

Møteinnkalling

Til: Styret ved Fakultet for naturvitenskap

Kopi til: Dekanaten ved NV

Om: Fakultetsstyremøte

Møtetid: Fredag 27 sept 2024 kl. 0900 -1200
Møtested: Realfagbygget E1-118

Signatur:

Møte 3/24 Møteinnkalling med saksvedlegg

Sak 8-24 - Institutt og faggruppestruktur ved NV (saksvedlegg)

Eventuelt

Godkjenning av protokoll

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5 Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		
Norway	www.ntnu.no/nv			

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

Notat

Til: Fakultetsstyret

Fra: Dekan

Signatur: ØWG/TR/NSA

NVS-sak 8/24 Instituttstruktur ved NV

Tilråding:

Forslag 1 Dekanens forslag til vedtak

Fakultetsstyret vedtar en instituttstruktur ved Fakultet for naturvitenskap (NV), der antall institutt reduseres fra 8 til 5. Institutt for materialteknologi og Institutt for kjemi slås sammen til ett institutt og Institutt for bioteknologi og matvitenskap, Institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag, Ålesund slås sammen til ett institutt. De øvrige tre instituttene består som i dag.

Den nye instituttstrukturen med de 5 instituttene skal ha virkning fra og med 1. august 2025. Fakultetsstyret ber dekanen om å jobbe videre med eventuell formalisering av nivå 4 ledelse, og navn på de nye instituttene i tett samarbeid med organisasjonen.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5	+47 73594197	
Norway	www.ntnu.no/nv	Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

Fakultetsstyret ber om at det blir forberedt en sak til NTNU-styret om å beslutte følgende endring i instituttstruktur ved Fakultet for naturvitenskap:

1. Institutt for materialteknologi (IMA) + Institutt for kjemi (IKJ)
2. Institutt for bioteknologi og matvitenskap (IBT) + Institutt for biologiske fag, Ålesund (IBA) + Institutt for bioingeniørfag (IBF)
3. Institutt for kjemisk prosessteknologi (IKP)
4. Institutt for fysikk (IFY)
5. Institutt for biologi (IBI)

Forslag 2 O-alternativ - ingen endring

Fakultetsstyret vedtar at Fakultet for naturvitenskap beholder dagens instituttstruktur:

1. Institutt for materialteknologi (IMA)
2. Institutt for kjemi (IKJ)
3. Institutt for bioteknologi og matvitenskap (IBT)
4. Institutt for biologiske fag, Ålesund (IBA)
5. Institutt for bioingeniørfag (IBF)
6. Institutt for kjemisk prosessteknologi (IKP)
7. Institutt for fysikk (IFY)
8. Institutt for biologi (IBI)

Forhandlingssak i LOSAM

Med hjemmel i Hovedavtalens § 19 nr. 2 a), jf. Tilpasningsavtalens pkt. 7.6.1, ble forhandlingssaken om endring av instituttstruktur ved NV-fakultetet behandlet i LOSAM-møtet den 5. september 2024. Se vedlegg 3 for mer informasjon.

Resultatet av forhandlingssaken:

Tre parter, inkludert arbeidsgiver, har signert forhandlingsprotokollen med protokolltilførsler og tre parter har signert uenighetsprotokoll, vedlegg 3a.

Vedlegg fra dekan:

1. Sak til fakultetsstyret 6.juni – O-sak Institutt og faggruppestruktur ved NV
2. Protokoll fra fakultetsstyremøte 6. juni
3. Forhandlings sak i LOSAM inkludert følgende vedlegg:
 - a. Protokoll og Uenighetsprotokoll fra LOSAM
 - b. Risikovurdering med tiltaksplaner fra instituttene
 - c. Presentasjon felles tiltaksplan for fakultetet
 - d. Presentasjon oppfølging kritikkpunkt fra LOSAM
 - e. Presentasjon nytt organisasjonskart og tentativ tidslinje
4. ARK-rapport
5. Studenttillitsvalgte i ny instituttstruktur
6. Videre tidslinje

Vedlegg fra andre i organisasjonen til orientering for styret:

7. e-post datert 16.09.24 med gjeninnsending av brev - Ny instituttstruktur ved NV – bekymringsmelding fra vitenskapelig ansatte ved IMA datert 13.05.24 signert 4 gruppeledere: Merete Tangstad, Espen Sandnes, Marisa Di Sabatino og Mari-Ann Einarsrud
8. e-post datert 11.09.24 med gjeninnsending av melding om bekymring datert 23.05.24 signert på vegne av de fast vitenskapelig ansatte ved IBT, faggruppeledere og nestledere: Berit Løkensgard Strand, Jørgen Lerfall, Anita Jakobsen, Trygve Brautaset og Ingrid Bakke
9. e-post datert 17.09.24 med gjeninnsending av brev fra IKJ til Fakultetsstyret om sammenslåing IMA og IKJ på vegne av faggruppelederne ved IKJ: Odd Reidar Gautun, Titus van Erp, Alexandros Asimakopoulos
10. e-post 19.09.24 med nytt brev fra kontorsjef ved IBA, Linda Vada
11. Notat 19.09.24 Alternativ tilnærming for å lette de økonomiske utfordringene i NV gjennom å øke inntektene fra professor Julia Glaum.

Innledning

Denne saken er en oppfølging av orienteringssaken om institutt- og faggruppestruktur ved NV som ble behandlet i fakultetsstyremøtet 6. juni i år (vedlegg 1 og 2). Styret ble da bedt om å gi innspill til saksgrunnlaget, med tanke på mulige justeringer før endelig behandling og vedtak. Basert på styrets innspill, en tilleggsvurdering av et 0-alternativ og en 3-er-modell, samt en ny utvidet risikovurdering med tiltaksplaner - legges saken nå frem for styret til endelig behandling og beslutning.

Bakgrunn og målsetting

Generelt

Instituttstrukturen ved Fakultet for naturvitenskap (NV) har vært uendret siden fusjonen i 2016. Fakultetet har åtte institutt med svært varierende størrelse og delvis overlappende fagområder. Mange administrativt ansatte (13 personer) har stillinger som er delt mellom flere institutter.

I 2023 igangsatte NV en evaluering av dagens instituttstruktur, basert på et vedtak fra fakultetsstyret i desember 2022. Dette initiativet er begrunnet i ønsket om å optimalisere ressursutnyttelsen i organisasjonen, og forbedre kvaliteten i forskning og utdanning.

NV-fakultetet har opplevd en 10% reduksjon i inntektene siden 2021, med forventet ytterligere nedgang i årene som kommer. Rektor har bedt om tiltak for å forbedre fakultetets økonomi, inkludert en gjennomgang av instituttstrukturen for å oppnå et positivt økonomisk resultat i 2024 og i årene fremover.

Problemstilling

Fakultetet står overfor flere utfordringer knyttet til den nåværende instituttstrukturen. For det første er det faglige overlapp mellom institutter flere steder. Videre er det en betydelig

ulikhet i størrelse mellom instituttene, samt stor forskjell i administrativ støtte og strategisk handlingsrom mellom instituttene. En annen uheldig utfordring er ansatte med stillinger som er delt mellom flere institutt.

I tillegg er fakultetet nødt til å gjennomføre betydelige kostnadskutt, anslått til ca 10%, noe som stiller klare krav til en mer effektiv ressursutnyttelse.

Mål

For å møte disse utfordringene har fakultetet satt seg flere mål. Et mål er å oppnå betydelig redusert faglig overlapp mellom instituttene, slik at hvert institutt kan utnytte ressursene mer effektivt. Videre ønsker fakultetet å sikre en mer balansert størrelse mellom instituttene, slik at alle enheter har tilstrekkelig administrativ støtte og et større strategisk handlingsrom. Dette vil bidra til å styrke instituttene sine evne til å nå sine akademiske og forskningsmessige mål.

Et annet mål er, gjennom å redusere antall institutt, å redusere kostnadene knyttet til lederstillinger, i tråd med nødvendige budsjettkutt, sammenlignet med hva som ville vært tilfelle uten endringer (0-alternativet).

Til slutt er det et mål å vesentlig redusere antallet ansatte som har stillingsandeler delt mellom flere organisatoriske enheter ved fakultetet.

Hva kan gjøres med tilpasninger innenfor dagens rammer? (0-alternativet)

0-alternativet er å beholde dagens instituttstruktur med 8 institutt. Konsekvensene av dette vil være at vi stadig har en historisk betinget organisering med faglig overlapp mellom institutt, spesielt innen kjemi, bioteknologi og biologi, som gjør det krevende å ta ut synergier på tvers. Vi vil fortsette å ha administrativ støtte der de minste instituttene i stor grad har delte administrative stillinger med andre enheter, noe som medfører betydelige forskjeller i administrativ støtte mellom instituttene på fakultetet. Dette gir lite robuste enheter og stor sårbarhet knyttet til sykdom og fravær på de små enhetene. Vi vil ikke kunne realisere større kutt i bemanning innen ledelse, noe som betyr at desto større kutt må gjøres innen vitenskapelige, tekniske og administrative stillinger ved fakultetet. Dette er svært uheldig da det vil ramme kjernevirksomheten ved NV mye hardere, og medføre større arbeidsbelastning. Størrelsen på denne effekten er ca 5-7 stillinger. Det vil også fremdeles være stor ulikhet i størrelse (ca 1:6) på instituttene, og dermed også i strategisk evne, handlingsrom og representasjon i ledergruppa. De små enhetene vil få vanskeligheter med å fylle alle rollene som kreves på et institutt. Videre vil vi fortsatt ha underkritisk størrelse på noen av faggruppene våre av samme årsak, i tillegg til stor forskjell i BOA-aktivitet og undervisningsaktivitet. Hovedutfordringen med små institutt er få ansatte innen kjernevirksomheten reduserer instituttets strategiske omstillingsevne og evne til å etablere godt fungerende faggrupper for god arbeidsdeling innen forskning og utdanning. Innenfor rammen av 0-alternativet er det mulig å gjøre noen justeringer i forhold til i dag. For å redusere ledelseskostnaden kan fakultetet gå ned til to prodekanstillinger og dermed også tone ned satsingen innen innovasjon. For å redusere faglig overlapp noe, er det mulig å flytte all organisk kjemi-undervisning til IKJ og all undervisning i bioteknologi til IBT. Samlokaliseringen på Gløshaugen vil gjøre disse grepene enklere enn det har vært. 0-alternativet gir selvfølgelig ikke omstillingskostnader, men har heller ikke noen betydelige fordeler på sikt sammenlignet med forslaget om 5 institutter. Dekanen anbefaler ikke fakultetsstyret å gå inn for denne løsningen.

Endringsalternativer og anbefalinger

For å møte utfordringene knyttet til instituttstrukturen og økonomien ved fakultetet, er det vurdert flere endringsalternativer. Hovedtiltaket som anbefales, er en omstrukturering av instituttene for å få færre, større, og mer jevnstore enheter.

Det er arbeidet frem 5 ulike modeller, to modeller for 6 institutt, to modeller for 5 institutt og en modell for 3 institutt. Disse er grundig utredet og sendt på høring.

6A	6B	5A	5B	3
Institutt for fysikk	Institutt for fysikk	Institutt for biologi	Institutt for fysikk	Institutt for biologi og bioteknologi
Institutt for kjemi	Institutt for kjemi og kjemisk prosesssteknologi	Institutt for fysikk	Institutt for kjemi og materialer	Institutt for fysikk og materialer
Institutt for materialteknologi	Institutt for materialteknologi	Institutt for kjemi og kjemisk prosesssteknologi	Institutt for prosesssteknologi	Institutt for kjemi og kjemisk prosesssteknologi
Institutt for biologi	Institutt for biologi	Institutt for bioteknologi og bioingeniør	Institutt for biologi	
Institutt for bioteknologi og bioingeniør	Institutt for bioteknologi	Institutt for materialteknologi	Institutt for livsvitenskap/bioteknologi	
Institutt for kjemisk prosesssteknologi	Institutt for bioingeniørfag			

Tabell 1: De 5 ulike modellene

I tillegg til strukturelle endringer, er det i langtidsperioden nødvendig å redusere lønnsutgiftene til fakultetet med i størrelsesorden 30 mill kr/pr år for å styrke fakultetets økonomi. Dette vil gjelde vitenskapelige, tekniske og administrative stillinger. For å få dette til trenges en tilpasning av undervisningsoppgavene til et lavere antall ansatte. Videre er

det viktig å øke prosjektvolumet og forbedre lønnsomheten i hvert prosjekt for å sikre en bedret, bærekraftig økonomi.

