjøvik'.

   b) Dersom forslaget om reorganiseringen av avdeling AIMT fra viserektor vedtas av NTNU-Styret:
      - Faggruppene innen datateknologi og informatikk, elektronikk og matematikk får heltrukne linjer til respektive institutter i Trondheim, og stiplet linje til instituttleder for Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi.
      - Instituttleder for Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi vil ha rollen «plassjef» for IE-fakultetet på Gjøvik.

Begrunnelser, prinsipp, premiss

- Avdeling IMT var ved fusjonstidspunktet en avdeling som de facto opererte som et institutt ved et tradisjonelt universitet. På sin side var avdelingene TØL og Helse, omsorg og sykepleie

(heretter **HOS**) opptatt av å videreutvikle sterke, tverrfaglige miljøer med evne til å adressere noen av de store utfordringene som samfunnet står overfor.

- I samband med prosjektet Innlandsuniversitetet 2000-2012 fikk Avdeling informatikk og medieteknikk anledning til å bygge opp et tungt akademisk fagmiljø i informatikk med spesiell fokus på informasjonssikkerhet og visuell prosessering. Avdelingene HOS og TØL ble også støttet, men i langt mindre omfang. I disse avdelingene har det regionale perspektivet med nært samarbeid med samfunns- og næringsliv hele tiden stått sentralt.

Et 4. nivå?
Et formalisert 4. nivå blir sannsynligvis aktuelt for fagmiljø ved NTNU i Gjøvik.

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger
Viserektors anbefalte forslag samsvarer:

- Med tilsvarende forslag i IE- og AD-utredningene om overføring av aktuelle faggrupper til institutt ved disse fakultetene.
- Med IV-utredningens anbefalte og subsidiære forslag om å beholde økonomigruppen ved dagens TØL inn i det nye IV-instituttet Vareproduksjon, teknologi og ledelse.
- Ikke med ØK-utredningens anbefalte forslag, der økonomigruppen foreslås overført til det nye ØK-fakultetet med eget institutt på Gjøvik.
- Ikke med IV-utredningens anbefalte forslag om å beholde hele elektrogruppen fra TØL inn i det nye IV-instituttet. Viserektor anbefaler at deler av elektrogruppen ved TØL overføres til aktuelt institutt på IE-fakultetet.
- Ikke med MH-utredningens anbefalte forslag, som fører til splitting av Avdeling helse, omsorg og sykepleie i flere 4.nivå-enheter, som tilknyttes samsvarende institutt i Trondheim. Viserektors anbefalte forslag er at Avdeling HOS videreføres udelt som stedlig institutt i Gjøvik under MH-fakultetet.

NTNU i Ålesund

Forslagene

1. I sin foretrukne modell foreslår viserektor at dagens 5 avdelinger ved NTNU i Ålesund blir 4 stedlige institutt underlagt sine relaterte fakulteter (gjengitt i hovedsak ordrett):

    - Dagens Avdeling for helsefag (AHF) blir eget institutt under Fakultet for medisin og helsevitenskap. Navnet kan være Institutt for helsevitenskap da instituttet vil bestå av både tverrprofesjonelle helsefaglige utdanninger og sykepleiefaglige utdanninger.

    - Dagens Avdeling for maritim teknikk og operasjoner (AMO) blir eget teknologiinstitutt sammen med dagens Avdeling for ingeniør – og realfag (AIR) tilhørende Fakultet for Ingeniørvitenskap under navnet Institutt for ingeniørfag og maritime operasjoner. Dersom løsning med delt ledelse, rapportering og ansettelser blir for komplisert og uhensiktsmessig er to institutter å foretrekke.

    - Dagens AIR blir eget institutt sammen med dagens AMO, tilhørende Fakultet for ingeniørvitenskap under navnet Institutt for ingeniørfag og maritime operasjoner.

    - Dagens Avdeling for biologiske fag blir eget institutt under Fakultet for naturvitenskap med navnet Institutt for biologiske fag. Alternativt navn: Institutt for marine og biologiske fag.

- Avdeling for International Business (AIB) blir et institutt i Fakultet for økonomi, med navnet Institutt for internasjonal business.

2. I sin oppsummering skriver viserektor videre (sitert):
«På grunn av kompliserte styringslinjer, ser vi at det kan bli nødvendig å vurdere følgende for organiseringen av AMO og AIR:

   - Avdeling for Maritim teknologi- og operasjoner og Avdeling for Ingeniør og realfag blir et felles institutt. Instituttleder rapporterer til IV-fakultetet og inngår avtaler med IE-fakultetet for levering av studieprogram som tilhører dette fakultetet, eller
   - Avdeling for Maritim teknologi- og operasjoner og Byggseksjonen fra AIR blir et institutt under IV-fakultetet, og IKT- og realfagseksjonen blir et institutt under IE-fakultetet.»

Begrunnelser, prinsipp, premiss

3. Rapporten framhever at campus Ålesund må ha beslutningsmyndighet i form av stedlige instituttledere for å kunne framstå med en tydelig identitet regionalt. I fall fagmiljøene blir faggrupper under institutt og instituttledelse i Trondheim, kan dette føre til at NTNU i Ålesund mister slagkraften lokalt og nasjonalt. Med instituttledelse i Trondheim vil NTNU i Ålesund miste den førstehåndsdialogen og kontakten som nå finnes med regionens arbeids- og næringsliv så vel som med nasjonale råd under UHR, der ledere på instituttnivå ofte er nødvendig for å få møterett.

4. Stedlige institutt ved NTNU i Ålesund sikrer at fagmiljøene og instituttlederne har god kontakt med kolleger og fakultetsledelse i Trondheim. Gjennom dette får lederne på campus Ålesund sine fullmakter fra dekanene i Trondheim. Direktelinjen mellom dekan og instituttleder er viktig for å oppnå faglige synergier mellom NTNUs 3 campuser, og den er viktig i forhold til strategiutviklingen på fakultetene.

Et 4. nivå?

Det er ikke ønskelig at noen av dagens fem avdelinger blir organisert som 4.-nivå enheter under institutt i Trondheim.

Geografiske forhold og faglig tilhørighet

Det vises til overstående avsnitt Begrunnelser, prinsipp og premisser

Tangeringer og kryssende forslag til andre instituttutredninger

Viserektors anbefalte forslag:

- Samsvarer med anbefalte forslag i IV-rapporten (modell A).
- Kan samsvare med IE-utredningens forslag om et eget institutt for faggruppene IKT og realfag (ved avdeling AIR), dersom kryssende fakultetslinjer blir for komplisert å håndtere (pkt. 2, siste avsnitt over).
- Står i motstrid til MH- utredningens forslag om at Avdeling for helsefag blir en 4.- nivå enhet under institutt i Trondheim. Viserektor foreslår eget stedlig institutt for AHF.
- Står i motstrid til NT-utredningenes forslag om at Avdeling for biologiske fag blir en 4. nivå enhet under institutt i Trondheim. Viserektor forslår eget stedlig institutt for ABIO.

*****

Del 2:

Kolonneoverskriftene i sammendragets del 2

- *Integr.typ* = integrasjonstype.
- *Splitt?*: Kolonnen viser til enheter som splittes.
- *Diverg* betyr 'divergerende forslag'. Kryss i denne kolonnen innebærer at det foreligger forskjellige forslag om samme enhet i aktuelle rapporter.
- Tall for årsverk gjelder både faste og midlertidige stillinger, fordi dette gir vesentlig mer realistisk inntrykk av volumet på enhetenes virksomhet enn bare faste tilsettingsårsverk gjør. Tall oppgis i hele årsverk. Nøkkeltall for tilsatte vil være noe usikre der det inngår enheter som er resultatet av deling av nåværende institutt/avdelinger.
  (Kilde: DBH 2015-tall.)

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
1	**A**	**IV**	**Fakultet**	**INGENIØRVITENSKAP: ALT. A, 8 INST. *Anbefalt alternativ***							
2	A	**IV**	**Institutt**	**Energi- og prosessteknikk**	**A**	**viderefør**		**162**	**50**	**T**	
3	**A**	**IV**	enhet	Energi- og prosessteknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
4	A	IV	**Institutt**	**Marin teknikk**	A	**viderefør**		**138**	**34**	**T**	
5	A	IV	enhet	Marin teknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
6	**A**	**IV**	**Institutt**	**Geovitenskap og petroleum**	**A**	**fusjon fag**		**133**	**41**	**T**	
7	A	IV	enhet	Petroleumsteknologi og anvendt geofysikk, , institutt IVT	A	fusjon fag				T	
8	A	IV	enhet	Geologi og bergteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
9	**A**	**IV**	**Institutt**	**Bygg og miljøteknikk**	**A**	**fusjon fag**		**181**	**73**	**T**	
10	A	IV	enhet	Bygg, anlegg og transport, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
11	A	IV	enhet	Vann- og miljøteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
12	A	IV	enhet	Bygg og miljø, institutt FT	A	fusjon fag				T	
13	**A**	**IV**	**Institutt**	**Konstruksjonsteknikk**	**A**	**viderefør**		**101**	**28**	**T**	
14	A	IV	enhet	Konstruksjonsteknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
15	**A**	**IV**	**Institutt**	**Maskinteknikk og produksjon**	**A**	**fusjon fag**		**150**	**52**	**T**	
16	A	IV	enhet	Produksjons- og kvalitetsteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
17	A	IV	enhet	Produktutvikling og materialer, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
18	A	IV	enhet	Maskinteknikk og logistikk, institutt FT	A	fusjon fag				T	
19	**A**	**IV**	**Institutt**	**Ingeniørfag og maritime operasjoner**	A	**fusjon fag**		**93**	**54**	**Å**	
20	A	IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	A	fusjon fag				Å	
21	A	IV	enhet	Ingeniør- og realfag, avdeling NTNU i Ålesund	A	fusjon fag				Å	X
22	**A**	**IV**	**Institutt**	**Vareproduksjon og byggteknologi**	**A**	**splitt**		**67**	**43**	**G**	
23	A	IV	enhet	Avd. TØL minus matematikk NTNU i Gjøvik	A	fusjon fag	splitt			G	X
24	**A**	**IV**	**Fakultet**	**INGENIØRVITENSKAP: ALTERNATIV 2, 8 INSTITUTT**							
25	A	**IV**	**Institutt**	**Energi- og prosessteknikk**	**B**	**viderefør**		**162**	**50**	**T**	
26	A	IV	enhet	Energi- og prosessteknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
27	A	IV	**Institutt**	**Marin teknikk**	**B**	**viderefør**		**138**	**34**	**T**	
28	A	IV	enhet	Marin teknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
29	**A**	**IV**	**Institutt**	**Geovitenskap og petroleum**	**B**	**fusjon fag**		**133**	**41**	**T**	
30	A	IV	enhet	Petroleumsteknologi og anvendt geofysikk, , inst. ved IVT	B	fusjon fag				T	
31	A	IV	enhet	Geologi og bergteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
32	**A**	**IV**	**Institutt**	**Bygg og miljøteknikk**	**B**	**fusjon fag**		**181**	**73**	**T**	
33	A	IV	enhet	Bygg, anlegg og transport, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
34	A	IV	enhet	Vann- og miljøteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
35	A	IV	enhet	Bygg og miljø, institutt FT	B	fusjon fag				T	
36	**A**	**IV**	**Institutt**	**Konstruksjonsteknikk**	**B**	**viderefør**		**101**	**28**	**T**	
37	A	IV	enhet	Konstruksjonsteknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
38	**A**	**IV**	**Institutt**	**Maskinteknikk og produksjon**	**B**	**fusjon fag**		**150**	**52**	**T**	
39	A	IV	enhet	Produksjons- og kvalitetsteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
40	A	IV	enhet	Produktutvikling og materialer, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
41	A	IV	enhet	Maskinteknikk og logistikk, institutt FT	B	fusjon fag				T	
42	**A**	**IV**	**Institutt**	**Maritime operasjoner**	**B**	**fusjon fag**		**68**	**33**	**Å**	
43	A	IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	B	fusjon fag				Å	
44	A	IV	enhet	Bygg, faggruppe ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	B	fusjon fag	splitt			Å	X
45	**A**	**IV**	**Institutt**	**Vareproduksjon og byggteknologi**	**B**			**61**	**38**	**G**	
46	A	IV	enhet	Bygg, geomatikk, maskin, øk/led,faggr. v/ TØL, NTNUiG	B	fusjon fag	splitt			G	X
47	**B**	**NT**	**Fakultet**	**NATURVITENSKAP: ALT. 1, 7 INSTITUTT** ***Anbefalt alternativ***	**1**						
48	**B**	**NT**	**Institutt**	**Fysikk**	**1**	**viderefør**		**119**	**36**	**T**	
49	B	NT	enhet	Fysikk, institutt NT	1	viderefør				T	
50	**B**	**NT**	**Institutt**	**Kjemi, institutt NT**	**1**	**viderefør**		**69**	**22**	**T**	
51	B	NT	enhet	Kjemi, institutt NT	1	viderefør				T	
52	**B**	**NT**	**Institutt**	**Kjemisk prosessteknologi**	**1**	**viderefør**		**121**	**25**	**T**	
53	B	NT	enhet	Kjemisk prosessteknologi, institutt NT	1	viderefør				T	
54	**B**	**NT**	**Institutt**	**"Bioteknologi og matteknologi"** [navn ikke avklart]	**1**	**fusjon fag**		**82**	**32**	**T**	
55	B	NT	enhet	Matteknologi, institutt FT	1	fusjon fag				T	
56	B	NT	enhet	Bioteknologi,institutt NT	1	fusjon fag				T	
57	**B**	**NT**	**Institutt**	**Materialteknologi**	**1**	**fusjon fag**		**153**	**35**	**T**	
58	B	NT	enhet	Kjemi og materialteknologi, institutt FT	1	fusjon fag				T	
59	B	NT	enhet	Materialteknologi, institutt NT	1	fusjon fag				T	
60	**B**	**NT**	**Institutt**	**Biologi**	**1**			**139**	**64**	**T**	
61	B	NT	enhet	Biologi, institutt NT	1	fusjon fag				T	
62	B	NT	enhet	Biologiske fag, avdeling NTNU i Ålesund	1	fusjon fag				Å	
63	**B**	**NT**	**Institutt**	**Bioingeniørfag**	**1**	**fusjon fag**		**22**	**15**	**T**	
64	B	NT	enhet	Bioingeniørfag, institutt FT	1	fusjon fag				T	
65	**B**	**NT**	**Fakultet**	**NATURVITENSKAP: ALTERNATIV 2, 7 INSTITUTT**	**2**						
66	**B**	**NT**	**Institutt**	**Fysikk**	**2**	**viderefør**		**119**	**36**	**T**	
67	B	NT	enhet	Fysikk, institutt NT	2	viderefør				T	
68	**B**	**NT**	**Institutt**	**Kjemi, institutt NT**	**2**	**viderefør**		**69**	**22**	**T**	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
69	B	NT	enhet	Kjemi, institutt NT	2	videreför				T	
70	**B**	**NT**	**Institutt**	**Kjemisk prosessteknologi**	**2**	**videreför**		**121**	**25**	**T**	
71	B	NT	enhet	Kjemisk prosessteknologi, institutt NT	2	videreför				T	
72	**B**	**NT**	**Institutt**	**"Bioteknologi og matteknologi"** [navn ikke avklart]	**2**	**fusjon fag**		**82**	**32**	**T**	
73	B	NT	enhet	Matteknologi, institutt FT	2	fusjon fag				T	
74	B	NT	enhet	Bioteknologi,institutt NT	2	fusjon fag				T	
75	B	NT	**Institutt**	**Materialteknologi**	**2**	**fusjon fag**		**153**	**35**	**T**	
76	B	NT	enhet	Kjemi og materialteknologi, institutt FT	2	fusjon fag				T	
77	B	NT	enhet	Materialteknologi, institutt NT	2	fusjon fag				T	
78	**B**	**NT**	**Institutt**	**Biologi**	**2**	**videreför**		**121**	**51**	**T**	
79	B	NT	enhet	Biologi, institutt NT	2	videreför				T	
80	**B**	**NT**	**Institutt**	**Bioingeniørfag og biomarin innovasjon**	**2**	**fusjon fag**		**40**	**28**	**T**	
81	B	NT	enhet	Biologiske fag, avdeling NTNU i Ålesund	2	fusjon fag				Å	
82	B	NT	enhet	Bioingeniørfag, institutt FT	2	fusjon fag				T	
83	**C**	**IE**	**Fakultet**	**INFORMASJONSTEKNOLOGI OG ELEKTROTEKNIKK, ALT. II: 8 INST.** ***Anbefalt alternativ***	**II**						
84	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elkraftteknikk og fornybar energi**	**II**	**fusjon fag**		**72**	**22**	**T**	
85	C	IE	enhet	Elkraftteknikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
86	C	IE	enhet	Elkraft, faggr, Ins. elektrofag og fornybar energi, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
87	C	IE	enhet	Fornybar energi, faggr,Inst. elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
88	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elektroniske systemer**	**II**	**fusjon fag**		**119**	**54**	**T**	
89	C	IE	enhet	Elektronikk og telekommunikasjon	II	fusjon fag				T	
90	C	IE	enhet	Elektron.+signalbeh. Faggrupper,avd MTL/AIMT, NTNUiG	II	fusjon fag	splitt			G	
91	C	IE	enhet	Elektro, del av faggruppe ved Avd. TØL, NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	X
92	C	IE	enhet	Elektronikk, faggr v/Inst. elektrof. og fornybar energi, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
93	C	IE	enhet	Instrumenter., faggr v/Inst. elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
94	**C**	**IE**	**Institutt**	**Teknisk kybernetikk**	**II**	**fusjon fag**		**107**	**27**	**T**	
95	C	IE	enhet	Teknisk kybernetikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
96	C	IE	enhet	Automatisering, faggr, Inst.elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
97	**C**	**IE**	**Institutt**	**Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi**	**II**	**fusjon fag**		**64**	**45**	**G**	
98	C	IE	enhet	Telematikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
99	C	IE	enhet	NiSLab - Norsk inform.sikkerhetslab,AIMT, NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
100	**C**	**IE**	**Institutt**	**Datateknologi og informatikk**	**II**	**fusjon fag**		**162**	**89**	**T**	
101	C	IE	enhet	Datateknologi og informatikkvitenskap, institutt IME	II	fusjon fag				T	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
102	C	IE	enhet	Informatikk fra Medieteknologilab. (MLT), NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
103	C	IE	enhet	Informatikk og e-læring, institutt FT	II	fusjon fag				T	
104	**C**	**IE**	**Institutt**	**Matematiske fag**	**II**	**fusjon fag**		**130**	**60**	**T**	
105	C	IE	enhet	Matematiske fag, institutt IME	II	fusjon fag				T	
106	C	IE	enhet	Matematikk, faggruppe ved avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
107	**C**	**IE**	**Institutt**	**Allmennfag *(interimsløsning)***	**II**	**videreför**		**31**	**27**	**T**	
108	C	IE	enhet	Allmennfag, institutt FT	II	videreför				T	
109	**C**	**IE**	**Institutt**	**IKT og realfag**	**II**	**splitt**	**splitt**	**25**	**21**	**Å**	
110	C	IE	enhet	IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	II	splitt	splitt			Å	X
111	**C**	**IE**	**Fakultet**	**INFORMASJONSTEKN. OG ELEKTROTEKN, ALT. I: 10 INST.**	**I**						
112	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elkraftteknikk**	**I**	**videreför**		**62**	**16**	**T**	
113	C	IE	enhet	Elkraftteknikk, institutt IME	I	videreför				T	
114	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elektroniske systemer**	**I**	**fusjon fag**		**109**	**48**	**T**	
115	C	IE	enhet	Elektronikk og telekommunikasjon	I	fusjon fag				T	
116	C	IE	enhet	Elektronikk/signalbehandl, faggr avd IMT, NTNUiGjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
117	C	IE	enhet	Elektro, del av faggruppe ved Avd TØL, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	X
118	**C**	**IE**	**Institutt**	**Teknisk kybernetikk**	**I**	**videreför**		**102**	**24**	**T**	
119	C	IE	enhet	Teknisk kybernetikk, institutt IME	I	videreför				T	
120	**C**	**IE**	**Institutt**	**Elektrofag og fornybar energi**	**I**	**videreför**		**25**	**17**	**T**	
121	C	IE	enhet	Elektrofag og fornybar energi, institutt FT	I	videreför				T	
122	**C**	**IE**	**Institutt**	**Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi**	**I**	**fusjon fag**		**64**	**45**	**G**	
123	C	IE	enhet	Telematikk, institutt IME	I	fusjon fag				T	
124	C	IE	enhet	NiSLab - Norsk inform.ssikkerhetslabb, fra AIMT, NTNUiG	I	fusjon fag	splitt			G	
125	**C**	**IE**	**Institutt**	**Datateknologi og informatikk**	**I**	**fusjon fag**		**124**	**61**	**T**	
126	C	IE	enhet	Datateknologi og informatikkvitenskap, institutt IME	I	fusjon fag				T	
127	C	IE	enhet	Informatikk fra Medieteknologilab., AIMT, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
128	**C**	**IE**	**Institutt**	**Anvendt informatikk og e-læring, institutt FT**	**I**	**videreför**		**38**	**28**	**T**	
129	C	IE	enhet	Informatikk og e-læring, institutt FT	I	videreför				T	
130	**C**	**IE**	**Institutt**	**Matematiske fag**	**I**	**fusjon fag**		**130**	**60**	**T**	
131	C	IE	enhet	Matematiske fag, institutt IME	I	fusjon fag				T	
132	C	IE	enhet	Matematikk, faggruppe fra avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
133	**C**	**IE**	**Institutt**	**Allmennfag**	**I**	**videreför**		**31**	**27**	**T**	
134	C	IE	enhet	Allmennfag, institutt FT	I	videreför				T	
135	**C**	**IE**	**Institutt**	**IKT og realfag**	**I**	**splitt**	**splitt**	**25**	**21**	**Å**	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
136	C	IE	enhet	IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	I	splitt	splitt			Å	X
137	**D**	**HF**	**Fakultet**	**DET HUMANISTISKE FAKULTET: FORSLAG, 6 INSTITUTT**							
138	**D**	**HF**	**Institutt**	**Filosofi og religionvitenskap**	**-**	**videreføre**		**39**	**24**	**T**	
139	D	HF	enhet	Filosofi og religionvitenskap, institutt HF	-	videreføre				T	
140	**D**	**HF**	**Institutt**	**Historiske studier**	**-**	**videreføre**		**57**	**32**	**T**	
141	D	HF	enhet	Historiske studier, institutt HF	-	videreføre				T	
142	**D**	**HF**	**Institutt**	**Kunst- og medievitenskap**	**-**	**videreføre**		**40**	**27**	**T**	
143	D	HF	enhet	Kunst- og medievitenskap, institutt HF	-	videreføre				T	
144	**D**	**HF**	**Institutt**	**Musikk**	**-**	**videreføre**		**59**	**38**	**T**	
145	D	HF	enhet	Musikk, institutt HF	-	videreføre				T	
146	**D**	**HF**	**Institutt**	**Språk og litteratur**	**-**	**fusjon fag**		**136**	**91**	**T**	
147	D	HF	enhet	Språk og litteratur, institutt HF	-	fusjon fag				T	
148	D	HF	enhet	Tegnspråk og tolk, faggruppe FLT	-	fusjon fag	splitt			T	
149	**D**	**HF**	**Institutt**	**Tverrfaglige kulturstudier**	**-**	**videreføre**		**37**	**19**	**T**	
150	D	HF	enhet	Tverrfaglige kulturstudier, institutt HF	-	videreføre				T	
151	**E**	**MH**	**Fakultet**	**MEDISIN OG HELSEVITENSKAP: ALTERNATIV 1: 6 INST.+ KAVLIINSTITUTTET** ***Anbefalt alternativ***							
152	**E**	**MH**	**Institutt**	**Nevromedisin og bevegelse**	**1**	**fusjon fag**		**173**	**81**	**T**	
153	E	MH	enhet	Nevromedisin, inst. DMF, minus Vokspsyk, Adtf.med, RUS	1	fusjon fag	splitt			T	
154	E	MH	enhet	Fysioterapi, faggruppe ved Inst. for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
155	E	MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Inst. for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
156	E	MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
157	E	MH	enhet	Audiologi, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
158	**E**	**MH**	**Institutt**	**Sirkulasjon og bildediagnostikk**	**1**	**fusjon fag**		**167**	**58**	**T**	
159	E	MH	enhet	Sirkulasjon og bildediagnostikk, institutt DMF	1	fusjon fag				T	
160	E	MH	enhet	Radiografi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
161	E	MH	enhet	Radiografi, faggruppe Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
162	**E**	**MH**	**Institutt**	**Samfunnsmedisin og sykepleie**	**1**	**fusjon fag**		**368**	**249**	**T**	
163	E	MH	enhet	Samfunnsmedisin, institutt DMF	1	fusjon fag				**T**	
164	E	MH	enhet	Sykepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
165	E	MH	enhet	Sykepleie, Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
166	E	MH	enhet	Sykepleie, Avdeling for helsefag, NTNU i Ålesund	1	fusjon fag				Å	X
167	E	MH	enhet	Helsevitenskap, faggruppe ISH	1	fusjon fag	splitt			T	
168	**E**	**MH**	**Institutt**	**Kreftforskning og molekylærmedisin**	**1**	**videreføre**		**210**	**64**	**T**	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
169	E	MH	enhet	Kreftforskning og molekylærmedisin, institutt DMF	1	videreføre				T	
170	**E**	**MH**	**Institutt**	**Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer**	**1**	**videreføre**		**78**	**31**	**T**	
171	E	MH	enhet	Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer	1	videreføre				T	
172	**E**	**MH**	**Institutt**	**Psykisk helse**	**1**	**fusjon fag**		**85**	**63**	**T**	
173	E	MH	enhet	Voksenpsykiatri, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
174	E	MH	enhet	Adferdsmedisin, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			**T**	
175	E	MH	enhet	RUS, faggruppe fra institutt Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
176	E	MH	enhet	BUP	1	fusjon fag	??			T	
177	E	MH	enhet	RKBU, senter DMF	1	fusjon fag				T	
178	E	MH	enhet	NAKU, senter FHS	1	fusjon fag				T	
179	E	MH	enhet	Vernepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
180	E	MH	enhet	Psykisk helsearbeid, faggruppe FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
181	**E**	**MH**	**Senter**	**Kavli Institute for Systems Neuroscience**	**1**	**videreføre**		**88**	**17**	**T**	
182	E	MH	enhet	Kavli Institute for Systems Neuroscience, senter DMF	1	videreføre				T	
183	**E**	**MH**	**Fakultet**	**MEDISIN OG HELSEVITENSKAP: ALTERNATIV 2: 7 INSTITUTT+ KAVLIINSTITUTTET**	**2**						
184	**E**	**MH**	**Institutt**	**Nevromedisin og bevegelse**	**2**	**fusjon fag**		**173**	**81**	**T**	
185	E	MH	enhet	Nevromedisin, institutt DMF, minus Vokspsyk, Adferdmed, RUS	2	fusjon fag	splitt			T	
186	E	MH	enhet	Fysioterapi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
187	E	MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
188	E	MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	2	fusjon fag	splitt			G	X
189	E	MH	enhet	Audiologi, institutt FHS	2	fusjon fag				T	
190	**E**	**MH**	**Institutt**	**Sirkulasjon og bildediagnostikk**	**2**	**fusjon fag**		**167**	**58**	**T**	
191	E	MH	enhet	Sirkulasjon og bildediagnostikk, institutt DMF	2	fusjon fag				T	
192	E	MH	enhet	Radiografi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
193	E	MH	enhet	Radiografi, faggruppe Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
194	**E**	**MH**	**Institutt**	**Samfunnsmedisin**	**2**	**videreføre**		**150**	**63**	**T**	
195	E	MH	enhet	Samfunnsmedisin, institutt DMF	2	videreføre				**T**	
196	**E**	**MH**	**Institutt**	**Kreftforskning og molekylærmedisin**	**2**	**videreføre**		**210**	**64**	**T**	
197	E	MH	enhet	Kreftforskning og molekylærmedisin, institutt DMF	2	videreføre				T	
198	**E**	**MH**	**Institutt**	**Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer**	**2**	**videreføre**		**78**	**31**	**T**	
199	E	MH	enhet	Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer	2	videreføre				T	
200	**E**	**MH**	**Institutt**	**Sykepleie- og helsevitenskap**	**2**	**videreføre**		**220**	**192**	**T**	
201	E	MH	enhet	Sykepleie, institutt FHS	2	fusjon fag				T	
202	E	MH	enhet	Sykepleie, Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	2	fusjon fag	splitt			G	X
203	E	MH	enhet	Sykepleie, Avdeling for helsefag, NTNU i Ålesund	2	fusjon fag				Å	X

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
204	E	MH	enhet	Helsevitenskap, faggruppe ISH	2	fusjon fag	splitt			T	
205	**E**	**MH**	**Institutt**	**Psykisk helse**	**1**	**fusjon fag**		**85**	**63**	**T**	
206	E	MH	enhet	Voksenpsykiatri, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
207	E	MH	enhet	Adferdsmedisin, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			**T**	
208	E	MH	enhet	RUS, faggruppe fra institutt Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
209	E	MH	enhet	BUP	1	fusjon fag				T	
210	E	MH	enhet	RKBU, senter DMF	1	fusjon fag				T	
211	E	MH	enhet	NAKU, senter FHS	1	fusjon fag				T	
212	E	MH	enhet	Vernepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
213	E	MH	enhet	Psykisk helsearbeid, faggruppe FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
214	**E**	**MH**	**Senter**	**Kavli Institute for Systems Neuroscience**	**1**	**videreför**		**88**	**17**		
215	E	MH	enhet	Kavli Institute for Systems Neuroscience, senter DMF	1	videreför					
216	**F**	**SU**	**Fakultet**	**SAMFUNNS- OG UTDANNINGSVITENSKAP: ETT FORSLAG, 7 INST**	**-**						
217	**F**	**SU**	**Institutt**	**Lærerutdanning**	**-**	**fusjon fag**		**250**	**175**	**T**	
218	F	SU	enhet	Lærer- og tolkeutdanning, FLT minus tegnspråk-og tolk	-	fusjon fag				T	
219	F	SU	enhet	Lærerutdanning, Program SVT	-	fusjon fag				T	
220	**F**	**SU**	**Institutt**	**Pedagogikk og livslang læring**	**-**	**videreför**		**71**	**42**	**T**	
221	F	SU	enhet	Pedagogikk og livslang læring, institutt SVT	-	videreför				T	
222	F	SU	enhet	Norsk senter for barneforskning (NOSEB), senter ved SVT	-	videreför				T	
223	**F**	**SU**	**Institutt**	**Psykologisk institutt**	**-**	**videreför**		**98**	**48**	**T**	
224	F	SU	enhet	Psykologisk institutt, SVT	-	videreför				T	
225	**F**	**SU**	**Institutt**	**Sosialfag**	**-**	**fusjon fag**		**48**	**38**	**T**	
226	F	SU	enhet	Sosialt arb.og funksjonshemming, faggr.,ISH, SVT	-	fusjon fag	splitt			T	
227	F	SU	enhet	Sosialfag og barnevern, faggrupper fra IASV, FHS		fusjon fag	splitt			T	
228	**F**	**SU**	**Institutt**	**Sosiolog og statsvitenskap**	**-**	**videreför**		**71**	**43**	**T**	
229	F	SU	enhet	Sosiolog og statsvitenskap		videreför				T	
230	**F**	**SU**	**Institutt**	**Geografisk institutt**	**-**	**videreför**		**32**	**16**	**T**	
231	F	SU	enhet	Geografisk institutt		videreför				T	
232	**F**	**SU**	**Institutt**	**Sosialantropologisk institutt**	**-**	**videreför**		**18**	**10**	**T**	
233	F	SU	enhet	Sosialantropologisk institutt	-	videreför				T	
234	**D**	**ØK**	**Fakultet**	**ØKONOMI: ETT FORSLAG, 5 INSTITUTT**							
235	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Handelshøyskolen ved NTNU**	**-**	**videreför**		**50**	**42**	**T**	
236	G	ØK	enhet	Handelshøyskolen i Trondheim, fakultet	-	videreför				T	
237	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Bærekraftig økonomi og ledelse**	**-**	**videreför**	**splitt**	**8**	**8**	**G**	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
238	G	ØK	enhet	Økonomi og ledelse, faggr ved Avd. TØL, NTNU i Gjøvik	-	videreføre	splitt			G	X
239	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Internasjonal Business**	**-**	**videreføre**		**24**	**20**	**Å**	
240	G	ØK	enhet	International business, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	videreføre				Å	
241	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Industriell økonomi og teknologiledelse**	**-**	**videreføre**		**87**	**39**	**T**	
242	G	ØK	enhet	Industriell økonomi og teknologiledelse, institutt SVT	-	videreføre				T	
243	**G**	**ØK**	**Institutt**	**Samfunnsøkonomi**	**-**	**videreføre**		**25**	**15**	**T**	
244	G	ØK	enhet	Samfunnsøkonomi, institutt SVT	-	videreføre				T	
245	**H**	**AD**	**Fakultet**	**ARKITEKTUR OG DESIGN: ETT FORSLAG, 4 INSTITUTT**	**-**						
246	**H**	**AD**	**Institutt**	**Kunstakademiet i Trondheim**	**-**	**videreføre**		**14**	**4**	**T**	
247	H	AD	enhet	Kunstakademiet i Trondheim, institutt AB	-	videreføre				T	
248	**H**	**AD**	**Institutt**	**Design**	**-**	**fusjon fag**		**28**	**19**	**T**	
249	H	AD	enhet	Produktdesign, institutt IVT	-	fusjon fag				T	
250	H	AD	enhet	Design/medier, faggruppe Avd IMT ved NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
251	**H**	**AD**	**Institutt**	**Arkitektur og teknologi**	-	**fusjon fag**		**52**	**28**	**T**	
252	H	AD	enhet	Byggekunst, historie og teknologi minus faggr Smart Cities, fra Inst. Byggekunst, historie og teknologi, AB	-	fusjon fag	splitt			T	
253	H	AD	enhet	Byggekunst, form og farge, institutt AB	-	fusjon fag				T	
254	H	AD	enhet	Tradisjonelt bygghåndverk, faggr v/Inst. Bygg & miljø, FT	-	fusjon fag	splitt			T	
255	**H**	**AD**	**Institutt**	**Arkitektur og planlegging**	**-**	**fusjon fag**		**46**	**21**	**T**	
256	H	AD	enhet	Byggekunst, prosjektering og forvaltning, institutt AB	-	fusjon fag				T	
257	H	AD	enhet	Byforming og prosjektering, institutt AB	-	fusjon fag				T	
258	H	AD	enhet	Smart Cities, faggr./Byggekunst, historie og tekn inst. AB	-	fusjon fag	splitt			T	
259	**NTNUiG**	**Fak**	**Fakultet**	**NTNU I GJØVIK. Ett anbefalt forslag: 4 INST. + 3-4 FAGSEKSJ.**	**-**						
260	**NTNUiG**	**MH**	**Institutt**	**«Institutt for helsevitenskap, Gjøvik»**	**-**	**videreføre**		**97**	**82**	**G**	**X**
261	NTNUiG	MH	enhet	Avdeling for helse, omsorg og sykepleie, NTNU i Gjøvik	-	videreføre				G	X
262	**NTNUiG**	**IV**	**Institutt**	**«Institutt for vareproduksjon, teknologi og ledelse»**	**-**	**videreføre**	**splitt**	**63**	**38**	**G**	**X**
263	NTNUiG	IV	enhet	Av.TØL minus elektronikk og matematikk, NTNU i Gjøvik	-	**videreføre**	splitt			G	X
264	**NTNUiG**	**IE**	**Institutt**	**"Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknikk»**	**-**	**fusjon fag**		**64**	**45**	**G**	
265	NTNUiG	IE	enhet	Informasjonssikkerhet (NISLab), AIMT, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
266	NTNUiG	IE	enhet	Telematikk, institutt IME	-	fusjon fag				T	
267	**NTNUiG**	**IE**	**faggrupp**	**Datateknologi og informatikk**	**-**	**fusjon fag**	**splitt**	**15**	**15**	**G**	
268	NTNUiG	IE	enhet	Datatekn. informatikk, faggr. v/MTL ved AIMT, NTNUiG	-	fusjon fag	splitt			G	
269	**NTNUiG**	**IE**	**faggrupp**	**Elektronikk**	**-**	**fusjon fag**	**splitt**	**19**	**19**	**G**	
270	NTNUiG	IE	enhet	Faggruppe fra MTL ved AIMT, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	

Nr	A-H	Fak	Enhet	Forslag: Institutt + I-navn og enheter som inngår	Alt	Integr.typ	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
271	NTNUiG	IE	enhet	Faggruppe fra elektro ved avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
272	**NTNUiG**	**IE**	**faggrupp**	**Matematikk**	**-**	**fusjon fag**	**splitt**	**8**	**8**	**G**	
273	NTNUiG	IE	enhet	Matematikk, faggruppe ved avd.TØL, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
274	**NTNUiG**	**IE**	**Institutt**	**"Design"**	**-**	**fusjon fag**		**28**	**19**	**G**	
275	NTNUiG	AD	enhet	Design/medier, faggruppe Avd IMT ved NTNU i Gjøvik		fusjon fag	splitt			G	
276	NTNUiG	AD	enhet	Produktdesign, institutt IVT		fusjon fag				T	
277	**NTNUiÅ**	**Fak**	**Fakultet**	**NTNU I ÅLESUND. ETT ANBEFALT FORSLAG: 4 INSTITUTT**							
278	**NTNUiÅ**	**IV**	**institutt**	**Ingeniørfag og maritime operasjoner**	**-**	**fusjon fag**		**93**	**54**	**Å**	
279	NTNUiÅ	IV	enhet	Maritim teknologi og operasj., avd. ved NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	
280	NTNUiÅ	IV	enhet	Ingeniør - og realfag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	X
281	**NTNUiÅ**	**MH**	**institutt**	**Helsevitenskap**	**-**	**videreför**		**45**	**38**	**Å**	**X**
282	NTNUiÅ	MH	enhet	Helsefag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	videreför				Å	X
283	**NTNUiÅ**	**NT**	**institutt**	**Biologiske fag (eller: Marine og biologiske fag)**	**-**	**videreför**		**18**	**13**	**Å**	**X**
284	NTNUiÅ	NT	enhet	Biologiske fag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	videreför				Å	X
285	**NTNUiÅ**	**ØK**	**institutt**	**International business**	**-**	**videreför**		**24**	**20**	**Å**	
286	NTNUiÅ	ØK	enhet	International Business, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	videreför				Å	
287	**NTNUiÅ**	**Fak**	**Fakultet**	**NTNUiÅ: *evt. vurdering: 2 institutt dersom kompliserte styr.linj:***							
288	**NTNUiÅ**	**IV**	**institutt**	**Maritime operasjoner**	**-**	**fusjon fag**		**68**	**33**	**Å**	**X**
289	NTNUiÅ	IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	
290	NTNUiÅ	IV	enhet	Bygg, faggruppe ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	-	fusjon fag	splitt			Å	X
291	**NTNUiÅ**	**IE**	**institutt**	**IKT og realfag**	**-**	**videreför**	**splitt**	**25**	**21**	**Å**	**X**
292	NTNUiÅ	IE	enhet	IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	-	videreför	splitt			Å	X
293											

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
S-sak 32/16

08.06.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Per Kjøl, Trond Singsaas

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: NTNUs administrative organisering - Første behandling

Tilråding:

1. Ansvaret for avdelingene i den sentrale fellesadministrasjonen ligger hos lederne i rektoratet i henhold til styrets vedtak i sak 5/16.

2. Den sentrale fellesadministrasjonen deles inn i følgende avdelinger:

Avdeling	**Skisse**
Rektors stab	Strategisk lederstøtte Koordinerende oppgaver
Avdeling for utdanningskvalitet	Kvalitetssystemer Læringsstøtte
Avdeling for studieadministrasjon	Studieadministrative systemer eksamensplanlegging, timeplan og romfordeling) Internasjonal studentutveksling Spesialisert studentveiledning
Avdeling for HR-tjenester	Personalforvaltning og –utvikling Likestilling og mangfold HMS-tjenester Bedriftshelsetjeneste
Avdeling for kommunikasjon	Kommunikasjonstjenester Grafiske tjenester Administrativ lederstøtte rektoratet og sentralbord
Avdeling for dokumentforvaltning	Arkiv
Avdeling for IKT-tjenester	Drift- og brukerstøtte av basis IKT Styring og forvaltning av basis IT og administrative fagsystemer
Avdeling for virksomhetsstyring	Plan- budsjett- og oppfølgingsprosess Kvalitets- og internkontroll
Avdeling for fellestjenester økonomi	Regnskap Lønn Innkjøp og bestilling

Avdeling for campusservice	Drifts-, service- og vedlikeholdstjenester
Avdeling for eiendom	Strategisk eierstyring, forvaltning og utvikling av eiendommer og bygningsmasse

3. Rektoratets funksjonsansvar gjelder alle nivå i virksomheten. Som premiss for den administrative organisering ved fakultetene, skal de ha funksjonsansvarlige innenfor områdene utdanning, forskning og innovasjon, HR. økonomi, kommunikasjon.

4. Den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund:
    a. De administrative ressursene knyttes til instituttene, jf. S-sak 31/16 og de administrativt ansatte rapporterer til instituttleder
    b. Det opprettes en gruppe for fellestjenester knyttet til IKT, tekniske driftsoppgaver, bibliotek, studieadministrative oppgaver og kommunikasjon. Tilsatte rapporterer til sine respektive linjeledere i fellesadministrasjonen, mens virksomheten samordnes av viserektorene
    c. Foruten kontorteknisk støtte disponerer viserektor rådgivere innenfor utdanning og forskning og nyskaping. Disse er en del av prorektor for utdanning og prorektor for nyskapings stab

5. Rektor gis fullmakt til å fastsette endelige navn på avdelingene og til å søke gjennom forhandlinger å detaljere funksjonsplassering og organisering av virksomheten under avdelingsnivået.

1. Innledning

Fusjonsplattformen understreker at de administrative og tekniske tjenestenes fremste oppgave er å bidra til realisere NTNUs visjon «Kunnskap for en bedre verden» og institusjonens faglige mål. Et velfungerende universitet krever derfor kompetente administrative og tekniske tjenester som er tett integrert med den faglige virksomheten. Kvaliteten av administrative tjenester og støtteprosesser må alltid vurderes ut fra hvor godt den møter og ivaretar brukernes behov. Rektor har ansvar for institusjonens samlede virksomhet, og skal som del av sitt ansvar utvikle de administrative tjenestene

NTNUs framtidige administrative organisering omfatter en rekke spørsmål, noen av dem krever nærmere forberedelse for å gi styret et godt beslutningsgrunnlag. Både av hensyn til nødvendig framdrift og fordi enkelte spørsmål synes tilstrekkelig utredet, legges det opp til at saken behandles i to omganger. I det foreliggende notatet presenteres den formelle administrative organiseringen under rektoratet som grunnlag for videre detaljering gjennom delegasjon til rektor (se avsnitt nedenfor). I møtet 25.8. vil styret få til behandling konkrete problemstillinger knyttet til gjennomgående administrative prosesser og fordeling av oppgaver mellom sentralnivået og fakultets/institutt.

Styret selv skal avgjøre avdelingsstrukturen i fellesadministrasjonen med plassering av hovedfunksjoner. Den interne organiseringen av avdelingene i fellesadministrasjonen og ved fakultetene skjer gjennom forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene, i tråd med bestemmelser i Hovedavtalen i Staten.

En ny organisasjon skal være på plass 1.1.2017. Det gjelder både den faglige organiseringen i fakulteter og institutter og den administrative organisasjonen. Det kan bli betydelig endringer i hvordan de administrative tjenestene skal organiseres. I løpet av sommeren og høsten skal det gjennomføres forhandlinger, avdelinger og seksjoner skal dimensjoneres, det skal utarbeides

stillingsbeskrivelser og personer skal innplasseres. Ved årsskiftet skal ansatte kjenne sin organisatoriske plassering, hvilke oppgaver de skal utføre og hvem som er deres leder.

Dette er krevende oppgaver med en tett tidsplan og med mange gjensidige avhengigheter. For å ha den nødvendige framdriften er det behov for styrebeslutninger vedrørende organiseringen av fellesadministrasjonen, de administrative tjenestene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund og arbeidsdelingen mellom nivåene i styrets møte16.6. d.å.

2. Børresenutvalgets sluttrapport

Et viktig grunnlag for styrebehandlingen er utredningen gjort av Børresenutvalget, som ble oppnevnt av rektor høsten 2015. Utvalgets sluttrapport ble sendt på høring 2.5. med høringsfrist 1.6. Utvalget har konsentrert seg om fire tema:

- Gjennomgående prosesser som bør forenkles, standardiseres og digitaliseres
- Ansvars- og arbeidsdeling vedrørende funksjoner og oppgaver mellom sentralnivået på den ene siden og fakultet og institutt på den andre.
- Avdelingsstruktur i den sentrale fellesadministrasjonen
- Organisering av den administrative virksomheten ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Med unntak av forslaget om prosesser lanserer utvalget alternative løsninger. Nedenfor gis en kort oppsummering av utvalgets forslag.

2.1 Gjennomgående prosesser

Utvalget har lagt stor vekt på verdien som ligger i forenkle, standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Utvalget foreslår at følgende prosesser prioriteres:

- Eksamen, inkl. vurdering, begrunnelse og klage
- Studieplanlegging
- Studiekvalitet
- Prosjektgjennomføring
- Rekruttering og mottak av ansatte
- Prosesser vedr. variabel lønn og reiseregninger
- Plan-, budsjett- og oppfølgingsprosessen
- Bestilling til betaling

2.2 Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene

Utvalget har foreslått to alternativer når det gjelder arbeidsdeling mellom nivåene. Alt 1 er preget av status quo, Alt 2 er mer radikalt og dreier seg om å endre plassering av funksjoner og oppgaver mellom nivå 1 og til nivå 2/3.

Funksjon- og oppgavefordeling

Funksjon/oppgave	Alt 1	Alt 2
(Strategisk) lederstøtte	På alle nivå	På alle nivå
Utdanning- og utdanningsstøtte	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: • Avvikling av eksamener som ikke krever sentral planlegging og koordinering • Utskrift av vitnemål • Tilrettelegging for utreisende studenter
HR	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: • Leder- og personalutvikling • Konflikthåndtering
IT	IT-funksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	Én IT-avdeling med distribuerte tjenester
Økonomi	Nivå 1 og 2/3	Styrking controller-oppgaver nivå 2/3
Kommunikasjon	En avdeling som nå – noe utvidelse av oppgaver	Styrking av nivå 2/3 Eksempler: • Forskningsformidling • Lederstøtte
Dokumentasjon (arkiv)	Dokumentfunksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	Samles i en enhet

6 NTNU

2.3 Struktur og arbeidsdeling i fellesadministrasjon

Børresen-utvalget skisserer følgende alternativer for de administrative tjenestene i fellesadministrasjonen:

- *Organisering av den strategiske lederstøtten*:
  - En egen strategisk stab knyttet til rektoratet
  - Oppgaven ivaretas først og fremst i de administrative fagavdelingene
- *Utdanning*:
  - Dagens studieavdeling deles opp i 3 eller 4 avdelinger
  - Stabsoppgaver organiseres innenfor rammen av en avdeling
- *Forskning og innovasjon*:
  - Dagens forskningsadminstrative støtte supplert med en sterk matrise på EU
  - Forskning og innovasjon integreres i en felles stab/felles avdeling
- *Organiseringen av HR-funksjonen:*
  - Personalavdeling og HMS-avdeling videreføres
  - Personal- og HMS-funksjonene og Bedriftshelsetjenesten samles i en HR-avdeling
  - Bedriftshelsetjenesten skilles ut som egen enhet
- *Kommunikasjon*
  - Dagens Kommunikasjonsavdeling pluss Grafisk senter, Multimediasenteret og studentrekrutering og rektoratets sekretærtjeneste
  - Dagens Kommunikasjonsavdeling pluss rektoratets sekretærtjeneste
- *Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning*:
  - Én avdeling for dokumentasjons- og informasjonsforvaltning med distribuerte tjenester
  - Organisatorisk plassering av tjenesten

- *IT-funksjonen*:
  - Én IT-avdeling med ansvar for Basis-IT og fagsystemene
  - Én IT-avdeling samt opprette et felles tjenestesenter for 1.linje brukerstøtte
- *Økonomi og eiendom*:
  - Økonomi og eiendom ses som to funksjoner og plasseres i hver sine avdelinger
  - Økonomifunksjonen deles i to avdelinger: Avdeling for økonomistyring og Avdeling for fellestjenester økonomi
  - Eiendomsfunksjonen deles i to avdelinger: Avdeling for eiendom og Avdeling for campusservice

2.4 Organisering av administrasjon ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Utvalget presenterer fire alternative modeller:

- Fullverdige administrative funksjoner lagt til stedlige institutter (rapporterer til instituttleder)
- Fullverdige administrative funksjoner organisert gjennom tjenesteavtaler mellom stedlige institutter (rapporterer til instituttleder ved det aktuelle instituttet)
- Stedlig administrativt tjenestesenter (rapporterer til rektor v/organisasjonsdirektøren)
- Stedlige tjenestesentere for hvert av funksjonsområdene (rapporterer til sine respektive ledere i fellesadministrasjonen

2.5 Andre organisatoriske tiltak

Børresenutvalget introduserer supplerende administrative ordninger

- *Prosesseierskap*
- *Forsterkede matriser*
- *Tjenestesentere*
- *Tjenesteavtaler*

3. Høringsuttalelser

Børresen-utvalgets sluttrapport ble sendt på høring til fakulteter, NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund, arbeidstakerorganisasjonene, studentorganisasjonen og ledere i fellesadministrasjonen. Vi har mottatt 35 uttalelser.

Som nevnt innledningsvis, blir NTNUs framtidige organisasjon lagt fram for styret i to omganger. I møtet 16.6. er hovedsaken avdelingsstruktur med funksjoner i fellesadministrasjonen, den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund og i noen grad om arbeidsdelingen mellom organisasjonsnivåene. Dette er en grovmasket oppsummering av instansenes synspunkter på disse problemstillingene.

I tråd med bestillingene har høringsinstansene også kommentert og kommet med forslag til prosesser, funksjonsområder, mer detaljert nivåplassering av oppgaver og opprettelse av tjenestesenter. Det er trukket fram funksjoner med nivåplassering. Dette er verdifulle innspill som vil bli oppsummert og danne grunnlag for saken som legges fram for styret 25.8.

Generelle betraktninger

Alle instansene som tar opp spørsmålet, slutter seg til forslagene om å forenkle, standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser. Det ser ut til å være enighet om at eierskapet til funksjoner og prosesser forankres tydeligere hos en leder i rektoratet. Ansvaret for å designe prosessene med

digitalisering og rutiner bør derfor ligge på nivå 1. Oppgavene må imidlertid i stor grad utføres på nivå 2/3. Det pekes på at brukermedvirkning er viktig når prosessene skal designes og at en i prosessen fanger opp oppgaver utenfor «siloene». Fakultetene slutter seg med noen unntak til hovedtrekkene i arbeidsdelingen mellom nivå 1 og nivå 2/3, og flere vil gå lenger enn foreslått i Børresen-utvalget. Disse er tilsvarende skeptisk til å opprette samle flere funksjoner i fellesenheter på nivå 1.

Overordnet strategi og policyutvikling og oppgaver som krever spesialistkompetanse, institusjonell koordinering og store transaksjonelle oppgaver bør utføres på nivå 1. Med unntak av en høringsuttalelse, anses sentralt(e) tjenestesentere hensiktsmessig, men dette må utredes nærmere. Selv om ikke alle de konkrete forslag til replassering støttes, er de fleste enige i retningen i sluttrapporten om å legge flere oppgaver til nivå 2/3 innenfor de fleste funksjonsområder. Enheter som har ansvar for studieprogram der praksis er et sentralt element, etterlyser en omtale av hvordan dette skal organiseres.

Organisering av den strategiske lederstøtten

Det er ulikt syn på hvordan funksjonen skal organiseres sentralt. Noen mener oppgaven best løses i avdelinger, mens andre peker på at en organisering i stab styrker det tverrfunksjonelle perspektivet i strategi- og planarbeidet. Internt i fellesadministrasjonen er det en oppslutning om forslaget å gjøre staben mindre og mer konsentrert om lederstøtte og koordinering.

Utdanning

Høringsuttalelsene tar opp flere spørsmål: antall avdelinger, studiesjef/-direktør, internasjonalisering og rekruttering.

- Noen mener det vil være enklere å forholde seg til én studieavdeling for å ha ett kontaktpunkt, andre synes at forslaget med tre eller fire avdelinger er mest hensiktsmessig. Det er noe ulikt syn hvor ulike funksjoner plasseres i avdelingsstrukturen. Studentene foreslår en egen avdeling for internasjonalt arbeid.
- Det er ulikt syn på behovet for å beholde rollen som studiesjef/-direktør. Studentene mener det er behov for en slik funksjon og at den løftes til direktør. Også innad i studieområdet ser en behovet for en lederrolle som også kan være stedfortrederrolle for prorektor.
- Flere betoner sterkt behovet for å beholde den sterke kompetansen Internasjonal seksjon har i dag i en enhet. På samme måte bør kompetansen sentralt som er knyttet til læringsstøtte og til EVU synliggjøres. Dette kan komme til uttrykk gjennom organisatoriske enheter. Studentene er tydelige på at dagens Internasjonale seksjon bør bestå.
- Det er ulikt syn på om funksjonen studentrekruttering og multimediale tjenester skal plasseres innenfor studieområdet eller kommunikasjon. Fakultetene som har uttalt seg, heller i hver sin retning, men forutsetter uansett med tett samarbeid mellom de to områdene.

Forskning og innovasjon

De aller fleste slutter opp om forslaget om en tettere kobling mellom forskning og innovasjon. Flere fakultet bruker betegnelsen en felles forsknings- og innovasjonsavdeling og støtter etablering av en avdeling, andre er skeptiske til løsningen. Ambisjonene og veksten innenfor BOA tilsier at en forsterket administrativ støtte til EU-forskningen, men også utover dette feltet. Et fakultet mener at innovasjon like mye angår utdanning som forskning.

Organiseringen av HR-funksjonen

Uttalelsene reiser tre problemstillinger:

- Enhetene på nivå 2 går inn for en samling av HR-funksjonene i en avdeling. I fellesadministrasjonen er det ulike syn på en samling. En viktig instans som hovedverneombudet mener en samling vil gi inntrykk av en nedprioritering.
- Det er ulikt syn på Bedriftshelsetjenestens plassering; skal den være i den nye HR-avdelingen, knyttes direkte til en leder i rektoratet som egen enhet eller outsources. Mange enheter på nivå 2 støtter ideen om å skille ut BHT og knytte funksjonen direkte til den øverste ledelsen enten innenfor NTNU eller som en outsourcet tjeneste.
- Flere fakultet og en avdeling i fellesadministrasjonen problematiserer lønnsfunksjonens plassering. Det pekes på at kjerneoppgavene i lønnsprosessen i overveiende grad er HR-relaterte.

Kommunikasjon

Uttalelsene tyder på at det er relativt ukontroversielt å inkludere grafiske tjenester i Kommunikasjons-avdelingen. Flere er heller ikke fremmed for at dokumentasjons- og informasjonsforvaltning legges hit. Det er ulike oppfatninger om multimediale tjenester bør inn. Foreløpig representerer disse tjenestene først og fremst læringsstøtte og bør derfor håndteres av utdanningsområdet.

Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning

Med et unntak er det stor oppslutning til forslaget om denne funksjonen plasseres i en egen avdeling som en fellestjeneste under Organisasjonsdirektøren. Avdelingen må bli mer enn et arkiv; den må også være utviklingsrettet og bidra til etablering av digital arbeidsflyt. Enhetene på nivå 2 peker på behovet for lokale superbrukere – lokal brukerstøtte.

IT-funksjonen

Likeledes er det bred oppslutning om å samle basis IT og brukerstøtte i en utvidet IKT-avdeling. Samlingen må kombineres med lokal brukerstøtte, f.eks. på campusnivå. Flere instanser er imidlertid skeptiske til at IKT-avdelingen skal overta IT-systemer knyttet til primærvirksomheten. De peker på at store deler av IT er tett koblet til forskning og laboratorievirksomhet. Fagnær IT krever, som rapporten også sier, tett kontakt mellom personer/grupper, og forutsetter etablerte relasjoner og kunnskap om enhetens kjernevirksomhet. I prinsippet kan personalet inngå i én felles avdeling, men oppgavestyringen må skje i fagmiljøet. To fakultet mener konsekvensen er lokalt tilsatte IT-medarbeidere. Ett fakultet foreslår at Multimediasenteret inkl. AV-tjenester blir en del av Driftsavdelingen.

Økonomi

De som har berørt organiseringen på økonomiområdet har ulikt syn: Med noen unntak støttes forslaget om å fordele økonomifunksjonen på to avdelinger. Samtidig ønsker flere enheter en omplassering av lønnsfunksjonen, jf. punktet over om HR-funksjonen.

Eiendom og drift

De som uttaler seg har divergerende syn på om dette er to funksjoner som bør deles på to avdelinger eller om de kan samles i en.

Gjøvik og Ålesund

NTNU i Gjøvik støtter modell 2A med felles tjenestesenter (samlet campusadministrasjon) som leverer alle tjenester instituttene har behov for. Viserektor har stedlig linjelederansvar for tjenesten og tilsatte i enheten rapporterer til denne. Tilsatte i tjenesten er medlemmer i forsterkede matriser som består av tilsatte innenfor et funksjonsområde fra Gjøvik, Ålesund, fakultetene og fellesadministrasjonen.

NTNU i Ålesund ønsker å flytte ressurser fra dagens «høgskoleadministrasjonen» ut på nivå 3, der de ansatte også får sitt ansettelsesforhold. Dette er en løsning som er i tråd med Børresen-utvalgets modell 1. Noen fellesfunksjoner som studieadministrasjon, bibliotek, kommunikasjon, HMS og IT/drift/campusutvikling, kan med fordel organiseres utenfor instituttene. Det samme gjelder lokal lederstøtte til rektor. NTNU i Ålesund er opptatt av at instituttene ikke kommer i et krysspress ved at det kommer styringssignaler både fra dekan og en eventuell lokal fellesadministrasjon.

Ett fakultet (DMF) som får ansvar for den faglige virksomheten i Gjøvik og Ålesund, uttrykker at prinsippet om enhetlig ledelse må være gjennomgående. Fakultetene tar i liten grad eksplisitt stilling til de alternative løsningene: skal alle administrative funksjoner legges til lokale instituttene/seksjonene eller skal det opprettes et felles tjenestesenter som dekker de lokale behovene for administrative tjenestene. Den administrative organiseringen må imidlertid ikke frikoble fagmiljøene fra virksomheten ved fakultetene. Det dreier seg bl.a. om opptak av ph.d.-er, bemanningsplaner, studieprofil, krav til HMS på laboratorier.

4. Rektors vurdering

Som nevnt innledningsvis, har rektor ansvar for institusjonens samlede virksomhet, og som del av sitt ansvar skal han påse at de administrative og tekniske tjenestene bidrar til å realisere NTNUs samfunnsoppdrag og faglige ambisjoner.

Børresen-utvalget har i sin rapport lagt stor vekt på den gunstige effekten av å forenkle og digitalisere gjennomgående prosesser. Tilsvarende mener utvalget at det ligger gevinster i å opprette ett eller flere felles tjenestesentere. NTNU har allerede på noen områder standardisert, og til dels digitalisert prosesser, og NTNU har allerede enheter som de facto ligner på fellestjenester. Forslaget har bred støtte i organisasjonen.

Rektor er enig med utvalget i at det ligger et potensial for effektivisering og kvalitetshevning ved systematisk å innføre slike organisatoriske tiltak. Før vi tar i bruk slike virkemidler, bør de imidlertid behandles på grunnlag av et grundigere beslutningsunderlag, og rektor vil komme tilbake til saken i styremøtet 25.8.

Rektor vil i sin første vurdering konsentrere seg om plassering av funksjoner mellom nivåene, den interne organiseringen i fellesadministrasjonen og organisering av tjenestene ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Ut fra prinsippet om at fakultetene bør ha en betydelig autonomi til å organisere sin egen administrative virksomhet ses fakultet og institutt under ett.

4.1 Arbeidsdeling mellom sentralnivået og fakultet/institutt

Rektor mener at utvalget har vært relativt forsiktig i sine forslag. Som grunnlag for vurderingen vil en ta utgangspunkt i det mest radikale – alt 2 – der en omfordeler funksjoner og oppgaver i organisasjonen. Dette ligner mest på modell 2 i Børresen-utvalgets rapport 2. Rapport 2 fra utvalget ble behandlet i styret 15.02. (S-sak 4/16) og i saksframlegget står: «Samlet sett mener rektor at modell 2 legger forholdene best til rette både for å forbedre kvaliteten på tjenestene og for å effektivisere virksomheten».

Nåværende administrative struktur ble i hovedsak innført i 2007. Etter den tid har det vært en betydelig vekst i administrasjonen både på nivå 1 og nivå 2/3. Veksten har vært ad hoc og den administrative funksjons- og oppgavefordelingen har vært relativt uforandret til tross for denne utviklingen.

I løpet av de 10 siste årene har fakultets- og instituttadministrasjonene fått vesentlig høyere kompetanse og større kapasitet. F.eks. gjelder dette innenfor personal- og studieområdet, kommunikasjon og økonomi. Parallelt har den samlede virksomheten ved fakultetene vokst, og det er oppstått til dels større behov og til dels nye behov for administrative tjenester. Eksempler er økt behov for å løse komunikasjonsoppgaver og mer lederstøtte innenfor f.eks. innenfor personalområdet. Kapasitets- og kompetanseøkningen på nivå 2/3 gir et solid og trygt grunnlag for å flytte noen oppgaver som i dag utføres i fellesadministrasjonen, til fakultet/institutt.

I samme perioden er nye digitale verktøy blitt tilgjengelige og tatt i bruk. Potensialet i digitaliseringen er imidlertid ikke fullt utnyttet. IT-verktøy åpner for automatisering, håndtering av transaksjonelle oppgaver med stort volum, digital informasjonsflyt, noe som bl.a. vil resultere i kortere behandlingstid. Dette trekker i retning av å samle f.eks. drift av Basis-IT og 1. linje brukerstøtte, håndtering av fakturaer, reiseregninger mm og dokumentasjon- og informasjonsforvaltning slik utvalget foreslår.

Samlet vil konsekvensen være at vi unngår at saker behandles på alle trinn i organisasjonen, fakultetene blir avlastet for en del rene drifts- og forvaltningsoppgaver og får frigjort kapasitet.

Et svakhet ved dagens arbeidsdeling er at virksomheten framstår som relativt fragmentert og lite koordinert. Et eksempel er kommunikasjonsfunksjonen. Børresen-utvalget har definert i alt 8 funksjonsområder der 5 synes særlig viktige i denne sammenhengen: Utdanning, forskning og innovasjon, HR. økonomi, kommunikasjon. I tråd med vedtak i S-sak 5/16 er ansvaret for funksjonsområdene entydig lagt til en leder i rektoratet (prorektor/direktør), et ansvar som gjelder for den samlede virksomheten i hele organisasjonen. Bl.a. innebærer dette å utarbeide felles strategier og policyer, designe gjennomgående prosesser med rammer og rutiner og utøve prosesseierskapet.

Funksjonsinndelingen kommer til uttrykk i forslaget til avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen. For å skape bedre koordinering, mener rektor at alle enhetene på nivå 2 (fakultetene) bør ha en rolle som motsvarer hvert funksjonsområde. Denne skal bidra til i utarbeidelsen av felles policy, designe gjennomgående prosesser med rutiner og oppgavebeskrivelse og som følger opp disse overfor ansatte med oppgaver innenfor de samme funksjonene ved instituttene. Rektor vil beskrive nærmere ansvarsdelingen mellom de administrative nivåene nærmere i sak til augustmøtet.

Rektors stab

Staben består i dag av ca. 60 personer. Den har både strategiske, koordinerende og mer operative oppgaver. Det har ikke vært tydelig om dette er rektors stab eller staber for den enkelte i rektoratet. Rektor mener at følgende faktorer skal legges til grunn for den framtidige organiseringen:

- Det gjøres klart at dette er rektors stab som en enhetlig organisatorisk enhet
- Staben underlegges formelt organisasjonsdirektør – som har arbeidsgiveransvar og som koordinerer arbeidet gjennom egen funksjon som koordinator
- Tilsatte i staben fordeles på prorektorer og direktører i henhold til funksjonsfordelingen vedtatt i S-sak 5/16. Disse har faglig oppfølgingsansvar og medarbeidersamtaler
- Høringsinstansene er opptatt av å synliggjøre forskningens rolle i fellesadministrasjonen. For å markere innovasjon og vekten denne virksomheten bør tillegges sammen med forskning, har enkelte høringsinstanser foreslått å etablere en avdeling for forskning og nyskaping i fellesadministrasjonen.
  Oppgaver på området som kunne ha tilhørt en slik fellesadministrativ avdeling, er delegert til fakultetene. Generelt sett er det motstand mot å sentralisere oppgavene i én avdeling. Dagens staber for forskning og nyskaping er for små til å danne en egen avdeling. For å synliggjøre disse kjerneoppgavene i fellesadministrasjonen foreslår rektor at det i stedet opprettes en felles gruppe av dagens to staber.
- Stabens generelle oppgaver skal være:
  - Overordnet strategi- og policyutvikling
  - Koordinerende oppgaver horisontalt og vertikalt
  - Rådgivere til daglig disposisjon for rektor og prorektor/direktør
- Det etableres en klar funksjonsfordeling mellom stab og avdelinger

Rektor mener staben bør være vesentlig mindre enn i dag, f.eks. 3-4 medarbeidere pr medlem i rektoratet. En stab på ca. 15 vil gjøre det mulig med et tettere og mer systematisk samarbeid mellom stabsmedarbeidere. I og med at forskning- og innovasjon ikke har underliggende avdelinger vil denne delen av staben bli noe større.

4.2 Organisering av fellesadministrasjonen

Rektor mener det er noen forhold som bør tas i betraktning som grunnlag for mer detaljerte organisatoriske løsninger

- Driftsoppgaver og mer operative funksjoner bør samles i egne avdelinger
- Mer langsiktige oppgaver knyttet til analyser, planer og strategi/policy innenfor funksjonsområder som økonomi, eiendom og utdanning legges i større grad i avdelingene

- Forslaget om å opprette utviklingsorienterte avdelinger, gjør behovet for en egen rektors stab mindre. Den bør være liten og ha som hovedoppgave å avlaste ledelsen i å koordinere tverrgående oppgaver mellom avdelingene og delta i utarbeidelsen av overordnede strategier og policyer
- I sak 5/16 vedtok styret at NTNU skal ha prorektor for forskning, prorektor for utdanning, prorektor for nyskaping, organisasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør. Ansvaret for avdelingene med funksjoner, oppgaver og prosesser knyttes til den som er ansvarlig for området i rektoratet,
- Delfunksjoner vil i mange tilfeller involvere flere avdelinger i fellesadministrasjonen. Eksempler er allmennrettet formidling, studentrekruttering og prosjektgjennomføring. Også i slike tilfeller, bør delfunksjonen entydig forankres hos en leder i rektoratet. Det betyr i praksis at funksjons-ansvarlig legger rammer for aktiviteter også utenfor egne enheter.
- Alle funksjonsområdene benytter IT-verktøy for å løse sine oppgaver, og de har til dels egne miljøer for systemdrift og –utvikling. Dette er særlig tydelig innenfor økonomi, studier og personalområdet. Det foreslås at forvaltning av systemporteføljen samles i IT-avdelingen

4.3 Organisering av den internasjonale virksomheten

NTNUs internasjonale virksomhet er kommentert i flere av høringssvarene. Bl.a. mener studentene at det bør opprettes en avdeling for internasjonalt arbeid for å markere NTNUs satsing på internasjonalisering og utveksling.

Ifølge vår internasjonale handlingsplan 2014 – 2017 skal «NTNU øke deltakelsen i det europeiske utdannings-, forsknings- og innovasjonsområdet for å styrke NTNUs bidrag i den globale kunnskapsproduksjonen. Samarbeid med fremragende fagmiljøer verden over skal ha høy prioritet for å styrke kvaliteten i forskning og utdanning».

Tiltak som må settes i verk for å lykkes, forutsetter at administrativt ansatte fra flere funksjonsområder og flere nivåer deltar i arbeidet: bl.a. fra utdanning, forskning, innovasjon, HR og kommunikasjon. Internasjonalisering er derfor et område som må fordeles på flere ledere i rektoratet og som må samordnes der.

Prorektor for utdannings funksjonsområder

Vi har i dag én studieavdeling inndelt i 5 seksjoner ledet av en studiesjef pluss en stab som ledes av prorektor. Staben består av 20 personer som bl.a. arbeider med studiekvalitet, fagporteføljе, dvs. oppgaver av mer strategisk karakter. Seksjonene har til sammen rundt 130 ansatte.

Høringsuttalelse har ulikt syn på avdelingsstrukturen. Det er stor oppslutning om å opprette en egen avdeling for studie-/utdanningskvalitet, mens det for øvrig er støtte for å dele den øvrige virksomheten i 1, 2 eller 3 avdelinger. Avdelingene vil ha hver sin leder som rapporterer til prorektor for utdanning. Prorektor vil dessuten ha til disposisjon øremerkede personer i rektors stab. Rektor vil presentere to modeller:

Alt. 1. Studieområdet deles to avdelinger

- *Avdeling for utdanningskvalitet* konsentrerer seg om studie-/utdanningskvalitet (f.eks. kvalitetssystem, utdanningsprofil og studieporteføljе) og lærerstøtte, inkl. multimediale tjenester. Avdelingen med sin leder vil være kontaktpunkt for studentene

- *Avdeling for studieadministrasjon* har ansvar for de store transaksjonelle oppgavene; oppgaver som opptak, eksamensplanlegging og -gjennomføring, studentarkiv, timeplanlegging og romfordeling. Den vil også ha ansvar for relasjonelle oppgaver som studie- og karriereveiledning, tilrettelegging, dvs. funksjoner som krever særskilt kompetanse.

Alt. 2. Virksomhetsområdet organiseres i tre avdelinger:

- *Avdeling for studie-/utdanningskvalitet*: Denne avdelingen konsentrerer seg om studiekvalitet (f.eks. kvalitetssystem, utdanningsprofil og studieportefølje) og lærerstøtte.

- *Avdeling for studieadministrasjon*: Utdannings- og studieområdet utfører en rekke mer transaksjonelle oppgaver med stort volum og krever sterkt grad av sentral koordinering. Oppgaver er opptak, eksamensplanlegging og -gjennomføring, studentarkiv, timeplanlegging og romfordeling.

- *Avdeling for studenttjenester*: Denne avdelingen utfører mer relasjonelle oppgaver. Den har ansvar for 1. linjetjenesten, spesialisert student- og karriereveiledning og tilpasning av studiesituasjonen for enkeltstudenter

Dette alternativet kan begrunnes med at avdelingene utfører vesensforskjellige oppgaver: det langsiktige og mer strategiske, det studieadministrative med et sterkt innslag av transaksjonelle oppgaver og det relasjonelle.

