

## MØTEINNKALLING

Fakultetsstyremøte  
Fakultet for teknologi

Møtedato: 03.06.2016

**Tid: 09.00**

Sted: Bispegata 9B, 3. etasje

Til fakultetsstyrets representanter:

Eileen Andersen Buan (leder), Clinical Science Manager Nordic Jørn Kværness, førstelektor Anne Lise Hjertø, førsteamanuensis Håkon Grønning, førsteamanuensis Eirik Sundby, høgskolelektor Anne Feren, høgskolelektor Tor Atle Hjeltnes, førstekonsulent Ragnhild Madsen, student Maja Gunvor Erlandsen og student Kristian Krohn-Holm.

Kopi til: fakultetsstyrets vararepresentanter og tillitsvalgte for ansatte ved FT

Møteinnkaller: dekan Terje R. Meisler

### Saksliste:

RO-sak 03-16/a	Glimt fra virksomheten
RO-sak 03-16/b	Ledelsens status
Sak 15/16	Fusjonssaker
Sak 16/16	Campusutvikling
Sak 17/16	HMS-plan 2016
Sak 18/16	Møteplan for høsten 2016
Sak 19/16	Eventuelt
RO-sak 03-16/c	Foreløpige søkertall
RO-sak 03-16/d	Tertialrapportering 1. tertial 2016

SAKSLISTE MED DOKUMENTOVERSIKT OG FORSLAG TIL VEDTAK

<b>RO-sak 03-16/a</b>	<b>Glimt fra virksomheten</b>
Muntlig framlegg	

<b>RO-sak 03-16/b</b>	<b>Ledelsens status</b>
Dokumenter:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ledelsens status, saksnotat</li> </ul>	

<b>Sak 15/16</b>	<b>Fusjonssaker</b>
Dokumenter:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fusjonssaker, saksnotat</li> <li>➤ Vedlegg 1: Børresensutvalgets sluttrapport</li> <li>➤ Vedlegg 2: Faglig organisering</li> </ul>	
<b>Forslag til vedtak:</b>	
<p><i>” Fakultetsstyret ved FT tar orienteringen om den faglige og administrative organiseringen til etterretning”.</i></p>	

<b>Sak 16/16</b>	<b>Campusutvikling</b>
Dokumenter:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Campusutvikling, saksnotat.</li> <li>➤ Vedlegg 1: Prinsipper for campusutvikling</li> </ul>	
<b>Forslag til vedtak:</b>	
<p><i>” Fakultetsstyret ved FT tar orienteringen om campusutviklingen til etterretning”.</i></p>	

<b>Sak 17/16</b>	<b>HMS-handlingsplan 2016</b>
Dokumenter:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ HMS-handlingsplan 2016, saksnotat.</li> <li>➤ Vedlegg 1: HMS-handlingsplan 2016 FT</li> </ul>	
<b>Forslag til vedtak:</b>	
<p><i>”Fakultetsstyret vedtar Handlingsplan for arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet 2016 Fakultet for teknologi (FT).”</i></p>	

<b>Sak 18/16</b>	<b>Møteplan for høsten 2016</b>
Dokumenter:	
➤ Møteplan for høsten 2016, saksnotat	
<b>Forlag til vedtak:</b>	
” <i>Fakultetsstyret ved FT fastsetter følgende møtedatoer for høsten 2016: 07.10.2016 og 09.12.2016</i> ”.	

<b>Sak 19/16</b>	<b>Eventuelt</b>
<b>Forlag til vedtak:</b>	

<b>RO-sak 03-16/c</b>	<b>Foreløpige søkertall</b>
Dokumenter:	
➤ Foreløpige søkertall, saksnotat.	

<b>RO-sak 03-16/d</b>	<b>Tertialrapportering 1. tertial 2016</b>
Dokumenter:	
➤ Tertialrapportering 1. tertial, saksnotat.	

## SAKSNOTAT

Fakultetsstyremøte ved Fakultet for teknologi

Til: Fakultetsstyret

Fra: Dekan

Møtedato: 03.06.2016

Saksbehandler: Terje R. Meisler

### RO-sak 03-16/b      Ledelsens status

#### Søkertall

Søkningen til FT sine studieprogram var over all forventning, med hele 45% økning i antall førsteprioritetssøkere til ingeniørutdanningene våre. Det eneste studiet med redusert søkning er bachelorstudiet innen olje og gass. Dette er en trend som også er synlig på andre petroleumstunge studier på NTNU og ellers i landet.

Studieområde	pre fusjon	1 pri 2015	1 pri 2016	Endring %	1. pri per plass	Nasjonal endring
TEKNO - ANNET	HiST	54	64	18,52 %	1,28	9,55 %
TEKNO - ANNET	HIG	335	457	36,42 %	2,69	9,55 %
TEKNO - ARKITEKT	NTNU	394	394	0,00 %	4,93	-0,73 %
TEKNO - INGENIØR	HiST	870	1265	45,40 %	2,46	-3,77 %
TEKNO - INGENIØR	HIG	288	318	10,42 %	2,77	-3,77 %
TEKNO - INGENIØR	HIÅ	181	221	22,10 %	1,70	-3,77 %
TEKNO - MARITIM	HIÅ	153	141	-7,84 %	7,05	-16,02 %
TEKNO - SIVING	NTNU	4158	3795	-8,73 %	2,67	-8,13 %
Sum		6433	6655	3,45 %	2,66	-4,38 %

Søkertallene førte til førstesideoppslag i Adressa, noe som både gledet og overasket dekanen.



#### Jubler for rekordmange søkere

45 prosent flere søkere enn i fjor! Det er fasiten på den treårige ingeniørutdanningen ved NTNU når søkertallene er klare.

#### Teknologilunsj

Som et ledd i fakultetets fusjonsarbeid er det organisert en serie med Teknologilunsjer, dvs. møter der samtlige ansatte ved fakultetet inviteres til en times presentasjon av NTNU sine tematiske satsingsområder (Havrom, Energi, Helse og Bærekraft), samt de muliggjørende teknologiene (Bioteknologi, Informasjons- og kommunikasjonsteknologi og Nanoteknologi).

Vår dato:

Vår ref.:

På hver av Teknologlunsjene har to temaer vært presenterte. Det har deltatt rundt 50 personer på hver slik Teknologlunsj.

- 7. april: Havrom og IKT
- 28. april: Nanoteknologi og Energi
- 12. mai: Bærekraftig samfunnsutvikling og Bioteknologi
- 2. juni: På Gløshaugen. En omvisning på vannkraftlaboratoriet

Formålet med disse Teknologlunsjene er først og fremst å bli kjent med disse områdene, men også å skape en møteplass for faglig diskusjon og mulig samarbeid.

### **SFU-søknader**

Det har vært en søknadsrunde for å etablere nye sentre for fremragende utdanning (SFU). Dette er et initiativ fra NOKUT for å fremme utdanningskvalitet gjennom å styrke samspillet mellom utdanning og arbeidslivet, samt bidra til å utvikle og spre kunnskap og praksiser på tvers av sektoren. I dag finnes det fire slike sentra, og med denne utlysningen ønskes det å etablere 3 – 6 nye SFU-sentre.

NTNU har hatt en prosess rundt disse søknadene, og mottok totalt 8 søknader. FT står for den ene søknaden, og er godt involverte i to av de andre søknadene. Dette er:

- LearningSpace. Utvikle samspillet mellom areal og læringsprosesser. Sentralt står studentaktive læringsformer og bruk av alle fasiliteter knyttet til Teknologbygget.
- Active learning for Core Technology education – ACT! F. Deltagelse fra IALM
- Excellent IT Education – ExcITED. Deltagelse fra IIE

### **Møter med NTNU**

Det har vært avholdt flere møter med ulike deler av NTNU sin ledelse.

- Møte med prorektor nyskaping. Dette i forbindelse med etablering av ny politikk for kontakt med arbeidslivet
- Prorektor utdanning. Som ledd i det vanlige årshjulet for kontakt med de ulike studieprogrammene.
- Møte med NTNU Videre. Som ledd i fusjonsarbeidet.

### **Nye kurs og utdanningstilbud**

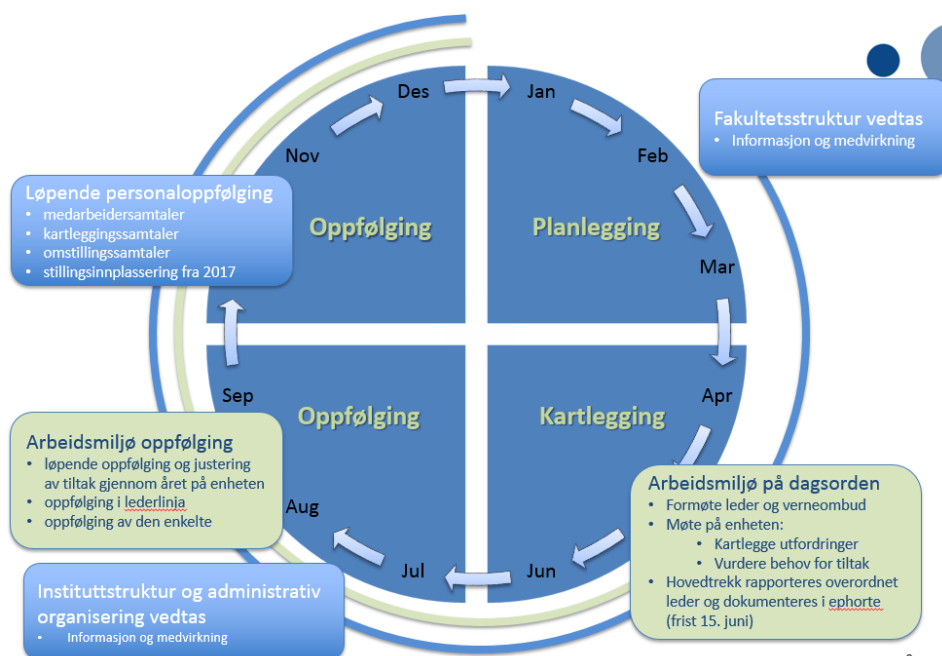
- **Sommerkurs i matematikk.** FT er bedt om å koordinere et sommerkurs i matematikk for studenter som skal starte på lærerutdanningene ved NTNU. Dette er et arbeid som innebærer tett samarbeid med lærerutdanningen, Institutt for matematiske fag, og ulike deler av NTNU sin sentrale administrasjon. Arbeidet er krevende, men planleggingen er i rute med kursstart 4. juli og avsluttende prøve 1. august. Finansieringen er sikret fra KD.
- **Utdanningstilbud til flyktninger.** Det arbeides med å utvikle enkeltemner knyttet til Norsk Industri slik at disse kan tilbys flyktninger. FT har hatt møter med bla. NOKUT og Trondheim kommune som ledd i planleggingen. Det er et stort behov for denne type utdanningstilbud og vi ønsker å starte i oktober. De første enkeltemnene vil være innen matematikk og fysikk, 3D-printing, og norsk forretningskultur.

Vår dato:

Vår ref.:

## Personal

- Det gjennomføres en arbeidsmiljøkartlegging nå i mai/juni. Denne foregår på de enkelte enheter



3

## Studieportefølje og faglig integrasjon

FT har spilt inn følgende punkter knyttet til studieporteføljen og faglig integrasjon

- Samordning og faglig integrasjon mellom de 3 ingeniørutdanningene i Trondheim, Gjøvik og Ålesund.
- Synliggjøring av den 3-årige ingeniørutdanningen
- Fusjonen vil trolig gi en revitalisering av 2-årige mastere på NTNU gjennom økt rekruttering og større relevans, og det vil bli viktig at 3 + 2-løpet blir likeverdig de 5-årige integrerte masterne. FT forventer at NTNU jobber strategisk med dette. Miljøene våre ønsker å bidra aktivt til denne utviklingen.
- Ivaretagelse av profesjonsnærhet. Foreta endringer i tråd med teknologisk utvikling i samfunnet
- Ivaretagelse av egenart og regionalt samfunnsoppdrag blant de 3-årige ingeniør- og teknologiutdanningene
- Jobbe aktivt og tverrfakultært for å opprettholde det lave frafallet på fakultetets utdanninger.
- Jobbe aktivt for tett kontakt med det regionale næringslivet. Det er viktig at de korte profesjonsstudiene og deres egenart synliggjøres i denne næringslivskontakten.
- Styrke våre kandidaters samfunnsrelevans gjennom utvikling av profesjonsutdanningene
- Videreutvikle YFL (yrkesfaglærer). Det blir imidlertid en utfordring å koordinere denne utdanningen framover
- Videreutvikle fakultetets portefølje innen EVU. Også dette blir en utfordring framover pga oppsplitting i 4 fakulteter.
- Videreutvikle det sterke teknologimiljøet på Kalvskinn

- Alle våre studieprogramledere har blitt oppfordret til å melde seg på NTNU sitt lederutviklingskurs innen dette temaet. God studieprogramledelse er et prioritert område for god utvikling av utdanningskvaliteten.
- Det har vært avholdt et kurs innen NTNUs studiekvalitetssystem. Prodekan utdanning, Hallstein Hemmer er initiativtaker til dette kurset.

Vår dato:

Vår ref.:

### **Markedsføring**

- Åpen dag NTNU, 27. april 2016
- Det er laget totalt 14 filmer knyttet til FT sine ulike studieprogram. Alle filmene ligger på nettet, og består av intervjuer med studenter, nyansatte i bedrifter og arbeidsgiver.
- Det er laget nye brosjyrer for alle våre studieprogram, som også ligger også på nettet.

### **Fra studieseksjonen**

- Totalt gjennomføres det årlig 25 000 enkeltksamener ved FT, og studieseksjonen legger ned et enormt godt og solid arbeid knyttet til alle disse eksamener og utstedelse av vitnemål.

## SAKSNOTAT

Fakultetsstyremøte ved Fakultet for teknologi

Til: Fakultetsstyret  
Fra: Dekan

Møtedato: 03.06.2016  
Saksbehandler: Terje R. Meisler

### Sak 15/16 Fusjonssaker

---

Vedlegg:

1. Administrativ organisering 2017. Sluttrapport med alternative forslag fra Børresen-utvalget 2. mai 2016
  2. Faglig organisering, saksnotat til dekanmøtet tirsdag 24.mai
- 

Forlag til vedtak:

*"Fakultetsstyret ved FT tar orienteringen om den faglige og administrative organiseringen til etterretning".*

Den faglige og administrative organiseringen skal besluttes på NTNU sitt styremøte 24. og 25. august 2016, og det arbeides mye med å lage et godt grunnlag for beslutning på disse to sentrale områdene. FT har vært involverte i arbeidsgrupper på begge disse prosessene.

Fagmiljøene fra FT vil deles på 4 fakulteter. Dette er Fakultet for ingeniørvitenskap, Fakultet for naturvitenskap, Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk, samt Fakultet for arkitektur og design. Arbeidet med både den faglige og den administrative organiseringen har blitt ledet av dekanene Ingvald Strømmen, Anne Borg, Geir Øien og Annemie Wyckmans.

#### **Administrativ organisering**

Hvert av de tre teknologifakultetene (IVT, NT og IME) satte ned hver sin arbeidsgruppe som utarbeidet hvert sitt forslag til administrativ organisering. Fra FT deltok:

- IVT. Oddrun Husby og Terje R. Meisler
- NT. Gunnhild Oftedal og Terje R. Meisler
- IME. Elin C. Balstad og Terje R. Meisler



Arbeidsgruppene besto av om lag 10 – 12 personer, både fra administrasjon, faglige ansatte, tillitsvalgte og studenter. I alle arbeidsgruppene ble det i all hovedsak diskutert organiseringen av de administrative tjenestene mellom nivå 1 (rektorat og fellesadministrasjon) og nivå 2/3 (fakultet og institutter). Det ble ikke gjort noen detaljerte vurderinger av arbeidsoppgaver eller fordeling av personell.

Fra mandatet heter det: *Fakultetene skal foreslå hvordan de ønsker å dimensjonere de administrative oppgavene på funksjonsområdene: undervisning og utdanning, forskning, innovasjon, kommunikasjon, HR, økonomi, IT og lederstøtte; og hvordan oppgavene kan organiseres og fordeles mellom fakultets og instituttnivå.*

Dette arbeidet ble avsluttet 15. april. Høringssvarene ligger tilgjengelig på nettsiden: <https://www.ntnu.no/fusjon/forslag-adm-org> På bakgrunn av høringssvarene er det utarbeidet en utredning fra det såkalte Børresenutvalget. Denne utredningen er sendt ut på høring til dagens 11 fakulteter, prorektorene, direktørene, Vitenskapsmuseet, NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund, arbeidstakerorganisasjonene og studentdemokratiet. Høringsfrist er 1. juni. Børresenutvalgets sluttrapport er lagt ved som vedlegg 1 til denne saken.

Den videre framdriften er en første behandling i styret 16.juni, og deretter en endelig beslutning av styret 24. og 25. august 2016.

### **Faglig organisering**

Arbeidet med den faglige organiseringen eller instituttorganiseringen ble organisert omtrent på samme måte som den administrative, dvs. at dekanene som nevnt over hadde ansvaret for dette arbeidet. Også her var det tre arbeidsgrupper, en for hvert av de tre teknologifakultetene og ledet av de samme dekanene. Fra FT var det følgende deltagelse:

- IVT. Terje R. Meisler
- NT. Hallstein Hemmer og Eva Falch
- IME. Ketil Arnesen og Monica Storvik. Audun Grøm deltok på de siste møtene.

I tillegg deltok Ronny Kjeldsberg og Iselin Grav Aakre som representanter fra de tillitsvalgte i arbeidet på NT og IME.

Som del av mandatet har gruppene utarbeidet to forslag til mulig faglig organisering. Som en generell kommentar har dette arbeidet vært meget krevende og mer krevende på enkelte fakultet enn på andre.

**IVT.** Det er gjort betydelige endringer i egen instituttstruktur. I begge modellene går IMAL og IBYG inn som udelte faggrupper på hvert sitt institutt.

**NT.** Her er det to modeller. I begge modellene fortsetter IBIO, IKMT og IMAT som udelte faggrupper eller eget institutt (IBIO i den ene modellen).

**IME.** Prosessen har vært preget av mye støy, mange forslag og endte med at arbeidsgruppen delte seg i to der de støttet hvert sitt forslag. I begge forslagene fortsetter IIE som udelte, enten som eget institutt eller som faggruppe. IALM fortsetter udelte. Men har i det ene forslaget fått en såkalt interimløsning, dvs. at instituttet fra starten av er samlet, men at det skal splittes mellom Informasjonsteknologi og elektroteknikk, Naturvitenskap og Humanistisk fakultet. I den ene modellen ønskes IEFÉ splittet i 3 deler og fordelt på 3 ulike institutter.

Også den faglige organiseringen skal opp til en første styrebehandling 16.juni, og en endelig beslutning foretas 24. og 25. august 2016.

Sakspapirene fra behandlingen av denne saken på dekanmøtet tirsdag 24.mai er lagt ved som vedlegg 2 til denne saken.

# Administrativ organisering 2017

Sluttrapport med alternative forslag fra Børresen-utvalget.

2. mai 2016



 **NTNU**  
Kunnskap for en bedre verden



## Innhold

1. Innledning .....	4
2. Utvalgets sammensetning og mandat .....	4
2.1 Sammensetning .....	4
2.2 Mandat.....	5
2.3 Medvirkning og involvering .....	5
3. Basis for rapport 3.....	6
3.1 Krav til administrative tjenester.....	6
Effektivitet.....	6
Kvalitet .....	6
Fagnærhet.....	6
Modernisering.....	7
3.2 Utvalgets forslag til modeller i rapport 2 .....	7
Modell 1 .....	7
Modell 2 .....	8
Variant av modell 2 - Tjenesteavtaler .....	8
4. Trender i forslagene fra enhetene .....	9
4.1 Fakultetene .....	9
4.2 NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund .....	10
4.3 Fellesadministrasjonen .....	11
5. Forutsetninger for utvalgets forslag .....	11
5.1 Ledelse og organisasjonsformer .....	12
5.2 Linjeledelse og organisering.....	12
5.3 Prosesser og prosesseiere.....	12
5.4 Matriser og matriseleder .....	13
5.5 Prosjekter og prosjektledelse .....	14
5.6 Grupper og gruppeledere .....	14
5.7 Stedlig ledelse .....	14
5.8 Tjenestesenter .....	15
5.9 Krav til ledelse i omstilling .....	15
6. Gjennomgående administrative prosesser .....	15
Vurdering .....	18
7. Funksjoner og arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2/3 .....	18
Noen vurderinger.....	20
8. Organisering av fellesadministrasjonen.....	21

8.1 Funksjonsinndeling .....	21
8.1 Strategisk lederstøtte.....	23
Noen vurderinger .....	25
8.2 Utdanning.....	25
Dagens modell.....	25
Alternative modeller .....	26
Noen vurderinger .....	27
8.3 Forskning og innovasjon .....	28
Dagens modell.....	28
Alternative modeller .....	28
Noen vurderinger .....	30
8.4 Organisasjon .....	30
Dagens modell.....	30
8.4.1 HR-funksjonen.....	30
Noen vurderinger .....	32
8.4.2 Kommunikasjon .....	32
Dagens modell.....	32
Alternative modeller .....	32
Noen vurderinger .....	33
8.4.3 Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning .....	33
Dagens modell.....	33
Alternative modeller .....	33
Noen vurderinger .....	34
8.4.4 IT-funksjonen .....	34
Dagens modell.....	34
Alternative modeller .....	34
8.4.5 Samlet organisasjonsplan innen hovedfunksjon organisasjon .....	36
8.5 Økonomi og eiendom .....	37
Alternative modeller .....	37
Noen vurderinger .....	38
9.1 Dagens modell.....	39
9.2 Alternative organisasjonsmodeller .....	39
Forslag til alternative modeller .....	40
Modell 1A: Fullverdige administrative funksjoner lagt til det enkelte stedlige institutt .....	41
Modell 1B: Fullverdige administrative funksjoner organisert gjennom tjenesteavtaler mellom stedlige institutter.....	41

Modell 2A: Stedlig felles administrativt tjenestesenter .....	41
Modell 2B: Stedlige tjenestesenere for funksjonsområder.....	42

# Gruppa for administrativ organisering

## Sluttrapport

### 1. Innledning

NTNU har vedtatt en midlertidig organisering for 2016 som med nødvendige justeringer er en videreføring av den tidligere organisasjonen ved de fusjonerte partnerne. NTNU skal ved kommende årsskifte ha på plass en **ny** og **helhetlig** organisasjon som omfatter fakultet- og instituttinndeling og administrativ organisering.

En oppnevnt gruppe for administrativ organisering (Børresen-utvalget) skal til 2. mai 2016 foreslå en løsning for den framtidige administrative organiseringen som er tilpasset det nye NTNUs behov for administrative tjenester. I dette ligger forslag til organisasjonsplan (struktur og fullmakter) for fellesadministrasjonen, funksjons- og oppgavefordeling vertikalt og horisontalt og forslag til gjennomgående prosesser som bør forenkles, standardiseres og digitaliseres. Den bygger på de to foregående rapportene utvalget har levert.

[Rapport 1](#)

[Rapport 2](#)

### 2. Utvalgets sammensetning og mandat

Utvalget for administrativ organisering ble opprettet av Styringsgruppen for fusjonen 18. juni i 2015.

#### 2.1 Sammensetning

Utvalget er sammensatt slik:

- Dekan Anne Kristine Børresen, NTNU (leder)
- Direktør Roar Tobro, NTNU i Ålesund
- Direktør Inge Øystein Moen, NTNU i Gjøvik
- Studiedirektør Gunnar Bendheim, NTNU, tidligere HiST
- Fungerende dekan Hans Marius Eikseth, NTNU, tidligere HiST
- Administrativ koordinator Liv Alfhild Unhjem, NTNU
- Administrativ leder Hege Ertzaas Fosslund, NTNU
- Ansatterepresentant Gry Alterskjær, Forskerforbundet NTNU
- Ansatterepresentant Gunnhild N. Furnes, Forskerforbundet ved NTNU i Ålesund
- Ansatterepresentant Iver Johnsen, NTL NTNU
- Ansatterepresentant Kjerstin Tobiassen, Akademikerne, tidligere HiST
- Student Ole-Jacob Oosterhof, NTNU i Gjøvik

- Student Marte Øien, NTNU, tidligere HiST

Utvalget har hatt 11 møter inklusive to todagerssamlinger.

## 2.2 Mandat

I tråd med [mandatet](#) har utvalget delt inn arbeidet i tre faser:

1. Frist 1. okt.: Innspillsnotat for å kartlegge prinsipper, målbilde og kvalitetskrav for den administrative organiseringen av NTNU
2. Frist 1. feb.: Forslag til alternative modeller for administrativ organisering
3. Frist 1. juni: [Samlet anbefaling](#) for administrativ organisering og forslag til gjennomføringsplan

Utvalget har levert to rapporter innen de tidsfrister som er satt. Rektor valgte å legge fram rapport 2 for NTNUs styre i møte 15.2.d.å.

Gjennom pkt. 2 i det opprinnelige mandatet, styrevedtak i sak 4/16 og rektors oppfølging av sin fullmakt, har utvalget fått fem retningslinjer for arbeidet med rapport 3:

1. *Utvalget skal gi en samlet anbefaling for administrativ organisering.*
2. *De organisatoriske endringene skal føre til en innsparing i administrativ kapasitet på 5 % på kort sikt og ytterligere 5 % i løpet av 3 år gjennom effektivisering av administrative prosesser og rutiner*
3. *Ressursrammen til primærvirksomheten – forskning, undervisning, innovasjon og formidling – skal søkes opprettholdt*
4. *Samlet sett mener rektor at modell 2 legger forholdene best til rette både for å forbedre kvaliteten på tjenestene og for å effektivisere virksomheten.*
5. *Forslagene skal ta utgangspunkt i eksisterende administrativ kompetanse.*

Selv om det ikke er eksplisitt formulert i mandatet, mener utvalget at det er en forventning om at den leverer alternative forslag. Utvalget har ikke prioritert alternativene som presenteres, og det har heller ikke sett det som sin oppgave å anbefale et alternativ

Utvalget har møtt kravet om langsiktige effektiviseringsgevinst gjennom sine forslag om gjennomgående prosesser. Utvalget har også mottatt forslag til en rekke mer kortsiktige forslag til effektivisering. Utvalget har ikke vurdert disse innspillene, men forutsetter at de blir trukket inn rektors videre arbeid med administrativ organisering.