I høringsprosessen ble ulike omorganiseringsalternativer vurdert, og innspill fra høringen har vært sentrale i utarbeidelsen av det endelige forslaget. De viktigste tilbakemeldingene har bidratt til å justere og forbedre de opprinnelige forslagene.

Anbefaling

Basert på utredningene, høringsinnspillene og diskusjon med hvert institutt er dekanens anbefaling å omorganisere fakultetet til fem institutter:

1. Institutt for materialteknologi (IMA) + Institutt for kjemi (IKJ)
2. Institutt for bioteknologi og matvitenskap (IBT) + Institutt for biologiske fag, Ålesund (IBA) + Institutt for bioingeniørfag (IBF)
3. Institutt for kjemisk prosesssteknologi (IKP)
4. Institutt for fysikk (IFY)
5. Institutt for biologi (IBI)

Det skal også sikres en ensartet administrativ organisering på tvers av instituttene og det etableres et minimum av formelt nivå 4-ledelse ved campus Ålesund.

Virkningene av endringene, varighet, og hvem blir berørt?

Positive virkninger

Omorganiseringen vil føre til varige forbedringer, særlig knyttet til redusert faglig overlapp innen kjemi, bioteknologi og bioingeniørfag. Kostnadene knyttet til ledelse vil reduseres, noe som gir økonomiske besparelser på ca 7 mill kr/år. Videre vil reduksjon i antall delte stillinger (13 pr i dag) mellom ulike institutt styrke det administrative området. Resultatet blir institutt som er mer jevnstore (IKP som blir minst blir ca 50% av IKJ+IMA), noe som vil gi større strategisk evne.

Negative effekter

På kort sikt vil omorganiseringen medføre pukkelkostnader, som inkluderer de midlertidige utgiftene knyttet til implementering av endringene. Videre kan omstruktureringen føre til et midlertidig tap av sterk instituttidentitet og synlighet, både internt ved NTNU og eksternt. Det vil også kunne oppstå en større avstand mellom ansatte og instituttleder, som kan påvirke kommunikasjon og ledelse.

Varighet

De positive effektene forventes å være varige med reduserte kostnader, mindre faglig overlapp, og sterkere strategisk kapasitet. De negative effektene som pukkelkostnader og tap av identitet og synlighet er forventet å være midlertidige, med varighet hovedsakelig i omstillingsfasen.

Berørte parter

De mest berørte av endringene vil være ansatte ved dagens institutter IKJ, IMA, IBT, IBF, og IBA, samt til dels fakultetsadministrasjonen. For studentene vil endringene ha minimale konsekvenser, og det er mulig at besparelser i lederutgifter kan frigjøre ressurser til et bedre studietilbud. Dekan og de fakultetstillitsvalgte studentene har kommet til enighet om ny tillitsvalgtstruktur for studentdemokratiet ved NV som er vist i vedlegg 5.

Samarbeid med eksterne partnere vil i liten grad påvirkes, da slikt samarbeid ofte er forankret i faggrupper snarere enn på instituttnivået.

Alternativ 3-er modell

I fakultetsstyresak 6. juni ba to av styremedlemmene fakultetsledelsen vurdere om en 3-institutt-modell skulle inkluderes som et alternativ i styresaken på dette møtet.

Dekan og instituttlederne har kommet fram til at i 3-er-modellen vil IKJ, IMA og IKP bli et institutt, IBI, IBT, IBF og IBA bli et institutt og IFY det siste. Modellen gir to institutt med ca 330 årsverk (bio-instituttene og kjemi-instituttene) og IFY med ca 170 årsverk. Dette vil bety at NV får det nest og tredje største instituttet ved NTNU (bare ILU er større) og at det blir to institutt som er ca på størrelse med de minste fakultetene ved NTNU.

Fakultetsadministrasjonen har satt opp et forslag til administrativ støtte for hvert av de tre instituttene.

Dekan har fremmet diskusjon om en mulig omorganisering til en modell med tre institutt i to ulike ledermøter for å få innspill fra ledelsen på om dette er en god løsning på våre utfordringer, der spørsmålet var: Bør 3-institutts-modellen legges frem som et alternativ i vedtaksforslaget fra administrasjonen i tillegg til 0-alternativet (ingen endring) og 5-instituttalternativet?

Ledergruppa var samstemte i at 3-instituttalternativet krever større endringer og gjør at nivå 4 må formaliseres. Modellen gjør at det er naturlig å flytte administrative oppgaver fra fakultet til instituttnivå. Denne modellen med få store institutt gjør at NV vil skille seg vesentlig ut fra resten av NTNU organisatorisk (få og store institutt og færre oppgaver på fakultetsnivå). Direkte økonomisk innsparing er tilsynelatende noe større enn for 5-instituttmodellen, men beregningen er følsom for størrelsen på nivå 4 lederoppgaven (27 nivå 4 ledere a 20% lagt inn). Ledergruppa mener at 5-institutforslaget er det beste og at dette bør anbefales til fakultetsstyret.

Det var ulike meninger og stor tvil i ledermøtet om 3-instituttalternativet burde legges frem for styret fra administrasjonens side eller ikke.

Argumentene for var at dette vil samle alle overlappende områder i samme institutt. Styret bør få en valgmulighet og at direkte økonomisk innsparing *kan* bli noe større.

Argumenter mot var større risiko fordi dette alternativet er dårlig utredet og høyere pukkelkostnader ved en større omlegging. Mange flere ansatte vil bli berørt av omorganiseringen. Det blir mer utydelig faglig identitet i de store instituttene. Det er i tillegg svært uryddig å legge frem et nytt alternativ etter at ledergruppen siden mars har hatt enighet om at vi legger frem det forslaget som har mest støtte internt til styret. Det er også lite logisk å legge fram det forslaget som fikk aller minst tilslutning i høringen.

Konklusjon fra behandling i ledermøtet ble:

Alternativet med 3 institutt tas ikke med i vedtaksforslaget til fakultetsstyret fordi risikoen er for høy ved denne modellen og fordi denne modellen har for liten støtte i ledergruppen. I saksunderlaget til fakultetsstyret beskrives 3-instituttmodellen og argumenter for og mot denne for å belyse de ulike løsningene som har blitt vurdert best mulig for styret.

Økonomisk situasjon

Det er de siste årene gjort flere veivalg for å tilpasse fakultetet en reduksjon i inntekt. Bemanningsplanen vedtatt i 2023 medførte en reduksjon på 19 faste stillinger over 5 år. Den foregående bemanningsplanen forholdt seg til vedtatte ABE-kutt på 0,5% pr. år. Ny regjering avskaffet ABE-kutt, men erstattet ordningen med andre kutt som tilsvarer ca. 1% per år. Dette betyr at videre reduksjon av faste lønnskostnader er nødvendig i kommende bemanningsplaner.

Fakultetet innførte ansettelsesstopp 1. mars 2024, med en forventet effekt i 2024 på 8-10 mill. kr. For å gjøre det mulig å redusere antall ansatte tilstrekkelig uten at dette går for dramatisk ut over utdanningskvaliteten er det strategiske valget å redusere bredden i utdanningstilbudet. Det vil si at antallet valgbare emner og studieretninger går ned når fakultetet slår sammen studieprogram. Dette vil redusere mengde undervisningsarbeid som skal gjøres.

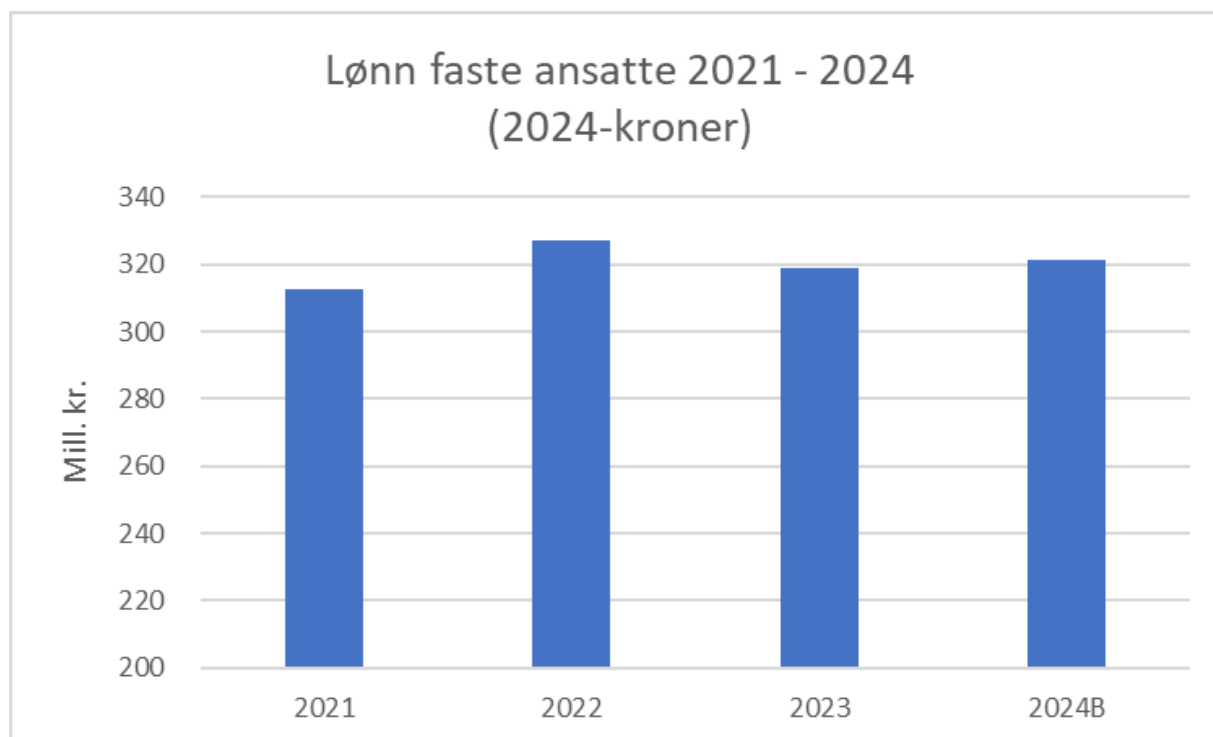
Et annet viktig strategisk tiltak er endring av instituttstrukturen. Dette gir som direkte konsekvens at det blir mindre ledelses og administrativt arbeid som må gjøres. Den direkte effekten av dette er beregnet til ca. 7 mill. kr. pr. år. Det som er enda viktigere er å samle delvis overlappende fagmiljø for enklere å få til sammenslåing av emner, samarbeid om undervisning og bedre sambruk av utstyr enn i dag. Det forventes også at sammenslåing vil gjøre at vi får sterkere faggrupper som på sikt vil lykkes bedre innen forskning.

Økonomisk status

Fakultetet for Naturvitenskap (NV) har opplevd en betydelig reduksjon av bevilgning de siste årene og har en prognose for 2024 som viser underskudd. Rektor forventer at det skapes balanse i økonomien og ønsker at det skapes et større økonomisk handlingsrom fremover.

Kunnskapsdepartementet (KD) har kommunisert at bevilgninger til sektoren vil reduseres fremover. For NV betyr et årlig kutt på 1% en bevilgningsreduksjon på ca 6 millioner kroner (med uendret årlig produksjon av studiepoeng og doktorgrader).