Det er behov for en avdeling for studiekvalitet som konsentrerer seg om studiekvalitet med system, rapportering, studieprofil og portefølje og lærerstøtte. Rektor mener det vil være fornuftig å samle den øvrige virksomheten i en stor avdeling. Dette er i samsvar med flere høringsuttalelser, og imøtekommer langt på vei Studenttingets ønske. Både studenter og enhetene på nivå 2 og 3 får færre avdelinger å forholde seg til og at det blir lettere å koordinere den samlede virksomheten.

Tre spørsmål krever nærmere omtale:

- NTNU har store ambisjoner om å øke den *internasjonale studentmobiliteten*. Funksjonen må være synlig, noe høringsinstansene understreker. Dette kan komme til uttrykk ved at den samles i en enhet på samme nivå som i dag

- Tilsvarende er *etter- og videreutdanning* en strategisk viktig oppgave. Den bør også gis en synlig organisatorisk plass, f.eks. gjennom en egen enhet

- Et omdiskutert spørsmål er hvor oppgaven *rekruttering av studenter* bør ligge; studieområdet bidrar med rekrutteringsstrategi og substans, mens kommunikasjon har sin kompetanse på profilering, markedsføring og kommunikasjonsform- og kanal. Funksjonsansvar bør uansett ligge hos prorektor for utdanning som både kan benytte kompetanse fra begge områdene

Biblioteket inngår også i prorektor for utdannings portefølje. Rektor vil komme tilbake til organisering av bibliotekstjenesten i egen sak som utredes i løpet av høsten.

Studentombud: Studenttinget går inn for at det opprettes et studentombud. Dette forslaget vil bli utredet.

Organisasjonsdirektørens funksjonsområder

Det foreslås at dagens inndeling i avdelinger videreføres med noen unntak.

- *HR-avdeling:* Samlet sett omfatter dette personalforvaltning, organisasjons- og lederutvikling, likestilling, HMS-tjenester og Bedriftshelsetjenesten (BHT). Området er i dag delt i to der HMS og BHT er en avdeling.

  Vi har sett at det innenfor oppgaver f.eks. knyttet til forebygging og håndtering av konflikter, utvikling av arbeidsmiljøet, sykefraværsoppfølging er gråsoner mellom dagens personalavdeling og HMS-avdeling. Det har gjort det vanskelig å koordinere bistanden til fakultetene og gi konsistente råd til ledelsen.

  Vi foreslår at funksjonsområdene samles i en HR-avdeling som arbeider med personalforvaltning og –utvikling, likestilling og mangfold og HMS. Dette har bred støtte i høringsuttalelsene.

  Det har vært diskutert å skille ut BHT for å understreke BHTs frie og selvstendige stilling. De fleste høringsinstansene ønsker et slikt skille. Rektor vil peke på at HMS og BHT til sammen har bred kompetanse som de har hatt gjensidig nytte av. For å ha et robust fagmiljø med bred kompetanse bør BHT fortsatt være en del av den nye avdelingen, med det bør foretas en organisatorisk markering.

  Mange av høringsinstansene foreslår at lønnsfunksjonen inngår i HR-avdelingens oppgaveportefølje. Pga. HR-aspektet i lønnsfunksjonen, finnes det gode grunner for en flytting. Utlønning er imidlertid også transaksjonell oppgave med stort volum. Det blir derfor en avveining hvor den hører mest hjemme. Inntil videre mener rektor at oppgaven ikke bør flyttes, men at eventuelle gråsoner og uklarheter løses gjennom ryddige prosesser.

- *Avdeling for IKT*: Drift og brukerstøtte av Basis IKT utføres i dag på flere nivå. Det vil gi betydelig effektiviseringsgevinst å samle dette i en enhet som konsentrerer seg om drift- og brukerstøtte basis IKT og styring og forvaltning av basis IT og fagsystemer. Høringsuttalelsene er likevel tydelige på nødvendigheten av at tjenesten utføres i nær kontakt med brukere på nivå 2 og 3. Fagnær IT skal fortsatt ligge på nivå 3 (instituttene) med fullmakt til å styre oppgave-prioritering og –portefølje, og helst ha linjeansvar for ansatte. Rektor vil innen sine fullmakter gå nærmere gjennom behovet for fakultetstjenester og grensesnittet mot instituttene.

- *Avdeling for kommunikasjon*: Det foreslås å beholde kommunikasjonsavdelingen som i samsvar navnet har ansvar for kommunikasjonstjenester. Den bør suppleres med grafiske tjenester. På linje med sentralbord bør den administrative lederstøtte for rektoratet bli en del av avdelingen.

- *Avdeling for dokumentasjonsforvaltning*: Til sammen arbeider ca. 30 personer med dokumentasjonsforvaltning. Dette omfatter dagens enhet i fellesadministrasjonen og de mindre enhetene ved fakultetene og ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Det ligger et effektiviseringspotensial ved å organisere denne funksjonen i en felles enhet. For å ha den nødvendige lokalkunnskap, vil tilsatte i avdelingen ha sitt arbeidsted i Gjøvik og Ålesund.

- *Sikkerhet og beredskap* er i dag plassert i HMS-avdelingen. Plassering av denne oppgaven vil bli utredet nærmere i løpet av høsten. I den forbindelse vil det bli sett på hvordan vi kan dra nytte av informasjonssikkerhetskompetansen i Gjøvik.

Økonomi- og eiendomsdirektørens funksjonsområder

Økonomiområdet: Noen høringsinstanser ser fordeler i å samle disse funksjonene i en avdeling. Rektor mener det på økonomiområdet er riktig å skille mellom strategiske oppgaver og operasjonelle økonomitjenester og økonomiservice. I tråd med dette deles området i to avdelinger:

- *Avdeling for virksomhetsstyring* arbeider med plan-, budsjett- og oppfølgingsprosessen og kvalitets- og internkontroll.

- *Avdeling for fellestjenester økonomi* utfører i stor grad transaksjonelle oppgaver innenfor regnskap, lønn og innkjøp og bestilling.

Eiendomsområdet: Som over ønsker noen høringsinstanser én drifts- og eiendomsavdeling. Også her mener rektor at eiendomsområdet ivaretar to vesensforskjellige oppgaver/ funksjoner. I tråd med dette foreslås området delt i to:

- *Avdeling for campusservice* som utfører drifts-, service- og vedlikeholdstjenester

- *Avdeling for eiendom* arbeider med strategisk eierstyring, utvikling og forvaltning av eiendommer og bygningsmasse. Dette vil bedre klargjøre bestillerfunksjonen vs. driftsfunksjonen.

Arbeidet med ny campus (Campusutviklingsprosjektet) legges til Økonomi- og eiendomsdirektørens funksjonsområde.

Administrativ organisering ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Det må være en felles løsning for begge studiestedene. Rektor mener at organiseringen må bygge på linjeprinsippet, det vil si en organisering der ressursfordeling, instruksjon og rapportering går gjennom de ordinære lederlinjene.

De nye fakultetene organiserer sin virksomhet uavhengig av studiested og tildeler instituttene ressurser for å ivareta nødvendige administrative oppgaver. Instituttene og fakultetene kan avtale seg imellom fordeling av administrative oppgaver, f.eks. gjennom tjenesteavtaler. Lokale institutt-administrasjoner rapporterer til instituttleder som igjen rapporterer til fakultetsledelsen.

Viserektorene skal ikke krysse linjene mellom instituttleder og dekan. Det vil likevel være behov for at viserektor samordner virksomheten ved sine campuser. Dette gjelder også administrative forhold. Jf. –sak 31/16. Campusene vil ha instituttovergripende oppgaver på områdene IKT, tekniske driftsoppgaver, bibliotek, studieadministrative oppgaver og kommunikasjonstjenester og som også dekker viserektors behov for kontorstøtte. For at viserektorene skal ivareta sine oppgaver kommer i tillegg rådgivere; en for utdanningsområdet og en for forskning og innovasjon, Det bør opprettes en felles administrativ gruppe lokalt for å ivareta disse funksjonene. Selv om ansatte rapporterer til sine respektive ledere i rektorat og avdelingsledere i fellesadministrasjonen, bør også denne virksomheten samordnes av viserektor.

Organisering av administrativ ledelse i fellesadministrasjonen

Rektor mener NTNU bør ha noen gjennomgående og felles prinsipper vedrørende ledelse i fellesadministrasjonen og ledelse av virksomheten ved instituttene.

I saksunderlaget til S-sak 31/16 foreslås å innføre flere lederroller tilknyttet virksomheten ved instituttene: instituttnestleder, fagseksjonsledere og gruppeledere. Disse har ulik grad av formalisering, varighet, myndighet og ansvar vedr. personal- og økonomispørsmål. Hvilken ledelsesform som velges, er bl.a. avhengig av størrelse, lokalisering og faglig heterogenitet.

Tilsvarende bør det tas i bruk flere roller for å lede virksomheten under avdelingsnivået i fellesadministrasjonen:

- Store avdelinger må nødvendigvis organiseres i seksjoner ledet av tilsatte seksjonsledere. Seksjonene vil være relativt stabile enheter

- I mindre avdelinger kan virksomheten organiseres i grupper basert f.eks. på funksjons-/oppgavefellesskap, tjenesteyting overfor bestemte enheter på nivå 2/3 el. Nærmeste overordnede leder peker ut en gruppeleder som ivaretar den daglige arbeidsledelsen med inntil 50 % stilling. Den andre delen brukes på oppgaver på lik linje med andre ansatte. Gruppene vil være mer dynamiske; ut fra nye behov kan både sammensetning og arbeidsfelt endres. Denne dynamikken tilsier at gruppeledere ikke bør være permanente lederstillinger.

6. Forhandlingsfullmakt

Rektor vil i nærmeste framtid starte forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene om seksjonering under avdelingene. Rektor vil legge følgende til grunn for forhandlingsgrunnlaget sitt:

- Internasjonalisering av det studentrettede arbeidet videreføres som egen enhet
- Etter- og viderutdanningsvirksomheten videreføres som egen enhet
- Forskning og nyskaping samles som en egen stabsgruppe innenfor rektors stab
- Bedriftshelsetjenesten skilles ut som en egen enhet innenfor for HR-avdelingen. Leder av enheten rapporterer til rektor ved organisasjonsdirektøren i saker der denne anser det nødvendig
- Prorektor for utdanning tillegges funksjonsansvaret for studentrekruttering. Rektor vil vurdere nærmere organisatorisk plassering av funksjonen
- Rektor vil vurdere framtidig organisatorisk plassering av etter- og viderutdanningsvirksomheten

7. Videre arbeid

- I august vil det bli forhandlet om organiseringen av fellesadministrasjonen under avdelingsnivå Rektor ber om fullmakt til gjennom forhandlinger å søke å komme fram til en mer detaljert plassering av funksjoner i og seksjonering av avdelingene. Det vil skje innenfor rammene av styrets vedtak.

- Rektor vil ta initiativ til å utrede den framtidige organiseringen og organisatoriske tilknytningen for biblioteket. Utredning skal være ferdig til 1.11.16.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
S-sak 38/16

08.06.2016
Saksansvarlig: Frank Arntsen
Saksbehandler: Hanne Bergfjord og Marianne Dyresen

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Virksomhetsrapport 1. tertial 2016

Tilråding:

Styret tar til etterretning at vi ikke har vesentlige avvik på vedtatte virksomhetsmål for 2016.
Styret er tilfreds med den økonomiske gjennomgangen, og deler Rektors vurderinger av at prognose pr 1. tertial tilsier at det ikke er nødvendig å iverksette ytterligere tiltak i 2016.

Formål

Formålet med saken er å gi styret en orientering om status om gjennomføringen av årets virksomhetsmål og budsjett pr 1. tertial 2016, samt gi en prognosevurdering for årsresultat 2016.

Oppsummering av de viktigste punktene i saken

1. Status på gjennomføring av hovedprioriteringene.
   Det overordnede bildet at vi er i rute på de fleste områder. Det er ikke er noen vesentlige forsinkelser eller behov for omprioritering.

2. Status økonomi og prognose pr 1. tertial – bevilgningsøkonomien
   Budsjettavviket er på 56 mill kr i mindreforbruk etter 1. tertial. Dette forklares delvis av forsinkelser i planlagt aktivitet på fakultetene og delvis av mer inntekter enn budsjettert så langt. Både fra Rektor og ved fakultetene iverksettes det ekstratiltak for å kunne nå budsjett. Prognosen antyder et årsresultat mellom -85 mill.kr og – 290 mill.kr. Inkludert i denne prognosen ligger krav i ny regnskapsstandard som medfører en betydelig regnskapsføring i år knyttet til overført ferie og opparbeidet fleksitid. Denne prinsippendringen har en kostnadsmessig konsekvens i 2016 på anslagsvis 85-90 mill.kr

3. Bidrag- og oppdragsfinansiering aktivitet (BOA)
   Oppsummert antas total BOA-omsetning i 2016 å bli i intervallet 1800-1900 mill. kr. (1858 mill i 2015)
   Justert for pris- og lønnsvekst tilsier dette en aktivitet som er mellom 1% og 6% lavere enn i 2015.

1. 1. Status på gjennomføring av virksomhetsmålene

Styret vedtok i desember 2015 (S-sak 52/15) hovedprioriteringer med virksomhetsmål og tiltak, samt indikatorer for 2016. Vi gjør her en oppsummering av status for hovedprioriteringene og indikatorene.

Det overordnede bildet at vi er godt i rute i arbeidet med hovedprioriteringene. Aktivitetsnivået i organisasjonen er høyt og som følge av blant annet fusjonsarbeid og stillingsstopp i administrative stillinger melder enkelte om høyt arbeidspress. Det er allikevel ingen vesentlige forsinkelser eller behov for omprioriteringer.

Videre følger en gjennomgang av status for hovedprioriteringene og indikatorene.

1.1 Horisont 2020

Hovedprioriteringen *Horisont 2020* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- Søknadsvolumet fra NTNU til EUs rammeprogram skal økes i forhold til 2015
- NTNU skal arbeide for en tilslagsprosent i EU på linje med de beste universitetene i Norden
- NTNU skal styrke sin posisjon innen energiområdet

Deltakelse i Horisont 2020 (H2020) er en hovedprioritet i NTNUs internasjonale samarbeid. I vår internasjonale handlingsplan er det satt et ambisiøst mål om å oppnå en samlet inntekt på én milliard kroner fra programmet, noe som innebærer en dobling i forhold til 7. rammeprogram (FP7). Begrunnelsen er kvalitet og relevans i NTNUs forskning gjennom samarbeid med ledende fagmiljøer internasjonalt om å utvikle ny kunnskap i forskningsfronten. Prosjektene gir erfaringsmessig god uttelling i form av vitenskapelig publisering på høyt nivå.

Det er knyttet betydelige forventinger til NTNU fra myndighetene om bidrag til nasjonal måloppnåelse for H2020. Ifølge Forskningsbarometeret 2016 er NTNU størst blant de norske universitetene i programmet både når det gjelder antall prosjekter og inntekt. Vi deltar i mai 2016 i 50 prosjekter med en samlet inntekt på ca. 280 millioner kroner. I tillegg deltar NTNU som eneste norske aktør i en EIT KIC gjennom deltakelse i Climate-KIC.

Når det gjelder søknadsvolum, har NTNU så langt i rammeprogrammet deltatt i drøyt 500 søknader. Søknadsvolumet i 2015 var på knapt 200 søknader. Så langt i 2016 har vi deltatt i 140 søknader. Det gjenstår en rekke utlysninger i 2016 og vi regner dermed med at søknadsvolumet i år kommer til å øke i forhold til 2015.

NTNUs tilslagsprosent i H2020 ligger p.t. på 11 %. Vi har ikke systematisk tilgang til tilslagsprosenter for andre nordiske universiteter. Episodisk kunnskap fra samtaler med EU-kontorene ved andre nordiske institusjoner tyder på at NTNUs tilslagsprosent ligger omtrent på gjennomsnittet. På grunn av økt søknadsvolum har tilslagsprosentene i H2020 generelt falt betraktelig, til tross for en betydelig budsjettøkning fra FP7. Vi ser også at det er andre aktører som vinner fram i H2020 enn de som var mest suksessfulle i FP7, bl.a. som et resultat av økt vektlegging av innovasjon og prosjekter med høye TRLs (Technology Readines Levels).

Innenfor energiområdet har fortsatt NTNU utfordringer. Søknadsvolumet er relativt godt, men tilslagene lar vente på seg. Lyspunkter er deltakelse i to nye prosjekter i energiprogrammet der det ene er koordinert fra NTNU, samt et ERC grant, et infrastrukturprosjekt og et Marie Curie fellowship innenfor energiområdet. Det jobbes kontinuerlig med tiltak for å øke vår deltakelse i H2020. Prosesser som er i gang er knyttet til endringer i EU-støtteapparatet og en videreutvikling av insentiver og støtteordninger for H2020. Bl.a. er en prosess i gang som skal resultere i at 10 % av den vitenskapelige staben ved hvert institutt er registrert som evaluatorer for H2020. Søknad til Forskningsrådet om prosjektetablerings- og posisjoneringsstøtte er innvilget med 8 millioner kroner for 2016. Dette gir rom for videre veglegging av langsiktig posisjonering for deltakelse i H2020.

1.2 Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier

Hovedprioriteringen *Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- NTNU skal profilere de tematiske satsingsområdene i vår eksterne og interne kommunikasjon og bidra til økt eksternfinansiering av tverrfaglige prosjekter
- NTNU skal styrke koblingen mellom sin egen bioteknologi satsing og nasjonalt senter for Digitalt liv.
- NTNU skal utvikle strategier og organisasjonsmodell for IKT som muliggjørende teknologi
- NTNU skal etablere en sterk faglig ledelse for satsingen NANO@NTNU.

Tematiske satsinger skal spille en viktig rolle i NTNUs profilering og vise vår faglige bredde og spisskompetanse på områder med stor samfunnsrelevans. Det arbeides aktivt med eksempelvis arrangementer, promotering, grafiske produkter og bildemateriell. Tematisk satsing Havrom har nylig gjennomført Ocean Week 2016. Fokus i år var nyskaping og samarbeid knyttet til havbruk, marine mineraler, maritim transport og ned i havrommet. Målet er å stimulere til samarbeid mellom akademia og næringslivet. For øvrig blir eksempelvis Tematiske satsinger synliggjort i alle myndighetsbesøk, og det ble arrangert et oppstartsseminar for Eksperter i Team sitt samarbeid med tematiske satsingsområder.

Fusjonen med tre høgskoler innebærer at vi får forankret satsingene enda bredere og forsterker det faglige grunnlaget. Det har vært kontakt mellom de tematiske satsingsområdene og relevante fagmiljø på de tidligere høyskolene. Lederne for de tematiske satsingene har også besøkt fagmiljøer i Ålesund og Gjøvik. Dette arbeidet vil fortsette gjennom resten av året.

Det jobbes aktivt for å styrke NTNUs satsing på bioteknologi og for å ivareta koblingen mot det nasjonale senteret for Digitalt liv, som er ledet av NTNU.

Arbeidet med å utvikle en strategi for tungregning, forankret i satsingen IKT som muliggjørende teknologi, er i oppstartsfasen.

Arbeidet med å styrke den faglige ledelsen av NANO@NTNU er i full gang. Det vil bli lyst ut en kombinert stilling som forskningsdirektør for NANO@NTNU og professor innen nanovitenskap/nanoteknologi i løpet av året.

1.3 Fremtidsrettede studier og innovative læringsformer

Hovedprioriteringen *Fremtidsrettede studier og innovative læringsformer* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- NTNU skal starte arbeidet med samordning av studieporteføljen
- NTNU skal fremme undervisningskompetanse og utvikle NTNU Toppundervisning
- NTNU skal videreutvikle bruken av digitale verktøy for samhandling, undervisning, læring, vurdering og studieadministrasjon.

Som nødvendige forutsetninger for å komme i gang med samordning av porteføljen har vi fått på plass et nytt felles kvalitetssystem, prosedyrer for porteføljeutvikling og krav til studier samt diverse veiledninger. Seks faglige integrasjonsprosjekter innenfor områdene teknologi, naturfag/realfag, IKT, lærer/lektor, helse, økonomi/ledelse har i vårsemestret 2016 startet utredningsarbeid for å avklare felles ambisjoner og samordning av studieporteføljen innenfor hvert av områdene. Våren 2016 har arbeidsgrupper utredet og kommet med innstilling til hvordan emnestørrelse, fellesemner (ex.phil, ex.fac, perspektivemne) og Eksperter i Team skal håndteres i det fusjonerte NTNU. Arbeidsgruppenes rapporter med anbefalinger sendes på høring i organisasjonen.

Aktivitetene i satsingen NTNU Toppundervisning går som planlagt. Det er satt i gang en rekke utviklings-prosjekter ute i fagmiljøene med økonomisk støtte fra rektor. Ifølge fakultetenes tertialrapportering jobbes det godt med prosjektene og i all hovedsak går de som planlagt. I samarbeid med Universitetet i Tromsø er det utviklet et forslag til meritteringssystem for undervisning og dette arbeidet er sendt på intern høring. En

arbeidsgruppe har sett på hvordan vi kan utvikle kvaliteten i vurdering gjennom å stimulere til pålitelig, gyldig og læringsfremmende vurdering, og gruppa ferdigstiller nå forslag til tiltak som kan iverksettes for at NTNU skal utvikle seg på dette området.

To nasjonale konferanser er arrangert i mai: Læringsfestivalen med «Studentaktiv læring og teknologi» som hovedtema, og NKUL (Nasjonal konferanse om bruk av IKT i utdanning og læring). Begge arrangementene hadde rekordstor deltakelse i 2016 og bidrar til å promotere NTNU som en nasjonal møteplass for kunnskaps-deling om bruk av IKT i læring.

Flere fakultet har brukt mye ressurser på utarbeidelse av SFU-søknader. Åtte miljø fra NTNU søkte om å få bli med i konkurransen, fem ble valgt ut som NTNUs SFU-kandidater. Totalt mottok NOKUT 22 søknader fra 12 ulike universitet og høyskoler.

Arbeidet med digitalisering på utdanningsområdet går etter plan. For å øke den strategiske kraften, samordne initiativer og styrke det pedagogiske engasjementet har prorektor for utdanning etablert et større 5-årig program kalt «Digitalisering av utdanningsområdet» og programleder ble tilsatt 1. mai.

I februar ble det signert en kontrakt med Blackboard om ny plattform for e-læring. Nå gjennomføres et innføringsprosjekt som inkluderer omfattende pilotering, og Blackboard gjøres tilgjengelig for hele institusjonen høsten 2017. Prosjekt for digital vurdering ble tilført økte ressurser i vårsemesteret 2016 og aktiviteten økes nå fra ca 1 500 eksamensbesvarelser høsten 2015 til forventninger om 8 000 eksamensbesvarelser samlet for 2016.

Ellers innebærer fusjonsarbeidet at mange studieadministrative systemer skal samordnes og videreutvikles. I februar ble de studieadministrative databasene slått sammen. Integrasjonene med andre systemer har i hovedsak fungert, men det gjenstår noen utfordringer.

1.4 Bærekraftig nyskapingsarbeid

Hovedprioriteringen *Bærekraftig nyskapingsarbeid* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- NTNU skal utvikle og operasjonalisere strategi for samarbeid med arbeidslivet
- Tilfanget av ideer som endrer metodikk, tjenester og arbeidsmåter i samfunnet, samt kommersialiserbare ideer, skal øke
- NTNU skal arbeide for økt nyskaping gjennom styrket samarbeid med TTO AS

En arbeidsgruppe ledet av prorektor Johan E. Hustad har utarbeidet et forslag til NTNUs «Politikk for samarbeid med arbeidslivet», samt plan for implementering. Det legges opp til en høring i høst. Det er samtidig utarbeidet forslag til nytt mandat, samt ny organisering og sammensetning av Rådet for samarbeid med arbeidslivet (RSA). De to punktene ses i sammenheng. Arbeidet drøftes i rektoratet og dekanmøtet i juni, og vil etter planen bli lagt fram for NTNU-styret til høsten/vinteren.

NTNU Discovery er vårt verktøy for å kvalitetssikre hvilke ideer som bør kommersialiseres av TTO. Discoverys fem første leveår er analysert. Resultatene fra satsingen på tidlig verifisering av teknologi ble lagt fram i mars og viser gode resultater. Discovery videreføres derfor som et målrettet virkemiddel for å øke realiseringen av ideer fra forskningsmiljøene. Det arbeides med å sikre videre ekstern finansiering med forpliktelse på tre år.

TTOs styre er styrket med representanter fra regionene. TTO har økt sin eierposisjon i selskapet NTNU Accel AS. Hensikten er å ytterligere styrke tilbudet til utvalgte kommersialiserbare ideer og prosjekter fra NTNU.

1.5 Levende og attraktiv campus

Hovedprioriteringen *Levende og attraktiv campus* har følgende virksomhetsmål for 2016:

- NTNU skal utrede grunnlag for prioritering og anbefaling om overordnet lokalisering av framtidig campus i Trondheim.
- NTNU skal arbeide fram visjoner, mål og mest mulig generelle og felles føringer for program og konseptuelle løsninger som gir mulighet for sambruk, økt aktivitet, effektive og bærekraftige løsninger for NTNU sine campusområder.
- NTNU skal planlegge og etablere piloter som legger til rette for nye undervisningsformer og formelle/uformelle møteplasser.

Gjennom første halvår 2016 er det etablert prosjektgruppe og prosjektstyre for campusutvikling på NTNU, og prosjektsjef har tiltrådt. Prosjektgruppen har under bred involvering konkretisert visjoner og mål til et sett med prinsipper som vil munne ut i et kvalitetsprogram for campusutvikling ved NTNU. Kvalitetsprogrammet anvendes for å vurdere tre scenarier for overordnet lokalisering og rapport med anbefaling leveres 8. juli.

Prinsippene er: Samlende, Urban, Nettverk av knutepunkt, Effektiv, Bærekraftig, levende laboratorium. Intensjonen med prinsippene er at de skal være førende og operasjonaliseres i alle prosjektets faser. Målet er at NTNU har nødvendig infrastruktur for å støtte opp om internasjonalt fremragende forskning, undervisning, innovasjon og formidling, for framtidas studenter, arbeidsliv, næringsliv og i alle byene NTNU er lokalisert i.

Generelle og felles føringer for program og konseptuelle løsninger som gir økt mulighet for sambruk, økt aktivitet, effektive og bærekraftige løsninger vil være hovedfokus andre halvår 2016. Det arbeides også for at de bygninger som er under bygging for NTNU, blant annet i regi av Statsbygg som følge av fusjonen, i størst mulig grad skal ta inn i seg NTNUs prinsipper for campusutvikling.

Interessen for bedre læringsmiljø som legger til rette for nye undervisningsformer er økende. NTNU har i løpet av første tertial åpnet to piloter, KOOPen i Elektrobygningene der en kombinerer læringsareal med uformelle møteplasser og U1 i Realfagbygget der en har tenkt nytt i forhold til mer uformelle læringsareal og møteplasser. Begge synes å være populære og det er forutsatt at både planleggingsprosess og bruken skal evalueres. Det er i tillegg igangsatt planlegging av nye interaktive læringsareal på Dragvoll og Gløshaugen. Her er flere fakultet involvert. Ellers er det skissert mulige pilotprosjekter ved flere av NTNUs campuser.

1.6 Fusjon

Styret får regelmessig rapporter om status og fremdrift i fusjonsarbeidet i egne styresaker. Vi går derfor ikke i detalj i virksomhetsrapporten.

Det overordnede bildet er at fusjonsarbeidet er i rute på alle punkter og at vi holder oss innenfor budsjettrammen. For tiden jobbes det med:

- Faglig organisering (instituttnivået). Det tas sikte på styrevedtak i august og implementering 1. januar 2017.
- Administrativ organisering. Det tas sikte på styrevedtak i august og implementering 1. januar 2017.
- Faglig integrasjon er godt i gang (gjelder lærer, økonomi, helse og teknologi).

1.7 Indikatorer

For 2016 vedtok styret å benytte KDS styringsparametere som indikatorer. Det er lite ny informasjon på indikatorene så tidlig på året, men vi har fått søkertallene, de endelige publiseringsresultatene for 2015, og resultater fra TTO for første tertial.

Søkertall, studieåret 16/17
I år hadde NTNU flest førsteprioritetssøkere av alle universitetene. Nesten 23 000 søkere ønsket aller mest å studere ved NTNU. Totalt hadde nesten 48 000 søkere NTNU som et eller flere mulige alternativer. (Til sammenligning var antallet førsteprioritetssøkere ved Universitetet i Oslo 17 750 i år, mens Universitetet i Bergen hadde 9 758 førsteprioritetssøkere.)

Teknologiutdanningene ved NTNU er styrket samlet sett. Det er vekst innenfor bl.a. kommunikasjonsteknologi og nanoteknologi, mens færre vil studere olje og gass. Det er fortsatt over to primærsøkere per plass på sivilingeniørstudiene. Jenteandelen til sivilingeniør er stabil, og utgjorde 30 % som i fjor.

Veksten i søkning til helsefag og økonomi på NTNU er langt større enn den nasjonale veksten på disse områdene.

Søkertallene til lærerutdanning er forholdsvis stabile, totalt sett med en liten økning fra i fjor til i år. Grunnskolelærerutdanninga (1-7) på NTNU hadde bedre søkning enn landsgjennomsnittet, NTNU hadde en økning på 2 % i antall førsteprioritetssøkere fra 2015 til 2016 mens det på landsbasis var en reduksjon i antall førsteprioritetssøkere til denne utdanningen på hele 11 %.

Brytes resultatene ned på lærested før fusjon ser vi at tidligere NTNU hadde en reduksjon i antall førsteprioritetssøkere på 5 % mens høyskolene hadde en økning. Størst vekst hadde tidligere HiST med 22 %. Antall førsteprioritetssøkere til NTNU i Ålesund øker med 19 % fra i fjor. Det er spesielt sykepleie, biologiske fag og økonomifag som utmerker seg med høye søkertall. Antall førsteprioritetssøkere til NTNU i Gjøvik øker med 15 % fra i fjor. Helsefagene øker mest, og både sykepleie, ergoterapi og radiografi er svært populære.

Publiseringsresultater for 2015
For de fleste av indikatorene ble det rapportert om resultater for 2015 i Årsrapporten til KD, men publiseringsresultatene for 2015 ble (som normalt) ikke klare før 15. april og omtales først nå.

Ved tidligere NTNU ble det i fjor produsert 3929 vitenskapelige publikasjoner, og av disse var 927 på nivå 2 (23,6 %). Det er en økning i antall på 4,8 % i forhold til 2014, og en økning i nivå 2-andel på 0,3 prosentpoeng. Ved de tre tidligere høyskolene ble det til sammen produsert 522 vitenskapelige publikasjoner, og av disse var i snitt 9,6 % på nivå 2. Veksten i antall publikasjoner var på 20,8 % i forhold til 2014.

Beregningen av publiseringspoeng er endret fra og med 2015, slik at sampublisering og internasjonalt medforfatterskap gir større uttelling. Antall poeng er økt med om lag 48 % for universitetene samlet sett, noe mindre for NTNU. Den nye beregningen gir størst positivt utslag for DMF, IME og IVT, og dermed endringer i fakultetenes andel av NTNUs totale poengproduksjon. Ved de tidligere høgskolene økte poengproduksjonen med 62,8 % i snitt.

Korrigering etter de nye reglene viser at NTNU har hatt en jevn økning de siste årene, med en oppgang fra 4193 publikasjonspoeng i 2014 til 4380 poeng i 2015. Det er en vekst på 4,5 %.

Produktiviteten ved NTNU i 2015 var på 1,44 poeng per faglig årsverk (UFF). Dette er lavere enn ved UiO og UiB, men høyere enn snittet blant norske universiteter. Tall fra KD-portalen viser at antall publiseringspoeng per faglig årsverk ved NTNU økte litt fra 2014 til 2015. Ved de tidligere høyskolene ble det produsert i snitt 0,64 poeng/UFF-årsverk.

Andelen open access-publikasjoner med NTNU-forfattere i publikasjonsdatabasen Web of Science har økt fra 9,4 % i 2014 til 14,3 % i 2015.

Nyskapingsaktivitet, TTO 1. tertial 2016
NTNU har registrert 111 ideer hittil i år (mot 164 totalt i fjor). Dette inkluderer 37 ideer der student er hovedoppfinner. Det er etablert 7 selskap der 4 er studentdrevne hittil i år.

2. Status økonomi og prognose ved 1. tertial – bevilgningsøkonomien

NTNU har i 2016 budsjettert med et underskudd på 136 mill. for å bygge ned ubrukte bevilgninger. Pr utgangen av april har NTNU et mindreforbruk mot budsjett på ca 56 mill.kr. (ca 2% av inntektsnivå)

Rektor legger vekt på tett oppfølging av økonomistyringen i 2016, og jobber for å bygge en felles kultur i det nye NTNU rundt økonomistyring og økonomioppfølging. Både fakultetene og fellesadministrasjonen utarbeider månedlige prognoser for det forventede årsresultatet. Gjennom disse jevnlige prognosevurderingene er målet å få bedre grep om det økonomiske handlingsrommet og dermed kunne se mulighetene til å foreta strategiske disponeringer gjennom året. Det er et mål at kvaliteten i budsjett, prognoser og regnskap etter hvert vil bedres ytterligere gjennom høyt fokus og tett oppfølging

Erfaring fra tidligere år viser at vi ofte er for optimistisk i budsjettet og planlegger å gjennomføre mer aktivitet enn det som viser seg å være realistisk. Inntektene har også gjerne endt opp med å bli høyere enn forventet, bl.a gjennom økt aktivitet knyttet til bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (bl.a mer indirekte kostnader og lønnsoverføringer for frikjøp til BOA-prosjekter)
Både fra Rektor og internt ved flere fakulteter er det i år iverksatt flere ekstraordinære tiltak for å nå budsjett. Gjennom dette forsøker man å veie opp for forsinkelser i planlagt aktivitet i opprinnelig budsjett, og å utnytte økte handlingsrom som følge av eventuelt høyere inntektsnivå til gjennomføring av prioriterte formål/investeringer. Til tross at det er iverksatt ekstra tiltak for å nå budsjett, er det likevel viss usikkerhet om hvorvidt vi klarer å nå det budsjetterte resultatet innenfor den ordinære virksomheten.

Prognosevurdering etter første tertial tilsier at samlet resultatmessig underskudd/nedbygging av ubrukte bevilgninger i 2016 forventes å ligge i intervallet 85-290 mill.kr, med et mest sannsynlig underskudd på 170-190 mill.kr. Usikkerheten i det totale spennet er i hovedsak knyttet til om vi vil få sluttført de iverksatte ekstratiltakene i år.

Med et resultatmessig underskudd på 170-190 mill.kr (merbruk mot budsjett på 44 mill.kr) vil nivået på ubrukte bevilgninger ved utgangen av 2016 være rundt 500 mill.kr. og utgjøre i overkant av 8% av årets bevilgning fra Kunnskapsdepartementet.

	Årsbudsjett	Prognosespenn årsresultat		**Mest sannsynlig pr 1T**
		fra	til	
Ordinær virksomhet	-136 000	-	-200 000	-80 000 til -100 000
Avsetning for ikke avviklet ferie og opparbeidet fleksitid	-	-85 000	-90 000	
Totalt	-136 000	-85 000	-290 000	-170 000 til -190 000

Tabell 1: Prognosevurderinger pr 1T

2.1 Status for fakultetene - bevilgningsøkonomien

Fakultetene ved det nye NTNU (inkl NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund) har i budsjett for 2016 lagt opp til et merforbruk på 78 mill.kr. Etter første tertial viser regnskapet et mindreforbruk mot budsjett på 75 mill.kr. (ca 4% av inntektsnivå)

Dette avviket skyldes delvis lavere aktivitet enn planlagt så langt, bl.a som følge av kunngjøringsstopp, forsinkelse i oppstart av planlagte vitenskapelige stillinger og lavere driftskostnader enn budsjettert. En del enheter har i tillegg fått høyere refusjonsinntekter fra NAV enn budsjettert, og dermed mer penger og større handlingsrom enn de hadde forventet ved inngangen til året. Enkelte enheter har også allerede fått inntektsført

bevilgninger som var budsjettert senere på året. Slike budsjettavvik vil utlignes mot den budsjetterte inntekten senere i år.

Som følge av store budsjettavvik og oppbygginger av ubrukte bevilgninger ved fakultetene i 2015, vedtok Rektor ved inngangen til 2016 noen tiltak i forbindelse med budsjettoppfølging 2016.(beskrevet i O-sak 11/16) Det ble bl.a vedtatt at Rektor vil inndra og omdisponere avsetningsnivå utover 12% av driftsbevilgning ved fakultetene ved utgangen av 2016.

Flere fakulteter har pr i dag store avsetningsnivå, og vil ende opp med mer enn de ovenfornevnte 12% dersom ikke budsjettert aktivitetsnivå i år gjennomføres. Dette tiltaket har derfor gitt et ekstra incentiv for fakultetene til å holde det planlagte aktivitetsnivået i år, og iverksette ytterligere aktivitet dersom de ser forsinkelser oppstår eller at inntektsnivået øker. Fakultetene har derfor, totalt sett, igangsatt ekstraordinære tiltak for å sikre at vi når budsjett på anslagsvis 70 mill.kr. Disse tiltakene er i hovedsak knyttet til ulike utstyrsinvesteringer og nødvendig oppgradering av laboratorier og lesesaler.

Til tross for de iverksatte ekstratiltak er det usikkerheter i fakultetenes årsprognoser. Disse er særlig knyttet til hvorvidt anskaffelsesprosessene rundt alle planlagte investeringer (både budsjetterte og det som er igangsatt utover budsjett) går raskt nok til å få investeringene bokført i år. Det jobbes også løpende med kvalitetssikring av prognosen for forventede inntekter fra samspillet med BOA-virksomheten. Her oppstår erfaringsmessig et større handlingsrom enn mange har budsjettert med. Samtidig vet vi at forsinkelser i den ordinære aktiviteten som allerede har oppstått pr første tertial når det gjelder eksempelvis lønn og drift, kan være vanskelig å hente inn senere på året.

2.2 Eiendomsområdet og fellesadministrasjonen

Fellesadministrasjonen har totalt sett i 2016 budsjettert med et merforbruk på 58 mill.kr.
Dette er i hovedsak knyttet til stor aktivitet på eiendomsområdet og prioritert nedbygging av vedlikeholdsetterslep. Pr første tertial viser regnskapet et merforbruk mot budsjett på 20 mill.kr. Dette skyldes i hovedsak avsetning for opparbeidet fleksitid som ikke har vært regnskapsført og vil bli nærmere beskrevet i eget avsnitt.

Som følge av høyt nivå på ubrukte bevilgninger ved NTNU, og ønske om å sikre en nedbygging av dette i år, har Rektor i første tertial gjort flere ekstradisponeringer for å sikre at vi når budsjett. Tildelingene er gjort til strategiske tiltak/investeringer som antas er mulig å få gjennomført i 2016. Dette er i hovedsak tiltak som har vært planlagt på et senere tidspunkt, men som nå blir gjennomført allerede i år. Prioritering av iverksatte tiltak er også vurdert opp imot hva som er fornuftig i forhold til plan for fremtidig campus. Totalt er det her gitt tilsagn om 88 mill.kr utover budsjett, med følgende fordeling:

- 29 mill.kr til vedlikeholdstiltak
    - Bl.a oppgradering Gamle Fysikk, oppgradering kantine på Elektrobygget, mer midler til levende campus og innovative læringsareal
- 37 mill.kr til IKT-tiltak/IKT-løft
    - Bl.a samhandling gjennom Lync; oppgradering av møterom og utstyr til alle, oppgradering av trådløst nett, effektivisering av utskrift ved NTNU (Felles print-prosjekt)
- 10 mill.kr til oppgradering og innkjøp av audiovisuelt utstyr
    - Bl.a øke kapasitet for automatiske videoopptak
- 12 mill.kr til innkjøp av vitenskapelig utstyr.

Eiendomsområdet

Arbeidet med de største investeringsprosjektene Kjemiblokk 3, oppgradering av laboratorier i Varmeteknisk (ESFRI) og rehabiliteringen av Thingvallagården går etter planen og vil også fortsette videre i 2016/2017. Etablering av nye lokaler for syklotron, radiofarmakaproduksjon og MR 7 tesla starter opp i løpet av sommeren.

Dette er et samarbeidsprosjekt med St Olavs Hospital. Ellers pågår det flere fasaderehabiliteringsprosjekt og andre mindre tiltak som ledd i arbeidet med å bygge ned vedlikeholdsetterslepet.

Med sin store portefølje av prosjekter jobber Eiendom fortløpende med å omprioritere og iverksette alternative planer dersom det oppstår forsinkelse på enkelte prosjekter.

Fusjon

NTNU har i 2016 budsjettert med en kostnad på 50 mill.kr til fusjonsaktiviteter. 40 mill.kr av disse er knyttet til fusjonsrelaterte IKT-kostnader, mens 10 mill.kr er relatert til det organisatoriske arbeidet med fusjonen (frikjøp av stillinger etc). Så langt er prognosen at kostnaden i år vil bli ca som budsjettert.
NTNU har mottatt SAKS-midler fra Kunnskapsdepartementet på 27 mill.kr knyttet til fusjonsarbeid i år.

Fellesadministrasjonen

På de fleste områder innenfor den ordinære driften i fellesadministrasjonen forventes det ikke vesentlige avvik mot budsjett i 2016. Sammenslåingen mellom fellesadministrasjonen ved gamle NTNU og tidl HiST har likevel medført at det på enkelte fellesadministrative områder brukes noe mindre kostnader enn budsjettert.

Nytt teknologibygg ved tidl HiST skal etter planen stå ferdig 31/10-16. Her er det budsjettert med store utstyrsinnkjøp i november og desember i år (99 mill.kr). Det er fortsatt en viss usikkerhet knyttet til ferdigstilling av bygg og hvorvidt alle planlagte utstyrskjøp vil bli ferdig anskaffet før årsskiftet.

Nytt regnskapsføringsprinsipp

Ny statlig regnskapsstandard gjeldende fra 1/1-16 sier at alle statlige virksomheter skal gjøre en avsetning i balansen for alle opptjente, ikke-avviklede feriedager, dvs feriedager overført fra ett år til neste. På samme måte skal verdien av opparbeidet fleksitid kostnadsføres og avsettes som kortsiktig gjeld i balansen. For NTNU totalt utgjør summen av disse to postene anslagsvis mellom 85 og 90 mill.kr. Som følge av innføring av dette nye prinsippet vil dette beløpet bli regnskapsført som en kostnad i vårt resultatregnskap i år. Kommende år er det derimot kun evt endringer i disse postene som vil bli kostnadsført. Avsetning for opparbeidet fleksitid er gjort allerede nå fra første tertial (17 mill.kr), mens avsetning for overførte feriedager vil bli gjort ved årsslutt, for feriedager som overføres til 2017.

2.3 Nasjonale sentra

Nasjonale sentra omfatter Renate, Matematikksenteret, Artsdatabanken, Nasjonalt senter for skriveopplæring og skriveforskning og Nasjonalt kompetansesenter om utviklingshemming. Disse har egne styrer underlagt departementet (§ 1.4.4.-virksomheter). Bevilgningene hit er i stor grad prosjektbaserte, og risikoen for avvik i disse er derfor til stede.

3 Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) – 1. tertial

Prosjekter eller aktiviteter som ikke er fullfinansiert over NTNUs grunnbevilgning fra KD defineres enten som bidrags- eller oppdragsfinansiert aktivitet. Med bidragsfinansiert aktivitet menes prosjekter hvor NTNU henter støtte fra nasjonale og internasjonale finansieringskilder, uten krav til leveranser (uten motytelse) ved avtale/kontraktsinngåelse. Med oppdragsfinansiert aktivitet menes prosjekter NTNU utfører mot vederlag (betaling) fra eksterne oppdragsgivere, og med krav til leveranser ved avtale/ kontraktsinngåelse.

Totalregnskapsføring av all bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) er implementert ved NTNU. Dette innebærer at NTNUs bidragsprosjekter skal ha regnskap med alle direkte og indirekte kostnader inkludert NTNUs egenandel.

Norges Forskningsråd (NFR) er største finansieringskilde i NTNUs bidragsfinansierte forskning. De andre store finansieringskildene er næringslivet, EU og andre offentlige aktører i Norge. Oppdragsporteføljen består i stor grad av samarbeid mot næringslivet.

Den eksternfinansierte virksomheten er viktig for NTNU, da det gir et grunnlag for større fagmiljøer og mer forskning, og gjennom det bidrar til at NTNU kan nå sine strategiske mål. Inntekter fra den eksternfinansierte virksomheten har de senere årene utgjort totalt ca. ¼ av NTNUs driftsinntekter.

3.1 **Bidrags og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)**

Tallene som her presenteres som BOA-aktivitet er summen av aktivitet *finansiert av eksterne kilder.*

Innbetalingene på BOA-prosjekter inntektsføres i resultatregnskapet i takt med gjennomført aktivitet. Det løpende regnskapsmessige resultatet på BOA-prosjekter vil derfor alltid være null. Differansen mellom innbetaling til BOA-prosjekter og størrelse på aktiviteten fremkommer derfor ikke i resultatregnskapet. Dette «resultatet» fremkommer som endringen i «*Sum ikke-inntektsførte bevilgninger, bidrag, gaver mv*» i note 15, del II i regnskapet, og i første tertial 2016 er innbetalingene til BOA-aktivitet 34,7 mill.kr større enn aktiviteten. Vi ser ofte at denne saldoendringen/dette resultatet er størst i første/andre tertial og lavere i tredje tertial ved at man da i større grad bruker penger man har mottatt tidligere på året.

Avslutning av oppdragsprosjekter vil kunne generere et regnskapsmessig resultat (på linjen Periodens resultat i resultatregnskapet) da dette er et faktisk over- eller underskudd som tilføres virksomhetskapital. I første tertial i år er det imidlertid ikke avsluttet noen oppdragsprosjekt, og «Periodens resultat» er derfor null. «Resultat av periodens aktiviteter» i vedlagt resultatregnskap er dermed kun knyttet til resultat i den bevilgningsfinansierte økonomien.

I fjor hadde NTNU en samlet BOA-aktivitet på 1858 mill.kr. Per 1. tertial i år ser vi svak vekst i utviklingen i BOA-aktiviteten ved NTNU, sammenlignet med samme periode i fjor. Justert for pris- og lønnsvekst er aktivitetsøkningen ca 1%.

Tabellen under viser BOA-utvikling per 1. tertial sammenlignet med 2015 for NTNU samlet.

	Årsresultat 2015	1T 2015	1T 2016
NFR	806	232	249
EU	124	26	27
Andre bidrag	790	240	261
Oppdrag	138	46	29
BOA	1 858	543	566

Tabell 2: BOA-aktivitet (alle tall i 1000 kr)

(Tallene for BOA-aktivitet 1T 2016 i tabellen over fremkommer i note 1 i det vedlagte regnskapet som summen av «Sum tilskudd og overføringer fra andre» og «Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet»)

Det har vært en betydelig økning i NFR-aktiviteten i 1. tertial og denne trenden ser ut til å fortsette ut året. Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT) og Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT) rapporterer om spesielt god utvikling og forventer begge en god vekst. Dette er knyttet til økende aktivitet på de nyeste SFI- og SFF-sentrene, samt en større andel nye prosjekter enn det som avsluttes. NTNU i Gjøvik forventer en vekst på over 50 % i sin NFR-aktivitet etter at nye prosjekter i 2015 får full effekt i 2016. Prognosen for NFR-aktiviteten totalt er en realøkning på mellom 6 og 16 %, til omsetning i størrelsesorden 875 - 955 mill. kr.

EU-aktiviteten er per 1. tertial på samme nivå som fjoråret, og den forventes holde seg stabilt på 2015-nivået ut året. Unntaket er NTNU i Gjøvik som forventer en midlertidig dipp i aktiviteten i år pga. utfasing av gamle prosjekter ved begynnelsen av året og oppstart av nye prosjekter mot slutten. Totalt forventes EU-aktiviteten å være i spennet 106 og 135 mill. kr.

Annen bidragsfinansiert aktivitet er i stor grad knyttet til bidrag fra samarbeid med næringsliv/private og Samarbeidsorganet ved Helse Midt-Norge (HMN). Hittil i år har det vært en aktivitetsvekst sammenlignet med 2015 knyttet til at en del prosjekter finansiert av HMN som startet opp mot slutten av fjoråret får helårsvirkning i år. De teknologiske fakultetene forventer noe nedgang i prosjekter finansiert av næringslivet. I tillegg vil rundt 40 mill. kr. av etter- og videreutdanningsaktiviteten, som tidligere ble klassifisert som bidragsaktivitet, bli definert som aktivitet innenfor bevilgningsøkonomien. De vesentligste endringene sammenlignet med fjoråret trer i kraft i økende grad utover året, og det forventes summert en realnedgang på mellom 10 og 19 %, dvs. en omsetning på mellom 675 og 745 mill. kr.

Oppdragsaktiviteten per 1. tertial er redusert sammenlignet med fjoråret. Dette skyldes til dels at en del oppdragsaktivitet ved Fakultet for teknologi, Fakultet for helse- og sosialvitenskap, IVT og NT nå er omklassifisert til aktivitet innenfor bevilgningsøkonomien. I tillegg er aktivitet på rundt 10 mill. kr. omklassifisert fra oppdrag til andre bidrag ved Vitenskapsmuseet. For hele 2016 forventes oppdragsaktiviteten å reduseres med mellom 6 og 10 % til intervallet 90 – 120 mill. kr.

Den samlede årsprognosen for BOA-aktiviteten tilsier en omsetning omtrent på nivået med fjoråret, i intervallet 1 800 - 1 900 mill. kr. (1858 mill.kr. i 2015). Justert for pris- og lønnsvekst gir dette en forventet realnedgang på mellom 1% og 6%

Vedlegg: Forenklet finansregnskap pr 1.tertial 2016 bestående av følgende:

Resultatregnskap
Balanseoversikt
Note 1 – *Spesifikasjon av driftsinntekter*
Note 15 – *Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet* (Del I: spesifisering av ubrukte bevilgninger. Del II: spesifisering av ubrukte midler innenfor BOA-virksomheten)

Resultatregnskapet viser resultatet for totaløkonomien ved NTNU. I den interne oppfølgingen har vi særskilt oppfølging av henholdsvis bevilgningsøkonomien og BOA-økonomien.

Resultatregnskap			
Tall i 1000 kroner			
	Note	**30.04.2016**	30.04.2015
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	2 152 041	2 024 601
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	536 859	496 895
Salgs- og leieinntekter	1	138 045	139 111
Andre driftsinntekter	1	2 567	5 526
Sum driftsinntekter		***2 829 512***	***2 666 133***
Driftskostnader			
Lønnskostnader		1 844 658	1 760 243
Varekostnader		64	96
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler		222 509	198 789
Andre driftskostnader		704 244	656 896
Sum driftskostnader		***2 771 475***	***2 616 024***
Driftsresultat		**58 037**	50 109
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter		3 425	1 392
Finanskostnader		2 478	1 536
Sum finansinntekter og finanskostnader		***947***	*-144*
Resultat av periodens aktiviteter		**58 984**	49 965
Avregninger og disponeringer			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15	-58 984	-44 060
Sum avregninger og disponeringer		***-58 984***	*-44 060*
Periodens resultat		**0**	5 905

Balanse

Tall i 1000 kroner

	Note	30.04.2016	01.01.2016
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
I Immaterielle eiendeler			
Programvare og lignende rettigheter		3 841	3 966
Sum immaterielle eiendeler		***3 841***	***3 966***
II Varige driftsmidler			
Bygninger, tomter og annen fast eiendom		8 040 123	7 823 696
Maskiner og transportmidler		566 899	551 704
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende		299 686	338 085
Anlegg under utførelse		450 658	720 046
Sum varige driftsmidler		***9 357 366***	*9 433 531*
III Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler		68 957	68 625
Obligasjoner			332
Sum finansielle anleggsmidler		***68 957***	*68 957*
Sum anleggsmidler		**9 430 164**	9 506 454
B. Omløpsmidler			
I Beholdninger av varer og driftsmateriell			
Beholdninger av varer og driftsmateriell		363	363
Sum beholdning av varer og driftsmateriell		***363***	*363*
II Fordringer			
Kundefordringer		136 545	209 508
Andre fordringer		78 433	55 785
Opptjente, ikke fakturerte inntekter		35 153	26 224
Sum fordringer		***250 131***	*291 517*
III Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank		2 692 035	2 350 021
Andre bankinnskudd		75 169	146 553
Kontanter og lignende		1	2
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		***2 767 205***	*2 496 576*
Sum omløpsmidler		**3 017 699**	2 788 456
Sum eiendeler		**12 447 863**	12 294 910

Balanse

Tall i 1000 kroner

	Note	30.04.2016	01.01.2016
STATENS KAPITAL OG GJELD			
C. Statens kapital			
I Innskutt virksomhetskapital			
Innskutt virksomhetskapital		422	1 272
Opptjent virksomhetskapital		230 457	229 607
Sum virksomhetskapital		***230 879***	*230 879*
II Avregninger			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15	729 115	670 131
Sum avregninger		***729 115***	*670 131*
III Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige		9 361 207	9 437 497
Sum statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige		***9 361 207***	9 437 497
Sum statens kapital		***10 321 201***	*10 338 507*
D. Gjeld			
I Avsetning for langsiktige forpliktelser			
Avsetninger langsiktige forpliktelser			0
Sum avsetning for langsiktige forpliktelser		***0***	*0*
II Annen langsiktig gjeld			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
Sum annen langsiktig gjeld		***0***	*0*
III Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		215 025	354 269
Skyldig skattetrekk		236 557	144 403
Skyldige offentlige avgifter		189 760	162 319
Avsatte feriepenger		554 403	402 493
Ikke inntektsført bevilgning, tilskudd og overføringer	15	673 990	639 337
Mottatt forskuddsbetaling		65 874	69 570
Annen kortsiktig gjeld		191 053	184 012
Sum kortsiktig gjeld		***2 126 662***	*1 956 403*
Sum gjeld		**2 126 662**	**1 956 403**
Sum statens kapital og gjeld		**12 447 863**	12 294 910

Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter		
Tall i 1000 kroner		
	30.04.2016	**30.04.2015**
Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet	***2 113 958***	*2 005 321*
Tilskudd og overføringer fra andre departement	***38 083***	*19 280*
Sum inntekt fra bevilgninger *(Inntekt fra bevilgninger i resultatregnskap)*	***2 152 041***	*2 024 601*
Tilskudd og overføringer fra statlige etater		
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	*132 083*	*137 804*
Periodens netto tilskudd fra NFR	*246 790*	*231 226*
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	***378 873***	*369 030*
Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet		
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	*1 724*	*2 830*
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	*113 361*	*90 045*
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont	*19 286*	*18 304*
Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	*7 468*	*7 397*
Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet	***141 839***	*118 576*
Sum tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger	***16 147***	*9 291*
Sum tilskudd og overføringer fra andre *(Inntekt fra tilskudd og overføringer i resultatregnskapet)*	***536 859***	*496 897*
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. *(Andre driftsinntketer i resultatregnskapet)*	***2 567***	*0*
Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet [1)]		
Statlige etater	10 227	11 551
Kommunale og fylkeskommunale etater	499	1 967
Organisasjoner og stiftelser	11	63
Næringsliv/privat	12 848	26 659
Andre	5 672	5 652
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	***29 257***	*45 892*
Andre salgs- og leieinntekter		
Refusjon/inntekter fra bygningsdrift	25 199	19 821
Leieinntekter lokaler	8 312	10 783
Salg av teletjenester fra Telesentralen	0	192
Inntekter fra kurs og seminarer	30 714	2 031
Senter for matematikk	9 941	5 724
Andre salgs- og leieinntekter	34 622	54 667
Andre salgs- og leieinntekter	***108 788***	*93 218*
Sum oppdrags-, salgs- og leieinntekter *(Salgs-og leieinntketer i resultatregnskapet)*	***138 045***	*139 110*
Sum andre driftsinntekter	***0***	*5 526*
Sum driftsinntekter i resultatregnskap	**2 829 512**	2 666 134

Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (nettobudsjetterte virksomheter)

Tall i 1000 kroner

Del I: Inntektsførte bevilgninger:	**Avsetning pr. 30.04.2016**	**Avsetning pr. 01.01.16**	**Endring i perioden**
Kunnskapsdepartementet			
Utsatt virksomhet			
NTNU Gjøvik	35 001	35 679	-678
NTNU Ålesund	6 450	13 170	-6 721
Tidligere HiST	54 146	50 139	4 007
Vitenskapsmuseet	8 721	8 417	304
Fakultet for arkitektur og billedkunst	3 174	4 187	-1 013
Det humanistiske fakultet	18 768	13 821	4 947
Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk	36 379	54 274	-17 895
Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi	61 553	62 232	-679
Det medisinske fakultet	29 743	27 088	2 654
Fakultet for naturvitenskap og teknologi	62 940	61 808	1 132
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse	55 075	52 590	2 485
NTNU sentralt/fordelingsbalansen	-89 451	-48 890	-40 561
Nasjonale satsinger (Artsdatabanken, Renate, Matematikksenteret)	30 899	12 294	18 605
SUM utsatt virksomhet	***313 398***	*346 810*	*-33 412*
Strategiske formål			
Tematiske satsninger	16 148	12 495	3 653
NTNU Toppforskning	17 661	2 715	14 946
Andre strategiske satsninger/prosjekter	149 538	124 963	24 575
SUM strategiske formål	***183 348***	*140 174*	*43 174*
Større investeringer			
Vitenskapelig utstyr, infrastrukturtiltak, IKT-utstyr og lignende	77 657	75 721	1 936
Utstyr til ny universitetsklinikk	8 954	13 845	-4 891
Byggeprosjekt	-101 673	-86 186	-15 486
Utstyrsmidler nytt teknologibygg og nytt lærerbygg tidl. HiST	123 538	123 538	0
Nybygg Gjøvik og Ålesund	29 896	29 896	0
Fusjonskostnader IT	34 486	7 000	27 486
Nytt universitetsbibliotek	-4 307	-4 307	0
SUM større investeringer	***168 551***	*159 506*	*9 044*
Sum Kunnskapsdepartementet	**665 296**	646 490	18 806
Andre departementer			
Utsatt virksomhet	63 819	23 641	*40 177*
Sum andre departementer	**63 819**	23 641	40 177
Sum avsatt andel av bevilgningsfinansiert aktivitet	**729 115**	670 131	58 984

Del II: Ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver:	**Avsetning pr. 30.04.2016**	**Avsetning pr. 01.01.2016**	**Endring i perioden**
Andre statlige etater	169 743	239 671	-69 928
Norges forskningsråd	151 527	18 921	132 606
Regionale forskningsfond	-5 227	-3 654	-1 573
Kommunale og fylkeskommunale etater	10 334	14 456	-4 122
Organisasjoner og stiftelser	14 139	4 013	10 126
Næringsliv og private bidragsytere	115 540	145 456	-29 916
Andre bidragsytere	38 725	72 824	-34 099
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	130 663	93 973	36 690
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	11 008	12 242	-1 234
Sum ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag	**636 452**	597 902	38 550
Gaver og gaveforsterkninger	**37 538**	41 435	-3 897
Sum ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver mv	**673 990**	639 337	34 653

NTNU **S-sak 39/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
23.05.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Eirik Granaas

NOTAT

Til: Styret
Fra: Styreleder
Om: Tilsetting av rektor ved NTNU - Kunngjøringstekst og oppnevning av innstillingsutvalg

---

Tilråding:

1. Stillingen som rektor kunngjøres i tråd med utkast til kunngjøringstekst. Styreleder gis fullmakt til å redigere teksten i tråd med styrets merknader.

2. Styret oppnevner innstillingsutvalg med slik sammensetning:

   - styreleder
   - 1 styrerepresentant
   - 1 studentrepresentant
   - 1 representant fra arbeidstakerorganisasjonene

---

1. Innledning

Rektors åremål går ut 31.7.2017. Rektorstillingen må derfor kunngjøres med tiltredelse 1.8.2017. Det er redegjort for tentativ overordnet tidsplan for rektortilsettingen i S-sak 6/16. I samsvar med tidsplan og lovmessige føringer legges det nå fram en sak om kunngjøring av stillingen. Det er tatt sikte på at selve tilsettingssaken behandles i styremøtet den 7. desember.

2. Tilsetting av rektor

De viktigste formelle sidene av å tilsette rektor er i henhold til universitetsloven (uhl) disse:

- Styret er tilsettingsmyndighet (uhl § 10-4 (1))
- Rektor tilsettes i åremålsstilling for 4 år. Vedkommende kan maksimalt sitte sammenhengende i 8 år (uhl § 6-4 (1) og (2)).
- Tilsatt rektor er daglig leder av den faglige og administrative virksomheten i samsvar med styrets pålegg og rammer (uhl §10-4 (2)).
- Rektor er styrets sekretær og forbereder i samråd med styreleder saker som legges fram for styret. Rektor har ansvar for iverksettingen av styrets vedtak. Tilsatt rektor har for øvrig de samme oppgavene som direktøren ved institusjoner der rektor er valgt (uhl §10-4 (3), (4), (5) og (6)).

Styret selv skal kunngjøre rektorstillingen. Styret kan dermed ikke delegere denne myndigheten videre. Styret bestemmer om det skal foretas innstilling og eventuelt av hvem (uhl §10-4 (1). Prosessen skal ifølge loven sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet og at ansatte og studenter blir hørt.

3. Kvalifikasjonskrav

Som viktige oppgaver for rektor la det forrige styret vekt på disse momentene, jfr. S-sak 59/08, S-sak 78/08 og S-sak 36/12:

- Strategisk ledelse: Rektor skal initiere og lede strategiprosesser som etter styrevedtak gir virksomheten mål og retning. Rektor skal realisere styrets strategier og mål og gjennom adekvate tiltak møte utfordringene institusjonen står overfor.

- Faglig-strategisk ledelse: Innenfor rammene av vedtatte strategier skal rektor påvirke institusjonens retningsvalg og prioriteringer innenfor kjernevirksomheten.

- Administrativ ledelse: Rektor er daglig leder for den administrative virksomheten som i denne sammenhengen omfatter drifts- og forvaltningsoppgaver, støtte til beslutnings- og strategiprosesser, koordinering og administrativt utviklingsarbeid.

- Personalledelse: Rektor er personalleder for sine nærmeste medarbeidere og har direkte linje til fakultetsledelsene. Utover sin nære krets skal rektor bidra til å utvikle en positiv organisasjonskultur og et godt psykososialt arbeidsmiljø

Dette er i tråd med tilsvarende momenter som ble lagt til grunn for kunngjøringstekst også for den forutgående rektorperioden. Det er med andre ord gjort like vurderinger av kvalifikasjonskrav til rektorstillingen både for den første, andre og tredje perioden NTNU nå har hatt tilsatt rektor.

Tidligere styrer har også lagt til grunn at tilsatt rektor bør representere en kombinasjon av formell vitenskapelig kompetanse, lederkvalifikasjoner og relevant ledererfaring og en klar motivasjon for en lederstilling i en kunnskapsorganisasjon. Dette er i notater til styret utdypet slik:

- Faglige/vitenskapelige kvalifikasjoner: Vitenskapelig kompetanse er en forutsetning for å lede virksomheten ved et universitet. Det er derfor viktig at rektor har førstehånds og bred erfaring med forskning og undervisning på høyt nivå og at vedkommende har akademisk standing. Presisering av de faglige kravene ble drøftet i styret som til slutt vedtok formuleringen «høy vitenskapelig kompetanse». Dette antyder kompetanse utover førsteamanuensis. Antallet kandidater med den nødvendig bredde og de riktige personlige egenskapene vil trolig være høyere ved en slik løsning enn om en krever professorkompetanse. Samtidig gir det styret mulighet til å bruke vitenskapelig kompetanse på professornivå som kriterium ved rangering av søkerne.

- Ledererfaring: Rektor ved NTNU må ha ledererfaring fra «kunnskapsorganisasjoner» og betydelig erfaring med å lede forsknings- eller utdanningsvirksomhet og -enheter. Rektor må ha god organisasjonsforståelse, og det er fordel om erfaringene er gjort i større organisasjoner.

- Lederegenskaper: Vedkommende må ha evne til å lede medvirkningsbaserte prosesser, til å kommunisere med stab og studenter og til å utvikle en god organisasjonskultur. Samtidig må rektor ha evne til å prioritere, være beslutningssterk og resultatorientert. Det er viktig at rektor har evne til å virke samlende, særlig nå i etterkant av fusjonen.

- Administrativ kompetanse: Rektor må ha god innsikt i administrative prosesser og systemer og ha evne til å stille krav til hvordan disse skal utformes for å støtte kjernevirksomheten, styrings- og ledelsesfunksjonene og for å yte service overfor ansatte og studenter.

Det foreslås å kunngjøre rektorstillingen i all hovedsak slik det ble gjort for de tre foregående rektorperiodene. Vedlagt følger forslag til kunngjøringstekst i to formater. Det ene forslaget er en fulltekst versjon som vil være tilsvarende en betenkning for stillingen. Den andre versjonen er kortere og ment for den offentlige kunngjøring av stillingen i media.

4. Prosess

I tråd med forrige rektortilsetting foreslås det at stillingen kunngjøres nordisk.

I samsvar med tidligere praksis foreslås det opprettet en rådgivende gruppe (innstillingsutvalg) med fire medlemmer for å bistå i rekruttering og utvelgelse. Ved siste rektortilsetting var dette styreleder, ett styremedlem, en representant fra arbeidstakerorganisasjonene, og en representant oppnevnt av Studenttinget. Denne gruppa legger fram innstilling til styret om hvem som tilsettes som rektor. En evt. uenighet blant innstillingsutvalgets medlemmer skal fremgå av innstillingen.

Det har tidligere blitt benyttet ekstern konsulent for å bistå i rekrutteringsprosesser for NTNUs topplederstillinger. Det foreslås i denne saken å benytte bistand i selve intervjusituasjonen for å sikre best mulig kvalitet på intervjuet.

5. Tentativ tidsplan

Ut fra de tidligere rektortilsettingene og basert på blant annet sommerferieavvikling etc. legges nedenfor stående foreløpige og tentative tidsplan til grunn. Dersom det kommer få søkere til stillingen eller dersom innstillingsutvalget vurderer kun noen få av kandidatene som aktuelle for stillingen, kan man forenkle prosessen noe mellom søknadsfrist og innstillingens ferdigstillelse.

Styremøte 16.6.2016	Kunngjøringstekster, oppnevning av innstillingsutvalg
Cirka 17.6. -1.7.2016	Styreleder utarbeider etter styrets føringer endelige kunngjøringstekster.
8.8.2016	Kunngjøringsdato
4.9.2016	Søknadsfrist
9.9.2016	Søknadslister foreligger
14.9.2016	Første møte i innstillingsutvalget med shortliste

26.9. - 7.10.2016	Førstegangsintervjuer som evt. resulterer i ny (og kortere) shortliste
17.10. - 21.10.2016	Andregangsintervjuer
24.10. - 4.11.2016	Vurdering, konklusjon og skriving av innstilling
Styremøte 7.12.2016	Tilsetting av rektor

6. Tidsplan for de øvrige topplederstillingene

Tilsetting i de tre stillingene som prorektorer, i de seks resterende dekanene og i stillingen som direktør for Vitenskapsmuseet vil i store trekk følge vanlig tilsettingsprosedyre, slik som dette ble gjennomført i 2012/2013.

Stillingene er planlagt kunngjort tidlig/medio november, med søknadsfrist i desember. Dette innebærer at det i styremøtet i oktober vil bli fremmet en sak om tilsettingsprosessen.

Vedlegg

Kunngjøringstekst, full og kortere versjon

Betenkning

2016

Legges ut på NTNU og rekrutteringsfirmaets nettsider

Sendes interesserte søkere på forespørsel

NTNU

Rektor

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet søker en rektor med høy vitenskapelig kompetanse til å lede institusjonens samlede virksomhet. Det søkes etter en person som kan stimulere til fremragende faglige resultater, og som skal bidra til å utvikle en organisasjon som skal skaffe ressurser i internasjonal konkurranse, tilby attraktive studier og rekrutteretalentfulle studenter og et høyt kompetent personale.

Oppgavene

Rektor er institusjonens daglige leder med ansvar for både den faglige og administrative virksomheten. Rektor står ansvarlig overfor universitetsstyret, er styrets sekretær, forbereder styresakene og iverksetter styrets vedtak.

Rektor representerer universitetet utad og skal profilere og posisjonere NTNU nasjonalt og internasjonalt. Rektor skal initiere og lede institusjonens strategiprosesser og gjennom egnede strategiske tiltak møte utfordringene institusjonen står overfor.

Rektor skal være en inspirator som bidrar til at institusjonen med utgangspunkt i faglig utvikling og samfunnets behov, foretar riktige prioriteringer innenfor kjernevirksomheten. Rektor skal påse at det utøves god ledelse med vekt på faglig kvalitet i hele organisasjonen.

Rektor har ansvar for at de administrative funksjonene støtter kjernevirksomheten og gir studenter og ansatte gode tjenester. Samtidig skal rektor påse at institusjonen drives effektivt og i samsvar med god forvaltnings- og forretningsskikk.

Rektor er personalleder for sine nærmeste medarbeidere og har direkte linje til dekanene i tillegg til museumsdirektør og viserektorene i Gjøvik og Ålesund. Det forventes at rektor utvikler et

velfungerende lederteam, bidrar til å utvikle en positiv og inkluderende organisasjonskultur og et trygt fysisk og godt psykososialt arbeidsmiljø både for vitenskapelig, teknisk-administrativt tilsatte og studenter.

Personen

Rektor må ha høy vitenskapelig kompetanse innenfor ett av universitetets fagområder og ha førstehånds erfaring fra universitetets kjernevirksomhet: undervisning, forskning, formidling og nyskaping. Det forutsettes at rektor har god kjennskap til universitets- og høyskolesektoren, og til trender og utviklingstrekk av betydning for sektoren.

Rektor bør ha ledererfaring på høyt nivå fra store kunnskapsorganisasjoner. Det kreves betydelig erfaring med å organisere og lede forsknings- og utdanningsvirksomhet, og det må kunne vises til dokumenterbare resultat. Rektor bør ha betydelig organisasjonsforståelse og innsikt i samspillet mellom universitet og samfunnet omkring. Videre bør rektor ha innsikt i administrative prosesser og systemer og ha evne til å stille krav til hvordan disse skal utformes for å støtte kjernevirksomheten, styrings- og ledelsesfunksjonene og for å yte service ovenfor ansatte, studenter og samfunnet.

Det forventes at rektor er utadvendt og en dyktig kommunikator overfor universitetets egne ansatte, myndigheter og andre beslutningstakere. En kjernekompetanse er evnen til å formidle verdier og visjoner og til å lede komplekse medvirkningsbaserte endringsprosesser. Rektor må kunne skape tillit og nettverk ved egen institusjon, nasjonalt og internasjonalt. Rektor skal ha evne til å kommunisere med stab og studenter og til å utvikle en god og inkluderende organisasjonskultur, slik at NTNU blir en attraktiv og velfungerende arbeidsplass for ansatte og studenter. Dette tilsier en motiverende lederstil preget av samarbeid og dialog. Samtidig må rektor være resultatorientert og ha beslutningsstyrke og prioriteringsevne.