## 2.3 Medvirkning og involvering

Utvalget leverte 1. oktober 2015 sin første rapport (omtalt som Innspill til diskusjon) om prinsipper, målbilde og kvalitetskrav. I alt mottok sekretariatet innspill og kommentarer fra 84 instanser.



20. oktober 2015 arrangerte utvalget for administrativ organisering en 3-timers workshop med 270 deltakere som fikk presentert 16 problemstillinger knyttet til rapport 1. I januar arrangerte utvalget fem høringsmøter, tre i Trondheim og ett ved hver av campusene i Gjøvik og Ålesund med til sammen drøyt 200 deltakere. Temaet for høringsmøtene var rapport 2.

Administrative arbeidsgrupper for sikker drift har besvart spørsmål vedrørende funksjonsinndeling, prinsipper for framtidig administrativ organisering, særtrekk ved oppgaver som bør legges til sentral-, fakultets- og instituttnivået og studiestedene Gjøvik og Ålesund, og prosesser som egner seg for forenkling, standardisering og digitalisering.

Som grunnlag for rapport 3 ble fakultetene, NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og Fellesadministrasjonen, bedt om å utrede alternative løsninger for framtidig administrativ organisering.

### **3. Basis for rapport 3**

#### **3.1 Krav til administrative tjenester**

Med utgangspunkt i fusjonsplattformens pkt. 2.7 – NTNUs mål, trender og forventninger – har utvalget identifisert fire krav som administrative oppgaver og tjenester må vurderes og ved målkonflikt avveies opp mot.

##### **Effektivitet**

Myndighetenes pålegg og brukernes forventninger krever effektive administrative løsninger. Mange administrative oppgaver krever behandling på mer enn ett nivå. Det er likevel ikke hensiktsmessig å ha administrasjoner som overlapper hverandre og dekker de samme funksjonene på flere nivåer. Ut fra effektiviseringshensyn bør funksjoner og oppgaver i en prosess ivaretas på så få nivå som mulig. Plassering av funksjoner, oppgaver og fullmakter kan være på nivå 1 og 2, eller nivå 2 og 3. Avhengig av funksjonsområde og oppgave kan det etableres direkte forbindelse mellom nivå 1 og 3.

Ut fra effektivitets- og kvalitetshensyn bør en åpne for ulike organisatoriske løsninger, bl.a. asymmetriske.

##### **Kvalitet**

De administrative tjenestene må ha betydelig oppmerksomhet på studentenes behov og legge forholdene godt til rette for utdanning, undervisning og læring slik at de når de definerte læringsmålene. Tilsvarende må vitenskapelig medarbeidere ha tilgang på administrative tjenester for kunne utføre forskning, kunstnerisk virksomhet og formidling av høy kvalitet. Det forventes at lederstøtten som administrasjonen representerer, skal bedre kvaliteten i strategiske beslutningsprosesser. Av hensyn til kvaliteten på tjenestene må det legges stor vekt på brukerperspektivet. I den forbindelse må en definere hva brukerne kan forvente av servicenivå.

##### **Fagnærhet**

For å styrke kvaliteten i kjernevirksomheten er det en klar forventning om et tettere samspill mellom faglig og administrativ virksomhet. Kravet om fagnærhet gjelder både

studenter og vitenskapelige personale. Konsekvensen er fagnære tjenester innenfor undervisning, forskning og kunstnerisk virksomhet.

Målsettingen om at administrative tjenester skal være tett på forskning, utdanning og formidling på alle nivå krever nærhet og tilstedeværelse, uavhengig av organisasjons- og myndighetsstruktur. Generelt innebærer dette at beslutninger fattes på lavest mulig nivå, men avstemt mot kompetansebehov og kravet om effektivitet.

Fagnærhet tilsier i de fleste tilfeller en desentralisering av administrative tjenester og god tilgjengelighet. Tilgjengelighet handler både om organisatorisk innplassering, responstid og fysisk plassering. Noen fagnære tjenester kan også løses digitalt og forutsetter derfor ikke alltid fysisk nærhet.

### Modernisering

NTNU må innføre nye systemer og verktøy for å understøtte gjennomgående virksomhetsprosesser som sikrer arbeidsflyten, er koordinert, forenkler virksomheten og fjerner dobbeltarbeid. Det ligger betydelige effektiviseringsgevinster ved å standardisere, digitalisere og automatisere arbeidsprosesser. Dette gjelder særlig gjennomgående prosesser der flere nivåer og enheter utfører oppgaver og hyppig forekommende og rutinemessige oppgaver. For å sikre helhetlige støtteprosesser og realisere administrative synergier må administrasjonen på ulike nivå samarbeide og samhandle tett. Et annet viktig tiltak er å innføre rollen prosesseier med et klart mandat.

## 3.2 Utvalgets forslag til modeller i rapport 2

Utvalget har i rapport 2 presentert to modeller med en variant av modell 2 der tjenesteavtaler tas i bruk som virkemiddel. Modellene anses som likeverdige sett opp mot kravene som er stilt til en god administrativ organisering. Med bakgrunn i rektors vurdering om at modell 2 samlet sett legger forholdene best til rette både for å forbedre kvaliteten på tjenestene og for å effektivisere virksomheten, har utvalget konsentrert seg om denne modellen. Utvalget vil likevel gi en kort presentasjon av alle modellene.

### Modell 1

I denne modellen gjøres det bare endringer som følger av fusjonen. De mer omfattende organisatoriske endringene gjøres fra 2017 og framover. I praksis betyr dette at dagens funksjons- og oppgavefordeling samt delegasjoner i hovedsak videreføres. Målrettede tiltak vil bli gjennomført over tid. Dette kan gjøres gjennom å endre strukturen, gjennom sterkere prosessstyring, standardisering, digitalisering og gjennom forbedrede arbeidsmåter. Siden modell 1 ikke utnytter potensialet i en strukturell omstilling umiddelbart, blir behovet for standardisering og eventuelt digitalisering av prosesser og intern informasjon desto sterkere.

Selv om modellen representerer kontinuitet, har den likevel betydelige konsekvenser i og med at fire tidligere institusjoner skal ha samme formelle regelverk og praktisering av dette, samme basis IT-systemer, og samme grunnleggende kvalitetsstandarder. Integrasjon av administrasjonene ved tidligere HiG og HiÅ vil, bl.a. på grunn av geografisk avstand, bety betydelige fusjonstilpasninger. Utfordringene løses ved at disse inntil videre beholder sine administrative enheter.

## Modell 2

Modellen er en samlet gjennomgang av måten vi administrativt arbeider på slik at det blir en reell fusjon for alle. Den åpner i større grad muligheter for fornyelse ved en annen plassering av myndighet, funksjoner og oppgaver enn i dag.

Ved å løsne eksisterende strukturer åpnes det opp for å organisere arbeidsprosesser på nye måter.

Endringene trekker i retning av en mer prosessbasert organisering. Sentralnivået gis et større ansvar for å forenkle, standardisere og digitalisere arbeidsprosesser, og oppgavefordelingen mellom nivåer på ulike funksjonsområder kan standardiseres mer. Sentralnivået har også ansvar for å implementere organisatoriske endringer i hele NTNU. Den vil i forhold til modell 1 bygge på beste praksis heller enn å adoptere tidligere NTNUs virksomhetsprosesser.

Kravet om fagnærhet vil være et sentral premiss for løsningene som velges. På den ene siden vil det bli lagt sterkere vekt på desentrale administrative tjenester nært brukerne, samtidig som en bør vurdere om administrative oppgaver kan løses på færre nivåer og om en ved å overføre oppgaver kan redusere omfanget av oppgaver som i dag utføres sentralt.

På den en annen side er det mulig å samle/sentralisere tjenesteproduksjonen på utvalgte områder. Dette er særlig aktuelt for transaksjonstunge, regelstyrte funksjoner og for funksjoner som krever spesialisert kompetanse, eksempelvis EU-rådgiving, juridiske tjenester og administrativ støtte til innovasjon. Organisatorisk kan dette gjøres gjennom fellesenheter, kompetanseteam og – sentere. NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund kan være en egen administrativ enhet eller instituttvise/seksjonsvise administrasjoner knyttet til respektive fakultet/institutt i Trondheim.

### Variant av modell 2 - Tjenesteavtaler

En rent linjebasert lokal organisering vil lett kunne føre til fragmentering og være til hinder for effektiv bruk av de administrative ressursene. Innføring av tjenesteavtaler kan redusere fragmenteringen og ivareta prinsippet om enhetlig ledelse. Tjenesteavtaler vil også bidra til å utvikle felles kvalitetsmål vedrørende brukeropplevelse og tjenestenivå for administrative tjenester.

Denne måten å organisere administrative tjenester på er særlig aktuell ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. I praksis betyr dette at disse campusene får et samlet oppdrag om å organisere og levere administrative tjenester til den lokale virksomheten. Ressursrammene fastsettes f.eks. ved budsjettfordelingen, mens den operative tjenesteproduksjonen skjer ved at instituttene ber om tjenester fra det lokale administrative apparatet.

Oppsummert kan modellene karakteriseres slik:

## Hovedtrekk med modellene

	Modell 1: Kontinuitet	Modell 2: Fornyelse
<b>Krav felles</b>	Kvalitet, effektivisering, modernisering, fagnærhet	
<i>Omfang og kompleksitet</i>	Stegvis	Omfattende og radikal
<i>Funksjons- og oppgavefordeling mellom nivåene</i>	Endringer som konsekvens av fusjonen i første omgang	Omplasseres basert på nye vurderinger
<i>Organisasjonsstruktur</i>	Endringer som konsekvens av fusjonen	Endres i lys av nye vurderinger
<i>Gjennomgående prosesser</i>	Prosesser forbedres trinnvis fra 2017 og framover	Omfattende og gjennomgående
<i>Endringsambisjon</i>	Stabilitet og gradvis endring Mindre risiko	Destabilisering og handlingsrom. Større risiko
<i>Effektiviseringspotensial</i>	Realiseres over tid	Realiseres raskere

5

## 4. Trender i forslagene fra enhetene

Utvalget har bedt om alternative forslag fra fakultetene, NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund og fra fellesadministrasjonen. I bestillingen ble enhetene bedt om utrede alternative forslag til framtidig organisering, herunder foreslå oppgaver som burde styrkes eller kunne bygges ned, prosesser som burde standardiseres og fortrinnsvis digitaliseres, samt arbeidsdelingen mellom 1 og 2. Under følger en [oppsummering av hovedtrekkene](#).

### 4.1 Fakultetene

Det ser ut til at fakultetene mener det er rom for sterkere integrasjon i NTNU, samtidig som det er behov for tydeligere arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2. Nivå 1 bør ha ansvar for å utvikle felles strategier og policyer, ha systemansvar, tilby spesialisttjenester, f.eks. juridiske tjenester samt koordinere disse. Flere fakulteter mener nivå 1 med fordel kan administrere fellestjenester/ serviceoppgaver. Innføring av felles verktøy, prosesser og standarder vedrørende transaksjonelle oppgaver kan bidra til økt effektivitet. Det kan likevel være uenighet om hvilke tjenester og transaksjonelle oppgaver dette gjelder.

Fakultetene har klare forventninger om at nivå 1 tar ansvar for å gjennomføre prosessanalyser og forenkler, standardiserer og etter hvert også digitaliserer gjennomgående prosesser. Det gjelder også prosesser der oppgavene utføres på nivå 2/3 eller ved NTNU Gjøvik/Ålesund og der standardisering tilfredsstiller mange av kravene utvalget har stilt til den framtidige administrative organiseringen. (jf. kap. 3). Tilsvarende er det ved enkelte fakulteter forventninger om at nivå 1 setter ut i livet tiltak for å samle

arbeidet av transaksjonelle oppgaver. Dette vil gjøre det mulig for administrasjonene ved nivå 2/3 å flytte oppmerksomheten fra forvaltnings- og driftsoppgaver til fagnær bruker- og lederstøtte.

En rekke administrative funksjoner vil kreve så stor virksomhetsforståelse og nærhet til kjernevirksomheten og linjeledelsen at funksjonsapparatet i størst mulig grad bør organiseres lokalt på nivå 2 og 3. Det dreier seg om støttefunksjoner med ansvar for strategisk og operativ støtte til fakultets- og instituttledelsen, fakultetsspesifikke spesialistoppgaver og styring av fakultetenes virksomhet. Det vil også være behov for kapasitet og kompetanse på nivå 2 med ansvar for oppgaver innenfor de fleste funksjonsområder.

Variasjon i størrelse og fagprofil fakultetene imellom tilsier tilstrekkelig autonomi i egen ressursutnyttelse overfor kjernevirksomheten. De sentrale rammene som settes for administrativ organisering, må derfor gi et nødvendig rom for fakultetene til å ivareta sin faglige egenart også i framtiden, men ikke slik at det etableres dupliserte administrative funksjoner.

## 4.2 NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

NTNU i Gjøvik og Ålesund ønsker i et all hovedsak tett samarbeid med funksjons- og prosesseiere i fellesadministrasjonen. Fellesadministrasjonen vil overta en rekke oppgaver som i dag utføres i de tidligere høgskoleadministrasjonen og som vil avlaste dem. Eksempler er sekretariatsfunksjoner for ulike utvalg på studieområdet, lønnsforhandlinger, refusjonskrav til NAV, personalhåndbok, inngåelse av rammeavtaler, prosess- og systemeierskap, IT-drift og økonomireglement og –styring. Det pekes på at noen oppgaver egner seg for digitalisering og derfor er uavhengig av lokalisering.

NTNU i Gjøvik og Ålesund har kompetanse til å ivareta fellesfunksjoner, noe som kan avlaste fellesadministrasjonen. Eksempler er studieområdet (opptak), internopplæring ved bruk av digitale medier, testmiljø for nye prosesser og systemløsninger og informasjonssikkerhet.

Fusjonen innebærer at en del stedlige administrative funksjoner og oppgaver må forsterkes for å ivareta kravene som stilles til økt kvalitet og effektivitet og til prinsippet om likebehandling av studenter og ansatte. I mange tilfeller må forberedende saksbehandling utføres lokalt. Det vil være behov for førstelinjetjenester, superbrukere, tjenester som utfører relasjonelle oppgaver og som er kontaktpunkt mot fellesadministrasjonen. Studiestedene må fortsatt ivareta oppgaver med tilhørende tjenester som forutsetter god innsikt i den lokale virksomheten og om det regionale arbeidsliv. Oppfølging av NTNUs strategiske satsinger vil ha konsekvenser for kapasitet og kompetanse i den stedlige administrasjonen.

Både NTNU i Gjøvik og Ålesund peker på at viserektorstillingen har en sentral rolle i å ivareta en samlet campus. Viserektoren skal være kontaktpunkt, representere og posisjonere NTNU overfor arbeids- og næringsliv og samfunnsaktører i regionen, koordinere den faglige virksomheten og utvikle tverrfaglig samarbeid. Viserektor bør ha en egen stab og budsjett for å ivareta de sine oppgaver, og må kunne benytte øvrige stedlige administrative ressurser i tillegg.

### 4.3 Fellesadministrasjonen

Det er lagt fram flere forslag om hvilke gjennomgående administrative prosesser som er mest aktuelle for standardisering og effektivisering. Det gjelder først og fremst utdannings-, personal-, økonomi-, eiendoms- og IKT-området. Innen utdanning pekes det på eksamens-/vurderingsprosessen. Det siste må ses i sammenheng med digitalisering av undervisningsplanlegging og oppfølging av undervisning fra lærer og student. Innen personalområdet er de kanskje mest aktuelle områdene rekruttering, konflikthåndtering, og prosesser vedrørende innreise/utreise for vitenskapelige ansatte. Lønnsfunksjonen, både fast og variabel lønn, peker seg ut som prosesser med et stort effektiviseringspotensial. På økonomifeltet kommer i tillegg tema som refusjon reiseutlegg, bestilling, og lederstøtte innen økonomistyringen. Det er også pekt på prosesser innen arealdisponering og inventarkjøp.

Innen IKT-området er det foreslått en rekke tiltak med sikte på endret ansvars- og oppgavefordeling mellom nivåene. Det forutsettes at en sentral IT-avdeling får et ansvar for en rekke gjennomgående prosesser. Disse forslagene anses for å være nødvendige for å utvikle kvaliteten i IT-tjenestene og generelt effektivisere den administrative virksomheten.

Flere funksjoner er drøftet med tanke om de kan plasseres på nivå 2/3 eller bør beholdes på nivå 1. Innen utdanningsområdet er det først og fremst pekt på hvilke områder som bør være på sentralt nivå, begrunnet både ut fra kvalitets- og effektivitetshensyn. Blant disse er EVU-administrasjon, karrieretjenester, utreisende studenter, eksamensavvikling og Felles Studentsystem (FS). Innen forsknings- og innovasjonsområdet er det ingen forslag om endring av ansvar mellom nivåene. Det blir imidlertid pekt på at behovene for økt kvalitet i støttefunksjoner, særlig innen de EU-relaterte oppgavene, tilsier et sterkere sentralt ansvar for å utnytte bedre universitetets samlede kompetanse.

På personalområdet foreslås en økt grad av sentralisering av transaksjonelle tjenester. Eksempler er ferieadministrasjon, reiseoppgjør, oppgjør forskningstermin og arbeidskontrakter. Tilsvarende forslag ser vi innen kommunikasjon. Det fremmes ingen forslag om å desentralisere oppgaver fra sentralt til desentralt nivå.

## 5. Forutsetninger for utvalgets forslag

Utvalget har lagt en del premisser til grunn for sine forslag:

- Utvalgets vurderinger bygger på kravene om kvalitet, fagnærhet, modernisering og effektivitet
- I tråd med rektors føring har utvalget tatt utgangspunkt i modell 2 for administrativ organisering slik den er beskrevet notat til styresak 4/16 og rapport 2
- Styret vedtok i styresak 5/16 organiseringen av NTNUs ledelse. Sammensetningen av NTNUs sentrale ledelse angir funksjonsdelingen på overordnet nivå

- Hovedprinsippet for den framtidige organiseringen av NTNU er linjeorganisering og enhetlig ledelse
- Det er lagt vekt på å foreslå alternativer som gjør at saker behandles på færrest mulig nivå, og asymmetriske løsninger der dette kan være hensiktsmessig
- Utvalget har i henhold til justert mandat særlig konsentrert seg om avdelingsinndelingen i Fellesadministrasjonen, om ansvarsdeling mellom nivå 1 og nivå 2/3, og om fellestiltak og gjennomgående administrative prosesser
- Utvalget har lagt vekt på å finne alternative løsninger som er konsistente

### 5.1 Ledelse og organisasjonsformer

NTNU er i en omstillingsfase og har til disposisjon flere virkemidler for å endre og fornye organisasjonen. Gjennomgående prosesser kan standardiseres, digitaliseres og forenkles eller institusjonen kan innføre nye. NTNU kan flytte oppgaver mellom nivåene (vertikalt) og internt i fellesadministrasjonen (horisontalt), og den kan supplere linjeorganisasjonen og linjeledelse med andre organisasjonsformer og lederroller. En velfungerende og smidig organisasjon forutsetter at disse virkemidlene trekker i samme retning. Utvalget vil nedenfor beskrive noen organisatoriske løsninger med tilhørende lederroller, som uten å utfordre linjeprinsippet for mye, kan bidra til å løse tverradministrative oppgaver og prosesser.

### 5.2 Linjeledelse og organisering

Linjeledelse med ansvar for permanente administrative enheter er fastsatt som prinsipp ved NTNU.

I tråd med prinsippet om linjeorganisering og enhetlig ledelse vil de fleste ledere ved NTNU være linjeledere. Beslutningsmyndighet og rapporteringslinjer er entydige og sammenfallende. Her er det samsvar mellom personalansvar og myndighet til å fordele og prioritere oppgaver og sette kvalitetskrav. De har ansvar for økonomistyring og oppfølging av målene som er satt for virksomheten.

Linjeorganisasjonens styrke er tydelige styrings- og rapporteringslinjer og entydig arbeidsgiveransvar. Svakheten er at den ikke håndterer administrative oppgaver som krever kompetanse og innsats fra flere enheter både vertikalt og horisontalt. Populært sagt resulterer den gjerne i «silotenkning» der samordnings- og koordineringsbehov blir mangelfullt ivaretatt.

NTNU har allerede supplert linjeorganisasjonen med andre organisatoriske virkemidler som krever andre lederroller. Fusjonen med høyskolene i Gjøvik og Ålesund aktualiserte behovet for å innføre ytterligere en rolle: «stedlig leder» (viserektor).

### 5.3 Prosesser og prosesseiere

Utvalget har særlig vært opptatt av gjennomgående prosesser.



Gjennomgående prosesser er gjentakende, går over flere nivåer og har en definert start og slutt. De inneholder flere roller som utfører ulike oppgaver. Standardisering av prosesser er viktig for å skape effektiv flyt. Gjennom å visualisere flyten legges det til rette for å drive kontinuerlig forbedring. Det forutsettes at hvert ledd/aktivitet i prosessen skal gi merverdi.

Mange prosesser slutføres på nivå 2, for eksempel tilsetninger og behandling av begrunnelse og klager på eksamen. Det kan like fullt være fornuftig å ha en prosess-tilnærming der den standardiseres for hele NTNU og at dette ansvaret ligger på nivå 1. Dette kan begrunnes i at en unngår at det lages ulike prosesser og verktøy på nivå 2 med suboptimalisering for institusjonen som resultat. Det er videre enklere å digitalisere standardiserte prosesser. Et ytterligere argument er at fagmiljøene ved NTNU i Gjøvik og NTTNU i Ålesund vil bli tilknyttet flere fakulteter. Felles og standardiserte løsninger vil lette samhandlingen mellom nivå 1,2 og 3.

For prosesser som i sin helhet opererer innenfor samme organisatoriske enhet er linjeleder også prosesseier. Styret har vedtatt at dagens institusjonsledelse skal beholdes, noe som i praksis betyr at ansvaret for funksjonene er fastsatt.

Utvalget vil anbefale at institusjonen innfører en tydelig rolle som prosesseier for vesentlige gjennomgående administrative prosesser og at et av medlemmene i toppledelsen gis rollen. Den vil i de fleste sammenhengene ha ansvar for flere prosesser. Plassering i toppledelsen vil både gi den nødvendige autoritet og muligheten for å se prosesser i sammenheng. Prosesseieren har ansvar for å utvikle, beskrive og overvåke prosessen, for å ta initiativ til større eller mindre endringer i prosessen når dette er nødvendig og ansvar for å organisere brukerstøtten og initiere utvikling av IKT-støtte og andre støttesystemer. Dette må skje i henhold til den prosess-standard NTNU velger å bruke.

#### 5.4 Matriser og matriseleder

NTNU har brukt ulike former for matriser som organisatorisk virkemiddel i lang tid. Slike finnes innenfor de fleste funksjonsområdene, dels innenfor delfunksjoner. Matrisene er brukt til drøfting, erfaringsutveksling, koordinering og samordning, gjerne med sikte på å utvikle bedre løsninger. De har imidlertid ikke noen beslutningsmyndighet eller ressurser. Eventuelle forslag må vedtas av linjeledelsen.

Det typiske er at de består av personer som arbeider med samme funksjonsområde sentralt og ved fakultetene og som ledes av en leder i fellesadministrasjonen. Matrisene har oppstått ut fra et behov, men har hatt en noe uklar status, noe som har gitt matriselederne svak legitimitet og uklar myndighet. Utvalget mener en bør vurdere å formalisere noen av matrisene i større grad og gi dem og matriselederne et klarere mandat.

På noen områder kan «forsterkede matriser» være et godt virkemiddel som arbeidsform. Dette vil være et selektivt tiltak som er sterkere formalisert enn andre matriser. Formålet er å bistå vitenskapelig ansatte med administrativ kapasitet der bred og høy kompetanse er nødvendig. Slike matriser er forankret hos en funksjonseier i toppledelsen. Den er for øvrig sammensatt av administrativ personale fra enheter både horisontalt og vertikalt. Formaliseringen ligger i at personer ved fakultetene og instituttene deltar i matrisen med en



bestemt andel av sin arbeidstid. Dette kan reguleres gjennom avtaler eller stillingsinstruksjoner.

En leder av forsterkede matriser opptrer med funksjonseierens myndighet og disponerer personalressursene innenfor avtaler eller stillingsinstruksjoner som er inngått med fakultet og avdelinger. Matriseleder kan også være prosesseier der funksjonsområdet ligger til rette for standardiserte prosesser. Virkemidlet egner seg f.eks. godt for EU-prosjekter både i søknads- og gjennomføringsfasen og i budsjettering og rapportering.

## 5.5 Prosjekter og prosjektledelse

Prosjekter er tidsavgrensede, har en klart definert oppgave og tilsvarende delmål, effekt- og resultatmål. De utarbeider forslag til løsninger, men har vanligvis ikke myndighet til å implementere dem. Dette ansvaret ligger til linjeledelsen. Prosjektet er sammensatt av personer med tilstrekkelig kapasitet og kompetanse. Innsatsen avtales med prosjekteier og linjeledere. Prosjektleder har i hovedsak den samme rollen som leder av forsterkede matriser. Ledelsen har et særlig ansvar for å sikre at overgangen fra prosjekt til drift blir problemfri.

## 5.6 Grupper og gruppeledere

Et trekk ved funksjoner og delfunksjoner er at de ledes av linjeledere, noe som impliserer at de representerer definerte organisatoriske enheter. Funksjoner og delfunksjoner vil bestå av prosesser og oppgaver. For å unngå mange ledernivåer – noe som er kostnadsdrivende og byråkratiserende – vil utvalget peke på muligheten for å peke ut en ansatt til gruppeleder. Denne har ikke personalansvar, men koordinerer og fordeler oppgaver innad i utvalget etter delegasjon fra linjelederen. Gruppeinndelingen trenger ikke være en permanent organisatorisk enhet og kan endres basert på erfaringer eller endrede behov. Eksempler på grupper og gruppeledere finner vi i dag bl.a. ved Kommunikasjonsavdelingen og Personalavdelingen.

## 5.7 Stedlig ledelse

Utvalget pekte i sitt notat fra oktober i 2015 på at organiseringen av den administrative virksomheten må ta hensyn til den geografiske avstanden institusjonene imellom, institusjonenes styrker og deres behov for tilstrekkelig autonomi for å ivareta sitt spesielle oppdrag overfor sine regioner. I sine forslag til framtidig organisering understreker både NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund at de må framstå som «levende campuser» både av hensyn til studenter og næringslivet i regionen.