Lønnskostnader er den største utgiften på NV, og er fordelt mellom faste og midlertidige stillinger. Midlertidig ansatte dekkes i delvis av eksterne prosjektinntekter, mens de faste i større grad må dekkes av bevilgningsinntekter. Reduserte bevilgningsinntekter gir et behov for å redusere bemanning. NV har som mål å redusere bemanning uten å gå til oppsigelser. Et annet viktig mål er å opprettholde et driftsbudsjett, investeringsbudsjett og strategiske tiltak som gjør at NV opprettholder sin standard som et godt forsknings- og utdanningsfakultet.



En viktig del av inntektene til NV-fakultetet er dekning av både direkte og indirekte kostnader fra eksternfinansierte forskningsprosjekt. Det har over flere år vært en bedring i føring av tid og kostnader tilhørende prosjekt finansiert av eksterne midler. En bedre netto (dekning av kostnader fra eksternfinansierte prosjekt vs. egeninnsats inn i prosjektene) bidrar til å bremse effekter av bevilgningsreduksjon.

NV har en portefølje av infrastruktur/utstyr med investeringskostnad på ca en milliard kroner. Levetiden varierer, men det er et løpende behov for modernisering og reinvestering. Nivået på investeringer i perioden 2016-2019 var over 4 ganger så høyt som dagens situasjon. Det er et ønske på fakultetet om å oppnå et større økonomisk handlingsrom til bedre å ta vare på kritisk infrastruktur.

Driftsnivået er også redusert over tid, herunder både driftsutstyr, reiser og kjøp av tjenester. Det har vært flere runder med «ostehøvelkutt» og dagens nivå anses å være nært et minimumsnivå for forsvarlig drift av fakultetet.

En viktig del av fakultetets handlingsrom skapes gjennom samspill med eksternfinansierte prosjekt (BOA). Det betyr at NFR, EU og andre eksterne bidrar til å dekke kostnader samtidig som NV forplikter seg til å tilføre prosjektene egeninnsats. Totalt bidrar eksterne prosjekt med ca. 300 mill./år i kostnadsdekning (typisk midlertidig lønn, leiested og indirekte kostnader) mens NV bidrar med ca. 100 mill./år i egeninnsats. Det er jobbet målrettet med å få mer riktig kostnadsdekning fra eksterne prosjekt og netto bidrag fra BOA er økt med ca. 2,5% fra 2021. På en portefølje på 500 mill. utgjør det ca. 12,5 mill./år i økt handlingsrom i forhold til nettoeffekter fra 2021.

Det er de siste årene gjort flere veivalg for å tilpasse fakultetet en reduksjon i inntekt. Bemanningsplanen vedtatt i 2023 medførte en reduksjon på 19 faste stillinger over 5 år. Den foregående bemanningsplanen forholdt seg til vedtatte ABE-kutt på 0,5% pr. år. Ny regjering avskaffet ABE-kutt, men erstattet ordningen med andre kutt som tilsvarer ca. 1% pr. år. Dette betyr at videre reduksjon av faste lønnskostnader er nødvendig i kommende bemanningsplaner.

Fakultetet innførte ansettelsesstopp fra 1/3 2024, med en forventet effekt i 2024 på 8-10 mill. kr. For å gjøre det mulig å redusere antall ansatte tilstrekkelig uten at dette går for dramatisk ut over utdanningskvaliteten er det strategiske valget å redusere bredden i utdanningstilbudet. Det vil si at antallet emner som skal undervises går ned når fakultetet slår sammen studieprogram og/eller reduserer antall spesialiseringer i et program.

Et annet viktig strategisk tiltak er endring av instituttstrukturen. Dette gir som direkte konsekvens at det blir mindre ledelses og administrativt arbeid som må gjøres. Den direkte effekten av dette er beregnet til ca. 5-7 mill. kr. pr. år. Det som er enda viktigere er å samle delvis overlappende fagmiljø for enklere å få til sammenslåing av emner, samarbeid om undervisning og bedre sambruk av utstyr enn i dag. Det forventes også at sammenslåing vil gjøre at vi får sterkere faggrupper som på sikt vil lykkes bedre innen forskning.

Samlet vurdering av de økonomiske tiltakene ved NV

NV har siden 2021 hatt en nedgang på 54 mill. kr i bevilgningsinntekt. Nivået på investeringskostnader er kuttet med ca. 14 mill. og driftskostnader med ca. 18 mill. i samme periode. Netto bidrag fra BOA-aktivitet har økt med ca. 12,5 mill. kr. i forhold til 2021.

Dekanens vurdering er at vi har et betydelig behov for å komme ned i lønnskostnader slik at særlig investeringer kan økes. Til nå er bare noen av de 19 stillingene som ble besluttet redusert i bemanningsplanen for 2023-2027 gjennomført. Til nå har økningen i lønnskostnader til faste stillinger stoppet opp. Bemanningsstoppen som ble innført fra 1/3 2024 begynner å få synlig effekt, men hovedutfordringsbildet er å komme ned i stillinger uten at dette svekker kvaliteten i forskning og utdanning for mye. Dekanens vurdering er at lønn til faste stillinger bør gå ned med minst 30 mill.kr pr år i perioden 2024-2027. Den forventede direkte besparelsen ved færre institutt på ca. 5-7 mill. kr pr år må sees i forhold til dette. Høsten 2024 vil ledermøtet også vurdere tiltak for å redusere kostnadene til husleie, drift av fellestjenester og strategiske tiltak.

Risikovurdering og tiltaksplan

I forbindelse med omstillingsprosessen er det etter fakultetsstyremøte 6. juni gjennomført en ny risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser, med tilhørende tiltaksplaner, se vedlegg 3b. I tillegg legges ved statusrapport ARK og sykefraværssrapport fra november – 23., se vedlegg 4. Prosessen inkluderer alle institutt, og risikovurderingen dekker perioden fra 1. august 2025 til 1. januar 2027. En felles tiltaksplan er drøftet i ledermøte, LOSAM og AMU, se vedlegg 3c.

Risikovurderingen har identifisert flere kritiske risikoelementer, spesielt for enheter som er mest berørt av den nye instituttstrukturen. Dette inkluderer uklar målsetting, manglende tillit til ledelsen, tap av omdømme og faglig profil, flere store prosesser samtidig og risiko for ikke å få synlig og nær ledelse, for tynn økonomisk utredning som synliggjør gevinster.

Felles tiltaksplan for risikoreduserende tiltak ved NV (vedlegg 3c) inkluderer blant annet:

- Tydeligere kommunikasjon om mål og forventede effekter av omstillingen.
- Dialogmøter med alle ansatte i de berørte enhetene.
- Strategiske tiltak og økonomiske midler for å styrke faglig samarbeid/faglig profil
- Det må utarbeides konkrete tiltaksplaner for de berørte enhetene med en tidslinje for hvem, hva, når det skal gjennomføres. Til dette arbeidet innhentes støtte fra BHT og HMS-seksjonen ved NTNU.
- Tydelige ansvarslinjer og en omforent oppfatning av ansvarsforhold og ansvarsfordeling

Risikovurderingen og tiltaksplanen vil bli oppdatert jevnlig gjennom omstillingsprosessen. Det er planlagt ytterligere risikovurderinger i senere faser, og tiltaksplanene skal konkretiseres med ansvar, tidsfrister, og nødvendige ressurser. HMS-seksjonen og BHT vil bistå i implementeringen.

Risikovurdering av 0-alternativ (fortsette med dagens organisering)

I et lederseminar mars 2023 ble det gjennomført en SWOT-analyse for 'Dagens organisering' og 'Prosessen'.

Ledelsens vurdering i dag er at situasjonen er betydelig mer alvorlig med ytterligere bortfall av inntekter og tydelige politiske signaler om at vi kan forvente ytterligere reduksjon i bevilgning i kommende år.

SWOT <i>Dagens organisering</i>	Nytte	Skade
Internt	<p>Styrker</p> <p>Trygt og kjent - trygghet i innarbeidet struktur Ulik størrelse fordi fagmiljøene er definert etter «identitet» (vs organisert basert på volum/størrelse) Silostruktur som gjør det enklere å se utviklingsmuligheter Undervisningsbaserte (undervisningsfellesskap) er 1. prioritert Ivaretar synlighet og ledelsesbehov i Ålesund</p>	<p>Svakheter</p> <p>Historisk betinget organisering – faglig overlapp mellom institutt - sett utenfra lite oversiktlig ift spesielt kjemi og biologi (Silostruktur: Vanskelig å se ut av strukturen og få synergi på tvers) Ulik størrelse på instituttene og faggruppene er utfordrende - stor variasjon i størrelse (30-200) → varierende frihetsgrad mtp SPP og mulig nivå 4 Ulik administrativ støtte, lite robuste løsninger og sårbart spesielt på små inst. Delte stillinger Mange roller som fylles, vanskelig for små inst Mange delte stillinger mellom institutt og innad på institutt (HMS-koordinator/ingeniør) - uheldig Manglende samlokalisering for enkelte institutt Underkritisk størrelse av noen forskningsgrupper Manglende forskningsinfrastruktur Stor forskjell i BOA -aktivitet og utdanning, vanskelig å finne gode modeller</p>

Eksternt	Muligheter Ålesund er tett på andre fak i Ålesund - det gir muligheter Ligger på 2 campus – utnytte næringsliv i Ålesund God synlighet og eierskap til fagområdene Har fokus på forskning og undervisning, og ikke på organisering Institutt med merkevare – står sterkt i norsk industri	Trusler Geografi – Ålesund Trondheim Overlapp i interesser som kan føre til intern konkurranse Dobbelt investere Konservatisme og lite tilpasning - liten endringsvilje – ikke strategisk satt sammen Ineffektiv utnyttelse av ressurser Ikke klarer å søke store prosjekt i samarbeid mellom instituttene – fare for at instituttene vil ha mest mulig av prosjektet på eget institutt
SWOT Prosesen	Nytte	Skade
Internt	Styrker Lagt opp til omfattende medvirkning - god bestilling mht medvirkning Viser ønske/vilje til å ta inn over seg «ny» økonomisk hverdag Bevisstgjøring på instituttene og fakultet – mulighet for mer samarbeid på tvers Bli bedre kjent med hverandre Rydding i dobbelte fagmiljø Mer robuste fagmiljø	Svakheter Foreløpig for mange usikkerheter og for lite tydelighet - uklart mål bilde Manglende motivasjon for endring/prosessen i organisasjonen Vi kan for lite om hva som er «fasit» - hvilken organisasjon av et fakultet fungerer best? Ressurskrevende mht tidsbruk- mange prosesser samtidig (campus, nivå 4, studieprogram, instituttendring) EvalNat – vår 24 – kommer litt for sent (dekanatet burde vært mer koblet på EvalNat-prosessen) Motstand mot endring - fare for uro – usikkerhet Ulik status på instituttene

Eksternt	Muligheter	Trusler
	<p>Muligheter for å finne løsninger til en organisering som gir mer effektiv drift, og mest mulig penger til undervisning og forskning</p> <p>God endelig bestilling - riktig tidslinje</p> <p>Levere bedre på samfunnsoppdraget</p> <p>Vi kan bli tydeligere mot omverden</p> <p>Innspill fra studieprogramarbeid inn i prosessen</p> <p>Kan oppnå smartere utnyttelse av ressurser og ledelse</p> <p>Muligheter for å bygge på hverandres kompetanser</p> <p>Finner synergier</p> <p>Bedre utnyttelse av forskningsinfrastruktur</p>	<p>Uro i organisasjonen. Bekymring - hva betyr dette for oss og for meg?</p> <p>Skader samarbeidskonstellasjoner pga interne uenigheter</p> <p>Bruker mange ressurser uten å oppnå noen særlig gevinst</p> <p>Omdømme</p> <p>Lavere produksjon</p> <p>Ansatte slutter - misfornøyde ansatte</p> <p>Økonomiske trusler</p> <p>Feil bruk av ressurser og bruk av F&U tid</p>

Videre prosess og ressursbehov

1. Ny bemanningsplan:

- Bemanningsplanen skal være et nullpunkt, der det legges til grunn at ingen ansatte vil bli sagt opp, og ingen vil bli pålagt å flytte mellom byer.
- Bemanningsplanen skal beskrive hvordan ressursene skal fordeles ved instituttene og skal sikre at alle ansatte har klare roller og ansvar i de nye instituttene og at kompetansen til de ansatte blir utnyttet best mulig.
- Bemanningsplanen har som mål å vesentlig redusere antallet stillinger som har stillingsandeler delt mellom flere organisatoriske enheter
- Planen skal ha medvirkning i organisasjonen

2. Oppfølging av risikovurdering

- Gjennomføre en grundig risikovurdering (utført) for å identifisere mulige utfordringer og problemer som kan oppstå under omorganiseringen.
- Utvikle tiltak for å håndtere identifiserte risikoer og følge opp med jevnlige evalueringer gjennom prosessen.