Vilkårene

Rektor ansattes på åremål for 4 år. Tiltredelse 01.08.2017. Stillingen lønnes etter nærmere avtale.

Ytterligere informasjon hos styreleder Svein Richard Brandtzæg, tlf. +47 22 14 32 00 / epost: Svein.Richard.Brandtzag@hydro.com eller regionsjef/senior bedriftsrådgiver ved Experis Executive Kjell Strøm, tlf.+47 95 19 87 10 /e-post: kjell.strom@no.experis.com

Elektronisk innsending av søknad med CV skjer via www.jobbnorge.no. Stillingen har NTNU-nr. xx/16. **Søknadsfrist: 04.09.2016**

Utlysingstekst

2016

Rykkes inn i utvalgte aviser og nettmedier

NTNU

Rektor

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet søker en rektor med høy vitenskapelig kompetanse til å lede institusjonens samlede virksomhet. Det søkes etter en person som kan stimulere til fremragende faglige resultater, og som skal bidra til å utvikle en organisasjon som skaffer ressurser i internasjonal konkurranse, tilbyr attraktive studier og rekrutterer talentfulle studenter og et høyt kompetent personale.

Vi søker en rektor som

- kan vise til omfattende og vellykket ledelse av større kunnskapsorganisasjoner
- har førstehånds erfaring fra universitetets kjerneområder og høy vitenskapelig kompetanse innenfor et av universitetets fagområder
- har god organisasjonsforståelse og evne til å utvikle administrative tjenester tilpasset kjernevirksomheten
- besitter gode kommunikative evner og evne til å skape tillit og nettverk internt, nasjonalt og internasjonalt
- har en motiverende og inkluderende lederstil preget av samarbeid, medvirkning og dialog
- er resultatorientert og beslutningsdyktig

Rektor ansattes på åremål for 4 år. Tiltredelse 01.08.2017. Stillingen lønnes etter nærmere avtale.

Ytterligere informasjon hos styreleder Svein Richard Brantzæg, tlf. +47 22 14 32 00 / epost: Svein.Richard.Brandtzag@hydro.com eller regionsjef/senior bedriftsrådgiver ved Experis Executive Kjell Strøm, tlf. +47 95 19 87 10 /e-post: kjell.strom@no.experis.com

Elektronisk innsending av søknad med CV skjer via www.jobbnorge.no. Stillingen har NTNU-nr. xx /16. **Søknadsfrist: 04.09.2016.**

Henvisningsannonse

xx.xx. 2016

NTNU

Rektor

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet søker en rektor med høy vitenskapelig kompetanse til å lede institusjonens samlede virksomhet. Tiltredelse 01.08.2017.

Søknadsfristen er – søndag 04.09.2016.

Interesserte vil finne nærmere omtale av stillingen på http://www.ntnu.no/ledige-stillinger

Ytterligere informasjon hos styreleder Svein Richard Brantzæg, tlf. +47 22 14 32 00 / epost: Svein.Richard.Brandtzag@hydro.com eller regionsjef/senior bedriftsrådgiver ved Experis Executive Kjell Strøm, tlf.+47 95 19 87 10 /e-post: kjell.strom@no.experis.com

Elektronisk innsending av søknad med CV skjer via www.jobbnorge.no. Stillingen har NTNU-nr. xx /16.

NTNU **S-sak 40/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Arve Skjærvø
25.05.16

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Artsdatabanken - Kunngjøring av stilling som daglig leder

---

Tilråding:

1. Styret vedtar å omgjøre stillingen som daglig leder for Artsdatabanken fra åremålsstilling til fast stilling.

2. Styret delegerer tilsettingsmyndighet til Fellesadministrasjonens tilsettingsråd. Styret gir rektor fullmakt til å beslutte hvor tilsettingsmyndigheten skal ligge i evt. ny avtale mellom NTNU og Artsdatabanken.

---

1. Kunngjøring som fast stilling

Stillingen som daglig leder ved Artsdatabanken har siden oppstart i 2004 vært besatt på åremål. I utgangspunktet er slike stillinger som daglig leder faste stillinger. Artsdatabankens styreleder ba imidlertid NTNU i 2004 om å søke daværende Moderniseringsdepartementet om unntak slik at stillingen som daglig leder kunne kunngjøres som en åremålsstilling. Begrunnelsen var at Artsdatabanken den gang var planlagt som en liten organisasjon med 8-10 ansatte der det var nødvendig å ha en daglig leder med bred faglig innsikt i alle Artsdatabankens viktigste arbeidsområder, og der kravet til nyorientering og oppdatering var særlig presserende innenfor IKT-området som databaseoppbygging, dataflyt og datasamordning.

Artsdatabanken er imidlertid blitt en betydelig større organisasjon siden etableringen for 10 år siden med utvidet mandat, flere løpende faste oppgaver, en dobling av faste ansatte samt en stor prosjektportefølje. IKT-området er bygd ut med en fast stab på 6 ansatte med egen gruppeleder samt kjøp av betydelige tjenester både fra NTNU og eksterne konsulentfirma. Daglig leders rolle er i dag først og fremst å lede og representere Artsdatabanken, og behovet for spisskompetanse på faglige eller

tekniske oppgaver er derfor betydelig redusert.
Artsdatabankens styre anser derfor at grunnlaget for bruk av åremål ikke lengre er tilstede, og ønsker å benytte Statens personalhåndboks bestemmelse 2.2.8.2[1] og utlyse stillingen som daglig leder som en fast stilling.

2. Tilsettingsmyndighet

I henhold til inngått avtale mellom NTNU og Artsdatabanken av 16.03.2004, skal daglig leder ved Artsdatabanken tilsettes av styret ved NTNU. Det henvises til NTNUs personalreglement[2] som tilsier at tilsettingsmyndighet i dette tilfellet skal ligge ved Fellesadministrasjonens tilsettingsråd. Det er ønskelig at styret delegerer tilsettingsmyndighet til Fellesadministrasjonens tilsettingsråd til en eventuelt revidert avtale mellom NTNU og Artsdatabanken foreligger. Det foreslås videre at styret gir rektor fullmakt til å beslutte hvor tilsettingsmyndigheten skal ligge i evt. ny avtale mellom NTNU og Artsdatabanken.

Vedlegg:

1 Kunngjøringstekst
2 Brev til NTNU - Fra Artsdatabankens styre
3 Referat Artsdatabanken styre
4 Rekruttering av ny direktør - tidsplan og prosedyre
5 Godkjenning bruk av åremål
6 Søknad bruk av åremål
7 Avtale mellom NTNU og Artsdatabanken

[1] SPH 2.2.8.2, andre ledd: «Selv om KMD tidligere har gitt samtykke til bruk av åremål i en bestemt stilling, kan tilsettingsmyndigheten likevel velge fast tilsetting etter utløpet av åremålet. Det er ikke anledning til å gå direkte over fra åremål til fast tilsetting uten offentlig kunngjøring og alminnelig konkurranse.»

[2] NTNUs personalreglement 9.1, 4. ledd: «Teknisk/administrative stillinger ved senter/program og andre enheter direkte underlagt Universitetsstyret tilsettes i Fellesadministrasjonens tilsettingsråd.»

Artsdatabanken er en nasjonal kunnskapsbank for naturmangfold. Artsdatabankens hovedoppgave er å formidle oppdatert og lett tilgjengelig informasjon om arter og naturtyper. Gjennom innhenting, systematisering og formidling av kunnskap, bygger Artsdatabanken broer mellom vitenskap og samfunn. Artsdatabanken er administrativt knyttet til NTNU, men har eget styre oppnevnt av Kunnskapsdepartementet. Artsdatabanken er geografisk lokalisert til NINA-bygget på Gløshaugen i Trondheim og har i dag ca. 20 ansatte.

Artsdatabanken søker nå etter direktør.

Direktøren er daglig leder for Artsdatabanken og har det operative ansvaret for å utvikle og lede virksomheten. Direktøren rapporterer til Artsdatabankens styre.

Direktørens hovedoppgave er å ha det løpende ansvar for at Artsdatabanken framstår som en uavhengig, troverdig, godt synlig og leveringsdyktig institusjon, som har faglig tyngde og autoritet i bredest mulige kretser. Herunder skal direktøren arbeide med relasjons- og nettverksbygging i forhold til relevante kunnskapsprodusenter og brukere. Direktøren har videre ansvar for at Artsdatabankens leveranser har høy kvalitet og relevans.

Vi søker etter en person som har

- Gode lederegenskaper
- Sterk faglig kompetanse innen biologi eller annen relevant utdanning fra universitet/høyskole
- God samfunnsforståelse og kunnskap om offentlig forvaltning
- Gode kommunikasjonsevner
- Evne til utadrettet profilering
- Et godt nettverk innen relevante fagmiljøer
- Tydelig og strukturert arbeidsform og god rolleforståelse
- Initiativ og beslutningsdyktighet

Det vil bli lagt særlig stor vekt på at søkeren har gode lederegenskaper, herunder god evne til å samarbeide med andre. Videre er det viktig at direktøren har evne til å profilere Artsdatabanken utad, samtidig som han/hun har innsikt i de drivende samfunnskrefter som berører Artsdatabankens virksomhet. Det legges vekt på sterk, bred og relevant naturfaglig kompetanse. Erfaring og kjennskap knyttet til forvaltning, forskning og organisasjoner er en stor fordel.

Arbeidsspråket i Artsdatabanken er norsk, og det legges stor vekt på god muntlig og skriftlig framstillingsevne. Det stilles også krav til gode ferdigheter i engelsk.

Direktøren tilsettes ved NTNU, og arbeidssted er Trondheim.
Tilsetting fra 2. januar 2017.

Stillingen er lønnet som avdelingsdirektør, st. kode 1060, l.tr. 55-101 avhengig av kvalifikasjoner. Normal avlønning vil være l.tr 75 – 90, kr. 676 500 – 1 018 300. Fra lønna blir trukket 2% lovfestet innskudd til Statens pensjonskasse.

Tilsetting skjer på de vilkår som til enhver tid gjelder for offentlige tjenestemenn, og den som blir tilsatt, må finne seg i eventuelle endringer av arbeids- og ansvarsområdet. De første 6 måneder er prøvetid.

Et godt arbeidsmiljø er preget av mangfold. Vi oppfordrer kvalifiserte kandidater til å søke uavhengig av kjønn, funksjonsevne eller kulturell bakgrunn.

Vi gjør oppmerksom på at i henhold til offentlighetslov kan opplysninger om søkeren bli offentliggjort selv om søkeren har anmodet om ikke å bli oppført på søkerlisten.

For nærmere opplysninger, ta kontakt med styreleder Bror Yngve Rahm, tlf. 93063593 eller e- post: bror.yngve.rahm@norskindustri.no

Søknad vedlagt dokumentasjon av utdanning og praksis sendes elektronisk via www.jobbnorge.no.

Merk søknaden VM 2016/.
Søknadsfrist er xxxxxxxx.

ARTSDATABANKEN

Christen Torvik
NTNU Vitenskapsmuseet
7491 Trondheim
2016

Trondheim 1. april

Vår ref.:
Deres ref.:

Oppheving av åremål for direktørstillingen i Artsdatabanken

Viser til henvendelse til Artsdatabankens styre der det etterspørres en skriftlig begrunnelse for ønsket om endring fra åremål til fast tilsetting av direktør.

Direktørstillingen i Artsdatabanken har siden starten i 2004 vært besatt på åremål. Artsdatabankens styre fattet aldri et eksplisitt vedtak om dette, men det ble gitt muntlig tilslutning til åremål som en del av en utlysningstekst sirkulert fra daværende styreleder Karl Baadsvik blant styrets medlemmer. Som følge av dette søkte NTNU 18. august 2004 Utdannings- og forskningsdepartementet om åremål for direktørstillingen i Artsdatabanken, noe departementet gav positivt svar på 20. august samme år.

Åremål er en ordning som er regulert i tjenestemannslovens § 3 og tilhørende forskrift § 3, første ledd. Åremålstilsetting er en midlertidig tilsetting som karakteriseres ved at innehaveren skal fratre tjenesteforholdet etter et bestemt antall år. Direktørstillingen i Artsdatabanken ble besatt med seks års åremålsperiode, med mulighet for én periodes forlengelse.

Motivasjonen for å tilsette på åremål var at lederoppgavene i Artsdatabanken ble ansett å fordre særlig grad av evne og mulighet for faglig nyorientering. Artsdatabankens stab ble antatt å i overskuelig framtid være relativt liten, estimert til 8-10 personer, og at det ble forventet at direktøren skulle ha bred faglig innsikt i alle Artsdatabankens viktigste fagområder – inkludert databaseoppbygging, dataflyt og datasamordning.

Selv om ansvarlig departement tidligere har gitt samtykke til bruk av åremål i en bestemt stilling, kan tilsettingsmyndigheten velge fast tilsetting etter utløpet av åremålet. Artsdatabankens styre besluttet i møte 29. september 2015 å be Kunnskapsdepartementet godkjenne at Artsdatabanken går bort fra å tilsette direktør på åremål. Begrunnelsen for dette er som følger:

1) Artsdatabanken er i dag i en ganske annen situasjon enn ved oppstarten i 2004. Staben er rundt det dobbelte av det som da ble estimert, med mange spesialiserte fagfolk. Direktørens rolle er i dag først og fremst å lede Artsdatabanken, og i liten grad ha spisskompetanse på faglige eller tekniske oppgaver.
2) Det er viktig for Artsdatabanken å kunne rekruttere den best kvalifiserte personen for direktørstillingen med færrest mulig beskrankninger og faktorer som kan virke negativt inn på tilfanget av søkere.

3) I følge tjenestemannsloven er normalsituasjonen i denne typen stilling *ikke* å benytte åremål. Styret ser i dag ingen vektige grunner basert på tjenestemannslovens vilkår for å videreføre ordningen med åremål.

Det er ikke anledning til å gå direkte over fra åremål til fast tilsetting uten offentlig kunngjøring og alminnelig konkurranse (se statens personalhåndbok kapittel 2.2.8.2). Styret er derfor i gang med prosessen for å lyse ut stillingen på normal måte i forkant av at nåværende direktørs åremål løper ut 31. desember 2016.

NB: Grunnet den svært korte fristen er dette brevet underskrevet av styrerepresentant Christian Steel fra SABIMA og ansattes representant i styret Toril Loennechen Moen, etter fullmakt fra styreleder Bror Yngve Rahm.

Vennlig hilsen
for Artsdatabankens styre

styrerepresentant

ansattes representant

Org.nr: 974 767 880
Tlf: +47 73 59 21 45
Web: www.artsdatabanken.no

E-post: postmottak@artsdatabanken.no
Post: Artsdatabanken, 7491 Trondheim
Besøk: Høgskoleringen 9, 7034 Trondheim

ARTSDATABANKEN

Referat fra styremøte 4/15

Tid: 29. september 2015 kl. 11.30-15.00
Sted: Tøyen hovedgård, Naturhistorisk museum, Oslo

Til stede:
Bror Yngve Rahm
Yngve Svarte
Christian Steel
Fridtjof Mehlum
Astrid Brekke Skrindo
Kjell Nedreaas
Toril Loennechen Moen

Dessuten møtte: Ivar Myklebust

Sak 21/15 Godkjenning av referat fra styremøte 3/2015 og protokoll fra styrets behandling av sak 20/15

Vedtak:
Referat fra styremøte 3/2015 og protokoll fra styrets behandling av sak 20/15 ble godkjent uten merknader.

Sak 22/15 Orienteringssaker

- Tilbakemelding fra KD på resultater for 2014 og planer for 2015 (vedlegg: Brev fra KD til Artsdatabanken)
- Møte mellom Miljødirektoratet og Naturvårdsverket om organisering/drift av Artsobservasjoner
- Anmodning om ny risikovurderinger av hhv.lutzgran (*vedlegg: Brev fra SABIMA m.fl. til KLD*) og hoppekrepsen Acartia tonsa (*vedlegg: innspill fra C-FEED*)
- Begrenset søkerkrets – internt arbeidsmarked ved NTNU, HIG, HIST og HIÅ (*vedlegg: Veiledning til avtale*).

Sak 23/15 Aktivitetsrapport 2. tertial 2015

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.

Vedtak:
Styret tar den fremlagte aktivitetsrapport til orientering

Sak 24/15 Regnskapsrapport 2. tertial 2015 og revidert budsjett for 2015

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.
Vedlegg: I: Regnskap pr. 31.08.15 og revidert budsjett for 2015
II: Tildelingsbrev fra Miljødirektoratet

Vedtak:
Styret tar den fremlagte regnskapsrapport for 2. tertial 2015 til orientering.
Styret vedtar det fremlagte forslag til revidert budsjett for 2015.

Sak 25/15 Kunnskapsløftet og Natur i Norge – samarbeid med NHM, UiO

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.
Vedlegg: I: Gjeldende avtale med NHM
II: Kontrakt med NHM for 2015

Habilitet: Fridtjof Mehlum erklærte seg inhabil og deltok ikke i behandling av saken.

Vedtak:
Styret ber direktør om å legge forslag til en langsiktig avtale som skal regulere samarbeidet mellom Artsdatabanken og NHM, Uio når det gjelder videre utvikling av Natur i Norge og operasjonalisering av Regjeringens satsing på «Kunnskapsløft for naturen».

Styret ber videre om at avtalen er omforent med Miljødirektoratet.

Sak 26/15 Tildeling av tilskudd til kartlegging av arter

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.
Vedlegg: I: Oversikt over søknader 2015
II: Ekspertpanelets rapport

Habilitet: Fridtjof Mehlum erklærte seg inhabil og deltok ikke i behandling av saken.

Vedtak:
Styret vedtar at det bevilges 16,802 mill. kroner til kartlegging av arter for perioden 2016-2019. Relevans i forhold til utlysningen, faglig kvalitet og gjennomførbarhet var avgjørende kriterier ved utvelgelse av søknader for finansiering. Det tas forbehold om Stortingets godkjenning av Statsbudsjettene for hhv. 2016, 2017, 2018 og 2019.

Følgende prosjekter fikk innvilget støtte:

Artsgruppe	Institusjon	Tittel	Tilskudd, NOK x 1000
igler, fåbørstemarker	Göteborgs universitet	DNA-barcoding Norwegian Clitellata (Annelida)	2100

høstmorkler	Universitetet i Oslo, Inst.for biovitenskap	A unified taxonomy and biogeography of Helvella (Pezizomycetes, Ascomycota) in the Nordic countries	594
gelesopp	Universitetet i Oslo, Naturhistorisk museum	A survey of Norwegian jelly fungi (heterobasidiomycetes)	1808
tanglopper	Universitetet i Bergen, Universitetsmuseet	Norwegian Marine Amphipoda	2500
parasittveps	Universitetet i Oslo, Naturhistorisk museum	Tidy up among the braconid parasitoid wasps - a closer look at the family Braconidae (Hymenoptera) in Norway	2050
ribbemaneter	Universitetet i Tromsø	Sea gooseberries – native aliens in Norwegian waters (GooseAlien)	2500
fjærmygg	Uni Research Miljø	Continued survey of Chironomidae from Finnmark	450
korallalger (rødalger)	Norsk institutt for vannforskning	Norway's hidden marine biodiversity: The hunt for cryptic species within the coralline algae	2350
diverse insekter	Universitetet i Bergen, Universitetsmuseet	Insects from Rich fens in Hedmark, eastern Norway	2450

Sak 27/15 Rekruttering av ny direktør – tidsplan og prosedyre

Sakspapirer: Notat av 16.09.15 fra direktøren.

Vedlegg: *I: Direktørens stillingsinstruks (vedtatt av styret i sak 51/04)*
II: Utlysningsteksten fra 2004
III: NTNUs søknad til UFD om åremål
IV: UFDs svarbrev til NTNU

Habilitet: Ivar Myklebust erklærte seg inhabil og deltok ikke i styrets behandling av saken.

Vedtak:
Styret vedtar å starte arbeidet med rekruttering av ny direktør iht. den foreslåtte prosedyre og tidsplan.

Styret ønsker å avvikle ordningen med åremål i direktørstillingen.

Styret oppnevner et arbeidsutvalg for å gjennomføre prosedyren. Utvalget består av styreleder Bror Yngve Rahm, styremedlem Christian Steel og styremedlem Toril Loennechen Moen (ansattes representant).

Sak 28/15 Eventuelt

Ingen saker

Referent:
Ivar Myklebust

ARTSDATABANKEN

Til Styret
Fra Direktør

16.09.15

Sak 27/15 Rekruttering av ny direktør – innledende prosedyre og tidsplan

Vedlegg: *I: Direktørens stillingsinstruks (vedtatt av styret i sak 51/04)*
II: Utlysningsteksten fra 2004
III: NTNUs søknad til UFD om åremål
IV: UFDs svarbrev til NTNU

1 Bakgrunn

Ved etablering av Artsdatabanken i 2004 søkte NTNU Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) om at direktørstillingen i Artsdatabanken skulle være en åremåls-stilling (vedlegg III). UFD innvilget dette i brev av 20.10.04 (vedlegg IV).

Åremålstilsetting er en midlertidig tilsetting som karakteriseres ved at innehaveren skal fratre tjenesteforholdet etter et bestemt antall år. Åremålsperioden er normalt seks år. Åremålstilsettingen kan bare gjentas én gang for hver tjenestemann. Åremål er en ordning som er regulert i tjenestemannslovens § 3 og tilhørende forskrift § 3, ledd 1.

Sistnevnte lyder slik:
«Den øverste administrative leder for en virksomhet kan tilsettes på åremål når lederoppgavene krever at vedkommende i særlig grad må ha evner og muligheter for faglig eller administrativ nyorientering. Åremål nyttes ikke når virksomheten i hovedsak har kontrollerende funksjoner overfor arbeids- eller næringsliv, eller hvor det forøvrig er særlig viktig at lederen har en uavhengig stilling.

Faglige lederstillinger kan også besettes på åremål der det er særlig behov for faglig nyorientering. Det samme gjelder særlige, sakkyndige rådgivere. Undervisnings- og forskerstillinger ved universitet eller høgskole kan besettes på åremål når skapende eller utøvende kunstnerisk kompetanse inngår som et vesentlig element i kompetansekravet.

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet fastsetter hvilke stillinger som kan være åremålsstillinger.»

Nåværende direktør er inne i siste fase av sin andre og siste åremålsperiode, og vil senest fratre stillingen 31.12.16. Det anbefales å starte prosessen med å rekruttere ny direktør høsten 2015.

2 Innledende prosedyre

Avtalene fra 2003/2004 mellom UFD og NTNU (23.12.03) og mellom NTNU og Artsdatabanken (16.03.04) legger føringer for ansvar og prosedyre mht. tilsetting av direktør.

I avtalen mellom UFD og NTNU om administrering og drift av Artsdatabanken står følgende om ansettelser og arbeidsgiveransvar:

« *Artsdatabanken har ansvar for å definere sitt kompetansebehov. Artsdatabankens styre gir forslag til innstilling overfor NTNU i tilsettingssaker. Dette gjelder både for daglig leder og øvrige ansatte. NTNU skal ha arbeidsgiveransvaret og ha ansvar for bl.a. stillingsutlysning, ansettelser og lønnsutbetalinger*».

Når det gjelder tilsettingssaker som berører øvrige ansatte har styret delegert innstillende myndighet til direktør, se instruks for direktøren instruks (vedlegg I).

I avtalen mellom NTNU og Artsdatabanken som regulerer forholdet mellom partene står følgende om tilsettinger:

«*Ved nytilsettinger ved Artsdatabanken skal de til enhver tid gjeldende regler og prosedyrer ved NTNU følges, inklusive eventuelle særavtaler. Daglig leder ved Artsdatabanken tilsettes av styret ved NTNU. Øvrige tilsettinger skjer i samsvar med tilsettingsreglementet ved NTNU.*

Artsdatabankens styre gir forslag til innstilling overfor NTNU i tilsettingssaker både når det gjelder leder og øvrige ansatte, jfr. avtale mellom UFD og NTNU av 23.12.03.

Innstillingsmyndighet for leder er rektor, og for øvrige medarbeidere daglig leder ved Artsdatabanken».

Tilsetting av direktør går i universitetsdirektørens linje og ikke i museumsdirektørens linje som for de øvrige ansatte i Artsdatabanken. Dette betyr også at det er personalavdelingen ved NTNU sentralt som håndterer behandling av innstillingen, og ikke personalseksjonen ved NTNU-Vitenskapsmuseet.

Jeg foreslår følgende innledende prosedyre:

Trinn I: Vurdering av behovet for åremål

Jeg anbefaler at styret tar en diskusjon om dette. Artsdatabanken er i en annen situasjon nå enn i 2004 og det kan være greit å gjøre en vurdering av om åremål fortsatt er ønskelig. Jeg kan gi muntlige råd og synspunkter om dette hvis ønskelig.

Selv om ansvarlig departement tidligere har gitt samtykke til bruk av åremål i en bestemt stilling, kan tilsettingsmyndigheten likevel velge fast tilsetting etter utløpet av åremålet. Det er ikke anledning til å gå direkte over fra åremål til fast tilsetting uten offentlig kunngjøring og alminnelig konkurranse (se statens personalhåndbok kapittel 2.2.8.2).

Hvis styret ikke ønsker åremål i det videre regner jeg derfor med at NTNU som tilsettingsmyndighet vil være lydhør ovenfor dette.

Trinn II: Styret oppnevner et arbeidsutvalg som har ansvaret for gjennomføring av tilsettingsprosedyren.

For å arbeide mest mulig effektivt anbefaler jeg at styret oppnevner et arbeidsutvalg på 3 personer som håndterer tilsettingsprosedyren på vegne av styret. Dette utvalget bør bestå av styreleder, ansattes representant og ett av de øvrige styremedlemmene. Utvalget kan konsultere styret underveis.

Utvalget vil tilsvare det som kalles rådgivende utvalg i NTNUs ansettelsesreglement. HR-rådgiver Christen Torvik ved NTNU-Vitenskapsmuseet vil være arbeidsutvalgets sekretær.

Trinn III: Ferdigstilling av utlysningstekst og utlysning av stilling.

Forslag til utlysningstekst legges frem for styret i desember-møtet. Arbeidsutvalget bør deretter håndtere dette i samarbeid med NTNU-Personal.

Utlysning av stillingen vil følge vanlige prosedyrer ved NTNU, noe som innebærer at både likestillingsombud og fagforeninger skal godkjenne utlysningen før den offentliggjøres.

Trinn IV: Vurdering av søkere

Styrets arbeidsutvalg har ansvaret for å vurdere søkerne og å velge ut kandidater til intervju.

Trinn V: Intervju av utvalgte kandidater

Styrets arbeidsutvalg har ansvaret for å gjennomføre intervjuer med utvalgte kandidater.

Trinn VI: Innstilling

Det foreslås at styret delegerer til arbeidsutvalget å skrive innstilling og oversende denne til rektor som er innstillende myndighet. Når innstillende myndighet har skrevet under på innstillingen behandles saken til slutt i NTNUs styre.

En sak som bør diskuteres i styret i forhold til denne prosedyren er bruk av rekrutteringsbyrå. Jeg vil anbefale byrå, ikke bare til søk/rekruttering, men også til å gjennomføre referansesjekk, personlighetstest/dybdeintervju. Dette kommer i tillegg til «vanlige» intervjuer som arbeidsutvalget gjennomfører selv. Bruk av byrå er vanlig i de fleste tilsvarende lederstillinger, også ved NTNU (dekaner, instituttledere).

3 Tidsplan

Trinn I og II bør avklares i styremøte 29. 09.15

Trinn III: Forslag til utlysningstekst legges frem for styret i styremøte 16. desember. Styrets arbeidsutvalg ferdigstiller deretter utlysningsteksten i samarbeid med NTNU Personal. Stillingen bør lyses ut innen 01.03.15. Jeg anbefaler en lengre søknadsfrist enn vanlig, f. eks. 15.04.15 Dette for å gi rom for at både rekrutteringsbyrå og styret selv kan få bidra til å mobilisere søkere.

Trinn IV: Innen 15.05.16

Trinn V: Innen 15.06.16

Trinn VI: Innstillingen bør være klar innen 15.08.16 og ferdig behandlet ved NTNU innen 01.09.16.

Videre tidsplan vil være avhengig av mulig tidspunkt for tiltredelse for den som takker ja til tilbudet og også nåværende direktørs planer for fremtiden. Styret kan også velge å si i utlysingen at ønsker tiltredelse er 01.01.17.

4 Forslag til vedtak

Styret vedtar å starte arbeidet med rekruttering av ny direktør iht. den foreslåtte prosedyre og tidsplan.

Styret ønsker å videreføre ordningen med åremål/ avvikle ordningen med åremål i direktørstillingen.

Styret oppnevner et arbeidsutvalg for å gjennomføre prosedyren. Utvalget består av styreleder Bror Yngve Rahm, styremedlem xx og styremedlem Toril Loennechen Moen (ansattes representant).

Vedlegg I:

INSTRUKS FOR DIREKTØREN I ARTSDATABANKEN

Artsdatabankens direktør

1. Er Artsdatabankens daglige leder og har, i kraft av fullmakter fra styret, ansvaret for hele virksomheten ved Artsdatabanken

2. Rapporterer til Artsdatabankens styre

3. Kan delegere myndighet innen rammen av de fullmakter som er gitt av styret

4. Skal delta i styrets møter med tale- og forslagsrett. Direktøren er også sekretær for styret og har ansvar for saksforberedelse og protokoll

5. Sørger for å iverksette styrets vedtak

6. Har ansvar for å utarbeide og fremme for styret forslag til langtidsplaner, virksomhetsplaner og budsjett

7. Har innstillende myndighet for øvrig personale som ansettes i Artsdatabanken

8. Har anvisningsmyndighet og myndighet til å inngå kontrakter og avtaler mellom Artsdatabanken og oppdragstakere eller samarbeidspartnere

9. Har ansvar for å følge opp de bestemmelser som er nedfelt i rammeavtalen mellom NTNU og Artsdatabanken

10. Skal legge fram forslag til styret om rapport og regnskap for Artsdatabankens virksomhet

11. Representerer Artsdatabanken utad

Det vises for øvrig til inngått rammeavtale mellom NTNU og Artsdatabanken.

Vedlegg II:

Utlysningsteksten fra 2004

Artsdatabanken er en nyopprettet offentlig institusjon som skal være en felles kunnskapsbank for biologisk mangfold i Norge. Artsdatabanken har som hovedoppgave å levere pålitelig og lett tilgjengelig informasjon om truede og sårbare arter, naturtyper og gener til alle aktuelle samfunnsaktører og til allmennheten. Dette innebærer å gi ut oversikter over status og utviklingstendenser for det biologiske mangfoldet, bl.a. gjennom å legge fram forslag til norske rødlister. Artsdatabanken er lokalisert til NTNU,Vitenskapsmuseet i Trondheim.

Artsdatabanken søker nå etter **direktør**.
Direktøren er daglig leder for Artsdatabanken og har det operative ansvaret for å utvikle og lede virksomheten. Dette innebærer i første rekke å ha det løpende ansvar for at Artsdatabanken framstår som en uavhengig, godt synlig og leveringsdyktig institusjon som har faglig tyngde og autoritet i bredest mulige kretser.

Vi søker etter en person som har

- Gode lederegenskaper
- Sterk faglig kompetanse
- Evne til utadrettet profilering
- God samfunnsforståelse

Det vil bli lagt særlig stor vekt på at søkeren har gode lederegenskaper, herunder god evne til å samarbeide med andre. Videre er det viktig at direktøren har evne til å profilere Artsdatabanken utad, samtidig som han/hun har innsikt i de drivende samfunnskrefter som berører Artsdatabankens virksomhet. Det legges vekt på sterk og bred naturvitenskapelig kompetanse, gjerne dr. grad eller tilsvarende nivå. Erfaring og kjennskap knyttet til forskningsmiljøer og/eller forvaltningssystemet er en fordel.

Direktøren tilsettes *ved NTNU* på åremål for en periode på 6 år, med mulighet til forlengelse for en periode til. Arbeidssted er Trondheim. Åremålsordningen forutsetter departementets godkjenning.

Stillingen er lønnet i kode 1060, ltr. 50-83 avhengig av kvalifikasjoner. Grunntrinn ltr. 50 utgjør brutto kr 343 400 pr. år. Ltr. 83 utgjør brutto kr 695.200 pr. år. Fra lønna blir trukket 2% lovfestet innskudd til Statens pensjonskasse.

Tilsetting skjer på de vilkår som til enhver tid gjelder for offentlige tjenestemenn, og den som blir tilsatt, må finne seg i eventuelle endringer av arbeids- og ansvarsområdet. De første 6 måneder er prøvetid.

NTNU arbeider for likestilling mellom kjønnene og oppfordrer kvinner til å søke. Den statlige arbeidsstyrken skal i størst mulig grad gjenspeile mangfoldet i befolkningen. Det er derfor et personalpolitisk mål å oppnå en balansert alders- og kjønnssammensetning og rekruttere personer med innvandrerbakgrunn. Personer med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke stillingen.

For nærmere opplysninger, ta kontakt med styreleder Karl Baadsvik , tlf 48 10 10 48/ 73 59 22 16 eller e- post: karl.baadsvik@artsdatabanken.no

Søknad vedlagt dokumentasjon av utdanning og praksis sendes i fire komplette sett til NTNU, Vitenskapsmuseet, 7491 Trondheim. Merk søknaden VM 2004/245. Søknadsfrist 01.06.04.

DET KONGELIGE
UTDANNINGS- OG FORSKNINGSDEPARTEMENT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Universitetsadministrasjonen
7491 TRONDHEIM

NORGES TEKNISK NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET
Saksnr. 2004/692-4
21 OKT 2004
Arkivkode 212.1
Beh. av OU(JEN)
Kopi

Deres ref	Vår ref	Dato
2004/692/212.1	200404503-/JAN	20.10.2004

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Tilsetting av direktør for Artsdatabanken Søknad om åremålsstilling

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitets søknad av 18. august 2004 om åremålsstilling for direktør for Artsdatabanken har vært lagt fram for Moderniseringsdepartementet som i brev av 14. oktober 2004 har samtykt i at stillingen kan besettes på åremål. Kopi av Moderniseringsdepartementets brev følger vedlagt.

Med hilsen

Anders Trodal (e.f.)
underdirektør

Jan-Erik Østheim
rådgiver

Vedlegg 1

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo

Kontoradresse
Akersg. 44

Telefon 22 24 90 90*
postmottak@ufd.dep.no
Internett ufd.dep.no
Org no. 872 417 842

Universitets- og høgskoleavdelingen
Telefon 22 24 77 01
Telefaks 22 24 27 33

Saksbehandler
Jan-Erik Østheim
22 24 77 45

DET KONGELIGE
MODERNISERINGSDEPARTEMENT

UFD
15 OKT. 2004
200404503 3 212

Utdannings- og forskningsdepartementet
Postboks 8119 Dep
0032 OSLO

Deres referanse	Vår referanse	Dato
200404503-/JAN	200403556-/ETN -2	14.10.2004

Norges teknisk-vitenskapelige universitet - Tilsetting av direktør for Artsdatabanken - Søknad om åremålsstilling

Moderniseringsdepartementet (MOD) viser til brev fra Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) av 7.september 2004, med søknad om godkjenning av stillingen som direktør for Artsdatabanken som åremålsstilling, og til vedlagt kopi av brev fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

NTNU skriver i sitt brev av 18.august 2004 til UFD bl.a.:
"Lederoppgavene i Artsdatabanken er av en slik art at den som tilsettes i særlig grad må ha evne og mulighet for faglig nyorientering. Dette har sammenheng med at staben i overskuelig framtid vil være relativt liten, trolig 8-10 personer, og det må forventes at direktøren har bred faglig innsikt i alle Artsdatabankens viktigste fagområder. Kravet til nyorientering og oppdatering er særlig presserende innen områdene databaseoppbygging, dataflyt og datasamordning. Dette er felter der utviklingen er rivende i dag, og alt tyder på at denne tendensen vil fortsette."

På grunnlag av de opplysninger som er gitt om stillingen fra NTNU, og UFDs anbefaling, finner Moderniseringsdepartementet å kunne samtykke i at stillingen som direktør for Artsdatabanken kan besettes på åremål for en periode på seks år, med adgang til én gangs fornyelse, jf. tjenestemannslovens forskrift § 3 nr.2, og etter ordinær kunngjøring og ansettelsesprosess.

Med hilsen

Odd Bøhagen (e.f.)
avdelingsdirektør

Erling Thormod Narum
underdirektør

Postadresse	Kontoradresse	Telefon	Avdeling for omstilling og personalpolitikk	Saksbehandler
Postboks 8004 Dep N-0030 OSLO	Akersg. 59	22 24 90 90 Org no. 972 417 785	Telefaks 22 24 48 89	Erling Thormod Narum 22 24 48 22

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Universitetsdirektøren

Utdannings- og forskningsdepartementet
Postboks 8119 Dep.
0032 Oslo

Saksbehandler
Jens Petter Nygård
Telefon +47 73 59 80 23
E-post jens.nygard@adm.ntnu.no

Vår dato:	Vår ref.:	Deres dato:	Deres ref.:
18.08.2004	2004/692/212.1		

-

Direktør for Artsdatabanken - Åremålsstilling

Artsdatabanken er som kjent en nyopprettet nasjonal institusjon med ansvar for å samle, bearbeide og formidle informasjon om Norges biologiske mangfold. Artsdatabanken er knyttet til NTNU med hjemmel i § 18 i "Lov om universiteter og høgskoler".

Direktør for Artsdatabanken er under tilsetting, og det søkes med dette om at stillingen blir en åremålstilling, med 6 års åremålsperiode og med mulighet for én periodes forlengelse.

Direktøren er Artsdatabankens øverste administrative leder. Lederoppgavene i Artsdatabanken er av en slik art at den som tilsettes i særlig grad må ha evne og mulighet for faglig nyorientering. Dette har sammenheng med at staben i overskuelig framtid vil være relativt liten, trolig 8-10 personer, og det må forventes at direktøren har bred faglig innsikt i alle Artsdatabankens viktigste fagområder. Kravet til nyorientering og oppdatering er særlig presserende innen områdene databaseoppbygging, dataflyt og datasamordning. Dette er felter der utviklingen er rivende i dag, og alt tyder på at denne tendensen vil fortsette.

Vi viser til dette.

Per Ivar Maudal

Trond Singsaas
Organisasjonsdirektøren

NTNU
Vitenskapsmuseet
Saksnr.: 2004/196-1
Dato: 26 MAR 2004
Arkivkode 081
Beh. av KBD
Kopi

2

AVTALE

mellom

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

og

Artsdatabanken

1. Bakgrunn og formål

Denne avtalen har sin bakgrunn i avtale inngått 23.12.03 mellom Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) og Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU).

I henhold til avtalen av 23.12.03 pkt. 1 skal det inngås en særskilt avtale mellom styret i Artsdatabanken (ADB) og NTNU for å regulere forholdet mellom ADB og NTNU. Denne avtalen skal godkjennes av departementet.

I henhold til avtalen av 23.12.03 pkt. 2 skal ADB organiseres som en egen enhet knyttet til Vitenskapsmuseet ved NTNU i hht. § 18 i lov av 12. mai 1995 nr. 22 om universiteter og høgskoler. NTNU skal ha ansvaret for ADBs administrative funksjoner. Artsdatabanken skal ha eget styre og ikke være underlagt NTNUs styringsorganer i faglige spørsmål eller spørsmål som gjelder ADBs årlige bevilgning. NTNU skal stille hensiktsmessige lokaler til disposisjon på vilkår som fastsettes i egen avtale mellom NTNU og styret i ADB.

2. Personale

2.1 NTNU er arbeidsgiver for alle ansatte ved ADB. NTNU skal således – innenfor rammen av avtalen mellom UFD og NTNU og de til enhver tid gjeldende lover og avtaler – ha alle de rettigheter og forpliktelser som tilligger et universitet som arbeidsgiver.

2.2 Ved nytilsettinger ved ADB skal de til enhver tid gjeldende regler og prosedyrer ved NTNU følges, inklusive eventuelle særavtaler. Daglig leder ved ADB tilsettes av styret ved NTNU. Øvrige tilsettinger skjer i samsvar med tilsettingsreglementet ved NTNU.

ADBs styre gir forslag til innstilling overfor NTNU i tilsettingssaker både når det gjelder leder og øvrige ansatte, jfr avtale mellom UFD og NTNU av 23.12.03.

Innstillingsmyndighet for leder er universitetsdirektøren, og for øvrige medarbeidere daglig leder ved ADB.

2.3 Ved utlysning/annonsering skal begge parters logoer benyttes. Det skal uttrykkelig fremgå av utlysningsteksten/annonsen at søker ved tilseting vil få NTNU som arbeidsgiver.

2.4 NTNUs tjenesteyting på personalområdet vil bestå av:

- tilsetting og rådgivning vedrørende behandling av tilsettingssaker
- gjennomføring av drøftinger og forhandlinger ihht Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen i Staten og evt. Særavtaler

- generell personalrådgivning

3. Daglig leder

Overordnet myndighet og ansvar som Styret i ADB har i forhold til daglig leder, framgår av pkt. 5 i "Avtale om administrering og drift av artsdatabanken (ADB)" mellom UFD og NTNU. Daglig leder forestår administrativ rapportering (herunder regnskap, personal, HMS og drift) til Universitetsdirektøren.

4. Regnskapsføring

4.1 NTNU skal være regnskapsfører for ADB og ha ansvar for at regnskapet føres i henhold til lov, reglement og andre bindende bestemmelser for føring av statlige regnskaper. NTNU skal fremlegge nødvendig underlagsmateriale innen de frister som gjelder for å avlegge årsregnskap.

4.2 NTNUs tjenesteyting på økonomiområdet vil for øvrig bestå av:
- utbetalinger
- fakturabehandling
- fakturering inkl. innkreving og purring av utestående krav
- lønnsutbetaling
- bistand og rådgivning i forbindelse med større innkjøp

5. Lokaler og infrastruktur

5.1 NTNU stiller til rådighet for ADB de nødvendige lokaler. Avtale om disponering av lokaler skal gjøres til gjenstand for nærmere forhandlinger mellom partene og nedfelles i egen kontrakt som skal inngå som en integrert del av dette kontraktsforholdet – se pkt. 10.

Dersom forannevnte leieforhold opphører i avtaleperioden, er NTNU forpliktet til å skaffe ADB andre lokaler.

5.2 IT/datanettjenester

ADB er tilknyttet NTNUs/Vitenskapsmuseets datanett-infrastruktur.

5.3 Teletjenester

ADB nytter NTNUs telenett og betaler for dette på lik linje med andre abonnenter. Betalig for denne tjenesten reguleres således ikke av nærværende avtale.

6. Betaling for tjenesteyting etter pkt. 2, 4 og 5

NTNU har krav på å få dekket av ADB alle direkte og indirekte kostnader universitetet har og får under Samarbeidsavtalens løpetid knyttet til de forannevnte drifts/administrative tjenester.

For tjenester nevnt under pkt. 2, 4 og 5.2 skal ADB betale et beløp tilsvarende 8 % av virksomhetens samlede lønnsbudsjett. Datatjenester ut over det som betraktes som normal drift og support avtales og faktureres særskilt. Øvrige betalingsvilkår etter nærmere avtale.

Tjenester nevnt under pkt. 5.1 betales i tillegg til overstående beløp og faktureres separat. De nærmere betalingsvilkår for disse tjenester vil fremgå av underliggende avtaler – se bilag 1.

7. Utstyr

ADB har ansvaret for utstyr ADB har anskaffet eller anskaffer med egne midler og som befinner seg i lokaler NTNU eier eller leier. Tilsvarende gjelder for utstyr som eies av NTNU og som er stilt til rådighet for ADB.

8. Endringer og avvikling av avtalen

8.1 Denne avtalen inklusive vedlegg kan endres etter forhandlinger mellom partene. Endringer er bare gyldige dersom de er nedfelt i en skriftlig tilleggsavtale som er behørig undertegnet av partenes autoriserte representanter.

8.2 Avtalen inklusive vedlegg avvikles fra samme tidspunkt som avtalen mellom UFD og NTNU avvikles.

8.3 Dersom avtalen avvikles har NTNU krav på å få dekket samtlige kostnader – inklusive lønn til ansatte i oppsigelsestid – som universitetet måtte pådra seg som følge av endringen/opphøret.

9. Tvisteløsning

Tvist som måtte oppstå mellom partene knyttet til tolking av avtalen eller til oppfyllelsen av denne skal søkes løst gjennom forhandlinger.

Dersom tvisten ikke blir løst gjennom forhandlinger innen rimelig tid, skal den forelegges UFD.

10. Vedlegg

Følgende vedlegg skal utgjøre en integrert del av kontraktsforholdet:

Bilag 1 – Leieavtale for lokaler

11. Ikrafttredelse

Avtale trer i kraft fra det tidspunkt den er undertegnet. Avtalen gjelder frem til den blir avløst av revidert avtale eller avvikles, jfr pkt 8.2 ovenfor.

12. Underskrifter

Denne kontrakt er utferdiget i 2 – to – likelydende eksemplarer, slik at partene beholder ett eksemplar hver.

Trondheim, 16/3 2004

For NTNU:

Trondheim, 9/3 2004

For ADBs styre:

NTNU **S-sak 41/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Eirik Granaas

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Lærlinger og lærekandidater ved NTNU

Tilråding:
Styret tar sak om lærlinger og lærekandidater ved NTNU til orientering

---

Bakgrunn

Med bakgrunn i tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet har styret bedt om en orientering om arbeidet med lærlinger ved NTNU. Nedenfor følger en beskrivelse av omfang, hvordan arbeidet organiseres, og hvordan NTNU skal nå de mål som forventes av oss.

Faktiske opplysninger

I Statsbudsjettet for 2015 kap.260 – Tildelingsbrev for Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet, står det blant annet*: «Departementet forventer derfor at universitetene og de statlige høyskolene samlet sett har økt antall lærlinger med 50 % i forhold til resultatene i 2014 innen utgangen av 2016.»*

Med bakgrunn i blant annet dette samfunnsoppdraget, organiserer NTNU lærling/lærekandidatordningen i et eget flerfaglig opplæringskontor fra høsten 2015. Kontoret har en ansatt, og fikk offentlig godkjenning av Fylkesutvalget den 20.10.2015.

Før dette var NTNU godkjent som selvstendig lærebedrift i noen lærefag, samt medlem i flere eksterne bransjekontor. Ansvaret for lærlingordningen var med denne organiseringen fordelt mellom flere, og hadde ikke noen som var dedikert denne oppgaven som i dag, men var koordinert/administrert i Personalavdelingen.

Opplæringskontoret NTNU er godkjent lærebedrift i:

Anleggsgartnerfaget, Automatiseringsfaget, CNC- maskineringsfaget, Finmekanikerfaget, Industrimekanikerfaget, IKT-servicefag, Kjemiprosessfaget, Kontor- og administrasjonsfaget, Kulde- og varmepumpemontørfaget, Laboratoriefaget, Malerfaget, Matrosfaget, Mediegrafikerfaget, Produksjonselektronikerfaget og Ventilasjon og blikkenslagerfaget.

NTNU viderefører samarbeidet med eksterne bransjekontor i Blikk, tak- og ventilasjon, Elektriker og Rørleggerfaget.

Per 31.12.2015 var det 34 løpende lærekontrakter og en opplæringskontrakt (lærekandidat) fordelt på de fleste lærefag ved NTNU.
Hva er forskjellen på en lærling og en lærekandidat? Hovedforskjellen er at målet med opplæringen er ulikt. Lærlingen skal nå alle målene i læreplanen, mens lærekandidaten sikter mot å mestre arbeidsoppgaver innenfor et begrenset antall læreplanmål. En annen forskjell er at lærekandidaten inngår en opplæringskontrakt i stedet for en lærekontrakt.

Opplæringskontoret administrerer også fagopplæringa ved NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og tidligere HIST fra 2016. Kontoret har fått offentlig godkjenning i Oppland, Møre og Romsdal og Sør-Trøndelag fylke, og 9 løpende kontrakter fra disse campus kom inn i porteføljen fra 01.01.2016. Disse kommer i tillegg til de 35 løpende kontrakter ved «gamle» NTNU.

Hvordan organiseres arbeidet ved NTNU

Et opplæringskontor er et samarbeidsorgan mellom medlemsbedriftene som påtar seg ansvaret for opplæring av lærlinger og lærekandidater. Ved NTNU er det fakultetene og de ulike institutt som utgjør medlemsbedriftene. Hvert lærested/medlemsbedrift har en eller flere faglige ledere/veiledere som har et dedikert ansvar for at det faglige blir ivaretatt.

De aller fleste lærlinger følger hovedmodellen, det vil si to år i skole og to år i bedrift. Etter at de starter i lære, følges de i det daglige opp av en faglig leder, og opplæringskontoret ansetter, tegner lære/opplæringskontrakt og arbeidsavtale, samt registrerer lønn og personopplysninger i fagsystemene. Opplæringskontoret melder kandidatene opp til fag/svenneprøven, og har en tett dialog med fylkene i både søke - og formidlingsprosessen. Opplæringskontoret arrangerer samlinger for faglige ledere og lærling/lærekandidat, samt formidler kurs og ønske om ulike kompetansehevingstiltak.

Opplæringskontoret benytter OLKWEB som er et nettbasert verktøy for oppfølging, opplæring og administrasjon av lærlinger. Med egen digital opplæringslogg kan lærlingen enkelt produsere dokumentasjon i form av bilder, skanning og tekst. OLKWEB er tilpasset slik at faglig leder enkelt kan følge opp sine lærlinger. Opplæringskontoret gjennomfører de lovpålagte ½-års samtalene sammen med lærling/faglig leder, og ivaretar den viktige underveisvurderinga som skal fremme læring. Opplæringskontoret anser OLKWEB som et viktig verktøy for å ivareta kvalitet i alle ledd i opplæringa.

Lærlingordningen finansieres med sentralt avsatte midler, og dekker lønn til lærlingene, B-tillegg til faglige ledere/veiledere og lønn til daglig leder av opplæringskontoret.
Med 60 lærlinger/ lærekandidater, og lønn for disse, B-tillegg for faglige ledere og lønn til daglig leder av opplæringskontoret, utgjør tilsammen med noen driftsmidler i overkant av 9,1 MILL. Lærlingtilskuddet fra fylkeskommunen utgjør i 2016 ca 2,4 MILL (lærlingtilskuddet har økt hvert år de siste årene), slik at NTNU sine kostnader blir om lag 6,7 MILL.
Lønna til lærlinger er hjemlet i hovedtariffavtalen, og har en %-vis avlønning fordelt på fire halvår. Lønna utgjør 30, 40, 50 og 80 % av fagarbeiders lønn. Det vil si at lønnskostnadene øker i 2017. Lærlingtilskuddet øker også i 2017 (uttelling for hele kalenderåret, mens de fleste starter i lære i august måned- 5 måneder i 2016- august til desember), men økte lønnskostnader blir høyere enn økt tilskudd.

Opplæringskontoret deltar i et formalisert samarbeid mellom tre videregående skoler, (Charlottenlund som er Universitetsskole, Byåsen og Rissa) opplæringskontoret for teknologifag- OTEK, og privat næringsliv for å sikre kvaliteten i et helhetlig opplæringsløp der skole og opplæring i bedrift har et gjensidig ansvar.

Opplæringskontoret deltar i samarbeidsforum for opplæringskontorene i Sør-Trøndelag, der utveksling og deltakelse er viktige faktorer for å ivareta ei god fagopplæring på tvers av fag.

Opplæringskontoret er felles inngangsportal til NTNU for de videregående skolene når det gjelder lærlingordningen, og samhandlingen er god, dette for blant annet å tilrettelegge slik at flere elever får gjennomført faget yrkesfaglig fordypning, og disse elevene skal senere ut som lærlinger. Dette er det største faget på de yrkesfaglige utdanningsprogrammene, der eleven er ute i praksis og får «smake» på aktuelle lærefag.

Det er utviklet ei egen hjemmeside for opplæringskontoret: http://ntnu.no/olk

Økning av antallet lærlinger og lærekandidater ved NTNU

NTNU har tatt inn 18 nye lærlinger og 1 lærekandidat i 2015. Det ble ansatt flere lærlinger i 2015 sammenliknet med 2014 og tidligere år, men noen har avsluttet/hevet sine kontrakter i 2015 grunnet forskjellige forhold. Årsakene kan være flytting, feilvalg og andre personlige årsaker.

Tabellen viser antall lærlinger fordelt på fagområder i 2015:

Fagområder	**Antall**
Automatiseringsfaget	3
CNC- maskineringsfaget	3
Elektrikerfaget	1
Finmekanikerfaget	1
IKT- servicefaget	4
Industrimekanikerfaget	7
Kjemiprosessfaget	2
Kontor- og administrasjonsfaget	6
Kulde- og varmepumpemontørfaget	1
Laboratoriefaget	1
Malerfaget	1
Mediegrafikerfaget	2
Produksjonselektronikerfaget	2
Rørleggerfaget	1
Sum	**35**

I kontraktsporteføljen overføres fra 01.01.2016 dessuten ni kontrakter i IKT-servicefag, industrimekaniker og kontor- og administrasjonsfag fra henholdsvis Ålesund, Gjøvik og tidligere HIST.

I tildelingsbrevet fra departementet 2015, ligger en forventning om å øke inntaket av lærlinger og lærekandidater med 50 % i forhold til resultatene i 2014 innen utgangen av 2016. I tillegg til å erstatte kontraktene som avsluttes i 2016, må antallet kontakter økes slik at det er omlag 60 løpende lære – og opplæringskontrakter ved utgangen av 2016.
De fleste lærefag kan være aktuelle for økt inntak, i tillegg til nye lærefag som for eksempel tømrer og møbelsnekker.

Hva gjøres for å nå målet med 50 % økning i antall lærlinger

Potensiale for å øke inntaket av lærlinger/lærekandidater slik at forventningene i tildelingsbrevet fra departementet innfris anses som stort, og dette arbeidet har høy prioritet framover. Det blir viktig å dele budskapet om at vi vil trenge både mestere og mastere i fremtidens kunnskapssamfunn. Vi vil trenge alle de kloke hodene, uansett om de har tilegnet sin kompetanse i et laboratorium, foran en pc eller på et verksted.

De fleste institutt som tok inn lærlinger/lærekandidater i 2015, har jevnlig tegnet nye kontrakter de siste årene, og det forventes at de som slutter blir erstattet av nye kandidater. Det jobbes dessuten for at de nevnte øker inntaket ut over dette.
I fellesadministrasjonen v/driftsavdelingen er det søkt om godkjenning i nye lærefag. Dette er tømrer og møbelsnekker, og med forbehold om godkjenning vil det bli tatt inn lærlinger i disse fagene. Andre aktuelle lærefag vurderes fortløpende.

Opplæringskontoret har ved flere anledninger sendt ut informasjon til dekaner, instituttledere og kontorsjefer om lærlingordningen, samt deltatt i HR-forum og SESAM for å nevne noen arenaer for informasjonsspredning. Universitetsavisa publiserte sak om inntak av flere lærlinger i oktober 2015. Dette har medført at institutt som tidligere ikke har hatt lærlinger/lærekandidater, har planlagt å ta inn høsten 2016.

Noen kritiske faktorer som kan føre til at NTNU ikke når dette målet:

- Bortfall av finansiering
- Lærlinger og lærekandidater som krever ekstraordinære tiltak (maskiner/utstyr, ekstra oppfølging)
- Tilgang på kompetente faglige ledere og som har tid til denne viktige jobben
- Tilgang på kvalifiserte søkere

NTNU **S-sak 42/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
08.06.2016
Arkiv: 2015/20015-JIR.
Saksansvarlige: Berit J. Kjeldstad, Helge Klungland
Saksbehandlere: Jon Inge Resell, Ken Steberggløkken, Arnulf Omdal

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Studieporteføljeutvikling og faglig integrasjon

Tilråding:

1. Styret ber rektor fremme endelige forslag til endringer i studieporteføljen fra og med studieåret 2017/18 i styremøtet 26.10.2016. Både endringene som krever styrevedtak og øvrige endringer må både tilfredsstille alle gjeldende kvalitetskrav og bidra til å videreutvikle utdanningskvalitet.

2. Styret ber rektor følge opp arbeidet med samkjøring av systemer, rutiner og faglig integrasjon, slik at NTNUs fusjons- og virksomhetsmål om å heve kvaliteteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering kan nås.

3. Styret ber rektor ved studieporteføljesaken i juni 2017 legge fram en treårig plan, der de nye fakultetene konkretiserer og forplikter seg til nevnte fusjons- og virksomhetsmål. Dette også i samsvar med det som NTNU har spilt inn som et av punktene i forslag til innhold i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet.

---

1. Samordning av studieporteføljen

Framtidsrettede studier og innovative læringsformer er en av NTNUs seks hovedprioriteringer i 2016. Et sentralt virksomhetsmål under denne hovedprioriteringen er at *vi skal starte arbeidet med samordning av studieporteføljen* (S-52/15). Dette sammenfaller fullt ut med fusjonsmålenes tilsvarende intensjon om *samordning av studieporteføljen med samarbeid, konsentrasjon og arbeidsdeling som et sentralt grunnlag for dette* (S-02/16).

Det første viktige tiltaket som ble gjort for å kunne få til en reell samordning av studieporteføljen var rektorvedtaket av 10.12.2015 om felles prosedyre for og felles krav til studier ved det fusjonerte NTNU. Denne prosedyren innebærer felles bestillinger og frister, og den er dialogbasert i henhold til NTNUs prinsipper om rammestyring. Rektorvedtaket omfattet *Krav til studier ved NTNU* og *Veiledning for utvikling av studier ved NTNU*. I det samme rektorvedtaket ble det vedtatt at rektor innen utgangen av vårsemesteret 2016 skal vedta *Veiledning for utvikling av studieplaner og emnebeskrivelser ved NTNU* og *Veiledning for periodiske evalueringer av studieprogram ved NTNU.*

Krav til studier med tre veiledninger bygger på nasjonale lover, forskrifter og reglement og er utformet i samsvar med disse. Sentrale nasjonale reglement her er Kunnskapsdepartementets studiekvalitetsforskrift og NOKUTs studietilsynssforskrift. Krav og veiledninger er dynamiske dokumenter som vil justeres av rektor i samsvar med nasjonale reglement. Disse verktøyene er en del av NTNUs felles kvalitetssystem for utdanning som ble vedtatt av styret 09.03.2016 (S-15/16). NTNU

og de andre selvakkrediterende høyere utdanningsinstitusjonene er underlagt de samme kvalitetskrav som andre høyere utdanningsinstitusjoner som må ha NOKUT-akkreditering for enkeltprogram. Følgelig må alle faglige vurderinger, prosedyrer og utarbeidede studieplaner som legges fram i tilknytning til våre akkrediteringsvedtak i NTNUs styre, være av en slik kvalitet og et slikt detaljeringsnivå at de tilfredsstiller et tilsyn fra NOKUT.

Det blir utarbeidet felles rutiner for systemer, tjenester og informasjon for NTNUs samlede studieplanleggingsarbeid. Dette dreier seg blant annet om felles verktøy, prosedyrer og frister i forbindelse med studieplaner og timeplanlegging. Disse prosedyrene og de tilknyttede verktøy er tilpasset våre felles gjeldende prosedyrer for studieporteføljeutvikling. Årshjulene er tilpasset de eksterne, nasjonale prosedyrer og frister som vi må forholde oss til, som for eksempel innmeldinger til Samordna Opptak (SO). Vi må følgelig hele tiden operere med delvis overlappende årshjul med sikte på både det førstkommende og det påfølgende studieår.

Våren 2016 ble det satt i gang egne arbeidsgrupper med mandat til å utrede og komme med innstilling til hvordan emnestørrelse, fellesemner (ex.phil, ex.fac, perspektivemne) og Eksperter i Team skal håndteres ved det fusjonerte NTNU. Disse arbeidsgruppene har i mai 2016 avgitt sine rapporter med anbefalinger. Etter endelig ferdigstilling av alle tre rapportene vil de i høstsemestret 2016 bli sendt på en koordinert høring i organisasjonen, med en høringsfrist etter det kommende årsskiftet. Eventuelle endringer som følger av innstillingene og høringen må vedtas av styret i løpet av vårsemesteret 2017, og kan tidligst implementeres for studieåret 2018/19. Dette fordi at det som blir vedtatt må innarbeides i studieplanleggings- og timeplanleggingsarbeidet som foregår i 2017/18 med sikte på iverksettelse fra og med 2018/19. *Rektor legger følgelig ikke opp til noen realitetsdiskusjon av de tre rapportenes anbefalinger i styret nå, og derfor oppsummeres kun rapportenes hovedanbefalinger her*:

Arbeidsgruppa for emnestørrelse foreslår i praksis fortsatt differensiert emnemodulisering slik det er ved det fusjonerte NTNU i 2016, men det legges opp til ensartet modulisering innenfor spesifikt anførte utdanningsområder. Dersom rektor etter høringen konkluderer med å anbefale overfor styret at vi innenfor en gitt tidsperiode skal gå for en felles modulisering innenfor hele NTNU, vil det innebære en omfattende utfasings- og overgangsfase.

Arbeidsgruppa for ex.phil., ex.fac. og perspektivemne foreslår en ny modell for fellesemner som inneholder ex.phil. på 7,5 studiepoeng og et områdeemne på 7,5 studiepoeng. Ex.phil. foreslås beholdt i sin nåværende form med en mulig utvidelse av antall varianter. Ex. fac. og perspektivemne erstattes av det arbeidsgruppa omtaler som et områdeemne. Områdeemnet baserer seg på at studieprogrammene ordnes i et lite antall studieområder med et klart faglig fellesskap. Det totale omfanget av fellesemnene reduseres fra 22,5 studiepoeng til 15 studiepoeng.

I arbeidsgruppa for Eksperter i team (EiT) foreslår flertallet at EiT innføres for alle campusbaserte masterprogram ut fra en totalvurdering av både faglige og økonomiske konsekvenser ved å innføre/ ikke innføre EiT. Arbeidsgruppa tar til orde for de nødvendige bevilgninger til et pilotprosjekt våren 2017 ved f.eks. NTNU i Gjøvik, for å teste ut både opplæring og gjennomføring av EiT for stor-NTNU. EiT undervises kun i vårsemestret, med planlegging av EiT-landsbyene i det forutgående høstsemestret.

Rektor vil ved høringsrunden vurdere å fremme eventuelle andre løsningsforslag i tillegg til de fra arbeidsgruppene samt invitere høringsinstansene til lansering av mulige alternative løsninger.

Våren 2016 ble det også satt i gang seks prosjektgrupper som ser på faglig integrasjon innen noen sentrale utdanningsområder. Intensjonen med og statusrapport fra disse omtales i notatets del 3.

2. Fakultetenes foreløpige forslag til endringer 2017/18

Det vil ikke vil bli store endringer i studieporteføljen ved opptak i 2017. På grunn av arbeidet med faglig integrasjon ønsker fakultetene å avvente med å gjøre større endringer til fakultetene ser mer helhetlig på porteføljen innenfor den nye fakultets- og instituttstrukturen. Noen justeringer ønsker fakultetene dog å gjøre uavhengig av fusjonen.

Justeringene dreier seg i stor grad om omgjøringer og sammenslåinger. Basert på styrets tilbakemeldinger samt rektors vurderinger og videre dialog med fakultetene vil de endelige endringsforslagene, som ønskes iverksatt fra og med studieåret 2017/18, legges fram for styret 26. oktober 2016. Nærmere faglige vurderinger og studieplan samt eksakte program- og gradsbenevnelser vil da følge med.

2.1 Femårig grunnskolelærerutdanning

Kunnskapsdepartementet har vedtatt omgjøring av grunnskolelærerutdanningene (GLU) fra fireårig studium til femårig mastergradsstudium på 300 studiepoeng fra og med studieåret 2017/18. Etter gjennomført høringsrunde vedtar departementet nasjonal rammeplan i begynnelsen av juni. Nasjonale retningslinjer for læringsutbytte i GLUs enkelte fagkomponenter vil etter planen foreligge fra Universitets- og høgskolerådet (UHR) 15. september 2016. Rektor understreker at NTNU vil være blant landets største tilbydere av GLU, og vil kanskje være den eneste med reell mulighet til å tilby master i alle skolefag. Studietilbudet vil etableres som to separate studieprogram.
Nåværende fireårige GLU vil utfases i henhold til siste opptak til studieåret 2016/17.

Det vil si at NTNU etablerer følgende to nye masterprogram i 2017:

- -femårig grunnskolelærer for 1.-7. trinn, og
- -femårig grunnskolelærer for 5.-10. trinn.

Det legges opp til planlagt oppstart i 2017 for fagretningene norsk, matematikk, engelsk, naturfag, samfunnsfag, KRLE (kristendom, religion, livssyn og etikk), kroppsøving og begynneropplæring. Fra 2018 legges det opp til oppstart av fagretningene musikk og kunst og håndverk.

For GLU 1-7 legges det i utgangspunktet opp til et felles opptak til et studietilbud og med valg av fagretning/studieretning etter oppstart. For GLU 5-10 må opptaket antagelig differensieres mellom minimum to studieretninger med egne søke- og opptaksalternativer (for eksempel norsk og matematikk), dette skyldes føringer i rammeplanen for obligatoriske fellesfag. For GLU 5-10 vil det være mulighet for å skifte studieretning med konsekvens for valg av masterfag etter oppstart. Dette er imidlertid ikke endelig avklart, og må avvente endelig rammeplan og utvikling av studiemodell for studiet ved fakultetet.

For alle de åtte anførte fagretninger med planlagt oppstart i 2017 vil masterfordypningen i realiteten først starte opp i det studenten starter på studiets fjerde studieår, det vil si i 2020 for utdanninger med oppstart i 2017. Like fullt vil det ved høstens akkrediteringsvedtak for alle fagretningene som ønskes iverksatt måtte dokumenteres at kravene til fagmiljø og forskningskobling tilfredsstilles for hele studieløpet, jf. Krav til studier ved NTNU og de tilknyttede veiledninger. I denne sammenheng peker rektor på at NOKUT for å sikre en nasjonal samordning og likebehandling ber om å få tilsendt studieplanen, de faglige vurderingene og akkrediteringsvedtaket i etterkant fra de selvakkrediterende institusjonene.

De to nye femårige masterprogrammene etableres i 2017 innenfor det kommende Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU). Ved flere av fagretningene legges det opp til bidrag fra disiplinmiljøer ved øvrige fakulteter enn vertsfakultetet SU. Nåværende Fakultet for lærer- og

tolkeutdanning (FLT) og de aktuelle fakulteter har inngått intensjonsavtaler om gjensidig samarbeid om masterutdanning i grunnskolelærerutdanningene. Ved omorganiseringen av fakulteter og institutter i NTNU fra 1. januar 2017 vil FLTs forpliktelser etter disse avtalene ivaretas av SU. Tilsvarende vil forpliktelsene fra de samarbeidende fakultetene ivaretas i henhold til den nye fakultetsstrukturen. Ved høstens akkrediteringsvedtak må intensjonsavtalene være gjort om til forpliktende samarbeidsavtaler.

FLT har utarbeidet tilfredsstillende dokumentasjon og utfylling i henhold til Krav til studier ved NTNU og Veiledning for opprettelse av studier. Ved det endelige akkrediteringsvedtaket i høst vil utfyllingen i henhold til Veiledningen for opprettelse av studier oppdateres og tilfredsstillende dokumentasjon i henhold til Veiledning for utvikling av studieplaner og emnebeskrivelser vil da også måtte foreligge.

2.2 Toårig internasjonalt masterprogram i elektronikk

Det toårige masterprogrammet i elektronikk ved nåværende Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk foreslås lagt ned, og erstattet av et nytt toårig internasjonalt master-program Electronic Systems, ved kommende Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk. Det nye internasjonale masterprogrammet vil ha tilsvarende innhold som det nåværende norske toårige teknologiprogrammet i elektronikk som bygger på treårig bachelor i ingeniørfag, og der studentene fortsatt skal kunne velge mellom ulike spesialiseringer som blant annet design av digitale systemer, signalbehandling og kommunikasjon samt akustikk. Intensjonen er i tråd med fakultetets og NTNUs strategi med sikte på økt internasjonal rekruttering. Rektor legger vekt på at omleggingen også er hensiktsmessig med tanke på samarbeidet med Technische Universität Berlin (TU-Berlin) om Dual/Double Degree (DD). TU-Berlin og NTNU har et strategisk samarbeid, der en blant annet har intensjon som DD-samarbeid på masternivå innenfor områdene elektronikk, energi og entreprenørskap. Der det er adekvate tilstøtende toårige internasjonale masterprogram ved begge institusjonene fra før, behøves det ikke å etableres noe nytt program for DD-samarbeid.

2.3 Erasmus Mundus Master´s Program in Industrial Ecology – toårig fellesgradprogram

Rektor godkjente i februar 2016 NTNUs deltakelse i en konsortiesøknad om opprettelse av Erasmus Mundus-programmet MIND (Erasmus Mundus Master's programme in Industrial Ecology) med sikte på opprettelse fra 2017. Årets søknadsrunde ventes avgjort ultimo juni/primo juli. NTNU og de øvrige konsortiepartnerne er forpliktet til å iverksette fellesgradprogrammet dersom konsortiesøknaden innvilges. Konsortiets samarbeidspartnere er foruten NTNU ved IVT-fakultetet;
Universität Graz, Østerrike, som er konsortiets koordinatorinstitusjon. Videre partnerinstitusjoner er Chalmers Tekniska Høgskola, Sverige, og Technische Universiteit Delft, Nederland, samt Universiteit Leiden, Nederland. Dessuten de assosierte partnerinstitusjonene Waseda University, Japan, Asian Institute of Technology, Thailand, Rochester Institute of Technology, USA, og Curtin University, Australia. Dersom konsortiesøknaden blir innvilget kommer rektor nærmere tilbake til dette studietilbudet som en del av styresaken om endelige porteføljeendringer i oktober.

Rektor legger vekt på at MIND-programmet vil være tett knyttet opp til to av NTNUs sentrale satsings-områder for tverrfaglig forsking i perioden 2014-2024. Det vil si de to TSO-ene Energi og Bærekraftig samfunnsutvikling, der industriell økologi er et sentralt område for tverrfaglig forsking og utdanning innenfor miljø- og bærekraftighetsanalyser samt bærekraftige forretningsmodeller. Rektor peker også på den generelle intensjonen om kobling mellom tiltak innenfor EUs parallelle forskningsprogram Horisont 2020 og utdanningsprogrammet Erasmus+ 2020.

2.4 Årsstudium i fransk – Caën

Som et samarbeid mellom Senter for internasjonalisering av høgre utdanning (SiU), Universitetet i Oslo (UiO) og Office Franco-Norwegian d´Echanges et de Cooperation (OFNEC) ved Fransk-norsk senter for utveksling og samarbeid gis et årsstudium i fransk ved OFNEC som er en del av Universitetet i

Caën Basse-Normandie, Frankrike. Årsstudiet var i utgangspunktet et videreutdanningstilbud i fransk for lærere, men rekrutterer nå bredere. SiU er kurssekretariat for årsstudiet i fransk før avreise til Caën og har ansvaret for å gi generell informasjon om kurset, gi tilgang til søknad og administrere søknadsbehandlingen. Fram til nå har studiet vært registrert hos UiO som har hatt det overordnete faglige ansvaret for årsstudiet, hvilket blant annet innebærer at det er UiO som har tildelt studiepoengene (60 sp/ECTS) og har det faglige kvalitetssikringsansvaret. Etter avtale mellom SiU, UiO og UiB ønsker HF ved NTNU nå å overta dette ansvaret fra og med studieåret 2017/18.