Utvalget mener det vanligvis bør være samsvar mellom personalansvar og arbeidsledelse og har pekt på ulempene med «fjernledelse». Dette reiser spørsmål om stedlige administrative ledere. Denne rollen vil ha ansvar for å koordinere det administrative arbeidet og være

1.linjekontakten for administrativt ansatte ved de to studiestedene. Utvalget anbefaler at denne rollen bør utredes nærmere.

## 5.8 Tjenestesenter

Både fellesadministrasjonen, fakultetene og NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund har foreslått å samle transaksjonelle oppgaver som fellestjenester som kan betjene hele NTNUs organisasjon. Dette kan også gjelde tjenester som krever spesialkompetanse. Dette vil kunne avlaste fakultet/institutt og andre enheter, slik at de ikke trenger å bygge opp samme kompetanse i egen regi.

Et viktig valg ved opprettelse av eventuelle tjenestesentere, er om det skal være ett for hvert funksjonsområde eller om det skal etableres felles tjenestesenter på tvers av mange funksjonsområder. Alternativene har både styrker og svakheter. Ett senter for hvert funksjonsområde vil trolig gjøre det enklere og raskere for ansatte å få informasjon, men vil ha smalere arbeidsområde og kompetanse. Det løser dermed i mindre grad også den vertikale «siloorganiseringen» med sine samordnings- og koordineringsutfordringer. Ett samlet senter vil i større grad kunne møte mange og sammensatte informasjonsbehov hos de ansatte og/eller studentene. Ett, felles tjenestesenter for hele NTNU vil lett bli så stort at det krever seksjonering, noe som kan gjøre det vanskelig å finne fram. Som en mellomløsning kan det tenkes en geografisk inndeling, med felles tjenestesentere for de enkelte campus (Gløshaugen, Dragvoll, Kalvskinnet, Gjøvik, Ålesund mv.)

Utvalget mener dette er et organisatorisk virkemiddel som må utredes videre.

## 5.9 Krav til ledelse i omstilling

Uansett valg av alternativer for den administrative organiseringen, vil en avgjørende suksessfaktor være tydelig og god ledelse. En omorganisering av hele den administrative virksomheten stiller store krav til lederes tilstedeværelse, gjennomføringsevne, endringskompetanse, og ikke minst evne til å motivere og ivareta de ansatte gjennom hele prosessen.

## 6. Gjennomgående administrative prosesser

Utvalget har i sine to tidligere rapporter lagt stor vekt på de potensielle gevinstene som ligger i å forenkle, standardisere og digitalisere NTNUs arbeidsprosesser. Dette er et avgjørende element både i modell 1 og modell 2 som ble presentert i utvalgets rapport 2.

Prosessorganisering er særlig egnet som et virkemiddel for oppgaver som gjennomføres hyppig og som kan rutinebeskrives, standardiseres og (del-)digitaliseres, dvs. det som kan omtales som transaksjonelle tjenester. For gjennomgående prosesser, se kap 5.3.

*Transaksjonelle tjenester* er tjenester som gjentas ofte og har stort volum. Det kan f.eks. gjelde håndtering av søknader om opptak, bilag, reiseregninger, lønnskjøringer og innlegging av opplysninger i ulike systemer

Forslagene fra enhetene viser en sterk oppslutning om å legge denne tilnærmingen til grunn for organisasjonsendringen.

Enhetene har pekt på en rekke gjennomgående prosesser innenfor flere funksjonsområder som kan standardiseres.

<b>Funksjonsområde</b>	<b>Nivå 1</b>
<b>Strategisk lederstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PBO-prosessen</li> </ul>
<b>Undervisnings- og utdanningsstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikling av studieplaner – emner og program</li> <li>• Eksamen – vurdering – begrunnelse – klage</li> <li>• Studiekvalitet: Arbeidet med melding og tiltak</li> <li>• Opptak</li> <li>• Timeplanlegging</li> </ul>
<b>Forsknings- og innovasjonsstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOA-prosesser/økonomistøtte</li> <li>• Prosjektgjennomføring</li> <li>• Gjennomføring av forskerutdanningsløpet</li> </ul>
<b>HR-funksjoner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutterings- og tilsettingsprosessen</li> <li>• Mottaksprosessen av nytilsatte, særlig utenlandske</li> <li>• Forskningsstermin – Utreisende forskere</li> </ul>
<b>Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenthåndtering</li> <li>• Dokumentfangst</li> <li>• Saksbehandlerstøtte</li> <li>• Arkiv</li> </ul>
<b>Økonomitjenester</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generell forenkling: Standardisering og digitalisering</li> <li>• Bestilling til betaling</li> <li>• PBO-prosessen</li> </ul>
<b>Lønnsfunksjonen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel lønn</li> <li>• Reiseregninger</li> <li>• Ferieplanlegging</li> </ul>

Utvalget har prioritert mellom disse prosessene ut fra følgende sett av kriterier:

- Prosessen støtter kjernevirksomheten og de viktigste brukerne
- Den må så langt som mulig tilfredsstille kravene utvalget mener bør bli stilt til en god administrasjon: Effektivitet – Kvalitet – Fagnærhet – Modernisering, jf. kap. 3.1
- Prosessen må være gjennomgående, dvs. gå over flere nivåer i organisasjonen
- Den egner seg for standardisering og digitalisering
- Den gjelder mange personer
- Den har et betydelig gevinstpotensial

Basert på disse kriteriene vil utvalget foreslå at en i første omgang konsentrerer seg om å gjennomgå disse prosessene:

*Eksamen inkl. vurdering, begrunnelse og klage:* Prosesser rundt eksamens- og sensurarbeid er i lang tid trukket fram som moden for standardisering og digitalisering. Disse gjelder alle studenter og store deler av den faglige staben. NTNU er i ferd med å digitalisere hele eksamensprosessen. Det er et stort løft, og bare å legge til rette for at nivå 2/3 kan registrere sensur digitalt og at det innføres en standardisert digital prosess vedrørende begrunnelse og klage, vil oppleves som et tydelig og merkbart framskritt.

*Studieplanlegging:* Det er behov for ytterligere å standardisere prosessen fram til vedtak og iverksettelse av nye emner og studieprogram. Dette er en omfattende og langvarig prosess som berører mange instanser på flere nivå. Den går helt fra faglærers emnebeskrivelser via programråd, instituttleder og fakultet og for studieområders del fram til felles-administrasjonen og styret. I dag er prosessen i stor grad manuell og analog.

*Studiekvalitet:* NOKUT har godkjent NTNUs kvalitetssystem. Et sentralt ledd i systemet er rapportering fra faglærer, referansegrupper (studenter), programråd og instituttledere. Rapportene er i siste omgang grunnlaget for rektors rapport til styret. Lokalt bygger emne- og programansvarlige på rapportene i sitt forbedringsarbeid. Selv om denne prosessen allerede er godt beskrevet, vil en ytterligere digitalisering gi effektiviseringsgevinst.

*Prosjektgjennomføring:* NTNU har ambisjon om å øke sin andel av forskningsmidler som lyses ut. EU-programmene er et prioritert område og der det stilles store krav både for å få innvilget søknader og til rapportering. Prosessen involverer flere roller. De administrative sidene ved et forskningsprosjekt - fra informasjonsinnhenting, søknadsskriving, rapportering til publisering – er generiske, og utvalget mener det egner seg godt for å utarbeide en standardisert og digitalisert prosess.

*Rekruttering og mottak av ansatte:* Utvalget mener rekrutteringsprosessen bør prioriteres. Nivå 1 bør ha ansvar for å standardisere og digitalisere prosessen fra arbeidet med bemanningsplan og utlysning og fram til mottak slik at den tilsatte raskt kommer i verdiskapende arbeid. En digitalisert prosess inneholder maler og verktøy. Prosessen er generisk og med noen tilleggsoppgaver vil den også gjelde rekruttering og mottak av utenlandske søkere.

*Prosesser vedr. variabel lønn og reiseregninger:* Disse prosessene berører mange. Det er behov for et bedre brukergrensesnitt og enklere prosesser som reduserer antallet kontrollpunkter og avvik som forsinker prosessen. Dette er en relativt enkel og vertikal arbeidsprosess, men en forbedring av denne vil gjøre brukeren mer tilfredse enn i dag

*Plan-, Budsjett- og Oppfølgings-prosessen (PBO)* er en tverrgående prosess som favner alle virksomhetsområder og alle nivåer. Hovedleveransene fra prosessen er årsplaner med budsjetter og tertialvise virksomhetsrapporter på gjennomføring av aktivitet og økonomi. Dagens prosess oppleves statisk og ressurskrevende med mye manuelt arbeid og mange feilkilder. Koblingen mellom aktivitet og økonomi er for svak.

*Bestilling til betaling:* Denne prosessen er allerede langt på vei digitalisert sett fra ståstedet til ansatte som har ansvar for anskaffelse og regnskap. Brukerne har imidlertid vært kritiske

bl.a. fordi dagens system i for liten grad differensier mellom små, store og svært store anskaffelser. Brukergrensesnittet vurderes også som tungvint og komplisert.

### Vurdering

De fleste av de prioriterte prosessene kan betegnes som transaksjonelle. Alle prosessene oppfyller kravet om modernisering og effektivitet. En forbedring av dem bør også resultere i økt kvalitet og mer likebehandling. Prosessene kan ved standardisering bli mindre fleksible, og det kan bli vanskeligere å håndtere saker som krever tilpasninger og kontakt mellom bruker og tjenesteyter. I den forstand kan tjenestene bli mindre fagnære.

NTNU har i flere sammenhenger arbeidet med å standardisere og digitalisere transaksjonelle prosesser. For å lykkes må en avklare hvem som har ansvaret for prosessen, gi tydelige mandater og stille forventninger til prosesseier. Til dette trengs det lederkraft, oppfølging og sterk involvering av brukerne.

## 7. Funksjoner og arbeidsdeling mellom nivå 1 og 2/3

«Funksjon» er en kombinasjon av oppgaver og myndighet. Utvalget definerer «funksjon som et sett av oppgaver som kan knyttes til /løses på ett nivå på vegne av hele eller deler av organisasjonen, eller som løses koordinert mellom flere nivå. Funksjoner har relevans for arbeidsdelingen mellom nivå 1 og 2/3, og for gjennomgående prosesser, og de danner grunnlaget for organisasjonsstrukturen, se kap. 8.

De administrative funksjonene er til dels generiske og gjelder for enhver stor organisasjon. Ved NTNU vil det i tillegg finnes spesifikke administrative funksjoner som avspeiler kjernevirksomheten ved universitetet. Utvalget har holdt seg på et overordnet nivå, og har delt den administrative virksomheten opp i følgende funksjonsområder: Strategisk lederstøtte, Utdannings- og undervisningsstøtte, Forskningsstøtte, Støtte til innovasjon og nyskaping, HR, Kommunikasjon, Informasjonsteknologi, Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning, Utvikling og tilrettelegging av eiendoms- og bygningsmasse og infrastruktur, Campusservice – driftstjenester og Økonomi.

En tydelig plassering av funksjoner og oppgaver i organisasjonsstrukturen, både mellom nivåene (vertikalt) og innad i fellesadministrasjonen (horisontalt), er en forutsetning for en velfungerende administrasjon. Dette kapitlet ser på den vertikale aksene, mens kap. 8 vurderer den horisontale, dvs. internt i fellesadministrasjonen.

Utvalget forutsetter at funksjonseierskapet på overordnet nivå er fastsatt gjennom styrevedtak 5/16. Det betyr at de tre prorektorene og de to direktørene til sammen har ansvar for de 10 funksjonsområdene.

Utvalget konstaterer at forslagene som er utarbeidet ved enhetene, tyder på at dagens fordeling i hovedsak vurderes å være fornuftig. Samtidig er det både vilje og interesse for å gjøre justeringer enten ved å flytte delfunksjoner til et annet nivå eller forsterke delfunksjonen. I tabellen nedenfor har utvalget oppsummert forslagene av delfunksjoner som en bør vurdere å flytte nivåplassering av.

<b>Funksjon</b>	
<b>Strategisk lederstøtte</b>	Strategisk lederstøtte må finnes på tre nivå i organisasjonen
<b>Undervisnings- og utdanningsstøtte</b>	Digitale eksamener <ul style="list-style-type: none"> <li>• All studieveiledning</li> <li>• Vitnemål</li> </ul> Innenfor området internasjonalisering <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilrettelegging for utreisende studenter</li> <li>• Studieveiledning</li> </ul>
<b>Forsknings- og innovasjonsstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar for EU-program/prosjekter</li> <li>• Koordinering av forskningssatsinger</li> <li>• Operative oppgaver i forbindelse med forskningsprosjekt</li> </ul>
<b>HR-funksjoner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesialistkompetanse som juridisk rådgivning</li> <li>• Personalutvikling</li> <li>• Lederutvikling</li> <li>• Konflikthåndtering</li> <li>• Rådgivning og saksbehandling vedrørende ut- og innreise av tilsatte</li> <li>• Sykefraværsoppfølgingen</li> <li>• Oppgaver i forbindelse med tilsetting og mottak av nytilsatte</li> </ul>
<b>Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plassering av ansvaret for dokumenthåndtering</li> </ul>
<b>Kommunikasjonstjenester</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk og operativ kommunikasjonsstøtte</li> <li>• Forskningsformidling</li> </ul>
<b>IKT:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis-IT</li> <li>• Faglige spesialbehov knyttet forskning- og læring</li> </ul>
<b>Økonomitjenester</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controllerfunksjonen</li> <li>• Variabel lønn og reiseregninger</li> <li>• Virksomhetsstyring, analyse og langtidsplanlegging</li> </ul>

Dette er en så omfattende liste at utvalget mener det er behov for en prioritering i forhold til oppsummeringen ovenfor.

Utvalget skisserer to alternativer på seks funksjonsområder. For de øvrige foreslås det ikke noen endring. Det ene alternativet er en forsiktig justering av dagens oppgaveplassering, det andre er mer radikalt og innebærer en større omorganisering. Forslagene til omplussing baserer seg i stor grad på et skille mellom transaksjonelle og relasjonelle tjenester.

Transaksjonelle tjenester trekker i retning av at tjenestene utføres av nivå 1 eller i felles tjenestesenter. Dette forsterkes av fusjonen med høgskolene i Gjøvik og Ålesund. Fagmiljøene i Gjøvik og Ålesund vil bli tilknyttet flere fakultet. De bør derfor møte en organisasjon som har felles og standardiserte prosesser.

*Relasjonelle tjenester* krever tett kontakt mellom enkeltpersoner/grupper som har behov administrativ bistand og som forutsetter god innsikt i virksomheten ved enheten. Eksempler er utvikling av digitale undervisningsopplegg, studieveiledning, konflikthåndtering, søknadsintervjuer og vurdering av søkere. Denne typen tjenester trekker i retning av at flere tjenester og oppgaver bør ligge i eller nær fagmiljøet.

I begge alternativene har nivå 1 ansvar for strategier, policyer og gjennomgående prosesser<sup>1</sup>.

## 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvikling av eksamener som ikke krever sentral planlegging og koordinering</li> <li>• Utskrift av vitnemål</li> <li>• Tilrettelegging for utreisende studenter</li> </ul>
HR	Nivå 1 og 2/3 som i dag	Flere oppgaver lagt til nivå 2/3 Eksempler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leder- og personalutvikling</li> <li>• Konflikthåndtering</li> </ul>
IT	IT-funksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	En 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskningsformidling</li> <li>• Lederstøtte</li> </ul>
Dokumentasjon (arkiv)	Dokumentfunksjon/enhet både på nivå 1 og 2/3	Samles i en enhet

### Noen vurderinger

Alt 1 er i stor grad en videreføring av dagens administrative organisering. Alt 2 representerer en større omlegging ved at det etableres én dokumentasjonsenhet og at basis-IT samles i én IT-avdeling. Det er grunn til å tro at samlingen vil gi en effektiviseringsgevinst.

Kompetansen vil bli høyere og antallet ansatte vil bli større, noe bør resultere i stabile tjenester av høy kvalitet. Samling av basis IT vil dessuten gjøre tjenestene tilgjengelig i større deler av døgnet. Campusene i Gjøvik og Ålesund vil få likeverdige tjenester uavhengig av fagmiljøenes fakultetstilknytning. På den annen side kan en slik organisering bli mer komplisert når en står ovenfor problemer som krever fleksibilitet og personlig kontakt.

<sup>1</sup> Når utvalget bruker uttrykket «som i dag i tabellen, gjelder dette først og fremst situasjonen ved tidligere NTNU.

Utvalget forutsetter at det følger ressurser med når en flytter oppgaver opp eller ned i organisasjonen. Enkelte forslag i Alt 2 i tabellen over anses som et utviklingsprosjekt.

Når en ser på forslagene om å forenkle, standardisere og digitalisere gjennomgående prosesser i sammenheng med forslagene om endret plassering av administrative funksjoner og oppgaver, mener utvalget det vil bety en betydelig omstilling og forbedring av de administrative tjenestene ved det nye NTNU.

## 8. Organisering av fellesadministrasjonen

### 8.1 Funksjonsinndeling

Utvalgets forslag til organisasjonsplan for nivå 1 er basert på en inndeling i administrative hovedfunksjoner og delfunksjoner. Hovedfunksjonene er allerede ansvarsplassert gjennom styrevedtak i sak 5/16 om sentral ledelse ved NTNU. Inndelingen i delfunksjoner er ikke dekkende for alle oppgaver, men er ment som en grovmasket beskrivelse av hva en hovedfunksjon inneholder.

#### Strategisk lederstøtte

- *Strategiplaner*
- *Analysetjenester*
- *Koordinering - prosessledelse*
- *Ekstern kontakt*
- *Kvalitetssikring*

#### Undervisnings- og utdanningsstøtte

- *Studenttjenester*
- *Opptak*
- *Eksamen*
- *Timeplanlegging*
- *Studentrekruttering*
- *Kvalitetssystem utdanning*
- *Studieportefølje*
- *Systemforvaltning*
- *Etter- og videreutdanning*
- *Læringsstøtte*

#### Forsknings/innovasjonsstøtte

- *Prosjektstøtte/koordinering*
- *EU-rådgiving*
- *Forskerutdanning*
- *Vitenskapelig utstyr*

#### HR-funksjoner

- *Personalfunksjon*
- *Organisasjonsutvikling*



- *HMS-oppgaver*
- *Sikkerhet og beredskap*
- *Likestilling*
- *Arbeidsmiljøutvikling*

#### **Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning**

- *Arkivtjeneste/saksbehandlerfunksjon*
- *Systemforvaltning*

#### **Kommunikasjonstjenester**

- *Profilering*
- *Markedsføring*
- *Samfunnskontakt*
- *Alumni*
- *Formidling*
- *Forskningsformidling*
- *Internkommunikasjon*

#### **IT:**

- *Drift og brukerstøtte basis IT*
- *Samlet forvaltning og drift av IT-tjenester og fagsystemer*
- *Samlet styring og utvikling av IT-systemene/IT-arkitektur*
- *IT-sikkerhet*

#### **Eiendom**

- *Eierfunksjoner/vedlikehold*
- *Utleie/innleie areal*

#### **Driftstjenester**

- *Drift og service*
- *Utførelse av vedlikehold*

#### **Økonomitjenester**

- *Regnskap*
- *Lønn*
- *Innkjøp/bestilling*
- *Økonomistyring/controllerfunksjon*
- *Systemforvaltning*

For hver av disse funksjonene er det viktig at det fastsettes tydelige og konsistente organisatoriske rammer for hvilket ansvar, oppgaver, myndighet og budsjett som skal ligge grunn for organisering av virksomheten både på nivå 1, ved fakultetene og NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

Utvalget legger her fram forslag til organisering av administrasjonen på nivå 1 basert på funksjonsbeskrivelsene over. Utvalget presenterer alternative løsninger.

I et eget kapittel presenterer utvalget alternative forslag til den administrative organiseringen ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Alternativene berører i mindre grad Fellesadministrasjonen, og utvalget kan ikke se at alternativene vil ha konsekvenser for selve avdelingsinndelingen på nivå 1. Av den grunn kan den administrative organiseringen i Gjøvik og Ålesund vurderes til dels uavhengig av dette. Utvalget anbefaler at en innfører samme organisering i de to byene.

Organisasjonsmodeller beskrives som avdelinger og med forslag til hvor delfunksjoner/ oppgaver bør ligge. Det er også tatt inn et kapittel om organisering av strategisk lederstøtte. Nærmere beskrivelser av de foreslåtte modellene er i stor grad gitt i [delutredninger](#) for hvert funksjonsområde.

## 8.1 Strategisk lederstøtte

### *Dagens modell*

Strategisk lederstøtte utøves i dag både i avdelinger og i stab. Det er etablert matriser på tvers av ulike deler av staben og ulike avdelinger som i noen grad gir strategisk lederstøtte. Ett eksempel er plan, budsjett og oppfølgingsprosessen (PBO).

Det er store variasjoner mellom virksomhetsområdene i hvordan de er organisert under hver enkelt prorektor/direktør. Innen utdanning, organisasjon og økonomi og eiendom er mange oppgaver definert som felles og ligger derfor på nivå 1 i organisasjonen. Dette er ikke tilfelle for nyskaping og forskning hvor fellesoppgavene på nivå 1 er langt færre. Utdanning, organisasjon, økonomi og eiendom er organisert i avdelinger med mange personer, det gjelder ikke for forskning og nyskaping.

Rektors stab er ikke en felles enhet under samlet ledelse, men er seksjonert under ledelse av hver enkelt prorektor/direktør. De ulike delene av rektors stab har ulike typer oppgaver og ulik begrunnelse og historikk. Per i dag har rektors stab en strategisk funksjon, men har også et betydelig innslag av operative oppgaver.

### *Alternative modeller*

I forslaget til organisering av den strategiske lederstøtten er det bygd på at disse funksjonene skal ivaretas:

*Analyse – strategiske planer – handlingsplaner – mål:* Den strategiske lederstøtten må utarbeide underlag for NTNUs strategiutvikling, beslutningsprosesser, mål og virkemiddelutforming. Denne lederstøtten må kunne agere på bestilling fra styret, rektorat og dekanmøte, men må også foreslå etter eget initiativ.

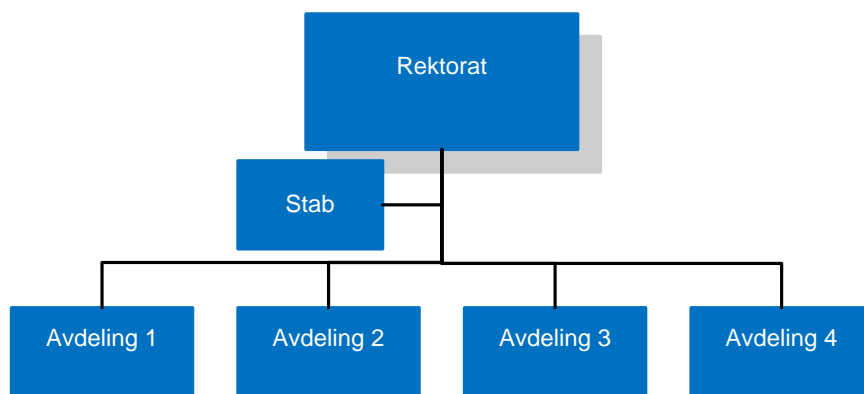
*Koordinering – prosessledelse:* Rektorene og direktørene har en viktig rolle i å koordinere og drive prosesser på tvers og ut i organisasjonen. Behovet for prosessledelse og koordinering er størst der det dreier seg om tverrfaglig og -fakultær virksomhet og om å legge til rette for samarbeidsprosesser mellom fakultetene. Mange slike prosesser kan kategoriseres som forvaltning eller drift, men det kan også være strategisk utvikling i slike tverrgående prosesser. Den strategiske lederstøtten har ofte en viktig rolle i å bistå i slike prosesser. De

tverrgående prosessene kan være interne, men også rettet mot samarbeid med eksterne samarbeidspartnere.

*Ekstern kontakt:* Det å representere NTNU utad utgjør en stor andel av rektorenes og direktørenes tid. Dette gjelder i kontakt med politiske myndigheter, samarbeidspartnere i arbeidslivet, samarbeidende utdannings- og forskningsinstitusjoner, virkemiddelaktører som Forskningsråd og EU-kommisjonen etc. Den strategiske lederstøtten har en viktig rolle i både bidra til strukturert planlegging av hvilke aktører det er viktig å møte, og i forberedelse av ledelsen i møter, reiser, konferanser deltakelse i utvalg etc.

*Kvalitetssikring:* I flere sammenhenger har rektor som en egen oppgave å sørge for nødvendige kvalitetssikringsprosesser, med styret og ekstern myndighet som rapporteringspunkt. Intern revisjon er et sentralt element; kvalitetssikring av utdanning i forhold til NOKUT et annet. Administrative oppgaver i denne forbindelse må delvis legges til rektors stab, der det er behov for uavhengighet fra administrativt ansvarlige avdelinger/fakulteter.

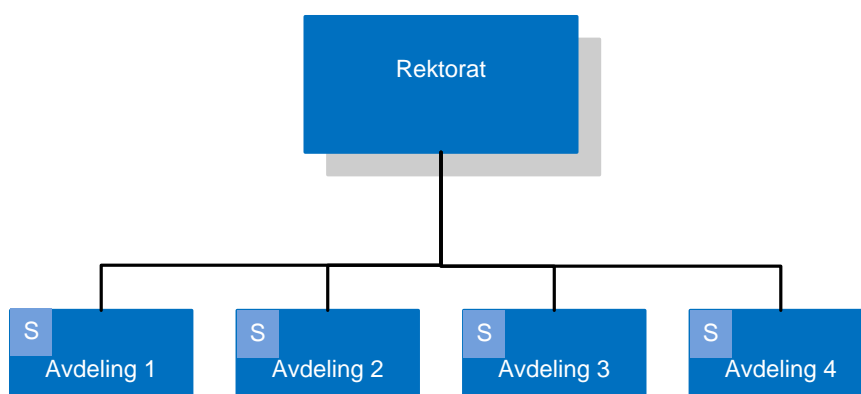
Figur 1: Foreslått alternativ modell 1.



Modell 1 med sentralisert, strategisk lederstøtte innebærer at en vesentlig del av oppgavene samles i en stab.

Det vil også være behov for noe strategisk lederstøtte i avdelingene, men disse vil i hovedsak være tilknyttet avdelingens funksjonsområde. Noe matriseorganisering må også benyttes.

Figur 2: Foreslått alternativ modell 2.