3. Innplassering i stillinger

- Gjennomføre en transparent og rettferdig prosess for innplassering av ansatte i nye stillinger.
- Tilby nødvendig opplæring og støtte for ansatte som får nye roller og ansvar i den nye strukturen.
- Tilby nødvendig opplæring og støtte til ledere i innplasseringsprosessen

4. God prosess for navnevalg

- Involvere ansatte i navnevalgprosessen for de nye instituttene, slik at det skapes en følelse av eierskap og tilhørighet.
- Idedugnad, og bred involvering
- Innspill fra partnere/eksterne
- Dekanen ønsker (helst) et omforent navn fra hvert institutt.
- Drøfting i ledergruppen
- Hvis vi ikke har omforent forslag velger dekanen hvilket navn som fremmes til NTNU's styre for vedtak

5. God prosess for vurdering av nivå 4

- Etablere klare retningslinjer for nivå 4-ledelse, inkludert valg av ledere, ansvarsområder og beslutningsmyndighet.
- God prosess med involvering av ansatte ved hvert institutt for å vurdere om instituttet skal formalisere nivå 4-ledelse.

6. Tid og ressurser til bli-kjent og strategiarbeid:

- Avsette tid og ressurser til å bygge kultur og samarbeid i de nye sammenslåtte instituttene. Dette inkluderer teambyggingsaktiviteter, workshops og strategimøter.
- Utvikle en felles strategisk plan for hvert institutt som reflekterer de nye målene og prioriteringene innen desember 2025.

7. Ansettelse av ledere fra 1. august 2025:

- Sikre at alle lederstillinger er besatt innen 1. august 2025 for å gi kontinuitet og klar ledelse gjennom endringsprosessen.

- Gjennomføre en grundig utvelgelsesprosess for å sikre at de beste kandidatene blir ansatt i lederposisjonene.

8. Samkjøring av økonomi og HR fra 1. januar 2026:

- Integrere økonomi- og HR-systemer fra 1. januar 2026 for å sikre en effektiv drift og ressursstyring.
- Sørg for at alle økonomi- og HR-prosedyrer er harmonisert på tvers av instituttene for å unngå misforståelser og ineffektivitet.

Notat

Til: Fakultetsstyret

Kopi til:

Fra: Dekan

Signatur: ØWG/TR/NS

Orienteringssak: Institutt og faggruppestruktur ved NV

Innledning

Saken legges frem for Fakultetsstyret ved NV-fakultetet som en orienteringssak i dette styremøtet fordi den pågående streiken har gjort at saken ikke kunne ferdigforhandles med fagforeningene i LOSAM (Lokalt Samarbeidsutvalg), som NTNUs Tilpasningsavtale med Hovedavtalen i Staten krever. Dekan ønsker derfor å bruke dette styremøtet til å legge frem saksgrunnlaget for å få innspill fra styret mht om det eventuelt er noe som bør justeres før saken legges frem til beslutning i neste møte.

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

Vedlegg fra dekan:

1. Vurdering av direkte økonomiske effekter av sammenslåing av IMA+IKJ og IBT+IBA+IBF
2. Kommunikasjonsplan
3. Høringssvar fra instituttene
4. Risiko- og mulighetsanalyser
 - a. SWOT dagens situasjon og prosess - februar 2023
 - b. ROS-analyse - september 2023
 - c. SWOT ny modell og prosess - februar 2024
 - d. ROS-analyse arbeidsmiljø med tiltak sammenslått for NV - april/mai 2024
 - e. ROS-analyse arbeidsmiljø med tiltak pr institutt - mai 2024

Vedlegg fra andre i organisasjonen til orientering for styret:

5. Brev fra organisasjonen til Fakultetsstyret
 - a. Forslag til alternativt vedtak til styremøte 06.06.24 datert 24.05.24 signert av Julie Asmussen (representant teknisk/administrativt ansatte), Simen Fredriksen (representant midlertidig vitenskapelig ansatte), Julia Glaum (representant fast vitenskapelig ansatte), Veronica Nordlund (representant midlertidig vitenskapelig ansatte), Rolf Erik Olsen (representant fast vitenskapelig ansatte) og Ann-Kristin Tveten (representant fast vitenskapelig ansatte)
 - b. Ny instituttstruktur ved NV – bekymringsmelding fra vitenskapelig ansatte ved IMA datert 13.05.24 signert 4 gruppeledere: Merete Tangstad, Espen Sandnes, Marisa Di Sabatino og Mari-Ann Einarsrud.
 - c. Brev fra ansatte IBA instituttstruktur NV datert 23.05.24 på vegne av vitenskapelig ansatte ved IBA i Ålesund.
 - d. e-post og brev fra IBT – melding om bekymring datert 23.05.24 signert på vegne av de fast vitenskapelig ansatte ved IBT, faggruppeledere og

nestledere: Berit Løkensgard Strand, Jørgen Lerfall, Anita Jakobsen, Trygve Brautaset og Ingrid Bakke.

- e. Dialogmøte - Kommentarer til dekanens forslag til instituttstruktur ved fakultet for naturvitenskap fra institutt for biologiske fag, Ålesund datert 03.04.24.
 - f. Ny instituttstruktur ved NV – tilbakemelding fra vitenskapelig ansatte ved IMA datert 12.03.24.
 - g. Tilsvar til IMAs brev fra IKJ datert 04.04.24 fra vitenskapelige, tekniske og administrativt ansatte ved IKJ (Allmøte IKJ 04.04.24).
 - h. Brev fra faggruppelederene ved IKJ mottatt 28.05.24, signert Odd Reitan Gautun, Titus van Erp og Alexandros Asimakopoulos.
-

Bakgrunn og målsetting

Generelt

Dagens instituttstruktur ved Fakultet for naturvitenskap (NV) er et resultat av fusjonen mellom NTH og AVH i 1996 og fusjonen mellom NTNU, HiST, HiÅ og HiG i 2016, og strukturen ved fakultetet har vært uendret siden 2016. NV er i dag en organisasjon med åtte institutt med svært ulik størrelse (fra 26,9 årsverk ved IBF til 170,5 årsverk ved IFY), og med til dels overlappende fagområder.

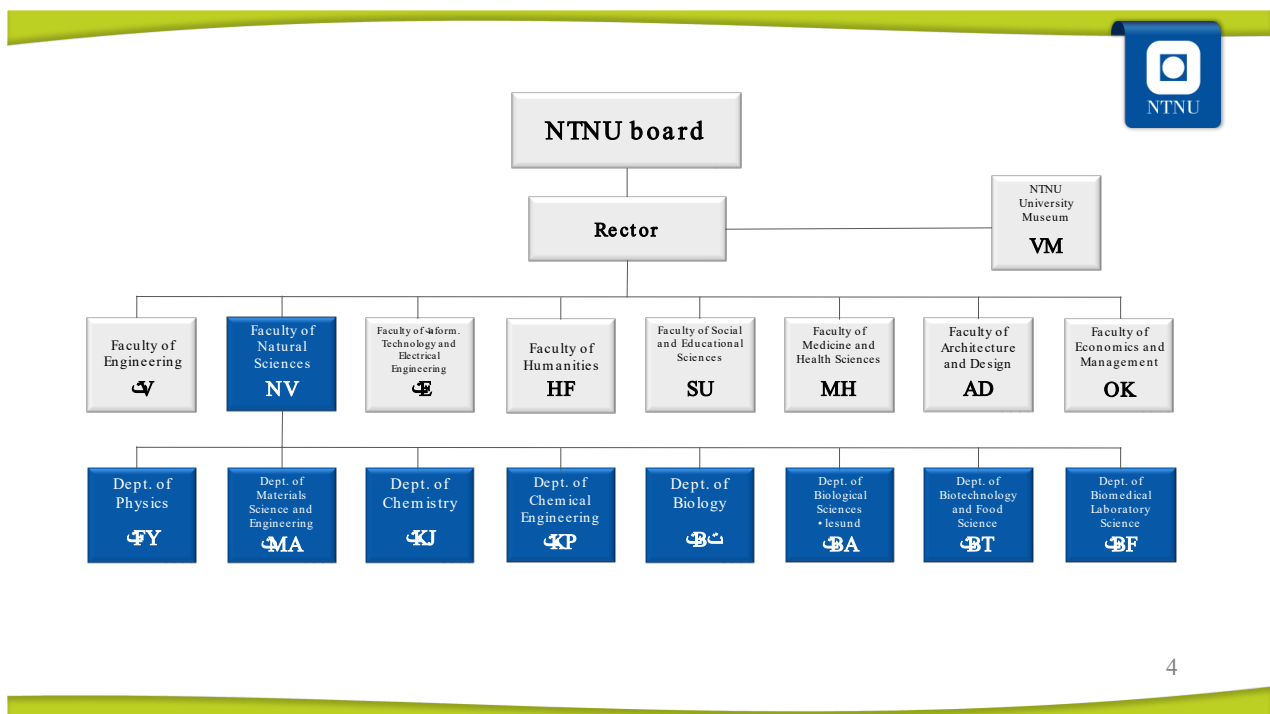


Fig. 1. Dagens instituttstruktur ved NV

Fakultet for naturvitenskap iverksatte i 2023 en prosess for å evaluere instituttstrukturen ved fakultetet. Dekan viser til vedtak fra Fakultetsstyret 1. desember 2022 der vedtaket ligger implisitt i sak 10/22 Handlingsplan og årsbudsjett NV 2023 gjennom at Fakultetsstyret godkjente handlingsplan for 2023 hvor det står at vi skal «Evaluere instituttstrukturen og eventuell formalisering av nivå 4».

Vedtak: «Fakultetsstyret godkjenner rammer, tiltak og budsjettføringer som beskrevet i dette notatet. Dekan gis fullmakt til å ferdigstille handlingsplan og årsbudsjett i samsvar med styrets vedtak og videre plan- og budsjettprosess ved NTNU, samt foreta korrigeringer på grunnlag av endrede rammevilkår og forutsetninger, som for eksempel endringer i vedtatt Statsbudsjett 2023 eller vesentlige endringer i årsresultat 2022 sammenlignet med årsprognose 2022»

I Fakultet for naturvitenskap for 2023-2026 sin handlingsplan er det gitt at:

“Fakultet for naturvitenskap skal ha en instituttinndeling og faggruppeorganisering som gir best mulig ressursutnyttelse ved fakultetet for å legge til rette for god kvalitet i forskning og utdanning”.

I tillegg er det en betydelig negativ endring i den økonomiske situasjon til NV-fakultetet med et samlet fall i inntektene fra KD på ca 10% siden 2021, og utsikt til ytterligere nedgang i inntekter i årene som kommer. I tildelingsbrevet fra rektor for 2024 (saksnr 2023/41983) blir behovet for tiltak for å løse de utfordringene NV står ovenfor, påpekt nokså tydelig:

“Særlig til Fakultet for naturvitenskap

Fakultet for naturvitenskap (NV) har iverksatt prosesser for å ta bedre grep om virksomheten.