Rektor konstaterer at der fortsatt ikke foreligger noen reell nasjonal arbeidsdeling hva gjelder språkfagene. Forslaget om å legge dette årsstudiet til NTNU framholdes som et ledd i det som benevnes «fransk nord for Dovre». Det pekes i denne sammenheng på at franskfaget blir styrket med én fast stilling. Rektor ser positivt på at dette årsstudiet kan få betydning som et tilbud innen lektor-utdanningen i språk. Det framholdes også at fusjonen med HiST har resultert i dialog med GLU 5-10 som etterspør studietilbud i fransk for sine studenter. Det skisseres her et mulig tilbud tilbud på 30 sp (1/2-årsenhet) som kan utvides til 60 sp (årsenhet) og som samlet gir undervisningskompetanse i fransk på ungdomsskolen. Årsstudiet i Caën er lagt opp slik at dette kan gjennomføres og utvikles til et tilbud rettet mot GLU 5-10. Til sist anføres det at en legger vekt på at årskurset kan være et ledd i å styrke internasjonalisering av studiene på HF. Antall utreisende studenter er i dag lite innenfor HFs utdanninger - også innen fremmedspråkene. Oppsummert kan det konstateres en økende interesse og søkning for dette årsstudiet og at studentene gir gode tilbakemeldinger. Det er også positivt at en økende andel av studentene er ordinære studenter, altså ikke bare lærere eller lærerstudenter. Nærmere avklaringer vil bli foretatt fram mot styrebehandlingen i oktober 2016.

2.5 Sammenslåing av masterprogram ved NTNU i Ålesund

Avdeling for maritim teknologi og operasjoner (AMO) ved NTNU i Ålesund har to teknologiske mastergrader rettet mot maritim industri; Produkt- og systemdesign og Skipsdesign. Begge tilbys både som et erfaringsbasert masterprogram på 90 studiepoeng og et disiplinbasert masterprogram på 120 studiepoeng. Avdeling for ingeniør og realfag (AIR) har en disiplinbasert mastergrad i Visualisering og simulering. Studiene kan både tas på fulltid og deltid. Deltidsstudier er tilpasset ansatte i regionalt næringsliv som kombinerer studier og arbeid. Den erfaringsbaserte mastergraden er basert på emnene i disiplinbasert mastergrad. Studiene har mange felles emner, og det foreslås å slå de sammen til en mastergrad, men med tre studieretninger. En studieretning i Skipsdesign, en studieretning i Produkt- og systemdesign og en studieretning i Visualisering og simulering. Studietilbud av ulike omfang må uansett tilbys som separate studieprogram. Implementeringen vil skje innenfor de nye fakultetsstrukturene, og rektor vil eventuelt komme nærmere tilbake til dette i styremøtet i oktober.

2.6 Helselederskole

NTNU i Ålesund ved Avdeling for Helsefag lanserer et interessant forslag om en modulbasert ettårig videreutdanning (på 60 studiepoeng) benevnt helselederskole fra 2017/18, der det legges opp til at to av fire moduler tilbys ved NTNU Ålesund og to ved NTNU i Trondheim og eventuelt ved NTNU i Gjøvik. Rektor har konkludert med at dette forslaget må utredes videre med sikte på de nødvendige ledelsesforankringer fra alle involverte samt vurderes nærmere i forhold til våre samlede videreutdanningstilbud innenfor både helse og økonomi/ledelse, og at den mulige oppstarten innen det kommende Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH) eventuelt ikke bør skje før studieåret 2018/19.

2.7 Erfaringsbasert masterprogram i skolefag og lærerprofesjon

Rektor ble i styremøtet 22. oktober 2015 (S-37/15) gitt fullmakt til å opprette erfaringsbasert masterprogram i skolefag og lærerprofesjon på 90 studiepoeng etter videre konferanse med de involverte fakultet, med SVT som vertsfakultet, og daværende HIST ved FLT. Det er fortsatt behov for en del avklaringer i tilknytning til dette, og rektor vil komme tilbake til dette ved styremøtet i oktober

2016. En eventuell opprettelse fra og med studieåret 2017/18 eller eventuelt fra og med 2018/19 vil skje innenfor det fra 01.01.2017 kommende Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU).

2.8 Diverse omlegginger og mulige sammenslåinger

Det er også en del øvrige omlegginger og eventuelle sammenslåinger under vurdering som vil kunne medføre reduksjon i antallet årstudier og studieprogram fra og med studieåret 2017/18, og disse vil rektor etter nærmere avklaringer komme tilbake til ved styrebehandlingen i oktober 2016.

3. Langsiktig utvikling og faglig integrasjon

3.1 De viktigste utviklingstrekk innenfor fakultetenes eksisterende og planlagte portefølje

Studieportføljen vurderes mye sterkere enn tidligere sett i forhold til arbeidslivsrelevans, samfunnsbehov og det å sikre god kvalitet i lærings- og fagmiljø. Det jobbes for å utvikle mer generiske studieprogram innen både bachelorgrader og mastergrader. Det er viktig å sikre god kvalitet innen de mindre studieprogrammene, slik at NTNU fortsatt kan levere gode studietilbud i bredden med forskningsbasert undervisning. Det er vesentlig å forsterke profileringen av studietilbudet. Helseområdet satser på tettere dialog om innhold i studieprogrammene med eksterne representanter fra praksisfeltet, og det fokuseres på å styrke studentenes tverrprofesjonelle samhandlingskompetanse. Teknologimiljøene ved alle campi peker på viktigheten av å jobbe aktivt for tett kontakt med det regionale næringslivet. Det ligger også stort potensial i å videreutvikle EVU og legge grunnlag for bærekraftig vekst innenfor EVU.

Det framholdes fra alle fakultetene at det er et fokus på å utnytte potensialet i å samordne studieporteføljen. En slik samordning kan gjennomføres på flere nivå med reell sammenslåing av studieprogram, samordning av studieprogramledelse og samordning helt ned til emneporteføljen. Det er et ønske om å tilrettelegge for at studenter kan ta emner på tvers av campus. Mer fleksible undervisningsmetoder muliggjør også samordning av store emner som per i dag har tilnærmet like versjoner i alle tre studiebyene. Det jobbes aktivt med flere prosjekter angående innovative undervisnings- og læringsformer.

Samordning av studieporteføljen skjer også ved at beslektede studieprogram har felles studieprogramråd. Ved fakultetenes planer for de kommende års periodiske evalereringer av studieprogram vil flere studieprogramevalueringer skje grupperingsvis. Disse evalueringene vil også kunne avstedkomme mer samordning og endringer i studieporteføljen.

3.2 Faglig integrasjon

Som meldt i O-sak 6/16 til styremøtet 15.02.16 nedsettes det arbeidsgrupper som skal utrede og gi tilrådinger om et samordnet og helhetlig studietilbud innen helse, IKT, lærer/lektor, naturvitenskap, teknologi og økonomi/ledelse. Gruppene arbeider i prosjektmodus i 2016. Hvordan arbeidet organiseres videre avklares etter at ny fakultetsledelse er på plass i januar 2017. Det kan være naturlig at flere av arbeidsgruppene da blir ledet av fakultetene.

3.2.1 Ambisjonen

Det kortsiktige perspektivet med arbeidet er å identifisere områder der fusjonsresultater viser seg raskt. Gruppenes arbeid skal i et lengre perspektiv bidra til å legge grunnen for en studieporteføljе-politikk ved NTNU. Gruppene skal

- Beskrive ambisjon for sitt utdanningsområde
- Beskrive helheten i dagens studieportefølje, vurdere relevans og tilrå et samlet, samordnet og samfunnsrelevant utdanningstilbud
- Tilrå en hensiktsmessig organisering av master- og EVU-tilbud

- Identifisere eksisterende studieprogram som kan tilrettelegges for internasjonal rekruttering og være tilpasset et internasjonalt arbeidsmarked
- Bidra til prosesser som fører til synergier mellom parallelle studieprogram.

Gruppene er i god gang med å utvikle ambisjoner for sine utdanningsområder. Sentralt element vil være NTNUs rolle som utdanningsaktør i en nasjonal og internasjonal kontekst og universitetets markedsposisjon på EVU-området. Enkelte grupper tar sikte på å nyansere ambisjoner for regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Det er også ønske om å dekke opp flere sider av studentperspektivet i målbildene, blant annet fleksibilitet.

De fleste gruppene har nedsatt undergrupper for å identifisere og samordne parallelle og beslektede studieprogram, mastergradsportefølje, m.m. For noen av utdanningsområdene må det gjøres et omfattende arbeid for å få et godt helhetsbilde. Sannsynligvis sikter gruppene mot porteføljeendringer fra og med studieåret 2018/2019. Samordningen av parallelle studieprogram gir betydelige muligheter for synergier i form av styrket kompetanseutnyttelse og ressurseffektivisering.

3.2.2 Kort status fra gruppenes arbeid

3.2.2.1 IKT: Gruppen har beskrevet helheten i dagens omfattende studieportefølje, og har videre etablert en ambisiøs, felles ambisjon for området. Ambisjonen er framtidsrettet, har faglig fokus på flere nivå, dekker studentperspektivene fra flere innfallsvinkler, reflekterer fusjonen mellom fire ulike institusjoner og sikrer den nødvendige fleksibilitet i studieporteføljen.

Betydningen av at gruppen skal gi tilråding om et samlet, samordnet og samfunnsrelevant utdanningstilbud med avdekking og innarbeiding av reelle synergieffekter/samordningseffekter har sunket inn. På EVU-området er det utfordringer og muligheter, og her er det ulike initiativ som bør koordineres nærmere og flere ideer som skal videreutvikles. På masterområdet er utfordringene mindre, her synes det som mye er i ordnede former.

3.2.2.2 Teknologi: Gruppen melder at området er preget av mange ulike studietilbud, fra årsstudier til integrerte, 5-årige masterprogrammer, og et stort antall studieprogrammer, både nasjonale og internasjonale. Det vil være en krevende, men nødvendig ambisjon å få strømlinjeformet studieplan-porteføljen samtidig som man i tilstrekkelig grad ivaretar regionale hensyn. Også her er det et betydelig antall parallelle studieløp.

3.2.2.3 Naturfag: Gruppen viser til de naturvitenskaplige fagmiljøenes særskilte rolle som emne-leverandør til et stort antall studieprogram og programgrupper, spesielt ved «gamle» NTNU og HiST. Ved tidligere HiG og HiÅ har organiseringen av undervisningen i mindre grad vært disiplinbasert. Gruppen vil vurdere disse sidene, men vil vektlegge et eksternt perspektiv i sin gjennomgang av studieporteføljen.

3.2.2.4 Lærer/lektor: Hovedtema nå er å møte overgangen til grunnskolelærerutdanningen (GLU) fra 4-årig studium til 5-årig master i 2017, jf. pkt. 2.1. Det er dialog mellom Fakultet for lærer- og tolkeutdanning (FLT) og NTNUs disiplinfaglige miljøer med tanke på et langsiktig samarbeid om mastertilbud for GLU. Ved å gi et bredt tilbud av fagfordypninger på alle 3 utdanningsnivåer vil NTNU fremstå som svært attraktivt lærested for utdanningssøkere og studenter. Allerede er NTNU godt skodd ved at både FLT og Program for lærerutdanning har en rekke mastertilbud innrettet mot GLU.

3.2.2.5 Helse: NTNU tilbyr en svært omfattende portefølje av studieprogram og videreutdanninger innenfor et bredt spekter av helsefaglige profesjons- og disiplinfag. I årene fremover bør det være mulig å redusere antall studieprogram. Dette gjelder særlig der det er parallelle studieprogram som tilbys ved

to eller tre studiesteder, og der det er beslektede studieprogram (primært på masternivå). Nærmere 10 undergrupper er i aktivitet med ulike prosjekter knyttet til en mer framtidsrettet og samordnet studieportefølje.

3.2.2.6 Økonomi/ledelse: Gruppens foreløpige vurdering er at NTNU har en tidsriktig, relevant og attraktiv portefølje av grunnutdanninger. Fram mot neste års studieporteføljeprosess er ambisjonen at det kommer på plass et felles program for bachelorstudiet i økonomi og administrasjon med flere studieretninger. Dette vil bygge på de 90 studiepoengene som det nasjonale rådet innen øk./adm.-utdanningene har definert som studiekjerne gjennom sin rådgivende studieplan.

3.2.3 Nasjonale rammeplaner og institusjonell profilering av studier

Mange bachelorutdanninger er regulert gjennom nasjonale rammeplaner. I første rekke gjelder dette lærer, ingeniør og helse- og sosialfag. Rammeplanene er fastsatt av Kunnskapsdepartementet i perioden 2003-2016. Den opprinnelige hensikten med nasjonale rammeplaner var å standardisere utdanningstilbud, sikre kvalitet og forenkle godkjenningsprosedyrer i samband med yrkes-autorisasjon, innpassing og godkjenning av utenlandske studier. Jfr. KDs planoversikt her.

Ordningen med rammeplaner er i utgangspunktet et godt grep for å sikre en grunnleggende harmonisering av faginnhold for tilsvarende utdanninger i universitets- og høyskolesektoren. Samtidig gir rammeplanene lavere frihetsgrad for institusjonell profilering. Arbeidet som våre seks grupper gjør med å finne plass til fellesemner vil bidra til å avklare mulighetene som rammeplanene gir for institusjonell signatur i studiene.

4. Avslutning

NTNU følger opp utvikling av studieporteføljen i 2017 ved at *Ett NTNU* er lansert som en av hoved-prioriteringene for 2017 (S-22/16). På grunn av kravene til kvalitet i form av faglige vurderinger og forankringer samt innarbeidelse i studieplaner m.v. så er det nødvendigvis lange sykluser ved store endringer i studieporteføljen.

For å følge opp denne hovedprioriteringen om *Ett NTNU* er et av de lanserte underliggende virksomhetsmålene for 2017 at vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering. Det andre lanserte virksomhetsmålet for 2017, å implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi, henger naturlig nok nært sammen med dette. Tilsvarende gjør det tredje lanserte virksomhetsmålet, å forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser.

Alt dette bygger opp under de sektormål som Kunnskapsdepartementet har satt om høy kvalitet i utdanning og forskning (KDs sektormål 1) og effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem (KDs sektormål 2). Sektormålene vil aktualisere seg ytterligere gitt de kommende strammere rammer som UH-sektoren kan forvente seg i årene framover.

NTNU tar sikte på å fokusere på våre virksomhetsmål også i vår kommende utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet, der NTNU skal være en av pilotinstitusjonene. *«Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering»*, er derfor meldt inn som et av de fem målene i forslaget til innhold i utviklingsavtalen mellom Kunnskapsdepartementet og NTNU.

Vedlegg:

-Samlet framstilling av studieporteføljen ved NTNU studieåret 2017/18.

NTNU

Kunnskap for en bedre verden

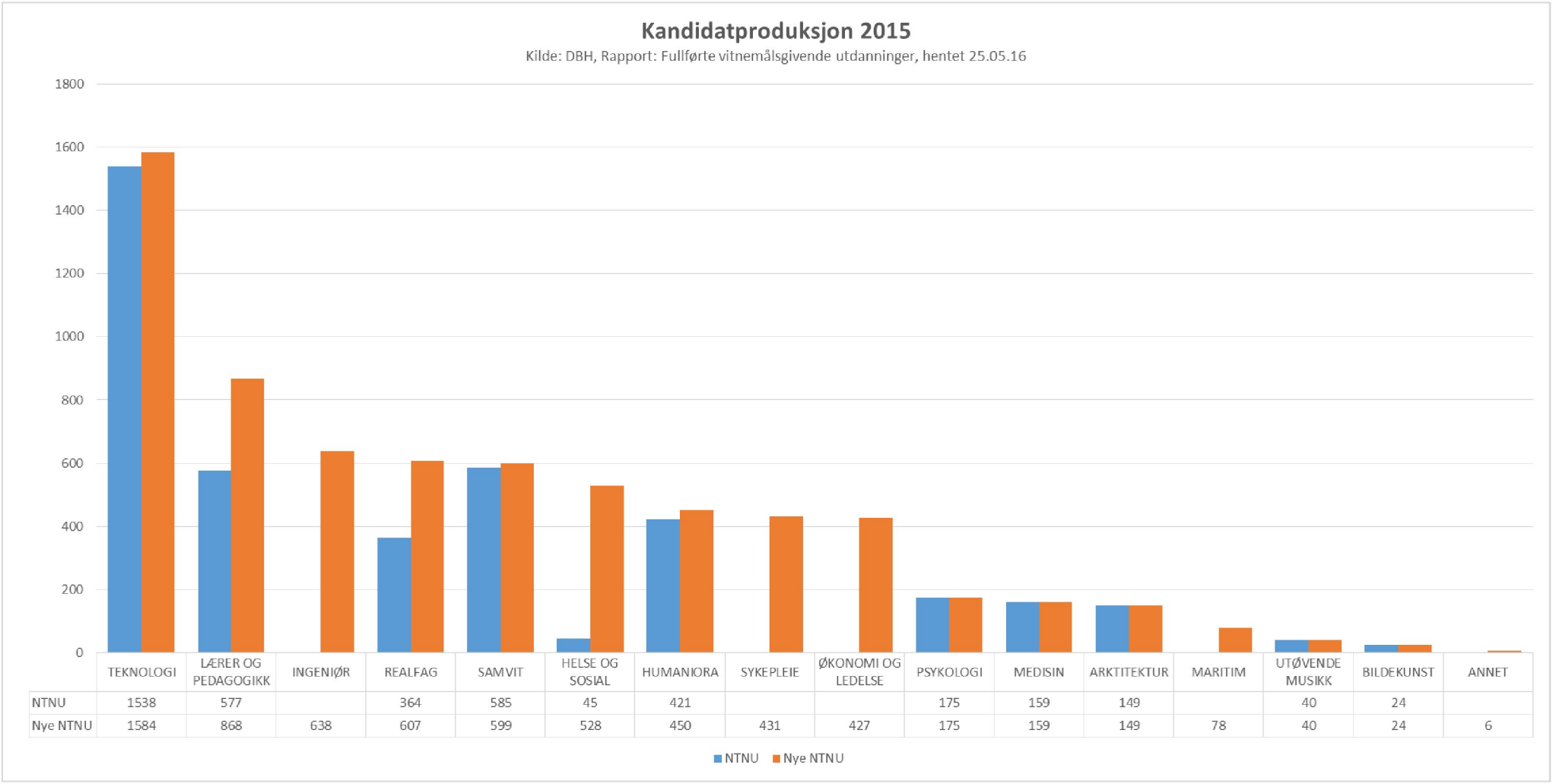
Studieporteføljen ved NTNU studieåret 2017/18

Status juni 2016

Ken Stebergløkken

Kandidatproduksjon for NTNU høst 2015

Oversikten viser kandidatproduksjon for NTNU før og etter fusjonen. Det vil si tall for gamle NTNU og med NTNU inklusive fusjonsinstitusjonene. Kategoriene er utledet fra studiumkodene som er registret i DBH. Med studiumkode menes fagområdet som et gitt studieprogram eller kandidatbenevnelse er tilknyttet. Det er disse studiumkodene som kan gi grunnlag for en nasjonal sammenligning. For å kunne gi en lesbar oversikt er enkelte av disse DBH-studiumene slått sammen. Forklaring på hva som inngår i de ulike står nedenfor. (Kilde DBH, hentet 25.05.16)



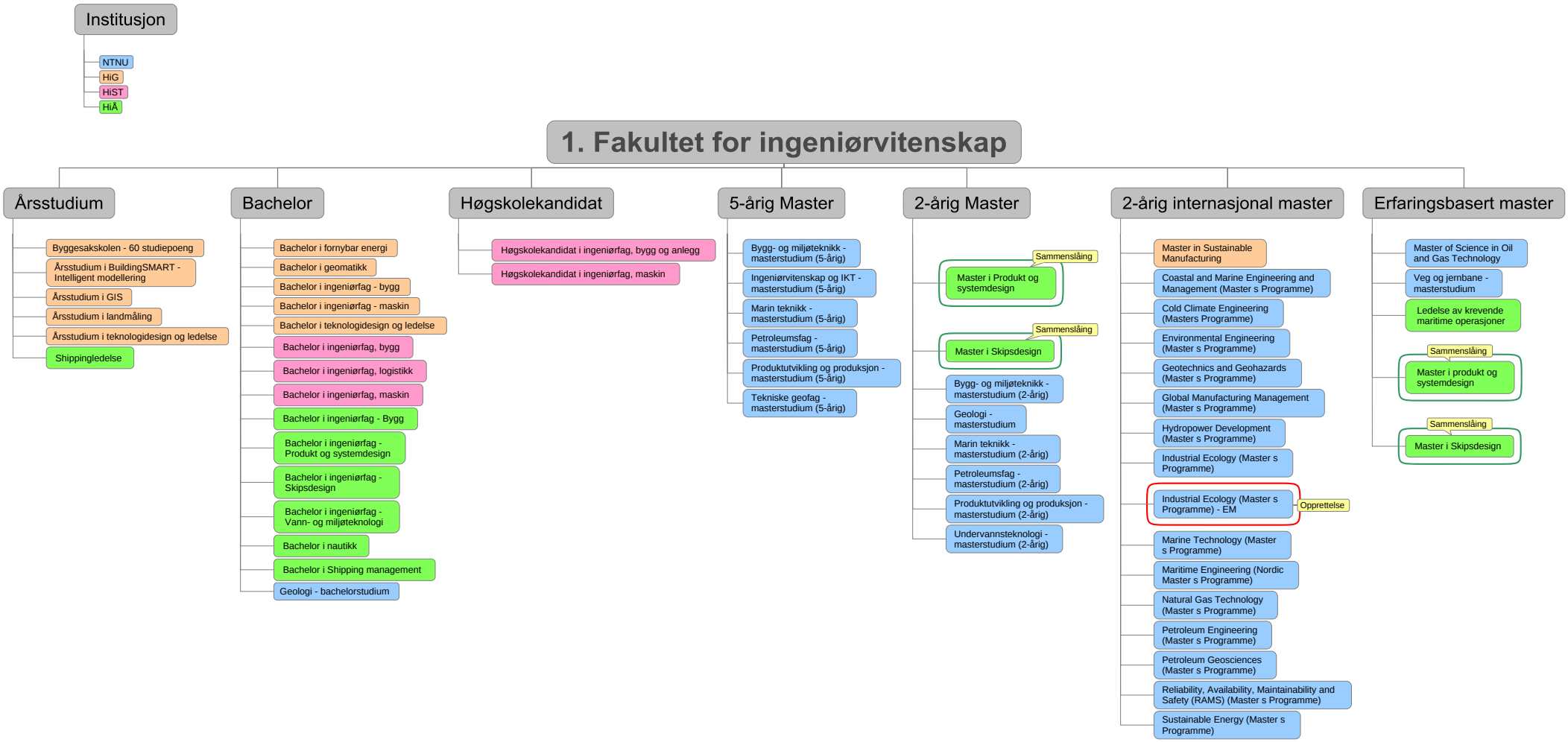
	TEKNOLOGI	LÆRER OG PEDAGOGIKK	INGENIØR	REALFAG	SAMVIT	HELSE OG SOSIAL	HUMANIORA	SYKEPLEIE	ØKONOMI OG LEDELSE	PSYKOLOGI	MEDISIN	ARKTITEKTUR	MARITIM	UTØVENDE MUSIKK	BILDEKUNST	ANNET
NTNU	1538	577		364	585	45	421			175	159	149		40	24	
Nye NTNU	1584	868	638	607	599	528	450	431	427	175	159	149	78	40	24	6

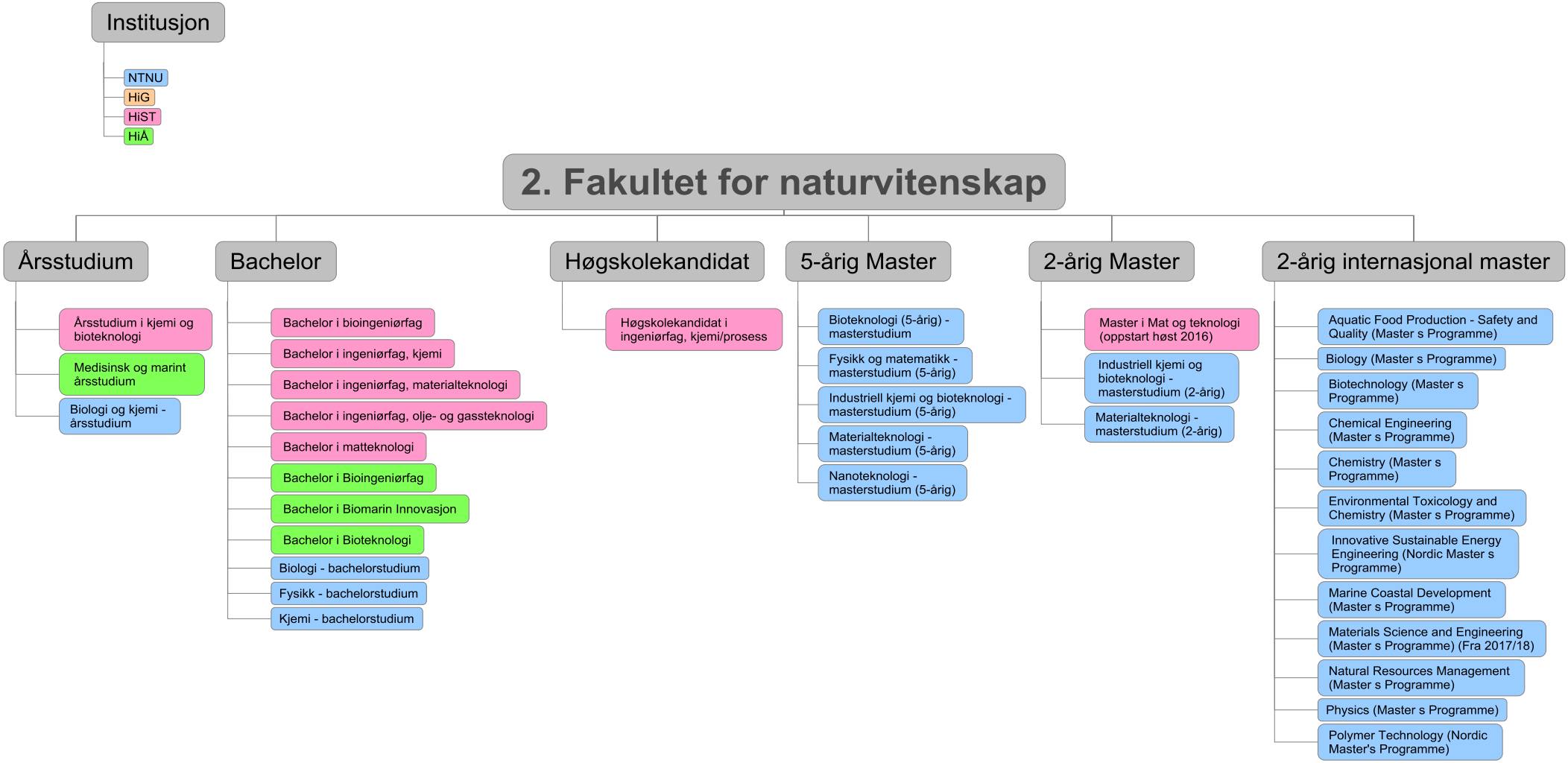
Kategorier	DBH Studiumkode	Forklaring
ANNET	ANNET	Programmer som ikke passer i noen av de nevnte kategoriene ovenfor
ARKTITEKTUR	ARKITEKTUR	Arkitektur
BILDEKUNST	BILDEKUNST	Kunstutdanning
HELSE OG SOSIAL	AUD	Audiografutdanning (kun den 3-årige audiografutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	BAR	Barnevernutdanning (kun den 3-årige barnevernutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	ERG	Ergoterapiutdanning (kun den 3-årige ergoterapiutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	FARMASI	Farmasi
HELSE OG SOSIAL	FYS	Fysioterapiutdanning (kun den 3-årige fysioterapiutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	HELSEFAG	Helsefaglige utdanninger
HELSE OG SOSIAL	RAD	Radiografutdanning (kun den 3-årige radiografutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	SOS	Sosionomutdanning (kun den 3-årige sosionomutdanningen)
HELSE OG SOSIAL	VER	Vernepleierutdanning (kun den 3-årige vernepleierutdanningen)
HUMANIORA	HUMAN	Historisk-filosofiske fag
INGENIØR	ING	Ingeniørutdanning (2-årig og 3-årig ingeniørutdanning)
LÆRER OG PEDAGOGIKK	ALU	Allmennlærerutdanning (kun den 3 eller 4-årige allmennlærerutdanningen)
LÆRER OG PEDAGOGIKK	DOV	Døvetolkutdanning
LÆRER OG PEDAGOGIKK	GLU1-7	Grunnskolelærerutdanning 1-7 trinn (kun den 4-årige grunnskolelærerutdanningen)
LÆRER OG PEDAGOGIKK	GLU5-10	Grunnskolelærerutdanning 5-10 trinn (kun den 4-årige grunnskolelærerutdanningen)
LÆRER OG PEDAGOGIKK	INTMASTER	Integrerte 4. og 5-årige masterprogram i lærerutdanning
LÆRER OG PEDAGOGIKK	PRAKTPED	Praktisk-pedagogisk utdanning
LÆRER OG PEDAGOGIKK	UVFAG	Pedagogiske fag
LÆRER OG PEDAGOGIKK	YRKESFAG	Yrkesfaglærerutdanning (kun den 3-årige yrkesfaglærerutdanningen)
MARITIM	FISKERIFAG	Fiskerifag
MARITIM	MAR	Maritim utdanning (nautikk/maskinteknisk drift)
MEDISIN	MEDISIN	Medisin
PSYKOLOGI	PSYKOLOGI	Psykologi
REALFAG	REALFAG	Matematisk-naturvitenskapelige fag/informatikk
REALFAG	BIO	Bioingeniørutdanning (kun den 3-årige bioingeniørutdanningen)
SAMVIT	SAMVIT	Samfunnsvitenskapelige fag
SYKEPLEIE	SYK	Sykepleierutdanning (kun den 3-årige sykepleierutdanningen)
TEKNOLOGI	TEKNOLOGI	Teknologi
UTØVENDE MUSIKK	MUSIKK	Utøvende musikkutdanning
ØKONOMI OG LEDELSE	ØA	Økonomisk-administrativ utdanning

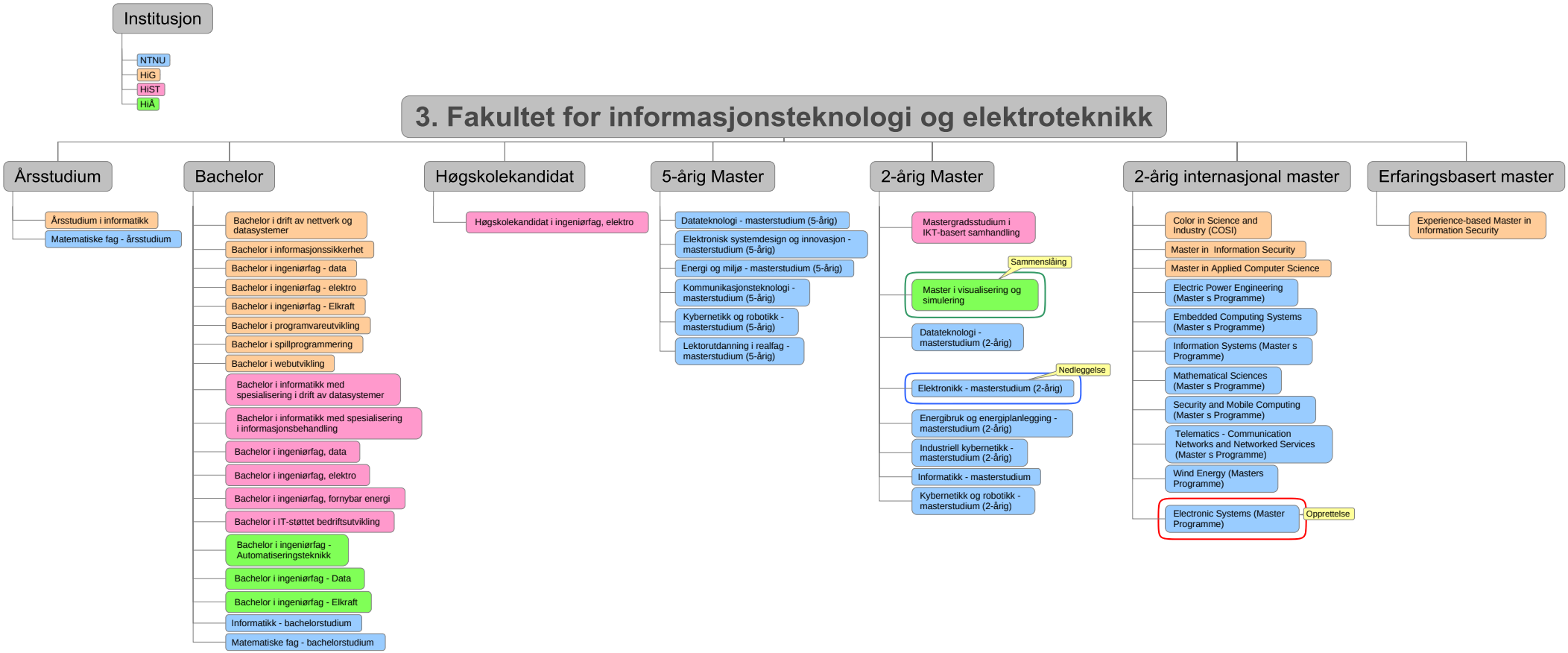
Om oversikten

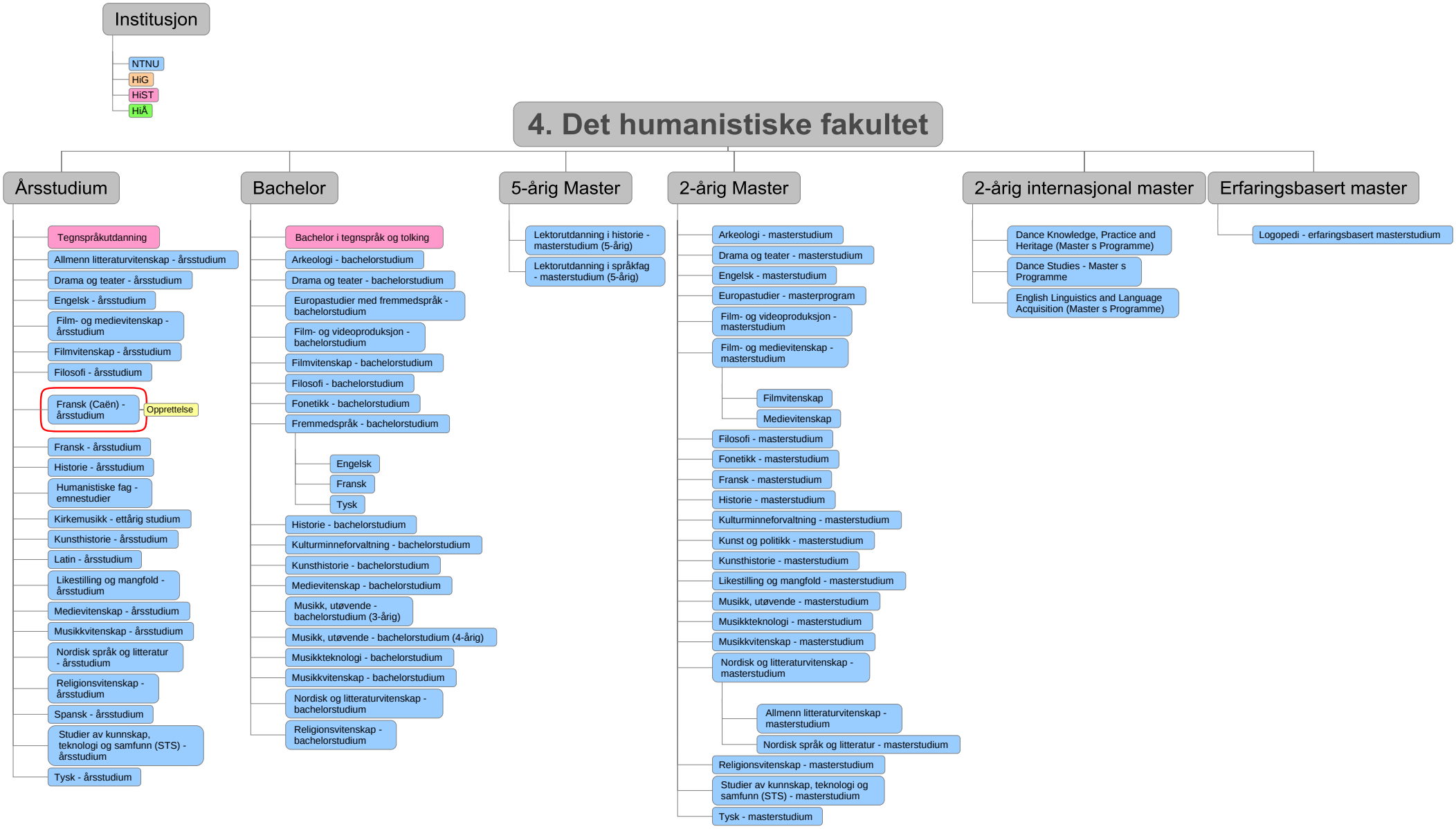
NTNU er nå i en prosess med både faglig organisering og faglig integrasjon. Disse prosessene er momenter som vil påvirke studieporteføljen. Dette handler om både plassering, endringer, definisjoner m.m. Denne oversikten er laget med bakgrunn i styrets vedtak om faglig organisering 15.02.16, med påfølgende rektorvedtak om plassering av enkelte studieprogram. Vi er også i dialog med fakultetene for å få en komplett gjennomgang og oversikt over alle studietilbud NTNU vil ha.

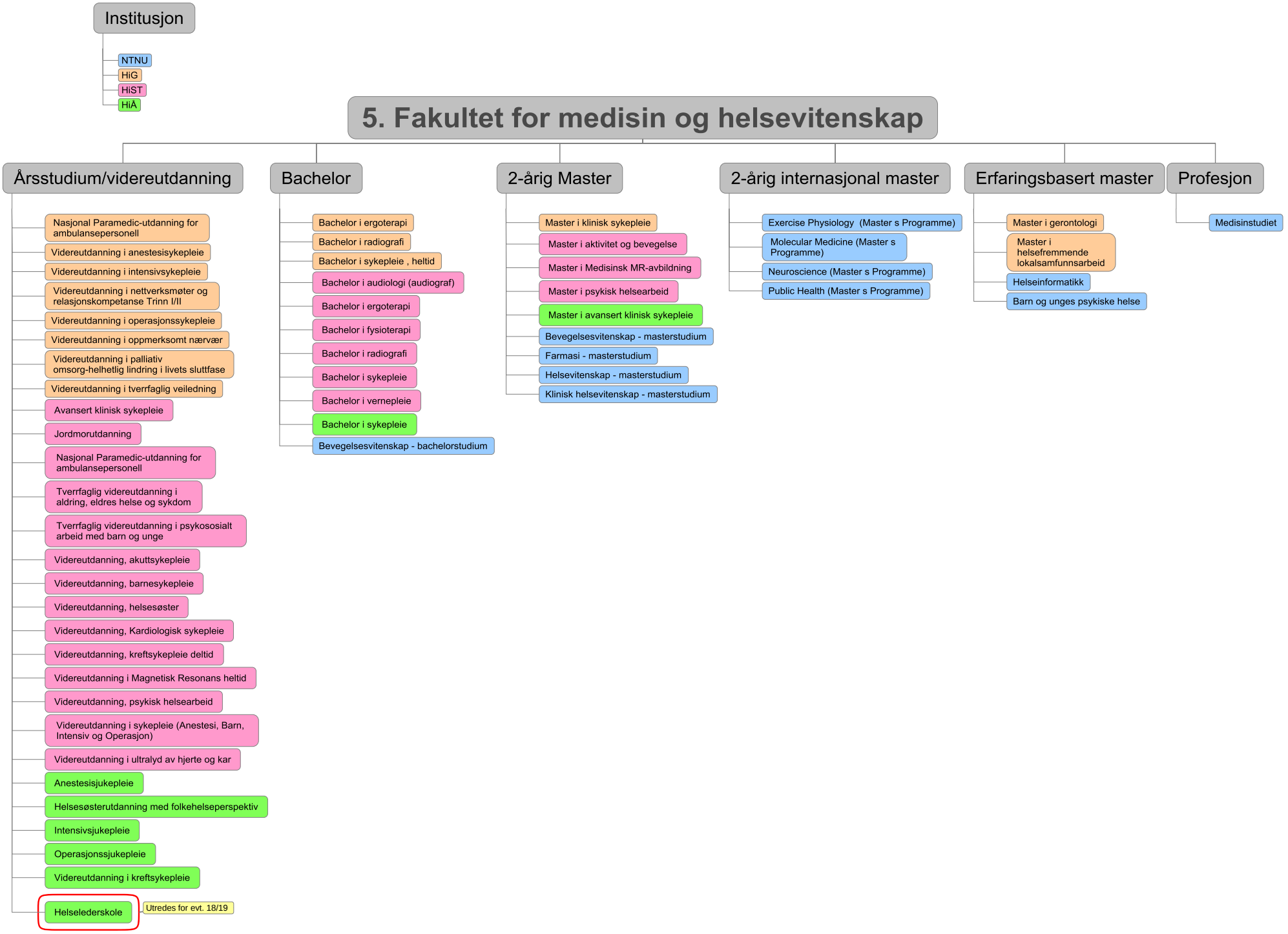
I oversikten er det utelatt Phd. og varianter av ordinære studieprogram som f.eks. deltid, fleksible, y-vei, nettbasert o.l. Det er begrenset til studietilbud fra 60 studiepoeng og oppover. Enkeltkurs innen etter- og videreutdanning samt forkurs, sommerkurs o.l. er ikke med i denne oversikten. Det vil dermed være noe større omfang i antall studieprogram enn det som framkommer her. Vi har også sortert årsstudium og videreutdanninger sammen. Dette er på grunn av at det her kan være glidende grenseoppganger. Vi vil komme tilbake med en mer komplett oversikt ved styresaken om studieporteføljeutvikling i oktober.

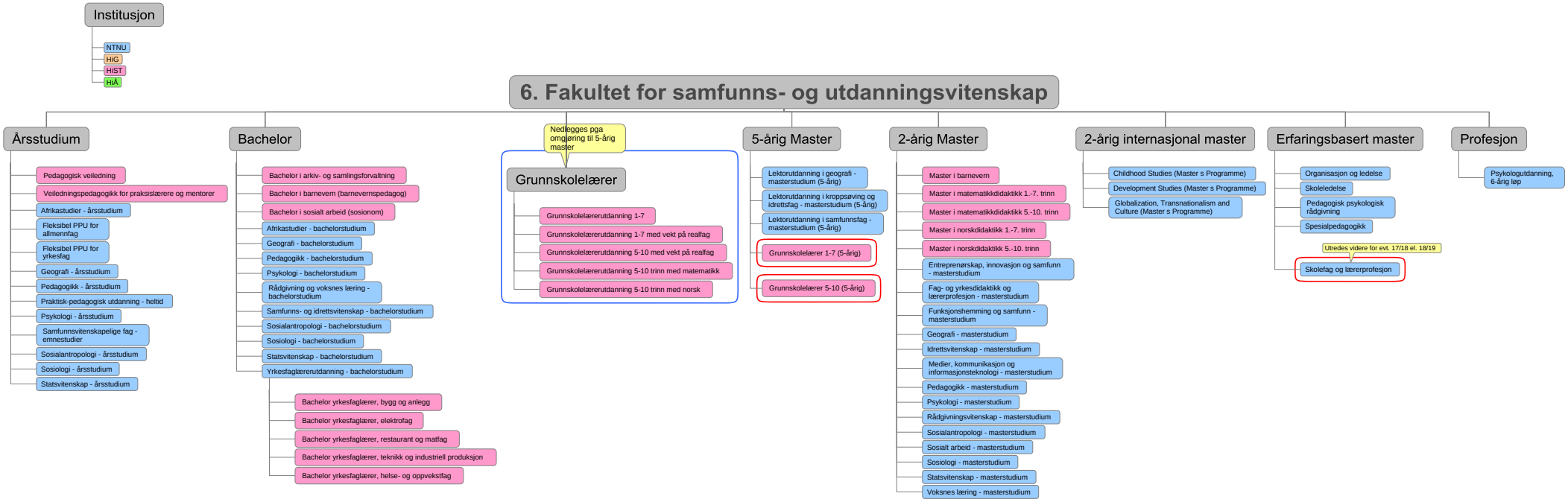

Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
1. Fakultet for ingeniørvitenskap
Årsstudium
Byggesakskolen - 60 studiepoeng
Årsstudium i BuildingSMART - Intelligent modellering
Årsstudium i GIS
Årsstudium i landmåling
Årsstudium i teknologidesign og ledelse
Shippingledelse
Bachelor
Bachelor i fornybar energi
Bachelor i geomatikk
Bachelor i ingeniørfag - bygg
Bachelor i ingeniørfag - maskin
Bachelor i teknologidesign og ledelse
Bachelor i ingeniørfag, bygg
Bachelor i ingeniørfag, logistikk
Bachelor i ingeniørfag, maskin
Bachelor i ingeniørfag - Bygg
Bachelor i ingeniørfag - Produkt og systemdesign
Bachelor i ingeniørfag - Skipsdesign
Bachelor i ingeniørfag - Vann- og miljøteknologi
Bachelor i nautikk
Bachelor i Shipping management
Geologi - bachelorstudium
Høgskolekandidat
Høgskolekandidat i ingeniørfag, bygg og anlegg
Høgskolekandidat i ingeniørfag, maskin
5-årig Master
Bygg- og miljøteknikk - masterstudium (5-årig)
Ingeniørvitenskap og IKT - masterstudium (5-årig)
Marin teknikk - masterstudium (5-årig)
Petroleumsfag - masterstudium (5-årig)
Produktutvikling og produksjon - masterstudium (5-årig)
Tekniske geofag - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Sammenslåing
Master i Produkt og systemdesign
Sammenslåing
Master i Skipsdesign
Bygg- og miljøteknikk - masterstudium (2-årig)
Geologi - masterstudium
Marin teknikk - masterstudium (2-årig)
Petroleumsfag - masterstudium (2-årig)
Produktutvikling og produksjon - masterstudium (2-årig)
Undervannsteknologi - masterstudium (2-årig)
2-årig internasjonal master
Master in Sustainable Manufacturing
Coastal and Marine Engineering and Management (Master s Programme)
Cold Climate Engineering (Masters Programme)
Environmental Engineering (Master s Programme)
Geotechnics and Geohazards (Master s Programme)
Global Manufacturing Management (Master s Programme)
Hydropower Development (Master s Programme)
Industrial Ecology (Master s Programme)
Industrial Ecology (Master s Programme) - EM
Opprettelse
Marine Technology (Master s Programme)
Maritime Engineering (Nordic Master s Programme)
Natural Gas Technology (Master s Programme)
Petroleum Engineering (Master s Programme)
Petroleum Geosciences (Master s Programme)
Reliability, Availability, Maintainability and Safety (RAMS) (Master s Programme)
Sustainable Energy (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Master of Science in Oil and Gas Technology
Veg og jernbane - masterstudium
Ledelse av krevende maritime operasjoner
Sammenslåing
Master i produkt og systemdesign
Sammenslåing
Master i Skipsdesign

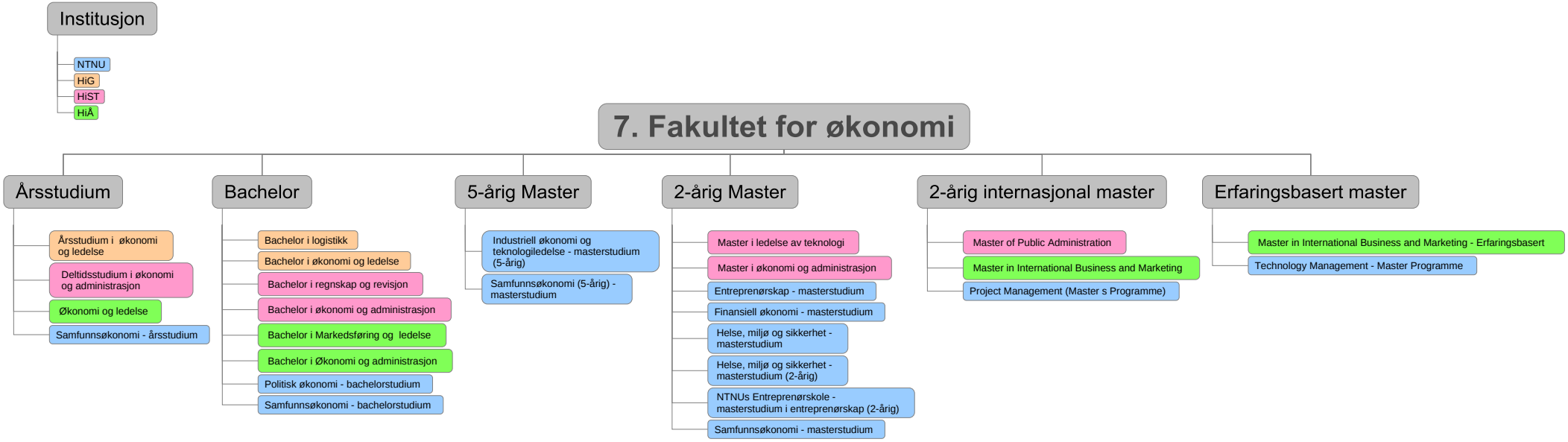

Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
2. Fakultet for naturvitenskap
Årsstudium
Årsstudium i kjemi og bioteknologi
Medisinsk og marint årsstudium
Biologi og kjemi - årsstudium
Bachelor
Bachelor i bioingeniørfag
Bachelor i ingeniørfag, kjemi
Bachelor i ingeniørfag, materialteknologi
Bachelor i ingeniørfag, olje- og gassteknologi
Bachelor i matteknologi
Bachelor i Bioingeniørfag
Bachelor i Biomarin Innovasjon
Bachelor i Bioteknologi
Biologi - bachelorstudium
Fysikk - bachelorstudium
Kjemi - bachelorstudium
Høgskolekandidat
Høgskolekandidat i ingeniørfag, kjemi/prosess
5-årig Master
Bioteknologi (5-årig) - masterstudium
Fysikk og matematikk - masterstudium (5-årig)
Industriell kjemi og bioteknologi - masterstudium (5-årig)
Materialteknologi - masterstudium (5-årig)
Nanoteknologi - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Master i Mat og teknologi (oppstart høst 2016)
Industriell kjemi og bioteknologi - masterstudium (2-årig)
Materialteknologi - masterstudium (2-årig)
2-årig internasjonal master
Aquatic Food Production - Safety and Quality (Master s Programme)
Biology (Master s Programme)
Biotechnology (Master s Programme)
Chemical Engineering (Master s Programme)
Chemistry (Master s Programme)
Environmental Toxicology and Chemistry (Master s Programme)
Innovative Sustainable Energy Engineering (Nordic Master s Programme)
Marine Coastal Development (Master s Programme)
Materials Science and Engineering (Master s Programme) (Fra 2017/18)
Natural Resources Management (Master s Programme)
Physics (Master s Programme)
Polymer Technology (Nordic Master's Programme)


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
3. Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Årsstudium
Årsstudium i informatikk
Matematiske fag - årsstudium
Bachelor
Bachelor i drift av nettverk og datasystemer
Bachelor i informasjonssikkerhet
Bachelor i ingeniørfag - data
Bachelor i ingeniørfag - elektro
Bachelor i ingeniørfag - Elkraft
Bachelor i programvareutvikling
Bachelor i spillprogrammering
Bachelor i webutvikling
Bachelor i informatikk med spesialisering i drift av datasystemer
Bachelor i informatikk med spesialisering i informasjonsbehandling
Bachelor i ingeniørfag, data
Bachelor i ingeniørfag, elektro
Bachelor i ingeniørfag, fornybar energi
Bachelor i IT-støttet bedriftsutvikling
Bachelor i ingeniørfag - Automatiseringsteknikk
Bachelor i ingeniørfag - Data
Bachelor i ingeniørfag - Elkraft
Informatikk - bachelorstudium
Matematiske fag - bachelorstudium
Høgskolekandidat
Høgskolekandidat i ingeniørfag, elektro
5-årig Master
Datateknologi - masterstudium (5-årig)
Elektronisk systemdesign og innovasjon - masterstudium (5-årig)
Energi og miljø - masterstudium (5-årig)
Kommunikasjonsteknologi - masterstudium (5-årig)
Kybernetikk og robotikk - masterstudium (5-årig)
Lektorutdanning i realfag - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Mastergradsstudium i IKT-basert samhandling
Sammenslåing
Master i visualisering og simulering
Datateknologi - masterstudium (2-årig)
Nedleggelse
Elektronikk - masterstudium (2-årig)
Energibruk og energiplanlegging - masterstudium (2-årig)
Industriell kybernetikk - masterstudium (2-årig)
Informatikk - masterstudium
Kybernetikk og robotikk - masterstudium (2-årig)
2-årig internasjonal master
Color in Science and Industry (COSI)
Master in Information Security
Master in Applied Computer Science
Electric Power Engineering (Master s Programme)
Embedded Computing Systems (Master s Programme)
Information Systems (Master s Programme)
Mathematical Sciences (Master s Programme)
Security and Mobile Computing (Master s Programme)
Telematics - Communication Networks and Networked Services (Master s Programme)
Wind Energy (Masters Programme)
Electronic Systems (Master Programme)
Opprettelse
Erfaringsbasert master
Experience-based Master in Information Security


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
4. Det humanistiske fakultet
Årsstudium
Tegnspråkutdanning
Allmenn litteraturvitenskap - årsstudium
Drama og teater - årsstudium
Engelsk - årsstudium
Film- og medievitenskap - årsstudium
Filmvitenskap - årsstudium
Filosofi - årsstudium
Fransk (Caën) - årsstudium
Opprettelse
Fransk - årsstudium
Historie - årsstudium
Humanistiske fag - emnestudier
Kirkemusikk - ettårig studium
Kunsthistorie - årsstudium
Latin - årsstudium
Likestilling og mangfold - årsstudium
Medievitenskap - årsstudium
Musikkvitenskap - årsstudium
Nordisk språk og litteratur - årsstudium
Religionsvitenskap - årsstudium
Spansk - årsstudium
Studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS) - årsstudium
Tysk - årsstudium
Bachelor
Bachelor i tegnspråk og tolking
Arkeologi - bachelorstudium
Drama og teater - bachelorstudium
Europastudier med fremmedspråk - bachelorstudium
Film- og videoproduksjon - bachelorstudium
Filmvitenskap - bachelorstudium
Filosofi - bachelorstudium
Fonetikk - bachelorstudium
Fremmedspråk - bachelorstudium
Engelsk
Fransk
Tysk
Historie - bachelorstudium
Kulturminneforvaltning - bachelorstudium
Kunsthistorie - bachelorstudium
Medievitenskap - bachelorstudium
Musikk, utøvende - bachelorstudium (3-årig)
Musikk, utøvende - bachelorstudium (4-årig)
Musikkteknologi - bachelorstudium
Musikkvitenskap - bachelorstudium
Nordisk og litteraturvitenskap - bachelorstudium
Religionsvitenskap - bachelorstudium
5-årig Master
Lektorutdanning i historie - masterstudium (5-årig)
Lektorutdanning i språkfag - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Arkeologi - masterstudium
Drama og teater - masterstudium
Engelsk - masterstudium
Europastudier - masterprogram
Film- og videoproduksjon - masterstudium
Film- og medievitenskap - masterstudium
Filmvitenskap
Medievitenskap
Filosofi - masterstudium
Fonetikk - masterstudium
Fransk - masterstudium
Historie - masterstudium
Kulturminneforvaltning - masterstudium
Kunst og politikk - masterstudium
Kunsthistorie - masterstudium
Likestilling og mangfold - masterstudium
Musikk, utøvende - masterstudium
Musikkteknologi - masterstudium
Musikkvitenskap - masterstudium
Nordisk og litteraturvitenskap - masterstudium
Allmenn litteraturvitenskap - masterstudium
Nordisk språk og litteratur - masterstudium
Religionsvitenskap - masterstudium
Studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS) - masterstudium
Tysk - masterstudium
2-årig internasjonal master
Dance Knowledge, Practice and Heritage (Master s Programme)
Dance Studies - Master s Programme
English Linguistics and Language Acquisition (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Logopedi - erfaringsbasert masterstudium


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
5. Fakultet for medisin og helsevitenskap
Årsstudium/videreutdanning
Nasjonal Paramedic-utdanning for ambulansepersonell
Videreutdanning i anestesisykepleie
Videreutdanning i intensivsykepleie
Videreutdanning i nettverksmøter og relasjonskompetanse Trinn I/II
Videreutdanning i operasjonssykepleie
Videreutdanning i oppmerksomt nærvær
Videreutdanning i palliativ omsorg-helhetlig lindring i livets sluttfase
Videreutdanning i tverrfaglig veiledning
Avansert klinisk sykepleie
Jordmorutdanning
Nasjonal Paramedic-utdanning for ambulansepersonell
Tverrfaglig videreutdanning i aldring, eldres helse og sykdom
Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge
Videreutdanning, akuttsykepleie
Videreutdanning, barnesykepleie
Videreutdanning, helsesøster
Videreutdanning, Kardiologisk sykepleie
Videreutdanning, kreftsykepleie deltid
Videreutdanning i Magnetisk Resonans heltid
Videreutdanning, psykisk helsearbeid
Videreutdanning i sykepleie (Anestesi, Barn, Intensiv og Operasjon)
Videreutdanning i ultralyd av hjerte og kar
Anestesisjukepleie
Helsesøsterutdanning med folkehelseperspektiv
Intensivsjukepleie
Operasjonssjukepleie
Videreutdanning i kreftsykepleie
Helselederskole
Utredes for evt. 18/19
Bachelor
Bachelor i ergoterapi
Bachelor i radiografi
Bachelor i sykepleie , heltid
Bachelor i audiologi (audiograf)
Bachelor i ergoterapi
Bachelor i fysioterapi
Bachelor i radiografi
Bachelor i sykepleie
Bachelor i vernepleie
Bachelor i sykepleie
Bevegelsesvitenskap - bachelorstudium
2-årig Master
Master i klinisk sykepleie
Master i aktivitet og bevegelse
Master i Medisinsk MR-avbildning
Master i psykisk helsearbeid
Master i avansert klinisk sykepleie
Bevegelsesvitenskap - masterstudium
Farmasi - masterstudium
Helsevitenskap - masterstudium
Klinisk helsevitenskap - masterstudium
2-årig internasjonal master
Exercise Physiology (Master s Programme)
Molecular Medicine (Master s Programme)
Neuroscience (Master s Programme)
Public Health (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Master i gerontologi
Master i helsefremmende lokalsamfunnsarbeid
Helseinformatikk
Barn og unges psykiske helse
Profesjon
Medisinstudiet


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
6. Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Årsstudium
Pedagogisk veiledning
Veiledningspedagogikk for praksislærere og mentorer
Afrikastudier - årsstudium
Fleksibel PPU for allmennfag
Fleksibel PPU for yrkesfag
Geografi - årsstudium
Pedagogikk - årsstudium
Praktisk-pedagogisk utdanning - heltid
Psykologi - årsstudium
Samfunnsvitenskapelige fag - emnestudier
Sosialantropologi - årsstudium
Sosiologi - årsstudium
Statsvitenskap - årsstudium
Bachelor
Bachelor i arkiv- og samlingsforvaltning
Bachelor i barnevern (barnevernspedagog)
Bachelor i sosialt arbeid (sosionom)
Afrikastudier - bachelorstudium
Geografi - bachelorstudium
Pedagogikk - bachelorstudium
Psykologi - bachelorstudium
Rådgivning og voksnes læring - bachelorstudium
Samfunns- og idrettsvitenskap - bachelorstudium
Sosialantropologi - bachelorstudium
Sosiologi - bachelorstudium
Statsvitenskap - bachelorstudium
Yrkesfaglærerutdanning - bachelorstudium
Bachelor yrkesfaglærer, bygg og anlegg
Bachelor yrkesfaglærer, elektrofag
Bachelor yrkesfaglærer, restaurant og matfag
Bachelor yrkesfaglærer, teknikk og industriell produksjon
Bachelor yrkesfaglærer, helse- og oppvekstfag
Nedlegges pga omgjøring til 5-årig master
Grunnskolelærer
Grunnskolelærerutdanning 1-7
Grunnskolelærerutdanning 1-7 med vekt på realfag
Grunnskolelærerutdanning 5-10 med vekt på realfag
Grunnskolelærerutdanning 5-10 trinn med matematikk
Grunnskolelærerutdanning 5-10 trinn med norsk
5-årig Master
Lektorutdanning i geografi - masterstudium (5-årig)
Lektorutdanning i kroppsøving og idrettsfag - masterstudium (5-årig)
Lektorutdanning i samfunnsfag - masterstudium (5-årig)
Grunnskolelærer 1-7 (5-årig)
Grunnskolelærer 5-10 (5-årig)
2-årig Master
Master i barnevern
Master i matematikkdidaktikk 1.-7. trinn
Master i matematikkdidaktikk 5.-10. trinn
Master i norskdidaktikk 1.-7. trinn
Master i norskdidaktikk 5.-10. trinn
Entreprenørskap, innovasjon og samfunn - masterstudium
Fag- og yrkesdidaktikk og lærerprofesjon - masterstudium
Funksjonshemming og samfunn - masterstudium
Geografi - masterstudium
Idrettsvitenskap - masterstudium
Medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi - masterstudium
Pedagogikk - masterstudium
Psykologi - masterstudium
Rådgivningsvitenskap - masterstudium
Sosialantropologi - masterstudium
Sosialt arbeid - masterstudium
Sosiologi - masterstudium
Statsvitenskap - masterstudium
Voksnes læring - masterstudium
2-årig internasjonal master
Childhood Studies (Master s Programme)
Development Studies (Master s Programme)
Globalization, Transnationalism and Culture (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Organisasjon og ledelse
Skoleledelse
Pedagogisk psykologisk rådgivning
Spesialpedagogikk
Utredes videre for evt. 17/18 el. 18/19
Skolefag og lærerprofesjon
Profesjon
Psykologutdanning, 6-årig løp


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
7. Fakultet for økonomi
Årsstudium
Årsstudium i økonomi og ledelse
Deltidsstudium i økonomi og administrasjon
Økonomi og ledelse
Samfunnsøkonomi - årsstudium
Bachelor
Bachelor i logistikk
Bachelor i økonomi og ledelse
Bachelor i regnskap og revisjon
Bachelor i økonomi og administrasjon
Bachelor i Markedsføring og ledelse
Bachelor i Økonomi og administrasjon
Politisk økonomi - bachelorstudium
Samfunnsøkonomi - bachelorstudium
5-årig Master
Industriell økonomi og teknologiledelse - masterstudium (5-årig)
Samfunnsøkonomi (5-årig) - masterstudium
2-årig Master
Master i ledelse av teknologi
Master i økonomi og administrasjon
Entreprenørskap - masterstudium
Finansiell økonomi - masterstudium
Helse, miljø og sikkerhet - masterstudium
Helse, miljø og sikkerhet - masterstudium (2-årig)
NTNUs Entreprenørskole - masterstudium i entreprenørskap (2-årig)
Samfunnsøkonomi - masterstudium
2-årig internasjonal master
Master of Public Administration
Master in International Business and Marketing
Project Management (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Master in International Business and Marketing - Erfaringsbasert
Technology Management - Master Programme


Institusjon
NTNU
HiG
HiST
HiÅ
8. Fakultet for arkitektur og design
Årsstudium
Årsstudium i medieledelse
Årsstudium i medieproduksjon
Bachelor
Bachelor i mediedesign
Bachelor i medieproduksjon og medieledelse
Bachelor i tradisjonelt bygghåndverk og teknisk bygningsvern
Billedkunst - bachelorstudium
5-årig Master
Arkitektur - masterstudium (5-årig)
Industriell design - masterstudium (5-årig)
2-årig Master
Arkitektur - masterstudium (2-årig)
Eiendomsutvikling og -forvaltning - masterstudium
Fysisk planlegging - masterstudium
2-årig internasjonal master
Master in Interaction Design
Fine Art (Master s Programme)
Industrial Design Engineering (Master s Programme)
Sustainable Architecture (Master s Programme)
Urban Ecological Planning (Master s Programme)
Erfaringsbasert master
Eiendomsutvikling

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S-sak 43/16

07.06.2016
Arkiv: 2016/6088
Saksansvarlig: Berit Kjeldstad
Saksbehandlere: Marit Skimmeli og Kirsti Rye Ramberg

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning

---

Tilråding:
Styret støtter forslaget til innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning med de kommentarer som framkom i møtet. Rektor gis fullmakt til å ferdigstille innspillet for oversendelse til Kunnskapsdepartementet innen 1. juli 2016.

Kunnskapsministeren har invitert NTNU til å komme med innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning (se vedlegg 1). Styret drøftet saken første gang den 14. april.

De første spørsmålene fra statsråden dreier seg om styrets håndtering av sitt ansvar for kvalitet i utdanningen. Det er derfor ønskelig at styret spesielt vurderer avsnittet om «Styret og ledelsens oppfølging» (s. 2-3). Videre ønsker vi at styret fokuserer på del 2 av vårt innspill til stortingsmeldingen, det vil si våre innspill knyttet til «Nasjonale utfordringer, rammevilkår og virkemidler» (fra s. 13).

Utkast til innspill fra NTNU er utformet av en arbeidsgruppe[1] som koordineres av rektors stab for utdanning (se vedlegg 2). Saken har videre vært diskutert i blant annet Utdanningsutvalget og Dekanmøtet.

Vedlegg:
1. Brev fra KD 18.2.2016 «Invitasjon til å komme med innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning»
2. Utkast til innspill fra NTNU

[1] Berit Kjeldstad (prorektor utdanning), Gro Dæhlin (utdanningsleder), Svanhild Schønberg (utdanningsleder), Anne Borg (dekan), Stein Olav Romslo (Studenttinget)

DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Kunnskapsministeren

I følge liste

Deres ref	Vår ref	Dato
	16/1927-	18.02.2016

Invitasjon til å komme med innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning

Ett av regjeringens viktige prosjekter er arbeidet med å heve kvaliteten i høyere utdanning og forskning. Det er tvingende nødvendig. Ikke fordi tilstanden i norsk høyere utdanning er dårlig, men fordi vi må ruste oss for å møte en mer kompleks og omskiftelig verden. Selv om høyere utdanning i sin natur alltid har vært internasjonal, så ser vi en økende intensitet i både samarbeid og konkurranse internasjonalt. Vi står overfor en rekke samfunnsutfordringer som krever at vi blir enda dyktigere til å utvikle og ta i bruk ny kunnskap. Klimautfordringene, bortfall av petroleumsinntekter, demografisk utvikling, migrasjon, teknologiutvikling og urbanisering, er noen eksempler. Dersom Norge skal lykkes med å møte disse utfordringene, er vi helt avhengige av universiteter og høyskoler som leverer den kunnskapen, kompetansen og de kandidatene vi trenger for å lykkes også i fremtiden.

Grunnlaget for politikken ligger i to sentrale dokumenter.

Høsten 2014 la regjeringen frem Meld. St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*. Der er det satt tre overordnede mål for norsk høyere utdanning og forskning:

1) Styrke konkurransekraft og innovasjonsevne.
2) Løse store samfunnsutfordringer.
3) Utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet.

Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren* peker på flere utfordringer ved norske universiteter og høyskoler, blant annet at for få studenter gjennomfører studiene, og at det er lave faglige ambisjoner og

Postadresse: Postboks 8119 Dep, 0032 Oslo
Kontoradresse: Kirkeg. 18 Telefon: 22249090 Telefaks: 22242764
Org. nr.: 872 417 842

stor variasjon i studiekvaliteten. Vi satte i gang en strukturreform i universitets- og høyskolesektoren for å legge bedre til rette for utdanning og forskning av høy kvalitet.

Som varslet skal Strukturmeldingen følges opp med en stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning med tiltak og virkemidler for å heve utdanningskvaliteten. Kvalitetsmeldingen skal legges fram våren 2017. Ambisjonen er å stimulere til utvikling av en sterkere kvalitetskultur og tydeligere ledelse i norsk høyere utdanning. Institusjonene skal ha høye forventninger til studentene og studentene skal ha høye forventninger til studieopplegget. Engasjerte og deltakende studenter gir bedre læring. Vi må sikre bedre gjennomføring og mindre frafall, samt øke relevans og bedre samspill med arbeids- og samfunnsliv. Vi skal strekke oss lenger mot fremragende og fremtidsrettet høyere utdanning. Dette må vi gjøre gjennom internasjonalt samarbeid og rekruttering av de beste lærerkreftene.

Samtidig som vi skal ha ambisjoner om fremragende utdanningstilbud som vekker internasjonal anerkjennelse, så må institusjonene og studieprogrammene ta hensyn til at variasjonen i studentenes forkunnskaper, ambisjonsnivå, motivasjon og livssituasjon er økende. Likeledes er det betydelige forskjeller mellom ulike fag og ulike typer utdanning. Forståelsen av hva som kjennetegner utdanningstilbud av høy kvalitet må gjenspeile dette mangfoldet i studentpopulasjonen, uten at det skal tjene som unnskyldning for lave ambisjoner på studentenes vegne.

Departementet vil også vise til viktig kunnskapsgrunnlag som den årlige Tilstandsrapporten fra departementet[1], Studiebarometeret[2], Kandidatundersøkelsen[3], evalueringen av kommersialisering av offentlig finansiert forskning[4], Produktivitetskommisjonens rapporter[5], samt den igangsatte evalueringen av kvalitet og kvalitetsarbeid i norsk høyere utdanning som først ferdigstilles i 2017[6].

1. FAKTORER FOR UTDANNINGSKVALITET

Basert på den informasjonen og kunnskapen vi har i dag, har vi identifisert fem faktorer som må være en del av vår felles forståelse av kvalitet i høyere utdanning:

---

[1] https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tilstandsrapporten-2015/id2409832/

[2] http://www.nokut.no/Om-Studiebarometeret

[3] http://www.nifu.no/publications/1136017/

[4] http://www.nifu.no/publications/1258280/

[5] http://produktivitetskommisjonen.no

[6] http://www.nifu.no/projects/kvalitet-i-hoyere-utdanning/

1. Vi må ha høye ambisjoner på studentenes vegne.

Den første forutsetningen for høy kvalitet i høyere utdanning er at studentene møtes med høye forventninger og ambisjoner. Vi skal ha ambisjoner om internasjonalt fremragende utdanning. Studentutveksling bør bli mer omfattende enn i dag. Studentene må engasjeres og motiveres til å benytte tilstrekkelig med tid på studierelaterte aktiviteter. Her er det for stor variasjon i dag, jf. funnene i Studiebarometeret. Det er dessverre mange eksempler på studier der studentene, målt gjennom karakterene som gis, tilsynelatende lykkes selv om de legger ned begrenset innsats. Studentene har selv ansvar for å investere tilstrekkelig tid i sine studier, men det er institusjonenes ansvar å sørge for at forventet læringsutbytte og praksis for karaktergivning gjenspeiler et adekvat faglig ambisjonsnivå.[7]

2. Vi må tilby aktiviserende og varierte læringsformer.

Forskning viser at aktiviserende og varierte læringsformer engasjerer studentene. Det handler for eksempel om å gi gode tilbakemeldinger, legge til rette for FoU-basert utdanning eller om å bruke de mulighetene teknologiske nyvinninger gir til å fornye undervisningen. Det handler også om å gi innsikt i innovasjon og hvordan kunnskap fra ulike fag må virke sammen for å løse problemer i praksis.