Modell 2 innebærer at den strategiske lederstøtten i sin helhet er organisert i avdelingene, og at alt tverrfaglig arbeid ivaretas gjennom formaliserte matriser av fast eller midlertidig karakter tilpasset oppgaven.

Modellene er «rendyrket», i den forstand at det kan tenkes gode hybridløsninger mellom de to alternativene. En kan tenke seg avdelingsovergripende prosesser som egner seg best i stab, slik som arbeidet med Kvalitetsmeldinga for utdanning. Studieporteføljeprosessen kan i stor grad løses innenfor en avdeling med både strategisk og operativ kompetanse. Det er mange andre eksempler på slike mulige hybride løsninger.

### Noen vurderinger

Begge de foreslåtte modellene har tydelige ambisjonene om at kvaliteten i utredningsarbeid og beslutningsstøtte for rektor er høy. De tilfredsstiller derfor kravet om kvalitet i de administrative tjenestene. Å skille ut en egen stabsenhet fra de enkelte avdelinger for å løse strategiske oppgaver (modell 1) gir en forsterkning av dette. I den andre modellen vil de prioriterte strategiske oppgavene i større grad konkurrere med mer løpende driftsoppgaver. Det gir antakelig lavere kvalitet i den strategiske lederstøtten, men vil være en mer ressurseffektiv løsning.

## 8.2 Utdanning

### Dagens modell

Området ledes av prorektor for utdanning, og består av tre enheter; Rektors stab utdanning, Studieavdelingen og Universitetsbiblioteket. Staben ledes av prorektor og har en indre uformell teamorganisering for de store prosessene. Universitetsbiblioteket ledes av bibliotekdirektør og er delt inn i seksjoner. Organisering av bibliotekfunksjonen ved NTNU er ikke drøftet særskilt og tas derfor ikke opp som tema her.

Studieavdelingen ledes av studiesjef, og er delt i 5 seksjoner som ledes av seksjonssjefer. I 2016 er Seksjon for studier og bibliotek fra tidligere HiST lagt inn i linjen til prorektor for utdanning. I det daglige er aktivitetene i stor grad samordnet.

Studiesjef er stedfortreder for prorektor og koordinerer noen av stabsoppgavene. Studiesjef har også ansvaret for Ekspert i Team og Universell, mens studiedirektør fra HiST har ansvar for Studier med støtte.

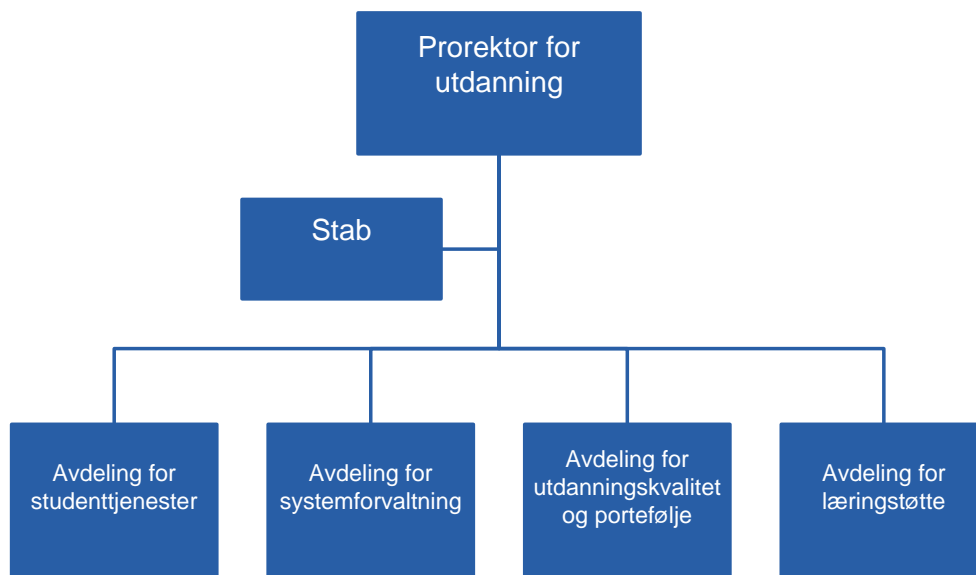
### Alternative modeller

I arbeidet med alternative modeller har det særlig vært rettet oppmerksomhet om følgende prinsipielle spørsmål:

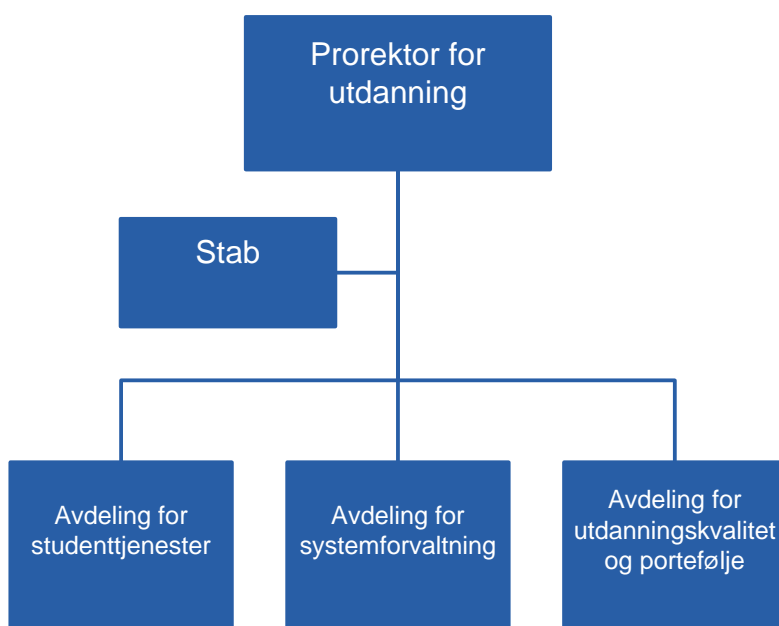
- Bør dagens studieavdeling deles opp i flere avdelinger?
- Bør en modell med studiesjef videreføres?
- I hvor stor grad er oppgavene tillagt stab av en slik art de kan/bør organiseres innenfor rammen av en avdeling?

Prinsippet som ligger til grunn for forslaget til modeller er i stor grad å gruppere aktiviteter ut i fra brukerperspektiv og behov. Avdelingsnavnene er kun arbeidstitler, men gjenspeiler samling av funksjoner knyttet til respektive brukere, som f.eks. tjenester knyttet til studentbehov, forvaltningsbehov, lederbehov og lærerbehov.

Figur 3: Foreslått alternativ modell 1. Modell med stab og Studieområdet i 4 avdelinger



Figur 4: Foreslått alternativ modell 2. Modell med stab og studieområdet i 3 avdelinger.



Det gis her en grov oversikt over hvilke delfunksjoner som skal utføres i avdelingene, jfr. også oversikt over funksjoner gjengitt tidligere i notatet.

*Avdeling for studenttjenester:* Spesialisert veiledning for enkeltstudenter, mottak av internasjonale studenter, mottak av studenter i 1. linje.

*Avdeling for systemforvaltning:* FS, timeplanlegging og romforvaltning, eksamensplanlegging, systemintegrasjoner, opptak av studenter

*Avdeling for utdanningskvalitet og portefølje:* Utvikling og forvaltning av kvalitetssystem, studieportefølje, studentrekruttering

*Avdeling for læringsstøtte:* Pedagogisk lærings- og undervisningsstøtte, Multimediesenter og AV, e-læringsystem, EVU.

Den foreslåtte Avdeling for læringsstøtte i modell 1 legges inn i en av de tre foreslåtte avdelingene i modell 2. Et område som må nevnes særskilt her er etter- og videreutdanning, som er organisert som en egen seksjon i Studieavdelingen i dag. Utvalget forutsetter at forslag om konkrete løsninger kommer fram i den kommende høringsrunden.

#### Noen vurderinger

Det vil være vanskelig å skille de to modellforslagene i forhold til krav som er stilt om kvalitet i administrative tjenester. Det kan være at opprettelse av en egen enhet for læringsstøtte best vil møte et behov for fagnære løsninger og støtte opp under en modernisering og fornyelse av undervisningsformene. Kravet om effektivitet vil derimot være mer krevende; jo flere avdelinger den nåværende studieavdeling deles opp i, jo mer kan ressursbruk til koordinering øke. Samtidig vil de foreslåtte modellene begge møte

framtidens mulige krav om modernisering, ved at det opprettes en egen avdeling med særskilt ansvar for systemutvikling, standardisering og digitalisering av tjenester som en stor del av sitt oppdrag.

### 8.3 Forskning og innovasjon

#### Dagens modell

Prorektor for forskning har i dag 6 seniorrådgivere i sin strategiske stab. En av de seks har en koordineringsfunksjon og avlaster prorektor administrativt, en annen er NTNUs internasjonale koordinator. Grovt sett kan man si at staben har to årsverk knyttet til internasjonalt relaterte oppgaver og fire årsverk knyttet til oppgaver av mer nasjonal karakter.

Ved NTNU i Ålesund og Gjøvik er det få ressurser avsatt til forskningsadministrative oppgaver, og ressursene er ikke organisert i egen enhet.

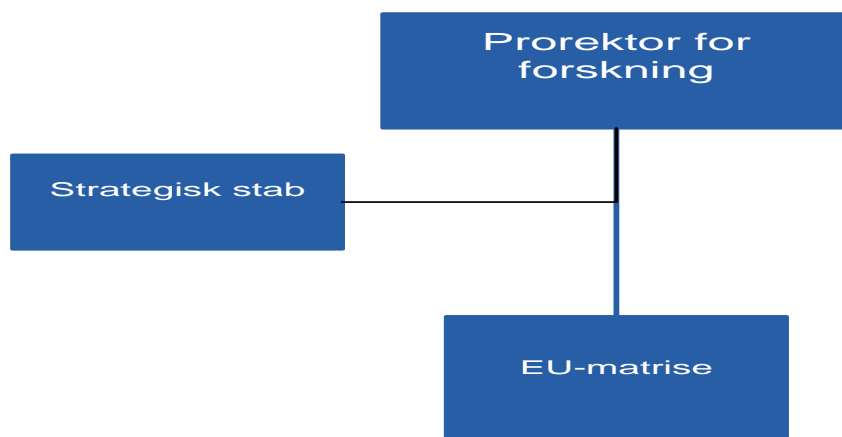
Prorektor forskning fra tidligere HiST har en stab på 4 personer som utøver den sentrale støttefunksjon innen forskning og innovasjon. Administrative støttefunksjoner på området er svært begrenset på nivå 2 og 3 ved tidligere HiST.

#### Alternative modeller

Det er ikke hensiktsmessig å ha oppgaver knyttet til felles strategi og lederstøtte på alle tre nivå i organisasjonen innen forsknings- og innovasjonsområdene. Eksempler på slike oppgaver er innspill til politikkutvikling på nasjonalt og internasjonalt nivå, igangsetting av strategiske prosesser og utvikling av beslutningsgrunnlag i forkant av strategiske veivalg. Slike ressurser må ligge på nivå 1 for at prorektor skal utøve sin jobb, men det må også være tilgjengelige ressurser på nivå 2 slik som i dag.

Det er to forslag til administrativ organisering innen funksjonsområdet forskning.

*Figur 5: Forskningsadministrasjon som i dag med sterk matrise på EU-forskning*



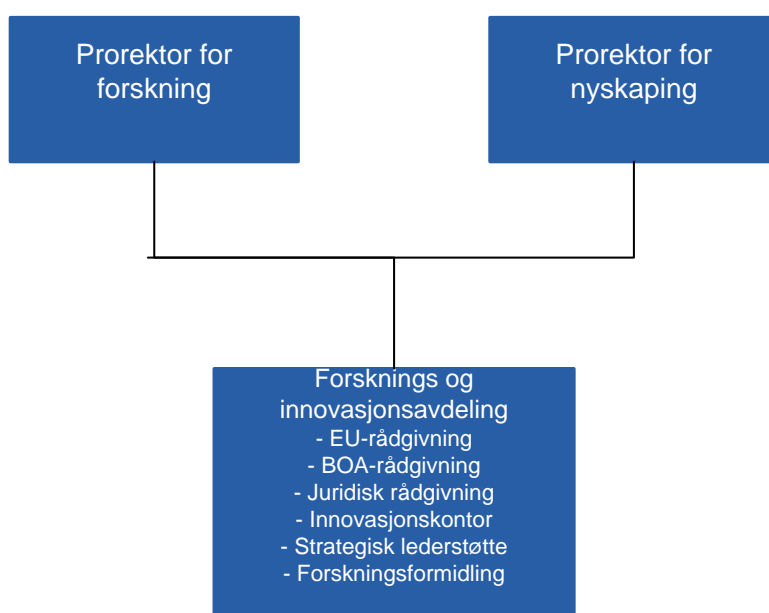
I denne modellen er det lagt inn en strategisk stab med de funksjoner som er beskrevet tidligere: *Prosjektstøtte/koordinering, EU-rådgiving, Forskerutdanning og Vitenskapelig utstyr.*

Arbeidet innen EU-området blir stadig mer komplekst og krever spesialisert kompetanse. Det må derfor utvikles sterkere spisskompetanse og gode modeller for samarbeid og samhandling over fakultetsgrenser og mellom nivå 1 og 2. Dette kan oppnås gjennom etablering av en såkalt LCP-funksjon (Local Contact Point) med tydelig mandat for å følge opp de ulike programmene i Horisont 2020. En slik funksjon må deles av hele NTNU gjennom forpliktende avtaler. En LCP som har ansettelsesforhold ved ett fakultet, vil dermed rådggi og støtte forskergrupper ved alle fakulteter innenfor sitt ansvarsområde. For øvrig kan EU-støtteapparatet videreføres i en desentralisert modell med EU-rådgivere ansatt ved fakultetene. Modellen krever sterkere grad av koordinering og større grad av samarbeid på tvers og kan gi betydelig økt effektivitet og kvalitet i støtteapparatet.

Et alternativ er å opprette en sentral forskningsadministrativ avdeling. Denne modellen er mer tradisjonell, ved at en kan samle funksjoner som er relevante for den administrative forskningsfunksjonen og som i dag ligger i andre avdelinger. Forslaget er med andre ord at flere administrative funksjoner legges inn under ledelse av prorektor for forskning. Denne modellen kan tydeliggjøre prorektors overordnede ansvar for forskningsformidling.

En forskningsavdeling kan også omfatte funksjonen nyskaping/innovasjon. Dette krever at ledelse for en slik integrert avdeling må avklares nærmere.

*Figur 6: Modell med felles Forsknings og innovasjonsavdeling*





I alternativ 2 etableres det en egen enhet for nyskaping og arbeidslivskontakt. Den tar utviklings- og brukerstøtteoppgaver som i dag ligger til forsknings- og utdanningsfeltet, som for eksempel:

- Praksisfeltet
- Samhandling om utdanning
- Kontraktshåndtering og oppfølging av eksterne partnere
- Drift og administrasjon av nyskapingstjenester (forvaltning av midler, inkubasjon, studentinnovasjon, samhandling med TTO etc.)

### Noen vurderinger

De foreslåtte modellene for organisering innebærer begge at det opprettes en strategisk stab. Dette anser utvalget som nødvendig for å gi høy nok administrativ oppmerksomhet og kvalitet innen forskningsfeltet. Dette forsterkes gjennom et eget forslag om en såkalt forsterket matrise for EU-arbeidet, jf. kap. 5.4. Her har vi et administrativt område der høy administrativ kompetanse og kvalitet er avgjørende i en strategisk sammenheng for NTNU. Forslaget om en egen forsterket matrise gir også god fagnærhet.

Innovasjonsfeltet bør etter utvalgets mening integreres bedre med forskningsadministrative funksjoner. I begge modellene forutsettes dette tatt vare på, enten gjennom en felles strategisk stab eller i en egen avdeling. En slik løsning vurderes å gi større kvalitet i den administrative tilretteleggingen for nyskapingsevirsomheten ved NTNU.

## 8.4 Organisasjon

### Dagens modell

Organisasjonsdirektørens ansvarsområde er i realiteten en sum av flere administrative hovedfunksjoner som alle er organisert i egne avdelinger: Personal, HMS, IKT, kommunikasjon og dokumentforvaltning (i dag lagt til administrasjonsavdelingen). Avdelingene har svært ulik størrelse og gjør i hovedsak operative oppgaver. Det er i tillegg noen oppgaver som løses i en egen (Rektors) stab for organisasjon.

#### 8.4.1 HR-funksjonen

Det legges her fram flere alternative forslag til endret avdelingsinndeling under organisasjonsdirektørens område: et av dem er en samlet HR-avdeling (Humane ressurser) som inkluderer nåværende Personalavdeling og HMS-avdeling. Oppgavene for denne avdelingen vil være personalforvaltning og -utvikling, leder- og organisasjonsutvikling, sikkerhet og beredskap, likestilling, og helse, miljø og sikkerhet.

Forslaget innebærer at nåværende HMS-avdeling inngår i en bredere HR-avdeling, som kan begrunnes i felles delfunksjonsområder mellom HMS og personalområdet:

- Arbeidsmiljøundersøkelsen
- Arbeidsmiljøutvikling innenfor det psykososiale området
- Konflikthåndtering
- Oppfølging av sykemeldte og Inkluderende arbeidsliv (IA)

- Rus; forebygging og oppfølging gjennom individuelle avtaler

En konsekvens av forslaget er at Bedriftshelsetjenesten (BHT) organiseres som egen enhet innenfor avdelingen, se avsnitt nedenfor)

Figur 7: Samlet HR-avdeling

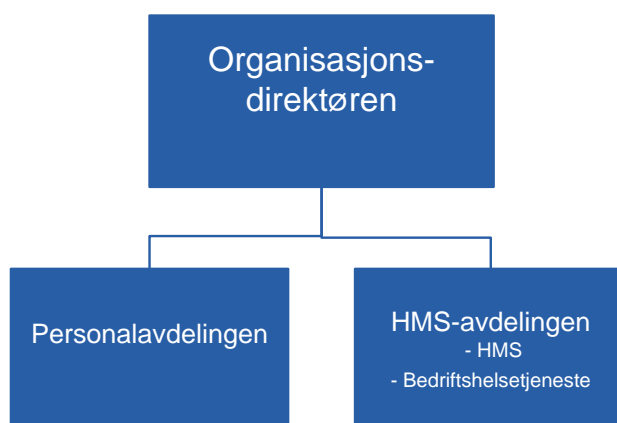


Det er oppgaver innen HMS-funksjonen som også kan betinge en egen HMS-avdeling. Dette begrunnes i oppgaveporteføljen innenfor feltet, som vil være krevende å integrere inn i en samlet HR-avdeling. Det ene delfunksjonsområdet er sikkerhet og beredskap. Forslaget her er at Sikkerhet og beredskap fortsetter som en del av en HMS-avdelingen, som kan organiseres som en egen faggruppe.

Det andre funksjonsområdet er Bedriftshelsetjenesten. BHT blir en del av HMS-avdelingen og etableres som en egen selvstendig faggruppe. Dette muliggjør et nært samarbeid og utveksling av erfaring og kompetanse mellom HMS-system og BHT.

BHT kan også etableres som en selvstendig enhet med egen leder, i nær tilknytning til NTNUs ledelse. Dette vil tydeliggjøre BHTs frie og uavhengige stilling jf. arbeidsmiljøloven § 3-3 tredje ledd. Alternativt kan BHT-funksjonen løses av ekstern bedriftshelsetjeneste. Dette sikrer uavhengigheten, men vil kunne bety mindre lokalkunnskap og fagnærhet. Forslaget tas ikke nærmere opp her.

Figur 8. Modell med både personalavdeling og HMS-avdeling



## Noen vurderinger

Delfunksjonsområdet lønn er ikke foreslått plassert i en egen HR-avdeling. I dag er dette en del av Økonomiavdelingen. I utredningsrunden er det kommet inn noen forslag om endringer i avdelingstilknytning. Utvalget forutsetter at dette vil bli belyst nærmere i den kommende høringsrunden.

De to foreslåtte modellene vil på ulik måte møte administrative krav som er stilt. En deling i to avdelinger kan medføre mer behov for samordning, og slik sett antakelig medføre lavere ressurseffektivitet enn en felles organisasjonsløsning. Det vil også være en dårligere løsning i forholdet til fakulteter og institutter (fagnærhetskravet), som alle har samlet forvaltning innen hele HR-området. På den annen side kan tjenestekvaliteten bli bedre ved to-avdelingsløsningen.

## 8.4.2 Kommunikasjon

### Dagens modell

I dag har vi en sentral Kommunikasjonsavdeling som har et hovedansvar for kommunikasjonsfunksjonen for hele NTNU, samtidig som fakultetene og mange institutter i økende grad tilsetter kommunikasjonsmedarbeidere i sine administrasjoner. Tilsvarende er det en kommunikasjonsenhet fra tidligere HiST.

### Alternative modeller

Det foreslås to modeller for organisering, innen rammen av en sentral kommunikasjonsavdeling. Det ene alternativet er en avdeling med oppgaver som i dag, samt nye oppgaver som NTNUs grafiske senter (i dag i Driftsavdelingen), Multimediasenteret og deler av delfunksjonen rekruttering av studenter (som i dag ligger i Studieavdelingen), samt rektors sekretærtjeneste (nåværende Administrasjonstjenesten).

Oppgavene til NTNU Grafisk senter og Kommunikasjonsavdelingen er delvis overlappende og delvis tilstøtende. Ved å organisere dem i samme enhet vil felles ressurser kunne utnyttes og koordineres bedre. NTNU grafisk senter, inkl. skiltproduksjon, kan derfor flyttes fra Driftsavdelingen til Kommunikasjonsavdelingen.

Forutsatt at Multimediasenteret kan dekke framtidige behov for strømming av møter og arrangement, kan denne tjenesten legges til Kommunikasjonsavdelingen i stedet for nåværende plassering i Studieavdelingen. Det økte behovet for multimedial produksjon tilsier uansett organisatorisk løsning at vi må utnytte de samlede ressursene og kompetansen i Kommunikasjonsavdelingen og Multimediasenteret bedre.

Potensielle studenter er NTNUs største målgruppe. Kommunikasjonsavdelingen, som har det overordna ansvaret for markedsføring og profilering mot alle andre målgrupper ved NTNU, kan gis et hovedansvar også overfor denne målgruppen innen disse oppgavene. Ved å legge profilerings- og markedsføringsarbeidet til Kommunikasjonsavdelingen kan NTNU få et mer enhetlig og koordinert kommunikasjonsarbeid tilknyttet rekruttering av nye

studenter. Det forutsettes at dette arbeidet gjøres i tett samarbeid med de som har ansvaret for rekruttering hos Prorektor for utdanning.

Det andre forslaget til organisering av en sentral kommunikasjonsavdeling er å være som nå, men inkludere rektors sekretærtjeneste, og flytte sentralbordet til et felles tjenestesenter. Det siste del av forslaget må vurderes under forutsetning av at det organiseres en slik tjeneste.

#### Noen vurderinger

De alternative forslagene endrer ikke organisasjonskartet. Det forutsettes derimot horisontale forskyvninger av ansvar for funksjonsområder innad i Fellesadministrasjonen. Dette kan medføre kvalitative forbedringer ved en samordning av ressurser og kompetanse. Arbeidet med profilering og markedsføring er den sentrale problemstilling her. Ut fra effektivitetshensyn kan opprettelse av et felles tjenestesenter gi en god organisatorisk løsning for sentralbordtjenesten.

### 8.4.3 Dokumentasjons- og informasjonsforvaltning

#### Dagens modell

NTNU har i dag en desentralisert tjeneste, hvor ressursvurderinger og organisering av dokumentasjons- og informasjonsforvaltningen i hovedsak skjer på nivå 2. På nivå 1 har hovedarkivet ansvar for NTNUs sentrale arkiv og dokumentforvaltning.

#### Alternative modeller

Dokumentasjonsforvaltningen preges i dag av ulikheter når det gjelder kvalitet og forsvarlig dokument- og informasjonsforvaltning. En desentralisert modell fører til at funksjonsområdet preges av små og sårbare ressurser, og at det er vanskelig å etablere et framtidig kompetansedrevet miljø med faglig attraktive arbeidsplasser. En mulig løsning er å fortsatt organisere etter nåværende desentraliserte modell. Utvalget anser en slik løsning som uaktuell ut fra framtidens krav på området. Sentrale tema her er virksomhetsstyring og informasjonssikkerhet. I en digitalisert administrasjon må dokumentasjons- og informasjonsforvaltning ha høy prioritet, noe som etter utvalgets oppfatning forutsetter en sentralisering av tjenesten på første nivå.

Et alternativt forslag innebærer en flytting av arkivpersonale fra fakultetsnivå til en sentral dokumentasjonstjeneste. En slik modell kan medføre svakere oppfølging av støttefunksjonen lokalt, eksempelvis fakultet og institutt. Det eksisterer imidlertid også erfaringer med at det motsatte vil skje; brukerne vil få en raskere oppfølging via skjermhjelp (førstelinje) og rask videresending til systemansvarlige/IT (andrelinje). Fysisk tilstedeværelse vil være en del av tilbudet, men ha form av faste tidspunkter og bestillinger fra fakultet/institutt. På nivå 2 opprettes i tillegg superbrukerfunksjoner for arkivsystemet.

En avdeling for dokumentasjons- og informasjonsforvaltning på sentralt nivå kan være direkte plassert under organisasjonsdirektøren med en matrise der personale ved fakultetene og NTNU i Gjøvik og Ålesund inngår. Den organisatoriske plasseringen kan også

være i kommunikasjonsavdelingen, HR-avdelingen eller biblioteket; dette er løsninger vi kjenner fra andre organisasjoner.

#### Noen vurderinger

Utvalget er av den oppfatning at dokumentasjonsforvaltningen ved NTNU må finne en mer samlet organisatorisk løsning. Det mest effektive grepet vil være en sentral enhet der alle medarbeidere inngår. Ut fra moderniseringshensyn, med krav om standardisering og digitalisering, vil en slik organisasjonsmodell være den optimale. Dette vil også møte effektivitetskravet best. Kvalitativt vil det neppe være noen hensyn som tilsier mer desentrale løsninger, slik dokumentasjonsforvaltningen er organisert i dag.

### 8.4.4 IT-funksjonen

#### Dagens modell

Dagens modell for organisering av den samlede IT-funksjonen ved NTNU er grovt sett en todeling: en sentral IT-avdeling som har ansvar for en rekke fellesoppgaver og disponerer om lag halvparten av ressursene. Den andre om lag halvparten er tilsatt ved fakulteter og institutter og drifter mer lokale løsninger samt fagnær IT-støtte.