Dette gjelder blant annet:

- *Gjennomgang av instituttstruktur*
- *Gjennomgang av studieportefølje*

Rektor venter at fakultetet fullfører arbeidene i inneværende lederperiode og implementerer evt. endringer fra kommende studieår/lederperiode. Resultatene som implementeres må gi effekt i form av en bedring av fakultetet sitt økonomiske situasjon. NV styrer selv mot et avsettelsenivå på 5 % av bevilgningen i langtidsperioden. Rektor venter at fakultetet holder på denne målsettingen, og ber om at NV leverer et positivt regnskapsresultat i 2024”.

Målsetting for arbeidet med instituttstruktur

Målet for prosessen med evaluering og forslag til ny instituttstruktur er å etablere en organisasjonsstruktur ved NV-fakultetet som gir en tydelig faglig profil ved hvert institutt og uten uønsket faglig overlapp mellom de ulike instituttene. Hvert institutt skal også ha en velfungerende administrativ og teknisk stab som gir god støtte til kjernevirksomheten med minimal bruk av delte stillinger mellom instituttene. Omorganiseringen har også som mål å redusere kostnader knyttet til ledelse, administrasjon og teknisk støtte, og/eller bedret kvalitet til samme kostnad. Den nye instituttstrukturen skal gi institutt med tilstrekkelig størrelse og inntekt slik at instituttet kan gjøre strategiske ansettelser og satsinger innen sitt område for å svare på behov i samfunnet og faglige utviklingstrekk.

Arbeidsprosess for evaluering av ny instituttstruktur

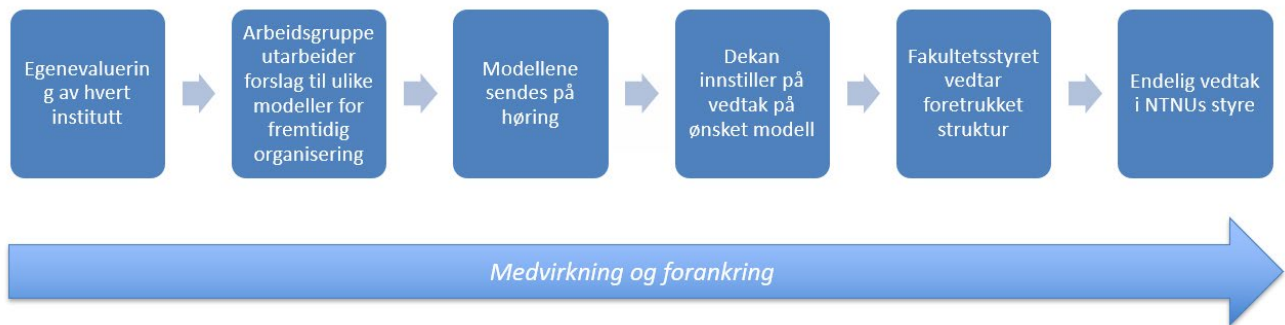
Dekanen er eier og har hatt det overordnede ansvaret for gjennomføringen av prosessen med evaluering av ny instituttstruktur ved NV - inkludert ansvaret for at målene med prosessen nås.

Basert på innspill fra Fakultetsstyret og dekanens ledergruppe har dekanen utnevnt en arbeidsgruppe som har arbeidet med evaluering av instituttstrukturen ved NV.

Arbeidsgruppen har bestått av:

- Jens-Petter Andreassen, instituttleder IKP (leder for arbeidsgruppen)
- Hallstein Hemmer, instituttleder IKJ
- Lars Gunnar Landrø, instituttleder IBF
- Kjetil Rasmussen, instituttleder IBI
- Ann Kristin Tveten, vara styret IBA
- Erik Wahlström, instituttleder IFY
- Andreas Møllerløyen, instituttleder IBT
- Vidar Broholm, kontorsjef IMA
- Henriette Vaagland, Lokalt hovedverneombud
- Gerd Inger Sætrum, LOSAM representant
- Christer Lorentz Øpstad, ekstern representant (Fakultetsstyret)
- Sekretær og lederstøtte (til 01.02.24): Øyvind Toldnes, seksjonsleder økonomi- og planseksjonen
- Sekretær og lederstøtte (fra 01.02.24) Nina Sandberg, HR rådgiver fakultetsadministrasjonen

Proessen er organisert i flere faser, som kan oppsummeres slik:



Arbeidsgruppens sammenfatning

Arbeidsgruppen sammenfattet målene for omorganiseringen på denne måten:

- Tydelig faglig profil
 - Unngå uønsket faglig overlapp
 - Sikre ikke overlappende undervisningsområder
- Oppnå mer jevnstore institutt
 - Ha hele stillinger i teknisk/administrative stillingskategorier
 - Oppnå undervisning og forskning ved alle institutt (alle institutt skal ha tilknytning til minst ett studieprogram)
 - Ha hensiktsmessig infrastruktur for forsknings og undervisning ved alle institutt
- Redusere kostnader innen ledelse, samt administrativ og teknisk støtte

Forslag til instituttstruktur

Arbeidsgruppen la frem forslag på 8, 7, 6 (to ulike), 5 (to ulike) og 3 institutt. Ledergruppen og arbeidsgruppen kom i fellesskap fram til at forslagene på 8 og 7 institutt i liten grad oppnådde målene for arbeidet og disse ble derfor ikke sendt på høring. Dette var det bred enighet om i ledergruppen.

Faglig overlapp

Arbeidsgruppen identifiserte følgende områder der det er faglig overlapp innen undervisningsområdet: på NV-fakultetet:

- a) Generell kjemi, overlappende tilbud fra IKJ og IMA (og ved IBA)
- b) Organisk kjemi, overlappende tilbud fra IKJ og IMA (og ved IBA)
- c) Analytisk kjemi, overlappende tilbud fra IKJ og IMA, mens Uorganisk kjemi er på ulikt nivå
- d) Bioingeniørfag, organisert som et felles studieprogram (BBIOING) som undervises på IBA og IBF med overlappende emner, men med egne opptak og ulike emnevegger i de to byene.
- e) Termodynamikk (fysikalsk kjemi), til dels overlappende tilbud, men også på ulikt nivå, som tilbys fra IKJ, IKP og IMA
- f) Biokjemi, mikrobiologi og bioteknologi, delvis overlappende tilbud ved IBA, IBF, IBT og IMA

Økonomiske og administrative aspekter

Med hensyn til økonomi og lavere kostnader peker arbeidsgruppen på at besparelsen i denne prosessen særlig vil ligge i færre lederstillinger ved færre institutt, i utgangspunktet instituttleder, kontorsjef, teknisk leder og stillingsandeler for nestledere. Arbeidsgruppen peker også på at færre og mer jevnstore enheter vil kunne gi mer robuste faggrupper og større handlingsrom innenfor instituttgrensene.

Høring av forslagene

De ulike modellene fra arbeidsgruppen ble sendt på høring til instituttene, tillitsvalgte studenter og fakultetsadministrasjonen ved NV, og alle enheter avga hørings svar innen fristen 31. januar 2024.

Ingen av enhetene vurderte modellen med 3 institutt som den foretrukne, fordi den vil gi for store enheter med mindre tydelig faglig profil. Modellene med 5 og 6 institutt trekkes frem som mulige modeller, men det er stor variasjon i høringssvarene slik at ingen av enkeltmodellene utpeker seg spesielt. Flere av instituttene peker på at det er størst faglige gevinster å hente ved å samle fagmiljø som har undervisning innen samme type disiplinemer. Dette gir et grunnlag for enklere deling og rotasjon av undervisningsoppgaver og sterke faggrupper som også har fellesskap innen forskning og infrastruktur. Høringssvarene ble brukt som underlag ved utarbeidelse av en 5-instituttmodell som best mulig svarer ut målene ved arbeidet og har færrest mulig av de svakhetene som ble identifisert ved modellene som var på høring.

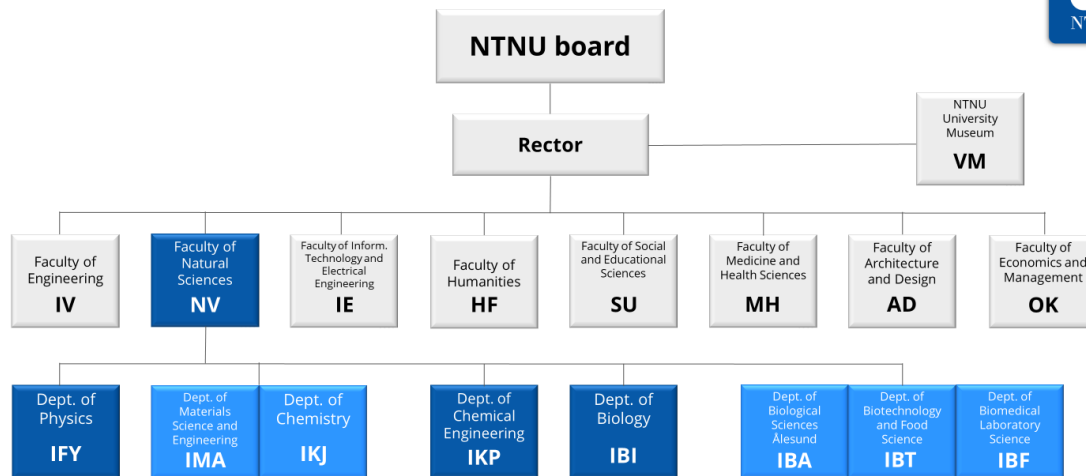
Dekanens vurdering og begrunnelse for valgt modell

Dekanens hovedvurdering er at det er et tydelig behov for endring av instituttstrukturen ved fakultetet. De viktigste årsakene til dette er at:

- Fakultetet bør ha institutt som i minst mulig grad har overlappende fagområder.
- Fakultetet må tilpasse seg betydelig lavere inntekter og derfor bør ha en struktur med lavere kostnader til ledelse enn dagens struktur.
- Fakultetet bør ha noenlunde jevnstore institutt for å bedre kunne ha like rutiner, lik administrativ og teknisk støtte og unngå delte stillinger.

Etter at høringen var avsluttet, la dekanen frem sitt forslag med en modell med 5 institutt på et utvidet lederseminar. På dette seminaret deltok også representanter fra styret, LHVO og LOSAM. Hovedelementene i dette forslaget er:

- Institutt for materialteknologi (IMA) + Institutt for kjemi (IKJ)
- Institutt for bioteknologi og matvitenskap (IBT) + Institutt for biologiske fag, Ålesund (IBA)+ Institutt for bioingeniørfag (IBF)
- Institutt for kjemisk prosesseteknologi (IKP)
- Institutt for fysikk (IFY)
- Institutt for biologi (IBI)



Figur 2: Forslag til ny organisasjonsstruktur ved NV

Forslaget fra dekan har noen fellestrekk med 5b fra høringen, men skiller ikke biofysikk ut fra IFY og splitter i mye mindre grad opp institutt ved fakultetet enn det opprinnelige 5b-forslaget la opp til. Dekanen er enig i høringssvarene som sa at å splitte biofysikk ut fra IFY vil gjøre samarbeid om grunnundervisning i fysikk vanskeligere. På samme vis er det klare ulemper med å skille prosessmetallurgi fra fysikalsk metallurgi eller den prosessorienterte delen av matteknologi fra resten av IBT.

Forslaget fra dekan innebærer imidlertid flytting av disiplinundervisning innen bioteknologi fra IMA til IBT, og en fordeling av grunnundervisning i kjemi mellom IKJ + IMA og IKP ved at tre emner innen generell kjemi flyttes til IKP for å få en jevnere fordeling av oppgaven å undervise kjemi for studieprogram innen andre fagfelt enn kjemi. Disse justeringene i undervisningsoppgaver kan også innebære flytting av ansatte mellom instituttene. Dette blir vurdert i arbeidet med ny bemanningsplan.

Den foreslåtte modellen fra dekan er den som best oppfyller målene som ble satt for instituttstrukturprosessen, og den svarer også ut svakhetene i dagens organisering som ble identifisert i SWOT-analysen (vedlegg 4a) som ble gjennomført av ledergruppen i oppstarten av arbeidet.