3. Vi må skape en kvalitetskultur og en tydelig utdanningsledelse.

Studentene må sosialiseres inn i en kultur som kontinuerlig arbeider for å forbedre kvaliteten. I en slik kultur må fagmiljøene ta et felles ansvar for å utvikle og gjennomføre studieopplegget. Særlig er det viktig med godt oppbygde studieprogram med en indre sammenheng som kan sikre god progresjon.

Det er et ledelsesansvar å skape en kultur der kvalitet gjennomsyrer all virksomhet. Et kontinuerlig kvalitetsarbeid må forankres i de overordnede strategiene og få reelle konsekvenser for prioritering av ressurser og beslutninger som hver for seg og sammen påvirker studienes langsiktige faglige profil og renommé. Særlig kommer ledelsesansvaret til syne gjennom arbeid for å avdekke og håndtere tilfeller av sviktende kvalitet. Personalets faglige og pedagogiske kompetanse og bruk av personalets ressurser er en viktig faktor for kvalitet. Det er også et lederansvar å bidra til å heve statusen til undervisningen. Det skal være like prestisjegivende å drive utdanning som å drive forskning.

4. Vi må integrere studentene i det akademiske fellesskapet.

Faglig og sosialt integrerte studenter gjennomfører i større grad et påbegynt studium. Lovens krav om at universiteter og høyskoler skal utbre forståelse for vitenskapelige og

[7] Norge har sluttet seg til ECTS, hvor 60 studiepoeng skal tilsvare 1500 – 1800 timers forventet studium. http://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/docs/ects-users-guide_en.pdf

kunstneriske metoder og resultater, fordrer at studentene gis innsikt i praksiser som kjennetegner vitenskapelige ansattes virke. Et gjennomgående kjennetegn ved en del universiteter internasjonalt som er kjent for fremragende kvalitet er at studentene ses som en ressurs, også i forskningen. De trekkes inn på laboratoriet eller i feltarbeid og bidrar i reelle forskningsprosjekter. Studentaktiv forskning har vært diskutert, og i noen tilfeller gjennomført, i Norge i lang tid. Det er fortsatt for lite utbredt.

5. Vi må sikre samspill med arbeidslivet.

All høyere utdanning er også yrkesutdanning. Kandidatene må ha med seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er relevante for arbeidslivets behov og som kan tilføre nye ideer. Utdanningen deres må ha en god kobling til praksisfeltet. Studentene må utvikle de ferdighetene vi ofte tenker på som kjennetegn ved høyskolers og universiteters dannelsesoppdrag: Evne til kritisk tenkning, til kreativ problemløsning, innovasjon, samarbeid og kommunikasjon over grenser, faglige så vel som kulturelle og geografiske, og til etisk refleksjon. Ikke i stedet for solid fagkunnskap, men i samspill med solid fagkunnskap.

2. BESTILLING TIL INSTITUSJONENE

Nedenfor er det formulert en rekke spørsmål knyttet til hvordan vi kan styrke høyere utdanning og gi våre studenter et høyere læringsutbytte. Spørsmålene er dels rettet til institusjonens eget arbeid og dels ber vi om synspunkter på departementets styring for kvalitet og behovet for nasjonale tiltak.

Jeg ber styrene ved institusjonene om å ta utgangspunkt i sin egen strategiske profil, slik den ble formulert i svar til mitt brev av 26. mai 2014 om Strukturreformen, eventuelt oppdatert med senere vedtak i styret.

1. Hva ser dere som de viktigste utfordringene i styrets arbeid for å fremme høyere kvalitet i utdanningen? I teksten over har jeg trukket frem fem faktorer jeg mener er avgjørende for god utdanningskvalitet. Er dere enige i at dette er sentrale faktorer, og hvorfor/hvorfor ikke? Er det noe vesentlig dere mener mangler i listen?
2. Hvordan følger styret opp at fagmiljøene har høye ambisjoner på studentenes vegne, jf. også mangfoldet i studentpopulasjonen? Hvordan følges studieprogrammer og fagområder med dårlige resultater opp fra styrets og ledelsens side?
3. Hva er det viktigste deres institusjon kan gjøre på egenhånd og i samarbeid med andre, for å styrke utdanningen? Hvordan kan dere fremme kvalitet gjennom tettere allianser med utenlandske miljøer og integrere utdanning bedre i det internasjonale samarbeidet?

4. Hva er deres viktigste strategiske grep for å sikre god relevans og en fremtidsrettet høyere utdanning som forbereder studentene på et arbeidsliv i kontinuerlig omstilling?
5. Hva er deres viktigste tiltak for å øke gjennomføring og redusere frafallet i høyere utdanning, tatt i betraktning en stadig mer sammensatt studentgruppe?
6. Hvilke tiltak bruker institusjonen for å styrke undervisningskompetansen til deres ansatte? Hvordan kan utdanning vektlegges tydeligere ved rekruttering og i meritteringen av fagpersonalet?
7. Jeg ber om eksempler på utdanningstilbud eller utdanningsopplegg med særlig god kvalitet eller gode resultater (faglig innhold, organisering, tverrfaglighet, innovasjon evaluering/vurdering etc.), med en kort begrunnelse for hvorfor nettopp dette er et godt eksempel. Jeg setter også pris på eksempler på studietilbud hvor det ble avdekket sviktende kvalitet, men hvor man har lyktes med å løfte kvaliteten.

8. Hva mener dere er de viktigste utfordringene nasjonalt for å løfte kvaliteten i norsk høyere utdanning?
9. Har dere synspunkter på hvordan departementets styring og virkemidler kan utvikles for å stimulere til kvalitet?
10. Ser dere behov for justeringer i nasjonale rammevilkår, lover eller forskrifter for å legge bedre til rette for kvalitetsutvikling i høyere utdanning, og i så fall hvilke?

Vi ber om kortfattede svare på alle spørsmålene, og utdypninger der det er særlig relevant for dere. Jeg ber om at innspillene ikke overskrider 20 sider.

Jeg ber om at dere legger til grunn at eventuelle endringer skal kunne gjennomføres innenfor uendrede økonomiske rammer, med unntak av økt finansiering som kommer som automatisk konsekvens av bedre gjennomføring.

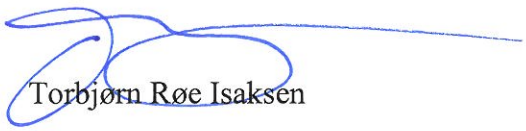
3. AVSLUTNING

Jeg ønsker å skape arenaer for diskusjon, inspirasjon og deling av gode løsninger i arbeidet med denne meldingen. Deres vurderinger og innspill vil være en viktig del av kunnskapsgrunnlaget for regjeringens arbeid med meldingen og den videre dialogen om kvalitet i høyere utdanning. Arbeidet med meldingen vil ses i sammenheng med bl.a. stortingsmeldingen om humaniora. Vi viser i den forbindelse til invitasjonen om innspill til humaniorameldingen, og ber om at innspillene til begge meldingene ses i sammenheng der det er aktuelt.

Jeg ber om at innspillene sendes elektronisk ved bruk av den digitale løsningen for høringsuttalelser på www.regjeringen.no/kvalitet. Alternativt kan innspillene sendes til Kunnskapsdepartementets postmottak (postmottak@kd.dep.no). Innspillene er offentlige etter offentlighetsloven og blir publisert på regjeringen.no.

Frist for å sende inn innspill er 1. juli 2016.

Med hilsen



Torbjørn Røe Isaksen

NTNU
Rektor

Vår dato	Vår referanse
31.06.2016	2016/6088
Deres dato	Deres referanse
18.02.2016	16/1997

Kunnskapsdepartementet
postmottak@kd.dep.no

Innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning

Vi viser til Kunnskapsdepartementets brev av 18.2.16, og takker for anledningen til å få gi innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning. Første del av vårt innspill har fokus på eget arbeid og erfaringer som svar på statsrådens spørsmål 1-7, mens andre del tar for seg nasjonale utfordringer, rammevilkår og virkemidler som svar på spørsmål 8-10. Dette med utgangspunkt i del 1. Vi har først noen innledende kommentarer knyttet til kvalitetsbegrepet i høyere utdanning som svar på statsrådens forslag til fem faktorer som er avgjørende for god utdanningskvalitet.

Faktorer for utdanningskvalitet

Statsråden trekker fram fem faktorer som er avgjørende for god utdanningskvalitet:

1. Vi må ha høye ambisjoner på studentenes vegne
2. Vi må tilby aktiviserende og varierte læringsformer
3. Vi må skape en kvalitetskultur
4. Vi må integrere studentene i det akademiske fellesskapet
5. Vi må sikre samspill med arbeidslivet

Statsrådens fem faktorer er viktige, og det er positivt om sektoren har en felles forståelse av hva som er grunnleggende faktorer for kvalitet i utdanning. Vi vil spesielt fremheve at statsråden under faktor fem trekker fram sektorens dannelsesoppdrag i samspill med solid fagkunnskap. Vi har i dag mange eksempler på at spesielt etisk refleksjon er en viktig del av dette oppdraget.

Vi er tilfreds med at statsråden ikke gjør et forsøker på å definerer kvalitet ytterligere. Det har vært en lang diskusjon i sektoren om definisjonen av utdanningskvalitet og hvordan dette eventuelt kan måles. Konklusjonen synes å være at enkle definisjoner ikke egner seg til å beskrive kvaliteten for et så komplekst område som utdanning, og at kvantitative parametre ikke alene vil kunne brukes til å si noe om kvalitet i utdanning.

Vi ønsker i den forbindelse å trekke fram noen erfaringer fra kvalitetsdebatten på andre områder.

Postadresse
7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880
E-post:
postmottak@adm.ntnu.no
http://www.ntnu.no/administrasjon

Besøksadresse
Hovedbygget
Høgskoleringen 1
Gløshaugen

Telefon
+ 47 73 59 80 11
Telefaks
+ 47 73 59 80 90

Saksbehandler
Marit Skimmeli
Tlf: + 47 73 59 80 72

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

Kvalitet i forskning har sine veletablerte kvalitetsparameter knyttet til blant annet vitenskapelig publisering gjennom fagfellevurderinger og publikasjonspoeng, men debatten om hvor gode mekanismene er i å stimulere blant annet kvalitet versus kvantitet har tiltatt de siste årene. Kvalitet i grunnskolen har vært et nasjonalt debattema i mange år. Til tross for mye forskning- og utviklingsprosjekt på feltet, er det fremdeles uenighet om hva som skal til for å legge til rette for god læring. Kvalitetsdebatten pågår også i andre sektorer, blant annet kultursektoren hvor forsknings-programmet «Kunst, kultur og kvalitet» i regi av Kulturrådet (som skal gi kunnskap om og bidra til refleksjon rundt kvalitet, kvalitetsforståelser, også her koblet opp mot blant annet relevans). Dette sier noe om at det å finne omforente kvalitetsforståelser, både nasjonalt og på institusjonsnivå, er utfordrende. Kvalitetstilnærmingen i høyere utdanning har sitt utspring i Bolognaprosessen, og har i Norge blitt tett koblet til kvalitetssikringssystemer og NOKUTs arbeid. Dette har vært et viktig grunnlag for økt forståelse for kvalitet i høyere utdanning, men kan ikke sies å ha stimulert vitenskapelig ansatte til å ta eierskap til kvalitetsbegrepet i høyere utdanning. Det er mange årsaker til dette, men vi opplever at sektoren nå er mer moden for å diskutere kvalitet i en faglig-pedagogisk kontekst. Det er et godt utgangspunkt.

Selv om vi bifaller statsrådens fem punker, ønsker vi imidlertid å supplere med én faktor som vi mener bør inngå, alternativt at faktor en utvides til: *Vi må gi studentene rammebetingelser som gjør det mulig å oppfylle både våre og studentenes egne ambisjoner.* Vi opplever nemlig formen i faktor en som noe passivt på studentenes vegne. Det er viktig at studentenes egne ambisjoner og delaktighet i læringsprosessen ligger til grunn, og at det legges vekt på studentens læringsfellesskap. Videre mener vi at det i faktor fem bør stå: *Vi må sikre samspill med arbeids- og samfunnsliv*. Vi ønsker å inkludere *samfunnsliv* i faktoren fordi den da bedre uttrykker samfunnsoppdraget vårt.

Statsråden har bedt oss om innspill fra eget arbeid og erfaringer, og vi gir en rekke slike i innspillet vårt. Her vil vi spesielt peke på fire punkt som vi finner viktige: to karriereløp for vitenskapelige ansatte (professor og dosentløpet), etter og videreutdanning, lærerutdanning og digitalisering. Disse punktene utdypes senere i dokumentet.

Etter hvert som flere insentiver for utvikling av utdanning, økt pedagogisk kompetanse og mer forskning på høyere utdanning kommer på plass vil kunnskapsgrunnlaget øke. Det er derfor viktig at diskursen om kvalitet i høyere utdanning fortsetter, og ikke lukkes for tidlig med et ønske om enkle indikatorer som grunnlag for blant annet finansiering av sektoren. Da kan vi risikere å bevege sektoren i feil retning. Vi viser her videre til avsnittet om «Nasjonale utfordringer, rammevilkår og virkemidler» i del 2 av vårt innspill.

Del 1:

Styret og ledelsens oppfølging (spørsmål 1 og 2)

Styret følger opp studieprogrammenes resultat og fagmiljøenes ambisjoner gjennom faste styresaker. I mars behandler vi kvalitetsmelding for utdanning som oppsummerer fakultetenes analyser av kvaliteten i egne studieprogram. Kvalitetsmeldingen inneholder også forslag til tiltak til vår plan- og budsjettprosess. Analysene i kvalitetsmeldingsprosessen blir videre brukt som grunnlag for en

UTKAST

strategisk vurdering av studieporteføljen i juni, før vi fatter endelig vedtak om NTNUs portefølje og faglige ambisjon for studietilbudet i oktober. Vi må påse både at kvalitetskrav i vår interne akkrediteringsprosess er tilfredsstilt, og at vi ivaretar samfunnsoppdraget og oppfyller NTNUs strategi gjennom å tilby en helhetlig portefølje med relevant utdanning av høy internasjonal kvalitet.

For et stort breddeuniversitet med et omfattende studietilbud er det en utfordring å vurdere både resultat og ambisjoner i bredt, og å bidra til å utvikle en tydelig profil på NTNUs studietilbud. Dette handler blant annet om utfordringer i å ivareta både bredde, spiss og relevans. Men det handler også om at våre vurderinger blir spesielt krevende når det i relativt liten grad er en nasjonal debatt vi kan bygge på. Vi mener i det er grunn til å spørre oss selv om vi har et godt nok nasjonalt og internasjonalt blikk når vi gjør våre porteføljevurderinger.

Styret har en krevende jobb foran seg nå som fusjonsmålene om samordning av vår studieportefølje skal følges opp. Det er et spennende arbeid hvor vi jobber med å utvikle ambisjoner for våre utdanningsområder. Et sentralt element her vil være NTNUs rolle som utdanningsaktør i en nasjonal og internasjonal kontekst, og på EVU-området. Enkelte arbeidsgrupper tar sikte på å nyansere ambisjoner for regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Slik kan vi forhåpentligvis bidra til å utvikle den nasjonale debatten.

Vi forholder oss til en stadig mer heterogen gruppe studenter med ulike behov, og må tilrettelegge for denne utviklingen. Dette er utfordrende i en sektor som tradisjonelt har forholdt seg til den «19-årige heltidsstudenten». Vi må møte disse utfordringene slik at vi kan bidra til et nasjonalt kompetanseløft for alle studentgrupper.

Rapportering og diskusjon i styret følges tett opp av rektoratet gjennom årlige dialogmøter med ledelsen på alle fakultet. Er det studieprogram som eksempelvis har rekruttert dårlig over flere år eller fått lav score i Studiebarometeret, tas dette direkte opp i prorektors utdanningsdialogmøter med fakultetsledelsen.

Utvikling av utdanning – lokalt, nasjonalt og internasjonalt (spørsmål 3)

Spørsmålet om hvordan vi jobber med å styrke utdanningene alene og i samarbeid med andre er omfattende og besvares også i noen av de øvrige spørsmålene, blant annet i avsnittene om relevans, frafall og gode eksempler. Vi velger derfor her å legge mest vekt på våre viktigste strategiske satsninger og det nasjonale og internasjonale perspektivet.

NTNU jobber systematisk med å styrke vår utdanning, både gjennom strategiske satsinger og løpende kvalitetsarbeid. Arbeidet er forankret i NTNUs strategi 2011–2020 *Kunnskap for en bedre verden* som har som mål at all utdanning skal være preget av kvalitet på et høyt internasjonalt nivå, faglig og pedagogisk.

Vårt kontinuerlige forbedringsarbeid skjer innenfor rammene av NTNUs kvalitetssystem for utdanning. Systemet sikrer kontinuerlig dialog mellom studenter, faglærere, ledelse og arbeidsliv om utvikling av kvalitet i emner, program og studieportefølje.

UTKAST

NTNUs strategiske kvalitetsfremmende satsinger på utdanning bygger på en forståelse av at undervisningskvalitet fremmes når de ulike styringsnivåene ved NTNU drar i samme retning, finner støtte i nasjonale og internasjonale satsinger og insentiver og er i god gjensidig dialog med dem som bidrar til undervisningen og studentene. Satsingen bygger videre på en forståelse av at utdanning av høy kvalitet utvikles i et faglig og sosialt fellesskap av lærere, studenter og administrativt støtteapparat hvor infrastrukturen støtter opp under undervisningen og studentens læring. En forståelse for at et universitetspedagogisk kompetanseløft er en forutsetning for kvalitetsutvikling, ligger også til grunn for satsingene.

NTNU Toppundervisning utgjør en vesentlig del av vår strategiske satsing. NTNU Toppundervisning ble startet i 2015 etter at vi i 2013/2014 først initierte prosjektet *Utviklingsprosjekt og SFU* (Senter for fremragende utdanning). Prosjektet skulle identifisere gode og fremragende utdanninger. Satsingen ble fulgt av midler til ulike prosjekt som skulle stimulere til ytterligere kvalitetssøkning i de miljøene som utmerket seg positivt gjennom dokumenterte resultat og/eller innovative ideer for arbeid med kvalitetsutvikling. I dag består NTNU Toppundervisning av en portefølje av utviklingstiltak som sammen skal styrke undervisningskompetansen gjennom å utvikle innovative undervisnings-, lærings- og vurderingsformer. Tiltakenes overordnede målsetting er økt læringsutbytte hos studentene.

I NTNU Toppundervisning er satsing på digital infrastruktur og støttetjenester fremtredende gjennom tiltakene *IT i utdanningen (*e-læringssystem, digital eksamen og digitale tjenester) og *Pedagogisk støtte og kompetanseheving* (læringsstøttesenteret). Tiltak som stimulerer til universitetspedagogisk kompetanseheving fremmes gjennom tiltakene *Pedagogisk meritteringssystem* og *Insentivsystem* (se avsnitt om «Undervisningskompetanse og pedagogisk meritteringssystem» for en mer utdypende beskrivelse). Tiltaket *Alternative vurderingsformer* har som målsetting å utvikle kvaliteten i vurdering gjennom å stimulere til en mest mulig pålitelig, gyldig og læringsfremmende vurdering av kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Gjennom tiltaket *Universitetsskoler* inngår en satsing for styrking av samarbeid med skolen. Vi viser til www.ntnu.no/universitetsskole og vårt innspill i Humaniorameldingen for ytterligere beskrivelse av satsningen.

En figur som viser NTNU Toppundervisning finnes i del 2 av dokumentet. Utviklingstiltakene er beskrevet nærmere på våre nettsider: http://www.ntnu.no/toppundervisning.

Det er etablert interne og eksterne arenaer for kompetanseutvikling og erfaringsspredning slik at ansatte som er involvert i satsingene som er beskrevet ovenfor, kan lære av hverandre og bidra til andres læring. *Læringsfestivalen*, en årlig nasjonal konferanse for universitets- og høyskolesektoren om læring og teknologi, er vår største eksterne arena for denne typen erfaringsspredning.

Nye former for læring og undervisning som en følge av økt digitalisering, øker behovet for et systematisk utviklingsarbeid i fagmiljøene. Vi har ambisjon om å bli blant de beste universitetene i utvikling og innfasing av innovative og digitale læreprosesser som styrker utdanningskvaliteten. For å nå ambisjonen er det behov for en sterkere *koordinering* av institusjonelle, nasjonale og internasjonale initiativ som allerede er igangsatt ved NTNU og nye initiativ som vil bli fremmet.

Blant de igangsatte initiativene finners flere som sorterer under NTNU Toppundervisning. Det er videre behov for å gi initiativene en *tydeligere strategisk og operasjonalisert forankring*. Dette er bakgrunnen for at vi våren 2016 etablerer programmet *Digitalisering av utdanningsområdet*.

Digitalisering av utdanningsområdet har som formål at utdanningen ved NTNU skal være preget av kreativitet, innovasjon og eksperimentering i campus-baserte og nye nettbaserte emner og utdanningsmodeller. Fokus på nettbasert utdanning bidrar til kvalitetsutvikling av NTNUs EVU-tilbud. I arbeidet med å realisere denne ambisjonen skal programmet stimulere til innkjøp og utvikling av brukervennlige IKT-/støttesystemer og teknologier. Digitalisering og standardisering er et viktig virkemiddel for kvalitetsheving og effektivisering av utdanningsområdet.

Gjennom å evaluere effekten av nye digitale tjenester i læreprosessene og bruke resultatene i videre utviklingsarbeid, er formålet å bidra til kompetanseheving, skape mer motiverende læreprosesser, senke frafall og øke studentenes kvalitative utbytte av studiet i en forskningsinformert utvikling av utdanningsområdet.

Våre målsettinger er langsiktige, og programmet etableres derfor for en periode på 5 år.

Vi har også iverksatt tiltak for utvikling av undervisningsareal. Undervisningsareal utgjør en viktig del av infrastrukturen for læring. Areal innenfor dagens og fremtidens campusløsninger, kan utvikles og brukes for å bygge opp under læringsmålene i de enkelte studieprogrammene. Et eksempel på nytenking rundt bruk av *dagens* campusløsning er prosjektet KOOPEN som er beskrevet i avsnittet «De gode eksemplene». *Fremtidens* campus, slik den er framstilt i Campusprosjektet, har som mål at NTNUs lærings- og arbeidsarealer skal bli et strategisk verktøy for å realisere NTNUs faglige ambisjoner. Campusprosjektet skal sikre at vi skaper gode møteplasser, fremtidsrettede rom for læring og realiserer campus NTNU som et levende laboratorium med arenaer for utvikling og eksperimentering med nye lærings- og arbeidsformer innen forskning, utdanning, innovasjon og formidling.

Vellykket samhandling og godt utviklingsarbeid forutsetter god ledelse på alle nivå. Fokus på utdanningsledelse, og spesielt studieprogramledelse, står derfor sentralt i vårt kvalitetsarbeid. NTNU arrangerte høsten 2012 en nasjonal konferanse om utdanningsledelse. Som en oppfølging av konferansen gjennomførte vi våren 2013 pilotprosjektet «Program for utdanningsledelse» som ble finansiert av SAK-midler fra Kunnskapsdepartementet. Programmet var et samlingsbasert lederutviklingsprogram for Universitets- og høyskolesektoren. Basert på evalueringen av dette programmet gjennomførte vi høsten 2013/våren 2014 en egen pilot på et lederutviklingsprogram for studieprogramledere. Vi skal høsten 2016 tilby dette programmet på nytt.

Parallelt med dette har vi med jobbet med mandat for studieprogramledere på NTNU. Dette ser vi som viktig for å lykkes med ambisjonene for våre studieprogram. Mandatet ble vedtatt i desember 2015 og beskriver forventninger til studieprogramleders oppgaver, og rammer for arbeidet. Utvikling av kvalitet i studieprogram er en kollektiv oppgave for fagmiljøet, men studieprogramleder har et spesielt ansvar for å bidra til å utvikle læringsmiljø og faglig og pedagogisk kvalitet i

UTKAST

studieprogrammet. Mandatet er utformet i samsvar med NTNUs kvalitetssystem, og ivaretar muligheten for ulike ledelsesmodeller basert på programmenes egenart.

Nasjonalt samarbeid

Når det gjelder arbeidet vi gjør med å styrke vårt samarbeid med andre aktører nasjonalt er fusjonen naturlig nok vårt viktigste grep.

- Samordning av studieprogram. Lærerutdanning!
- Flercampus sett i sammenheng med kvalitet i utdanning. Koblet til digitalisering.

Tekst er under utarbeidelse (jf styresak om portefølje 16.6).

I tillegg til fusjon jobber vi også med nasjonal koordinering av små fag. Vi viser her til vårt innspill til Humaniorameldingen og siste avsnitt i del 2.

Internasjonalt samarbeid

Vårt arbeid med å fremme kvalitet gjennom tettere allianser med utenlandske miljøer og bedre integrering av utdanning i det internasjonale samarbeidet bygger blant annet på vår internasjonale handlingsplan. Deltakelse i det globale kunnskapssamfunnet gjennom Horisont 2020 og Erasmus+ er blant hovedprioriteringene i handlingsplanen.

Det arbeides strategisk for å nå de konkrete målsettingene vi har satt oss, og så langt er resultatene gode. NTNU er det universitetet i Norge som p.t. (mai 2016) har fleste prosjekter og størst inntekt både fra Horisont 2020 og Erasmus+.

De to programmene støtter forskjellige samarbeidsaktiviteter gjennom et variert og koordinert virkemiddelapparat. Forskergrupper som samarbeider enten bilateralt eller i multilaterale konsortier ser verdien av å kunne benytte virkemidler fra begge programmene for å utvikle et bredt anlagt samarbeid som både favner utdanning, forskning og innovasjon. Gjennom å kombinere fremragende forskning, utdanning og innovasjon er det rimelig å anta at kvalitet fremmes på alle områdene. En slik tilnærming innenfor de enkelte partnerskap kan i større grad systematiseres og utnyttes. Dette vil vi jobbe videre med framover.

Med NTNUs medlemskap i Climate KIC i 2015 får vi nå erfaringer med deltakelse i et EU-finansiert nettverk av utvalgte akademiske institusjoner, offentlig sektor og næringsliv. Dette er et av de tre nettverk etablert av Horisont 2020 under initiativet The European Institute of Innovation and Technology. Målet er å integrere utdanning, entreprenørskap og innovasjon for å finne bærekraftige løsninger på klimautfordringene. Deltakelse gir NTNU tilgang til et bredt internasjonalt nettverk innenfor ett av våre prioriterte satsingsområder, og ikke minst gir medlemskapet attraktive muligheter for studenter. NTNU håper å kunne bygge videre på positive erfaringer med denne type internasjonalt samarbeid som kobler forskning, utdanning og innovasjon.

Når det gjelder internasjonalt samarbeid om praksisopphold eller studieelementer som inngår i studieprogrammer, ser vi behov for nasjonal koordinering, særlig i forhold til kvalitetssikring.

Vi ønsker at normen skal være å ha internasjonale representanter fra tilsvarende fagmiljøer i evalueringspanelet når vi gjennomfører periodiske studieprogramevalueringer. Dette sikrer at vi kan

UTKAST

måle kvaliteten i forhold til internasjonale standarder og vi kan få verdifulle råd om utviklingsmuligheter for våre studieprogrammer.

Relevans (spørsmål 4)

Arbeidet med å sikre god relevans handler blant annet om vår evne til å skape gode møte- og samarbeidsarenaer med samfunns- og arbeidsliv. Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv er en viktig del av samfunnsoppdraget og et prioritert område for NTNU. Vi forventer at dette området styrkes etter fusjonen. Fusjonsplattformen sier at nye NTNU skal være den viktigste nasjonale kunnskapsleverandøren til norsk næringsliv og vi skal ha et velutviklet samarbeid med arbeidslivet internasjonalt, nasjonalt og regionalt. Et av de målene for fusjonen er at NTNU skal utvikle sin rolle som samarbeidspartner for innovasjon regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og utvikle en politikk for samarbeid med arbeidslivet. Dette ser vi i sammenheng med NTNUs råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) hvor fusjonen medfører behov for etablering av nytt RSA.

Vi har allerede et velutviklet samarbeid med samfunns- og arbeidsliv. På institusjonsnivå har vi etablert rammeavtaler med mange store konsern og bedrifter og et titalls næringslivsringer. Gjennom næringslivsringene involveres partnere i næringsliv, industri og offentlig forvaltning i et samarbeid for å styrke utdanningen. Samarbeid med offentlig sektor er viktig, for eksempel har både medisinstudiet og helsevitenskap systematisk samarbeid med Helse Midt-Norge og andre aktører i helsesektoren, mens lærer- og lektorutdanningen har flere titalls partnerskapsskoler. Som en del av NTNUs kvalitetssystem gjennomføres jevnlig arbeidsgiver- og kandidatundersøkelser, og alle studieprogram skal gjennomføre en periodisk evaluering hvert femte år med innspill fra studenter, arbeidsliv og eksterne aktører nasjonalt eller internasjonalt. Videre har vi satset strategisk på utvikling av NTNU Bridge, Alumni og START NTNU[1].

NTNUs etter- og videreutdanning (EVU) har som hovedmålsetting å tilby videreutdanning av høy kvalitet tilpasset arbeidslivets behov. Ambisjonen er at NTNU skal være en ledende aktører på videreutdanning i teknologi og teknologi i kombinasjon med økonomi og ledelse og videreutdanning for lærere og i helse- og velferdsfag. Vi skal fremme videreutdanningstilbud på lik linje med grunnutdanning og tilbudet skal ha en fleksibel struktur med valgmuligheter. Vi skal tilby etterutdanning innenfor områder som fakultetene/instituttene prioriterer.

Praksisnær utdanning er viktig, og vi har mange eksempler på hvordan det kan brukes til å gjenspeile kompetansebehovene i arbeids- og samfunnsliv, og dermed bidra til å sikre god relevans. En god del studier ved NTNU har krav til praksis. I lærerutdanningene, profesjonsstudiet i psykologi og helsefaglige utdanninger er praksis lagt inn som en del av utdanningene. Ved teknologi- og arkitektstudiene må studentene selv skaffe seg praksis i en bedrift. Vi har gode erfaringer med bruk av mer praksisorienterte komponenter i studieprogrammene fra blant annet Humanistisk fakultet, og viser her til vårt innspill til Humaniorameldingen. Man kan tenke seg å utvide praksiselementer mer systematisk til flere utdanningsområder, men det må i så fall diskuteres ytterligere.

[1] NTNU Bridge er NTNU sin offisielle koblingsportal mellom NTNU-studentene og arbeidslivet i samarbeid om tema til oppgaver, praksisplasser og jobber. Start NTNU er en frivillig studentorganisasjon som fremmer innovasjon og entreprenørskap på NTNU.

UTKAST

Det medisinske fakultet har gode erfaringer med bruk av kombinerte stillinger. Kombinerte stillinger sikrer nærhet til praksisfeltet, og bidrar til økt relevans. Dette er essensielt innenfor medisin og helsefag, men er også relevant innenfor andre fagområder. Ved våre to universitetsskoler ansettes nå faglærere fra NTNU i kombinerte stillinger; faglærerne har 20% stilling ved skolene og 80% ved NTNU.

Mye kan gjøres strategisk på institusjonsnivå for å stimulere til fokus på relevans, men vi mener det er viktig at dette arbeidet skjer kontinuerlig og fagnært i våre studieprogram. Rammen for dette arbeidet ligger i NTNUs kvalitetssystem for utdanning. Systemet sikrer kontinuerlig dialog mellom studenter, faglærere, ledelse og arbeidsliv om utvikling av kvaliteten i studieprogrammet. Her er blant annet studieprogramleder og studieprogramråd sentrale aktører. Det er her fagkompetansen i utdanning og forskning skal realisere sin kunnskap, både mot studenter og omverden. Dette leddet kan styrkes ytterligere. Samtidig utvikles programmene «innenfra» med utgangspunkt i ny forskning.

Vårt samfunnsoppdrag handler om lytte til verden rundt oss, men også om å utfordre arbeidslivet når det gjelder den kompetanse de benytter seg av, og hva som anses som en relevant kandidat. Disse perspektivene er ikke alltid lette å forene, og det er viktig at begge perspektiver ivaretas både i de samarbeidsfora vi selv etablerer og i den nasjonale debatten om relevans. Vi viser her til vårt innspill til Humaniorameldingen som drøfter relevansbegrepet.

Oppsummert vil vi si at vi har mange samhandlingsarenaer som kan bidra til økt relevans, men vi er mer usikre på om vi har de riktige og hvordan vi på best mulig måte sørger for god balanse og dynamikk mellom nasjonale og institusjonelle arenaer, og mer fagnære arenaer på studieprogramnivå. I arbeidet med vår nye politikk for samarbeid med arbeidslivet vurderer vi blant annet å endre vårt RSA slik at det har en tydeligere og tettere kobling til våre utdanningsområder og studieprogramråd. Vi ønsker flere RSA istedenfor ett overordnet, og med en tematisk organisering knyttet til 3 faglige felt.

Å forberede studentene på et arbeidsliv i kontinuerlig omstilling gjør vi gjennom å tilby relevante studieprogram med god forskningsbase. Men det handler også om å stimulere nysgjerrighet, samhandlingskompetanse og kritisk tenkning hos studentene våre. Vi sier at ved endt utdanning kan NTNU-studenten faget sitt, er mer nysgjerrig enn da hun begynte, og har gode verdier. Kvalifikasjonsrammeverkets krav til generell kompetanse angir krav her, men vi ønsker å utvikle vår institusjonelle tilnærming. Eksperter i Team (EiT) er et eksempel på et strategisk grep for å utvikle studentenes samarbeidskompetanse i tverrfaglig teamarbeid. EiT ble opprettet i 2001 etter innspill fra arbeidslivet, og er et obligatorisk emne på masternivå. (Det er det eneste emnet på NTNU som eies av rektor). EiT har vært en suksess, men vi skal ikke legge skjul på at det også har vært en krevende øvelse fra en institusjonelt perspektiv. For å forberede studentene våre best mulig på et arbeidsliv i kontinuerlig omstilling, ser vi at både innovasjon (nysgjerrighet) og spesielt kritisk tenkning/etisk refleksjon har potensial i dagens samfunn. «Ikke i stedet for solid fagkunnskap, men i samspill med solid fagkunnskap" som statsråden selv sier i sin invitasjon.

UTKAST

Frafall (spørsmål 5)

Det viktigste NTNU gjør for å forhindre uønsket frafall og øke gjennomstrømningen i våre utdanninger er å jobbe bredt for at studentene skal lykkes med studiene de har valgt. Det innebærer også arbeid med god informasjon i forkant av studievalg, støtte og tilrettelegging underveis i studiene og et kontinuerlig arbeid med å sikre god kvalitet og utvikling av både innhold og undervisnings- og læringsformer.

Vi har i mange år hatt stor oppmerksomhet på uønsket frafall og lav gjennomstrømning. Vi har lagt ned mye arbeid i å forhindre frafall og øke gjennomstrømmingen, og har signalisert tydelige forventninger til fakultetene om at dette arbeidet skal prioriteres. Analyser og iverksatte tiltak etterspørres i de årlige styringsdialogmøtene og utdanningsdialogmøtene med fakultetene. Som et ledd i det systematiske arbeidet med uønsket frafall og lav gjennomstrømning er analyser og oppfølging av tiltak på dette området også gjort til et sentralt tema i forbindelse med rapportering på resultatkvalitet i kvalitetsmeldingen.

UTKAST

Kartlegging av frafall

For å kunne iverksette riktige tiltak trengs informasjon på studieprogramnivå om hvorfor studenter velger å slutte eller bruker lengre enn normert tid på å fullføre studiene. Her bruker vi informasjonen vi får gjennom ulike evalueringer og generelle undersøkelser[2] samt NTNUs egne undersøkelser knyttet til kvalitet i utdanningen. For eksempel ble studenter som er forsinket bedt om å oppgi de viktigste årsakene til at studieprogresjonen ikke er gjennomført som forventet i forrige læringsmiljøundersøkelse (2015). De tre viktigste årsakene oppgis å være for liten egeninnsats (35 %), faglige utfordringer (32 %) og sykdom (30 %).

NTNU er i ferd med å ferdigstille en rapport om frafall i lektorutdanningen. Frafallet på lektorutdanningen er lavt sammenlignet med frafallet på sammenlignbare bachelorutdanninger, og dette kan forklares med at lektorstudentene som ikke slutter ser ut til å anse utdanningen som arbeidslivsrelevant. Nesten halvparten av frafallet skjer første studieår, og ytterligere 32 % slutter i løpet av 2.studieår.[3] Kun 20 % av de som faller av gjør det etter 120 avlagte studiepoeng. Mens en viss grad av frafall kan være et sunnhetstegn (prøving og feiling), vil frafall senere i studieløpet i større grad være knyttet til misnøye, mistrivsel, manglende mestringsevne eller andre faktorer som er problematisk for studenten, institusjonen eller samfunnet. Siden frafallet på lektorutdanningen i hovedsak dreier seg om de to første studieårene, konkluderer rapporten med at frafallet i like stor grad som et frafallsproblem (negative erfaringer med studiet) bør betraktes som et rekrutteringsproblem. De som slutter oppgir i hovedsak at de kom inn på et studium de hadde mer lyst til å studere, eller at de sluttet fordi de ikke ønsket å bli lærer. Når det gjelder frafall forårsaket av misnøye, er nest viktigste årsak til frafall er mistrivsel. Ensomhet som i at man mangler venner er av liten betydning blant de selvrapporterte årsakene. Som tiltak foreslår rapporten at studentene gis en følelse av hva det vil si å være lærer tidlig, slik at de som sannsynligvis vil falle fra lektorstudiet gjør det så tidlig som mulig. Arbeidsrelevant praksis kan være en måte å gjøre dette på. For å hindre

[2] Emne- og studieprogramevalueringer, kvalitetsmeldinger, FS-data, DBH-data og Studiebarometeret

[3] Gitt normal studieprogresjon.

frafall knyttet til mistrivsel og ensomhet, bør det etableres sosiale nettverk tidlig i studieløpet. I rekrutteringsfasen anses tydelig kommunikasjon om det faktiske innholdet i studiet og faktiske jobbmuligheter sentralt.

Høsten 2015 ble studiedata kartlagt og analysert ved Det humanistiske fakultet, med hovedvekt på frafall på bachelorutdanningene. Disse utdanningene har et betydelig frafall, og også her er frafallet størst etter ett eller to semester. Studentene som sluttet oppga flere årsaker til at de sluttet. De viktigste faktorene var «Studiet svarte ikke til forventningene mine», «Jeg var usikker på hvilke muligheter utdanninga kunne gi på arbeidsmarkedet» og «Jeg trivdes ikke sosialt». En del studenter oppga også at de fikk tilbud om plass på annet studium, eller at de i utgangspunktet ikke hadde planlagt å fullføre studiet. På spørsmål om hva studiestedet kunne ha gjort for å hindre frafall, er det stor variasjon i svarene, men faktorer som fremheves er endringer i det faglige opplegget, mer veiledning og mer fleksibilitet trekkes frem. I denne rapporten er konklusjonen at fakultetet i større grad bør tenke helhetlig rundt hva bachelorgraden skal inneholde og føre fram til og at det bør være særlig fokus på studiestart og 1. semester for å hindre uønsket fravær. Det bør også ses på undervisningens betydning for frafall. Samtidig vises det til at det er en klar sammenheng mellom frafall og lave karakterer fra videregående skole. Det er også en sammenheng mellom frafall og hvorvidt studiet var førstevalg eller ikke.

På Fakultet for teknologi ved tidligere HiST ble det i 2012 gjennomført en frafallsundersøkelse «Fakta om frafall», som resulterte i at det ble iverksatt tiltak for å forhindre frafall og som førte til at frafallet sank fra 18 % til 8 % i første studieår på ingeniørutdanningene(2015-tall). Prosjektet startet med en kartlegging av frafallet, for å kunne identifisere årsakene til frafallet for å kunne iverksette riktige tiltak. Bare 18 % av studentene som sluttet, oppga at dette skyldtes forhold på studiet. Undersøkelsen viste at den største utfordringen for studentene var matematikk. I tillegg viste undersøkelsen at frafallet skjer i første studieår (91 % av frafallet kom i første studieår og 60 % i første semester), og at mangel på studievenner og sosialt fellesskap var en viktig årsak til frafall. Dette gjaldt begge kjønn, men spesielt for kvinner på studieprogram der de var underrepresentert.

Tiltak for å forhindre uønsket frafall og øke gjennomstrømningen

Målrettet arbeidet med å øke gjennomstrømming og forhindre frafall skjer i stor grad i de enkelte studieprogram, ikke minst fordi det er stor variasjon mellom studieprogrammene når det gjelder årsaker til frafall, omfang av frafall, og om frafallet skjer tidlig eller sent i studiene. Vi har funnet det hensiktsmessig å skille tidlig frafall (frafall i løpet av oppstartsemesteret) fra annet frafall for bedre å kunne målrette tiltak.

En del studieprogram med utfordringer knyttet til tidlig frafall har innført spesielle tiltak for å lette førsteårsstudentenes tilpasning til studiehverdagen. Det legges vekt på rask integrering i faglig-sosiale sammenhenger, det fokuseres på tilhørighet og trivsel, og flere program har fått god tilbakemelding på ordninger med fast kontaktperson/mentor for studentene det første semesteret.

Når det gjelder arbeid for å redusere frafall og forbedre gjennomstrømning mer generelt er ulike tiltak prøvd ut. Vi ser at tett oppfølging og faste rammer rundt studentene fungerer bra, spesielt i

UTKAST

tilknytning til arbeidet med masteroppgaven. Vi ser også at etablering av studieprogramspesifikke arealer styrker klassefølelse og samarbeid blant studentene, og pilotforsøk med slike «programrom» har gitt positive effekter i form av redusert frafall og bedre faglige prestasjoner. Ellers vet vi at en del frafall og forsinkelser i studiet skyldes etterslep fra de første studieårene. Det er derfor viktig med fortsatt fokus på reduksjon av strykprosent i basisfagene og det er iverksett egne tiltak knyttet til noen slike fag.

En del studieprogram har gjort strukturelle endringer i emne- og programdesign for å tydeliggjøre relevans og øke studentens motivasjon. Eksempler er større emner og etablering av en sammenhengende rekke med emner i strenger eller kolonner som er relevante for valgt studieprogram gjennom de første semestrene. Dette styrker sosialiseringen av studentene inn i fagfeltet fra starten av.

Med utgangspunkt i funnene fra *Fakta om frafall* utviklet Fakultet for teknologi et sett av pedagogiske metoder som ble implementert i undervisningen, og satte i tillegg inn gode pedagoger i grunnlagsfagene og spesielt matematikk. Blant verktøyene var SRS (responsverktøy) og PeLe (Peer Learning Assessment System). I tillegg ble Flipped Classroom tatt i bruk. Videre ble det også benyttet studentassistenter som jobbet direkte med å kombinere det pedagogiske tilbudet og sosiale tiltak. Det er ved Fakultet for teknologi jobbet systematisk med studentmottak og det å skape gode klassemiljø, blant annet ved å støtte linjeforeningene, arrangere fadderuke, turer, lunsj, quiz, økt antall øvinger, gruppearbeid og sosial dag. I tillegg til dette, for å skape et bedre sosialt miljø for jenter, ble prosjektet «Jenter og teknologi» etablert. I prosjektet inngår både faglige og sosiale tilstelninger direkte rettet mot jenter, og prosjektet samarbeider tett med næringslivet. Senere er også andre prosjekt knyttet til studenter og læring igangsatt, som f.eks «Grep om egen læring». Dette prosjektet fokuserer på selvregulert læring hos studenter, ansatte og organisasjon, og setter læringsprosesser og studiekvalitet i vid forstand på agendaen. Flere prosjekt er under planlegging.

Øvrige tiltak knyttet til støtte og tilrettelegging for studentene handler blant annet om gode og hensiktsmessige veiledningstjenester som er synlige for studenten, universell utforming, og studentservice som tilbyr karriereveiledning, mestringsveiledning, tilretteleggingsveiledning for studenter med funksjonsnedsettelse mm. I tillegg arrangeres ulike kurs, f.eks. kurs i studieteknikk og motivasjon og kurs for studenter med lese- og skrivevansker.

Undervisningkompetanse og pedagogisk meritteringssystem (spørsmål 6)

Vi har flere tiltak for å styrke ansattes undervisningskompetanse. Tiltakene er tilpasset ulike grupper av ansatte.

- Pedagogisk utviklingsprogram (PEDUP) til nytilsatte i faste vitenskapelige stillinger som ikke innehar universitetspedagogisk basiskompetanse. Programmet har en arbeidsbelastning på ca. 100 timer. Med bakgrunn i veiledende retningslinjer vedtatt av styret i UHR er det igangsatt et arbeid med å utvide PEDUP til 150-200 timer. Der legges det blant annet opp til at deltakerne skal få en sterkere faglig tilknytning til egne fagmiljø. Større vekt på studentaktive læringsformer blant annet ved besøk i ulike miljøer og hospiteringsmuligheter. Styrke organisasjons- og endringskompetanse i tillegg til individuell pedagogisk kvalifisering. Legge til rette for en oppbygning av egen e-portfolio gjennom programmet som kan inngå i en pedagogisk meritering.

UTKAST

Påbyggingsmoduler som i større grad forankres på instituttene/fakultetene, for eksempel ved å utdanne kollegaveiledere som kan kvalifiseres til å veilede andre grupper.

- "Høgskolepedagogikk" (15 studiepoeng) for faglig ansatte uten pedagogisk formalkompetanse. Studiet har til hensikt å utvikle høgskoleansattes didaktiske undervisningspraksis og bidra til studenters faglige, sosiale og personlige læring og utvikling i et samfunn i utvikling. Målet er å gjøre kandidatene bevisste på didaktiske valg i undervisning og begrunnelse for disse.

- Dagskurs i universitetspedagogikk til ansatte i II-er stillinger eller mindre stillingskategorier Begge gruppene blir ved tilsetting pålagt å gjennomføre ovennevnte i løpet av en toårs periode.

- Midlertidig ansatte, som stipendiater, postdoktorer og forskere, er ikke pålagt å gjennomføre en pedagogisk opplæring før de gjennomfører sin undervisningsplikt, men det er utviklet et kurstilbud for denne gruppen som går over tre dager i tillegg en individuell tilbakemelding.

- Ingeniørped nasjonalt….*Tekst er under utarbeidelse.*

- Læringstøttesenteret…. *Tekst er under utarbeidelse.*

- Studenter med undervisningsoppgaver deltar i et Læringsassistentopplæringssystem (LAOS) på 25 timer. Et vedtak for å gjøre kurset obligatorisk for denne studentgruppen er på trappene.

- NTNU arrangerer fortløpende seminarer og workshops knyttet til undervisning, læring og vurdering i tillegg til andre tema som for eksempel mangfold og internasjonalisering. Den nasjonale konferansen Læringsfestivalen, som arrangeres av NTNU sammen med Norgesuniversitetet, har nye tilnærminger til undervisning og læring som tema. Under vårens konferanse stod studentaktiv læring og teknologi i fokus.

- NTNU har et etterspørselsbasert tilbud innenfor pedagogisk veiledningstjeneste som har til formål å tilby fagmiljøene bistand på ulike områder, så som individuell lærerveiledning, planlegging og trening i ulike pedagogiske metoder, utforming av undervisningsopplegg og kvalitetssikring av undervisning og læring.

Pedagogisk meritteringssystem

Et av tiltakene i NTNU Toppundervisning er utvikling av et pedagogisk meritteringssystem. En slik ordning skal motivere til og belønne den enkelte og fagmiljøenes innsats for å utvikle og heve undervisningskompetanse. En arbeidsgruppe bestående av representanter fra NTNU og UiT har utarbeidet forslag til et pedagogisk meritteringssystem. Dette beskriver blant annet ulike nivå av pedagogisk kompetanse, systematisert gjennom kriterier, dokumentasjonskrav og vurdering. Arbeidsgruppen foreslår at dokumentert kompetanse gir formell status og at det gis intensiver til individ og fagmiljø.

UTKAST

Ved fusjonen hadde NTNU samlet om lag 470 årsverk i universitetslektorstilling. Disse utgjør nær en fjerdedel av undervisnings- og forskningsårsverkene. Vi har nesten 80 årsverk i førstelektorstilling. Disse har en verdifull kompetanse som benyttes spesielt innen praksisnære utdanninger. Det nye NTNU har en økt portefølje av blant annet sykepleier- og lærerutdanninger. NTNU vil gjennom et pågående arbeid tydeliggjøre denne karriereveien førstelektor/dosent som et alternativ til førsteamanuensis/professor. Vi vil se dette i sammenheng med arbeidet med utvikling av en system for undervisningsmerittering.

NTNU skal nå ikke lenger lyse ut stillinger som førsteamanuensis *eller* førstelektor. Man skal ut fra ressurs- og kompetansebehov gjøre et bevisst valg av stilling ved utlysning. Førstelektor-stillingen innebærer en spesiell kompetanse på utdanningsområdet. Dagens kriterier gir stort rom for tolkning ved tilsetting og opprykk. En tydeligere innretting av kriteriene mot utøvelse og klarere dokumentasjonskrav, kan bidra til at utdanning vektlegges tydeligere ved rekruttering. Rapporten «Innsats for kvalitet» fra UiT og NTNU inneholder forslag på dette området.

Ved tilsetting av førsteamanuensis eller professor skal undervisning og forskning vektes likt. Praksisen fører likevel til at man først vurderer ut fra forskningsmeritter, og vurderer siden om man har nødvendige pedagogiske kvalifikasjoner. Tilsettingskriterier og -prosess kan endres blant annet gjennom rekkefølgen i vurdering og sammensetning av komiteer, slik at utdanning vektlegges tydeligere. Det vil være naturlig at universitetspedagogisk kompetanse inngår i de pedagogiske kommisjonene.

De gode eksemplene (spørsmål 7)

Tekst under utarbeidelse. Her kommer gode eksempler fra NTNU i Trondheim, Gjøvik og Ålesund.

Del 2:

Nasjonale utfordringer, rammevilkår og virkemidler (spørsmål 8, 9, 10)

Det er naturlig å ta utgangspunkt i egne erfaringer når NTNU skal peke på nasjonale utfordringer for å løfte kvalitet, og hvordan departementets styring og virkemidler på en bedre måte kan legge til rette for kvalitetsutvikling. Mange av de relevante erfaringene er løftet fram i første del av vårt innspill.

Vårt hovedbudskap er knyttet til det nasjonale og internasjonale virkemiddelapparatet for utdanning, og utvikling av pedagogisk og digitalt læringsmiljø i sektoren:

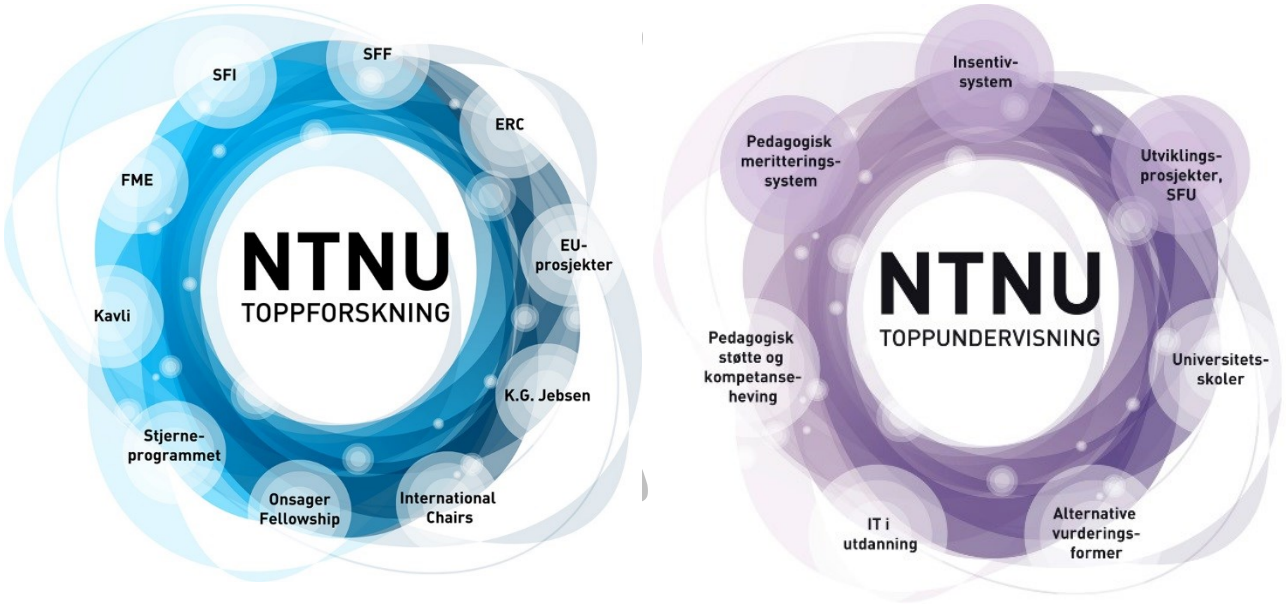
- ***Et styrket og koordinert nasjonalt og internasjonalt virkemiddelapparat***
- ***Et universitetspedagogisk kompetanseløft som forsterkes gjennom et meritteringssystem***
- ***Et nasjonalt løft for digitalisering***

Vi har i tillegg har noen innspill knyttet til departementets styring av sektoren som omhandler blant annet finansieringssystem og styringsparametere, rammeplaner, praksis, og endringer i lov og forskrift.

UTKAST

<u>Et styrket og koordinert nasjonalt og internasjonalt virkemiddelapparat for utdanning</u>

Det nasjonale virkemiddelapparatet på utdanningsområdet har potensial for videreutvikling. Figurene under illustrerer noe av dette poenget[4]. Forskningsområdet har betraktelig flere nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Utdanningsområdet har behov for å løfte seg fra et individuelt perspektiv til institusjonelle, nasjonale og internasjonale arenaer. For å komme dit er det behov for et styrket og koordinert nasjonalt og internasjonalt virkemiddelapparat for utdanning som støtter opp om institusjonenes kvalitetsarbeid. Det er et behov for at de insentivordningene som allerede eksisterer gjennomgås og koordineres, og at flere utviklingsmidler og konkurransearenaer etableres. Det vil blant annet si et styrket og utvidet Senter for fremragende utdanning (SFU) og en satsning på utdanningsforskning. Det er svært mye institusjonene kan gjøre hver for seg, men for at den institusjonelle satsingen skal bli slagkraftig, er det behov for nasjonale virkemidler.



NTNU er tilfreds med at ordningen med SFU har blitt permanent og styrket og at spesielle fagområder ikke favoriseres ved tildeling av senterstatus. Fra tidligere har sektoren minimumskrav til kvalitet å forholde seg til (NOKUT-forskriften). Ordningen med SFU har bidratt til at sektoren nå drøfter kriterier som kjennetegner fremragende utdanning. Kunnskapsdepartementets utdanningskvalitetspris bidrar til det samme. Departementet bør stimulere til ytterligere oppmerksomhet rundt gode og fremragende utdanninger og miljø som utvikler slik utdanning gjennom å etablere flere nasjonale konkurransearenaer for studieprogram, utdanninger og institusjoner som utmerker seg positivt når det gjelder kvalitet. Senter for fremragende forskning og utdanning (SFFU) bør vurderes som nytt virkemiddel. Forskningsrådet bør i større grad være en arena hvor det konkurreres om midler til forskning på hva som gir god læring på ulike fagområder. Det er behov for styrket forskning på utdanning.

[4] Det eksisterer for ordens skyld flere virkemidler enn vår figur Toppundervisning viser, men ubalansen er likevel tydelig.

Vi foreslår at det etableres en pris for årets beste gjennomførte prosjekt for innovative læringsarenaer og knytte det opp mot NOKUTs arrangementer og prisutdelinger. En slik pris vil skape oppmerksomhet rundt utforming av læringsareal og hvordan det kan bidra til å støtte studentenes læring. Den vil videre kunne vektlegge betydningen av at de fysiske omgivelsene inngår som verktøy for god læring og at vi ikke har svaret på de gode romløsningene og kontinuerlig må eksperimentere oss frem til fremtidens læringsarenaer.

Gjedrem og Fagernæs pekte blant annet på at det er for lite samarbeid og oppgaveløsning på tvers. Dette gjelder også for dagens ulike konkurransearenaer på utdanningsområdet; både Norgesuniversitetet (NUV), Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) og NOKUT lyser i dag ut midler til fremme av utdanningskvalitet. Utlysningene er ikke koordinert. Det er ulike søknadsprosedyrer, ingen timing på tid og ulike administrative systemer å forholde seg til. Spesielt oppleves det internasjonale virkemiddelapparatet som lite koordinert, eksempelvis hvordan Erasmus + og Horisont 2020 spiller sammen henholdsvis utdanning og forskning. Det er viktig at nasjonalt og internasjonalt virkemiddelapparat sees i sammenheng og koordineres bedre med forskningsområdet.

Et universitetspedagogisk kompetanseløft som forsterkes gjennom et meritteringssystem

Kvalitet henger sammen med kompetanse. Høye ambisjoner for utdanningskvalitet må kombineres med et universitetspedagogisk kompetanseløft som bidrar til at vi er i stand til å løfte kvaliteten ytterligere. UHRs veiledende retningslinjer for basiskompetanse i universitetspedagogikk er et steg i riktig retning, men ambisjonen må være å legge til rette for et løft som går ut over basiskompetanse og som tydelig gjenspeiler den fornying av utdanningene som er mulig når undervisning og læring digitaliseres. For å forsterke kompetanseløftet og belønne innsats for utdanning på lik linje med innsats for forskning har NTNU og UiT tatt initiativ til å utvikle et system for merittering. Vi viser her til vårt forslag til pedagogisk meritteringssystem omtalt i del 1 av vårt innspill. I første omgang finner vi det naturlig å jobbe videre med systemet for merittering i samarbeid med UiT. Utviklingen av et eventuelt nasjonalt meritteringssystem kan bli aktuelt på sikt. Et nasjonalt system vil få større gjennomslag blant annet ved at meritteringsstatus beholdes ved nasjonal mobilitet. Det kan også bidra til at motivasjonen for innsats for styrking av undervisningskompetansen får et nasjonalt løft. Det kan vurderes om man kan samarbeide nasjonalt om utvikling og gjennomføring av kompetanseheving.

Et nasjonalt løft for digitalisering av høyere utdanning

Offentlige dokument argumenterer for en bruk av digital teknologi som gir pedagogisk merverdi, åpner for nye arbeidsformer og samarbeid, arbeidslivsrelevans, internasjonal kontakt, digital kompetanse, tettere oppfølging og vurdering samt universell utforming[5]. Flere institusjoner slår seg nå sammen. Dette stiller forventninger til bruk av teknologi i flercampussammenhenger.

Likevel kan vi konstatere at sektoren så langt har introdusert bedre infrastruktur og basistjenester, mens de faglige utdanningsprosessene i mindre grad er berørt. Den digitale tilstandsrapporten viste

[5] Sett inn referanse

UTKAST

også at arbeidet med å endre utdanningsprosessene går sent; det er lite endring fra 2011 til 2014. MOOC-utredningen (NOU 2014:5) peker på at digitaliseringen av norsk høyere utdanning ikke har hatt høyt nok tempo og at gjennomføringskraften ved institusjonene har vært for svak. Dersom ansvaret plasseres hos institusjonene alene, mener MOOC-utvalget at utviklingen ikke vil gå raskt nok.

Vi ønsker derfor et nasjonalt løft som legger til rette for økt digitalisering gjennom nasjonale tiltak som støtter opp under institusjonenes eget arbeid. Nasjonale strategier og planer for hvordan sektoren bedre kan samordne sine digitale ressurser bør likeledes legges fram. KDs arbeidsgruppe for IKT-strategi og helhetlige løsninger vil sannsynligvis bidra med innspill til stortingsmeldingen på disse områdene.

Finansieringssystem og styringsparametere

Dagens finansieringssystem har sterke insentiver til kvantitet. Når det gjelder kvalitative mål, bidrar ikke finansieringssystemet i samme grad. I lys av våre innledende kommentarer om kvalitetsbegrepet i høyere utdanning er vår foreløpige konklusjon at dette krever andre styringsinstrumenter og tiltak. Vi ser at utviklingsavtalene som nå prøves ut *kan* være et godt virkemiddel i den sammenheng. Her er det en mulighet for å ha særlig oppmerksomhet på aspekter ved utdanningskvalitet som ikke så lett fanges av de kvantitative indikatorene. NTNU foreslår at den kommende stortingsmeldingen legger til rette for at utviklingsavtaler blir et velegnet instrument for å fremme kvalitet ved den enkelte institusjon. Vi har merket oss departementets understreking av at avtalene ikke skal gå på bekostning av institusjonenes autonomi. Erfaringer fra utprøvingsperioden må legges til grunn for videre arbeid med avtalene. Dersom utviklingsavtalene skal bli et sterkt insentiv for kvalitet, bør det vurderes å knytte midler til avtalene.

Departementet sier at målet med utviklingsavtalene er å medvirke til at institusjonene får en tydeligere profil og at det blir en bedre arbeidsdeling institusjonene imellom. Utviklingsavtalene vil på denne måten både knyttes til kvalitet i den enkelte utdanningsinstitusjon, men også til den nasjonale porteføljekvaliteten. Til det siste aspektet kan man tenke seg at departementet bruker styringen til å sikre at den nasjonale porteføljen dekker nasjonalt behov for kompetanse, altså ikke bare riktig kvalitet i utdanningene, men også riktige utdanninger. Departementet har allerede mekanismer som til en viss grad styrer den nasjonale porteføljeutviklingen, slik somkandidatmål for visse utdanninger. Det er viktig at denne dialogen er åpen og transparent, og ikke bare foregår mellom den enkelte institusjon og departementet.

Kunnskapsdepartementet (KD) er opptatt av at vi må arbeide systematisk med å redusere frafallet og styrke gjennomføringen. Denne oppfatningen deler vi, og det er gjort mye godt arbeid i sektoren. I del 1 har vi sagt noe om våre tiltak og trukket fram noen funn fra gjennomførte frafallsanalyser; frafall er et symptom, og årsakene er mange. Noen årsaker kan vi som institusjoner påvirke, andre er det mer krevende. Dette gjelder særlig frafall innenfor kategorien tidlig frafall. (I denne kategorien kan det også argumenteres for at et visst frafall er naturlig). Vi mener KD i sine styringsparametere bør vurdere om vi skal bevege oss bort fra måling av tidlig frafall, eventuelt ha flere målepunkt som grunnlag for tiltak og vurdering av effekt.

UTKAST

Det er i denne sammenheng viktig for oss å understreke at vi tar ansvar for våre studenter også tidlig i utdanningsløpet, men i lys av det fokus frafall har i en styringssammenheng er det viktig at debatten er nyansert, forskningsbasert, og ikke hindrer nasjonal mobilitet. Spørsmålet om frafall blir særlig sentralt når kandidatproduksjon vektlegges. Er det frafall om en student fullfører studiene ved en annen institusjon? Vi ønsker at KD i samarbeid med sektoren tar initiativ til et arbeid for et bedre kunnskapsgrunnlag på dette feltet.

Vi har avslutningsvis noen kommentarer knyttet til KD finansieringskategorier. Skillet mellom utdanningsområder med lite kostnadskrevende forelesningsundervisning og mer studentaktive læringsformer blir fremover mindre tydelig. Selv om det fremdeles vil være utdanninger som har høyere kostnader knyttet til for eksempel laboratorietung undervisning, er det mye som taler for at de fleste utdanningsområder fremover krever mye større grad av varierte undervisnings- og læringsformer med endrede krav til fysisk og digitalt læringsmiljø. Økt finansiering fra KD (høyere kategori) kan være et virkemiddel for å stimulere til slike undervisningsmetoder i utdanninger som er spesielt viktig for samfunnet og fremtidig produktivitet. I lys av frafallsdiskusjonen over, er tidlig innsats på lavere grads nivå også viktig.

UTKAST

Rammeplaner
Mange utdanninger er regulert gjennom nasjonale rammeplaner. I første rekke gjelder dette lærer, ingeniør og helse- og sosialfag. Ordningen med rammeplaner er i utgangspunktet tenkt som et grep for å sikre en grunnleggende harmonisering av faginnhold for tilsvarende utdanninger i universitets- og høyskolesektoren. Rammeplaner er også egnet til å fastsette minimumsnivåer for utdanning til yrker som krever autorisasjon. Noen miljø hos oss har gode erfaringer med rammeplaner. Vi ser imidlertid at rammeplaner også gir noen uønskede konsekvenser. Rammeplanene gir lite manøvreringsmonn for læresteder som ønsker å gi sin institusjonelle profilering i studieprogrammene. Rammeplaner med høyt detaljeringsnivå kan også bli for statiske, og dermed redusere mulighetene for endring.

Med unntak av sykepleierutdanningen, som fikk sin siste rammeplanrevisjon i 2008, har eksempelvis de fleste av våre helsefagutdanninger nasjonale rammeplaner fra 2005. Meld. St. 13 (2011 – 2012) *Utdanning for Velferd*, pekte på viktige utfordringer våre utdanninger sto overfor. Det er i den forbindelse gitt signaler om at ordningen med rammeplaner og forskrift ville bli erstattet av et nytt system for styring av de helse- og sosialfaglige profesjonsutdanningene. Dette er fortsatt ikke avklart.

Nødvendig koordinering av innhold i utdanning skjer i dag også uten nasjonal regulering. Noen av våre profesjonsutdanninger, eksempelvis medisin og sivilingeniør, har aldri har vært styrt av rammeplaner. (Det kunne vært naturlig at de faglige rådsorganene under Universitets- og høgskolerådet hadde en koordinerende rolle også for dagens rammeplanstyrte utdanninger.)

KD bør ta initiativ til at ordningen med nasjonale rammeplaner diskuteres. Hvis de skal beholdes må det som et minimum sikres at de revideres i en takt som gjør at viktige samfunnsendringer fanges opp.

Praksisplasser

Vi har tidligere løftet fram praksis som et viktig grep for å sikre relevans. I den sammenheng ønsker vi å løfte fram mangelen på tilgjengelige praksisplasser. Det er et stort dilemma at studier med svært gode søkertall ikke kan ta opp flere studenter på grunn av mangelen på praksisplasser, spesielt på områder hvor det er et stort behov for arbeidskraft.

Det er behov for sterkere nasjonal styring for å sikre tilgang til praksisplasser for studier med krav til praksis. Styringsmekanismene må i større grad ta hensyn til behovet for rekruttering nasjonalt. Langsiktige og gjensidig forpliktene avtaler mellom partene må på plass, veiledningskompetansen i arbeidslivet økes, og økonomiske insentiver for arbeidsgivere kan være aktuelt. Forpliktelsen til å ta imot studenter til opplæring må være lik uavhengig av sektor, kommunal eller statlig og reguleres gjennom lov, og finansiering av praksisopplæring må sikres og synliggjøres. Selv om årsakene til manglende kapasitet er noe ulik for de ulike utdanningene, ønsker vi at disse viktige prinsippene finner en sektorovergripende løsning.

Et mulig eksempel på insentiv for arbeidsgiverne er at det legges til rette for praksissamarbeid med arbeidslivet gjennom eksempelvis Skattefunn-ordningen. I dag bidrar Skattefunn-ordningen med finansiering (skattefradrag) når bedrifter skal utvikle en ny eller bedre vare, tjeneste eller produksjonsprosess. Studentinvolvering og praksis kan være ressurskrevende å håndtere både for bedrifter og utdanningsinstitusjoner, men samfunnet får mye positivt igjen for denne involveringen. Ved å inkludere studentpraksis i Skattefunn-ordningen vil man stimulere til kvalitet. Skattefunnordningen vil fortsatt kunne ha de samme mål i forhold til å bidra til å utvikle varer, tjenester eller produksjonsprosess, men i tillegg vil de også kunne bidra til å utdanne en fremtidig kandidat. Ordningen bør gjøres kjent blant potensielle arbeidsgivere.

Studentenes rammebetingelser

Vi har høye ambisjoner på studentenes vegne og studentene har høye ambisjoner på egne vegne. Dersom vi skal lykkes med vår felles ambisjon, må studentene gis rammebetingelser som gjør det mulig å være heltidsstudent. Dagens studiestøtte er på et nivå som leder mange studenter ut i deltidsarbeid. Norsk Studentorganisasjon viser til at seks av ti norske studenter er avhengige av deltidsarbeid for å få økonomien til å gå opp. Andre er igjen avhengige av støtte fra foreldre for å kunne leve gjennom studietiden. Dette ser vi også i Studentenes helse- og trivselsundersøkelse (SHoT) fra 2014, der 32 % oppgir at de er økonomisk sårbare. Slik skapes det et skille mellom studentene basert på økonomisk bakgrunn. Det er riktig å stille høye krav til studentene, men disse skal være faglige, og ikke økonomiske. For at studenter og institusjoner skal lykkes med våre felles ambisjoner mener vi at studiestøtten bør økes til et nivå som tilsvarer 1,5 G.

Samtidig er det viktig å understreke at rammebetingelsene må utformes slik at den store og økende studentgruppa som ikke studerer på heltid, også gis muligheter til å oppfylle egne ambisjoner. Diversiteten i studentpopulasjonen tilsier at høyere utdanning også må tilrettelegge for å stille krav til dem som velger å studere på deltid. En stor andel av disse er etablert med familie, arbeid og bosted. De er derfor tilbøyelig til å velge tilrettelagte studieløp, hvor en kan kombinere deltidsstilling med studier og etablert bosted. Dette utfordrer UH-sektoren til å lage undervisningsdesign som

UTKAST

møter målgruppen, og tilrettelegge for økt kompetanseutvikling i regioner uten etablerte utdanningsinstitusjoner. Studieløp kan designes som heltidsstudier, deltidsstudier og fleksible heltid- og deltidsstudier. Vi foreslår derfor at departementet vurderer hvor velegnet styringsparameteret gjennomføring på normert tid er som mål for høy kvalitet for alle studentgruppene.

Lov og forskrift

Det pågår en revidering av universitets- og høyskoleloven samt forskriftene til loven (studiekvalitetsforskriften og studietilsynsforskriften). Begrunnelsen for dagens endringer er kvalitetsheving. Vi viser i den forbindelse til våre høringssvar til UH-loven og KDs studiekvalitetsforskrift, men ønsker å trekke fram følgende innspill:

- Sektoren preges av utydelig begrepsbruk. Eksempler på begreper som ofte brukes om hverandre og med skiftende innhold er: studietilbud, studier, utdanning, studieprogram, studieretning, studieløp og studentgruppe. Det oppstår som resultat uklarheter med hensyn til hva KD og NOKUTs krav refererer til. Dette er spesielt utfordrende i en tilsynssammenheng. KD bør ta initiativ til en gjennomgang av begrepsbruken i sektoren.
- «NTNU opplever at det er elementer i høringsbrevet som står i et visst spenningsforhold. I høringsbrevet står det under punkt 3.1:" Etter universitets- og høyskoleloven ligger ansvaret for utdanningskvaliteten til den enkelte utdanningsinstitusjon. NOKUTs rolle er blant annet å kontrollere om institusjonene etterlever lovens krav.» At NOKUT i større grad skal «drive tilsyn med den faglige aktiviteten» vil kunne oppleves som i strid med institusjonenes autonomi.»