#### Alternative modeller

Det foreslås to alternativer for organisering av IT ved NTNU. Forutsetningen er at en sentral IT-avdeling skal ha ansvar for i hovedsak all IT-virksomhet ved NTNU, det vil si mer enn det som i dagen ligger under IT-avdelingen. I begge alternativene foreslås én felles IT-avdeling, sentralt finansiert for hele NTNU, og med slike funksjoner:

##### *Funksjonsområde: Drift og brukerstøtte Basis IT*

Til dette funksjonsområdet hører drift av all Basis IT, herunder standard infrastruktur og applikasjoner, 1. og 2. linje brukerstøtte for alle standard tjenester, samt opplæring. I begrepet «drift» ligger i tillegg til å sikre NTNU robuste og pålitelige basistjenester, vedlikehold og utbygging av Basis IT-plattformen og å gjennomføre standardisering iht. vedtatt arkitektur.

##### *Funksjonsområde: Forvaltning av Basis IT og fagsystemer for hele NTNU*

Forvaltning innebærer videreutvikling av fagsystem (Paga, FS, regnskap, eLS, m.fl.). Det skjer både innen fagområdet og innen IT-området. En felles forvaltning vil gi en bedre brukeropplevelse ved at det etableres et felles brukerperspektiv for alle fellessystemer ved NTNU. Felles forvaltning gir større mulighet til å planlegge oppgraderinger og fordele store investeringer og dermed kostnader over tid innenfor faste budsjetttrammer. Dette betyr at brukeren slipper å få mange endringer på kort tid.

##### *Funksjonsområde: Styring av IT-systemene*

IT-området ved NTNU er på ca. kr 400 mill. per år, hvor ca. halvparten er lønnsutgifter. For å ha strategisk styring, optimalisere ressursbruken, unngå parallelle tjenester og ta ut innsparinger, må NTNU ha økt fokus på standardisering, porteføljestyling og styring av IT generelt.

IT-ressursene må knyttes nærmere til ledelsens prioriteringer og satsinger, samt være en aktiv part i digitalisering av tjenester og prosesser. En annen akse er mot studenter og vitenskapelig ansatte. Her er det behov både for direkte dialog med brukerne og nærmere tilknytning til virksomhetsledere ved fakultetene.

I tillegg har vi ovenfor satt opp IT-sikkerhet som et funksjonsområde som kanskje skal ha sin egen organisering. Det kan være aktuelt å plassere «konsernfunksjon» for dette ved NTNU i Gjøvik, som har høy faglig kompetanse innen området.

Et eget alternativ er å organisere en ny avdeling for «Felles tjenestесenter» (FTS), sentralt finansiert for hele NTNU, i tillegg til en IT-avdeling. Alternativ 2 innebærer følgende endring: FTS opprettes som en egen avdeling, og tar samordningen av 1. linje brukerstøtte et skritt lenger enn det IT-avdelingen gjør i alternativ 1. Avdelingen skal på en profesjonell måte kunne håndtere ansatte og studenter sine ulike behov.

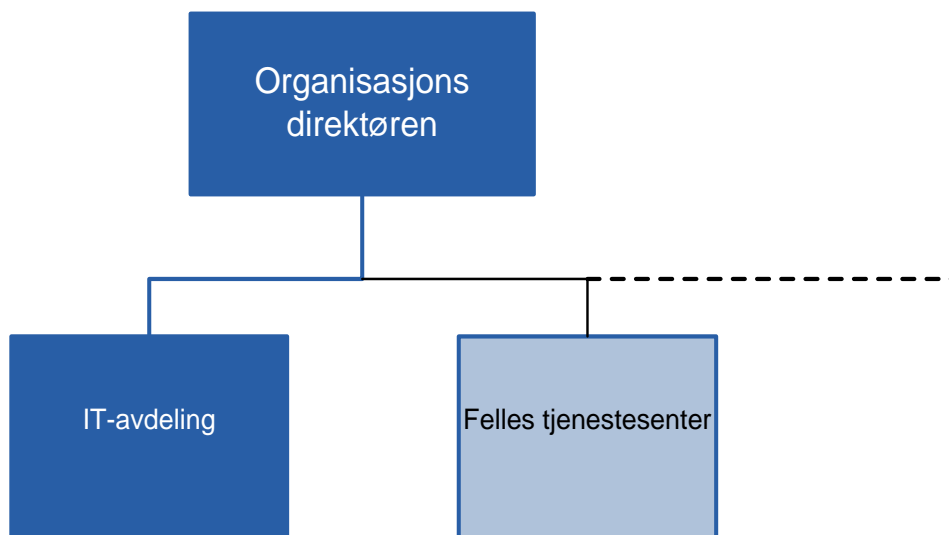
I alternativ 2 er premisset at 1. linje samles i ett felles kontaktpunkt for Basis IT, AV, felles tjenester fra Driftsavdelingen m.fl. inkl. også studentservice. Det etableres fysiske skranke forslagsvis samlokalisert med bibliotek.

Etablering av FTS gjør at IT-avdelingen ikke lenger vil ha 1. linje brukerstøtte.

*Figur 9. Modell med Samlet IT-avdeling*



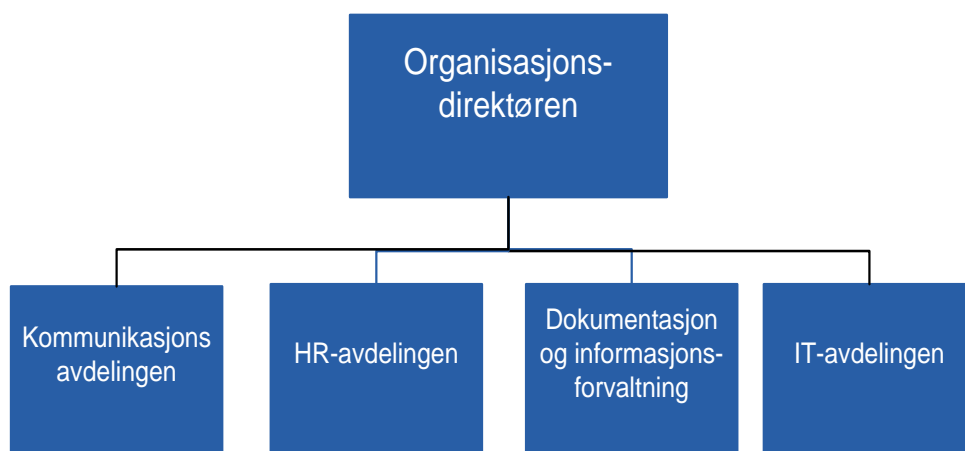
Figur 10. Modell med IT-avdeling og felles tjenestesenheter



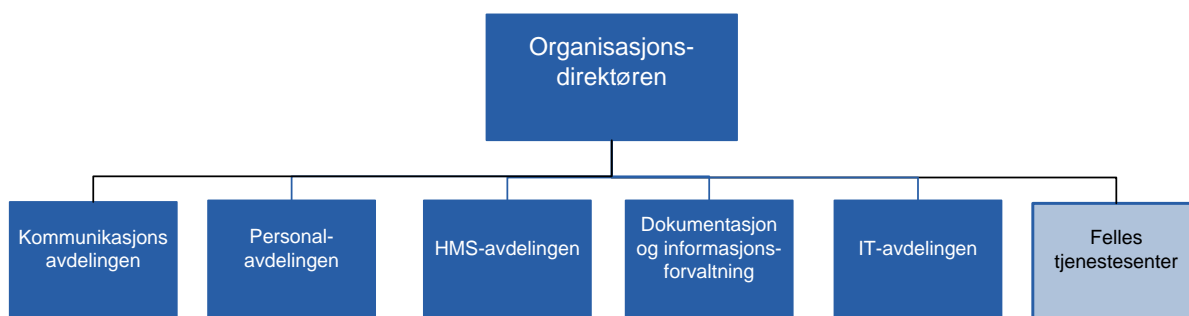
#### 8.4.5 Samlet organisasjonsplan innen hovedfunksjon organisasjon

Ut fra de beskrivelser av alternative organisasjonsmodeller i kapitlene over settes opp en oppsummerende oversikt i figurene nedenfor.

Figur 11. Samlet avdelingsstruktur Organisasjon – alternativ 1



Figur 12. Samlet avdelingsstruktur Organisasjon – alternativ 2



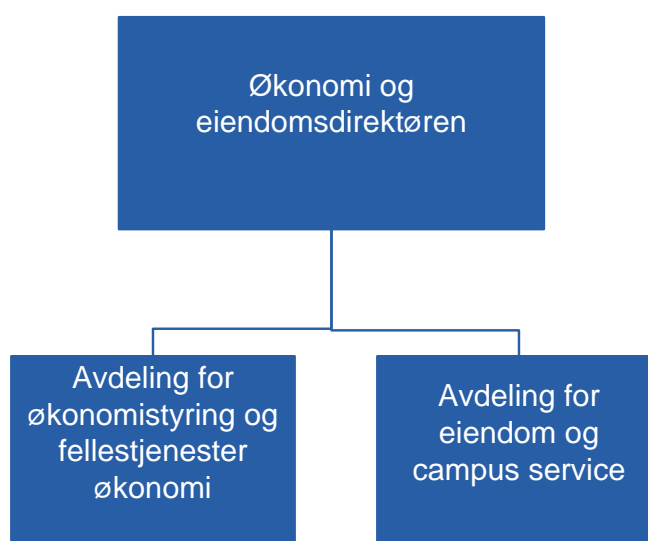
### 8.5 Økonomi og eiendom

Begge disse funksjonsområdene er underlagt økonomi- og eiendomsdirektøren. Det er flere variasjoner og ulikheter i organiseringen av de to funksjonene, begrunnet i deres egenart. Økonomistyring og eiendomsforvaltning vil eksempelvis hver for seg kreve ulike tilnærminger i organisering. Dette gjelder i all hovedsak under avdelingsnivået, og tas derfor ikke særskilt opp her.

#### Alternative modeller

Det legges fram forslag om to aktuelle hovedstrukturer for økonomi og eiendomsområdet. Alle modellene forutsetter en egen liten stab direkte knyttet til direktøren med fokus på strategisk lederstøtte.

Figur 13. Samlet avdelingsstruktur Økonomi og eiendom – alternativ 1

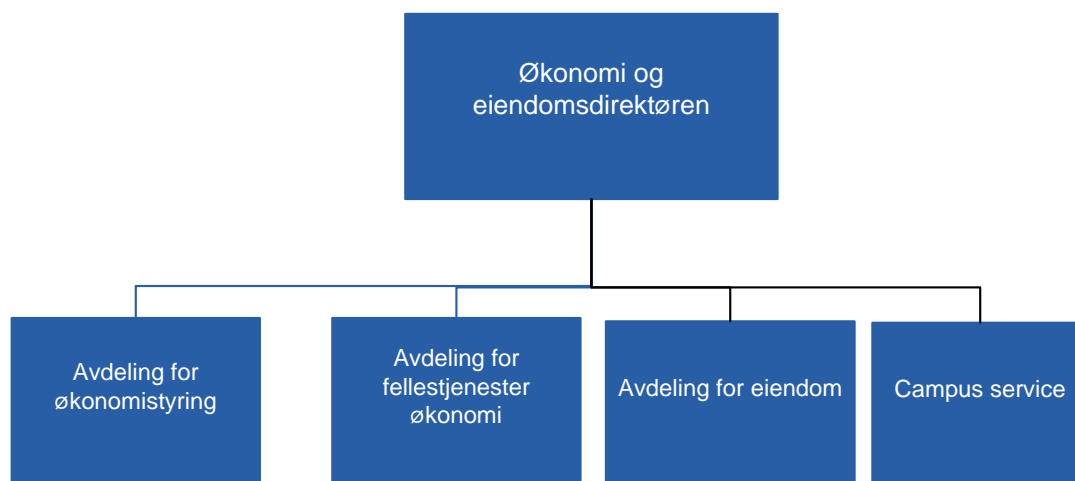




Funksjonsområdet økonomi omfatter økonomistyring (controllerfunksjon), og felles-tjenester økonomi: lønn, regnskap, innkjøp/bestilling. Eiendomsfunksjonen er eier- og utførelsesfunksjoner, vedlikehold og utvikling, servicefunksjoner og utleie/innleie areal.

I en alternativ modell kan både økonomi- og eiendomsfunksjonen bli delt i hver for seg to avdelinger. En avdeling (eiendom) får ansvar for eierfunksjonene innen vedlikehold, utvikling, forvaltning og utleie/innleie. En annen avdeling (campus-service) gis ansvaret for drift, service og vedlikehold. Økonomifunksjonen deles i to: den ene (økonomistyring) gis ansvar for analysetjenester og service og rådgiving innen ansvarsområdet. Den andre avdelingen (fellestjenester økonomi) får ansvar for operative funksjoner som lønn, regnskap, bestilling og øvrige økonomitjenester.

Figur 14. Samlet avdelingsstruktur Økonomi og eiendom – alternativ 2



### Noen vurderinger

De to alternative organisasjonsmodellene kan også være grunnlag for hybridløsninger. Det kan gjøres en organisatorisk todeling av økonomifunksjonen og ikke eiendomsfunksjonen, og vice versa.

Alle de mulige alternativene vurderes å være rimelig like i forhold til krav som er stilt mht. effektivitet og kvalitet, eventuelt andre krav til organisatoriske løsninger. En rollebasert deling vil lettere kunne møte rollekonfliktene mellom kravene til kvalitet i økonomi-forvaltningen, og behovet for fagnær økonomistøtte. Grunnlaget for beslutning vil være fagspesifikke; synspunkter på dette forutsettes å komme i høringsrunden.

## 9. Stedlig administrasjon NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

I det følgende legges det fram forslag og begrunnelser for alternative løsninger som gjelder for både Gjøvik og Ålesund. Det legges til grunn at den faglige virksomheten begge steder vil være organisert i stedlige institutter/seksjoner med faglig og organisatorisk tilknytning til 4-5 fakulteter. En viktig premiss både for den faglige virksomheten og de administrative

tjenestene er det tette samarbeidet mellom aktørene på campus Gjøvik/Ålesund, og med regionen som har en tett koblet til den faglige virksomheten.

## 9.1 Dagens modell

I dag er de administrative tjenestene både ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund organisert i en fellesadministrasjon. Enheten er delt inn i funksjonsområder som utdanning (som rapporterer til viserektor), økonomi, personal mv., og ledes av en direktør. Det er forholdsvis få administrative ressurser på avdelingsnivå (institutter/seksjoner).

I dagens NTNU varierer oppgave- og myndighetsfordelingen mellom nivå 1 og 2 innenfor de administrative funksjonsområdene. Tilsvarende er funksjonsfordelingen mellom nivå 2 og 3 forskjellige mellom ulike fakulteter. Størrelsesforskjeller mellom fakulteter og mellom institutter bidrar til å forsterke dette. Det er med andre ord et konglomerat av administrative ordninger ved nåværende NTNU som gjør det krevende å finne en samlet administrativ løsning for hele NTNU. Dette gjelder særlig administrative løsninger for Gjøvik og Ålesund

For å være en funksjonell, enhetlig campus i det daglige må den stedlige administrasjonen i Gjøvik og Ålesund utføre administrative funksjoner og oppgaver som ligger på både nivå 1, nivå 2 og nivå 3 ved dagens NTNU. Administrative funksjoner og oppgaver som skal støtte utdannings- og forskningsvirksomheten i det daglige må være der studentene, de vitenskapelige ansatte og fagmiljøene er, dvs. være tilgjengelige på campus. Tilsvarende gjelder viktige administrative støttefunksjoner innenfor økonomi, HR, kommunikasjon mv. Campusutvikling, utvikling av læringsmiljø og læringsstøtte, teknisk og vitenskapelig infrastruktur er andre utviklingsområder som må ivaretas stedlig. Lokal handlekraft er viktig, og en godt organisert administrasjon vil alltid både måtte arbeide i tett integrasjon med den faglige virksomheten på studiestedet, og prosesseierne for de ulike administrative tjenestene på nivå 1 (sentralnivået i Trondheim).

Dette krever enten at oppgave- og myndighetsfordelingen mellom fellesadministrasjonen og NTNU i Gjøvik og Ålesund fastsettes detaljert og spesifikt på ulike administrative funksjonsområder, alternativt at det utvikles andre mekanismer som sikrer nødvendige administrative tjenester ved campusene. Det vil være hensiktsmessig å utvikle matrisebaserte arbeidsformer som sikrer et godt samspill mellom enheter i Fellesadministrasjonen i Trondheim, fakultetsadministrasjonene og stedlige administrasjon i Gjøvik og Ålesund. Dette er et tiltak som kan sørge for at sentrale administrative funksjoner er tilgjengelige og fungerer på campus. Dette gjelder uavhengig av hvordan den stedlige administrasjon er organisert og hvordan oppgavene blir fordelt mellom stedlige institutt og fellesnivå.

## 9.2 Alternative organisasjonsmodeller

Det er pekt på to mulige hovedgrep:

Hvert stedlig institutt må ha egne administrative ressurser som kan gi lederstøtte for instituttleder, bidra til å utvikle strategiske planer for instituttet og koordinere virksomheten mellom institutt, fakultet og fellesadministrasjon. I tillegg må instituttet disponere fag- og

brukernær prosjektstøtte, støtte til EVU, fagrettet studieveiledning, HR/HMS og økonomi-støtte. Dette vil kreve økte administrative ressurser ved instituttene. Økningen kan skje ved at administrativt ansatte overføres fra dagens fellesadministrasjon, eller ved at tjenestene leveres fra fakultetsadministrasjonen.

Det vil være mest effektivt å samle de mer spesialiserte administrative støttetjenester som ikke er en naturlig del av den daglige driften av instituttene i et eller flere tjenestesenter. Å utvikle matrisebaserte arbeidsformer, der tjenestesen­teret samhandler med felles-administrasjon og fakultetsadministrasjon i Trondheim, vil resultere i en mer ensartet tjenestekvalitet, komplementaritet og robusthet, og dermed en mer effektiv bruk av ressursene enn om disse tjenestene skulle fordeles til hvert enkelt institutt.

Tjenestesen­trene kan organiseres som en eller flere enheter tilknyttet felles-administrasjonen. Bibliotek peker seg ut som særlig aktuell som egen enhet. Jo flere slike enheter, jo større behov for stedlig koordinering mellom ulike administrative funksjonsområder.

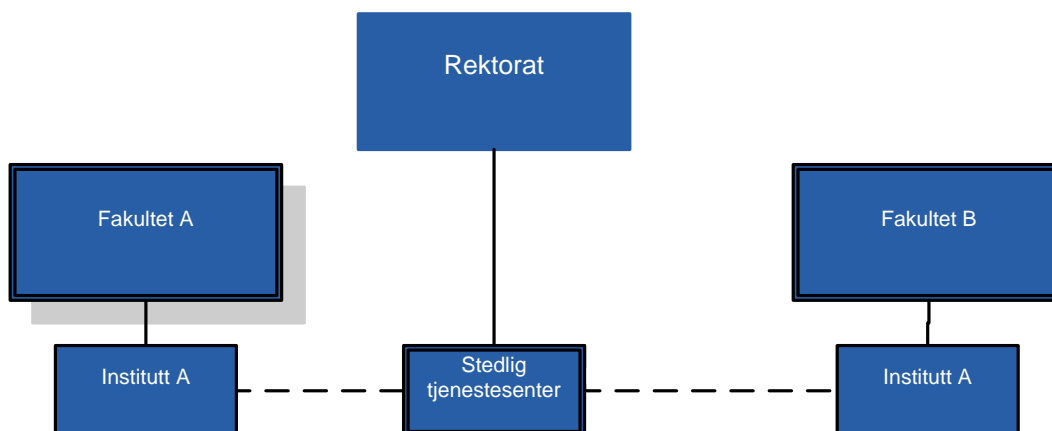
Mulige fordelingsmekanismer for de administrative budsjettene kan beskrives gjennom tre modeller:

- I modell 1 fordeles administrativt ansatte på instituttene på Gjøvik/Ålesund. Fordelingsnøkkelen kan være antall studenter, antall ansatte, omfang av forskningsaktiviteter, eller en kombinasjon av disse. Ingen stedlige administrativt ansatte rapporterer til nivå 1 i denne modellen. En variant av modellen er at mange eller alle administrativt ansatte, men ikke de administrative budsjettene, flyttes organisatorisk til kun ett institutt (og ett fakultet) som da leverer administrative tjenester til de andre stedlige instituttene etter et system basert på tjenesteavtaler. Denne modellen tilsvarer hovedgrep 1 beskrevet over.
- I modell 2 er ingen av de administrative ressursene (budsjett eller ansatte) som i dag utgjør den stedlige administrasjonen, overført til instituttene. De er alle organisert som campusadministrative ressurser på nivå 1. Dette tilsvarer hovedgrep 2 over.
- I modell 3 «eies» de administrative budsjettene av instituttene på Gjøvik og i Ålesund som i modell 1, mens de ansatte som utfører administrative oppgaver er organisert omtrent som dagens fellesadministrasjon på Gjøvik/Ålesund, og leverer tjenester til de stedlige instituttene. Kvalitet og omfang på tjenester defineres gjennom et system av tjenesteavtaler. Denne modellen beskriver en finansieringsmåte som i organisatorisk forstand tilsier en løsning som i hovedgrep 2.

#### Forslag til alternative modeller

Det legges fram fire modeller. Disse er beskrevet verbalt nedenfor. Hovedstrukturen gjengitt i figur illustrerer den organisatoriske rammen som ligger til grunn for de konkrete modellene.

Figur 15: Prinsipiell hovedstruktur for NTNU i Gjøvik og Ålesund



#### Modell 1A: Fullverdige administrative funksjoner lagt til det enkelte stedlige institutt

I denne modellen legges alle administrative funksjoner, som de tidligere er definert, til det enkelte institutt/seksjon. Dette ivaretar prinsippet om enhetlig ledelse, kravet om fag- og brukernærhet og innebærer at instituttet har full kontroll, ansvar og styring over alle administrative funksjoner ved egen enhet. Dette betyr samtidig at også små institutter/seksjoner må bygge opp administrativ kapasitet og kompetanse til å håndtere hele spennet av oppgaver. Denne modellen fører til at hvert enkelt institutt bemannes kraftig opp for å kunne håndtere oppgavene med tilfredsstillende kvalitet og effektivitet. Dette er den vanlige organisasjonsformen for universiteter nasjonalt og i stor grad også internasjonalt.

#### Modell 1B: Fullverdig administrative funksjoner organisert gjennom tjenesteavtaler mellom stedlige institutter

Også i dette alternativet legges i utgangspunktet alle administrative funksjoner til instituttene/seksjonene. Det etableres en funksjonsbasert arbeidsdeling mellom de stedlige instituttene der de leverer ulike administrative tjenester til hverandre organisert gjennom langsiktige tjenesteavtaler. Tjenesteavtalene inngås mellom instituttene/seksjonene med godkjenning fra fakultetene.

En forutsetning for en slik organisering av de administrative funksjonene er at alle institutter/seksjoner sikres likeverdige tjenester uavhengig av hvilket enhet som har ansvar for funksjonen. Teoretisk sett kan man legge alle de administrative funksjonene til det største instituttet/seksjonen.

#### Modell 2A: Stedlig felles administrativt tjenestesenter

Det etableres et felles tjenestesenter som leverer alle fellestjenester og administrative funksjoner til de stedlige instituttene. Leveransene baseres på langsiktige tjenesteavtaler med aktuelle fakulteter. I rendyrket form innebærer denne modellen at instituttene utelukkende har faglige/vitenskapelig ansatte, og at administrative tjenester som leveres til instituttene, er organisert gjennom tjenesteavtaler. En slik måte å organisere

administrasjon på, finner vi for noen enkelttjenester ved universiteter, og i større grad i mange andre offentlige og private organisasjoner.

Signalene fra dagens avdelinger tilsier at en ikke implementerer modellen i rendyrket form, men sikrer hvert institutt/seksjon et minimum av egne administrative ressurser som står i forhold til instituttets størrelse og behov. Eksempler kan være lederstøtte for instituttleder, kartlegging og formidling av instituttets og de ansattes behov, samt å forestå koordinering mellom fakultet og tjenestesenteret. I tillegg kommer behov for fagnære administrative funksjoner som bør finnes på instituttene. Områder som her kan være aktuelle er bl.a. prosjektstøtte, støtte til studieveiledning, HMS-oppfølgning mfl.

Etableringen av tjenestesenter vil innebære helt andre roller og arbeidsformer enn det som kjennetegner dagens fellesadministrasjon med en rekke kontrollfunksjoner og instruerende rolle på vegne av øverste ledelse. Tjenestesenteret skal ha en oppsøkende og utførende rolle ut fra instituttens behov, og fungere som en serviceenhet som gir lederstøtte og brukerstøtte til den faglige virksomheten. For å sikre effektive og kvalitativt likeverdige tjenester til alle faglige enheter bør det innenfor ulike funksjonsområder etableres team som er robuste og har nødvendig spesialisert kompetanse. For å sikre fag- og brukernærhet oppnevnes dedikerte kontaktpersoner («kundeansvarlige») til hvert institutt.

Det vil være viktig å organisere tjenestesenteret slik at rollekonflikter mellom tjenesteproduksjon, styrings- og kontrollfunksjoner unngås. Dette innebærer at de som står for tjenesteproduksjonen ikke samtidig kan utøve styrings- og kontrollfunksjoner. Tjenestesenteret bør organisatorisk være tilknyttet rektor ved organisasjonsdirektøren og ha en stedlig administrativ leder. Ansatte lokalt som utfører oppgaver innenfor de ulike funksjonsområdene bør samtidig delta i samarbeidsmatriser med tilvarende fagmiljøer på nivå 1 og 2 for å sikre gjennomgående fagadministrativ utvikling og samordning.

#### **Modell 2B: Stedlige tjenestesentere for funksjonsområder.**

Det kan tenkes en variant av modell 2 der det etableres egne administrative tjenestesentere på ulike funksjonsområder som organiseres i direkte linje oppover til respektive enheter i fellesadministrasjonen for NTNU. Hver av disse ledes av egen teamleder for hvert funksjonsområde. Inndelingen av funksjonsområder vil være avhengig av hvordan Sentraladministrasjonen velger å organisere seg, og flere modeller er her aktuelle bl.a. for Studie, Økonomi-/eiendom, HR/HMS. Også i denne modellen benyttes tjenesteavtaler for respektive funksjonsområder.