I forslaget fra dekan blir det mindre faglig overlapp innen kjemi der undervisning innen uorganisk kjemi, organisk kjemi, fysikalsk kjemi og analytisk kjemi blir samlet ved et institutt (IKJ+IMA). For undervisning innen introduksjonsfagene i generell kjemi mener dekanen at dette kan dekkes av alle som er vitenskapelig ansatte innen kjemi ved fakultetet, og at det derfor er fornuftig å bruke anledningen til å justere fordelingen av grunnundervisning mellom IMA+IKJ og IKP.

Videre vil dekanens forslag innebære at undervisning innen bioingeniørfag og bioteknologi vil bli samlet i samme institutt. Det er i dag to studieprogram i bioteknologi ved IBT (5- og 2-årig master) og et 3-årig BSc-program ved IBA. IBF og IBA har et felles studieprogram i bioingeniørfag, men med ulik emnevegg ved hvert studiested. Det er en faglig overlapp i dagens struktur mellom bioingeniørfag og bioteknologi ved at bioingeniørstudenter har emner i biokjemi og celle- og molekylærbiologi. Det er også en likhet i analysemetoder mellom bioingeniørfaglige analyser og deler av bioteknologien, som gjør at det å samle fagmiljøene på området i samme institutt er svært fordelaktig. De samlede gevinstene ved sammenslåingen vil imidlertid være noe mindre i og med at instituttet blir delt mellom Trondheim og Ålesund. Både administrative og faglige gevinster blir noe lavere fordi en del funksjoner (personalledelse, HMS-rådgiver, verneombud og studiekonsulent) må finnes på begge campuser. Imidlertid vil en del av undervisningssamarbeidet og faglig samarbeid forøvrig kunne gå lettere innen rammen av et institutt sammenlignet med dagens situasjon med 3 institutt.

Dekanens forslag til ny instituttstruktur gir en tydelig faglig inndeling med Materialer og Kjemi, Bioteknologi, Matvitenskap og Bioingeniørfag, Fysikk, Biologi og Kjemisk prosesseteknologi i hvert sitt institutt.

Samlet sett gir dette en bedre disiplinlagt samling innen hvert institutt, enn vi har ved NV-fakultetet i dag. Dette vil også gi positive effekter i form av samling av faggrupper knyttet til undervisning. En slik samling av disiplinlagt undervisning gir flere å rotere undervisningen mellom, bedre muligheter for omfordeling av oppgaver ved forskningsopphold, lederoppgaver og generelt mindre privatisering av undervisning. Dekan forventer at vi vil se denne effekten også her. Erfaring viser også at større disiplinlagte miljø over tid har gitt sterkere forskningsmiljø. Sterke faggrupper er en viktig forutsetning for å kunne nå opp i konkurransen om eksterne midler, og vil også gjøre oss i stand til bedre å fylle samfunnsoppdraget vårt.

Jevnstore institutt

Dekans forslag til ny struktur vil gi betydelig mer jevnstore institutt ved NV-fakultetet med et spenn fra ca. 120 til 220 årsverk sammenlignet med dagens spenn fra 26,9 årsverk ved IBF til 170,5 årsverk ved IFY. Dette gir grunnlag for en vesentlig mer lik oppbygging av administrasjonene ved hvert institutt, og gjør at vi unngår bruk av delte administrative stillinger mellom enheter. Pr i dag har vi 10 slike delte stillinger ved NV der IBF har 1,75 administrative årsverk fordelt på 5 personer. Delte stillinger er belastende for den som sitter i stillingen og gjør at justering i bemanning blir vanskeligere fordi flere institutt må justere samtidig og være enige om justeringen. Mer jevnstore institutt gir også fordeler som større likhet ved fordeling av strategiske midler, mer lik innflytelse i ledergruppen og likere (og trolig lavere) behov for tjenester fra fakultetsadministrasjonen til instituttene og mindre sårbare administrasjoner.

Økonomisk effekt av færre institutt

Økonomisk gir den foreslåtte endringen en mulig realiserbar besparelse på sikt på 5,5- 7,5 millioner kr pr år (Vedlegg 1), avhengig av hvor mange fagenheter med formalisert nivå 4-ledelse de to fusjonerte instituttene finner ut er hensiktsmessig. I og med at ingen blir

oppsagt i forbindelse med den foreslåtte omorganiseringen, vil endringen på kort sikt bety at tidsbruk som frigjøres fra ledelse gir større kapasitet til andre arbeidsoppgaver.

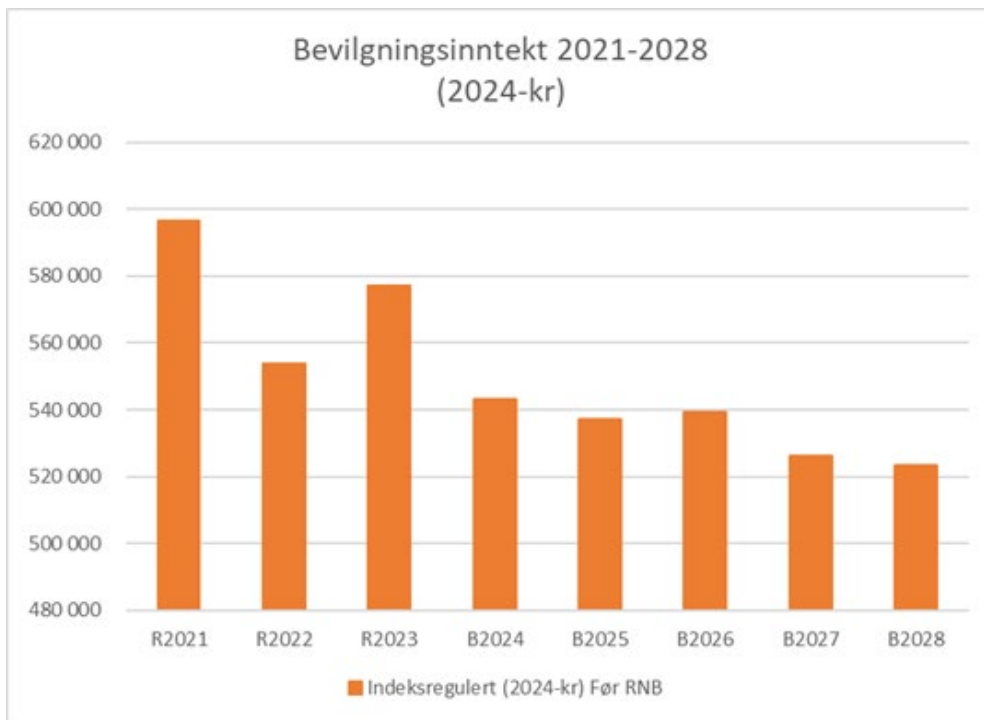
Instituttene kan deretter bruke bemanningsplanarbeidet for å realisere besparelsen som en direkte økonomisk gevinst. Hele den direkte forventede besparelsen kommer i de foreslått sammenslåtte enhetene. Vedlegg 1 viser grunnlaget for beregning av direkte økonomisk effekt med og uten formalisering av nivå 4 ledelse, og viser i tillegg et estimat av engangskostnader ved sammenslåing på ca 7,5 millioner kr, der hovedkostnaden er tidsbruk til seminarer for alle ansatte ved de nye enhetene.

Økonomiske rammer

I forbindelse med fusjonen i 2016 ble dagens faglige organisering vedtatt, men etter dette har både NTNU og rammebetingelsene for vårt fakultet endret seg. Det er nye utfordringer innen økonomi (større bevilgningskutt og reduserte utsikter til vekst), og samfunnet har nye kompetansebehov knyttet til grønt skifte og en aldrende befolkning. Fakultet for naturvitenskap må derfor prioritere hardere i fremtiden, og utnytte de ressursene vi har til det beste for NTNU og samfunnet.

Fra 2025 innfører Kunnskapsdepartementet (KD) en ny finansieringsmodell for sektoren. Ny modell fra KD innebærer blant annet at finansiering fra KD knyttet til endring i forskningsaktivitet reduseres. NV-fakultetet har historisk hatt mer i resultatbevilgning fra forskningsparametere enn utdanningsparametere, og endringen fra KD kan ha stor betydning for vårt fakultet. NTNU jobber nå med å lage sin interne fordelingsmodell, og innretningen på denne vil være viktig for NVs bevilgningsutvikling.

Figuren nedenfor viser hvordan bevilgningen fra KD har endret seg siden 2021 og prognosene for inntekt fremover i tid.



En eventuell omorganisering kan sammen med andre igangsatte tiltak bidra til å oppnå en langsiktig bærekraftig økonomisk balanse for fakultetet, og skaffe oss handlingsrom. Det å kutte i aktivitet samtidig som en ivaretar samfunnsoppdraget både nasjonalt og regionalt, krever flere tiltak som drar i samme retning.

Oppsummering økonomi

Det er primært frigjøring av tid og ressurser fra administrative oppgaver (inkl. ledelse) til faglig aktivitet som vil være den største innsparingen ved en sammenslåing av institutt. Fakultetet vil gjennom å få større og færre institutt bedre kunne utnytte stordriftsfordeler og få til effektivisering som vil medføre mindre ressursbruk til ledelse og administrasjon. Færre institutt vil gi færre instituttledere, færre styrer og færre nestledere. Vi ser også fra våre andre institutt at større institutt vil være mer robuste og sterkere i møte med endrede ressursrammer og ha flere ansatte å spille på ved fravær og sykdom.

Færre og større institutt vil kunne gi instituttene økt økonomisk handlingsrom og større strategisk handlingskraft slik at fagmiljøene kan oppfylle høye ambisjoner innen forskning

og utdanning. Dette vil ikke medføre bare innsparinger i lønnskostnader, men også frigi tid og ressurser til vitenskapelig ansatte som kan benyttes til faglig utvikling, undervisning og forskning. Det vil også gi mulighet til å kryss-subsidiere studier der resultatinntektene i perioder varierer og gi en bred økonomisk rygg som gir god motstandskraft overfor midlertidige skift i finansieringsgrunnlaget. Samlet sett vil en sammenslåing bidra til å sikre fakultetets samlede økonomi.

Instituttstrukturen må støtte nødvendig omstilling og legge til rette for strategisk utvikling

Universitetssektoren i Norge og NV står midt i en betydelig omstilling. Siden 2021 har vi fått om lag 10% kutt i grunnbevilgningen fra Kunnskapsdepartementet. Vi ser samtidig at om noen år vil ungdomskullene gå markant nedover, samtidig som det er et økende behov for naturvitenskapelig og teknisk kompetanse i det norske samfunnet.

For at NV skal tilpasse seg de endringene som UH-sektoren står i og det vi forventer at kommer, må en del ting gjøres. For det første må vi fortsette med planlagt nedbemanning ved naturlig avgang, og gjennom god bruk av bemanningsplanarbeid og langtidsbudsjettering. Vi må få riktig balanse mellom utgifter til lønn, drift og investering. Pr i dag har vi for høye lønnsutgifter.

Videre er det helt nødvendig med en betydelig nedgang i antall emner vi underviser ved fakultetet, slik at vi kan opprettholde kvalitet i undervisningen vi leverer og opprettholde forskningstiden til ansatte samtidig som vi blir færre ansatte. Dette betyr at vi må legge ned emner med få studenter og slå sammen relativt like emner. Vi ønsker oss flere studenter pr emne, men ikke færre studenter (kandidater) utdannet. Denne typen endringer er krevende, men vil kunne gjennomføres lettere når instituttene er større og i større grad har undervisning innen samme fagområder samlet innenfor hvert institutt.