Universitets- og høyskolerådet har nylig fastsatt veiledende retningslinjer for bruk av eksterne sensorer. Vi anser bruk av eksterne sensorer som et viktig bidrag til å harmonisere karakterbruken og utvikle kvaliteten i studiene. Strukturreformen vil imidlertid føre til at det blir mer utfordrende å skaffe eksterne sensorer da sensorer som tidligere var eksterne blir interne når institusjoner fusjonerer.

NTNU legger til grunn at kjønnspoeng alene ikke medfører likestilling. Vi arbeider strategisk med å rekruttere jenter til mannsdominerte utdanninger uavhengig av kvoteringsordning og understreker viktigheten av dette arbeidet. Likeså erkjenner vi behovet for tilsvarende satsning for å rekruttere menn til yrker hvor kvinner er overrepresentert. NTNU merker seg Stortingets behandling av Meld. St. 7 (2015-2016), Innst. 228 S (2015-2016) *Likestilling i praksis - Like muligheter for kvinner og menn* og har stilt seg positiv til å være vertskap for en nasjonal satsning i å rekruttere menn til utdanninger hvor det tradisjonelt har vært kvinnedominans. Vi er allerede vertskap for tilsvarende satsning av jenter til realfag og teknologi. Etter at fusjonen har vi nå utdanninger hvor menn er sterkt underrepresentert både i tradisjonelle høyskoleutdanninger, så vel som innen enkelte femårige utdanningsløp. Både innen sykepleie, de øvrige helse- og sosialutdanningene og grunnskolelærerutdanningen er NTNU er stor nasjonal aktør.

Læringsmiljø er ikke en del av statsrådens faktorer for utdanningskvalitet. Utvikling av et godt læringsmiljø i bred forstand er viktig, og læringsmiljøarbeidet står sentralt i vårt kvalitetsarbeid. Læringsmiljøarbeidet er blitt en så integrert del av vår virksomhet at vi ikke nødvendigvis ser hensikten med å isolere dette rent organisatorisk til et lovpålagt utvalg som nå kan synes å ha utspilt

UTKAST

sin rolle. Studentenes innflytelse ivaretas i organer hvor beslutninger faktisk fattes, jf. LMUs rolle som kun et rådgivende organ. Til tross for at LMU er det eneste utvalget hvor studenter utgjør halvparten av sammensetningen, opplever vi likevel lavt studentengasjement knyttet til å delta aktivt i LMU.

Vi er bedt om å se vårt innspill i sammenheng med innspillene vi ga i Humaniorameldingen. Vi har i del 1 vist til vårt innspill for utdyping av enkelte tema, men ønsker avslutningsvis å trekke fram følgende fra vårt innspill til Humaniorameldingen:

- Vi ber KD fjerne hindringer for nasjonalt samarbeid innenfor utdanning
- Vi ber om at KD iverksetter en fremmedspråksatsing for å få styrket kompetansen i fremmedspråk.
- Vi ber KD utarbeide nasjonale krav som må fylles for å få tittelen *Universitetsskole*.

UTKAST

Med vennlig hilsen

Gunnar Bovim

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S-sak 44/16

26.05.2016
Saksansvarlig: Kari Melby
Saksbehandler: Morten Størseth

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: *Bedre sammen* - Felles styrefremlegg ved NTNU og SINTEF

Tilråding:

1) Styret stiller seg bak analysen og tiltakene fra Bedre sammen-prosjektet.
2) Konsernsjef/rektor bes holde styret orientert om framdrift i implementeringen av prosjektet

---

Bakgrunn

(Saken er en direkte oppfølging av NTNUs styresak 25/14 fra 1. oktober 2014; «Bedre sammen» - Utredning om samarbeidet mellom NTNU og SINTEF, og SINTEFs styresak 14/48 fra 22. oktober 2014; Mandat "SINTEF og NTNU – bedre sammen".)

Et velfungerende samarbeid mellom NTNU og SINTEF er viktig for institusjonene selv, men også for næringsliv og offentlig forvaltning. Styrene ved NTNU og SINTEF har derfor bedt om en evaluering av samarbeidet i et felles prosjekt – *Bedre sammen*. Ifølge mandatet er hensikten å utrede hvordan institusjonene best oppnår økt kvalitet i forskning og større kraft i internasjonal konkurranse om forskningsmidler og oppdrag fra nasjonalt og internasjonalt næringsliv.

En felles prosjektgruppe ble satt ned i oktober 2014 for å evaluere samarbeidet og foreslå tiltak for å bedre samhandlingen som grunnlag for neste generasjon strategier for fellesskapet. Formålet er å videreutvikle samarbeidet basert på beste praksis. Det lå til mandatet å vurdere ulike scenarier fra bedre samarbeidsstrukturer lokalt i fagmiljøene til tettere integrasjon mellom organisasjonene. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) har evaluert kvalitative sider ved samarbeidet. NIFU har intervjuet aktører innenfor eller i tilknytning til etablerte samarbeidsarenaer som Gemini-sentra, SFI, FME og EU-prosjekter, avgrenset til fagområdene energi, materialer og IKT.

Prosjektgruppa har levert tre delrapporter i tillegg til en oppsummerende hovedrapport:

- Delrapport 1: Fakta om samarbeidet – omfatter en beskrivelse av utviklingen av samarbeidsrelasjonen, og har ellers delkapitler om formalisering av samarbeidet, samarbeidet i tall, etablerte samarbeidsarenaer, og fagevalueringenes tilbakemeldinger.
- Delrapport 2: NIFUs dybdestudie – omfatter funn fra case-studiene pluss anbefalinger.
- Delrapport 3: Kvalitative analyser – omfatter drøfting av senterledelse (SFF, SFI og FME), og samarbeid om EU-forskning, infrastruktur og doktorgradsutdanning.

NTNUs og SINTEFs ledelse er av den oppfatning at prosjektgruppa har svart på sitt mandat, og slutter seg til de foreslåtte mål og tiltak.

Det operative ansvar for implementering av tiltakene vil ligge på ulike nivåer i organisasjonene, men NTNUs og SINTEFs ledelse vil ta det overordnede ansvaret, og forankre implementeringen i felles toppledermøte.

NTNUs og SINTEFs ledelse vil utforme en konkret implementeringsplan som skal effektueres innenfor rammen av ett år fra styrebehandling. Planen skal angi klare prioriteringer, eventuelle kostnadsoverslag og tidsfrister.

NB: Dette er et felles styrefremlegg for NTNU og SINTEF.

Vedlegg: Hovedrapport

Bedre sammen

Et felles prosjekt for bedre samhandling mellom NTNU og SINTEF

Hovedrapporten

Mai 2016

Prosjektgruppen består av:

Prorektor Kari Melby, prorektor Johan Hustad og prodekan forskning Tor Grande, NTNU

Adm. direktør Inge Gran, konserndirektør Hanne Rønneberg, og konserndirektør Ernst Kristiansen, SINTEF

Sekretariat: Morten Størseth, NTNU, og Gunnar Sand, SINTEF

Innholdsfortegnelse

Innledning

Om mandat, leveranser og implementering Side 3

Del 1: Prosjektgruppas vurderinger og anbefalinger

1.1 Prosjektgruppas vurderinger Side 5

1.2 Prosjektgruppas anbefalinger Side 8

1.2.1 Strategisk samhandling Side 8

1.2.2 Kulturbyggende tiltak Side 9

1.2.3 Samarbeid om Gemini-senter Side 10

1.2.4 Samarbeid om forskningssenter Side 11

1.2.5 Samarbeid om EU-forskning Side 12

1.2.6 Samarbeid om forskerutdanning Side 13

1.2.7 Samarbeid om infrastruktur Side 14

1.2.8 Signaler til myndighetene Side 15

1.2.9 Vurderinger av organisatoriske tiltak Side 17

Del 2: Fakta om samarbeidet (utdrag fra delrapport 1)

2.1 Utviklingen av samarbeidsrelasjonen Side 18

2.2 Formalisering av samarbeidet Side 19

2.3 NTNU/SINTEF – samarbeidet i tall Side 20

2.4 Samarbeidsarenaer mellom NTNU og SINTEF Side 23

2.5 Fagevalueringenes tilbakemeldinger Side 25

Del 3: NIFUs dybdestudie (utdrag fra delrapport 2)

3.1 Funn fra case-studiene Side 26

3.2 NIFUs – anbefalinger Side 28

Del 4: Kvalitative analyser (utdrag fra delrapport 3)

4.1 Ledelse av forskningssentra – SFF, SFI og FME Side 30

4.2 NTNU og SINTEF sammen i EU-forskningen Side 31

4.3 Strategisk samarbeid om infrastruktur Side 32

4.4 Samarbeid om doktorgradsutdanning Side 33

Innledning

Mandat og bakgrunn

Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF går tilbake til opprettelsen av SINTEF som NTHs oppdragskontor i 1950. Med årene har institusjonene utviklet et partnerskap som er kjent og anerkjent også internasjonalt, og de er blitt hverandres viktigste forskningspartnere.

Et velfungerende samarbeid er viktig for institusjonene selv, men også for næringsliv og offentlig forvaltning. Styrene ved NTNU og SINTEF har derfor bedt om en evaluering av samarbeidet i et felles prosjekt – *Bedre sammen*. Ifølge mandatet er hensikten å utrede hvordan institusjonene best oppnår økt kvalitet i forskning og større kraft i internasjonal konkurranse om forskningsmidler og oppdrag fra nasjonalt og internasjonalt næringsliv.

En felles prosjektgruppe ble satt ned i oktober 2014 for å evaluere samarbeidet og foreslå tiltak for å bedre samhandlingen som grunnlag for neste generasjon strategier for fellesskapet. Formålet er å videreutvikle samarbeidet basert på beste praksis. Det lå til mandatet å vurdere ulike scenarier fra bedre samarbeidsstrukturer lokalt i fagmiljøene til tettere integrasjon mellom organisasjonene.

Gruppen ble ledet av prorektor Kari Melby, NTNU, og adm. direktør Inge Gran, SINTEF Energi. For øvrig deltok prorektor Johan Hustad og prodekan for forskning Tor Grande fra NTNU, og konserndirektørene Hanne Rønneberg og Ernst Kristiansen fra SINTEF. Morten Størseth, NTNU, og Gunnar Sand, SINTEF, var sekretærer for arbeidet.

Den kvantitative delen av utredningen er utført internt, og omfatter kartlegging av prosjektvolum, sentersamarbeid, økonomi, laboratorier, publisering og møteplasser. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) har evaluert de kvalitative sidene ved samarbeidet. NIFU har intervjuet aktører innenfor eller i tilknytning til etablerte samarbeidsarenaer som Gemini-sentra, SFI, FME og EU-prosjekter, avgrenset til fagområdene energi, materialer og IKT.

Leveranser

Prosjektgruppa har levert tre delrapporter i tillegg til den oppsummerende hovedrapporten:

Delrapport 1: Fakta om samarbeidet – omfatter:

- Utviklingen av samarbeidsrelasjonen
- Formalisering av samarbeidet
- NTNU/SINTEF – samarbeidet i tall
- Samarbeidsarenaer mellom NTNU og SINTEF
- Fagevalueringenes tilbakemeldinger

Delrapport 2: NIFUs dybdestudie – omfatter:

- Funn fra case-studiene
- NIFUs anbefalinger

Delrapport 3: Kvalitative analyser – omfatter:

- Ledelse av forskningssentra – SFF, SFI og FME
- NTNU og SINTEF sammen i EU-forskningen
- Strategisk samarbeid om infrastruktur
- Samarbeid om doktorgradsutdanning

Hovedrapporten inneholder en syntese av materialet i delrapportene.

Begrenset høring

Hovedrapporten ble sendt på en begrenset høring i april 2016. Høringen omfatter ledergruppene i SINTEFs institutter og NTNUs fakulteter. Etter en samlet vurdering har prosjektgruppa valgt å gjøre noen mindre justeringer i teksten, men ingen av dem er substansielle i den betydning at meningsinnholdet er endret. I hovedsak representerer endringene nyanser i fremstillingene som skal bidra til at budskapene blir klarere. Tilbakemeldingene fra organisasjonene ga viktige bidrag til hvordan samarbeidet kan utvikles og styrkes og vil bli brakt videre i implementeringen.

Implementering

Prosjektet *Bedre sammen* leverer sin endelige hovedrapport til konsernsjef Alexandra Bech Gjørv og rektor Gunnar Bovim i mai 2016. Rapporten skal behandles i NTNUs og SINTEFs styrer i løpet av juni. Et viktig ledd i implementeringen vil være felles dekan/direktør-møte tidlig på høsten 2016.

Bedre sammen foreslår mål og anbefaler tiltak innenfor åtte områder:

- Strategisk samhandling
- Kulturbyggende tiltak
- Samarbeid om Gemini-senter
- Samarbeid om forskningssentra – SFF, SFI og FME
- Samarbeid om EU-forskning
- Samarbeid om forskerutdanning
- Samarbeid om forskningsinfrastruktur
- Signaler til myndigheter

Det operative ansvaret for implementering av tiltakene vil ligge på ulike nivå i organisasjonene. Noen av tiltakene vil også være tematisk avgrensete, og vil følgelig gjelde bare deler av virksomhetene:

- Øverste ledernivå i institusjonene vil måtte ha et overordnet ansvar for strategisk samhandling, kulturbyggende tiltak og signaler til myndigheter. Ledere på lavere nivå vil måtte ha det operative ansvaret for å etablere strategiske møteplasser og bygge god kultur for samhandling.
- Øverste ledernivå vil også måtte ha et overordnet ansvar for tiltak relatert til Gemini-samarbeidet. Gemini-sentrenes styringsgruppe kan gis ansvaret for å implementere endringer som kommer som resultat av evalueringen.
- Dekan-/direktørnivået vil ha ansvaret for tiltak relatert til samarbeid om forskningssentra, forskerutdanning og EU-samarbeid. Når det gjelder EU-samarbeid anbefaler prosjektgruppa at det opprettes et felles EU-forum som får i oppgave å implementere tiltakene.
- Ansvaret for tiltak relatert til forskningsinfrastruktur kan legges til det samarbeidsforum for infrastruktur som allerede er i arbeid.
- På flere områder kan det være hensiktsmessig å etablere pilotprosjekter for å styrke strategisk samarbeid mellom SINTEF og NTNU. Prosjektgruppa anbefaler å etablere piloter rettet mot EU-finansierte prosjekter. Andre områder som kan prioriteres er havrom og helse/velferd.

Implementeringen av *Bedre sammen* kan på denne måten gjøres som distribuerte aksjoner innenfor hvert av de åtte områdene. Resultatene rapporteres til NTNUs og SINTEFs felles topplederm øte.

Prosjektgruppa foreslår at det utformes en konkret plan for implementering innenfor rammen av ett år fra styrebehandling. Planen bør angi klare prioriteringer, eventuelle kostnadsoverslag og tidsfrister. Hver organisasjon bør utpeke en medarbeider som er ansvarlig for framdrift og rapportering i dialog med linjeledelsen. Resultatene rapporteres til NTNUs og SINTEFs månedlige felles topplederm øte.

1. PROSJEKTGRUPPAS VURDERINGER OG ANBEFALINGER

1.1 Prosjektgruppas vurderinger

Prosjektgruppa konstaterer at samarbeidet mellom NTNU og SINTEF har vært en suksess. Ifølge NIFU er NTNU og SINTEF anerkjent som et kraftsentrum av forskningspolitiske myndigheter, norsk næringsliv og samfunnet for øvrig. Når styrene likevel har bedt om en evaluering av samarbeidet er det fordi institusjonene har potensial for å samarbeide enda bedre. Utviklingstrekk innenfor og utenfor institusjonene har dessuten bidratt til å endre noen av forutsetningene for samarbeidet.

1.1.1 Suksesshistoriene

66 års samhandling har bidratt til å bygge formidable verdier for det norske samfunn. Institusjonene har utviklet seg i takt med norsk industri, hvor styrkeområdene reflekterer industriens behov for kompetanse. Ambisjonen er å videreføre relasjonen og rollene inn i fremtiden.

Norge var gjennom en sterk industriell vekst de første tiårene etter annen verdenskrig. Forskningsmiljøene i Trondheim var strategiske partnere i en tid hvor grunnlaget for Norges velferd og rikdom ble lagt. Tidlige, banebrytende forskningsområder var automatisering og datateknologi, koblet mot testing og modellering i laboratorier. Utbygging av vannkraft, nye teknologier for metallurgisk- og prosess-industri og for maritim sektor ble hovedsatsinger, hvor NTH, SINTEF og SI (Sentralinstitutt for industriell forskning, senere del av SINTEF) spilte vesentlige roller.

Da Norge fant olje på 1960-tallet bygget NTH på rekordtid opp en petroleumsutdanning, basert på kompetanse fra maritime, materialtekniske og konstruksjonstekniske fagmiljøer. SINTEF fulgte opp og ble en utviklingspartner for norske og internasjonale oljeselskaper. Petroleumsforskning vokste til å bli SINTEFs største og viktigste forretningsområde, og er det fortsatt.

Også andre maritime næringer hadde NTH/NTNU og SINTEF som utviklingspartnere. Havbruk vokste frem som en teknologisk avansert næring som skulle bli større enn tradisjonelle fiskerier. Offshore vindkraft ble utviklet i samarbeid mellom energimiljøene og den maritime kunnskapsbasen, ispedd atskillig IKT-kompetanse. Laboratoriene spilte en vesentlig rolle og gjør det fortsatt. Oppbyggingen av et Ocean Space Center viser vei inn i fremtiden, men viser også de lange linjene i en satsing på havrommet, som har stått på kartet siden forskningsinstitusjonene i Trondheim ble opprettet.

Også i et fremtidsperspektiv spiller NTNU og SINTEF på lag med næringsliv og samfunn. Nye muliggjørende teknologier som bioteknologi og nanoteknologi, i samspill med materialteknologi og IKT, åpner nye muligheter som vil gi konkurransefortrinn for neste generasjon næringsliv.

1.1.2 Samfunnsoppgaven

Mye av grunnlaget for NTNUs og SINTEFs formålsparagrafer og samfunnsoppgaver er hentet fra tankegodset rundt den norske kunnskapsallmenningen. Norge er et lite land med små ressurser som må bruke ressursene med omhu. Næringslivet overlever bare der hvor Norge er like god eller bedre enn konkurrentene. Kunnskapsallmenningen, bestående av universiteter, institutter og nasjonale laboratorier, anses som fellesressurser som må mobiliseres som virkemidler for næringspolitikken.

NTH og SINTEF, sammen med partnere i næringsliv og offentlig forvaltning, utviklet på 1980- og 90-tallet en innovasjonsmodell basert på et tett samspill mellom utdanning, forskning, myndigheter og næringsliv, kalt *trekantmodellen.* Her bygges generisk kunnskap samtidig som det utvikles løsninger og teknologier som tilhører de virksomhetene som investerer i forskningen. Modellen kan karakteriseres som en ikke-lineær, åpen innovasjonsmodell. Produktene er kunnskap, kompetanse og kandidater.

Innovasjon som fagområde fikk stor oppmerksomhet både i NTNU og SINTEF. Her kom de samfunnsfaglige miljøene på banen. Vi fikk en anerkjennelse av at kunnskapsintensivt næringsliv

spiller sammen med forskning og utdanning i et finstemt system for kunnskapsproduksjon, utvikling, verdiskaping og innovasjon. Med dette kom også en erkjennelse av at forskningsmiljøer ikke kan videreutvikles uten nær kobling til krevende kunder som representerer faglige utfordringer.

Forskningsmiljøene i Trondheim deltok også på andre samfunnsfaglige områder som har satt sitt preg på utviklingen av nasjonen. Arbeidslivsforskningen ved NTNU og SINTEF, fra 1970-årene og fremover, har gitt resultater som ligger innebygd i den "nordiske samarbeidsmodellen". Forskning på sikkerhet, spesielt etter de store ulykkene i petroleumsvirksomheten på 1970-tallet, var også banebrytende, og har bidratt til et sikkerhetsregime som har redusert risikoen offshore betraktelig.

1.1.3 Sammenfallende strategier

NTNU og SINTEF har sammenfallende visjoner og satsingsområder. Verdiskapingen i samfunnet og løsninger på vår tids store utfordringer er del av samfunnsoppdraget hos begge. Tematiske satsingsområder er tuftet på norske styrkeområder og omfatter energi, havrom, helse og velferd og muliggjørende teknologier. Felles forskningsinfrastruktur muliggjør store løft, til glede også for næringsliv og kandidater. Ungdom med høye vitenskapelige ambisjoner og som er nysgjerrige på omverden får mulighet til trening i vitenskap som kombinerer laboratoriearbeid med teori.

NTNU og SINTEF har ulike aktivitetsprofiler, roller og rammebetingelser i samfunnet. NTNUs tyngdepunkt ligger nærmere grunnleggende forskning enn SINTEF, men skillene er ikke alltid skarpe. Det finnes gråsoner hvor begge opererer, og begge til en viss grad skal operere.

NTNUs strategiplan vektlegger høy kvalitet i forskning som grunnlag for banebrytende innovasjoner, stor faglig bredde, forskningsbasert utdanning, interaksjon med næringsliv og økonomisk handlingsrom. SINTEF vektlegger høy kvalitet i forskning, innovasjon og nyskaping for kunder og samfunn, god forskningsinfrastruktur, god økonomi og profesjonalitet i gjennomføring av prosjekter.

1.1.4 Styrken i samarbeidet

Forutsetningen for en god samarbeidsrelasjon er at den gir merverdi for begge parter – på institusjons-, gruppe- og individnivå. NIFU beskriver styrken i samarbeidet langs flere dimensjoner:

Den historiske relasjonen: Bygger på en grunnleggende intensjon om samarbeid. Partene kjenner hverandre godt og har utviklet en rekke formelle og uformelle arenaer for samhandling. Det har skapt en unik plattform for å mobilisere til felles aktivitet og gode faglige resultater.

Geografiske nærhet: Muliggjør daglig kontakt og felles utnyttelse av fysiske ressurser, som igjen har betydning for utvikling av personlige og faglige relasjoner. Personer som kjenner begge institusjoner og kanskje har jobbet for begge fungerer ofte som broer i samarbeidet.

Komplementaritet: Et gjennomgående funn hos NIFU er at godt samarbeid bygger på komplementaritet i kompetanse, roller og ressurser. Samarbeid kan også være motivert av å oppnå økt kritisk masse, eller av en arbeidsdeling som gjør at fellesskapet dekker bredere forskningsfelt.

Fleksibilitet: Sammen er NTNU og SINTEF stabil og langsiktig, men også dynamisk og fleksibel. NTNU bidrar til langsiktig kompetansebygging mens SINTEF kan snu seg raskt etter markedet.

Attraktive miljøer: Store, konkurransedyktige fagmiljøer gjør Trondheim attraktiv for forskere.

Samarbeid i prosjekter: NIFU karakteriserer prosjektsamarbeidet som en grunnstolpe i relasjonen.

Samarbeid med industrien: Samarbeid gjør fagmiljøene til bedre partnere for næringslivet. Sammen tilfører vi teknologi og kompetanse som kan bidra til innovasjon og verdiskaping.

Samarbeid om laboratorier: NIFUs fremhever at vi sammen kan utvikle og opprettholde kostnads-effektive laboratorier av høy kvalitet. Prosjekt- og laboratoriesamarbeidet er gjensidig forsterkende ved at laboratorier er viktig for prosjekttilgang og prosjektporteføljen er viktig for laboratorietilbudet.

Samarbeid om utdanning: Skjer ofte innenfor rammen av felles prosjekter, men også gjennom II'er-stillinger og bidrag fra SINTEF-forskere i undervisning og veiledning. For NTNU er bidrag fra SINTEF verdifullt av kapasitetshensyn, for SINTEF er studentene en rekrutteringsbase.

1.1.5 Suksesskriterier

NIFU finner store variasjoner i samarbeidet, men peker på noen karakteristiske suksesskriterier:

Likevekt mellom miljøene - både i antall deltagere og representanter i ledelsesfunksjoner.

Likeverdighet mellom partene - innebærer både at man anerkjenner hverandres kompetanse og bidrag og opplever et gjensidig behov for samarbeid, dvs en «vinn-vinn-situasjon».

Formelle og uformelle møteplasser - sikrer regelmessig kontakt og dialog. Bidrar til gjensidig forståelse for hverandres virksomhet, rammebetingelser og organisasjonskultur.

Klare omforente mål - bidrar til samhold, felles engasjement og retning i samarbeidet.

Klar rolle- og arbeidsdeling - forhindrer spenninger knyttet til å «tråkke i hverandres bed».

Kryssende institusjonstilhørighet – er et sentralt kjennetegn ved integrert samarbeid.

Personlige relasjoner – gode faglige og personlige relasjoner og gjensidig respekt og tillitt bidrar til et balansert samarbeid, med en åpen dialog om utfordringer og vilje til å finne pragmatiske løsninger.

1.1.6 Utfordringer i samarbeidet

Prosjektgruppa vurderer mangelen på strategisk samhandling mellom NTNU og SINTEF som en grunnleggende og gjennomgripende utfordring på alle nivåer. Vi er ikke flinke nok til å involvere hverandre i strategiske prosesser, det oppstår lett konflikter rundt sentersamarbeid, og det har satt seg myter om at det eksisterer formelle hindre for samarbeid i EU-forskningen.

Forskning er konkurranse. Forskere i NTNU og SINTEF konkurrerer i samme virkemidler, om samme midler og om de samme lederposisjonene. Konkurransen foregår også internt i organisasjonene. Vi må tåle konkurranse og håndtere den på en god måte gjennom å avklare roller og opptre ryddig.

NTNU og SINTEF møtes i økende grad på samme arenaer, men ut fra ulike samfunnsoppdrag og rammebetingelser. Nye krav og retningslinjer fra myndighetene fungerer som dis-incentiver for samarbeid. Vi har ikke utnyttet kraften som ligger i felles forhandlingsstyrke for å møte dem.

Mange deler NIFUs beskrivelse av at NTNU og SINTEF beveger seg fra et relasjonsbasert til et transaksjonsbasert samarbeid. Samhandlingen er ikke lenger et lokalt anliggende mellom forskere, men er formalisert og regulert sentralt. Dermed endres også motivasjonen for samarbeid.

Flere etterlyser en klarere infrastruktur for samarbeid – i fagmiljøene og på ledernivå. Gemini-konseptet legger til rette for samarbeid mellom faggrupper, men er selv modent for evaluering.

Skjevheter i samarbeidsrelasjonen synes ofte å bunne i manglende likeverdighet. Vi ser en mangelfull forståelse i organisasjonene for hverandres roller og rammebetingelser. Dette kan ha historiske årsaker, men kan også bunne i ulik størrelse på fagmiljøene eller ulik fordeling av nøkkelposisjoner.

Samarbeid om forskningsinfrastruktur er noe av grunnfjellet i relasjonen, men er under press. Fagmiljøene bekymrer seg for hvordan leiestedsmodellen påvirker samarbeidet. Vi ser at etablert samarbeid er sårbart for utskifting av nøkkelpersonell. Mindre samlokalisering øker utfordringen.

1.2 Prosjektgruppas anbefalinger

1.2.1 Strategisk samhandling

Ifølge NIFU er NTNU og SINTEF anerkjent som et kraftsentrum av forskningspolitiske myndigheter, norsk næringsliv og samfunnet for øvrig. Samtidig har institusjonene og relasjonene forandret seg siden SINTEF ble opprettet som NTHs «anvendte arm» i 1950: *"I utgangspunktet var dette et samarbeid basert på tette, personlige og i stor grad uformelle relasjoner mellom to institusjoner med forholdsvis klare og komplementære mandat. På et overordnet nivå kan vi si at samarbeidet har utviklet seg i retning av et mer formalisert og transaksjonsbasert samarbeid mellom to store, komplekse institusjoner med sammensatte og til dels overlappende samfunnsoppdrag."*

En felles strategiplan for internasjonalisering, kalt *"Internasjonalt fremragende sammen"*, ble vedtatt i et felles styremøte i 2006. Planen slår fast at den internasjonale utfordringen blir stadig viktigere og at NTNU og SINTEF må stå sammen for å bygge konkurransekraft. Utfordringen er å fremstå som attraktive partnere i det europeiske samarbeidet og i internasjonal forskning og utdanning. Som del av samarbeidsavtalen forpliktet styrene seg til å avholde felles møter to ganger i året. Dette skjedde ikke. Felles styreseminar i november 2015, som del av *Bedre sammen,* var første møte siden 2006.

66 år etter at NTH opprettet SINTEF og 10 år etter at styrene vedtok *"Internasjonalt fremragende sammen"* konstaterer prosjektgruppa at samarbeidet har vært en suksess og at det er gjensidig berikende, men at det også er utfordringer. Spesielt er vi opptatt av muligheter som institusjonene ikke griper på grunn av manglende strategisk samhandling. Dette dokumenteres av NIFU. Vi er ikke flinke nok til å involvere hverandre i strategiske prosesser – verken på institusjonsnivå eller i forhold til strategiutvikling på felles satsingsområder, med de konsekvenser det kan få for innovasjon og verdiskaping i privat næringsliv og offentlig forvaltning.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal samarbeide strategisk om utvikling av virksomhetene på alle relevante nivåer og fagområder.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Styrke den strategiske samhandlingen gjennom å involvere hverandre i løpende prosesser og initiere prosesser på felles strategiske satsingsområder.
- Få en mer balansert innflytelse i styrende organer, ved at NTNU og SINTEF er representert i hverandres styrer og råd, der det er relevant.
- Etablere pilot-prosjekter innenfor organisasjonenes strategiske satsingsområder, på tvers av fag og strukturer, for å realisere nye muligheter.
- Vurdere potensialet for samarbeidsområder i det "nye NTNU".
- Etablere en felles oppfølgingsplan for tiltakene for å bli bedre sammen, forankret i felles ledermøte.

1.2.2 Kulturbyggende tiltak

Grenseflata mellom NTNU og SINTEF er bred og mangfoldig. Formalisert samarbeid i forskningssentra er veldefinert med klare strukturer og mål og gir synlige gevinster for begge parter. Andre steder søker medarbeidere samarbeid og leter etter gode modeller. Mange velger å ikke samarbeide, også på områder hvor NTNU og SINTEF har sammenfallende mål og hvor samarbeid vil være fornuftig.

NIFU peker i sin evaluering på at ytre krefter gjør oss mer like. Endringer i rammebetingelser og nye insentiver for finansiering gjør oss til konkurrenter om penger og posisjoner. Personlige relasjoner svekkes. Det er krevende å samarbeide med noen som er lik seg selv. Ifølge NIFU samarbeider vi best når institusjonene har klare omforente mål og en klar rolle- og arbeidsdeling.

Både NIFU og medarbeidere etterlyser bedre insentiver og en tydeligere infrastruktur for samarbeid, inkludert økt lederoppmerksomhet. NIFU problematiserer den tiltagende trend at faggrupper som tidligere var samlokaliserte flytter fra hverandre og bygger opp hver sin infrastruktur. Det kommer signaler om at innføring av leiestedsmodell og institusjonelle avtaler påvirker samarbeidet negativt. Nye regler og rammebetingelser beskrives som dis-insentiver for samarbeid. Det er en særlig bekymring for at insentivene skal favorisere samarbeid med andre institusjoner.

Mål for samarbeidet:

- Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF skal preges av en grunnleggende, gjensidig respekt for hverandres oppgaver og egenart og forståelse for hverandres roller og rammebetingelser.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Skape bedre forståelse i organisasjonene for hverandres egenart og rammebetingelser som ledd i en felles kulturbygging for å bli bedre sammen.
- Styrke insentivene for samarbeid i fagmiljøene. Ledere på alle nivåer har et særskilt ansvar for å utvikle gode relasjoner basert på komplementære roller.
- Vurdere om rammeverket for å bygge samarbeidsrelasjoner i fagmiljøene er hensiktsmessig, herunder om de institusjonelle avtalene fungerer etter hensikten.
- Utvikle felles tiltak for bedre samhandling, i form av opplæring og lederutvikling.
- Ha et særlig fokus på samlokalisering i den pågående campus-prosessen.
- Fremheve betydningen av samarbeidet og hverandre i begge institusjonenes kommunikasjon i alle naturlige sammenhenger.
- Legge vekt på samarbeid om forskningsformidling og resultatene av forskningen.

1.2.3 Samarbeid om Gemini-senter

Gemini-senterordningen ble introdusert som en modell for strategisk samhandling mellom parallelle faggrupper. Det er i faggruppene verdiene skapes og det er her insentivene må stimulere til å produsere best mulige resultater. Gemini-ordningen skal gjøre samarbeidet mindre avhengig av enkeltpersoner.

Formålet med Gemini-sentrene er å utvikle større fagmiljøer med høyere kvalitet for å øke verdiskapingen og bedre lønnsomheten. Ordningen bygger på en felles viljeserklæring som vektlegger gjensidig respekt, rolleforståelse og likeverdighet. 24 operative Gemini-senter ved årsskiftet 2015/2016 omfatter mer enn 750 forskere og et nesten tilsvarende antall studenter. Eksterne utredninger trekker ofte frem Gemini-sentrene som modeller for godt samarbeid mellom universitet og forskningsinstitutt.

NIFU beskriver Gemini-senteret som en formalisert samarbeidsrelasjon som skal danne grunnlag for strategisk og faglig samhandling. Det ligger ikke umiddelbare gevinster i å tre inn i ordningen. Relasjonen kan variere fra integrert til koordinert. Der samarbeidet fungerer best, kjennetegnes det av gode personlige relasjoner, klar rolle- og arbeidsdeling, og gjensidig avhengighet mellom partene. På områder med svakere samarbeid er det mer konkurranse og mer overlapp i roller og kompetanse.

Det har gått 13 år siden Gemini-ordningen ble opprettet. NIFU ser et forbedringspotensial, det samme gjør prosjektgruppa. NIFU beskriver Gemini-sentrene som en god samarbeidsmodell, men også at de fremstår som mer et symbolsk enn et reelt virkemiddel for samhandling. Etter NIFUs oppfatning er insentivene for å gå inn i ordningen for svake og lederforankringen for dårlig.

Mål for samarbeidet:

- Samarbeidet mellom faggrupper i NTNU og SINTEF er selve grunnmuren i relasjonen og skal optimaliseres som del av *Bedre sammen*-prosessen.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Gemini-sentrene evalueres som grunnlag for å styrke samarbeidet på faggruppenivå.
- Gemini-sentrenes profil vurderes. Det er behov for å tydeliggjøre skillet mellom sentra tuftet på fagdisipliner og sentra rettet mot langsiktige, flerfaglige samfunnsutfordringer.

1.2.4 Samarbeid i forskningssentra – SFF, SFI og FME

Norges forskningsråds tre senterordninger: Senter for fremragende forskning (SFF), Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og Forskningssenter for miljøvennlig energi (FME) er virkemidler i myndighetenes strategiske satsing på forskning og innovasjon og gir en plattform for å utvikle internasjonalt fremragende miljøer. Sentrene er samarbeidsarenaer som styrker den langsiktige kontakten mellom forskning og private og offentlige virksomheter, og sørger for at det utdannes kandidater med relevant kunnskap. FME skiller seg fra SFF og SFI ved at ordningen er tematisk avgrenset til teknologiske og samfunnsfaglige tema innen miljøvennlig energi.

Sentrene er så store og langsiktige at de må ses i sammenheng med organisasjonenes strategier. Derfor er ledelsen ved NTNU og SINTEF, spesielt på fakultets/ konsernområdenivå, involvert i beslutningene om hvilke søknader organisasjonene og de ansatte skal delta i. Ledelsen på dette nivået er også avgjørende for å få til forutsigbare og gode prosesser mellom miljøene.

Både NTNU og SINTEF ønsker lederskap i sentra. Det er ansett som viktig i profilering av fagmiljøer og organisasjoner. Vertsinstitusjonens rolle utover det formelle må ikke overdrives. Konsortiet som helhet er avgjørende for suksess. Heller ikke myndighetene bør legge for mye vekt på lederrollen.

Det kan være hensiktsmessig å dele ledelse av sentra i to hovedfaser; søknadsfasen (skisse og full søknad) og driftsfasen. Samarbeidet i et etablert senter beskrives og reguleres i prosjektbeskrivelsen og konsortieavtalen. Søknadsfasen er ikke like regulert. Denne fasen er en kompleks formings-prosess med dialog og forhandlinger blant opp til 40 forsknings- og brukerpartnere. Det vil være nyttig med felles kjøreregler, som er kjent og tilgjengelige for ansatte og eksterne partnere.

Mål for samarbeidet:

- Når det er faglig relevant skal NTNU og SINTEF samarbeide om forskningssentra som SFI og FME. Det bør også samarbeides om SFF når det er relevant.
- Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF i forskningssentra skal være basert på komplementaritet, ryddighet og forutsigbarhet.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Sørge for at alle søknader om forskningssentra er strategisk forankret på ledernivå.
- Gjennomføre en systematisk erfaringsinnhenting fra pågående SFI- og FME-prosjekter for å se på innovasjonseffekter og samarbeidsmønstre, og om integrasjon av utdanning og forskning med industriens deltakere er ulik mellom NTNU- og SINTEF-ledede prosjekter.
- Arbeide for at suksessraten på SFF innenfor teknologiske fag øker.
- Sørge for en ryddig søknadsprosess med klare kjøreregler knyttet til
    - Valg av vertsinstitusjon
    - Sammensetning av styre for sentrene
    - Valg av senterleder og sammensetning av ledergruppe
    - Fordeling av ressurser
    - Profilering og kommunikasjon
    - Involvering av ledelse ved uenigheter

1.2.5 Samarbeid om EU-forskning

Både NTNU og SINTEF anser deltakelse i EU-finansierte forskningsprosjekter som svært viktig, og begge organisasjoner har strategisk forankrete ambisjoner om høy deltagelse.

Mer samarbeid kan sannsynligvis bidra til å øke deltakelsen for begge parter. Forskergruppene bør i forbindelse med europeiske initiativer/søknader alltid vurdere om det gir større sjanse for uttelling dersom også den andre institusjonen deltar. Samarbeidet må baseres på å utnytte sterke egenskaper og opparbeidede ferdigheter. Felles søknader i EU vil erfaringsmessig kun lykkes hvis begge parter får fram sin egenart, viser at de utfyller hverandre og at det er til prosjektets beste at begge er med.

Det er ingen formelle hindre for samarbeid i søknader og prosjekter. Det er aktørenes kvalifikasjoner og gjennomføringsevne som vektlegges, og det holder stort sett med deltakelse fra tre land. En intern utfordring i NTNU-SINTEF-relasjonen er at andelen av inntekter i prosjektet som med rimelighet kan gå til norske partnere må holdes på et akseptabelt nivå. Det kan medføre at hver av institusjonene får en mindre andel når de opptrer samlet enn om bare én institusjon deltar.

Så langt har samarbeidet gjerne vært et resultat av kortsiktige ad hoc beslutninger i de enkelte forskergrupper. Det finnes et potensial for samarbeid som kan utnyttes bedre. Et mer systematisk og strategisk samarbeid overfor EU vil kunne styrke både NTNU og SINTEF.

Det antas at sjansene for å lykkes med en EU-søknad øker betydelig hvis forskergrupper har vært med på å utvikle utlysningsteksten sammen med toneangivende europeiske aktører. Slik langsiktig posisjonering skjer gjennom deltakelse i etablerte europeiske nettverk og organisasjoner.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal samarbeide om langsiktig posisjonering i forhold til EUs virkemidler.
- NTNU og SINTEF skal samarbeide for å vinne fram i konkurransen om midler fra EU.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Etablere et strategisk EU-forum for informasjonsdeling og utvikling av felles strategier.
- Systematisk kartlegge toneangivende nettverk og relevante samarbeidspartnere, samt utnytte Brusselkontorene i strategisk utvikling og posisjonering overfor EU.
- Sørge for at ledere på alle nivåer bidrar til å avkrefte myter om hindringer for samarbeid.
- Etablere noen pilotprosjekter for EU-samarbeid som tildeles ekstra ressurser for prosjektutvikling.

1.2.6 Samarbeid om forskerutdanning

Doktorgradsutdanning er en kjerneoppgave ved NTNU. Mer enn 2300 personer er i et doktorgradsløp og de siste årene er det avlagt ca 370 doktorgrader per år. Det er flest avlagte grader innenfor teknologi. NIFU har anslått at NTNU utdanner omtrent 90 % av kandidatene innen dette området.

SINTEF er en viktig aktør i doktorgradsutdanningen gjennom veiledning, i prosjekter, og gjennom at SINTEF-ansatte tar en doktorgrad. I perioden 2011-2014 har SINTEF-ansatte bidratt med veiledning av 90 ferdige kandidater. I 2013 bidro 91 SINTEF-ansatte med veiledning av doktorgradsstudenter, mens tallet for 2014 sank til 37. Det viser at det er en uutnyttet veiledningskapasitet ved SINTEF.

Kostnadene ved doktorgradsutdanning er uavhengig av finansieringskilde, og omfatter både direkte og indirekte kostnader. Forskningsrådets satser dekker ikke NTNUs kostnader. I samarbeidsprosjekter mellom NTNU og SINTEF, som er finansiert av Forskningsrådet, kan kostnadene forbundet med stipendiatstillinger dekkes gjennom midler fra prosjektet eller gjennom egenfinansiering.

Evnen og viljen til egenfinansiering av stipendiatstillinger varierer mellom prosjekter og mellom enheter ved NTNU. Enhetene har ulike økonomisk handlingsrom slik at evnen til å bidra kanskje ikke er der selv om viljen er til stede. I tilfeller der prosjektet er innenfor kjerneområdet til et institutt ved NTNU vil viljen til å prioritere egenfinansiering være større enn om prosjektet oppfattes som mer perifert. Det finnes derfor ikke ett svar på hvordan kostnadene til en stipendiatstilling skal dekkes.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal styrke samarbeidet om å veilede doktorgradskandidater som samfunnet har behov for

Prosjektgruppa anbefaler:

- Ta i bruk veiledningsressurser ved SINTEF bedre enn i dag.
- Sørge for at samarbeidet mellom SINTEF og NTNU i PhD-utdanning er basert på ryddighet og forutsigbarhet. Avgjørelser om egenfinansiering må avklares i søknadsfasen.

1.2.7 Samarbeid om infrastruktur

Tilgang til konkurransedyktige laboratorier, utstyr og annen forskningsinfrastruktur er avgjørende for fremragende forskning og konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. NTNU og SINTEF er sammen eiere av nasjonale forskningsinfrastrukturer og vi er partnere i en rekke andre. I tillegg er vi partnere i det europeiske (ESFRI) prosjektet ECCSEL. Infrastrukturen gjør oss attraktiv som partnere i nasjonale og internasjonale prosjekter, og bidrar til at vi tiltrekker oss fremragende forskere.

Norges fremtidige konkurranseevne og verdiskaping avhenger av vår evne til å være en del av den internasjonale kunnskaps- og teknologiutviklingen. Førsteklasses laboratorier og infrastruktur for forskning er viktig for utviklingen av norsk næringsliv, både det eksisterende og det ufødte. Norske bedrifter trenger samarbeidspartnere og infrastruktur for å kvalifisere og pilotere ny teknologi.

Sammen bør NTNU og SINTEF vinne internasjonale og nasjonale konkurranser om forsknings-infrastruktur. De djerve ideene kommer alltid fra forskningsmiljøene selv, og vi må ikke lukke mulighetene for å gripe nye muligheter. Samtidig innebærer beslutninger om å investere i infrastruktur en langsiktig økonomisk forpliktelse, gjerne 10-15 år.

Et godt samarbeid om infrastruktur handler om å finne gode løsninger for god utnyttelse av kapasitet, risikofordeling, eierskap og driftsmodell tilknyttet bygninger og utstyr.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal samarbeide strategisk om forskningsinfrastruktur for å legge til rette for fremragende forskning og for å bli attraktive samarbeidspartnere
- NTNU og SINTEF skal gjennom samarbeid om førsteklasses laboratorier bidra til å løse store samfunnsutfordringer og til å utvikle norsk næringsliv
- Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF om forskningsinfrastruktur skal være basert på ryddighet og forutsigbarhet.

Prosjektgruppa anbefaler:

- Utvikle en felles strategi og investeringsplaner for forskningsinfrastruktur som gir miljøene konkurransefortrinn og som er forankret i institusjonenes egne strategier.
- Opprette et strategisk samarbeidsforum for å sikre at vi sammen kan arbeide frem gode søknader som når opp i konkurransen om nasjonal og europeisk infrastruktur innenfor de fagområder som er prioritert i strategien.
- Etablere driftsmodeller som tilfredsstiller dagens regelverk og underbygger infrastrukturstrategien.

1.2.8 Signaler til myndighetene

NTNU og SINTEF er sentrale organisasjoner i norsk høyere utdanning og forskning og er sentrale virkemidler i å realisere myndighetenes forskningspolitikk. Dette gjelder særlig på teknologiområdet, hvor de to institusjonene har en dominerende posisjon. Det har vært et politisk mål å øke kvalitet og volum på doktorgradsutdanningen. Innenfor matematiske, naturvitenskaplige og teknologiske fag (MNT), vil Regjeringen at instituttsektorene skal bidra med kompetanse og kapasitet. Norge har en lavere andel doktorgrader i teknologiske fag enn de fleste andre land.

Over tid har forskningspolitikken og virkemiddelutformingen ført til at NTNU og SINTEF blir mer like. Organisasjonene premieres for samme type resultater og vi konkurrerer innenfor de samme virkemidlene. Som NIFU påpeker har NTNU og SINTEF gått fra et relasjonsbasert til et transaksjonsbasert forhold. Dette er ikke en utvikling vi kan stoppe. Det er likevel viktig at rammebetingelser fra myndighetene i form av finansiering, lov- og regelverk utformes og praktiseres slik at det legges til rette for samarbeid. Samarbeid gjør at vi utnytter ressursene på en bedre måte.

Teknologifagevalueringen sier at forskningsmiljøene ved NTNU og SINTEF jevnt over holder en høy internasjonal standard, men at det er få virkelig fremragende miljøer og for lite innsats innen langsiktig grunnleggende forskning. Dette kan medføre at vi på lengre sikt ikke klarer å fornye oss. Evalueringen antyder at mange miljøer og en for stor andel av forskingen styres av oppdragsgiver. Rådet er at miljøene bør bli enda mer internasjonalt orientert, for å øke kvalitet, forskermobilitet, synlighet og «blue sky»-forskning. Dette er råd NTNU og SINTEF tar til seg.

Vi kan trenge drahjelp fra myndighetene. Teknologisk forskning er i stor grad fler- og tverrfaglig, og har erfaringsvis vanskelig for å nå opp i excellence virkemidler i EU og i Norges forskningsråd.

NTNU og SINTEF-samarbeidet lykkes aller best der hvor vi klarer å utfylle hverandre i store prosjekter. Sentervirkemidlene til Forskningsrådet støtter langsiktig forskning hvor det er mulig å utvikle og dyrke komplementaritet. Når rammebetingelsene generelt trekker mot at organisasjonene blir mer like, er sentervirkemidlene viktige for å utvikle samarbeidsrelasjonene.

Sentra hvor akademiske miljøer samarbeider med næringsliv og offentlige og private tjenestetilbydere er en god modell for å kunne utvikle og ta i bruk ny teknologi på sentrale områder. Særlig innen kommunal sektor ser vi at viljen og evnen til å satse langsiktig på teknologiutvikling for å bedre og effektivisere tjenestetilbudene er svak.

Tilgang til «state-of-the-art» laboratorier, utstyr og annen forskningsinfrastruktur er avgjørende for fremragende forskning og konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. Infrastrukturordningen til Norges forskningsråd er viktig og gjør at NTNU og SINTEF bedre kan bidra til å styrke norsk konkurransekraft, og til at Norge kan møte sentrale samfunnsutfordringer. Det er bra at investeringer i forskningsinfrastruktur settes i en nasjonal kontekst og at det er krav om samarbeid i bruk av infrastrukturen. Det er fortsatt et potensial for å øke rammene for nasjonale infrastrukturtildelinger.

Det europeiske forskningssamarbeidet blir stadig viktigere. NTNU og SINTEF har ambisiøse mål om deltakelse og arbeider for å lykkes langs mange akser. Vi ser at konkurransen om midlene i EUs virkemidler blir enda hardere. Delvis skyldes dette innretningen på utlysningene. Vi ser viktigheten av å posisjonere oss og har etablert kontorer sammen i Brussel. Det er også viktig at myndighetene i dialog med oss legger til rette for at innretningen på virkemidlene treffer norske aktører. Det gjelder i nåværende rammeprogram, men også når nye rammeprogram skal i støpeskjeen.

Mål for samarbeidet:

- NTNU og SINTEF skal samarbeide om å gi klare og entydige forsknings- og innovasjonspolitiske råd til myndigheter.

Prosjektgruppa anbefaler:

- NTNU og SINTEF må bruke sin forskningspolitiske tyngde til å få gjennomslag for politikk som fremmer teknologiutvikling, innovasjon og verdiskaping.
- Arbeide for at finansieringsordninger og rammebetingelser fra Forskningsrådet og myndigheter utformes og praktiseres slik at de fremmer samarbeid og arbeidsdeling mellom UoH- og instituttsektoren.
- Arbeide for at det utformes målrettede virkemidler som styrker teknologisk grunnforskning.
- Arbeide for at antall doktorgrader innenfor matematiske, naturvitenskaplige og teknologiske fag økes, og at NTNU opprettholder sin nasjonale lederrolle i opptrappingen.
- Arbeide for at universitetenes samarbeid med næringslivet får samme økonomiske uttelling, uavhengig av om kontrakten går direkte eller via et forskningsinstitutt.
- Arbeide for at myndighetene tar i bruk modellen med tematiske sentra også på felles satsingsområder som havrom, miljø og helse-/velferdsteknologi, hvor vi ønsker å bidra til å møte de store samfunnsutfordringene.
- Arbeide for at myndighetene bidrar til å påvirke utformingen av virkemidler i EU slik at de bedre treffer samarbeidet, og at myndighetene støtter deltakelse i EUs forskningssatsinger, inkludert støtte til posisjonering (POS-midler) og prosjektetablering (PES).

1.2.9 Vurderinger av organisatoriske tiltak

Prosjektet *Bedre sammen* er gjennom sitt mandat bedt om å 1) kartlegge hvordan samhandlingen mellom NTNU og SINTEF foregår i dag, 2) identifisere sterke og svake sider ved samarbeidet, og 3) foreslå konkrete tiltak for å bedre samhandlingen som innspill til neste generasjon strategi for fellesskapet. Det ligger til mandatet å vurdere ulike scenarier i spennet fra bedre samarbeidsstrukturer lokalt i fagmiljøene til tettere integrasjon mellom organisasjonene.

Prosjektgruppa anbefaler en rekke organisatoriske tiltak i form av møteplasser og representasjon for å sikre ledelsesmessig forankring på alle nivåer for god samhandling rundt strategi, infrastruktur, rammebetingelser, undervisning, etc. Etter prosjektgruppas oppfatning er det ikke avdekket forhold under arbeidet med *Bedre sammen* som tilsier at det er hensiktsmessig med en tettere eiermessig integrasjon mellom NTNU og SINTEF. NIFU berører ikke denne problemstillingen i sin analyse.

NTNUs medlemmer av prosjektgruppa har likevel gjort en vurdering av hvilke alternativer for tettere eiermessig integrasjon som finnes, og hva gevinsten for NTNU vil være.

Alternativ 1: NTNU frigjøres fra staten som et eget rettssubjekt som deretter fusjonerer med SINTEF. Ryssdal-utvalget foreslo i 2003 at statlige universiteter og høyskoler ble omdannet til egne rettssubjekt, men forslaget vant ikke frem. Det er lite som tyder på at det er aktuelt å ta spørsmålet opp igjen. Alternativ 1 anses derfor som lite aktuelt.

Alternativ 2: SINTEFs virksomhet tas inn i NTNU. Det er kompliserende at SINTEF-konsernet består av en stiftelse som igjen eier flere aksjeselskaper med eksterne eiere. Det vil være krevende å omdanne en stiftelse til et statlig organ. Det kan også stilles spørsmål ved om SINTEF passer inn i et forvaltningsorgan. Virksomheten er markedsorientert og risikoutsatt, og det er neppe klokt å flytte denne risikoen inn i NTNU. Alternativ 2 anses som lite formålstjenlig.

Alternativ 3: SINTEF omgjøres til et AS eid av NTNU. Det er komplisert, men kanskje mulig dersom begge styrer og deleierne av AS'ene ønsker det og stiftelsestilsynet finner at vilkårene for omdanning av stiftelser er oppfylt.

Alternativ 4: Dagens modell videreføres og utvikles. Modellen innebærer at NTNUs formelle påvirkning på SINTEF skjer gjennom ledelse og representasjon i SINTEFs Råd i henhold til vedtektene.

I praksis framstår forskjellen mellom alternativ 3 og 4 som gradsforskjeller. Om man styrer gjennom generalforsamling eller gjennom et flertall i Rådet er ikke avgjørende. Erfaring viser at eierskap ikke nødvendigvis fører til en tett strategisk relasjon eller mer produktive samarbeidsrelasjoner. NTNU har muligheten for en sterkere formell innflytelse over utviklingen av SINTEF også i dag.

Konklusjoner

NTNU har muligheter til formell påvirkning av SINTEF gjennom ledelse og representasjon i SINTEFs Råd og styre, men har ikke uttømt disse. NTNU er også representert i styrene i aksjeselskapene, men har ikke tradisjon for å utøve påvirkning gjennom styrerepresentasjon.

Gitt at gevinsten ved å endre organisatorisk tilknytning er uklar og usikker, at en fusjon vil kreve mye arbeid over lang tid, og at NTNU ikke har benyttet de muligheter for innflytelse som NTNU faktisk har, er konklusjonen fra NTNUs medlemmer i prosjektgruppa at NTNU ikke bør gå inn for å endre den organisatoriske koblingen mellom NTNU og SINTEF på nåværende tidspunkt. Det vil være viktigere for NTNU å klargjøre hvilke strategiske bidrag til NTNUs utvikling SINTEF-samarbeidet skal gi. På bakgrunn av det kan NTNU danne seg en tydeligere holdning til hvordan man vil at SINTEF skal utvikle seg framover og utøve sine muligheter til innflytelse deretter.

Det kan skje endringer, f.eks. knyttet til eierskap og drift av storskala forskningsinfrastruktur som gjør at det kan være nødvendig å se på den organisatoriske koblingen på ny.

2. FAKTA OM SAMARBEIDET (UTDRAG FRA DELRAPPORT 1)

2.1 Utviklingen av samarbeidsrelasjonen

Gjenreisingen og industrialiseringen av landet etter annen verdenskrig stilte nye krav til forsknings-basert kunnskap. En nasjonal kompetansestrategi ble utviklet, basert på internasjonale trender og behovene i norsk industri. Teknisk-industriell forskning ble tillagt særlig vekt og NTH fikk en sentral rolle. SINTEF ble opprettet av professorene ved NTH som et verktøy for å organisere anvendt forskning på en fleksibel måte. De første årene ble SINTEF-avdelingene ledet av NTH-professorer, men i 1980, da SINTEF nærmet seg 1000 medarbeidere, ble virksomheten reorganisert i uavhengige enheter med egne SINTEF-ledere. Da endret også profilen seg. Mens NTH var organisert etter fag ble de nye SINTEF-enhetene organisert etter markedet. Arbeidsformen ble stadig mer prosjektorientert.

Da NTNF fristilte sine institutter i Trondheim på 1980-tallet valgte man å legge bransjeinstituttene Norges Skipsforskningsinstitutt, Energiforsyningens forskningsinstitutt og Institutt for kontinental-sokkelundersøkelser inn i det som ble SINTEF-gruppen. På 1990-tallet ble også Molab i Mo i Rana og Senter for Industriforskning (SI) i Oslo fusjonert inn i SINTEF, som nå fikk 2140 medarbeidere (1993). Dermed hadde Norge fått et forskningskonsern som kunne måle seg med de største i Europa.

I denne tiden endret også NTH karakter. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) ble opprettet i 1996 som følge av at NTH, Den allmennvitenskapelige høgskolen, Det medisinske fakultet og Vitenskapsmuseet ble slått sammen. I tillegg ble Trøndelag Musikkonservatorium og Kunstakademiet innlemmet i universitetet. Den tradisjonsrike tekniske høgskolen ble forvandlet til et breddeuniversitet, men hovedprofilen forble naturvitenskap og teknologi.

Fusjonene på 1980- og 1990-tallet førte til at både NTNU og SINTEF endret karakter. Det SINTEF som ble opprettet av NTH i 1950 utgjorde bare halvparten av det nye SINTEF. På samme måte utgjorde NTH bare halvparten av det nye NTNU. Det var ikke gitt at de gamle samarbeidsrelasjonene lot seg videreføre innenfor det nye regimet.

Senere er også Norsk byggforskningsinstitutt fusjonert inn i SINTEF, i tillegg til at SINTEF har etablert aksjeselskapene SINTEF Fiskeri og havbruk og SINTEF Nord, og overtatt Raufoss Manufacturing. 1. januar 2016 ble høyskolene i Ålesund, Gjøvik og Sør-Trøndelag fusjonert inn i NTNU og gjør NTNU til Norges største universitet, med 6500 ansatte og 39 000 studenter.

2.1.1 Revitalisering av samarbeidet

I kjølvannet av de omfattende fusjonsprosessene på 1990-tallet måtte samarbeidet revitaliseres. Fire dekaner, kjent som "Firerbanden", gjennomgikk samarbeidet i et utvalg fagmiljøer på jakt etter suksesskriterier. De kom ut med en anbefalt modell, kalt den strategiske modellen. Prosessen resulterte i utviklingen av Gemini-konseptet for samarbeid mellom parallelle faggrupper. Modellen forutsetter et planlagt, preferert og aktivt vedlikeholdt samarbeid mellom ellers selvstendige enheter, hvor bærebjelkene er vilje til samarbeid, gjensidig rolleforståelse og synlig merverdi. Det overordnede målet er å bygge større fagmiljøer med høyere kvalitet.

For å få samarbeidet til å fungere, må partene i et Gemini-senter forplikte seg til felles strategi-prosesser som basis for virksomhetsplaner, faglig koordinering inn mot større satsinger, møteplasser for ideutvikling og informasjonsutveksling, felles profilering av samarbeidsprosjekter, og samarbeid om investeringer og drift av laboratorier og utstyr. Strategiplanen omfatter alle sider av samarbeidet fra undervisning og forskning via oppdragsvirksomhet og entreprenørskap til rekruttering og internasjonalisering. I 2016 er det 24 operative Gemini-senter. Universitetet i Oslo og St. Olavs Hospital er del av ordningen.

2.1.2 Internasjonalt fremragende sammen

Gemini-prosessen inspirerte til en revitalisering av samarbeidet også på det institusjonelle plan. En felles strategiplan for internasjonalisering, kalt *Internasjonalt fremragende sammen*, ble vedtatt i et felles styremøte i 2006. Planen slår fast at den internasjonale utfordringen blir stadig viktigere og at NTNU og SINTEF må samarbeide for å bygge konkurransekraft:

> *"Utfordringen for NTNU og SINTEF er å fremstå som attraktive partnere i det europeiske samarbeidet og i internasjonal forskning og utdanning for øvrig. Styrene ved NTNU og SINTEF har vedtatt at dette oppnås best gjennom en forpliktende allianse. Vi erkjenner at vi står sterkere sammen enn hver for oss …. En strategisk allianse mellom NTNU og SINTEF skal bidra til å bygge robuste fagmiljøer med høy kvalitet. Sammen skal NTNU og SINTEF kunne gripe og realisere nye muligheter som gir merverdi for institusjonene og for samfunnet."*

Prosessen fra Firerbanden startet sitt arbeid til felles strategiplan for internasjonalisering ble vedtatt tok nesten ti år. Siden har både NTNU og SINTEF vedtatt nye strategiplaner som viser et slående sammenfall av strategiske satsinger. Begge utvikler styrkeområder der hvor norske miljøer etterspør kompetanse, i tillegg har de samlet seg om noen fremtidsrettede teknologier og kunnskapsområder som antas å bli viktige for fremtiden. NTNU/SINTEF er godt posisjonert i forhold til Forskningsrådets og EUs prioriteringer.

2.2 Formalisering av samarbeidet

NTNU og SINTEF har ulike oppgaver i samfunnet, er ulikt finansiert og har ulike rammebetingelser. Statlige universiteter og høyskoler er organisert som forvaltningsorganer med særskilte fullmakter, hvor statsråden er konstitusjonelt og politisk ansvarlig. Bevilgningsreglementet gir bestemmelser om budsjett- og regnskapsprinsipper, mens Riksrevisjonen ser til at statens midler og verdier blir brukt og forvaltet på en økonomisk forsvarlig måte og i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger.

SINTEF er en uavhengig og ikke-kommersiell virksomhet som fungerer på markedets premisser. SINTEF har det fulle ansvar for egen økonomi og må justere kapasiteten i forhold til markedets etterspørsel. Økonomisk overskudd investeres i ny forskning, vitenskapelig utstyr og kompetanse. Ingen eiere kan ta utbytte. Stiftelsen SINTEF og forskningsaksjeselskapene er skattepliktige. Plikten begrenser seg til skatt på overskudd. Aksjeselskaper er fritatt for formuesskatt, men etter som oppdragsforskning faller innenfor kommersiell tjenesteyting, er SINTEF ansett som moms-pliktig.

Virkemidler i Forskningsråd og EU har bidratt til å gjøre organisasjonene mer like. NTNU og SINTEF får begge en grunnbevilgning fra staten, men til ulike formål og av ulik størrelse. En viktig hovedforskjell er at NTNU driver utdanning. Finansieringsmodellene har en resultatkomponent som omfordeler ressurser mellom institusjoner på bakgrunn av oppnådde resultater. Indikatorene for den resultatbaserte delen av grunnbevilgningen overlapper mellom forskningsinstitutt og universitet. Det gjør at NTNU og SINTEF i stor grad belønnes for samme type resultater i finansieringssystemene.

2.2.1 Regelverk, lov og forskrifter

Flere utviklingstrekk har ført til at samarbeidet mellom NTNU og SINTEF er blitt mer formalisert. Myndighetene forventer klarere organisatoriske skillelinjer mellom institusjonene og har utviklet regelverk for eksternfinansiert virksomhet, statsstøtte og anskaffelser. I universiteters samarbeid med eksterne aktører (SINTEF er i denne sammenheng en ekstern aktør) er hovedregelen at eksterne aktører skal dekke alle direkte og indirekte kostnader knyttet til oppdragsvirksomhet.

Lov og forskrift om offentlige anskaffelser pålegger også offentlige oppdragsgivere å kunngjøre alle anskaffelser over en viss verdi. Det må således vurderes fra tilfelle til tilfelle om NTNU har anledning til å kjøpe tjenester direkte fra SINTEF. Samarbeidspartnere må betale markedspris for husleie, og

universitetene må kreve dekning av alle kostnader pluss fortjeneste for oppdrags- og salgsvirksomhet. Statsstøtteregelverket har regler for støtte til forskningsinfrastruktur som også SINTEF er bundet av når SINTEF mottar offentlige midler til forskningsinfrastruktur.

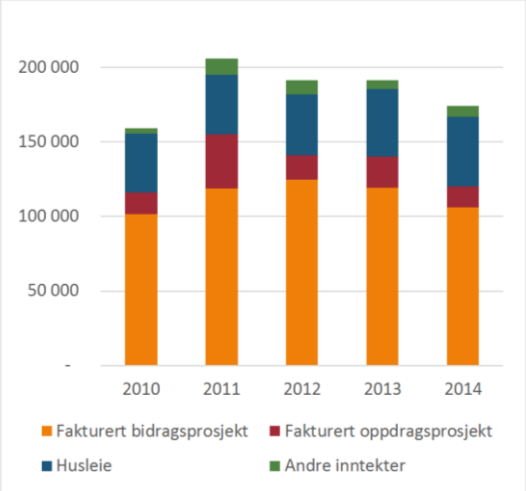
EØS-avtalens regler om offentlig støtte setter grenser for mulighetene for støtte til foretak. Formålet er å legge til rette for konkurranse på like vilkår i det indre marked, og sikre en effektiv bruk av offentlige ressurser. Utgangspunktet er at det offentlige ikke kan subsidiere foretak med mindre det finnes uttrykkelige bestemmelser eller særskilte retningslinjer som åpner for det.

Innføring av leiestedsmodellen (TDI-modellen) har ført til en skjerping av regelverket og benyttes nå i alle eksternt finansierte prosjekter. En viktig begrunnelse har vært Forskningsrådets omlegging av finansieringsordningen for vitenskapelig utstyr, hvor bare utstyr til nasjonal infrastruktur får støtte. Utstyr i lokale fagmiljø er miljøenes eget ansvar. Forskningsrådet aksepterer å dekke kostnader for bruk av utstyr.

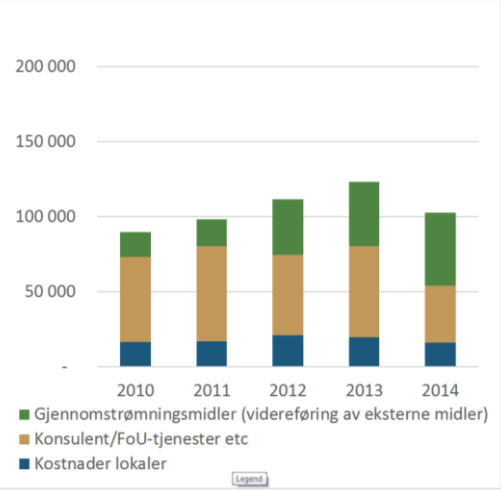
NTNU og SINTEF har i felleskap blitt enige om at institusjonelle avtaler er den foretrukne samarbeidsformen for utført arbeid for den annen part, dvs at det inngås en avtale mellom et institutt ved NTNU og en enhet ved SINTEF, og ikke mellom en enhet og en ansatt. Formålet med institusjonelle avtaler er å forhindre rolleblanding og uklare ansvarsforhold. Alt i alt har ca 100 rådgiveravtaler blitt faset ut og for det meste erstattet med institusjonelle avtaler.

2.3 Samarbeidet i tall

NTNUs samlede inntekter var 6 mrd kroner mot SINTEFs 2,9 mrd i 2014. Antall vitenskapelige årsverk (UFF) ved NTNU var 3740 mens antall forskerårsverk ved SINTEF var 1279. Statstilskuddet utgjorde 72 % av NTNUs inntekter, mens Forskningsrådet utgjorde 10,5 %, næringslivet 3,3 %, EU 1,4 % og annen bidrags- og oppdragsforskning 9,4 %. NTNUs statstilskudd dekker også utdanningsvirksomheten. Grunnbevilgningen utgjorde 7 % av SINTEFs inntekter, mens Forskningsrådet utgjorde 18 %, næringslivet 49 %, internasjonale oppdrag 17 %, og offentlig forvaltning 8 %.



Figur 1: Fakturert fra NTNU til SINTEF 2010-2014, beløp i 1000 kroner. (Kilde: NTNU regnskap)



Figur 2: Fakturert fra SINTEF til NTNU 2010-2014, beløp i 1000 kroner. (Kilde: NTNU regnskap)

Den økonomiske aktiviteten mellom NTNU og SINTEF er stor og mangfoldig og går over mange kontoer. Tallene i figur 1 og 2 er hentet fra NTNUs regnskaper og viser uttrekk av de kontoene hvor omfanget er størst. Transaksjonene er ikke-økende i perioden 2010-2014, mens sammensetningen av pengestrømmene endrer seg noe. IVT-fakultetet og NT-fakultetet har størst aktivitet mot SINTEF, mens stiftelsen og SINTEF Energi har størst aktivitet mot NTNU.

2.3.1 Forskningsinfrastruktur og bygg

NTNU og SINTEF har mange samlokaliserte fagmiljøer og omfattende sambruk av areal. NTNU disponerer om lag 550 000 m^2 i egne og leide lokaler, av disse er 30 000 m^2 eller 6 % i SINTEFs lokaler, og 21 000 m^2 (3,8 %) i sambruk med SINTEF (delte rom). SINTEF disponerer nærmere 33 000 m^2 i NTNUs lokaler. Ikke alle arealer er belastet med husleie.

Innenfor laboratorier og verksteder har NTNU og SINTEF 194 rom på nærmere 33 000 m^2 brutto hvor arealkostnadene deles. Arealet er fordelt etter en delingsbrøk på 42/58 %. NTNUs andel er 14 000 m^2 som utgjør 24 % av NTNUs arealer til laboratorier, spesialrom og verksteder på Gløshaugen og i Sydområdet. I tillegg til formelt delte rom kommer et ukjent, men betydelig antall laboratorier som eies av den ene part, men hvor begge har tilgang eller utveksler tjenester (med eller uten betaling).

Omfanget av delte rom til kontor/støttefunksjoner (møterom, kantine, arkiv, etc) er mindre. Arealfordelingen for 2014 viser at det er 51 rom fordelt på 15 bygg med til sammen 2 750 m^2 brutto, som formelt deles mellom SINTEF og NTNU. Fordelingen NTNU/SINTEF er her 47/52%.

2.3.2 Samarbeid i senter

Samarbeid i senter skjer i de Forskningsrådsfinansierte sentertypene SFF/SFI/FME og i de egenfinansierte Gemini-sentrene.

Det har vært tre utlysningsrunder i SFI-ordningen siden 2007, og i alt har Forskningsrådet utnevnt 38 sentra. NTNU og SINTEF er forskningspartnere i 18 av dem. 7 er ledet av SINTEF, 8 av NTNU. Det har vært tre utlysningsrunder for SFF med 34 utnevnte sentra. NTNU leder eller har ledet 7 av dem. SINTEF er eller har vært forskningspartner i to (gjelder samme miljø som har fått tildelt SFF i to omganger). Det har vært to utlysningsrunder for FME, hvor det er etablert i alt 11 sentra. NTNU og SINTEF er sammen som forskningspartnere i 8 av dem. SINTEF Energi har vertsansvar for SINTEFs FMEer, mens det fra NTNU er HF og AB som har vertsansvar.

Ved årsskiftet 2014/2015 var det 24 operative Gemini-sentra, de aller fleste i samarbeid mellom NTNU og SINTEF. Det er god spredning i samarbeidet. Fra SINTEF er Material og kjemi, IKT og Fiskeri og havbruk mest aktive. Ved NTNU toppes lista av IVT, NT og IME. 480 SINTEF-ansatte og 285 NTNU-ansatte er knyttet til Gemini-samarbeidet. I tillegg kommer 664 Master, PhD og PostDocs. AB- og HF-fakultetet samt SINTEF Petroleum er ikke del av samarbeidet.

Summeres alle SFF, SFI, FME og Gemini-sentra hvor NTNU og SINTEF samarbeider, får vi ca 50 formaliserte samarbeidsarenaer gjennom store deler av virksomhetene. Hvis vi antar at 10 forskere på hver side er involvert ved hvert senter, snakker vi om at 1000 forskere i NTNU og SINTEF deltar i det daglige vitenskapelige samarbeidet mellom institusjonene. Det er et høyt tall.