Denne modellen bygger på at det etableres et sterkt prosesseierskap på nivå 1 og at de administrative støttetjenestene på ulike funksjonsområder organiseres i servicesentre som betjener enheter også på nivå 2 og 3.

Modellene er nærmere beskrevet i utredninger fra NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Her er det også drøftet nærmere fordeler og ulemper med de ulike modellene.

Se lenker:

[Innspill fra arbeidsgruppe NTNU i Gjøvik](#)

[Innspill fra arbeidsgruppe NTNU i Ålesund](#)

# Administrativ organisering 2017

Sluttrapport med alternative forslag fra Børresen-utvalget.

2. mai 2016



Ved NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, skapes kunnskap for en bedre verden og løsninger som kan forandre hverdagen.

NTNU  
 Prorektor for faglig integrasjon  
 19.05.16  
 Arnulf Omdal

Faglig organisering - ny instituttstruktur ved NTNU

## Forslagene fra dekaner og viserektorer – foreløpig sammendrag

*Hensikten med dette sammendraget er å gi en essens i tekst og tall av de 10 rapportene med en noenlunde lik redaksjonell formel.*

*Tabellene med foreslåtte instituttstruktur bør i hovedsak kunne være dekkende med foreslåtte og foreløpige institutt navn og med underliggende enheter som inngår.*

*Derimot tilsvarer tekstsammendraget ca. 12– 15% av rapportenes tekstmengde. For å få det komplette bildet med problemstillinger, kryssende forslag og nyanserikdom må en gå gjennom rapportene.*

*Rapportene fra dekaner og viserektorer finner en [HER](#).*

\*\*\*

### Om tabellene i den fortløpende teksten:

Følgende akronymer 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**

Kolonneoverskriftene:

- *Integr.typ* = integrasjonstype.
- *Splitt?*: Kolonnen viser til enheter som splittes.
- *Diverg* betyr ‘divergerende forslag’. Kryss i denne kolonnen innebærer at det foreligger divergerende forslag om samme enhet i aktuelle rapporter. Derfor er tekst og eventuelle tall på denne raden merket med **rød skrift**.
- Tall for årsverk gjelder både faste og midlertidige stillinger, fordi dette gir vesentlig mer realistisk inntrykk av volumet på enhetenes virksomhet enn bare faste tilsetningsårsverk gjør. Tall oppgis i hele årsverk. Kilde: DBH 2015-tall (rapporteringsdato: 01.10.15)

\*\*\*



## 1. Forslag til instituttstruktur

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

#### Forslagene

IV	Fakultet	INGENIØRVITENSKAP: ALT. A, 8 INST. <i>Anbefalt alternativ</i>	Alt	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
IV	Institutt	<b>Energi- og prosesseteknikk</b>	A	viderefør		178	37	T	
IV	enhet	Energi- og prosesseteknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
IV	Institutt	<b>Marin teknikk</b>	A	viderefør		141	26	T	
IV	enhet	Marin teknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
IV	Institutt	<b>Geovitenskap og petroleum</b>	A	fusjon fag		139	34	T	
IV	enhet	Petroleumsteknologi og anvendt geofysikk, , institutt IVT	A	fusjon fag				T	
IV	enhet	Geologi og bergteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
IV	Institutt	<b>Bygg og miljøteknikk</b>	A	fusjon fag		187	59	T	
IV	enhet	Bygg, anlegg og transport, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
IV	enhet	Vann- og miljøteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
IV	enhet	Bygg og miljø, institutt FT	A	fusjon fag				T	
IV	Institutt	<b>Konstruksjonsteknikk</b>	A	viderefør		112	28	T	
IV	enhet	Konstruksjonsteknikk, institutt IVT	A	viderefør				T	
IV	Institutt	<b>Produktutvikling og produksjon</b>	A	fusjon fag		162	47	T	
IV	enhet	Produksjons- og kvalitetsteknikk, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
IV	enhet	Produktutvikling og materialer, institutt IVT	A	fusjon fag				T	
IV	enhet	Maskinteknikk og logistikk, institutt FT	A	fusjon fag				T	
IV	Institutt	<b>Maritime operasjoner</b>	A	fusjon fag		87	55	Å	
IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	A	fusjon fag				Å	
IV	enhet	<b>Ingeniør og realfag, avdeling NTNU i Ålesund</b>	A	fusjon fag				Å	X
IV	Institutt	<b>Vareproduksjon og byggt teknologi</b>	A	splitt		67	47	G	
IV	enhet	<b>Avd. TØL minus matematikk NTNU i Gjøvik</b>	A	fusjon fag	splitt			G	X

IV	Fakultet	INGENIØRVITENSKAP: ALTERNATIV 2, 8 INSTITUTT	Alt	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
IV	Institutt	<b>Energi- og prosesseteknikk</b>	B	viderefør		178	37	T	
IV	enhet	Energi- og prosesseteknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
IV	Institutt	<b>Marin teknikk</b>	B	viderefør		141	26	T	
IV	enhet	Marin teknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
IV	Institutt	<b>Geovitenskap og petroleum</b>	B	fusjon fag		139	34	T	
IV	enhet	Petroleumsteknologi og anvendt geofysikk, , inst. ved IVT	B	fusjon fag				T	
IV	enhet	Geologi og bergteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
IV	Institutt	<b>Bygg og miljøteknikk</b>	B	fusjon fag		187	59	T	
IV	enhet	Bygg, anlegg og transport, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
IV	enhet	Vann- og miljøteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
IV	enhet	Bygg og miljø, institutt FT	B	fusjon fag				T	
IV	Institutt	<b>Konstruksjonsteknikk</b>	B	viderefør		112	28	T	
IV	enhet	Konstruksjonsteknikk, institutt IVT	B	viderefør				T	
IV	Institutt	<b>Produktutvikling og produksjon</b>	B	fusjon fag		162	47	T	
IV	enhet	Produksjons- og kvalitetsteknikk, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
IV	enhet	Produktutvikling og materialer, institutt IVT	B	fusjon fag				T	
IV	enhet	Maskinteknikk og logistikk, institutt FT	B	fusjon fag				T	
IV	Institutt	<b>Maritime operasjoner</b>	B	fusjon fag		62	34	Å	
IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	B	fusjon fag				Å	
IV	enhet	<b>Bygg, faggruppe ved Avd. IR, NTNU i Ålesund</b>	B	fusjon fag	splitt			Å	X
IV	Institutt	<b>Vareproduksjon og byggt teknologi</b>	B			60	42	G	
IV	enhet	<b>Bygg, geomatikk, maskin, øk/led,faggr. v/ TØL, NTNUIG</b>	B	fusjon fag	splitt			G	X

- 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 TØL ved NTNU i Gjøvik danner Institutt for vareproduksjon og byggt teknologi. Ved NTNU i Ålesund foreslås at dagens Avdeling for maritim teknologi og operasjoner (AMO) og en udelt Avdeling for ingeniør- og realfag (AIR) fusjonerer og danner Institutt for 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. (I utgangspunktet er matematikkgruppen ved TØL trukket ut, og dette er avklart.)
3. IVT-dekanen anbefaler ikke splitting av de to aktuelle ingeniøravdelingene i Gjøvik og Ålesund, men skriver at 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. (Her sees det bort fra Institutt for produktdesign, som er det 10. instituttet ved IVT. IPD ble i vedtak i S 3/16 overført til Fakultet for arkitektur og design.) 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 prosesseteknikk, Marin teknikk og Konstruksjonsteknikk videreføres som 3 selvstendige institutt.

### ***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. Utredningsleder 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 (elektro) som er tilknyttet utdanninger der faglig ansvar ligger hos dekan på IE-fakultetet. Dermed krysser ansvaret 2 fakultet: Linjeledelsen ligger ved IV-fakultetet, mens ansvar for relaterte utdanninger ligger hos IE-dekanen.

Tilsvarende situasjon oppstår ved NTNU i Ålesund med modell A, der faggruppene IKT og realfag (tidl. AIR) vil ligge under IV-dekanens ansvar, men der ansvaret for de aktuelle utdanningene 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.

### ***Campusutvikling***

10. I IV-utredningen understrekes 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 Maskin/logistikk), som foreslås integrert som faggrupper med samsvarende institutt på Gløshaugen.

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

### Forslagene

NT	Fakultet	NATURVITENSKAP: ALT. 1, 7 INSTITUTT	Anbefalt alternativ	1	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
NT	Institutt	Fysikk		1	viderefør		119	36	T	
NT	enhet	Fysikk, institutt NT		1	viderefør				T	
NT	Institutt	Kjemi, institutt NT		1	viderefør		69	22	T	
NT	enhet	Kjemi, institutt NT		1	viderefør				T	
NT	Institutt	Kjemisk prosesssteknologi		1	viderefør		121	25	T	
NT	enhet	Kjemisk prosesssteknologi, institutt NT		1	viderefør				T	
NT	Institutt	"Bioteknologi og matteknologi" [navn ikke avklart]		1	fusjon fag		82	32	T	
NT	enhet	Matteknologi, institutt FT		1	fusjon fag				T	
NT	enhet	Bioteknologi, institutt NT		1	fusjon fag				T	
NT	Institutt	Materialteknologi		1	fusjon fag		153	35	T	
NT	enhet	Kjemi og materialteknologi, institutt FT		1	fusjon fag				T	
NT	enhet	Materialteknologi, institutt NT		1	fusjon fag				T	
NT	Institutt	Biologi		1			139	64	T	
NT	enhet	Biologi, institutt NT		1	fusjon fag				T	
NT	enhet	Biologiske fag, avdeling NTNU i Ålesund		1	fusjon fag		18	13	Å	
NT	Institutt	Bioingeniørfag		1	fusjon fag		22	15	T	
NT	enhet	Bioingeniørfag, institutt FT		1	fusjon fag				T	

NT	Fakultet	NATURVITENSKAP: ALTERNATIV 2, 7 INSTITUTT		2	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
NT	Institutt	Fysikk		2	viderefør		119	36	T	
NT	enhet	Fysikk, institutt NT		2	viderefør				T	
NT	Institutt	Kjemi, institutt NT		2	viderefør		69	22	T	
NT	enhet	Kjemi, institutt NT		2	viderefør				T	
NT	Institutt	Kjemisk prosesssteknologi		2	viderefør		121	25	T	
NT	enhet	Kjemisk prosesssteknologi, institutt NT		2	viderefør				T	
NT	Institutt	"Bioteknologi og matteknologi" [navn ikke avklart]		2	fusjon fag		82	32	T	
NT	enhet	Matteknologi, institutt FT		2	fusjon fag				T	
NT	enhet	Bioteknologi, institutt NT		2	fusjon fag				T	
NT	Institutt	Materialteknologi		2	fusjon fag		153	45	T	
NT	enhet	Kjemi og materialteknologi, institutt FT		2	fusjon fag				T	
NT	enhet	Materialteknologi, institutt NT		2	fusjon fag				T	
NT	Institutt	Biologi		2	viderefør		121	51	T	
NT	enhet	Biologi, institutt NT		2	viderefør				T	
NT	Institutt	Bioingeniørfag og biomarin innovasjon		2	fusjon fag		40	28	T	
NT	enhet	Biologiske fag, avdeling NTNU i Ålesund		2	fusjon fag		18	13	Å	
NT	enhet	Bioingeniørfag, institutt FT		2	fusjon fag				T	

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 Avdeling for biologiske fag (NTNU i Ålesund) og Institutt for bioingeniørfag (FT).

### Begrunnelser, prinsipp, premiss

2. Faglig tilhørighet og synergier er sentrale begrunnelser, og begge modeller kan gi faglige synergier.
3. En premiss i utredningsprosessen ved NT har vært at institutt ikke skal splittes i denne strukturprosessen. Dette vurderes å være nødvendig for å unngå en gjennomgripende endring innenfor prosessens korte utredningsperiode. NT-utdanningene har stort innslag av laboratorie- og feltarbeid og med praksis. Dette forutsetter velfungerende institutter og stor grad av stabilitet.
4. Antall institutt instituttstørrelse: Dekanen satte en grense oppad til 8 institutt med en tredelt begrunnelse: hensynet til daglig ledelse, ledersamspillet 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.

5. 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 to foreslås fusjon mellom de to nevnte høyskoleenhetene. NT-rapporten påpeker at verken et eget «HiST» - institutt (Bioingeniørfag) eller sammenslåing mellom to tidligere høyskoleenheter med stor avstand imellom er optimale løsninger.

#### ***Geografiske forhold og faglig tilhørighet***

6. 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***

7. NT-dekanen og viserektor ved NTNU i Ålesund har ulike forslag når det gjelder Avdeling for biologiske fag. Viserektor foreslår et eget, selvstendig institutt, mens NT-dekanen gjør det ikke.

#### ***Campusutvikling***

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

#### ***Andre forhold***

9. 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 etter instituttstruktur er fastsatt. Spørsmålet tangerer IE-fakultetets forslag, og det vises til dette.



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

### Forslagene

#### Modell II: IME-dekanens og flertallets forslag:

IE	Fakultet	INFORMASJONSTEKNOLOGI OG ELEKTROTEKNIKK, ALT. II: 8 INST. <i>Anbefalt alternativ</i>	II	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
IE	Institutt	<b>Elkraftteknikk og fornybar energi</b>	II	fusjon fag		72	19	T	
IE	enhet	Elkraftteknikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
IE	enhet	Elkraft, faggr, Ins. elektrofag og fornybar energi, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
IE	enhet	Fornybar energi, faggr, Inst. elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
IE	Institutt	<b>Elektroniske systemer</b>	II	fusjon fag		119	54	T	
IE	enhet	Elektronikk og telekommunikasjon	II	fusjon fag				T	
IE	enhet	Elektron.+signalbeh. Faggrupper, avd MTL/AIMT, NTNUiG	II	fusjon fag	splitt			G	
IE	enhet	<b>Elektro, del av faggruppe ved Avd. TØL, NTNU i Gjøvik</b>	II	fusjon fag	splitt			G	X
IE	enhet	Elektronikk, faggr v/Inst. elektrof. og fornybar energi, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
IE	enhet	Instrumenter., faggr v/Inst. elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
IE	Institutt	<b>Teknisk kybernetikk</b>	II	fusjon fag		107	27	T	
IE	enhet	Teknisk kybernetikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
IE	enhet	Automatisering, faggr, Inst.elektrofag og fornybar e, FT	II	fusjon fag	splitt			T	
IE	Institutt	<b>Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi</b>	II	fusjon fag		64	45	G	
IE	enhet	Telematikk, institutt IME	II	fusjon fag				T	
IE	enhet	NiSLab - Norsk inform.sikkerhetslab,AIMT, NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
IE	Institutt	<b>Datateknologi og informatikk</b>	II	fusjon fag		162	89	T	
IE	enhet	Datateknologi og informatikkvitenskap, institutt IME	II	fusjon fag				T	
IE	enhet	Informatikk fra Medieteknologilab. (MLT), NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
IE	enhet	Informatikk og e-læring, institutt FT	II	fusjon fag				T	
IE	Institutt	<b>Matematiske fag</b>	II	fusjon fag		132	62	T	
IE	enhet	Matematiske fag, institutt IME	II	fusjon fag				T	
IE	enhet	Matematikk, faggruppe ved avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	II	fusjon fag	splitt			G	
IE	Institutt	<b>Allmennfag (interimsløsning)</b>	II	viderefør		31	27	T	
IE	enhet	Allmennfag, institutt FT	II	viderefør				T	
IE	Institutt	<b>IKT og realfag</b>	II	splitt	splitt			Å	
IE	enhet	<b>IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund</b>	II	splitt	splitt			Å	X

### Modell I: Midlertallets forslag:

IE	Fakultet	INFORMASJONSTEKN. OG ELEKTROTEKN, ALT. I: 10 INST.	I	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
IE	Institutt	Elkraftteknikk	I	viderefør		62	16	T	
IE	enhet	Elkraftteknikk, institutt IME	I	viderefør				T	
IE	Institutt	Elektroniske systemer	I	fusjon fag		109	48	T	
IE	enhet	Elektronikk og telekommunikasjon	I	fusjon fag				T	
IE	enhet	Elektronikk/signalbehandl, faggr avd IMT, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
IE	enhet	Elektro, del av faggruppe ved Avd TØL, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	X
IE	Institutt	Teknisk kybernetikk	I	viderefør		102	24	T	
IE	enhet	Teknisk kybernetikk, institutt IME	I	viderefør				T	
IE	Institutt	Elektrofag og fornybar energi	I	viderefør		25	17	T	
IE	enhet	Elektrofag og fornybar energi, institutt FT	I	viderefør				T	
IE	Institutt	Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi	I	fusjon fag		64	45	G	
IE	enhet	Telematikk, institutt IME	I	fusjon fag				T	
IE	enhet	NISLab - Norsk inform.sikkerhetslab, fra AIMT, NTNU i G	I	fusjon fag	splitt			G	
IE	Institutt	Datateknologi og informatikk	I	fusjon fag		124	61	T	
IE	enhet	Datateknologi og informatikkvitenskap, institutt IME	I	fusjon fag				T	
IE	enhet	Informatikk fra Medieteknologilab., AIMT, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
IE	Institutt	Anvendt informatikk og e-læring, institutt FT	I	viderefør		38	28	T	
IE	enhet	Informatikk og e-læring, institutt FT	I	viderefør				T	
IE	Institutt	Matematiske fag	I	fusjon fag		132	62	T	
IE	enhet	Matematiske fag, institutt IME	I	fusjon fag				T	
IE	enhet	Matematikk, faggruppe fra avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	I	fusjon fag	splitt			G	
IE	Institutt	Allmennfag	I	viderefør		31	27	T	
IE	enhet	Allmennfag, institutt FT	I	viderefør				T	
IE	Institutt	IKT og realfag	I	splitt	splitt	30	25	Å	
IE	enhet	IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	I	splitt	splitt			Å	X

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

#### 1. Utredningsleders forslag (modell II):

- 8 institutt, derav 1 tverrfaglig institutt ved NTNU i Ålesund og 1 tverrfaglig institutt i Gjøvik.
- Høy grad av faglig integrasjon i Trondheim på basis av faglig tilhørighet.

#### 2. Mindretallets forslag (modell I):

- 10 institutt, derav 1 tverrfaglig institutt ved NTNU i Ålesund og 1 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 IE-relaterte fagmiljøene ved NTNU i Ålesund og NTNU i Gjøvik.

### Begrunnelser, prinsipp, premiss

#### 4. Utredningsleders begrunnelse

- 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 høyskolene».
- Fagmiljø fra (gamle) NTNU og de tidligere høyskolene 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 institutter, hvert med flere uavhengige inntektsdrivere og en bredere portefølje av utdannings- og forskningsaktiviteter.
- Denne modellen vil gi gode argumenter for en helhetlig campusløsning i Trondheim på sikt, slik at overlappende fagmiljøer lokalisert på ulike campuser i Trondheim blir samlokalisert.

#### 5. Mindretallets begrunnelse:

- 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 høyskolene*».
- Faglig tilhørighet bør gis ulikt innhold for miljøer som driver hhv. teori- og forskningstung utdanning, og praksis- og profesjonsorientert bachelor-/ingeniøruddanning. 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 høyskolemiljøene.

#### **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. Det vises til tabellen over.

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 (AIR).

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 IE-utredningsleder tangerer og til dels krysser forslag i andre utredninger:

- IV-utredningen: anbefalt forslag her er at 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. Men IV-utrednings subsidiære forslag legger til rette for en splitt av AIR, og dermed til et samsvar mellom IV- og IE-gruppens utredninger.
- NTNU i Gjøvik: Viserektors forslag samsvarer med IE-utredningslederens.
- NTNU i Ålesund: Viserektor i Ålesund sitt anbefalte forslag er ingen splitting av AIR. Det vises til viserektors forslag senere i dette sammendraget.
- IE-utredningslederens 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 Institutt for matematiske fag ved IE-fakultetet.



### *Campusutvikling*

8. Utredningen understreker 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*

HF	Fakultet	DET HUMANISTISKE FAKULTET: FORSLAG, 6 INSTITUTT	Alt	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
HF	Institutt	Filosofi og religionvitenskap	-	viderefør		39	24	T	
HF	enhet	Filosofi og religionvitenskap, institutt HF	-	viderefør				T	
HF	Institutt	Historiske studier	-	viderefør		57	32	T	
HF	enhet	Historiske studier, institutt HF	-	viderefør				T	
HF	Institutt	Kunst- og medievitenskap	-	viderefør		40	27	T	
HF	enhet	Kunst- og medievitenskap, institutt HF	-	viderefør				T	
HF	Institutt	Musikk	-	viderefør		59	38	T	
HF	enhet	Musikk, institutt HF	-	viderefør				T	
HF	Institutt	Språk og litteratur	-	fusjon fag		136	91	T	
HF	enhet	Språk og litteratur, institutt HF	-	fusjon fag				T	
HF	enhet	Tegnspråk og tolk, faggruppe FLT	-	fusjon fag	splitt	11	10	T	
HF	Institutt	Tverrfaglige kulturstudier	-	viderefør		37	19	T	
HF	enhet	Tverrfaglige kulturstudier, institutt HF	-	viderefør				T	

Anbefalingene fra arbeidsgruppen ledet av HF-dekanen er:

- Arbeidsgruppen anbefaler at dagens instituttstruktur ved HF beholdes
- Arbeidsgruppen anbefaler at tegnspråk- og tolkeutdanningene 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 i 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. IE-avsnittet over.)

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

## Forslagene

MH	Fakultet	MEDISIN OG HELSEVITENSKAP: ALTERNATIV 1: 6 INST.+ KAVLIINSTITUTTET <i>Anbefalt alternativ</i>	Alt	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
MH	Institutt	<b>Nevromedisin og bevegelse</b>	1	fusjon fag		173	81	T	
MH	enhet	Nevromedisin, inst. DMF, minus Vokspsyk, Adtf.med, RUS	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	Fysioterapi, faggruppe ved Inst. for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Inst. for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	<b>Ergoterapi, faggruppe ved Avd. HOS, NTNU i Gjøvik</b>	1	fusjon fag	splitt			G	X
MH	enhet	Audiologi, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
MH	Institutt	<b>Sirkulasjon og bildediagnostikk</b>	1	fusjon fag		167	58	T	
MH	enhet	Sirkulasjon og bildediagnostikk, institutt DMF	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	Radiografi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	<b>Radiografi, faggruppe Avd. HOS, NTNU i Gjøvik</b>	1	fusjon fag	splitt			G	X
MH	Institutt	<b>Samfunnsmedisin og sykepleie</b>	1	fusjon fag		368	249	T	
MH	enhet	Samfunnsmedisin, institutt DMF	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	Sykepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	<b>Sykepleie, Avd. HOS, NTNU i Gjøvik</b>	1	fusjon fag	splitt			G	X
MH	enhet	<b>Sykepleie, Avdeling for helsefag, NTNU i Ålesund</b>	1	fusjon fag				Å	X
MH	enhet	Helsevitenskap, faggruppe ISH	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	Institutt	<b>Kreftforskning og molekylærmedisin</b>	1	viderefør		210	64	T	
MH	enhet	Kreftforskning og molekylærmedisin, institutt DMF	1	viderefør				T	
MH	Institutt	<b>Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer</b>	1	viderefør		78	31	T	
MH	enhet	Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer	1	viderefør				T	
MH	Institutt	<b>Psykisk helse</b>	1	fusjon fag		85	63	T	
MH	enhet	Voksenpsykiatri, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	Adferdsmedisin, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	RUS, faggruppe fra institutt Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	BUP	1	fusjon fag	??			T	
MH	enhet	RKBUS, senter DMF	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	NAKU, senter FHS	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	Vernepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	Psykisk helsearbeid, faggruppe FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	Senter	<b>Kavli Institute for Systems Neuroscience (dir. under dekan)</b>	1	viderefør		88	17	T	
MH	enhet	Kavli Institute for Systems Neuroscience, senter DMF	1	viderefør				T	



MH	Fakultet	MEDISIN OG HELSEVITENSKAP: ALTERNATIV 2: 7 INSTITUTT+ KAVLIINSTITUTTET	2	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
MH	Institutt	Nevromedisin og bevegelse	2	fusjon fag		173	81	T	
MH	enhet	Nevromedisin, institutt DMF, minus Vokspsyk, Adferdmed, RUS	2	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	Fysioterapi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	Ergoterapi, faggruppe ved Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	2	fusjon fag	splitt			G	X
MH	enhet	Audiologi, institutt FHS	2	fusjon fag				T	
MH	Institutt	Sirkulasjon og bildediagnostikk	2	fusjon fag		167	58	T	
MH	enhet	Sirkulasjon og bildediagnostikk, institutt DMF	2	fusjon fag				T	
MH	enhet	Radiografi, faggruppe ved Institutt for helsevitenskap, FHS	2	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	Radiografi, faggruppe Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	1	fusjon fag	splitt			G	X
MH	Institutt	Samfunnsmedisin	2	viderefør		150	63	T	
MH	enhet	Samfunnsmedisin, institutt DMF	2	viderefør				T	
MH	Institutt	Kreftforskning og molekylærmedisin	2	viderefør		210	64	T	
MH	enhet	Kreftforskning og molekylærmedisin, institutt DMF	2	viderefør				T	
MH	Institutt	Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer	2	viderefør		78	31	T	
MH	enhet	Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer	2	viderefør				T	
MH	Institutt	Sykepleie- og helsevitenskap	2	viderefør		220	192	?	
MH	enhet	Sykepleie, institutt FHS	2	fusjon fag				T	
MH	enhet	Sykepleie, Avd. HOS, NTNU i Gjøvik	2	fusjon fag	splitt			G	X
MH	enhet	Sykepleie, Avdeling for helsefag, NTNU i Ålesund	2	fusjon fag				Å	X
MH	enhet	Helsevitenskap, faggruppe ISH	2	fusjon fag	splitt			T	
MH	Institutt	Psykisk helse	1	fusjon fag		85	63	T	
MH	enhet	Voksenpsykiatri, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	Adferdsmedisin, faggruppe fra inst. Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	RUS, faggruppe fra institutt Nevromedisin DMF	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	enhet	BUP	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	RKBU, senter DMF	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	NAKU, senter FHS	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	Vernepleie, institutt FHS	1	fusjon fag				T	
MH	enhet	Psykisk helsearbeid, faggruppe FHS	1	fusjon fag	splitt			T	
MH	Senter	Kavli Institute for Systems Neuroscience (direkte, dekan)	1	viderefør		88	17		
MH	enhet	Kavli Institute for Systems Neuroscience, senter DMF	1	viderefør					

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

- En anbefalt modell (modell 1) med 6 institutt. Modellen bygger i hovedsak på eksisterende tverrfaglige 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 3 DMF-instituttene Sirkulasjon og bildediagnostikk, Kreftforskning og molekylærmedisin og Laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer blir ikke berørt av integrasjonen av høyskolemiljøene.
  - Kavliinstituttet legges som senter direkte under dekan.