Større institutt har også samlet sett større muligheter til raskt å satse på nye områder innen forskning og utdanning etter som samfunnets behov og muligheter melder seg, fordi de i sum har høyere omsetting og rekrutterer flere nye ansatte pr år. Samlet sett vil også færre institutt gi lavere ressursbruk ved at færre enheter må utarbeide budsjett, strategiske planer, regnskap, svare på høringer, ha instituttstyre/utvidet ledergruppe, delta i fakultetets ledergruppe, forskningsutvalg, utdanningsutvalg og innovasjonsutvalg og lignende.

Viktige prinsipper i prosessen

En god gjennomføring av prosessen knyttet til en mulig strukturendring er en forutsetning for og er kritisk for å nå målsettingene. I arbeidet med endring av instituttstruktur for NV er blant annet følgende vektlagt:

Jobbtrygghet og psykososialt arbeidsmiljø

Et viktig kriterie for dekanen i denne prosessen, er at ingen ansatte skal sies opp som følge av ny organisasjonsstruktur ved NV. Eventuelle bemanningsendringer vil bli håndtert innenfor fakultetets ramme. Endring i seg selv kan ta mye fokus fra primæroppgavene og vi må sikre at fakultetet i prosessen har nok ressurser til å opprettholde instituttene fokus på primæroppgavene.

Endring for studenter ved fakultetet

Den foreslåtte endringen i instituttstruktur bør ikke ha stor betydning for fakultetets studenter. Positivt vil det bidra til at ressurser som i dag brukes på ledelse kan brukes til faglig arbeid og gjennom det høyere kvalitet i utdanning og forskning. Hvert institutt har institutt-tillitsvalgte studenter, og dekans forslag til ny instituttstruktur betyr at institutt-tillitsvalgte må velges for de nye instituttene - og at sammensetningen av Studentrådet blir tilsvarende endret. Spesielt hensyn bør tas til studentene i Ålesund der det bør være lokalt tillitsvalgte studenter som ivaretar studentenes interesser lokalt og inngår i studentrådet i Ålesund.

Medvirkning og medbestemmelse

Medvirkning, blant annet gjennom god informasjon og bred involvering av ansatte, har vært svært viktig i denne prosessen. I tillegg er det et klart mål for gjennomføringen av en omstrukturering av instituttene, at den skal være i tråd med lov og avtaleverk (hovedavtalen, tilpasningsavtalen, hovedtariffavtalen (HTA)), arbeidsmiljøloven (aml, tjenestemannsloven og annet lovverk), og i tråd med NTNUs retningslinjer for Omstilling, Veiledning og Retningslinjer – Personalpolitikk ved omstillinger i staten. Ved NTNU ivaretas medbestemmelsesretten både som representativ medbestemmelse gjennom tillitsvalgte, men også som direkte medvirkning hvor den enkelte medarbeider selv medvirker i utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen.

LOSAM og ansatte har vært involvert fra start av prosessen, og medbestemmelse og medvirkning ha vært ivaretatt i henhold til gjeldende lovverk, reglement og retningslinjer for omstilling. En tillitsvalgtrepresentant og lokalt hovedverneombud har vært med i arbeidsgruppen for det innledende arbeidet med evaluering av instituttstruktur ved NV, og instituttstrukturprosessen er satt på agendaen i LOSAM i samtlige møter i 2023 og 2024.

Videre har tillitsvalgtrepresentant og lokalt hovedverneombud deltatt i oppsummering av høringssvar, lederseminar og ved ROS-analyse av arbeidsmiljøet. Saken ble sendt til forhandling i LOSAM 23. mai 2024, uten å bli ferdig forhandlet. LOSAM har kommet med en liste med ønskede forbedringer av sakunderlaget før forhandlingsprotokoll om ny instituttstruktur kan underskrives. Saken skulle vært fulgt opp i LOSAM-møte 27 mai 2024, men er utsatt til streiken er over fordi alt formelt samarbeid i LOSAM opphører ved konflikt.

Ansatte har vært gitt mulighet til medvirkning gjennom evaluering av instituttstruktur, høring av arbeidsgruppens rapport med forslag til modeller og dialogmøter med dekan. Dekanen har videre hatt jevnlig digitale allmøter for alle ansatte, med åpne spørsmålsrunder. Medvirkning fra de ansatte har vært og er svært viktig.

I den videre prosessen legges det opp til medvirkning knyttet til valg av navn til de nye instituttene, og i etablering av faggruppestruktur inkludert eventuell formalisering av nivå 4 ledelse.

Dekanen og Fakultetsstyret har mottatt ulike brev med meningsytringer fra ulike grupper i organisasjonen. Fakultetets ledermøte har vurdert alle skriftlige og muntlige innspill som kom frem ifm dekanens dialogmøter med instituttene. Alle brev til dekan og Fakultetsstyret mottatt før utsendelse av saksdokumentene til styret, er lagt ved saken for å belyse den best mulig (vedlegg 5).

Kommunikasjon

Arbeidsgiver har et spesielt ansvar for at alle ansatte blir særlig godt orientert i saker av stor betydning for de ansatte, for eksempel i forbindelse med organisasjonsendringer. Lederne på de ulike nivåer har ansvar for at informasjon gis så fort som praktisk mulig.

Det er utarbeidet en kommunikasjonsplan som er fulgt i denne prosessen og som har vært utviklet etter behov (se vedlegg 2). Kommunikasjonsmålet har vært at alle ansatte må få informasjon tidligst mulig for å hindre uro og spekulasjoner. Ved å gi riktig informasjon til de ansatte så tidlig som mulig, kombinert med god medvirkning, har målet vært å unngå misforståelser.

HMS og psykososialt arbeidsmiljø

Endring og omstilling er i dag en naturlig del av arbeidslivet. Likevel kan endringer medføre store konsekvenser for arbeidsmiljøet. Å stå i omstilling vil kunne påvirke ansatte og det psykososiale arbeidsmiljøet ved de berørte enhetene. Blant annet kan ansatte være bekymret for sin egen stilling eller at sitt eget fagmiljø blir mindre synlig i et større institutt. Det er derfor gjennomført risiko- og mulighetsvurderinger av arbeidsmiljø ved NV-fakultetet.

Risikovurdering

Risikovurdering av omstillingsprosessen og arbeidsmiljøkonsekvenser

Arbeidsmiljøloven § 3-1 sier at dersom det planlegges eller gjennomføres endringer i virksomheten skal det vurderes om arbeidsmiljøet er i samsvar med lovens krav og deretter iverksette nødvendige tiltak. Dette er også i tråd med NTNUs retningslinjer for omstilling hvor det stilles krav til at det gjennomføres en kartlegging og risikovurdering av arbeidsmiljøet.

Formålet med risikovurderingen er å kunne planlegge gode tiltak som kan;

- 1) forebygge uønskede hendelser og dermed redusere risiko
- 2) bidra til å avdekke og håndtere muligheter og utfordringer som dukker opp i forbindelse med endringsarbeidet.

I strategisk lederseminar høsten 2023 ble det gjennomført en overordnet ROS-analyse for virksomheten (vedlegg 4b). Risikovurderingen ledergruppa gjorde dekket også spørsmålet som omhandler belastning på ansatte og påvirkning på arbeidsmiljø i omstillingsprosesser.

- *Flere parallelle endringsprosesser; risiko for at vi ikke greier å gjennomføre prosessene, at vi ikke ser mulighetene, at resultatene ikke gir ønskede gevinster, at prosessene skaper usikkerhet og går ut over ansattes motivasjon*
- *Psykososiale utfordringer for studenter og ansattes psykososiale arbeidsmiljø*

Det er gjennomført en overordnet risikovurdering av arbeidsmiljømessige konsekvenser for hele fakultetet i forbindelse med instituttstrukturprosessen, dette arbeidet ble startet 16. april 2024. Perioden denne vurdering gjelder for er fra april 2024 til august 2025 (når eventuell endring er iverksatt). Instituttlederne fikk da i oppgave å foreta en risikovurdering ved sin enhet i samråd med verneombud m.m., deretter ble det gjennomført gruppearbeid i ledermøtet (30. april 2024) på tvers av instituttene med Lokalt hovedverneombud, LOSAM-representant, HR/HMS-seksjonen samt bedriftshelsetjenesten. Det er viktig å presisere at en risikovurdering er en temperaturmåling på nå-situasjonen og at denne oppsummeringen gjelder fra gruppearbeidet 30. april 2024. Gruppearbeidet ble løst i varierende grad, der

det ble fokusert på risikoelementer og tiltak. Gruppearbeidet har i etterkant blitt sammenstilt og oppsummert i skriftlig format, se under og er vedlagt i vedlegg 4d. I tillegg har hvert institutt gjennomført en risikovurdering av arbeidsmiljøet og prosessen (vedlegg 4e). Styrker, svakheter, trusler og muligheter ved den nye instituttstrukturen ble vurdert på et seminar for ledelsen, representant for styret, lokalt hovedverneombud og en representant for LOSAM i februar 2024 (vedlegg 4c).

Oppsummering av risikovurdering og risikoreduserende tiltak

I gruppearbeidet 30. april 2024 (se vedlegg) kom det frem flere risikoelementer knyttet til selve instituttstrukturprosessen, dette er noe som ikke vil bli omtalt i risikovurderingen av arbeidsmiljøkonsekvenser, men som vil jobbes videre med i neste ROS-analyse knyttet til instituttstrukturprosessen. Videre vil det beskrives overordnede risikoelementer og forslag til risikoreduserende tiltak knyttet til arbeidsmiljøkonsekvenser.

Av risikoelementer med kritisk (rødt) skåre er det ledelselementer som kommer høyest ut når det gjelder konsekvens og sannsynlighet. De elementene som kommer høyest ut er: utilstrekkelig leder-kapasitet og tillit til ledelse (dekan, dekanat og instituttledere). Forslag til risikoreduserende tiltak er her jevnlig vurdering av risiko og ha en detaljert tidsplan for ledelsen slik at lederne er forberedt på det som kommer samt å øke omstillingskapasitet etter styrevedtak ved NTNU i september 2024. Når det gjelder tillit til ledelsen og uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger er opplevelsen at det per dags dato (30. april 2024) er for tynt faglig saksgrunnlag til selve avgjørelsen vedrørende instituttstrukturprosessen. Forslag til tiltak er her å øke kunnskapsnivået i organisasjonen om de vurderingene som er gjort samt øke grad av kommunikasjons -og informasjonsflyt, eksempelvis i jevnlig allmøter, egen Teams-kanal og på Innsida. I tillegg er det foreslått å formidle begrunnelse for løsningen sett på som en organisatorisk gevinst. Videre er risikoreduserende tiltak som å bli bedre kjent med retningslinjene for omstilling og gjennomgå dette mer detaljert samt i større grad benytte seg av den juridiske kompetansen sentralt på NTNU foreslått. Andre forslag til tiltak er å utvikle en mer helhetlig ledelse som står bak avgjørelsene som blir tatt. Andre risikoelementer med kritisk

skåre er negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø der risikoreduserende tiltak er foreslått ved å ivareta et trygt arbeidsmiljø samt legge til rette for flere møtearenaer for dialog mellom leder og ansatte. Medvirkning og medbestemmelse og transparens, workshops og kulturbygging, bli kjent aktiviteter.