Gjennomgang av NTNUs 20 % stillinger viser at 50 ansatte ved SINTEF har II-er stillinger ved NTNU. Av disse var 30 prof. II og 19 førsteamanuensis II. SINTEFs andel utgjør 12 % av alle II-er stillinger ved NTNU. Innenfor naturvitenskap og teknologi er 21 % av II-er stillingene besatt av SINTEF-ansatte. SINTEF Material og kjemi bidrar med 13 II-er stillinger ved NTNU.

2.3.3 Vitenskapelig publisering

Publiseringsvolumet til NTNU er nesten 5 ganger så stort som SINTEFs. CRISTIN/NVI har i perioden 2011-2014 registrert 17 706 publikasjoner fra NTNU-ansatte, mot 3613 fra SINTEF-ansatte. 1721 publikasjoner er gjort i samarbeid. SCOPUS har i samme periode registrert 12 678 publikasjoner fra NTNU og 3584 fra SINTEF. Her er 1612 publikasjoner felles. NTNU er med på 48 % av publikasjonene til SINTEF (CRISTIN), mens SINTEF er med på i underkant av 10 % av NTNUs publikasjoner.

Forskjellen mellom CRISTIN og SCOPUS skyldes i hovedsak at SCOPUS-basen har dårligere dekning for samfunnsvitenskap og humaniora.

Ved NTNU publiserer DMF og IVT mest, men SVT, NT og IME har også høye tall. NT, IVT og IME har høyeste publikasjons-rate per forskerårsverk. Ved SINTEF publiserer Material og kjemi, Energi og IKT mest. Her har Energi den høyeste raten per forskerårsverk.

Figur 3 og 4 viser sampublisering mellom NTNUs fakulteter og SINTEFs institutter, registrert i Web of Science for perioden 2008-2012. Her har NT-fakultetet og SINTEF Material og kjemi de største volumene.

Materialet omfatter 794 publikasjoner med 1817 forekomster av sampublisering.

Publikasjoner fra NTNU uten SINTEF har i gjennomsnitt høyest sitering, mens publikasjoner fra SINTEF uten NTNU har lavest sitering.

NTNU har fagfelt som SINTEF ikke har. Dersom man bare tar utgangspunkt i fagfelt NTNU og SINTEF har felles, så har fortsatt NTNU-publikasjoner uten SINTEF høyest sitering, men forskjellen blir mindre.

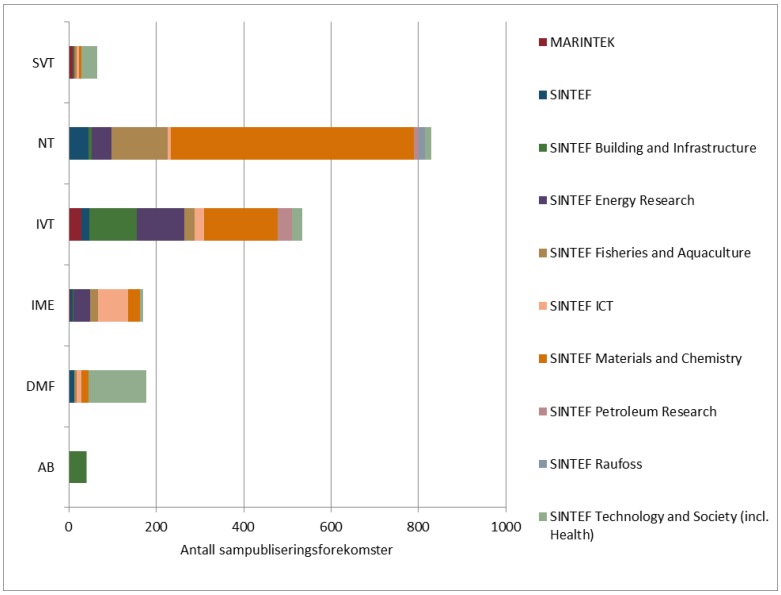


Fig. 3: Sampublisering i WOS mellom NTNU-fakulteter og SINTEF-inst. 2008-12

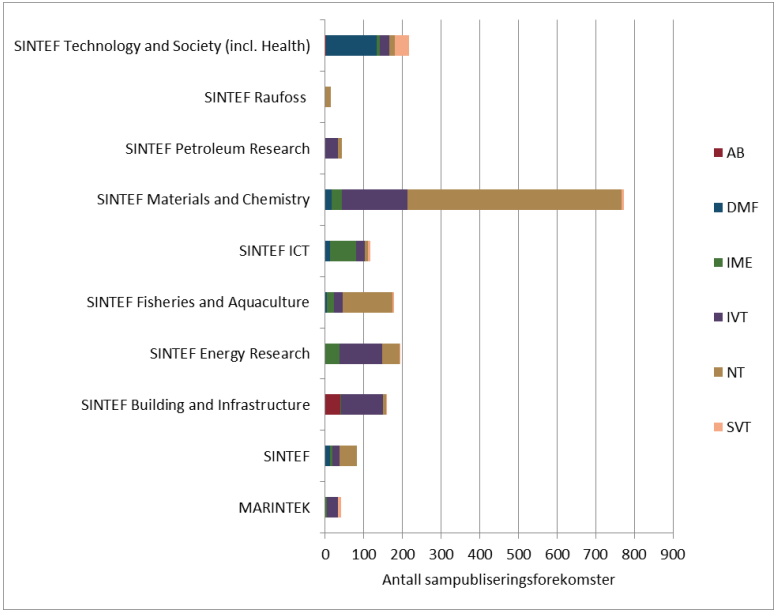


Fig. 4: Sampublisering i WOS mellom SINTEF-inst. og NTNU-fakulteter, 2008-12

2.4 Samarbeidsarenaer mellom NTNU og SINTEF

Grenseflaten mellom NTNU og SINTEF er bred og mangfoldig. I omfang er det daglige samarbeidet i samlokaliserte faggrupper størst, og typisk knyttet til felles bruk av laboratorier og vitenskapelig utstyr, felles forskningsprosjekter og veiledningssamarbeid. Men det eksisterer også arenaer på høyere nivåer hvor ledere i NTNU og SINTEF møtes til strategisk eller operativ koordinering.

Felles toppledermø**te:** Toppledelsen ved NTNU og SINTEF møtes normalt en gang i måneden, i praksis 9-10 møter per år. Typiske saker kan være HMS-tiltak og -aksjoner, samarbeid om forsknings-sentra og infrastruktur, felles forskningspolitiske initiativ og gjensidig informasjon. Sakene legges ikke frem med forslag til vedtak, men det fattes beslutninger basert på konsensus som nedfelles i referatet. Møtefrekvensen gjør at det er mulig å ha en overordnet oppfølging av prosesser, mens enkelte saker krever avklaring mellom møtene. Dette skjer gjerne bilateralt mellom dem det gjelder.

DD-møtet (dekaner/direktører): Her stiller toppledelsen ved NTNU og SINTEF, dekaner og institutt-direktører. Det har vært en ambisjon å avholde ett DD-møte hvert semester. Innholdet varierer, men vanligvis er det ett eller to hovedtema av felles interesse som belyses gjennom innledninger, gruppe-arbeid og plenumsdiskusjoner. Eksempler på tema har vært EU-forskning, institusjonelle avtaler, infrastruktur, strategiutvikling og *Bedre sammen*. Møtets viktigste funksjon er å skape tillit og utvikle nettverk på ledernivå. DD-møtet gir også mulighet til å forankre strategisk og faglig samarbeid.

Felles ledersamling: Én gang i året inviterer NTNU og SINTEF til felles ledersamling på Lerchendal gård. Foruten NTNUs og SINTEFs ledergrupper, møter representanter for ledelsen ved UiO og IFE, samt Forskningsrådet, Kunnskapsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og noen ganger Olje- og energidepartementet. Det er vanligvis ett eller to hovedtema av forskningspolitisk karakter som belyses gjennom innledninger, gruppe- og plenumsdiskusjoner. I tillegg til nettverksfunksjonen gir møtet mulighet til å drøfte viktige saker i en åpenhjertig atmosfære, uten referat.

SINTEFs styre: Styret i stiftelsen er ifølge vedtektene SINTEFs øverste organ, og utøver som konsern-styre også stiftelsens eierinteresser i datterselskapene. Styret skal sørge for forsvarlig forvaltning og organisering av virksomheten. 2 av 9 styremedlemmer har hovedstilling ved NTNU.

SINTEFs råd: Rådet skal gi råd til styret om forhold som berører større personalgrupper, krever større investeringer eller medfører særlig økonomisk risiko. Det er Rådets oppgave å beslutte omdanning av stiftelsen eller endring av vedtektene. Styret skal i slike saker også innhente uttalelse fra NTNU. Rådet velger styrets leder, nestleder og øvrige medlemmer, med unntak av ansattes representanter. Rådet består av 28 medlemmer, hvorav 25 oppnevnes av NTNUs styre. 11 medlemmer, inkludert NTNUs rektor, skal ha hovedstilling ved NTNU. Alle fakulteter som har avtalefestet samarbeid med SINTEF er representert. NTNUs styre oppnevner ordfører og varaordfører blant Rådets medlemmer.

SINTEF har ingen tilsvarende innflytelse på NTNUs virksomhet.

Gemini-sentrene: SINTEF og NTNU har 22 Gemini-sentre sammen, alle med styringsgrupper. Det er også etablert en felles, overordnet styringsgruppe, som rapporterer til ledelsen i organisasjonene om status og utvikling. Primæroppgavene er å vurdere søknader om nyetablering eller nedleggelse av senter og å gjennomgå årsrapportene. En koordinator i 20 % stilling følger opp i det daglige.

HMS: HMS er et fast punkt på dagsorden både for Felles topplederm**ø**te og for møter mellom ledelsen på nivå 2 og 3, på grunn av den omfattende deling av arealer, laboratorier og vitenskapelig utstyr. Sentrale tema er felles beredskapsøvelser, laboratoriesikkerhet og koordinering av systemer.

Strategiutvikling: NTNU og SINTEF samarbeider sporadisk om strategiutvikling. Fremste eksempel er felles strategi for internasjonalisering som ble vedtatt av institusjonenes styrer i 2006. Prosessen inkluderte DD-møtet, felles topplederm**ø**te og til og med felles styrem**ø**te. SINTEF inviterte NTNU inn

i utviklingen av sin nordområdestrategi i 2012-13. Innenfor FME, SFI og Gemini-sentre foregår felles strategiutvikling nærmest kontinuerlig. Slikt samarbeid foregår på *ad hoc*-basis.

2.4.1 Samarbeidsarenaer mellom fakultet og institutt

I tillegg til stiftelsen SINTEF har de fire forskningsaksjeselskapene egne styrer. Instituttene innenfor stiftelsen har egne råd. NTNU er representert i samtlige styrer og råd i SINTEF. NTNUs fakulteter har også egne styrer, og SINTEF er representert, fast eller med vara, i tre av dem (DMF, IME og NT).

Det eksisterer flere mer eller mindre formelle samarbeidsarenaer mellom NTNUs fakulteter og SINTEFs institutter. Noen praktiserer kvartalsvise dialogmøter, hvor tema som HMS og beredskaps-arbeid, EU, infrastruktursamarbeid (inkl. TDI-modellen), nasjonale fagstrategier, SFI/FME/SFF, og institusjonelle strategier, samarbeidsavtaler og rådgiveravtaler diskuteres. Noen praktiserer også felles strategisamlinger hvor man mer systematisk ser fremover sammen. Variasjonene er imidlertid store og samarbeidet er i liten grad formalisert. Noen har lange tradisjoner med å involvere hverandre i prosesser av betydning for fellesskapet, andre har det ikke.

Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT): IVT-fakultetet har et utstrakt samarbeid med flere SINTEF-institutter, med både formelle og uformelle møteplasser. Regelmessige dialogmøter på ledernivå avholdes sammen med SINTEF-instituttene Byggforsk, Material og kjemi og Teknologi og samfunn, mens møter med SINTEF Energi er mer ad hoc. IVT er representert i styrene til Marintek, Petroleum og Energi, samt rådet til Byggforsk. Det sitter ingen SINTEF-representanter i IVT's fakultetsstyre. *Det er tradisjon for at SINTEF inviteres til å gi innspill til strategiprosesser ved IVT.*

Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT): NT-fakultetet har et utstrakt og godt samarbeid med SINTEF Material og kjemi. Dekanatet har faste møter med MKs ledelse 2-3 ganger per semester. På agendaen står strategiske og løpende saker av felles interesse. Det inviteres også til felles samlinger, der også instituttledere og forskningssjefer deltar. NT-fakultetet har ikke tilsvarende samarbeidsarenaer med andre SINTEF-institutter. Aktuelle institutter kunne være SINTEF Fiskeri og havbruk og SINTEF Energi. Her er det imidlertid mindre faglig samarbeid. NT-fakultetet er representert i instituttrådet for SINTEF MK, og i styrene for stiftelsen og Fiskeri og havbruk. SINTEF MK har vært representert i NTs styre.

Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk (IME): IME-fakultetet har kvartalsvise dialogmøter på dekan-/instituttledernivå med SINTEF IKT og SINTEF Energi. IME-fakultetet er representert i SINTEF Energis styre og i SINTEF IKTs Råd. En representant for IKT er vara i IMEs styre. IKT har deltatt i IME-fakultetets strategiprosess.

Fakultet for arkitektur og billedkunst (AB): AB-fakultetet har et langvarig og nært samarbeid med SINTEF Byggforsk. Dekanen har jevnlige møter med leder for Byggforsk. Miljøene jobber både strategisk og operativt med spesifikke samarbeidstema. Felles strategisamlinger ble avholdt i 2014 og 2015, og det legges opp til årlige samlinger i årene som kommer. Deltagere er i tillegg til ledelsen nøkkelpersoner i felles forskningsaktiviteter, men også administrativt personell.

Det medisinske fakultet (DMF): DMF-fakultetet har i perioder hatt jevnlige møter på ledernivå med SINTEF Teknologi og samfunn og St. Olavs Hospital. Møteplassen har ikke vært aktiv de siste årene. Tidligere leder for SINTEF TS var nestleder i fakultetsstyret i to perioder, mens dagens leder er vara.

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse (SVT): SVT-fakultetet er representert i rådet til SINTEF Teknologi og samfunn. Høyskolen i Sør-Trøndelag var representert i Teknologi og samfunns råd ved sin rektor. Lederen for SINTEF Raufoss er vara til SVTs fakultetsstyre.

Det humanistiske fakultet (HF): Samarbeidet mellom SINTEF og HF-fakultetet er økende, gjennom felles FMEer og andre samarbeidsprosjekter. Det er ikke etablert regelmessige møter på ledernivå.

2.5 Fagevalueringenes tilbakemeldinger

Norges forskningsråd gjennomfører systematiske, disiplinbaserte evalueringer av norske fagmiljøer ved hjelp av internasjonale paneler. Fagevalueringene gir anbefalinger om tiltak som kan fremme kvalitet og effektivitet i forskningen. Evalueringene er også redskap for institusjonenes strategiske og faglige utviklingsarbeid. Tyngdepunktet ligger innenfor langsiktig, grunnleggende forskning.

Evalueringen av teknologifagene ble gjennomført i 2014. Den omfatter faggrupper på universiteter, høgskoler og institutter som har blitt evaluert langs to akser – forskingskvalitet/produktivitet og samfunnsrelevans. Jevnt over sier rapporten at norske forskningsmiljøer holder en god internasjonal standard, men det er for lite blue-sky forskning. Forskningen mangler ofte strategisk ledelse og det er for liten deltagelse og synlighet internasjonalt. 2/3 av de evaluerte gruppene er fra NTNU og SINTEF.

De fleste av våre miljøer kommer godt ut av evalueringen. Gruppene Structural Impact Laboratory (SIMLab) og Marine Structures ved NTNU regnes som verdensledende og får toppkarakter. Flere faggrupper i begge institusjoner scorer godt over gjennomsnittet. Alle scorer høyt på relevans.

Det synes ikke å være tydelige kvalitetsforskjeller mellom universitet og institutt. Siden forrige evaluering har flere faggrupper hatt en positiv utvikling med hensyn til publisering. Et institutt har hatt en økning på 900 %! Men det er fortsatt behov i begge institusjoner for å publisere mer i internasjonale tidsskrifter med peer review. Andre relevante funn:

- Miljøene oppleves å være homogene, det er liten forskjell mellom universitet og institutt.
- Rolleforståelsen synes uklar, vi er ikke flinke nok til å synliggjøre hverandres egenart.
- Industrien styrer for mye av forskningen, vi må være mer nyskapende.
- Synet på infrastruktur er ikke like langsiktig i alle miljøer.
- Noen NTNU-miljøer har ikke hatt fremgang siden forrige evaluering.
- Stor variasjon i produktivitet, enkeltindivider står for majoriteten av publikasjonene.
- Rekruttering gjøres ofte ved å erstatte posisjoner heller enn å rekruttere inn nye gode hoder.
- NTNU har en vei å gå på kjønnsbalanse, SINTEF får honnør for kjønnsbalansen.

Sammenliknet med teknologifagevalueringen er ikke forholdet NTNU-SINTEF så mye berørt i andre evalueringer. Generelt viser de at kvaliteten på norsk forskning er høy og at norske forskningsmiljøer har hatt en positiv utvikling over tid. Tema som går igjen i fagevalueringene er mangel på mobilitet, mangel på strategisk forskningsledelse, og manglende kritisk masse.

Rapporten fra det nasjonale utvalget for biologiske fag har pekt på at forskningssentra kan være viktige drivkrefter for vekst og økt kvalitet fordi de har avgrensede og tydelige faglige mål, fokus på måloppnåelse, felles strategi for finansiering, og mulighet til å etablere permanent eller langsiktig virksomhet. Utvalget trekker frem at tverrinstitusjonelle senter etter modell av Gemini-senter kan etableres i fagmiljøer som har mål og ambisjoner om å lykkes i konkurransen om SFF og SFI.

NIFU og Technopolis har gjennomført flere evalueringer av forskningsinstitutter i Europa. Flere av disse går inn på samarbeidet mellom NTNU og SINTEF. SINTEFs lave basisbevilgning kommenteres spesifikt. Samtidig legges det til at det nære samarbeidet med NTNU kompenserer for en del av forskjellen i forhold til sammenlignbare institutter i utlandet. Gemini-sentrene er også her nevnt som eksempel på hvordan et fruktbart samarbeid med UH-sektoren kan utvikles.

Forskningsrådet vil i neste omgang ta for seg samfunnsvitenskapelige forskningsinstitutter. Her vil SINTEF teknologi og samfunn og NTNUs heleide selskap NTNU Samfunnsforskning bli evaluert.

3. NIFU-RAPPORTEN (UTDRAG FRA DELRAPPORT 2)

NIFU ble gitt i oppgave å evaluere de kvalitative sidene ved samarbeidet mellom NTNU og SINTEF. De gjennomførte ti casestudier fordelt på fagområdene energi, materialer og IKT, av etablerte samarbeidsarenaer som Gemini-sentra, SFI, FME og EU-prosjekter, samt ett fagfelt kjennetegnet av potensial for samarbeid. Studiene ble supplert med intervjuer med ledelsen ved NTNU og SINTEF på fakultets-/instituttnivå. Totalt bygger studien på 42 intervjuer samt gjennomgang av skriftlig dokumentasjon. Formålet er å kartlegge samhandling, identifisere sterke og svake sider, og foreslå tiltak for bedre samhandling, slik at partene kan oppnå enda bedre resultater sammen.

3.1 Funn fra casestudiene

Gemini-senter: NIFU beskriver Gemini-sentrene som en formalisering av eksisterende samarbeids-relasjoner mellom NTNU og SINTEF. De fungerer primært som en overbygning for felles forsknings-prosjekter med ekstern finansiering, og har begrenset betydning for samarbeidet for øvrig. Det er for lite ressurser i ordningen til at sentrene kan være drivere i samarbeidet. I dag fremstår Gemini-sentrene som en god samarbeidsmodell, men den er mer et symbolsk enn et reelt virkemiddel for samhandling. Casestudiene indikerer at ordningen i liten grad er forankret i strategisk ledelse.

SFI/FME: Casestudiene viser at SFI- og FME-sentrene skaper spenninger både i fagmiljøene og på ledelsesnivå. Spenningene er særlig knyttet til lokalisering av verts- og senterlederfunksjonen. Det er prestisjefylt å være vertskap, siden ordningene kjennetegnes av stor konkurranse og høye krav til forskningskvalitet og potensial for innovasjon. I tillegg oppstår det spenninger på grunn av institusjonenes særtrekk (universitet vs. institutt) og fordi partene synes å mangle forståelse for hverandres roller og rammebetingelser. Det er også en skjevhet i avhengighetsforhold, siden SINTEF er avhengig av NTNU i PhD-utdanningen, mens NTNU ikke trenger SINTEF på samme måte. Dette bidrar til spenninger rundt budsjettfordeling, søknadsarbeid og veiledning av stipendiater. I sentre kjennetegnet av god samhandling er det et tett samspill mellom utdanning, forskning og innovasjon.

EU-prosjekter: Når det gjelder EU-prosjekter er det ifølge NIFU ikke opplagt hvorfor NTNU og SINTEF skal samarbeide. De er ikke avhengige av hverandre for å få prosjekter. Tvert om er det en utbredt oppfatning i fagmiljøene at NTNU og SINTEF ikke bør delta i samme konsortium fordi det svekker søknaden å ha med to norske miljøer som både er dyre og oppfattes å være kompetansemessig like.

Casestudiene viser at EU-samarbeidet har vært drevet frem av fagmiljøene. Her er som regel én av partene koordinator, og ifølge informantene gjør det det enklere å ta med den andre. Partnerne har i liten grad koordinert EU-satsingene sine. Begge har utviklet egne virkemidler og tiltak, men ingen på tvers av institusjonene. Samarbeid med internasjonale partnere har prioritet i begge miljøer.

Uforløste potensial: Flere miljøer har potensial for samarbeid, men mangler finansieringsmuligheter og/eller et sterkt næringsliv for å utløse det. En av casestudiene viser at miljøene retter seg mot ulike finansieringsarenaer, men at de kunne hatt komplementære roller i prosjekter. Gjennomgående understreker informantene behovet for flere kontaktarenaer – både formelle og uformelle – for å opprette og opprettholde kontakt. I tillegg er det et behov for å stimulere til felles søknader f.eks ved å utvikle incentiver for dette på begge sider.

Strategisk ledelse og variasjon mellom fagområder: Det har tidligere vært flere initiativer for å styrke det strategiske samarbeidet mellom NTNU og SINTEF. Disse har blitt fulgt opp i varierende grad. Gjennomgående fremhever både ledelsen og fagmiljøene overfor NIFU at kontakten mellom NTNU og SINTEF ofte er basert på personlige relasjoner og i liten grad er institusjonalisert. Selv om det er regelmessige ledermøter hvor man koordinerer store søknader og samarbeid om laboratorier og utstyr, har den siste tidens endringer, som innføringen av TDI-modellen og NTNUs fusjonsprosess, aktualisert behovet for sterkere strategisk samarbeid.

Casestudiene viser videre at samarbeidsrelasjonen varierer mellom områdene energi, materialer og IKT, men at den også varierer innad i områdene. Innen energiområdet er relasjonen tidvis spenningsfylt, innen materialer er samarbeidet godt, mens innen IKT er det liten grad av samarbeid.

Rapporten peker på tre sentrale forklaringer: En forklaring er at energiområdet i motsetning til de to andre har mer komplekse samarbeidsmønstre som gjør at forholdet kanskje i større grad må reguleres formelt. Energi inkluderer flere fakulteter og institutter, mens f.eks. materialer i hovedsak involverer ett fakultet og ett institutt. En annen forklaring er at et miljø kan ha bygget opp sterk prosjektkompetanse og har som uttrykt mål å lede prosjekter, og at dette skaper utfordringer. En tredje forklaring er at et miljø har hatt gode finansieringsmuligheter og derfor har vokst seg stort. Ofte drives slike miljøer av indre logikker og er mindre mottagelige for eksterne innspill, ifølge NIFU.

Styrker og utfordringer: En av de viktigste styrkene i samarbeidet mellom NTNU og SINTEF er ifølge NIFU den historiske relasjonen, siden den bygger på en grunnleggende intensjon om å samarbeide. Videre er den geografiske nærheten mellom institusjonene i Trondheim og fysisk samlokalisering av miljøer viktige fortrinn, som blant annet muliggjør samarbeid om fysisk infrastruktur.

Samarbeidet er også viktig for norsk industri. Der trepartssamarbeidet fungerer, bidrar NTNU og SINTEF i stor grad til økt kompetanse og teknologiske løsninger, og til innovasjon og verdiskaping.

I prosjekter kjennetegnet av god samhandling ser NIFU at det er likevekt mellom miljøene i deltagere og representanter i ledelsesfunksjoner. Samarbeidet har klare og omforente mål, man oppfatter hverandre som likeverdige partnere, og man har en klar arbeids- og rollefordeling som hindrer at man «tråkker i hverandres bed». Gode samarbeidsmiljøer kjennetegnes også av institusjonaliserte møtearenaer som sikrer regelmessig kontakt både fagmiljøer og ledelse, og relativt stor grad av kryssende institusjonstilhørighet blant forskerne. En siste viktig faktor er at strategisk forankring av samarbeidet gjør relasjonen mer robust og legger til rette for at partene trekker i samme retning.

Samtidig ser NIFU at samarbeidet står overfor flere sentrale utfordringer. Noen knytter seg til institusjonelle forskjeller, som blir tydelige i forhandlinger om budsjetter, når arbeid i søknader skal fordeles, og i diskusjoner om IPR versus retten til vitenskapelig publisering. NTNU må forholde seg til Kunnskapsdepartementets forventninger, styringsparametere og uttelling i det resultatbaserte finansieringssystemet. SINTEF er også underlagt en resultatbasert finansiering med mange av de samme kriteriene, men har i tillegg et helt annet inntjeningskrav som følge av lav grunnbevilgning.

Andre utfordringer er knyttet til opplevelsen av endringer i roller og rammebetingelser som fører til at samarbeidet blir mer preget av spenninger enn tidligere. NTNU har økt fokus på ekstern inntjening og oppdragsvirksomhet og ledelse av store prosjekter, mens SINTEF har økt interesse for vitenskapelig publisering og grunnleggende forskning. Disse forholdene forrykker balansen og den tradisjonelle rollefordelingen. Videre fryktes innføringen av TDI-modellen å gi økt byråkratisering og økte leiekostnader. Det er generelt behov for en avklaring av eie-leie-forhold i laboratorier.

En tredje type utfordring er skjevheter i samarbeidsrelasjonen som følge av at SINTEF er avhengig av NTNU i PhD-utdanningen mens NTNU ikke på samme måte trenger SINTEF. I prosjekter hvor NTNU kun bidrar med veiledning av PhD'er er det relativt svak og til dels spenningsfylt samhandling mellom partene. En fjerde utfordring er at samarbeidet synes å bli tatt for gitt av ledelsen. Selv om det er dialog og møter på øverste nivå, oppfattes ikke disse som betydningsfulle i fagmiljøene. Det er en opplevd avstand mellom hva ledelsen kommuniserer og hva som skjer på grunnplanet.

3.2 NIFUs anbefalinger

Samarbeidsrelasjonen mellom NTNU og SINTEF kan styrkes gjennom ulike tiltak og virkemidler på flere nivåer. NIFU gir anbefalinger på tre nivåer: råd til forskningsmiljøene, råd til strategisk ledelse og forskningspolitiske råd og implikasjoner.

3.2.1 Anbefalinger til forskningsmiljøene

Informasjon og gjensidig forståelse av rammebetingelser

> En del av spenningene i samarbeidsrelasjonen er knyttet til økonomi og fordeling av ressurser og det er derfor et behov for klargjøring rundt fagmiljøenes respektive rammebetingelser.

Avkreft myter om betingelser for EU-samarbeid

> Det er ingenting i veien for at NTNU og SINTEF deltar i samme konsortium i EU-prosjekter, så lenge det er et rasjonale for at begge deltar.

Avklar hvilke arenaer man ønsker å samarbeide på

> I miljøer med samarbeidsutfordringer er det behov for en diskusjon om hva samarbeidet skal bestå i – hvilke arenaer man ønsker samarbeid på, hva man skal samarbeide om og hva motivasjonen for samarbeidet er.

Skap møteplasser, etterstreb likeverdighet

> I alle fagområder er det behov for institusjonaliserte møtearenaer – både formelle og uformelle. Prosjektsamarbeid bør bygge på prinsippet om likeverdighet.

Tidlig dialog om EU- og Forskningsrådssøknader, avklar prinsipper for valg av prosjektledelse

> For å unngå potensielle spenninger kan man invitere hverandre tidlig inn i søknadsprosessen og ha en åpen dialog, samt utarbeide noen prinsipper for fordeling av prosjektlederrollen.

3.2.2 Anbefalinger til ledelse

Samarbeidet må forankres strategisk

> Mye av samarbeidet er basert på personlige relasjoner. For å redusere sårbarheten ved utskifting i ledelse og forskerstab er det behov for mer strategisk forankring av samarbeidet.

Etabler kommunikasjonslinjer på tvers av organisatorisk nivå

> For å redusere opplevd avstand mellom grunnplanet og øverste ledelse anbefaler NIFU at man etablerer et forum med ledelse og utvalgte representanter fra fagmiljøene og/eller kommunikasjonsrutiner mellom nivåene.

Klargjør prinsipper for kostnadsdekning og samarbeid ved bruk/utvikling av felles laboratorier/utstyr

> Noen av spenningene i samarbeidet kan reduseres ved at forhold knyttet til økonomi og felles ressurser avklares i forkant.

Stimuler til flere bistillinger, delte stillinger og hospitering

> II-stillinger anses som strategisk viktige for samarbeidet og for å engasjere SINTEF i undervisningen. Partene kan også vurdere andre former for kryssende stillinger som hospitantordninger og delte stillinger (à la universitetssykehusene).

Skap incentiver for samarbeid om senter og EU-prosjekter

Institusjonenes nåværende virkemidler er interne. For å stimulere til samarbeid i Forskningsråds- og EU-prosjekter bør ledelsen vurdere å premiere samarbeid og innføre incentiver og virkemidler på tvers av institusjonene.

Samarbeid om nye utfordringer på nye områder

Omstillingen i økonomien og arbeidsmarkedet er en utfordring for både SINTEF og NTNU. Her kan et strategisk samarbeid mellom partene bidra til å legge grunnen for nye potensielle samarbeidsarenaer og områder.

Inviter til å medvirke i hverandre strategiprosesser

Ledelsen ved både NTNU og SINTEF bør i større grad invitere hverandre inn i større strategiske prosesser slik som f.eks fusjonsprosessen mellom NTNU og høgskolene.

3.2.3 Forskningspolitiske anbefalinger

Prioriteringer som treffer

Regjerningens hovedprioriteringer har så langt (budsjettmessig) trukket i retning av en generell satsning på næringsrettet FoU på den ene side og forskningskvalitet på den andre. Det satses ikke i like stor grad på å adressere store samfunnsutfordringer hvor NTNU og SINTEF kanskje har sin største styrke. En større vektlegging av samspillet mellom forskning, utdanning og innovasjon i politikk og virkemidler kan gi en bedre utnyttelse av partnerskapet.

Konvergerende mål og forventinger

Rammebetingelser og innføring av nye virkemidler har konsekvenser for samarbeidet mellom institutt- og UoH-sektoren, i den forstand at partene blir likere og konkurransen forsterkes. Forskningsrådet og forskningspolitiske myndigheter bør avveie hvilke utfordringer som rammebetingelser og virkemidler kan utløse i samarbeidet mellom sektorene.

Incentiver for samarbeid mellom UoH og institutter

Hvis økt samarbeid er et mål, bør man mer eksplisitt innføre incentiver som stimulerer til slikt samarbeid, herunder samarbeid i senter-ordninger, EU-prosjekter og bistillinger.

Struktur og arbeidsdeling i forskningssystemet

Forskningsråd og forskningspolitiske myndigheter bør vurdere strukturen og arbeidsdelingen i forskningssystemet, og ha en samlet oppfatning av hva et godt forskningssystem er. Dagens krav og signaler om fusjoner i UoH-sektoren og endringer i instituttsektoren forsterker dette. Sammen har NTNU og SINTEF forskningspolitisk tyngde og kan jobbe aktivt overfor myndigheter for å utvikle betingelser for godt samarbeid og arbeidsdeling mellom sektorene.

4. KVALITATIVE ANALYSER (UTDRAG FRA DELRAPPORT 3)

4.1 Ledelse av forskningssentra – SFF, SFI og FME

Norges forskningsråds tre senterordninger: Senter for fremragende forskning (SFF), Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og Forskningssenter for miljøvennlig energi (FME) er virkemidler i myndighetenes strategiske satsing på forskning og innovasjon og gir en plattform for å utvikle internasjonalt fremragende miljøer. Særlig SFI og FME er viktige for å utvikle teknologi og kunnskap og for at kunnskapen kommer til anvendelse. Disse sentrene er samarbeidsarenaer som styrker den langsiktige kontakten mellom forskning og private og offentlige virksomheter, samt innovasjons-evnen i virksomhetene, og sørger for at det utdannes kandidater med relevant kunnskap.

SFF skiller seg fra SFI og FME ved at vitenskapelig kvalitet på høyt internasjonalt nivå er hovedkriteriet for bedømmelse og prioritering av søknadene. Det stilles ikke krav om relevans, teknologioverføring eller samfinansiering med næringslivet. Universitetene spiller en hovedrolle, men forskningsinstitutter har vært viktige bidragsytere i flere sentra.

Hovedkriteriet for å utnevne SFI- og FME-sentre er potensialet for innovasjon og verdiskaping, samtidig som det forutsettes høy vitenskapelig kvalitet. FME skiller seg fra SFF og SFI ved at ordningen er tematisk avgrenset til teknologiske og samfunnsfaglige tema innen miljøvennlig energi.

SFI og FME er særlig viktige samarbeidsarenaer mellom NTNU og SINTEF. Sentrene er så store og langsiktige at de må ses i sammenheng med institusjonenes strategier. Derfor er ledelsen ved NTNU og SINTEF, spesielt på fakultets/ konsernområdenivå, involvert i beslutningene om hvilke søknader organisasjonene og de ansatte skal delta i. Ledelsen på dette nivået er også avgjørende for å få til forutsigbare og gode prosesser mellom miljøene.

Begge organisasjoner ønsker lederskap i sentra. Det er viktig for fagmiljøene og i profileringen av institusjonene. Det rapporteres også om vertskapsrollen til myndighetene. For noen senterinitiativ er det bare én kandidat til vertskapsrollen, for andre kan det være to eller flere. Vertskapsrollen er først og fremst en formell rolle som kontraktspartner overfor Forskningsrådet, og er ikke avgjørende verken for forskningens kvalitet eller samarbeidet mellom NTNU og SINTEF. Det er konsortiet som helhet som er avgjørende for suksess. I praksis kan fordelingen av roller likevel være kilder til konflikt.

Det kan være hensiktsmessig å dele ledelse av sentra i to hovedfaser; søknadsfasen (skisse og full søknad) og driftsfasen. Samarbeidet i et etablert senter beskrives og reguleres i prosjektbeskrivelsen og konsortieavtalen, mens søknadsfasen ikke er like «regulert». Denne fasen er en kompleks formingsprosess med dialog og forhandlinger blant opp til 40 forsknings- og brukerpartnere. Det ligger i sakens natur at det ikke alltid er sammenfallende syn og preferanser mellom og i miljøene. Dette kan gi opphav til konflikter, som stiller store krav til dem som leder søknadsprosessene.

Anbefalinger:

Kapitlet gir anbefalinger om avklaringer i søknadsprosessen knyttet til:

- Involvering av ledelse på adekvat nivå
- Valg av vertsinstitusjon
- Sammensetting av styre for sentrene
- Valg av senterleder
- Sammensetting av ledergruppe
- Profilering og kommunikasjon

4.2 NTNU og SINTEF sammen i EU-forskningen

Både NTNU og SINTEF anser deltakelse i EU-finansierte forskningsprosjekter som svært viktig, og begge organisasjoner har strategisk forankrete ambisjoner om høy deltagelse.

Det er ingen formelle hindre for samarbeid mellom NTNU og SINTEF i søknader og prosjekter. Det er aktørenes kvalifikasjoner og gjennomføringsevne som vektlegges, og det holder stort sett med deltakelse fra tre land i prosjektene. En intern utfordring i NTNU-SINTEF-relasjonen er at den andelen av inntektene i prosjektet som med rimelighet kan gå til norske partnere må holdes på et akseptabel nivå. Det kan medføre at NTNU og SINTEF hver får en mindre andel av prosjektets inntekter når de opptrer sammen enn om bare én av institusjonene deltar.

Samarbeid mellom NTNU og SINTEF må baseres på å utnytte sterke egenskaper og opparbeidede ferdigheter. Felles søknader i H2020 vil erfaringsmessig kun lykkes hvis begge parter får fram sin egenart og viser at de utfyller hverandre og at det er til prosjektets beste at begge er med.

Mer samarbeid kan sannsynligvis bidra til å øke deltakelsen for begge parter. Forskergruppene bør i forbindelse med europeiske initiativer/søknader alltid vurdere om det gir større sjanse for uttelling dersom også den andre institusjon deltar.

Så langt har samarbeidet gjerne vært et resultat av kortsiktige ad hoc beslutninger i de enkelte forskergrupper. Det finnes et potensial for samarbeid som kan utnyttes bedre. Et mer systematisk og strategisk samarbeid mot Horisont 2020 vil kunne styrke både NTNU og SINTEF.

Det antas at sjansene for å lykkes med en søknad til Horisont 2020 øker betydelig hvis forskergrupper forut for søknaden har vært med på å utvikle utlysningsteksten sammen med de toneangivende europeiske aktørene innenfor feltet. Slik langsiktig posisjonering skjer gjennom deltakelse i etablerte europeiske nettverk og organisasjoner.

Anbefalinger

Kapitlet gir anbefalinger om avklaringer i søknadsprosessen knyttet til:

- Etablering av strategisk EU-forum for informasjonsdeling og utvikling av felles strategi
- Utnytting av Brussel-kontorene i strategisk utvikling og posisjonering
- At ledere på alle nivåer må bidra til å avkrefte myter om hindringer for samarbeid
- At deltakelse fra den andre institusjonen alltid skal vurderes
- At NTNU og SINTEF skal samarbeide om langsiktig posisjonering gjennom deltakelse i europeiske nettverk
- Å etablere piloter for beste praksis for samarbeid

4.3 Samarbeid om doktorgradsutdanning

Det har lenge vært et politisk mål å øke kvalitet og volum på doktorgradsutdanningen i Norge. Norge har en lavere andel doktorgrader i teknologiske fag enn de fleste andre land. Regjeringen vil øke produksjonen innenfor matematiske, naturvitenskaplige og teknologiske fag (MNT), og den vil at instituttsektorene skal bidra med kompetanse og kapasitet.

Doktorgradsutdanning er en kjerneoppgave ved NTNU. Mer enn 2300 personer er i et doktorgradsløp og de siste årene er det avlagt ca 370 doktorgrader per år. Det er flest avlagte grader innenfor teknologi. NIFU har anslått at NTNU utdanner omtrent 90 % av kandidatene innen dette området.

Doktorgradsutdanning ved NTNU omfattes av NTNUs kvalitetssystem, og NTNUs felles standard for doktorgradsutdanning skal ligge til grunn for fakultetenes kvalitetssikring. Kandidater med ekstern finansiering eller arbeidsplass må ha et opphold ved NTNU på minst ett år av utdanningen (residensplikt). I spesielle tilfeller kan kravet om residensplikt reduseres, men den foreslåtte ordningen må ivareta de faglige kravene til veiledning, samt NTNUs ønske om at kandidaten skal bidra til institusjonens faglige miljø og utvikling.

SINTEF er en viktig aktør i doktorgradsutdanningen gjennom veiledning, i prosjekter, og gjennom at SINTEF-ansatte tar en doktorgrad. I perioden 2011-2014 avla 96 personer ved SINTEF doktorgrad, i hovedsak ved NTNU. I samme periode bidro SINTEF-ansatte med veiledning av 90 kandidater. I 2013 bidro 91 SINTEF-ansatte med veiledning av kandidater, mens tallet for 2014 sank til 37. Det viser at det finnes en stor uutnyttet veiledningskapasitet ved SINTEF.

Kostnadene ved doktorgradsutdanning er uavhengig av finansieringskilde, og omfatter både direkte og indirekte kostnader. Summert estimeres kostnadene forbundet med en stipendiatstilling til ca 1,12 MNOK før kostnader til leiested er medregnet (2015). Doktorgradskandidatene er finansiert fra ulike kilder. Den største andelen kommer fra eget budsjett (UH-sektoren). Forskningsrådet står for en stor andel av finansieringen, men satsene dekker ikke NTNUs kostnader. Differansen (uten at leiestedskostnader er tatt med) er i gjennomsnitt ca 150 000 kroner i året. I samarbeidsprosjekter mellom NTNU og SINTEF, finansiert av Forskningsrådet, kan kostnadene forbundet med stipendiat-stillinger dekkes gjennom midler fra prosjektet eller gjennom egenfinansiering.

Evnen og viljen til egenfinansiering av stipendiatstillinger varierer mellom prosjekter og mellom enheter ved NTNU. Enhetene har ulike økonomiske handlingsrom slik at evnen til å bidra kanskje ikke er der selv om viljen er til stede. I tilfeller der prosjektet er innenfor kjerneområdet til et institutt vil viljen til å prioritere egenfinansiering være større enn om prosjektet oppfattes som mer perifert. Det finnes derfor ikke ett svar på hvordan kostnadene til en stipendiatstilling i et prosjekt skal dekkes.

Anbefalinger:

Kapitlet gir anbefalinger om avklaringer i søknadsprosessen knyttet til at:

- NTNU og SINTEF må sikre at høy kvalitet har høyeste prioritet
- NTNU og SINTEF må arbeide for fortsatt å være landets fremste leverandører av teknologikandidater
- SINTEF bør involveres mer i doktorgradsutdanning
- SINTEF og NTNU bør samarbeide mer om veiledning
- Kostnader og finansiering må holdes adskilt

4.4 Strategisk samarbeid om infrastruktur

Tilgang til «state-of-the-art» laboratorier, utstyr og annen forskningsinfrastruktur er avgjørende for fremragende forskning og konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. NTNU og SINTEF er sammen eiere av nasjonale infrastrukturer og vi er partnere i en rekke andre. I tillegg er vi partnere i det europeiske (ESFRI) prosjektet ECCSEL. Forskningsinfrastrukturen gjør oss attraktive som partnere i nasjonale og internasjonale prosjekter, og bidrar til at vi tiltrekker oss fremragende forskere.

Sammen bør NTNU og SINTEF vinne nasjonale og internasjonale konkurranser om forsknings-infrastruktur. De djerve ideene kommer alltid fra forskningsmiljøene, og vi må ikke lukke mulighetene for å gripe nye muligheter. Samtidig innebærer beslutninger om å investere i infrastruktur en langsiktig økonomisk forpliktelse, gjerne 10-15 år. Det bør derfor utvikles en felles strategi mellom organisasjonene som identifiserer forskningsområder hvor laboratorier og infrastruktur gir miljøene et konkurransefortrinn nasjonalt og internasjonalt og som derfor bør prioriteres.

Infrastrukturstrategien må være forankret i de to institusjonenes hovedstrategier. NTNU og SINTEF bør opprette et strategisk forum for å sikre at vi sammen kan arbeide frem gode søknader som når opp i konkurransen om nasjonal og europeisk infrastruktur innenfor de fagområder som er identifisert i strategien.

Et godt samarbeid om infrastruktur handler også om å finne gode løsninger for risikodeling, eierskap og driftsmodell tilknyttet bygninger og utstyr. Det finnes i praksis tre modeller for å organisere leiesteder i samarbeidende miljøer: (1) NTNU eier og drifter leiestedet og fakturerer SINTEF, (2) SINTEF eier og drifter leiestedet og fakturerer NTNU, eller (3) leiestedet er gjenstand for sameie, der partene eier og drifter sammen, inngår sameieavtaler og fakturerer den annen part for bruk som går ut over avtalt andel. Begge parter anser den siste modellen som interessant, men vi har begrenset erfaring med den. En innføring krever strategisk ledelsesoppmerksomhet på hvert enkelt tilfelle.

Anbefalinger:

Kapitlet gir anbefalinger om avklaringer i søknadsprosessen knyttet til:

- At det bør utvikles en strategi for forskningsinfrastruktur som er forankret i SINTEFs og NTNUs strategier
- Å bygge sterke relasjoner
- Å styrke samarbeidet for å få frem felles søknader om nasjonal og europeisk infrastruktur
- Etablere robuste driftsmodeller som tilfredsstiller dagens regelverk og underbygger infrastrukturstrategien
- Å utarbeide investeringsplaner for felles forskningsinfrastruktur
- Å vurdere økonomisk aktivitet i statlig finansierte laboratorier
- Å oppdatere eksisterende prisavtaler

NTNU **O-sak 14/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
07.06.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Tom Christian Martinsen, St. Olavs Hospital

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Videreutvikling av det integrerte universitetssykehuset – integrasjonen mellom St. Olavs Hospital og Det medisinske fakultet

---

Bakgrunn

Byggingen av St. Olavs Hospital er samfinansiert av Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) og Kunnskapsdepartementet (KD) noe som reflekteres av den arealmessige samlokaliseringen av universitet og sykehus hvor universitetet eier en fjerdedel av den totale bygningsmassen. Dette har gitt en unik mulighet for samhandling i praksis, og det er klare forventninger om at integrasjon skal utløse synergieffekter som økt kvalitet på helsetjenestene så vel som på forskning, innovasjon og utdanning (FIU), samt mer effektiv ressursutnyttelse. Nærhet og kompetanseflyt mellom forskning, innovasjon og utdanning på den ene siden og pasientnær virksomhet på den andre siden vil virke gjensidig kvalitetshevende og underbygge fremragende pasientbehandling. Det legger til rette for translasjonsforskning og kortest mulig vei fra ny kunnskap til etablert pasientbehandling og forebygging. Tilsvarende vil endringer og utfordringer i klinikken enklere kunne adresseres i forskning og utdanning. Integrasjon mellom St. Olavs Hospital og Det medisinske fakultet vil også bidra til å skape en felles identitet og forståelse hos de ansatte og det integrerte universitetssykehuset vil for pasientene og samfunnet forøvrig framstå som en samlet organisasjon, noe som er tillitvekkende. Dette vil også understøtte universitetssykehusets regionale funksjon som ledende forsknings- og utdanningsinstitusjon innen medisin og helsevitenskap.

Det er sterke nasjonale føringer i retning av samarbeid og integrasjon mellom sykehus og universitet, bl.a. i «Samspillsmeldingen» (Meld St. 13 (2011-2012) Utdanning for velferd) og i HelseOmsorg21 (Nasjonal forsknings- og innovasjonsstrategi for helse og omsorg, HOD 2014). Kunnskapsdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet har oppnevnt en nasjonal arbeidsgruppe med oppdrag å beskrive eventuelle barrierer for samarbeid mellom universiteter og helseforetak og å foreslå konkrete løsninger lokalt, regionalt og nasjonalt**.** Arbeidsgruppen ledes av Anne Husebekk, rektor UiT – Norges arktiske universitet og skal etter planen levere en rapport mot sommeren 2016.

Integrasjonsprosessen mellom St. Olavs Hospital og Det medisinske fakultet har allerede pågått i flere år og har blant annet ført til følgende konkrete tiltak: samlokalisert toppledelse, felles ledermøter, felles høringsuttalelser, gjensidig representasjon i styrer- og ledermøter, felles forskningsutvalg, felles utdanningsutvalg, felles sameiestyre, avtaler om sameie,

arealmessig integrasjon, felles husråd i sentrene, gjensidig representasjon i institutter og klinikker, felles prosjekter og satsinger, felles støtteenheter *(kjernefasiliteter, søknadshjelpen m.fl.),* utdanningssamarbeid for praksisarenaer, felles publikasjoner, økt bruk av kombinerte stillinger, Samarbeidsorganet (mellom HMN og NTNU) og tilgang til felles kalender /avtalebøker. Av dette framgår at man i dag på mange felt har et nært samarbeid mellom fakultet og sykehus både i toppledelsen og ute i klinikkene og instituttene. Sammenliknet med de andre universitetssykehusene i landet har man i Trondheim kommet langt med integrasjonen og det er forventning om at man her er helt i front for videre utvikling av det integrerte universitetssykehuset i samsvar med nasjonale føringer.

Videre utvikling av det integrerte universitetssykehuset
Utgangspunktet for ytterligere integrasjon er i dag et nytt universitetssykehus som er bygget som flere sentra, og som er arena for en integrasjon mellom to sterke og tradisjonsrike organisasjoner som i utgangspunktet er forskjellige både hva gjelder organisering, kultur og arbeidsvilkår. Det at Det medisinske fakultet er et av åtte fakultet ved NTNU medfører i tillegg at tilpasninger og endringer ikke kan vedtas uten forankring sentralt ved NTNU. De to organisasjonene har også oppdrag fra to ulike departementer. Oppdragene er ulike, men også delvis overlappende med hensyn til forskning, innovasjon og utdanning.

Både fakultet og sykehus har egne støttefunksjoner og egen infrastruktur for forskning, innovasjon og utdanning (FIU). Det er langt på vei separat organisering, finansiering og rapportering av FIU-aktivitet ved de to institusjonene. Videre finnes i flere klinikker egne forskningsavdelinger som er finansiert av sykehuset og som kun i liten grad har formelle forbindelser med faglig motsvarende institutt/instituttgrupper ved fakultetet.

Sykehuset er i dag organisert i 20 klinikker / divisjoner som er av svært varierende størrelse og faglig og organisatorisk sammensetning. Mange klinikker er spredt geografisk og er faglig heterogene mens andre er geografisk samlet og faglig mer homogene. Det medisinske fakultet er i dag organisert i fem institutter og to sentra hvor det største instituttet er tre ganger så stort som det minste instituttet hva gjelder budsjett og antall ansatte. Noen av instituttene har aktiviteter spredt på flere sentra, og den faglige sammensetningen i flere av instituttene er svært heterogen. Forskjellene og kompleksiteten i klinikk- og instituttstrukturen vanskeligjør optimal samhandling om FIU i det integrerte universitetssykehuset. Flere av instituttene har svært mange klinikker å forholde seg til, noe som er til hinder for nært samarbeid på ledelsesnivå og for effektiv ressursutnyttelse mellom organisasjonene.

For ytterligere å fremme integrering mellom Det medisinske fakultet og St. Olavs Hospital samt for å imøtekomme nasjonale føringer, vedtok Fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet og Styret ved St. Olavs hospital i juni 2015 følgende likelydende styrevedtak:
- Aktiviteten innenfor utdanning, forskning og innovasjon skal finansieres, organiseres og rapporteres i fellesskap.
- Støttefunksjoner og infrastruktur knyttet til utdanning, forskning og innovasjon skal ivaretas i fellesskap.
- Strukturen på klinikk- og instituttnivå skal være mest mulig samsvarende.
Adm. direktør og dekan ble at styrene bedt om å utrede alternativer og komme med forslag til gjennomføring innen 1. juni 2016.

Fusjonsprosessen ved NTNU: Framdriften av integrasjonsprosessen mellom sykehus og fakultet er påvirket av fusjonsprosessen ved NTNU. Fakultet for medisin og helsevitenskap

(tidligere Det medisinske fakultet) vil nå bli landets største fakultet for medisin og helsefag. Flere nye faggrupper blir fusjonert og antall ansatte øker fra ca. 1.300 til 1.800, antall studenter øker fra om lag 2200 til 6000 og budsjett øker fra rundt 950 mil kr. / år til 1.400 mil kr./år. Det pågår nå et arbeid for å implementere de nye faggruppene og ny instituttstruktur vil bli vedtatt i styremøte ved NTNU ultimo august 2016. Fakultetsledelsen har lagt til grunn at det i forbindelse med fusjonen ikke gjøres større endringer i instituttstruktur enn nødvendig og at endringene ikke skal være til hinder for det pågående integrasjonsarbeid med sykehuset.

For å svare ut styrevedtak fra juni 2015 har administrerende direktør og dekan nå anbefalt følgende tiltak:

1. Det etableres en felles enhet for infrastruktur og støttefunksjoner knyttet til utdanning, forskning og innovasjon ved det integrerte universitetssykehuset der rollen som FIU- direktør ved St. Olavs Hospital og prodekan ved Fakultet for medisin og helsevitenskap ivaretas av en person i kombinert stilling (se figur 1). Vedkommende leder fellesenheten som skal være på plass innen 1.8.2017.
2. Et pilotprosjekt gjennomføres i perioden 1.7.2016 – 30.6.2017 for å utvikle kunnskap om - og erfaring med hvordan man best kan oppnå integrering mellom forskningsgrupper i klinikkene og instituttene. Divisjon for psykisk helse og voksenpsykiatrigruppen i Institutt for nevromedisin velges som piloter.
3. Arbeidet med å etablere en mest mulig samsvarende klinikk- og instituttstruktur fortsetter med følgende overordnede prinsipper:
- mest mulig effektiv gjennomføring av pasientbehandling
- mest mulig effektiv gjennomføring av fellesoppdraget forskning, innovasjon og utdanning
- størst mulig faglig fellesskap mellom klinikker og tilhørende institutter
- størst mulig grad av geografisk samling av klinikker og tilhørende institutter
- størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av klinikker
- størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av institutter
- størst mulig grad av samarbeid i ledelse av klinikker og tilhørende institutter

Modeller for enhetlig ledelse av den totale virksomheten av klinikk og tilhørende institutt skal utredes. Det utarbeides en plan for implementering fra og med 1.1.2019. Det åpnes for at noen endringer kan iverksettes før den tid.

Tillegg:
Etter diskusjoner fram mot Fakultetsstyret ble innstillingen endret i pkt. 1 til følgende:

1. Det arbeides videre med å etablere en felles enhet for infrastruktur og støttefunksjoner knyttet til utdanning, forskning og innovasjon ved det integrerte universitetssykehuset. Enheten beskrives nærmere med hensyn til oppgaver, målsettinger, organisasjon, økonomiske, personalmessige og juridiske forhold. Egen sak om opprettelse av enheten fremlegges for styrene i november 2016.

Grunnen til denne endringen var en oppfatning om at fellesenheten først burde utredes og beskrives nærmere. Dette gjør også at etablering av stilling som prodekan / FIU direktør foreløpig er utsatt.

Innstillingen ble dermed vedtatt enstemmig i Fakultetsstyret 25. mai og Styret for St. Olavs Hospital 26. mai 2016.

Tom Christian Martinsen
Prosjektleder
Integrasjonsprosessen
30. mai 2016.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 15/16

06.06.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Anne Lise S. Larsen

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Tilsetting av dekan, Fakultet for økonomi og Fakultet for medisin og helsevitenskap, og tilsetting av viserektor ved NTNU i Gjøvik

---

Søkerne
NTNUs styre vedtok våren 2016 ny faglig organisering med endring fra sju til åtte fakulteter i det fusjonerte NTNU med virkning fra 2017. Blant dagens sju fakulteter ble det besluttet at seks av de nåværende dekanene (med kontrakt ut over 01.01.2017) har en rett (og plikt) til å følge sin stilling ut åremålsperioden. Nåværende dekan ved DMF har kontrakt ut 2016. Dette gir behov for å rekruttere to dekaner våren 2016, Fakultetet for medisin og helsevitenskap og Fakultet for økonomi.
I tillegg er det som følge av fusjonen opprettet to nye stillinger som viserektor for hhv. NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik.
De fire stillingene ble lyst ut med søknadsfrist 03.04.2016. Stillingene ble annonsert bredt i trykte og elektroniske medier i Norge. Dette er åremålsstillinger på fire år med tiltredelse 1.1.2017.
I alt 21 søkte på stillingene. Senere har fire trukket søknaden sin. Søknadene fordeler seg slik:

Stilling	Kvinner	Menn
Viserektor NTNU i Gjøvik	1	5
Viserektor NTNU i Ålesund	2	5
Dekanus Medisin og helsevitenskap	-	5
Dekanus Økonomi	1	2

Det må påregnes ny rekrutteringsprosess for stillingen som viserektor ved NTNU i Ålesund. Innstillingsutvalget vurderte, etter gjennomgang av innkomne søknader, fire kandidater som aktuelle for et førsteintervju for nevnte stilling. Med bakgrunn i utlysningstekstens krav for stillingen og med et enstemmig inntrykk etter førsteintervju, var det enighet om å gå videre med test og dybdeintervju for to kandidater. Innstillingsutvalget var ut i fra en totalvurdering etter førsteintervju, test og dybdeintervju enstemmige i å gå videre med kun en kandidat til andreintervju. Innstillingsutvalgets konklusjon var å tilby den ene og gjenværende kandidaten stillingen. Finalekandidaten har senere trukket sitt kandidatur. Rekrutteringsprosessen er derfor stoppet.

Det er utarbeidet innstillinger for hver av de øvrige stillingene under egne saksnummer. Der er det oversikt over søkerne med vurdering.

Prosess
På fullmakt fra Styret sluttførte Rektor kunngjøringstekstene og sammensetning av innstillingsutvalgene.
Det ble opprettet 4 innstillingsutvalg. Hvert utvalg har hatt følgende sammensetning:

- Rektor
- Ett styremedlem
- En instituttleder fra det aktuelle fakultetet/enhet
- En studentrepresentant fra det aktuelle fakultetet /enhet
- To representanter for arbeidstakerne

Innstillingsutvalgene har deltatt i alle faser fram til ferdig innstilling. Også organisasjonsdirektør Ida Munkeby, seniorkonsulent HR Monica Landrø og seniorkonsulent HR Anne Lise S. Larsen har vært med i hele prosessen. I arbeidet har Experis Exceutive v/ regiondirektør/ senior bedriftsrådgiver Kjell Strøm bistått NTNU i rekruttering av alle stillingene med search i annonseringsperioden, test, dybdeintervju, referansesjekk og på bakgrunn av dette gitt sin vurdering til innstillingsutvalgene.

Prosessen har hatt følgende trinn:

1. Gjennomgang med vurdering av innkomne søknader i de respektive innstillingsutvalgene.
2. Kvalifiserte søkerne har vært til førsteintervju.
3. På grunnlag av førsteintervjuene har utvalgene gjort en siling og blitt enige om hvem som skal til testing og dybdesamtale.
4. Firmaet har gjennomført testing og dybdesamtaler og kommet med sine vurderinger til innstillingsutvalgene. Utvalgene har på et samlet grunnlag vurdert hvem som er aktuelle for å gå videre til andreintervju. Det er foretatt referansesjekk på de kandidatene som er aktuelle for å bli innstilt.
5. Kvalifiserte kandidater for stillingene og i hvilken rekkefølge de skal innstilles.
6. I siste runde er det gjennomført samtaler med finalekandidatene. I forståelse med utvalgene har rektor hatt en siste avsluttende samtale med kandidatene som innstilles på topp.

Innstillingsutvalgene har vært enige i vurderingen av kandidatene og stiller seg enstemmig bak innstillingene.

Krav til stillingene
Det forventes at den som sitter i stilling som dekan skal lede og utvikle virksomheten i tråd med NTNUs vedtatte strategi og bidra til å videreutvikle strategien samt påse at det utøves god faglig ledelse.
Det forventes at den som sitter i stilling som viserektor skal representere og posisjonere NTNU som institusjon overfor regionalt arbeidsliv samt koordinere den interne faglige virksomheten og utvikle det tverrfaglig samarbeid.
For stilling som dekan er høy vitenskapelig kompetanse et sentralt krav. Dette er ønskelig, men ikke et krav for å tiltre stilling som viserektor.

For alle stillingene vektlegges evnen til å skape en positiv organisasjonskultur, et produktivt og godt arbeidsmiljø basert på bred medvirkning. Hun/han skal posisjonere og representere NTNU utad.
Det stilles krav om å kunne vise til vellykket ledelse av store kunnskapsorganisasjoner, gode kommunikative evner og bred organisasjonsforståelse kombinert med en motiverende lederstil.

Se for øvrig vedlagte utlysningstekster.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 16/16

08.06.2016
Saksansvarlig: Frank Arntsen
Saksbehandlere: Merete Kvidal, Hanna Maria Jones

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Campusutvikling ved NTNU – prosess for prinsipper, kriterier og overordnet lokalisering

---

Formål med saken:

Å orientere om beslutningsprosess for rapport om overordnet lokalisering og rapport med kvalitetsprogram (prinsipper og kriterier) for campusutvikling ved NTNU.

Det vil bli lagt opp til en høringsprosess i forkant av vedtak om kvalitetsprogram for campusutvikling samt rektors innstilling til Kunnskapsdepartementet om valg av overordnet lokalisering for campusutvikling i Trondheim.

Bakgrunn for saken

I januar 2014 leverte NTNUs Visjonsprosjekt rapporten «NTNU 2060 Visjoner for campusutvikling[1]», omtrent samtidig med at Kunnskapsdepartementet mottok konseptvalgutredningen de hadde bestilt fra Rambøll[2]. Begge konkluderte med at en mer samlet campus ved Gløshaugen vil understøtte universitetets evne til å oppfylle sin strategi og sitt samfunnsoppdrag, og NTNUs styre stilte seg bak disse anbefalingene 12. juni 2014[3].

I henhold til Finansdepartementets ordning for kvalitetssikring av store statlige investeringer, ble det gjennomført en ekstern kvalitetssikring (KS1) av konseptvalgutredningen. Kvalitetssikringen ble utført av Metier og Møreforskning, og 14. august 2015 leverte de en rapport[4] som støttet konklusjonen om at man anbefaler å flytte virksomheten på Dragvoll til Gløshaugen og etablere en felles campus sentralt i Trondheim. På denne bakgrunn uttalte statsminister Erna Solberg 8. september 2015 at regjeringen går inn for én, felles campus ved Gløshaugen.

Med dette klarsignalet har fokus i NTNUs campusprosjekt i 2016 vært på å konkretisere visjoner og mål til prinsipper og kriterier for campusutvikling på NTNU. Prinsippene og kriteriene benyttes for å vurdere tre alternativ for tyngdepunktet for utbygging av campus i Trondheim (overordnet lokalisering). Prinsipper og kriterier vil bli videreutviklet til et kvalitetsprogram for all campusutvikling ved NTNU.

6. juni 2016 mottok NTNU brev fra Kunnskapsdepartementet om samling av campus for NTNU i Trondheim. Brevet er lagt ved saken til orientering.

---

[1] NTNU 2060 – Visjoner for campusutvikling
[2] Konseptvalgutredning – Fremtidig lokalisering av campus NTNU
[3] S-sak 12/14 NTNUs visjonsarbeid. Strategisk grunnlag for videre utvikling av Campus NTNU
[4] Kvalitetssikring av konseptvalg «Framtidig lokalisering av Campus NTNU»

Prosess hittil

For at campus skal kunne være et godt virkemiddel for å realisere NTNUs mål, må NTNUs samfunnsoppdrag og strategier *oversettes* til konkrete krav til campusutforming. Vi har våren 2016 ferdigstilt en stor del av dette.

Fokus har vært på å konkretisere visjon og mål for NTNUs campusutvikling. Med utgangspunkt i visjonsrapporten, konseptvalgutredningen, ekstern kvalitetssikring, NTNUs strategi og fusjonsplattformen er det utviklet prinsipper og kriterier som beskriver hvordan campus skal bidra til at visjonen skal oppnås.

Med basis i Konseptvalgutredningen (KVU) og Kvalitetssikring 1 (KS1) er det utledet tre alternativer for lokalisering av tyngdepunktet for utbygging i Trondheim. For å vurdere de konkrete alternativene opp mot hverandre er kriteriene vektet ut fra betydning for lokalisering, og det er utarbeidet tilhørende indikatorer for å undersøke kvalitetene ved de tre konkrete alternativene.

Status

Det er etablert en entydig begrepsbruk:

- Visjon
- Prinsipper
- Kriterier
- Indikatorer

Prinsippene er konsentrert fra syv til seks prinsipper i henhold til innspill fra seminar med NTNUs styre:

- Samlende
- Urban
- Nettverk av knutepunkt
- Effektiv
- Bærekraftig
- Levende laboratorium

Kriteriene til hvert prinsipp er gjennomarbeidet og konsentrert til tre kriterier pr prinsipp.

Som orientering til styret er prinsipper og kriterier oppdatert per 7. juni 2016 vedlagt saken. Kriteriene er ved beslutning i prosjektstyret 7. juni gitt en innbyrdes vekting som vektlegger «Samlende» som det avgjørende viktigste prinsippet når lokalisering skal vurderes.

Det er gjennomført en kvalitetssjekk for at kvalitetene definert i KS1 ved effektmål og indikatorer er ivaretatt i prinsippene.

Videre prosess:

Visjon, prinsipper og kriterier sammenfattes til et kvalitetsprogram for campusutvikling ved NTNU. Første versjon ferdigstilles 8. juli 2016.

De tre alternativene for overordnet lokalisering i Trondheim (vekst nordover, vestover eller sørover) analyseres og vurderes med scenarie-metodikk på grunnlag av visjon, prinsipper, kriterier og indikatorer med både kvantitative og kvalitative metoder. Rapport med dokumentasjon av analyse og vurdering, samt anbefaling av hvilket alternativ som gir best måloppnåelse for NTNUs campusutvikling, leveres 8.juli 2016.

Kvalitetsprogram (prinsipper og kriterier) og rapport om overordnet lokalisering vil bli sendt til høring i organisasjonen.

Prosjektet legger opp til en orientering til styret om rapportene i augustmøtet og vedtak i oktobermøtet.

Tidsplan:

- **8. juli:** Rapport overordnet lokalisering ferdig og rapport kvalitetsprogram offentlig
- **Primo august: Utsendelse av rapporter til høring**
- August – september: Allmøter og ledermøter med alle fakultet og administrative enheter, SESAM, AMU, LMU, STi NTNU
- 24/25. august: Styremøte: O-sak om rapportene – styrets innspill
- **21. september: Høringsfrist**
- 6. oktober: Rektor avgir sin første innstilling
- 11. oktober: Dekanmøte: Diskusjon av rektors innstilling
- 26. oktober: Styremøte
    - S-sak: Vedtak om kvalitetsprogram for campusutvikling
    - S-sak: Overordnet lokalisering – styrets tilrådning

Program for involvering

Prosjektet er i ferd med å etablere et program for involvering for hele campusutviklingen på NTNU. Første utkast til program ble lagt frem for prosjektstyret 7. juni og følgende punkter er gjenstand for videre utvikling:

- Tydeliggjøre hensikt med dokumentet som et verktøy for involvering
- Tydeliggjøre beslutningspunkter og når ulike interessenter kan forvente involvering
- Mer konkret og enklere språk og fremstillinger
- Beskrive faser og aktiviteter i tid på en mer enhetlig måte

Utkast til Program for involvering er vedlagt saken som orientering til styret om prosjektets tilnærming til involveringsprosesser i campusutviklingen.

Vedlegg:

1. Brev fra Kunnskapsdepartementet til NTNU, 06.06.2016
2. Prinsipper og kriterier, oppdatert per 7. juni 2016
3. Utkast til program for brukerinvolvering, oppdatert per 7. juni 2016

DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
7491 TRONDHEIM

Deres ref	Vår ref	Dato
	16/2937-	06.06.2016

Samling av campus for NTNU i Trondheim

Vi viser til møte 25.05.2016 mellom kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) ved styreleder Svein Richard Brandtzæg og rektor Gunnar Bovim om campus NTNU i Trondheim.

Regjeringen har som del av en langsiktig strategisk plan for bygningsmassen ved NTNU lagt til grunn en samlet framtidig campusløsning for universitetet i Trondheim i området rundt Gløshaugen. En samlet campus i Trondheim er anbefalt i konseptvalgutredningen og i kvalitetssikringen (KS1) av denne. Vi viser til statsminister Erna Solbergs besøk ved NTNU 08.09.2015 der hun, sammen med kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen og olje- og energiminister Tord Lien, informerte om regjeringens beslutning. Statsministeren la blant annet vekt på at prosjektet skal bidra til bedre utnyttelse av lokalene og legge til rette for undervisning og forskning av høy internasjonal kvalitet. Vi viser også til omtale av saken i statsbudsjett for 2016, jf. Innst. 12 S (2015-2016) og Prop. 1 S (2015-2016) for Kunnskapsdepartementet .

NTNU har fått en bevilgning i 2016 på 13,86 mill. kroner til planlegging av framtidig campus, jf. Orientering om statsbudsjettet 2016 for universitet og høgskolar og tildelingsbrevet for 2016. I tråd med dette har NTNU fått ansvar for å drive prosjektet videre i planleggingsfasen, i samarbeid med Kunnskapsdepartementet.

En lang rekke faktorer bidrar til å utvikle et godt universitet. Fysisk infrastruktur er en av faktorene. Gode fysiske rammer skal bidra til at universitetet kan nå sine mål.

Postadresse	Kontoradresse	Telefon*	Universitets- og	Saksbehandler
Postboks 8119 Dep	Kirkeg. 18	22 24 90 90*	høyskoleavdelingen	22 24 77 96
0032 Oslo		Org no.		
postmottak@kd.dep.no	http://www.kd.dep.no/	872 417 842		

NTNU arbeider i skjæringspunktene mellom teknologi, naturvitenskap, medisin, arkitektur, samfunnsvitenskap og humaniora for å løse sammensatte utfordringer, og for å øke forståelsen for sammenhenger mellom samfunn, teknologi og miljø. Kunnskapsdepartementet er opptatt av at samling av universitetets campus i Trondheim skal stimulere til økt samarbeid, tverrfaglig virksomhet og gjøre tverrfaglige studietilbud bedre tilgjengelig for studentene. En samlet campus skal også legge til rette for samspill med næringsliv, arbeidsliv og publikum slik at samfunnets endrede behov for utdanning og forskning kan møtes.

Universitetsarealer bør ha god teknisk kvalitet, være tilpasset virksomhetens behov og være fleksible for å kunne møte endringer framover i tid. Investering i campus NTNU bør resultere i gode løsninger med hensyn til livssykluskostnader, energieffektivitet og andre miljøkrav. Kunnskapsdepartementet støtter universitetets ambisjoner for prosjektet om å flytte kunnskapsfronten i Norge for bærekraftige bygninger og campusområder.

Effektiv bruk av arealer er et sentralt virkemiddel både i et klimaperspektiv og et samfunnsøkonomisk perspektiv. Arealeffektivitet i eksisterende og nye arealer er viktig også for campusprosjektet i Trondheim. Vi viser til Kunnskapsdepartementets brev 29.09.2015 om planer for utvikling og effektiv bruk av campus og bygg i universitets- og høyskolesektoren. En måte å øke effektiviteten på er gjennom økt bruk av felles arealer og tjenester, undervisningsarealer, laboratorier og arbeidsplasser for ansatte og studenter. Det bør også skapes møteplasser for studenter, ansatte, nærings- og arbeidsliv og publikum. Vi viser til pressemelding 04.02.2016 fra kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner. Regjeringen har satt en arealnorm på 23 kvadratmeter brutto per ansatt for kontordelen av framtidige statlige byggeprosjekter. Ambisjonene om bedre bruk av arealer forutsetter en god planleggingsprosess og nytenkning for utforming av arbeidsplasser for studenter og ansatte og forholdet til sambruks- og fellesareal.