### **Begrunnelser, prinsip, premiss**

2. Målbildet bak forslagene er fusjonens 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 Institutt for nevromedisin. Dette åpner så for å flytte ut andre fagmiljø fra nevromedisin til et institutt for psykisk helse
8. I det foreslåtte Institutt for psykisk helse samles flere fagmiljø fra dagens nevromedisininstitutt, flere sentra og fra høyskolene. 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 institutter blir det nødvendig med formalisering av nivå 4 for å redusere lederspenn og styrke medvirkning og informasjon. I det anbefalte forslaget (modell 1) om 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 kryssende 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 for sine helsefaglige enheter 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

SU	Fakultet	SAMFUNNS- OG UTDANNINGSVIT: ETT FORSLAG, 7 INST	-	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
SU	Institutt	Lærerutdanning	-	fusjon fag		250	175	T	
SU	enhet	Lærer- og tolkeutdanning, FLT minus tegnspråk-og tolk	-	fusjon fag		143	100	T	
SU	enhet	Lærerutdanning, Program SVT	-	fusjon fag		107	75	T	
SU	Institutt	Pedagogikk og livslang læring	-	viderefør		59	35	T	
SU	enhet	Pedagogikk og livslang læring, institutt SVT	-	viderefør				T	
SU	Institutt	Psykologisk institutt	-	viderefør		98	48	T	
SU	enhet	Psykologisk institutt, SVT	-	viderefør				T	
SU	Institutt	Sosialfag	-	fusjon fag		48	30	T	
SU	enhet	Sosialt arb.og funksjonshemming, faggr.,ISH, SVT	-	fusjon fag	splitt	16	8	T	
SU	enhet	Sosialfag og barnevern, faggrupper fra IASV, FHS	-	fusjon fag	splitt	32	22	T	
SU	Institutt	Sosiolog og statsvitenskap	-	viderefør		71	43	T	
SU	enhet	Sosiolog og statsvitenskap	-	viderefør				T	
SU	Institutt	Geografisk institutt	-	viderefør		32	16	T	
SU	enhet	Geografisk institutt	-	viderefør				T	
SU	Institutt	Sosialantropologisk institutt	-	viderefør		18	10	T	
SU	enhet	Sosialantropologisk institutt	-	viderefør				T	

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

1. Rektor bes utrede hvilken rolle et nytt samlet Institutt for lærerutdanning (FLT+PLU) skal ha i lærerutdanningen ved NTNU. 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 (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 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, disiplinifagets plass i profesjonsutdanningene, gjennomgående profesjonsforankring, praksisopplæring og skikkethet og undervisningskvalitet og målgruppekjennskap i all lærerutdanning (1-13).
5. Innenfor lærerutdanningen har Program for lærerutdanning (PLU) vært positiv til sammenslåing mens Fakultet for lærer- og tolkeutdanning (FLT) har vært kritisk. Innenfor lærerutdanningen har argumentet om strategisk tyngde blitt tillagt større vekt.



6. Etableringen av et samlet lærerutdanningsinstitutt 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 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***

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***

9. 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 hensyn 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.
10. 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

ØK	Fakultet	ØKONOMI: ETT FORSLAG, 5 INSTITUTT	Alt	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
ØK	Institutt	Handelshøyskolen ved NTNU	-	viderefør		50	42	T	
ØK	enhet	Handelshøyskolen i Trondheim, fakultet	-	viderefør				T	
ØK	Institutt	Bærekraftig økonomi og ledelse	-	viderefør	splitt	8	8	G	
ØK	enhet	Økonomi og ledelse, faggr ved Avd. TØL, NTNU i Gjøvik	-	viderefør	splitt			G	X
ØK	Institutt	Internasjonal Business	-	viderefør		24	20	Å	
ØK	enhet	International business, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	viderefør				Å	
ØK	Institutt	Industriell økonomi og teknologiledelse	-	viderefør		87	39	T	
ØK	enhet	Industriell økonomi og teknologiledelse, institutt SVT	-	viderefør				T	
ØK	Institutt	Samfunnsøkonomi	-	viderefør		25	15	T	
ØK	enhet	Samfunnsøkonomi, institutt SVT	-	viderefør				T	

1. Utredningsgruppen fremmer ett forslag med 5 institutt, basert på de 5 økonomimiljøene.

### 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 økonomigruppen ved dagens Avdeling TØL ved NTNU i Gjøvik bør bli institutt under ØK-fakultetet. Dersom 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), fordeles budsjettansvar, faglig ansvar og personalansvar fordeles 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 vurderer derfor at den beste løsningen er at økonomimiljøet i Gjøvik blir selvstendig økonomiinstitutt, slik gruppens forslag også er for dagens Avdeling for International 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. Jfr. punktet over.

### 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

AD	Fakultet	ARKITEKTUR OG DESIGN: ETT FORSLAG, 4 INSTITUTT	-	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
AD	Institutt	Kunstakademiet i Trondheim	-	viderefør		14	4	T	
AD	enhet	Kunstakademiet i Trondheim, institutt AB	-	viderefør				T	
AD	Institutt	Design	-	fusjon fag		34	25	T	
AD	enhet	Produktdesign, institutt IVT	-	fusjon fag				T	
AD	enhet	Design/medier, faggruppe Avd IMT ved NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
AD	Institutt	Arkitektur og teknologi	-	fusjon fag		52	28	T	
AD	enhet	Byggekunst, historie og teknologi minus faggr Smart Cities, fra Inst. Byggekunst, historie og teknologi, AB	-	fusjon fag	splitt			T	
AD	enhet	Byggekunst, form og farge, institutt AB	-	fusjon fag				T	
AD	enhet	Tradisjonelt bygghåndverk, faggr v/Inst. Bygg & miljø, FT	-	fusjon fag	splitt			T	
AD	Institutt	Arkitektur og planlegging	-	fusjon fag		46	21	T	
AD	enhet	Byggekunst, prosjektering og forvaltning, institutt AB	-	fusjon fag				T	
AD	enhet	Byforming og prosjektering, institutt AB	-	fusjon fag				T	
AD	enhet	Smart Cities, faggr./Byggekunst, historie og tekn inst. AB	-	fusjon fag	splitt			T	

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

### Begrunnelser, prinsip, 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 institutter 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 institutter og gjør det svært vanskelig å omforme budsjettfordelingen til fordel for målet om selvstendige institutter.

### Et 4. nivå?

Er ikke ønsket.

### Geografiske forhold og faglig tilhørighet

Det nye Institutt for design er spredt på to 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 Informasjonsteknologi og medieteknikk.

## NTNU i Gjøvik

### Forslagene

Fak	Fakultet	NTNU I GJØVIK. Ett anbefalt forslag: 4 INST. + 3-4 FAGSEKSJ.	-	Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
MH	Institutt	«Institutt for helsevitenskap, Gjøvik»	-	viderefør		97	82	G	X
MH	enhet	Avdeling for helse, omsorg og sykepleie, NTNU i Gjøvik	-	viderefør				G	X
IV	Institutt	«Institutt for vareproduksjon, teknologi og ledelse»	-	viderefør	splitt	63	48	G	X
IV	enhet	Av.TØL minus elektronikk og matematikk, NTNU i Gjøvik	-	viderefør	splitt			G	X
IE	Institutt	"Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknikk"	-	fusjon fag		64	45	G	
IE	enhet	Informasjonssikkerhet (NISLab), AIMT, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
IE	enhet	Telematikk, institutt IME	-	fusjon fag				T	
IE	faggrupp	Datateknologi og informatikk	-	fusjon fag	splitt	15	15	G	
IE	enhet	Datekn. informatikk, faggr. v/MTL ved AIMT, NTNU i G	-	fusjon fag	splitt			G	
IE	faggrupp	Elektronikk	-	fusjon fag	splitt	19	19	G	
IE	enhet	Faggruppe fra MTL ved AIMT, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
IE	enhet	Faggruppe fra elektro ved avdeling TØL, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
IE	faggrupp	Matematikk	-	fusjon fag	splitt	8	8	G	
IE	enhet	Matematikk, faggruppe ved avd.TØL, NTNU i Gjøvik	-	fusjon fag	splitt			G	
IE	Institutt	"Design"	-	fusjon fag		29	20	?	
AD	enhet	Design/medier, faggruppe Avd IMT ved NTNU i Gjøvik		fusjon fag	splitt			G	
AD	enhet	Produktdesign, institutt IVT		fusjon fag				T	

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 dekanene ved NTNU i Gjøvik:

1. For Avdeling helse, omsorg og sykepleie  
**Institutt for helsevitenskap**, under MH-fakultetet.  
 Instituttleder på Gjøvik
2. For Avdeling teknologi, økonomi og ledelse  
 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**, del av fagmiljø, går inn under samsvarende IE-institutt.  
 Faggruppeleder på Gjøvik, jfr. under
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 instituttneleder på Gjøvik (Norsk informasjonssikkerhetslaboratorium)
  - En faggruppe som består av dagens IME-institutt Telematikk med instituttneleder 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.

Faggruppeleder på Gjøvik

**Elektronikk**, faggruppe under samsvarende IE-institutt.

Faggruppeleder på Gjøvik

**Matematikk**, faggruppe under samsvarende IE-institutt.

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 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 stiplede linje til instituttleder for Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi.
  - Instituttleder for Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi vil ha rollen «plassjef» for IE-fakultetet på Gjøvik.

#### ***Begrunnelser, prinsipp, premiss***

- IMT var ved fusjonstidspunktet en avdeling som de facto opererte som et institutt ved et tradisjonelt universitet. På sin side var avdelingene TØL og 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 fra IE- og AD-utredningene
- ikke med IV-utredningens anbefalte forslag, men med denne utredningens subsidiære forslag
- ikke med MH-utredningens anbefalte forslag, som betyr splitting av avdeling Helse, omsorg og sykepleie i flere 4.nivå-enheter, som tilknyttes samsvarende institutt i Trondheim
- ikke med ØK-utredningens anbefalte forslag, der økonomigruppen ved Avdeling TØL føres over til ØK-fakultetet og blir eget institutt på Gjøvik.



## NTNU i Ålesund

### Forslagene

Fak	Fakultet	NTNU I ÅLESUND. ETT ANBEFALT FORSLAG: 4 INSTITUTT		Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
IV	institutt	Ingeniørfag og maritime operasjoner	-	fusjon fag		93	54	Å	
IV	enhet	Maritim teknologi og operasj., avd. ved NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	
IV	enhet	Ingeniør - og realfag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	X
MH	institutt	Helsevitenskap	-	viderefør		45	38	Å	X
MH	enhet	Helsefag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	viderefør		45	38	Å	X
NT	institutt	Biologiske fag (eller: Marine og biologiske fag)	-	viderefør		18	13	Å	X
NT	enhet	Biologiske fag, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	viderefør				Å	X
ØK	institutt	International business	-	viderefør		24	20	Å	
ØK	enhet	International Business, avdeling ved NTNU i Ålesund	-	viderefør				Å	
Fak	Fakultet	NTNU I Å: evt. vurdering: 2 inst. dersom kompliserte styr.linj:		Integr-type	Splitt?	Tot-åv	UF-åv	By	Diverger
IV	institutt	Maritim teknologi og operasjoner	-	fusjon fag				Å	X
IV	enhet	Maritim teknologi og operasjoner, avd. NTNU i Ålesund	-	fusjon fag				Å	
IV	enhet	Bygg, faggruppe ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	-	fusjon fag	splitt			Å	X
IE	institutt	IKT og realfag	-	viderefør	splitt			Å	X
IE	enhet	IKT og realfag, faggrupper ved Avd. IR, NTNU i Ålesund	-	viderefør	splitt			Å	X

- 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 teknologinstitutt 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 på Fakultet for naturvitenskap, under navnet Institutt for biologiske fag. Alternativt navn: Institutt for marine og biologiske fag.
  - Avdeling for International Business (AIB) ønsker å bli organisert som et eget institutt i fakultet for økonomi, med navnet Institutt for internasjonal business.
- 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 & 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 Avdeling for Ingeniør og realfag (AIR) blir et institutt under IV-fakultetet, og IKT- og realfagseksjonen blir et institutt under IE-fakultetet.»

### Begrunnelser, prinsipp, premiss

- 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 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***

- Det anbefalte forslagene i IV-rapporten (modell A) samsvarer viserektors innen teknologiområdet.
- IE-utredningens forslag kan samsvare med det den vurderingen viserektor gjør i pkt. 2, siste avsnitt over.
- MH- og NT-utredningenes forslag om hhv. AHF og ABIO står i motstrid med forslagene til viserektor.

## **2. Forslag til instituttnavn**

**(Avvente denne til styrets augustmøtet)**

## SAKSNOTAT

Fakultetsstyremøte ved Fakultet for teknologi

Til: Fakultetsstyret  
Fra: Dekan

Møtedato: 03.06.2016  
Saksbehandler: Terje R. Meisler

### Sak 16/16 Campusutvikling

---

Vedlegg:

1. Prinsipper for campusutvikling
- 

Forlag til vedtak:

*"Fakultetsstyret ved FT tar orienteringen om campusutviklingen til etterretning".*

NTNU Trondheim står ovenfor flere utbyggingssaker, der Kalvskinnet og Teknologibygget bare er et av flere elementer. I dette saksframlegget ønsker vi å orientere fakultetsstyret både om Kalvskinnet og om de overordnede prinsippene for campusutviklingen i Trondheim.

#### **Kalvskinnet**

Framdriften på Teknologibygget er i henhold til planen, og bygget vil være ferdig til innflytting desember 2016. Før denne tiden vil alt av labutstyr, inventar og annet monteres i bygget. De faglige aktivitetene vil starte opp i januar 2017. Teknologibygget vil gi et enormt løft til den faglige utviklingen innen utdanningskvalitet, forskning og samarbeid med næringslivet.

Byggene rundt Teknologibygget trenger oppussing, og her er arbeidet dessverre ikke kommet så langt som vi skulle ønsket. Dette gjelder Gunnerus gate 1, Retorten, Sverresgate 10 og Sverresgate 12.

På grunn av oppsplittingen av FT og flyttingen av lærerutdanningen vil Kalvskinnet være et studiested og arbeidsplass for følgende 6 fakultet: Fakultet for ingeniørvitenskap, Fakultet for naturvitenskap, Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk, Fakultet for arkitektur og design og Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, samt Vitenskapsmuseet. Totalt

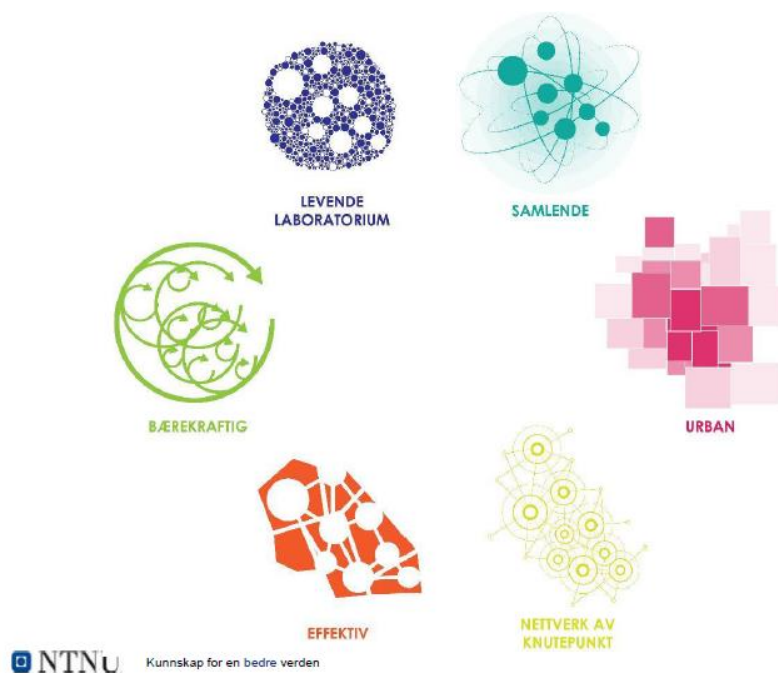
vil da Kalvskinnet være arbeidsplass for over 600 ansatte og om lag 6 000 studenter. Dette er da flere studenter enn i Gjøvik og Ålesund til sammen!

Den videre utviklingen av Kalvskinnet krever da en helhetlig tenkning med dette som bakteppe.

Som følge av fusjonen har det ikke vært noen styringsgruppe til å ta de overordnede beslutningene knyttet til denne delen av campusutviklingen. Men nylig er det opprettet en ny arbeidsgruppe ledet av Helge Klungland, og med de relevante dekanene representerte, også dekan på FT. På nåværende tidspunkt har ikke denne arbeidsgruppen hatt noe møte.

### **Prinsipper for campusutvikling**

Som et ledd i den overordnede campusutviklingen i Trondheim er det satt ned en arbeidsgruppe som skal utvikle generelle prinsipper for campusutviklingen. Disse prinsippene er visualisert i figuren nedenfor, og nærmere beskrevet i Vedlegg 1 til denne saken.

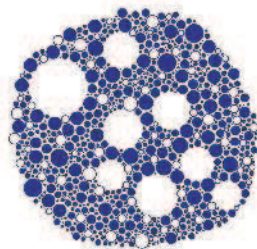


# Prinsipper for NTNUs campusutvikling

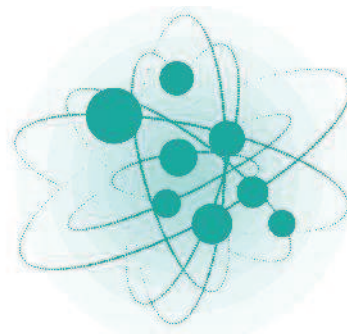
Bearbeidet etter kommentarer fra Prosjektstyret

Trondheim 19.05.2016

# Prinsipper: for å oppnå visjonen skal campus være:



**LEVENDE  
LABORATORIUM**



**SAMLENDE**



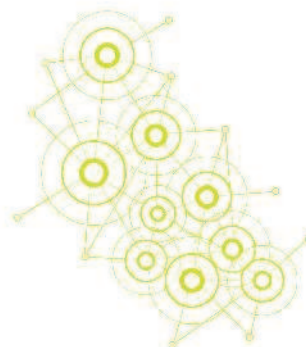
**BÆREKRAFTIG**



**URBAN**



**EFFEKTIV**

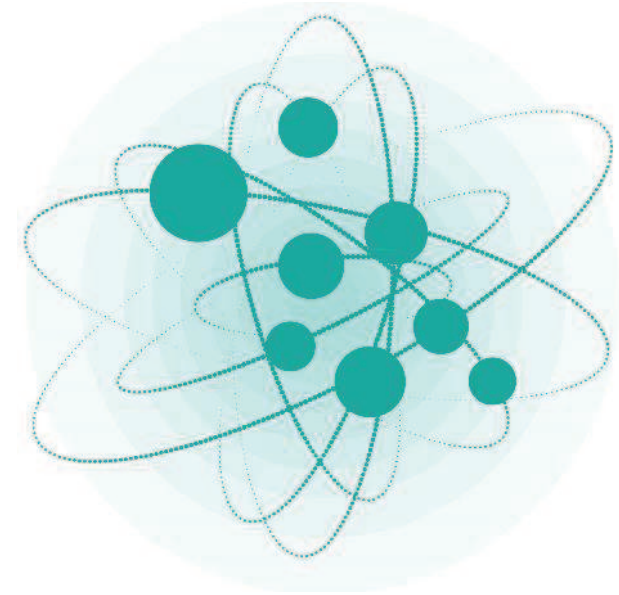


**NETTVERK AV  
KNUTEPUNKT**

# SAMLENDE

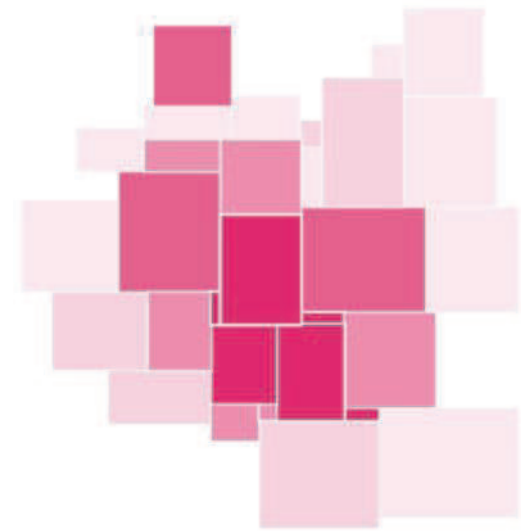
## CAMPUS BIDRAR TIL FELLESSKAP

- 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  
SOCIAL BÆREKRAFT



- Campus er åpen, inviterende og henger sammen med byen
- Campus og by deler funksjoner: bo og leve i campus 24/7
- Campus har attraktive kvaliteter med åpne fasader, gode uterom, samt faglige og sosiale møteplasser
- Campus har fellesarenaer for synergi mellom universitet, arbeidsliv og det offentlige

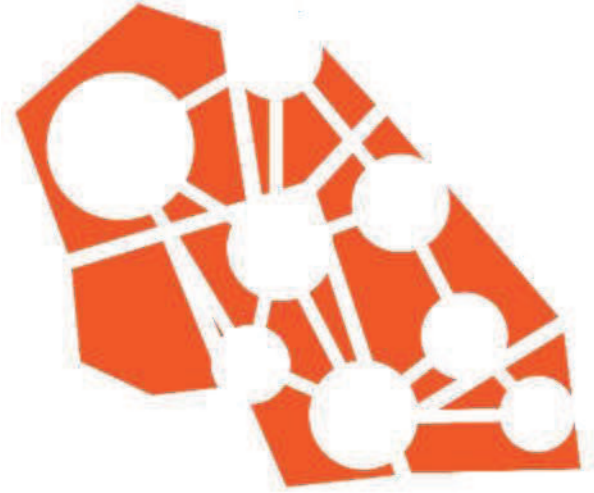


# NETTVERK AV KNUTEPUNKT

PROFILERTE KNUTEPUNKT ER GODT FORBUNDET  
INTERNT OG MED BYEN



- Profilerte utadrettede og synlige knutepunkt kombinerer sosiale og faglige funksjoner som: utdanning, forskning, formidling, innovasjon, studentfrivillighet, studentvelferd, bibliotek, service, næring og byfunksjoner
- Nettverket er lett å orientere seg i med gangbare avstander
- Nettverket oppleves rikt og har hovedstrøk som dekker behov for daglige gjøremål
- Nettverket er integrert med byens transport- og mobilitetssystem

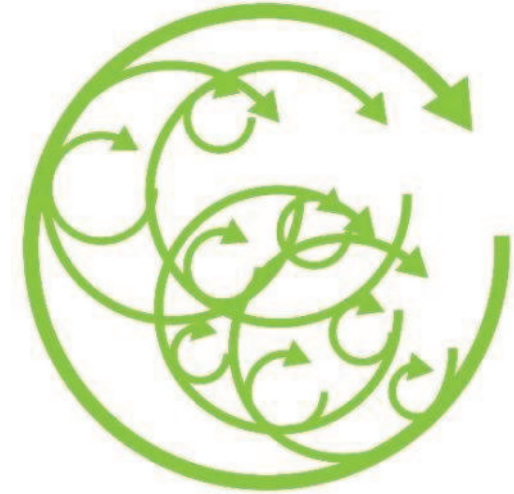


# EFFEKTIV

BRUKSKVALITET OG AREALEFFEKTIVITET

BIDRAR TIL ØKONOMISK OG ØKOLOGISK BÆREKRAFT

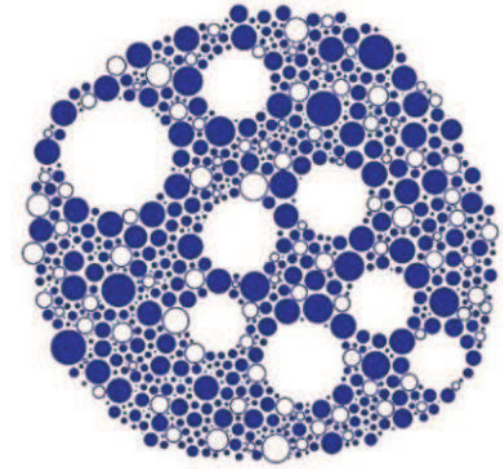
- Campus har arealer med høy kvalitet som legger til rette for gode arbeidsprosesser og trivsel
- Campus har høy utnyttelse av romressurser gjennom døgnet og året
- Campus har fleksible areal som kan tilpasses endrede behov over tid
- Campus har minst mulig spesialiserte areal og mest mulig generelle areal
- Campus har mest mulig kollektivt eierskap og bruk av arealer
- Campus har nærhet mellom felles funksjoner for økt bruk av flere parter



# BÆREKRAFTIG

CAMPUS ER I FRONT MED MILJØVENNLIGE LØSNINGER

- Energieffektivitet og lavt karbonfotavtrykk
- Effektiv og grønn transport og mobilitet
- Klimavennlige bygninger og infrastruktur
- Ressursvennlige livsløp
- Holdbare bygninger og infrastruktur
- Mulighet for fremtidige utvidelser



# 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
- Tung laboratorieinfrastruktur for forskning og undervisning er konsentrert og tilgjengelig for tverrfaglige samarbeid og eksterne fagmiljø, spesielt med SINTEF
- Campus legger til rette for innovasjon og skaperglede i formelle og uformelle arenaer
- NTNU flytter kunnskapsfronten ved innovativ campusutvikling

**SAKSNOTAT**

Fakultetsstyremøte ved Fakultet for teknologi

Til: Fakultetsstyret

Møtedato: 3.6.2016

Fra: Dekan

Saksbehandler: Frode Langlo Pedersen

**Sak 17/16 HMS-handlingsplan 2016 FT**

---

Vedlegg:

1. Handlingsplan for arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet 2016 Fakultet for teknologi (FT)

---

**Forlag til vedtak:**

*”Fakultetsstyret vedtar Handlingsplan for arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet 2016 Fakultet for teknologi (FT).”*

**Saksfremlegg**

Det skal utarbeides en lokal handlingsplan for arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet (HMS). Fakultetets *Handlingsplan for arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet 2016 Fakultet for teknologi (FT)* er utarbeidet i samråd med HMS-forum FT (tidl. SAMU) og ledermøtet. Utkast til plan ble fremlagt på møte i HMS-forum 31. mars og for ledermøtet 28. april. Merk for øvrig at fagforeningsrepresentant og bedriftshelsetjenesten var til stede på møtet 31. mars.