Kunnskapsdepartementet ser fram til videre samarbeid med NTNU om et samlet framtidig universitet i Trondheim.

Med hilsen

Toril Johansson (e.f.)
ekspedisjonssjef

Hedda Huseby
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer.

SAMLENDE



CAMPUS BIDRAR TIL FELLESSKAP

- Campus samler relevante fagmiljø
- Campus er konsentrert for å oppnå høy intensitet og synergi
- Campus har synlige og lett tilgjengelige felles faglige og sosiale arenaer for å bygge felles kulturer på tvers av fag

URBAN



CAMPUS ER ATTRAKTIV, ÅPEN OG BIDRAR TIL SOSIAL BÆREKRAFT

- Campus er åpen, inviterende og henger sammen med byen
- Campus og by deler funksjoner: bo og leve i campus 24/7
- Campus har bymessig utforming, attraktive kvaliteter med åpne fasader, gode uterom, faglige/ sosiale møteplasser

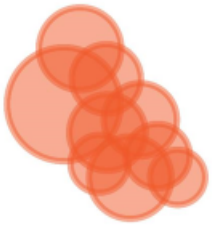
NETTVERK AV KNUTEPUNKT



PROFILERTE KNUTEPUNKT ER GODT FORBUNDET INTERNT OG MED BYEN

- Profilerte, utadrettede og synlige knutepunkt med faglige, tverrfaglige og sosiale møteplasser som kombinerer funksjoner som: utdanning, forskning, formidling, innovasjon, studentfrivillighet, studentvelferd, bibliotek, service, næring og byfunksjoner.
- Nettverket gir opplevelse av gangbare avstander, er opplevelsesrikt, lett å orientere seg i og har hovedstrøk som dekker behov for daglige gjøremål
- Nettverket er integrert med byens transport- og mobilitetssystem

EFFEKTIV



BRUKSKVALITET OG AREALEFFEKTIVITET BIDRAR TIL ØKONOMISK OG ØKOLOGISK BÆREKRAFT

- Campus har arealer med høy brukskvalitet for gode arbeidsprosesser og godt arbeidsmiljø
- Campus har effektiv arealbruk
- Campus har fleksibilitet i arealer og arealbruk

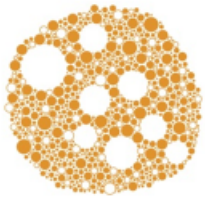
BÆREKRAFTIG



CAMPUS ER I FRONT MED MILJØVENNLIGE LØSNINGER

- Campus er energieffektiv og har lavt karbonfotavtrykk
- Campus har effektiv og grønn transport og mobilitet
- Campus har god holdbarhet og miljøvennlige livsløp

LEVENDE LABORATORIUM



CAMPUS ER STEDET FOR UTFORSKING

- Campus er en eksperimentell arena, både ute og inne, for nye lærings- og arbeidsformer innen forskning, utdanning, innovasjon og formidling
- Avansert eksperimentell infrastruktur er konsentrert og tilgjengelig for faglig/tverrfaglig samarbeid, spesielt med SINTEF
- Campus har attraktive arenaer for innovasjon, entreprenørskap og skaperglede

Utkast

Program for involvering

NTNUs campusutvikling 2016 - 2025

Utkast



Foto: credit



NTNUGløshaugen,Nidelva,
MidtbyenogTrondheimsfjord

Utkast

Innhold

Introduksjon	7
Overordnet om campusutvikling	9
Prinsipper og mål	11
Målgrupper for involvering	12
Former for involvering	15
Campusutvikling som virkemiddel	17
Faser i campusutvikling	18
Verktøy for involvering	23
Tidshorisont for samling av NTNU i Trondheim	52

Utkast



Forskningsdagenemed
Forskningstorgvedstatuen
av Olav Tryggvason

Utkast

Introduksjon

I dette dokumentet finner du NTNUs rammeverk for involvering i campusprosjektet. Rammeverket har to overordnede mål:

1. bidra til at NTNUs campusprosjekter er forutsigbare og etterrettelige for NTNUs medarbeidere, studenter, ledere og andre interessenter

2. sørge for at byggeprosjektet til enhver tid har nødvendig kunnskap om den virksomheten campus bygges for.

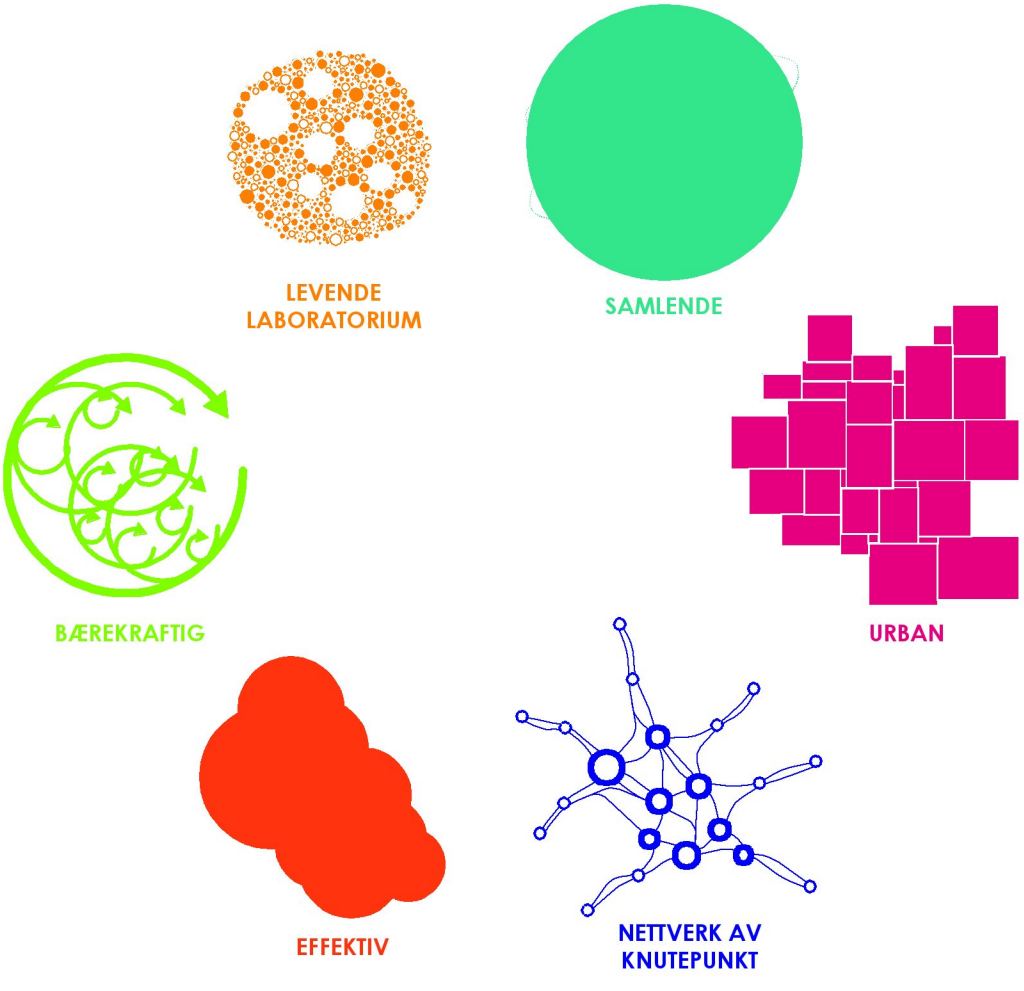
Rammeverket viser hvem som involveres, når, og med hvilket formål.

Rammeverket følger byggeprosjekters logikk: Det er nødvendig å beslutte overordnede strategiske føringer før man går inn på detaljplanlegging.

Rammeverket gjelder for alle NTNUs campusutviklinger og er etablert av NTNUs campusprosjekt.

Utkast

I forbindelse med samlet utvikling av NTNUs campuser er det utviklet et sett prinsipper for campusutvikling ved NTNU. Disse prinsippene beskriver hvordan den fysiske utformingen skal bidra til å oppnå NTNUs visjon om Kunnskap for en bedre verden.



Utkast

OverordnetomCampusutvikling

Campusutvikling handler om fysisk utforming av de stedene NTNUs studenter, medarbeidere og partnere utfører sine oppgaver. NTNUs samfunnsoppdrag er styrende for hele virksomheten vår. Også NTNUs campus skal legge til rette for å møte dette oppdraget. Derfor skal NTNU utvikle en campus som:

- Har de fasilitetene som behøves for å gjennomføre internasjonalt fremragende forskning, undervisning, innovasjon og formidling
- Tilrettelegger for de tverrfaglige møtene som må til for å løse de komplekse utfordringene for omstilling og utvikling samfunnet står overfor
- Bringer fram ny kunnskap gjennom utviklingen av campus

Utkast



PhDawardsceremony,mars2014

Utkast

Prinsipper og Mål

I løpet av et utviklings- og bygge-prosjekt vil det være behov for ulike typer involvering.

Formålet er å etablere kunnskap om ønsket strategisk retning, om organisatoriske behov, om ulike fag og fagmiljøers behov, om muligheter i bygg og utforming, om hvordan nye bygg best kan utnyttes og i siste instans om hvordan campus fungerer og eventuelt kan forbedres.

I NTNUS campusprosjekter ønsker vi bred involvering av brukere og interessenter. Dette for å skape gode beslutningsgrunnlag for avgjørelser i prosjektet.

Brukerne sitter på unik erfaringsbasert kompetanse, og har ofte god kunnskap om hvordan virksomheten virker og hvor utfordringene er. Samtidig er et stort antall av NTNUs brukere eksperter på områder som er knyttet til campus og byggutvikling. Gjennom involvering skal vi sikre:

- En etterrettelig og forutsigbar prosess for de involverte.
- At de behov og ønsker som brukerne har blir tilstrekkelig kjent for utviklingsprosjektet, slik at disse danner et av flere grunnlag for de løsningene som velges.
- At den fagkompetansen som NTNUs brukere har om delelementer av prosjektet kan utvikles og tas i bruk i ulike aspekter av prosjektet.
- At de som skal realisere gevinstene med denne nye campusi praksis og som ikke er direkte involvert i tidlige faser i prosjektet like vel får en forståelse av hvordan de kan bli påvirket på et senere tidspunkt.

Målgrupper for involvering

Ansatte
Studenter
Samarbeidende aktører
Byens befolkning
Besøkende
Arbeids- og næringsliv





Fagforeningsrepresentanter
Verneombud
Samarbeidsutvalg
Arbeidsmiljøutvalg
Læringsmiljøutvalg
Studentdemokratiet
Studentrepresentanter

Internasjonal forskningsfront/ kunnskapsfront
Tverrfaglige kunnskaps- og kompetansemiljø
Fagmiljø på NTNU og SINTEF
Studentfrivillighet
Innovasjonsmiljø
Lokalt arbeids- og næringsliv
Samarbeidspartnere
Offentlig virkemiddelapparat
Arkitekter
Byplanleggere, Entreprenører
Eksterne rådgivere



Stortinget
Regjeringen
Kunnskapsdepartementet
Lokale politikere
Kommunen
NTNUs styre
Rektor med prosjektstyre og ledergruppe

Brukerinvolveringsplanen retter seg mot fire primære målgrupper. Det vil variere hvilke interessenter som inngår i hver målgruppe. Kartleggingen av interessenter oppdateres kontinuerlig gjennom hele prosjektforløpet. Eksempelvis vil ulike fagmiljø ved NTNU være relevant å trekke inn som fageksperter i noen tilfeller, mens i andre tilfeller vil samme fagmiljø involveres i rollen som bruker.



BRUKERE

Omfatter primært ansatte, studenter og samarbeidende aktører på campus. Involveres i ulike faser i prosjektet gjennom representativ deltakelse, gjennom lederstrukturen i organisasjonen og gjennom bredere involveringsarrangement. Massekommunikasjon og tilgjengeliggjøring og deling av informasjon vil være hovedkanaler for å nå det brede lag av brukere. Potensielle brukere som vurderes kontinuerlig for informasjon, kommunikasjon og muligheter for involvering er besøkende, byens befolkning, arbeids- og næringsliv.



FAGEKSPERTER

Fageksperter er de som sitter med kompetanse på ulike områder og som det er relevant å involvere til kunnskapsinnhenting og/eller samskaping. Det er viktig å merke seg at de samme interessentene kan opptre innenfor ulike målgrupper, avhengig av fase og formål med involvering. For eksempel vil studenter og ansatte ved NTNU i tidlige faser involveres primært som fageksperter på egen organisasjon og egen virksomhet, mens i senere faser involveres primært som berørte brukere.



TILLITSVALGTE

Tillitsvalgte er representanter i formelle medvirkningsorgan. Det er fagforeningsrepresentanter, verneombud, samarbeidsutvalg, arbeidsmiljøutvalg og læringsmiljøutvalg, studentdemokratiet og studentrepresentanter. Tillitsvalgte involveres både gjennom formelle medvirkningsforum og gjennom deltakelse i partssammensatte grupper. Det vil være aktuelt å forankre hos, kommunisere med og informere tillitsvalgte også i faser hvor det ikke er lovregulert behandling i formelle medvirkningsforum.



BESLUTNINGSTAKERE

Det er flere besluttende nivå i campusutviklingen. Det vil i tillegg til beslutning og rapportering være vesentlig å involvere besluttende nivå i ulike forankringsaktiviteter for å gjøre kjent med og skape eierskap til arbeid og fremgangsmåte i campusutviklingen.

Utkast


Utkast

Former for involvering

Kommunikasjon er gjennomgående i alle prosesser knyttet til campusutvikling. Kommunikasjon er toveis – det er dialog, det er ansikt til ansikt møter, det er løpende håndtering av ulike interessenter. En andel av den kommunikasjonen campusprosjektet til enhver tid fører med sine interessenter vil være ulike former for involvering. De viktigste formene for involvering med prioriterte målgrupper er:

Involvereforåskapesammen

(Beslutningstagere, tillitsvalgte, fageksperter)

For å etablere de funksjonskonsepter som campus skal bygges etter (Konsepter for læringsareal, arbeidsplasskonsepter, byromskonsepter, osv)



Involvere for å innhente kunnskap

(Brukere, fageksperter)

Vi skal involvere interessenter som sitter på spisskompetanse – også her må vi være presis på hvilken kunnskap ulik ekspertise kan bidra med, og når - om ulike deler av virksomheten, om organisasjon, arkitekturfaglig, eller på andre kompetanse- og fagfelt.



Sikreformellmedvirkning

(Tillitsvalgte)

Vi skal påse at formelle medvirkningsorganer er ivaretatt. Dette er et område som i større grad er regulert også med ytre kontrollmekanismer.



Informere

(Alle interessenter)

Vi skal informere – her kan vi nå ut med massekommunikasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon – men det er enveis



Forankre og rapportere

(Beslutningstagere)

Og så skal vi forankre og rapportere til ulike besluttende nivå.



Ulike målgrupper vil involveres i ulike faser av prosjektet, og målgruppenes rolle og formål med involveringen vil variere i tråd med dette.

Utkast



Utkast

Campus som virkemiddel for å nå NTNUs mål

Fysisk utforming av arealer er ett av tre typer virkemidler for måloppnåelse og utvikling, i samspill med teknologi og ikke minst organisering (samspill mellom menneske og organisasjon).



Det ligger i universitetenes natur at forsknings-, utdannings- og nyskapingsaktivitetene i ett og samme fagmiljø har grenseflater mot en hel rekke andre fagmiljø og aktører.

Å legge til rette for gode møteplasser, gode treffpunkter i og utenfor fag handler om å skape gode grunnforutsetninger for godt faglig arbeidet. Den fysiske utformingen er likevel bare ett av flere virkemidler for å oppnå NTNUs mål, i samspill med organisasjon og teknologiske virkemidler.

I tillegg til de rent praktiske følgene av fysisk lokalisering, er bygninger og infrastruktur er sterke identitets- og kulturbærere. Også dette kan fungere både forsterkende og kompenserende: tydelige disipliner med tydelig fysisk samhørighet kan gi sterke gevinster internt, men kan også bidra til å bygge «murer» som forsterker fysisk og kulturell avstand eksternt.

Utkast

Vi har definert 5 faser for campusutvikling:

1 Visjon VURDERE STRATEGI FOR CAMPUSUTVIKLING

I første fase besluttes den strategiske retningen for campusutvikling.

NTNUS visjon, prinsipper og ambisjoner for campusutvikling konkretiseres i denne fasen. Her stadfestes også de strategiske føringene for hvor tyngdepunktet for nyutvikling på campus lokaliseres.

2Definere DEFINERE KONSEPTER - BEHOV OG MULIGHETER

I fase 2 defineres de konseptuelle rammene for helhetlig utforming av campus og utvikling av blant annet læringsareal, fagspesialisert areal, fellesfunksjoner, arbeidsplassarealer, utenomhusarealer og forbindelser. I fasen defineres også hvor ulike fag skal lokaliseres og hvilke enkeltprosjekter som skal gjennomføres.

3Designe PROGRAMMERE, DESIGNE OG PROSJEKTERE CAMPUS

I fase 3 skal behovet for funksjonalitet for de konkrete enheter og grupper beskrives i rom- og funksjonsprogram. Rom- og funksjonsprogram er underlag for å designe og prosjektere de aktuelle byggene og områdene. Dette er fasen hvor beskrivelse av rom og funksjoner knyttes direkte til de organisatoriske enhetene som skal bruke dem.

4 Bygge BYGGE CAMPUS

I fase 4 realiseres de konkrete byggeprosjektene. Fasen resulterer i ferdig utstyrte og innflyttede lokaler. En vesentlig del av fasen vil være kvalitetssikring og kompetanseoverføring fra NTNUs organisasjon til utførende entreprenører på spesialarealer og utstyr som krever fagspesifikk kunnskap om bruk, eksempelvis laboratorier, ferdighetsrom, verksted og ulike typer undervisningsrom.

5 Bruk BRUKE CAMPUS

I fase 5 overleveres ansvaret fra prosjektorganisasjon til driftsorganisasjon.

Lokalene tas i bruk og det vil være behov for evaluering og vurdering av eventuelle tilpasninger eller tiltak, i hovedsak knyttet til arbeidsmiljø eller justeringer på funksjonalitet i de nye arealene.

Utkast

Faser i campusutvikling

Campusutviklingkanbeskrivesfraulikeperspektiv.Fraetbyggprosjektperspektiv,etorganisasjonsutviklingsperspektiv,etbrukermedvirkningsperspektiv,etbyutviklingsperspektiv Ogandre.Herharvivalgtåsebrukermedvirkningsperspektivetiforholdtilulikedelerav campusutviklingens tidshorisont.

Det er fem overordnede faser, som hver har ulike hovedspørsmål til brukerne:

1) Beskrivelse av strategisk retning – hvordan skal campusutvikling bidra til å nå NTNUs mål?

2) Definere behov og muligheter - hva skal campus inneholde?

3) Programmere, designe og prosjektere campus - hvordan skal campus utformes?

4) Bygging av campus - hvordan skal organisasjonen bruke lokalene?

5) Bruke campus - hvordan forbedre campus?

Fasene trengs ikke gjennomføres sekvensielt, men hver fase har noen aktiviteter som må være ferdigstilt før neste fase begynner. For eksempel må lokasjon bestemmes før design og programmering kan gjennomføres.

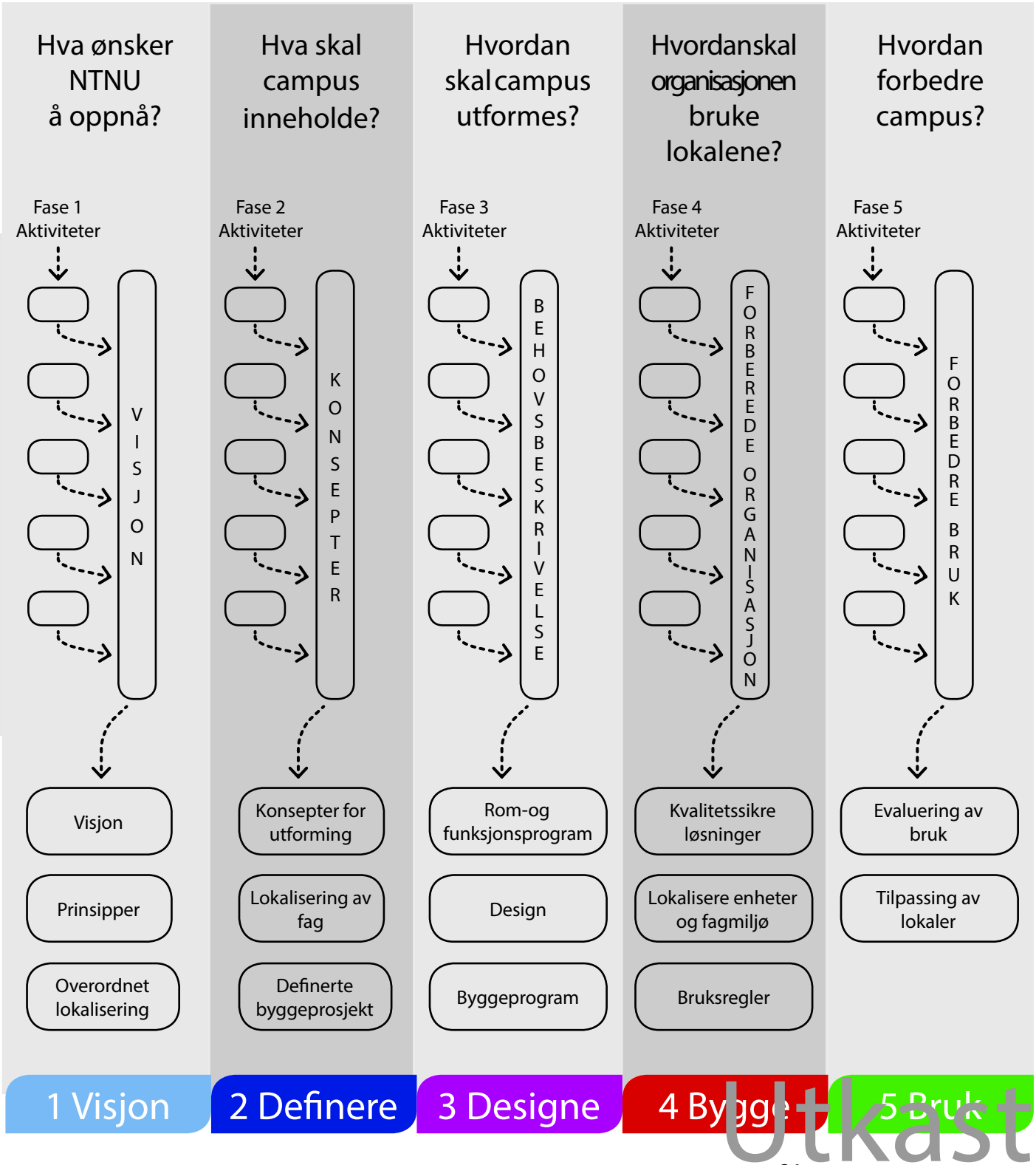
Hovedspørsmålene i de ulike fasene har stor betydning for hvordan ulike brukergrupper involveres. Nedenfor finner du en beskrivelse av hver fase, men eksempler på relevant brukerinvolvering.

Utkast

NTNU-fellesskapet



Utkast


Hva ønsker NTNU å oppnå?
Hva skal campus inneholde?
Hvordan skal campus utformes?
Hvordan skal organisasjonen bruke lokalene?
Hvordan forbedre campus?
Fase 1 Aktiviteter
Fase 2 Aktiviteter
Fase 3 Aktiviteter
Fase 4 Aktiviteter
Fase 5 Aktiviteter
VISJON
KONSEPTER
BEHOVSBESKRIVELSE
FORBEREDE ORGANISASJON
FORBEDRE BRUK
Visjon
Prinsipper
Overordnet lokalisering
Konsepter for utforming
Lokalisering av fag
Definerte byggeprosjekt
Rom-og funksjonsprogram
Design
Byggeprogram
Kvalitetssikre løsninger
Lokalisere enheter og fagmiljø
Bruksregler
Evaluering av bruk
Tilpassing av lokaler
1 Visjon
2 Definere
3 Designe
4 Bygge
5 Bruk

Utkast


NTNU Trondheim
E8
FORMULA STUDENT
Hoosier
SKF
NTNU
HAUKÅS
SIMPRO
molstad
HAPE
enova
niras
STRYVO GROUP
SINTEF
NAF Trafikksenter
James Walker
TIBNOR
ELFA DISTRELEC
SANDVIK
devotek
revolve
VILJE

Verktøy for involvering

Når vi vektlegger bred medvirkning fra brukere og interessenter i NTNUs campusprosjekt, har dette hovedsakelig to aspekter: Fra et brukerperspektiv handler dette om arbeidsmiljølovens krav om medbestemmelse og innflytelse over egen hverdag, om universitetet som en særskilt demokratisk institusjon og om vår rolle i lokal, regional og nasjonal utvikling. Fra et byggeprosjektperspektiv handler det primært om innhenting av synspunkter, kunnskap og informasjon for å skape gode beslutningsgrunnlag for avgjørelser i prosjektet. I denne planen presenteres aktivitetene med vekt på byggeprosjektets behov.

Som nevnt over, vil det i løpet av et utviklings- og byggeprosjekt være behov for ulike typer brukerinvolvering i ulike faser. Det overordnede campusprosjektet vil også bestå av mange prosjekt og delprosjekt, som vil være i ulik fase til ulik tid.

Denne delen av brukerinvolveringsplanen presenterer disse fasene mer inngående. I hver fase synliggjøres de særskilte behovene som campusprosjektet vil ha, og det presenteres et knippe eksempler på typiske aktiviteter for brukerinvolvering og medvirkning.

I hvert enkelt prosjekt og delprosjekt vil det være nødvendig å kartlegge behovene og å planlegge konkrete aktiviteter. Slik planlegging er en sentral del av fase 1 for hver prosjekt/delprosjekt.

Denne planen representerer et felles rammeverk for dette arbeidet. Formålet med planen er å sikre at både brukernes og byggeprosjektets behov for brukerinvolvering blir ivaretatt i alle aspekter av NTNUs campusutvikling.

Utkast

Fase 1

Vurdere strategi for campusutvikling

RESULTAT AV FASE 1: VISJON, PRINSIPPER OG MÅLEPARAMETRE
Denne fasen handler i stor grad om oversettelse, men også om veivalg. NTNUs samfunnsoppdrag og strategier, dvs. hva NTNU skal oppnå som universitet, skal oversettes til konkrete krav til campusutforming. På overordnet nivå er dette fasen der NTNUS visjon, prinsipper og ambisjoner for campusutvikling utvikles; når vi kommer ned på konkrete prosjekt og delprosjekt er dette fasen da prinsippene vurderes og oversettes til det konkrete prosjektet – og eventuelt justeres. Som nevnt i del 1 over, har NTNU våren 2016 ferdigstilt en stor del av det arbeidet som er knyttet til fase 1 på overordnet nivå, dvs. for NTNUs helhetlige campusutvikling. [ORGAN] har vedtatt visjonen for NTNU campusutvikling, et sett av prinsipper som beskriver hvordan campus skal bidra til at visjonen skal oppnås, og et sett av vektede måleparametere for å vurdere konkrete alternativ opp mot hverandre.

Slike vurderinger er nødvendige på flere nivå og i flere faser. Prinsipper og måleparametre brukes for eksempel i vurdering av hvilke områder som kan være aktuelle for utbygging (fase 1 og 2). I prosjekteringen av konkrete bygg brukes de til å vurdere arealene (fase 3), og for eksisterende deler av campus brukes de for å vurdere måloppnåelse (fase 5).

Prinsippene og måleparametrene for campusutvikling er det viktigste styringsverktøyet for campusutviklingen på NTNU. Samtidig skal NTNU kontinuerlig lære av egne og andres erfaringer. Når NTNU skal sette i gang nye campusprosjekt, er det derfor et behov for å vurdere hvorvidt disse fremdeles er passende. Dette gjøres i fase 1.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 1

Fra et byggprosjektperspektiv handler denne fasen om å skaffe nødvendig input til prosjektet, som trenger å få universitetets samfunnsoppdrag, visjoner og prinsipper oversatt til konkrete rammer for byggeprosjektet. Fra et brukerperspektiv er hovedprioriteten å sørge for at byggeprosjektet får nok og riktig informasjon, og å bidra til at universitetets behov er riktig forstått og oversatt. I dette ligger det også at slik oversettelse har betydelige politiske aspekter, ettersom fortolkning også innebærer retningsvalg.

Brukerinvolveringen i denne fasen er derfor typisk av utforskende eller besluttende art, og det er primært beslutningstagere, tillitsvalgte og representanter for ulike interessentgrupper som deltar.



BRUKERER

Involveres primært gjennom informasjon om NTNU campusutvikling og for å innhente kunnskap om tidligere erfaringer Typiske aktiviteter:

- Representasjon i arbeidsgruppe
- Fremtidsverksted (studenter og ansatte)



FAGEKSPERTER

Involveres for å innhente og utvikle nødvendig kunnskap for videreutvikling av NTNUs prinsipper og ambisjoner for campusutvikling Typiske aktiviteter:

- Dialogmøter
- Miniverksted



TILLITSVALGTE

Involveres for informasjon om og forankring av prosess Typiske aktiviteter:

- Representasjon i arbeidsgruppe
- Deltagelse på fremtidsverksted
- Dialogmøte



BESLUTNINGSTAKERE

Involveres for informasjon om og forankring av prosess Typiske aktiviteter:

- Styreseminar
- Arbeid i prosjektstyret

Utkast

Fase 1 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase1:

Arbeidsgruppe visjon og lokalisering	Målverksted	Fremtidsverksted	
Å konkretisere målsettingene med campusprosjektet fra visjon for ny campus for NTNU til konkrete resultatmål. Resultatmålene skal danne grunnlag for vurdering av overordnet lokalisering.	Å utvikle mål som er godt forankret i NTNUs strategi og godt forankret blant relevante brukergrupper	Å få kjennskap til interne brukeres forståelse av livet på campus i fremtidens NTNU, som grunnlag for vurdering av prinsipper og overordnet lokalisering. Å bidra til at brukerne får bedre forståelse av mulighetsrommet i prosjektet.	FORMÅL
Arbeidsgruppe	Iterativ presentasjon av pågående arbeid.	Heldags arbeidsverksted med utvikling av personas og vurdering av scenarier	METODE
Representanter fra fakultet/avdelinger, tillitsvalgte, studenter og samarbeidsparter (SiT, Sintef, St. Olavs, Trondheim kommune)	Brukere og tillitsvalgte gjennom visjonsgruppa. Beslutningstagere gjennom styreseminar og prosjektstyre.	Studenter og ansatte fra alle fakultet/avdelinger og utvalgte sentrale organ ved NTNU	DELTAGERE
Møter annenhver uke vår 2016	Visjonsgruppe mars 2016 Styreseminar april 2016 Prosjektstyret juni 2016	Studenter 3. mai 2016 Ansatte 4. mai 2016	TIDSPUNKT
Underlag til KD og strategisk brief dokument.	Målsett	Rapport med beskrivelse av trender og dilemma.	LEVERANSE

Utkast

	Innhenting av ekspertkunnskap	Studier av sammenheng mellom ønsket tilstand og måleparameter	Involvering av tillitsmannsapparatet
FORMÅL	Innhente innspill fra relevante fagmiljø på og utenfor NTNU	Sikre at prinsipper og måleparameter for NTNUs campusutvikling bidrar til å realisere NTNUs mål, samfunnsoppdrag og strategier	Å sikre at arbeidstakerperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av medbestemmelse, drøftinger og forhandlinger i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen i henhold til behov i fasene. Også dialog og informasjonsutveksling utover dette.
METODE	Møter, miniworkshops og rapporter	Arbeidsgruppe	Arbeidsgruppe
DELTAGERE	Relevante fagmiljø med spesiell kompetanse på særskilte aspekter av campusutvikling	Tegn 3 og prosjektgruppa	Representanter fra fakultet/avdelinger, tillitsvalgte, studenter og samarbeidsparter (SiT, Sintef, St. Olavs, Trondheim kommune)
TIDSPUNKT	Arkitektfaglig… Helsefremmende…	Løpende	Møter annenhver uke vår 2016
LEVERANSE	Kunnskapsgrunnlag og innspill til prinsipper og måleparametre	Beslutningsgrunnlag for overordnet lokalisering og underlag for konseptutvikling og evt. idékonkurranse	Underlag til KD og strategisk brief dokument.

Utkast

Involvering av studentdemokratiet	Involvering av lederlinja
Å sikre at studentperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av studentenes høringsrett på ulike nivå, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.	Å sikre at alle deler av organisasjonen informeres og involveres. Å innhente råd fra rektors ledergruppe, og fra spesielt berørte avdelinger/fagmiljø.
Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.	Presentasjon og drøftinger i dekanmøte. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.
Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå	Dekaner og viserektorer, instituttledere, administrative ledere
Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser
Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Fase 2

Definere konsepter for utforming og bruk av campus

RESULTAT AV FASE 2: KONSEPTER FOR UTFORMING OG BRUK AV CAMPUS.
I fase 2 skal de overordnede prinsippene for utforming av NTNUs campuser konkretiseres i underliggende konsepter for bruk. I byggeprosjekt kan konsepter bety flere ulike ting. Konsepter for utforming er en helhetlig plan for utvikling av Campus. Konsepter for bruk er en del av dette, og beskrivelser hvordan for eksempel de læringsareal, studentarealer, arbeidsarealer, knutepunkt og nettverkene mellom dem (uteområder) skal brukes. Sammen legger konseptet for utforming og brukskonseptene legger rammene for videre programmering og design av enkeltdelene av campus.

NTNU Campusprosjektet jobber for å ha et felles utgangspunkt for alle de ulike byggprosjekt som skal gjennomføres. Det er derfor essensielt at kunnskapsgrunnlaget for utvikling av disse konseptene er basert på god kjennskap til de undervisningsformer, læringsformer, og øvrige arbeidsformer som finner sted på universitetet. Her er brukermedvirkning essensiell, og det er viktig at alle relevante aktører deltar i dette arbeidet. Det er her det er mest rom for å påvirke innholdet på campus!

Fasen skal resultere i

- En masterplan for realiseringen av de enkelte delene av campus (gjennomføring av plan for programmering, design, prosjektering og bygging i enkeltprosjekter)
- En beslutning om hvilke organisatoriske enheter som skal ha tilhold på aktuelle lokasjoner
- En gjennomført idékonkurranser for et helhetlig konsept for utforming for gjeldende lokasjon
- En detaljert plan for brukermedvirkning i de øvrige fasene av prosjektet.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 2

Formålet med involvering i denne fasen er å etablere et solid kunnskapsgrunnlag for utvikling av brukskonsepter for rom og uteareal på NTNUs campuser.

I denne fasen er det først og fremst viktige for byggprosjektet å sette seg inn i brukernes situasjon. Det er viktig å skjønne hvilken virksomhet det bygges for. I tillegg er man på NTNU i den spesielle situasjon at man har faglig ekspertise på mange områder som er relevante for prosjektet. I fase 2 skal også disse involveres, slik at man kan være med å utvikle bygg som er godt tilpasset de aktiviteter som skal gjennomføres der, samtidig som de er nyskapende, effektive, bærekraftige.



BRUKERER

Brukere skal involveres for å innhente kunnskap om virksomheten, behov for rom og arealtyper og føringer for konsept.



FAGEKSPERTER

Fageksperter – skal involveres for å samskape om konseptutvikling. For eksempel vil det være naturlig å involvere pedagogiske miljø ved NTNU for å etablere konsepter for læringsareal, samfunnsgeografer og arkitekter for utvikling av den urbane strukturen, materialteknologi for å utvikle bærekraftige løsninger, etc. etc. Fageksperter kan hentes blant NTNUs ansatte, og som ekstern ekspertise.



TILLITSVALGTE

Tillitsvalgte vil primært være med for informasjon om og forankring av prosess. I tillegg vil brukskonsept avstemmes med disse på vei til beslutning



BESLUTNINGSTAKERE

Beslutningstakere involveres for å forankre og beslutte konsepter for utforming og for bruk

Utkast

Fase 2 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase2:

Kartlegging av dagens bruk og utforming	Utforskning av fremtidige muligheter	Referansebesøk	
Etablere god forståelse av dagens situasjon.	Innhente innspill fra relevante fagmiljø på og utenfor NTNU	Lære av erfaringer omkring løsninger og brukskonsepter fra andre universitet, og andre institusjoner.	FORMÅL
Her vil det være mulig å bruke både kvalitative og kvantitative metoder for å etablere god forståelse av eksisterende arealbruk. Særlig viktig blir undersøkelser av om areal brukes som de gjør på grunn av eller på tross av eksisterende utforming.	Møter, miniworkshops og rapporter	Kvalitativ metode; observasjon: Befaring på relevante universitet eller annen virksomhet. Befaringene vil kunne være både i Norge og i utlandet og det bør være et sentralt mål å se gode, innovative løsninger av ulike arealkonsept, og lære av disse.	METODE
Representanter for de brukerne som skal inn på ny lokasjon. Dette vil ofte gjelde ulike grupper sluttbrukere. For eksempel medarbeidere, studenter, partnere og eventuelt byens befolkning.	Faglig ekspertise. Relevante fagmiljø med spesiell kompetanse på særskilte aspekter av campusutvikling. Pedagogikk, helsefag, arbeidslivsforskning, arkitektur, økonomi, og energi og miljø, er eksempler på relevante fagmiljø	Relevante representanter fra ulike fagmiljø. Utvelgelse vil primært skje i linja, eventuelt være knyttet til arbeidet som faglige eksperter gjør.	DELTAGERE
Hoveddel av fase 2 i alle delprosjekter.	Primært i første gangs etablering av brukskonsept. I senere prosjekt vil innspill fra relevante faggrupper innhentes ved evaluering av brukskonsept.		TIDSPUNKT
Rapport om bruksmønster av eksisterende areal. Brukes som innspill til programmering	Kunnskapsgrunnlag og innspill til utforming av brukskonsepter	Beskrivelse av ulike løsningskonsept.	LEVERANSE

Utkast

	Fremtidsverksted	Involvering av lederlinja	Involvering av tillitsmannsapparatet
FORMÅL	Å få kjennskap til interne og eksterne brukeres forståelse av livet på campus i fremtidens NTNU, som grunnlag for etablering av brukskonsepter. Å bidra til at brukerne får bedre forståelse av mulighetsrommet i prosjektet.	Å sikre at lederne er tilstrekkelig informert og involvert i prosessen, og å sikre at alle deler av organisasjonen har tilgang på nødvendig informasjon om endringer. Å innhente råd fra rektors ledergruppe, og fra spesielt berørte avdelinger/fagmiljø.	Å sikre at arbeidstakerperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av medbestemmelse, drøftinger og forhandlinger i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen i henhold til behov i de ulike fasene, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.
METODE	Workshop	Presentasjon og drøftinger i dekanmøte	Aktiv bruk av faste fora som SESAM og LOSAM, men også mer uformelle kontaktmøter. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.
DELTAGERE	Interne og eksterne brukere av campus, deltagere fra ulike sluttbrukermiljøer, som forskningspartnere, byens borgere, næringsforening etc.	Dekaner og viserektorer, instituttledere, administrative ledere	Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå
TIDSPUNKT		Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser
LEVERANSE	Rapport med beskrivelse av trender og dilemma.	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Involvering av studentdemokratiet	Høringiforkantav beslutning
Å sikre at studentperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av studentenes høringsrett på ulike nivå, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.	Å sikre at perspektiver og kompetanse i organisasjonen og hos høringsparter er en del av beslutningsunderlaget for vedtak av brukskonsepter
Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.	Formell høringsrunde med mulighet for innspill og kommentarer på utredninger og rapporter som utarbeides som grunnlag
Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå	Høringsinstanser internt på NTNU ifølge vitenskapelig og administrativ struktur, tillitsvalgte og eksterne samarbeidsparter.
Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	I forkant av beslutning om brukskonsepter. Høringsperiode i etterkant av rapport og utredningsfrist.
Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Fase 3

Programmere, designe og prosjektere campus

RESULTAT AV FASE 3: BESLUTTET PROGRAMMERING, DESIGN OG PROSJEKTERING AV ENKELTPROSJEKTER

I fase 3 skal de ulike behov for de konkrete enheter og grupper som skal inn på en lokasjon beskrives, designes og prosjekteres, både når det gjelder innomhus og utomhus areal. Dette er fasen hvor beskrivelse av rom og funksjoner knyttes til organisatoriske enheter som skal bruke dem. Her innebærer brukerinvolveringen i stor grad å skaffe til veie presise tall om studenter, ansatte, og andre brukere. I tillegg vil prosjektet være på jakt etter eventuelle unntak fra brukskonseptene, og spesialfunksjoner knyttet til bruk av de konkrete bygg eller knutepunkt.

Fasen skal resultere i

- Rom- og funksjonsprogram
- Skisseprosjekt
- Forprosjekt
- Konkurranse på entreprenør
- Avhengig av kontraktsform kan detaljprosjektering gjøres i denne fasen, eller i fase 4.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 3

Brukermedvirkningen handler også i denne fasen i stor grad om å tilrettelegge for at campusprosjektet får tilstrekkelig kunnskap og informasjon om NTNU, og om de spesifikke delene av NTNU som skal inn i utvalgte bygg. Når dette kunnskapsgrunnlaget kobles sammen med de ulike brukskonseptene som er utviklet i fase 2 vil dette samlet tilstrekkelig bakgrunn om NTNUs behov og strategi til å programmere, designe og prosjektere campus, eventuelt de deler av NTNUs campus som er kommet i denne fasen.

Brukere i alle kategorier involveres i denne fasen:



BRUKERER

Brukere skal involveres for å bidra til underlag for å beskrive spesialfunksjoner, spesifisere antall medarbeidere, studenter og andre brukere, samt beskrive fellesfunksjoner knyttet til den aktuelle delen av campus.



FAGEKSPERTER

Fageksperter vil inviteres til å delta på spesielle områder hvor campusprosjektet vurderer at disse kan bidra til å sikre tilstrekkelig nyskaping i programmering og design



TILLITSVALGTE

Tillitsvalgte blir informert om prosessen, og forventes å bidra til å informere sine medlemmer om disse.



BESLUTNINGSTAKERE

Beslutningstakere blir informert for å forankre og beslutte program, skisseprosjekt, og forprosjekt

Utkast

Fase 3 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase3:

Kartlegging av eksisterende funksjoner for de berørte enheter.	Utforskning av fremtidige muligheter	Referansebesøk	
Etablere god forståelse av dagens situasjon.	Konkretisere funksjoner for det aktuelle delprosjektet.	Lære av erfaringer fra andre NTNU utbygginger, pilotprosjekter, etc	FORMÅL
Her vil det være mulig å bruke både kvalitative og kvantitative metoder for å etablere god forståelse av eksisterende funksjoner. Gåturer i eksisterende lokaler, observasjon av bruk av spesialfunksjoner, samt kvantitative sammenligninger av arealbruk og brukere er eksempler på metoder som vil være aktuelle.	Møter, miniworkshops og utredninger	Referansebesøk med observasjon, informasjon og mulighet for dialog med brukere, samt evaluering av tidligere prosjekter	METODE
Representanter for de brukerne som skal inn på ny lokasjon. Dette vil ofte gjelde ulike grupper sluttbrukere. For eksempel medarbeidere, studenter, partnere og eventuelt byens befolkning.	Lokale brukere. Ansatte, studenter og eventuelt representanter samarbeidspartnere (særlig aktuelt for utomhusarealer).	Lokale ledere, lokale tillitsvalgte, utvalgte representanter fra ulike fagmiljø.	DELTAGERE
Møter annenhver uke vår 2016	Visjonsgruppe mars 2016 Styreseminar april 2016 Prosjektstyret juni 2016	Studenter 3. mai 2016 Ansatte 4. mai 2016	TIDSPUNKT
Underlag til KD og strategisk brief dokument.	Målsett	Forbedring av tidligere løsninger, forankring av mulige løsninger i lokal organisasjon	LEVERANSE

Utkast

	Allmøter	Involvering av lederlinja	Involvering av tillitsmannsapparatet
FORMÅL	Informere om de brukskonsepter som ligger til grunn for delprosjektet. Dette skal gi tydelig retning og rammer for det arbeidet som gjøres i fasen.	Å sikre at lokale ledere er tilstrekkelig informert og involvert i prosessen, og å sikre at alle deler av organisasjonen har tilgang på nødvendig informasjon om endringer.	Å sikre at arbeidstakerperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av medbestemmelse, drøftinger og forhandlinger i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen i henhold til behov i de ulike fasene, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.
METODE	Allmøte med presentasjon av relevante brukskonsept.	Delresultat og resultat vil presenteres og drøftes i ledermøter for involverte fakultet/institutt. Deltagelse i midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå og uformelle dialogmøter	Aktiv bruk av faste fora som SESAM og LOSAM, men også mer uformelle kontaktmøter. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.
DELTAGERE	Alle berørte parter	Er avhengig av hvilken eller hvilke organisatoriske enheter som skal inn i aktuelt delprosjekt.	Tillitsvalgte på desentralt nivå
TIDSPUNKT	I oppstart av fasen	Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser
LEVERANSE	Økt forståelse for den retning og de rammer som finnes for det arbeidet som gjøres i fasen.	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Involvering av studentdemokratiet	Høringiforkantav beslutning
Å sikre at studentperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av studentenes høringsrett på ulike nivå, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.	Å sikre at perspektiver og kompetanse i den lokale organisasjonen og hos høringsparter er en del av beslutningsunderlaget for beslutning om program. Design og prosjektering har ikke slike høringsrunder.
Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå. Uformelle dialogmøter	Formell høringsrunde med mulighet for innspill og kommentarer på utredninger og rapporter som utarbeides som grunnlag for beslutning.
Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå	Høringsinstanser internt på NTNU ifølge vitenskapelig og administrativ struktur, tillitsvalgte og eksterne samarbeidsparter.
Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	I forkant av beslutning om rom og funksjonsprogram. Høringsperiode i etterkant av rapport og utredningsfrist.
Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Fase 4

Bygge campus

I fase 4 realiseres de konkrete byggeprosjektene. Fasen resulterer i ferdig utstyrte og innflyttede lokaler.

I fasen vil brukerinvolveringen være sentrert rundt forberedelse på bruk av lokalene, inkludert innplassering av personer og utarbeidelse av bruksregler.

En vesentlig del av fasen vil være kvalitetssikring og kompetanseoverføring fra NTNUs organisasjon til utførende entreprenører på spesialarealer og utstyr som krever fagspesifikk kunnskap om bruk, eksempelvis laboratorier, ferdighetsrom, verksted og ulike typer undervisningsrom.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 4



BRUKERER
Brukere – forberede seg på å ta i bruk nye lokaler



TILLITSVALGTE
Tillitsvalgte – formell medvirkning på endring i arbeidssituasjon, flytting, personalmessige konsekvenser ved endring



BESLUTNINGSTAKERE
Beslutningstakere – Følge opp kvalitet, kost og fremdrift i byggeprosjektet.
Forberede organisasjonen på å ta i bruk nye lokaler

Utkast

Fase 4 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase4:

Partsammensatte faggrupper	Formellemedvirkningsaktiviteter – brukere	Involvering av tillitsmannsapparatet	
Innhente innspill fra relevante fagmiljø på NTNU. Bruke ekspertkompetanse i organisasjonen på å kvalitetssikre spesialutstyr og fagspesifikke løsninger og spesialarealer. Overføre spisskompetanse på virksomheten til prosjekterende og utførende entreprenør.	Påse at formell medvirkning er overholdt i alle prosesser som berører den enkeltes arbeidssituasjon, eksempelvis flytting og endringer i arbeidsmiljø	Å sikre at arbeidstakerperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd. Dette inkluderer ivaretakelse av medbestemmelse, drøftinger og forhandlinger i henhold til Hovedavtalen og tilpasningsavtalen i henhold til behov i de ulike fasene, men også dialog og informasjonsutveksling utover dette.	FORMÅL
Organisering av faggrupper. Representativ deltakelse fra relevante fagmiljø som skal ta i bruk fasilitetene	Personalledere ivaretar formell medvirkning pålagt arbeidsgiver i forhold som berører den enkelte medarbeider. Campusprosjektet må bistå med informasjon og kunnskapsgrunnlag for å gjøre den enkelte leder i stand til å overholde sitt lederansvar.	Aktiv bruk av faste fora som SESAM og LOSAM, men også mer uformelle kontaktmøter. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.	METODE
Relevante fagmiljø med spesiell kompetanse på laboratorier, spesialutstyr, pedagogikk	Alle direkte berørte ansatte som får endringer i arbeidssituasjon som følge av campusutvikling	Tillitsvalgte på sentralt og desentralt nivå	DELTAGERE
		Løpende, tilpasset prosjektenes og delprosjektenes ulike faser	TIDSPUNKT
Kravspesifikasjoner til innkjøp og installering av spesialutstyr	Informasjonspakker til ledere på konkrete aktiviteter og endringskonsekvenser	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	LEVERANSE

Utkast

	Involvering av lederlinja	Allmøter	Høringiforkantav beslutning
FORMÅL	Å sikre at relevante deler av organisasjonen forbereder seg på innflytting og bruk av nye lokaler. Å innhente råd fra rektors ledergruppe, og fra spesielt berørte avdelinger/fagmiljø	Nå ut med informasjon til et bredere lag av interessenter, ikke kun representativ kommunikasjon. Bidra til forventningsavklaring, sikre åpen tidsriktig og konsistent informasjon og øke kunnskapsgrunnlaget til den enkelte interessent gjennom nøktern og balansert informasjon som gjenspeiler den faktiske situasjonen.	Å sikre at organisasjonen er kjent med underlag for og beslutningsprosess for innplassering
METODE	Presentasjon og drøftinger i dekanmøte. Representasjon i prosjektstyre og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå. Uformelle dialogmøter	Temamøte, informasjonsmøte, seminar,	Formell høringsrunde med mulighet for innspill og kommentarer på utredninger og rapporter som utarbeides som grunnlag for beslutning.
DELTAGERE	Dekaner og viserektorer, instituttledere, administrative ledere	Grupper av studenter og ansatte ved NTNU.	Høringsinstanser internt på NTNU ifølge vitenskapelig og administrativ struktur og tillitsvalgte.
TIDSPUNKT			
LEVERANSE	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	Møtegjennomføring. Fortrinnsvis med mulighet for digital overføring og deling for å senke terskelen for å delta.	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger

Utkast

Utkast

Fase 5

Bruke campus

I fase 5 overleveres ansvaret fra prosjektorganisasjon til driftsorganisasjon.

Lokalene tas i bruk og det vil være behov for evaluering og vurdering av eventuelle tilpasninger eller tiltak, i hovedsak være knyttet til arbeidsmiljø eller justeringer på funksjonalitet i de nye arealene.

Lokale ledere vil ha et særskilt ansvar for å vurdere eventuelle følger av endring i virksomhet, funksjon, organisasjon, teknologiske forutsetninger eller bruk.

Utkast

Formålmedinvolveringogprioriterte målgrupper i fase 5



BRUKERER
Brukere – evaluere bruk og vurdere behov for tiltak



BESLUTNINGSTAKERE
Beslutningstakere – beslutte eventuelle behov for tilpasninger som resultat av endring

Utkast

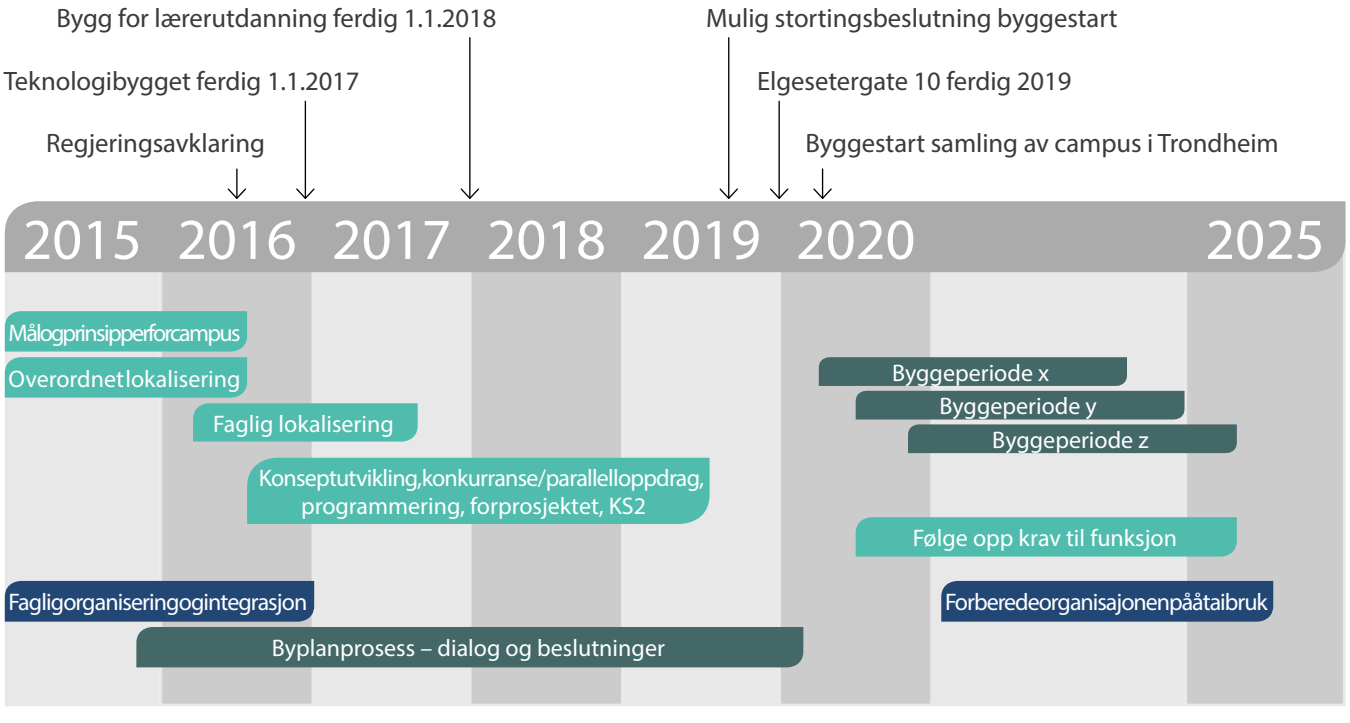
Fase 5 aktiviteter

Utkast

Typiskebrukerinvolveringsaktiviteterifase5:

Evaluere bruk	Partsammensatte brukergrupper	Formellemedvirkn-ingsaktiviteter – brukere	
Evaluere bruken av nye lokaler. Avdekke om det er behov for arbeidsmiljøtiltak eller tilpasning av drift.	På bakgrunn av erfaringer og bruk, vurdere tiltak for arbeidsmiljø og eventuelle behov for tilpasninger	Påse at formell medvirkn-ing er overholdt i alle prosesser som berører den enkeltes arbeidssituasjon, eksempelvis endringer i arbeidsmiljø	FORMÅL
Kvalitativ; fasiliterte arbeidsmøter	Organisering av brukergrupper. Representativ deltakelse fra relevante fagmiljø som bruker fasilitetene. Ledes av lokal leder i samarbeid med driftsorganisasjonen.	Personalledere ivaretar formell medvirkning pålagt arbeidsgiver i forhold som berører den enkelte medarbeider. Campusprosjektet bistår med informasjon og kunnskapsgrunnlag inntil driftsorganisasjonen har fullt ut implementert nye arealer i ordinær drift.og midlertidige arbeidsgrupper på ulike nivå.	METODE
Ledere og medarbeidere i aktuelle arbeidslokaler.	Berørte brukere, tillitsvalgte, vernelinje	Alle direkte berørte ansatte som får endringer i arbeidssituasjon som følge av å ta i bruk nye lokaler	DELTAGERE
			TIDSPUNKT
Oppsummering og tiltaksliste	Tiltak for å forbedre bruk eller vurdere tilpasning av fasiliteter	Innspill, kvalitetssikring og tilbakemeldinger	LEVERANSE

Utkast


Bygg for lærerutdanning ferdig 1.1.2018
Mulig stortingsbeslutning byggestart
Teknologibygget ferdig 1.1.2017
Elgesetergate 10 ferdig 2019
Regjeringsavklaring
Byggestart samling av campus i Trondheim
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2025
Målogprinsipperforcampus
Overordnetlokalisering
Faglig lokalisering
Konseptutvikling,konkurranse/parallelloppdrag, programmering, forprosjektet, KS2
Byggeperiode x
Byggeperiode y
Byggeperiode z
Følge opp krav til funksjon
Fagligorganiseringogintegrasjon
Forberedeorganisajonenpååtaibruk
Byplanprosess – dialog og beslutninger

Utkast

TidsplanforinvolveringNTNUTrondheim

CAMPUS TRONDHEIM – SAMLOKALISERING: TIDSHORISONTER

Fase 1 og 2 handler om å bygge et helhetlig rammeverk og konsept for campusutviklingen som helhet. Fase 3-5 vil bygge på strategisk rammeverk og beslutninger om konsept fra fase 1 og 2, og vil være gjeldende for enkeltdeler av campus (enkeltprosjekter). Enkeltprosjektene kan gjennomføres forskjøvet i tid, men med et mål om å gjennomføre innenfor en totalperiode på 5 år.

Fase 1: Januar 2016 - Juli 2016

Fase 2: August 2016 – Desember 2017

Fase 3: Varierer for det enkelte prosjekt, med mål om gjennomføringstid i 2018 og 2019

Fase 4: Varierer for det enkelte prosjekt, med mål om gjennomføringstid 2020 - 2025

Fase 5: Varierer for det enkelte prosjekt, med mål om at bygg i hovedsak er gjennomført innen 2025

Utkast

Utkast

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 17/16

02.06.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Svandis Benediktsdottir

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Gjenoppstartstipend for midlertidig tilsatte

Under styremøtet 9. mars 2016 fremmet Guro Busterud, representant for de midlertidig vitenskapelig ansatte, forslag om at en ordning med gjenoppstartstipend innføres for hele NTNU, etter modell fra HF. Det ble sagt at Rektor ville komme tilbake til Styret med en sak om dette i junimøtet.

I forbindelse med opprettelse av HFs tiltaksplan for forskerutdanningen, vedtatt 1.februar 2007, ble det innført en ordning hvor stipendiater som har hatt foreldrepermisjon eller 100 % sykefravær sammenhengende i mer enn seks måneder kan få én måneds forlengelse av sin stipendperiode. Bakgrunnen for tiltaksplanen var at stipendiater brukte for lang tid på studiet og ga et betydelig frafall fra forskerutdanningen. Denne ordningen ble innført fordi fakultetet anerkjente at det tar tid å sette seg inn i arbeidet igjen etter et lengre opphold.

Ordningen har et klart likestillingselement ettersom foreldrepermisjon i mer enn seks måneder primært er en utfordring for kvinnelige stipendiater. HF-fakultetets ordning er imidlertid kjønnsnøytral og inkluderer sykemeldinger, ettersom ekstrabelastningen ved å gjenoppta arbeidet etter lang tids fravær er de samme, uavhengig av årsak til fraværet.

Det finnes allerede en generell ordning med adgang til å søke om slikt stipend i inntil 3 måneder, mot slutten av leveringstiden. Ordningen gjelder for alle som har en sluttdato for utbetaling av midler, både kvinner og menn.

Ordningen med gjenoppstartstipend har vært diskutert i «Arbeidsgruppe for karrierepolitikk ved NTNU» i flere omganger. Tiltaket er positivt mottatt som et godt tiltak for våre ansatte. Både kvinner og menn som opplever ekstrabelastning knyttet til lengre tids fravær vil få bedre arbeidsvilkår, og det er grunn til å tro at ordningen styrker gjennomføringsgraden.

Saken vil bli drøftet i to sammenhenger. Arbeidsgruppen for karrierepolitikk skal levere sitt forslag om karrierepolitikk til høsten. I tillegg starter vi arbeidet med ny likestillingspolitikk for universitetet. Det blir som forslaget tilsier også relevant å diskutere dette tiltaket i utarbeidelse av den politikken.

Endelig tilråding mht tiltaket sett i lys av ny likestillingspolitikk blir lagt frem for styret i desember. Vi vil derfor komme tilbake, når vi har noe mer konkret om saken.

Gjenoppstartsstipend for midlertidig vitenskapelig ansatte

Sak fremmet under «Eventuelt» av Guro Busterud, representant for de midlertidig vitenskapelig ansatte, under styremøtet for NTNU-styret, 09.03.2016.

Forslag: Gjøre ordningen om gjenoppstartsstipend gjeldende for alle midlertidig vitenskapelig ansatte ved NTNU.

Bakgrunn: Det humanistiske fakultet (HF) har en ordning om *gjenoppstartsstipend* for stipendiater. Ordningen er beskrevet slik (mine uthevinger):

> «Det humanistiske fakultet har en egen ordning for stipendiater med lengre fravær. Dersom du har hatt *mer enn 6 måneder sammenhengende 100 % sykmelding eller foreldrepermisjon*, kan du søke om én måneds gjenoppstartsstipend.
>
> Et slikt stipend vil altså gi deg én måned ekstra forlengelse av tilsettingsperioden og skal kompensere noe for den ekstra tiden det tar å komme inn igjen i doktorgradsarbeidet etter et lengre opphold.
>
> Søknaden må støttes av veileder og instituttleder, og det *forutsettes at du har hatt tilfredsstillende framdrift i tiden forut* for sykdom/permisjon».[1]

HFs ordning med gjenoppstartsstipend er en forbilledlig ordning som alle de midlertidig vitenskapelig ansatte ved NTNU bør nyte godt av. Ordningen går ut på at man kan søke om å få forlenget sin midlertidige ansettelse med en måned hvis man har vært sykemeldt eller hatt foreldrepermisjon 100% i mer enn 6 måneder sammenhengende. Det forutsettes at man har hatt tilfredsstillende framdrift i perioden forut for sykdom/permisjon. Videre må søknaden støttes av veileder og instituttleder.

Ordningen med gjenoppstartsstipend er i utgangspunktet et *kjønnsnøytralt* tiltak, da det er en anerkjennelse av at det etter et langt opphold/fravær tar tid å komme inni arbeidet igjen. For en fast ansatt som har hatt et lengre avbrudd, vil det faktum at det tar tid å komme seg inn i det akademiske arbeidet igjen ikke være like uheldig, nettopp fordi vedkommende er fast ansatt. Problemstillingen er derimot svært relevant for midlertidig vitenskapelig ansatte. Denne gruppen er under spesielt sterkt tidspress fordi de har en sluttdato å forholde seg til. Da

[1] Fra https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Gjenoppstartsstipend+ved+HF (08.03.2016).

er det ikke rom for å bruke tid på å komme på høyden igjen akademisk sett. Utsagn som «en ideell postdok jobber 24 timer i døgnet, 7 dager i uka»[2] underbygger dette.

Stress og tidspress er utbredt blant alle midlertidig vitenskapelig ansatte (jf, NTNUs Årsrapport HMS 2015). Å innføre en ordning med gjenoppstartsstipend er et tiltak som vil lette byrden noe.

Gjenoppstartsstipend også være et positivt tiltak for å bedre *likestillingen* ved NTNU, spesielt i forbindelse med foreldrepermisjon der hovedtendensen er at kvinner har lengre foreldrepermisjon enn menn. I denne sammenhengen er det relevant at gjennomsnittsalderen for å få fast jobb i akademia er 43 år.[3] Det betyr at kvinner i akademia vanligvis får barn og har tilhørende lange avbrudd med foreldrepermisjon mens de er midlertidig tilsatte.

Som nevnt tar det tid å komme tilbake til det faglige nivået man befant seg på før permisjonen/sykemeldingen startet. Christel Fricke[4] påpeker det problematiske forholdet mellom foreldrepermisjon og akademisk karriere:

> «Perioder med foreldrepermisjoner forstyrrer dessuten forskningen, og det vil kreve en ekstra innsats for å komme på høyden igjen etter permisjonen. Unge mennesker i akademia er ikke bare dem som forsker og underviser – som de får betalt for. De holder også på med karrierebygging. Da kan man ikke så enkelt ta ut permisjon, uten at det kan få konsekvenser for å lykkes i fremtiden».

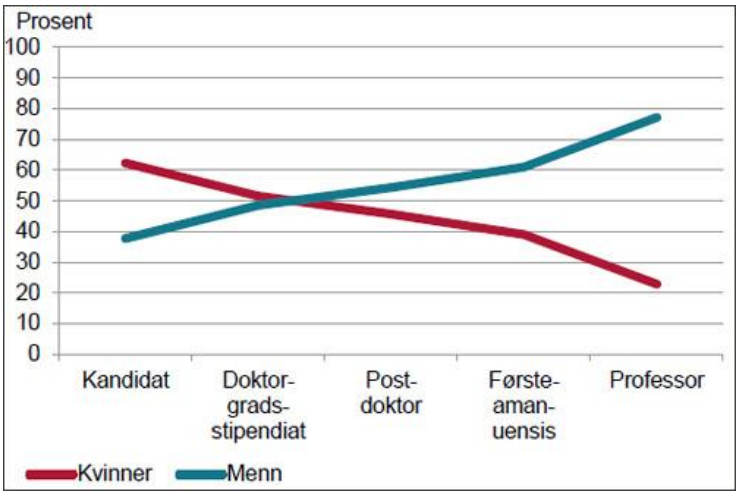
Ordningen med gjenoppstartsstipend er et gunstig tiltak for likestillingen fordi å få tid til å komme seg inn i faget igjen vil gjøre det lettere å få gjennomført forskningsprosjektene, og dermed få publisert, i løpet av ansettelsesperioden. Det er viktig å huske på at vitenskapelig publisering er en forutsetning for å kvalifisere seg til vitenskapelige toppstillinger i akademia.

NTNUs årsrapport for 2015 viser at andelen kvinner i professorstillinger ved «gamle» NTNU ligger på 23,35%. Snittet i universitetssektoren ligger på 25,9%[5], så NTNU ligger litt under snittet. Det bør altså gjøres noen grep, og jeg mener at ordningen med gjenoppstartsstipend vil være et hendig grep i så måte.

---

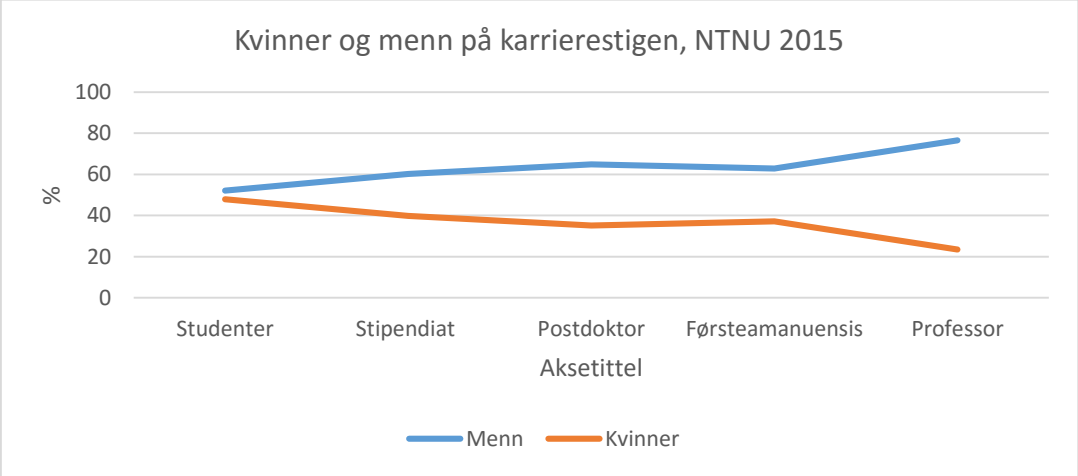
[2] Sitatet er uttalt fra en veileder ved det Matematisk-Naturvitenskapelige fakultet (UiO), http://kjonnsforskning.no/nb/2015/11/forskere-med-barn-stiller-d%C3%A5rligere-akademiske-konkurransen.
[3] http://www.forskerforum.no/wip4/hvorfor-vil-faerre-nordmenn-ta-doktorgrad/d.epl?id=2101374 (14.03.2016).
[4] Sitat fra filosofiprofessor ved UiO, Christel Fricke: http://kjonnsforskning.no/nb/2012/12/familiefiendtlig-forskning (14.03.2016).
[5] Tallene er hentet fra database for høgere utdanning (DBH), 14.03.2016.

NTNU er imidlertid ikke alene om å ha lav andel kvinner i professorstillinger. Det er i dag flere kvinnelige enn mannlige studenter om man ser studentmassen i Norge under ett.[6] Det er likevel en «trend» at andelen kvinner synker jo høyere opp på den akademiske karrierestigen man kommer, mens andelen menn på den samme stigen er økende. Figur 1[7] illustrerer dette:



Figur 1: Kvinner og menn på ulike nivå i karrierestigen ved universiteter og høgskoler i 2011

Som figur 1 viser, er det på generell basis et stort sprik mellom kjønnsbalansen blant studentene og kjønnsbalansen blant andelen med professorkompetanse. Det er interessant å se hvordan tilstanden er på NTNU per 2015. Dette er vist i Figur 2.[8] Tallmaterialet er hentet fra database for høgere utdanning (DBH).[9]



Figur 2: Kvinner og menn på ulike nivå i karrierestigen, NTNU 2015.

[6] I 2014 var 59,7% av studentene i høyere utdanning kvinner: https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utuvh/aar/2015-05-04 (14.03.2016).
[7] Figuren er hentet fra rapporten «Kvinner og menns karriereløp i norsk forskning», NIFU-rapport 9/2012.
[8] Følgende stillingskategorier er lagt til grunn: Professor: 1013, førsteamanuensis: 1011, postdoktor: 1352, stipendiat: 1077.
[9] Kategorien «studenter» viser i Figur 2 til antallet studenter samlet sett. Dette tallet er sannsynligvis ikke helt sammenlignbart med «kandidater» i Figur 1. Jeg vil tro «kandidater» i Figur 1 viser til uteksaminerte MA-studenter, som igjen er den studentgruppen som utgjør aktuelle kandidater til stipendiatstillinger. Til tross for disse forskjellene mener jeg at figurene fungerer fint for å illustrere kjønnsforskjellene på ulike karrierenivåer.

Figur 2 viser at trenden også ved NTNU er at kvinneandelen synker jo høyere opp på karrierestigen man kommer, mens det motsatte er tilfelle for menn. Jeg vil derfor påstå at det er gode grunner for å iverksette tiltak som kan endre på dette mønsteret.

En ordning med gjenoppstartsstipend er i utgangspunktet et kjønnsnøytralt tiltak. Som det framkommer av diskusjonen ovenfor, vil det imidlertid også være et tiltak som har svært positive utslag for likestillingen. Ordningen bør gjelde for alle midlertidig vitenskapelig ansatte. Dette fordi alle midlertidige, uavhengig av stillingskategori, er under et sterkt tidspress, da de har forskningsprosjekter som skal ferdigstilles og publiseres.

Nåværende *Handlingsplan for likestilling/kjønnsbalanse* ved NTNU går ut i 2016. Forslaget om gjenoppstartsstipend for midlertidig vitenskapelig ansatte kan inkluderes som en del av en ny handlingsplan.

Jeg vil be om å få tilbakemelding på dette forslaget i et av de kommende styremøtene.