---

# Handlingsplan for arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet 2016 Fakultet for teknologi (FT)

## – UTKAST 24.5.2016 \*

Delområder	
1. Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø	4. Risikofylt arbeidsmiljø
2. Inkluderende arbeidsmiljø	5. Beredskap
3. Helse og bygg	6. Organisering og rapportering

1. Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø				
	Tiltak		Ansvarlig	Tidsfrist
1.1	Medarbeidersamtale med nærmeste leder		Dekan, ISL	November
1.2	Gjennomføring forenklet arbeidsmiljøkartlegging, utarbeiding og gjennomføring av tiltak		Dekan, ISL	November
1.3	Sikre faktabasert informasjon og medvirkning i forbindelse med fusjons- og byggeprosess		Dekan, ISL	Pågående

2. Inkluderende arbeidsmiljø				
	Tiltak		Ansvarlig	Tidsfrist
2.1	Tilrettelegge for fleksibelt uttak av AFP ved fylte 62		Dekan, ISL	Desember
2.2	Ett seminar vedrørende IA-arbeid (varighet inntil 2 timer)		IA-K	November
2.3	Utarbeide sykefraværstatistikk for fakultetet		HMS-K	Desember

3. Helse og bygg				
	Tiltak		Ansvarlig	Tidsfrist
3.1	Tilpasset kartlegging og risikovurdering etter flytte-/ombyggingsprosesser (iht. forskrift)		Dekan	Desember
3.2	Tilrettelegging/ergonomi arbeidsplasser		Dekan, ISL	
3.3	Deltakelse i prosess med utforming av og innflytting i teknologibygget (kontorarbeidsplasser og lunsjrom/møterom)		Dekan	Pågående

4. Risikofylt arbeidsmiljø				
	Tiltak		Ansvarlig	Tidsfrist
4.1	Ta i bruk elektronisk melding av HMS-avvik ved NTNU, nytt HMS-avvikssystem for ansatte		Dekan, ISL, HMS-K	Desember
4.2	Opplæring i registrering av farlige stoffer (ECO Archive)		Dekan, ISL	Desember
4.3	Opplæring i elektronisk personregistrering av ansatte og studenter som eksponeres for		Dekan, ISL	Desember

Handlingsplan for arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet 2016 Fakultet for teknologi - utkast til plan per 24.5.2016 til vedtak fakultetsstyremøte 3.6.2016 – behandlet i forkant på møte HMS-forum 31.3.16 og ledermøte 28.4.16.

	kreftfremkallende og arveskadelige stoffer (ECO exposure)			
4.4	Ta i bruk ECO Exposure på fakultetet		Dekan, ISL, HMS-K	Desember
4.5	HMS-runder/vernerunder gjennomføres årlig (iht. skjema)		Dekan, ISL, VO	Desember
4.6	Risikovurderinger opp mot arbeidsoperasjoner (dokumenteres)		Dekan, ISL	Desember
4.7	Registrere alle stoffer/kjemikalier i elektronisk stoffkartotek (ECO Archive)		Dekan, ISL	Desember
4.8	Opplæring av studenter og ansatte i HMS-rutiner på laboratorier og i verksteder		Dekan, ISL	Desember
4.9	Sørge for verneutstyr til studenter og ansatte og opplæring i bruk av dette		Dekan, ISL	Desember
4.10	<b>Oppsummeringsmøte</b> i etterkant av <b>HMS-runde/vernerunde</b> i 2016 for det enkelte verneområde ved behov, der representant for BHT møter VO og ISL for det enkelte verneområde/institutt. Vernerundeskjema/rapport gjennomgås, og det utarbeides <b>risikovurdering</b> i samråd med representant for BHT. Oppsummeringsmøtene må gjennomføres i 2016, ergo må vernerundene fullføres i forkant.		VO	Desember
4.11	Oppdatering rutiner lab iht. lab. og verkstedhåndbok for NTNU		ISL	November
4.12	<b>HMS-opplæring av studenter</b> i sikkerhet i bruk av lab og verksted. Hvert institutt/verneområde må spesifisere hvilke kurs som er aktuelle. (Underskrift fra alle deltakere oppbevares i mappe på programmet, så fremt det ikke er et obligatorisk arbeidskrav). Det presiseres at det er viktig å benytte hørselsvern, samt at det følgerlig må gis opplæring i bruk hørselsvern.		ISL	Før oppstart av aktuelle kurs
4.13	<b>HMS-opplæring av ansatte som skal ha tilgang til lab./verksted som krever sikkerhetsrutiner.</b> Hvert institutt spesifiserer tilgang til hvilke rom/hvilket utstyr som krever opplæring. (Underskrift fra alle deltakere oppbevares i mappe på instituttet).		ISL	Ved behov

## 5. Beredskap

	Tiltak		Ansvarlig	Tidsfrist
5.1	Gjøre beredskapsplan kjent		Dekan, IA-K	Desember
5.2	Gjennomføre førstehjelps- og hjertestarterkurs ved hver enhet for ansatte		Dekan, ISL	Desember
5.3	Gjøre ansatt kjent med brannrutiner ved hver enhet		Dekan, ISL, HMS-KS	Oktober
5.4	Kontroll og vedlikehold av hjertestarter er tillagt det enkelte verneområde i de tilfeller det er plassert hjertestarter i verneområdet; kontroll inkluderer kontroll av batteri.		VO	Desember
5.5	Kontroll, vedlikehold og oppdatering av førstehjelpsutstyr er tillagt det enkelte verneområde.		VO	Desember
5.6	Oppdatere liste evakueringsansvarlige		HMS-K	Oktober

## 6. Organisering og rapportering

	Tiltak		Ansvarlig	Tidsfrist
--	--------	--	-----------	-----------

6.1	Møte HMS-forum FT 2-4 ganger per år der følgende deltar fast: <i>arbeidsgiver, verneombud, tillitsvalgt/fagforeningsrepresentant, LHVO</i> . Agenda på HMS-møtene skal gjelde aktuelle tema innen HMS/IA. NAV arbeidslivssenter bør inviteres inn på ett eller flere av disse HMS-forumsmøtene. BHT inviteres på 1-4 møter i løpet av året og bidrar ved utarbeidelse av HMS-handlingsplan per år.		Dekan, HMS-K	Desember
6.2	Årlig HMS-rapport		Dekan, HMS-K	Desember/ Januar 2017

Noter:

\* Handlingsplanen utarbeides kun for fakultetet, dvs. den tar ikke utgangspunkt i en plan som er utarbeidet overordnet for NTNU. Planen for 2016 settes opp med utgangspunkt i praksis fra foregående år ved tidl. HiST i 2015.

Forklaring forkortelser:

IA-K - IA-kontakt

VO - verneombud

HMS-K – HMS-koordinator

ISL – instituttleder

LHVO – lokalt hovedverneombud



## SAKSNOTAT

Fakultetsstyremøte ved Fakultet for teknologi

Til: Fakultetsstyret  
Fra: Dekan

Møtedato: 03.06.2016  
Saksbehandler: Ragnhild Madsen

### Sak 18/16 Møteplan for høsten 2016

---

Forlag til vedtak:

*"Fakultetsstyret ved FT fastsetter følgende møtedatoer for høsten 2016: 07.10.2016 og 09.12.2016".*

Fakultet for teknologi opphører ved årsskiftet og våre utdanninger og fagmiljø fordeles på fire ulike fakultet ved NTNU. De foreslåtte møtedatoene er lagt med tanke på at fakultetsstyret skal holdes orientert om styrets beslutning om administrativ og faglig organisering og iverksetting av vedtakene.

Det foreslås å holde fast på fredager som møtedag og at tidsrammen for styremøtene fortsatt skal være fra kl. 09.00 til kl.13.00.

**SAKSNOTAT**

Arkiv: 2016/12026

Fakultetsstyremøte ved Fakultet for teknologi

Til: Fakultetsstyret

Møtedato: 03.06.16

Fra: Dekan

Saksbehandler: Elin Cecilie Balstad

**RO-sak 03-16/c Foreløpige søkertall**

De foreløpige søkertallene fra Samordna opptak (SO) viser en betydelig vekst i antall søkere til våre studier, noe som betyr at vi ligger meget godt an til å kunne nå våre mål mht kvalifiserte primærsøkere per studieplass. Fakultet for teknologi utmerker seg med hele 45 % økning i antall førsteprioritetssøkere til våre studier, og dette er svært gledelig! ☺

Studiekode	Studiumnavn	2012	2013	2014	2015	2016	Endring i prosent fra 2015 til 2016
		mai	mai	mai	mai	mai	
		<b>Søknader</b>					
		<b>førstevalg</b>					
219 003	Ingeniør, bygg	213	234	235	234	378	62%
219 005	Ingeniør, elektro og datateknikk	127	124	150	155	213	37%
219 009	Ingeniør, kjemi	26	29	21	20	36	80%
219 012	Ingeniør, maskin	96	131	140	113	158	40%
219 013	Ingeniør, materialteknologi	48	53	41	26	31	19%
219 016	Ingeniør, logistikk	40	33	41	54	56	4%
219 346	Matteknologi	26	40	53	54	64	19%
219 822	Ingeniør, fornybar energi	83	81	71	66	142	115%
219 018	Ingeniør, olje- og gassteknologi				61	15	-75%
219 702	Bioingeniørutdanning	92	112	108	145	218	50%
194 287	Informatikk, informasjonsbehandling				87	150	72%
194 422	IT-støttet bedriftsutvikling				142	160	13%
194 503	Ingeniør, data				141	236	67%
194 374	Informatikk, drift av datasystemer				81	94	16%
219 200	Trad byghåndverk og teknisk bygn.vern				48		<i>Ikke opptak</i>
219 163	Kjemi og bioteknologi – årsstudium			17	52		<i>Ikke opptak</i>
<b>I alt</b>	<b>I alt</b>	<b>834</b>	<b>949</b>	<b>963</b>	<b>976</b>		<b>45%</b>

Tallene fra tradisjonelt byghåndverk og teknisk bygningsvern er ikke med i beregningen fordi studentene tas opp kun hvert tredje år. Årsstudiet i kjemi og bioteknologi kjøres det ikke opptak på i år. På IKT-basert samhandlingsmaster hos IIE er det 41 søkere, og på MAT og teknologimasteren er det 26 søkere.

Vår dato:

Vår ref.:

Yrkesfaglærerutdanningene, hentet fra søkertallene til NTNU:

Studiekode	Navn på studiet	2012M	2013M	2014M	2015M	2016M	Endring i prosent fra 2015 til 2016
194 109	YFL Bygg- og anleggsteknikk	22	23	24	36	22	-40%
194 124	YFL Restaurant- og matfag	26		18		23	27%
194 127	YFL Elektrofag	21	17	14	11	29	164%
194 129	YFL Teknikk og industriell produksjon	19	22	32	40	26	-35%
<b>I alt</b>	<b>I alt</b>	<b>88</b>	<b>62</b>	<b>70</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	

Vi må påregne endringer i de foreløpige søkertallene frem mot endelig opptak som følge av at søkerne har anledning til å omprioritere. Tallene tar heller ikke hensyn til søkernes formelle kvalifikasjoner. Ved enkelte studieprogram kan det medføre vesentlig frafall av primærsøkere.

Mange av våre potensielle studenter er primærsøkere ved andre studiesteder der de imidlertid ikke nødvendigvis får opptak. Dette bidrar trolig til en utjevning av antallet kvalifiserte kandidater.

Et effektivt virkemiddel for å øke tilfanget av kvalifiserte søkere er forkurs for ingeniørutdanning og realfagskurs, som gir kompetanse innen matematikk og fysikk tilpasset ingeniørutdanning. Disse forbedrer studentenes inntakskvalitet, ytelse under studiet, og deres evne til å gjennomføre ingeniørutdanning med et godt sluttresultat. For FT er forkursene en verdifull investering i studiekvalitet.

## **FORKURS**

2014-april		2015-april		2016-april		Endring søkere
Plasser	Søkere	Plasser	Søkere	Plasser	Søkere	
360	1103	300	1095	300	931	-15%

## **REALFAGSKURS**

2013-okt		2014-okt		2015-okt		Endring søkere
Plasser	Søkere	Plasser	Søkere	Plasser	Søkere	
150	295	150	233	150	254	9%

**SAKSNOTAT**

Fakultetsstyremøte ved Fakultet for teknologi

Til: Fakultetsstyret

Møtedato: 03.06.2016

Fra: Dekan

Saksbehandler: Rolf Krey Dising

**RO-sak 03-16d    Dekanens tertialrapportering – 1. tertial 2016**

---

---

<b>Postadresse</b> 7491 Trondheim	<b>Org.nr.</b> 974 767 880 E-post: postmottak@ntnu.no <a href="http://www.ntnu.no/administrasjon">http://www.ntnu.no/administrasjon</a>	<b>Besøksadresse</b> Hovedbygget Høgskoleringen 1 7034 Trondheim	<b>Telefon</b>  <b>Telefaks</b>	<b>Controller</b>  Hanne Bergfjord
--------------------------------------	--	---	---------------------------------------	--

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

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for teknologi v/dekan Terje R. Meisler

---

Signatur:

### Dekanens tertialrapportering – 1. tertial 2016

#### Strategioppfølging

*Horisont 2020:*

- To av FTs FoU satsningsområder, OPTIMAT og ENERSENSE (se «Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier»), har hatt møte med NTNUs Brusselkontakt Massimo Busuoli for å bli kjent. Møtet resulterte i at IEFE arbeider videre mot større prosjekt innen bioenergi.
- Sondre Schnell, IKMT, vil søke om ERC Starter Grant i samarbeid med Imperial Collage, London, innen energilagring. Forberedelser til søknad er startet opp. Schnell har også meldt seg og blitt akseptert som aktuell evaluator.

*Framtidsrettede studier og innovative læringsformer:*

- Fakultetet har strålende søkertall til våre profesjonsutdanninger i år – 45% økning i antall søkere til teknologi!
- FT viderefører sitt arbeid med digitale verktøy inn i NTNU, som f.eks SRS, Pele for å bidra til økt utdanningskvalitet.
- En av FTs satsningsområder er “Adaptive Learning spaces and Innovative Classroom response systems that increase the quality of Education” (ALICE), og et av IIEs satsninger er «IKT-basert samhandling og e-læring». Disse områdene har en høy aktivitet med flere Erasmus+-prosjekt, dels som koordinator.
- I første tertial -16, var IIE med som partner i søknad til Erasmus+ om «Strategic Partnerships» prosjekt innen “Cooperation for innovation and exchange of good practices”.

*Bærekraftig nyskappingsarbeid:*

- Samarbeid med næringslivet knyttet til aktuelle problemstillinger gjennom FoU-prosjekt og bachelor- og masteroppgaver, samt dialog om utvikling av nye utdanninger
- Geir Bjørkøy, IBIO: Ny mulig kombinasjonsterapi for en spesiell type kreft, akseptert for publisering i Blood Cancer Journal.
- FT har innledet samarbeid med TTO og også invitert til presentasjon på ledermøte.
- Til høsten starter to nye studier – MATmaster og arkivutdanning (sam.arb med lærerutd)
- FT har tatt initiativ til å gi flyktninger et tilbud om å fullføre sin utdanning
- Fusjonen har dessverre medført at kontakten med næringslivet har blitt skadelidende fordi alle ressursene går med til fusjonsarbeid

*Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier:*

- Tre av FTs satsningsområder for 2015 – 2023, er relevant for NTNUs tematiske satsninger:
  - o Energi- og sensor-systemer (ENERSENSE) (Relevant for Energi)
  - o Optimal utnyttelse av havets matressurser (OPTIMAT) (Relevant for Havrom)
  - o Full genom- og transkriptom-styrt utvikling av ny diagnostikk og målrettet behandling av metastatisk kreftutvikling (Persontilpasset kreftbehandling) (Relevant for Helse).
- ENERSENSE og OPTIMAT ble også oppnevnt ved HiST som sentralt støttede forskningsmiljø for 2015 - 2023. Begge disse har vært i kontakt med NTNU-områder for videre samarbeid. Hvert av områdene arbeider de med strategi. ENERSENSE har også arbeidet med rekruttering.
- Ett strategisk område under IIE, IKT-basert samhandling og e-læring, er relevant for IKT som muliggjørende teknologi, og en er med i faggruppa som ressursperson innen Concurrent Design.
- FT arrangerer jevnlig Teknologilunsjer hvor ledere for NTNU tematiske områder og muliggjørende teknologier inviteres for informere
- Knut Arne Strand fra IIE representerer Fakultet for Teknologi i ledergruppen for NTNUs satsing på IKT som muliggjørende teknologi.
- FT deltar i flere piloter ifm. implementering av Blackboard i NTNU. Spesielt er IIE aktive her.



*Levende campus:*

- Teknologibygget på Kalvskinnet vil skape et levende studentmiljø for våre utdanninger hvor vi kan ta i bruk og videreutvikle studentaktive læringsformer.
  - FT har jobbet med ferdigstilling av anbud ifm innflytting i nytt Teknologibygget.
  - Vi jobber med oppussing av tilstøtende arealer på Kalvskinnet, og videre plan for dette.
  - Store utfordringer knyttet til oppussing og bruk av midlertidige lokaler.
  - Oppfølging av ferdigstilling og planlegging av innflytting i Teknologibygget gjennom aktiv deltakelse i ulike prosesser.
- Fusjonen skaper usikkerhet omkring campusutvikling på Kalvskinnet bl.a. pga. bortfall av styringsgruppe

*Lokale prioriteringer:*

For lokale FoU satsninger, se også «*Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier*» og «*Framtidsrettede studier og innovative læringsformer*»

- Deltakelse i 3 SFU-søknader, hvorav 2 har gått videre og er sendt NOKUT
- Oppstart av studieprogramråd, og studieprogramledere påmeldt lederkurs.
- Implementering av NTNUs kvalitetssikringssystem.

*Fusjonsrelatert:*

- Deltar aktivt i fusjonen på alle arenaer – arbeidsgrupper, work-shops, utredningsgrupper.
- Ansettelsesstopp vanskeliggjør vårt arbeid med daglig drift og deltagelse i fusjonsarbeidet
- Generelt: Oppfølging av løpende drift blir svært krevende pga. fusjonsarbeid og manglende ekstraressurser. Det er en bekymring at ansatte er tungt belastet med mye ekstraarbeid i kombinasjon med usikkerhet rundt fremtidig organisering.

*Vurdering av resultater publikasjoner 2015, samt effekt av ny beregningsmåte:*

- AFT: Antall publikasjoner var på samme nivå i 2015 som i 2014. Publiseringspoeng ville vært omtrent som i 2014 med gammel beregningsmodell, men har økt med ca. 60% etter ny modell.
- IIE: Antall publikasjoner var på samme nivå i 2015 som i 2014. Publiseringspoeng ville vært omtrent som i 2014 med gammel beregningsmodell. Ny modell har ført til en liten økning (13%) i forhold til hva det ville vært etter gammel modell.

## Økonomistyring

FT	Årsbudsjett	Budsjett pr 1T	Regnskap pr 1T	Budsjettavvik pr 1T	Prognose øvre	Prognose nedre
RD	14 037	9 730	3 698	6 032	14 305	14 037
RF	0	0	0	0	0	0
RSO	1 687	629	-1 393	2 021	-4 795	1 687
<b>BFV (RT)</b>	<b>15 724</b>	<b>10 358</b>	<b>2 305</b>	<b>8 053</b>	<b>9 510</b>	<b>15 724</b>

IIE	Årsbudsjett	Budsjett pr 1T	Regnskap pr 1T	Budsjettavvik pr 1T	Prognose øvre	Prognose nedre
RD	-991	401	-693	1 094	-1 000	- 500
RF	0	0	0	0	0	0
RSO	-121	-91	120	-211	- 121	0
<b>BFV (RT)</b>	<b>-1 111</b>	<b>310</b>	<b>-574</b>	<b>883</b>	<b>- 1 121</b>	<b>- 500</b>

(Prognose øvre er her det regnskapsmessig laveste tallet, dvs det beste faktiske resultatet, størst oppbygging av ubrukte midler.

Prognose nedre er der regnskapsmessig høyeste tallet her, dvs det dårligste resultatet, størst bruk av tidligere ubrukte bevilgninger)

## Ramme drift

### Kommentar vesentlige budsjettavvik RD:

#### FT

- Avvik på Andre inntekter mellom Bevisst-rapport og Discoverer-rapport. Feil ligger ss i Bevisst. Er rapportert, ingen observerte tiltak. Samme feil er ss også på kostnadssiden,- hovedsakelig i overføring fra BOA/Egenfinansiering BOA. Totalsum korrekt.
- Regnskapet først korrekt ila. april. Fortsatt finner vi feil, som korrigeres. Har medført sterkt svekket økonomisk oversikt i første tertial. Fusjon ressurskrevende. Resultat blir mindre økonomisk fokus.
- Investeringer: Ingen større investeringer i 1. tertial. Forventes å komme i 2. og 3. tertial.
- Lønn: Ansettelser tregere enn budsjettet. Komp. delvis av midlertidig arb.kraft. Høyere off. refusjoner enn forventet.
- Drift: Arenamidler ikke utbetalt. Største enkeltavvik.
- Stor usikkerhet knyttet til virkning av overføring og egenfinansiering BOA.

#### IIE

- Inntekter: Avviket skyldes i hovedsak salgsinntekter som først inntektsføres i 2. tertial.
- Lønn: Planlagt tilsetting av 3-4 nye ansatte har tatt lenger tid enn forventet. Stillingene er utlyst med søknadsfrist 9. juni.
- Investeringer: Avviket her skyldes i hovedsak at planlagte investeringer for 2016 først kommer i T 2 og 3.

### Kommentar prognose RD:

#### FT

- Fusjonen tar mye tid, og dette gir seg utslag i mindre tid og fokus på bruk av tildelt bevilgning fra den enkelte leder. Sammen med regnskapsrot i første tertial, gjør dette at FT venter et betydelig bedre resultat enn budsjettet.
- Forventer noe økt forbruk på lønn. Investeringer og arenamidler forventes gjennomført som planlagt, men forsinket.
- Forventer betydelig økning i egenfinansiering BOA. Men stor usikkerhet knyttet til dette

#### IIE

- Driftssituasjonen er normal og det foreligger pr i dag ingen uforutsette hendelser som tilsier at IIE ikke skal nå målene i budsjettet.

**Ramme strategi- og omstillingsmidler***Kommentar vesentlige budsjettavvik RSO:*FT

- Regnskapet først korrekt ila. april. Fortsatt finner vi feil, som korrigeres. Har medført sterkt svekket økonomisk oversikt i første tertial. Fusjon ressurskrevende. Resultat blir mindre økonomisk fokus.
- Tildeling stipendiater/postdoc. i sin helhet overført til fakultet fra hovedadm. Ikke budsjettert, verken på inntekts- eller kostnadsside. Avvik som flg. av dette, utjevner ikke hverandre. I prognosen er det gjort grove overslag for å antyde retning
- Strategiske satsingsområder fortsatt i startfase, mens inntektsføring skjer noenlunde lineært.

IIE

- Ingen vesentlige avvik.

*Kommentar prognose RSO:*FT

- Fusjonen tar mye tid, og dette gir seg utslag i mindre tid og fokus på bruk av tildelt bevilgning fra den enkelte leder.
- Regnskapsrot i første tertial påvirket oppfølgingen av RSO vesentlig.
- Overføring av stipendiatmidler til fakultetsnivået og oppstart nye strategiske satsingsområder, gjør at det ventes betydelig bedre resultat enn opprinnelig budsjettert.

IIE

- Driftssituasjonen er normal og IIE ser for seg å styre som budsjettert.

**Ramme felles***Kommentar vesentlige budsjettavvik RF:*

Ingen tildelinger

*Kommentar prognose RF:*

**BOA**

FT	BOA-aktivitet pr 1.tertial	Årsprognose 2016	
	2016	fra	til
NFR	368	1 000	1 400
EU	575	700	900
Andre bidrag	566	2 500	3 000
Oppdrag	55	2 500	3 000
<b>BOA</b>	<b>1 564</b>	<b>6 700</b>	<b>8 300</b>

*Kommentar utvikling og prognose NFR:*

- Prosjekter finansiert av RFF er lagt inn i prognosen under NFR og korrigert for forventet egenfinansiering.

## Eksisterende aktivitet:

- Forventet aktivitet på prosjekter for 2. og 3. tertial er 1.3 mill. med en estimert egenfinansiering på 350 000,-

## Mulig ny aktivitet:

- Tre søknader NFR på til sammen 15,5 mill. prosjektoppstart ved tilslag 2017

*Kommentar utvikling og prognose EU:*

- Vi har ERASMUS+ prosjekter som er kategorisert som «EU-utenom forskningsdirektoratet» hvor finansieringskilden er SIU. Vi er usikre på om dette ligger på riktig prosjektdefinisjon.

## Eksisterende aktivitet:

- Forventet aktivitet på prosjekter for 2. og 3. tertial er 350 000,- med en estimert egenfinansiering på 250 000,-

*Kommentar utvikling og prognose Andre bidrag:*

Prognosen er korrigert for forventet egenfinansiering

## Eksisterende aktivitet:

- Forventet aktivitet på prosjekter for 2. og 3. tertial er 5 mill. med en estimert egenfinansiering på 2.5 mill.

## Mulig ny aktivitet:

- Søknad RFF midt 1 mill, egenfinansiering 50% mulig oppstart ved tilslag 2016
- Søknad Kreftforeningen 6.50 mill

*Kommentar utvikling og prognose Oppdrag:*

Eksisterende aktivitet:

- Forventet aktivitet på prosjekter for 2. og 3. tertial er 2.5 mill. med en estimert overskudd på 20%.

Mulig ny aktivitet:

- Usikkert

**Avbyråkratiseringstrekk**

**Hvis noe**, hva er så langt (2015+2016) gjort (eller planlagt gjennomført i år) av **varige tiltak** som en effektivisering/reduksjon av administrasjonskostnadene ved fakultetet/VM/tidligere HiÅ/tidligere HIG.

*Tiltak og beløp:*

Fusjonen og implementering av NTNUs systemer og rutiner medfører i stor grad økt byråkrati med nye rapporter, rutiner og praksis. I tillegg fungerer ikke datasystemene tilfredsstillende fordi vi må bruke alternative løsninger og vi ikke har de tilgangene vi er avhengig av for å utføre våre oppgaver.