Av risikoelementer med moderat (gult) til lav (grønt) skåre er det primært elementer knyttet til ledelse, deretter gjennomføringsevne og til slutt arbeidsmiljø som kommer middels ut når det gjelder konsekvens og sannsynlighet. Risikoelementer knyttet til ledelse som mangelfull lederhåndtering av risiko er det foreslått risikoreduserende tiltak som kartlegging og jevnlig vurdering av risikomomenter, lage handlingsplan med strakstiltak og tiltak på lang sikt. Dette innebærer å sette av god nok tid og krever god dialog med ansatte. Av risikoelementer knyttet til gjennomføringsevne er det å miste momentum i prosessen og kapasitetsutfordringer noe som vurderes som middels til lav når det gjelder konsekvens og sannsynlighet i gruppearbeidet. Risikoreduserende tiltak som er foreslått er: sikre fremdrift med tydelige mål, fordeling av makt og/eller innhente ekstern kompetanse, prioriteringer, ivareta vanlig drift, bruke mer ressurser på kommunikasjon, og gjøre kjent felles spilleregler eks. retningslinjer for omstilling. Av risikoelementer knyttet til arbeidsmiljø er det negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø, psykologisk utrygghet, lavere grad av jobbensgjement, økt turnover, økt arbeidsbelastning og mangel på opplevd kontroll og negativt omdømme for organisasjonen som vurderes som de største risikoene. Risikoreduserende tiltak som er foreslått er: å ivareta åpenhet og tillit, trygge ansatte på at de fortsatt vil ha jobb etter endring, få normalisert situasjonen så fort som mulig og edruelighet/kvalitetssikring rundt kommunikasjon knyttet til konsekvensene av prosessen, fokus på den lokale organiseringer. I tillegg kan det formidles hvordan denne prosessen er forskjellig fra forrige fusjon evt. hvordan denne prosessen kan løse problemene som oppstod i forrige prosess. Andre risikoreduserende tiltak er å redusere oppgavene og prioritere hardt, ha et fornuftig tempo i instituttsammenslåingen, ha en god struktur og tydelig rollefordeling i prosessen samt oppsummere konsekvensene godt.

Veien videre

En organisasjonsendring kommer ikke uten konsekvenser, og kan ha både positive og negative utfall på arbeidsmiljøet med store individuelle og gruppevise variasjoner når det gjelder atferd og reaksjonsmønstre. Det er i praksis ikke mulig å fjerne all risiko da det ikke er enkelt å predikere utfallet for ansatte i møte med endringer. For elementer som ligger i kritisk område (rødt), iverksettes konkrete tiltak for å forbedre situasjonen. For elementer med moderat skåre (gult) er risikoen i utgangspunktet ikke akseptabel. Etter risikoreduserende tiltak (som må vurderes ut fra en kost-nytte-betraktning) kan risikoen aksepteres. Elementer med av skåre (grønt) kan aksepteres uten videre risikoreduserende tiltak. Risikoreduserende tiltak på dette området kan iverksettes dersom det er hensiktsmessig og kostnadsfritt.

Ansvar for å følge opp den lokale planen ligger til enheten selv ved nærmeste leder. Tiltak som må eller bør gjennomføres på overordnet nivå ligger hos dekan. Det anbefales at videre arbeid med risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser setter søkelys på risikoreduserende tiltak med konkretisering av hvem som har ansvaret, når tiltaket skal iverksettes og hvordan. I tillegg bør det komme frem om tiltakene gjelder for hele enheten, bestemte grupper eller enkeltindivider.

Risikovurderingen anses som et dynamisk dokument som bør oppdateres under ulike stadier av omstillingsprosessen. Det planlegges ytterligere risikovurderinger på de berørte enhetene slik at det kontinuerlig avdekkes risikoer og for å kunne iverksette nødvendige tiltak. Videre vil det vurderes mulighetselementer av arbeidsmiljøkonsekvenser slik at risikovurderingen er mest mulig nyansert med tanke på positive og negative utfall for organisasjonen.

Videre prosess

Når streiken i Staten er over, går saken om ny fakultetsstruktur tilbake til forhandling i LOSAM ved NV-fakultetet. Deretter vil saken bli fremmet på nytt for Fakultetsstyret ved NV for vedtak - tentativt i midten av august. Etter eventuelt vedtak i Fakultetsstyret vil det bli jobbet videre med bemanningsplanarbeid i strategisk bemanningsplan for ny struktur. Videre arbeid med intern organisering, strategi, lokasjon, navnevalg og planer for det nye fakultetet vil starte etter vedtak i NTNU-styret.

Dersom Fakultetsstyret vedtar endring i instituttstrukturen, går saken videre til NTNU-styret i 11.-12.september 2024 for endelig vedtak. Etter at NTNU-styrevedtak foreligger, vil det lyses ut stillinger for de nye instituttledere slik at disse kan ansettes fra oppstarten av ny lederperiode 1. august 2025.

Tidslinje

<i>Tidspunkt</i>	<i>Aktivitet</i>
Januar 2023 – august 2025	LOSAM – Evaluering av instituttstruktur Det har vært innmeldt sak om instituttstruktur i alle LOSAM møter i 2023 og 2024, og det planlegges så lenge prosessen pågår.
Mars 2023	Allmøte
Mai 2023	Arbeidsgruppe etableres og mandat besluttes
2. juni 2023	Allmøte
Juni 2023	Frist for instituttene egnevaluering
August – November 2023	Arbeidsgruppa sammenstiller instituttene egnevaluering og utarbeider forslag til ulike modeller i henhold til mandat
6. september 2023	Allmøte - status og fremdriftsplan for institutt og faggruppestruktur
3. oktober 2023	Fakultetsstyreseminar - studieprogramportefølje og instituttstruktur
November 2023	Frist for arbeidsgruppa – levering av rapport/forslag til modeller for fremtidig organisering og struktur, som presenteres i organisasjonen
30. november 2023	Fakultetsstyremøte - status evaluering institutt- og faggruppestruktur ved NV-fakultetet

1. desember 2023	Allmøte - Evaluering av instituttstrukturen ved NV – Rapport fra arbeidsgruppa høst 2023
18. januar 2024	Allmøte
5. desember 2023 – 31. januar 2024	Høring på modeller til alle enheter med frist 31. januar 2024
1.februar-15. februar 2024	Arbeidsgruppe sammenstiller høringssvar
15. februar 2024	Sammenstilling av høringssvar legges frem for dekan
29. februar 2024	Lederseminar med representant fra styret, LOSAM og VO med presentasjon av modeller
4. mars 2024	Allmøte - presentasjon dekanens forslag til struktur
12. april 2024	Allmøte
12. april – 10. mai 2024	To arbeidsgrupper er nedsatt for å vurdere fordeling av undervisningsoppgaver mellom instituttene – frist 10.mai
Mai –juni 2024	Intern beslutning organisering og struktur. Dekan legger frem innstilling til vedtak i fakultetsstyret – 6. juni
23. mai 2024	LOSAM – forhandling ny modell instituttstruktur
27. mai 2024	Allmøte
6. juni	O-sak i fakultetstyret

Etter streiken er over	Sluttforhandling om ny instituttstruktur i LOSAM
Ca midten av august	Eskstraordinært fakultetstyremøte for vedtak om ny instituttstruktur
7. juni –12. september 2024	Bemanningsplansarbeid for ny struktur
September 2024	LOSAM - drøfting av bemanningsplan
11. - 12. september 2024	Endelig vedtak ny instituttstruktur. Dekan sender innstilling til endelig vedtak i NTNUs styr basert på vedtak i fakultetsstyret.
September – desember 2024	Kartleggingssamtaler og innplassering ny struktur
Høst 2024	Vurdering av formalisering av nivå 4
Høst 2024	Etablering av ny instituttstruktur
November 2024	Utlysning av instituttlederstillinger
1. August 2025	Ny struktur innføres og oppstart nye instituttledere

Tidslinje med aktiviteter oppdateres fortløpende.

Bilag 1. Vurdering av direkte økonomiske effekter av sammenslåing av IMA+IKJ og IBT+IBA+IBF

Vurdering av besparelser i lederstillinger ved sammenslåing av IMA+IKJ og IBT+IBA+IBF

Økonomiske effekter med nivå 4 ledelse i Ålesund (0,5 årsverk) og på Øya (0,25 årsverk)

	Kontorsjef	Instituttleder	Nivå 4	Nestledere	Teknisk leder	Årsverk totalt	Kostnad
IBI	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IBT	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IFY	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IKJ	0,8	1	0	0,4	1	3,2	3 867 346
IKP	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IMA	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IBF	0,2	1	0	0,4	0	1,6	2 148 362
IBA	0,5	1	0	0,4	0	1,9	2 507 854
	6,5	8	0	3,2	6	23,7	29 058 600

	Kontorsjef	Instituttleder	Nivå 4	Nestledere	Teknisk leder	Årsverk totalt	Kostnad
IBI	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IBT+IBF+IBA	1	1	0,75	0,4	1	4,15	5 087 936
IFY	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IKJ + IMA	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IKP	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
	5	5	0,75	2	5	17,75	21 515 966

Besparelse ledelse	5,95	7 542 634
---------------------------	-------------	------------------

Forutsetning: Alle lønnssetser basert på snittbetraktninger.

Nedbryting av effekter	Før	Etter	Diff
IMA-IKJ	7 974 354	4 107 008	3 867 346
IBT/IBF/IBA	8 763 223	5 087 936	3 675 288
Besparelse			7 542 634

Økonomiske gevinster av nye institutt med nivå 4 ledelse

	Kontorsjef	Instituttleder	Nivå 4	Nestledere	Teknisk leder	Årsverk totalt	Kostnad
IBI	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IBT	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IFY	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IKJ	0,8	1	0	0,4	1	3,2	3 867 346
IKP	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IMA	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IBF	0,2	1	0	0,4	0	1,6	2 148 362
IBA	0,5	1	0	0,4	0	1,9	2 507 854
	6,5	8	0	3,2	6	23,7	29 058 600

	Kontorsjef	Instituttleder	Nivå 4	Nestledere	Teknisk leder	Årsverk totalt	Kostnad
IBI	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IBT+IBF+IBA	1	1	1,25	0,4	1	4,65	5 741 888
IFY	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
IKJ + IMA	1	1	1	0,4	1	4,4	5 414 912
IKP	1	1	0	0,4	1	3,4	4 107 008
	5	5	2,25	2	5	19,25	23 477 822

Besparelse ledelse		4,45	5 580 778
---------------------------	--	------	------------------

Forutsetning: Alle lønnssetser basert på snittbetraktninger.

Nedbryting av effekter	Før	Etter	Diff
IMA-IKJ	7 974 354	5 414 912	2 559 442
IBT/IBF/IBA	8 763 223	5 741 888	3 021 336
Besparelse			5 580 778

Vurdering av omstillingskostnader ved endring av instituttstruktur ved NV fra 6/6 2024 til ny struktur er etablert og har vært i virksomhet i 1 år 1/8 2026

LOSAM ved Fakultet for naturvitenskap har i forhandlingsmøte bedt om en oversikt over kostnader knyttet til omstillingsarbeidet ved endringer i instituttstrukturen ved fakultetet.

Hovedkostnaden ved endring av instituttstruktur er den tiden ansatte og ledere bruker på endringsarbeid. I tillegg kommer direkte kostnader i form av reisekostnader mellom Trondheim og Ålesund, kostnader til instituttseminarer, bli kjent samlinger og lignende. Beløpene i dette dokumentet er estimater og i sin natur ganske usikre. Kostnadene er delt inn i interne kostnader (tid) og eksterne kostnader.

Det er også vurdert om det er noen kostnader/arbeidsoppgaver som blir redusert i den samme fasen. Besparelser i form av reduserte lederstillinger finnes i bilag 1 og en sammenstilling av samlede besparelser og utgifter er gitt nederst i dokumentet. Som det framgår, er ekstrakostnader kortsiktige og besparelsene permanente og langsiktige.

Ekstraarbeid/kostnader

Utarbeide bemanningsplan for ny instituttstruktur

10 timer a 23 personer i ledelse (instituttledere, kontorsjefer, HR og dekanat) 230
timer

Innplassering av ansatte i stillingene

Ca 100 personer a 4 timer pr person i arbeid for den det gjelder, leder og HR 400
timer

Informasjonsmøte med enheten om bemanningsplan og innplassering 100
timer

Digitale allmøter ved NV

Ca 4 ekstra pga sammenslåing (ca 300x1 time x4) 1200 timer

Slå sammen økonomifunksjon for de nye instituttene

150 timer pr nytt institutt 300 timer

Slå sammen HR-funksjon for de nye instituttene

150 timer pr nytt institutt	300 timer
Bli kjent seminarer (ca 3 i ekstra) i de nye instituttene	
Ca 350 ansatte a 3 * 8 timer	8400 timer
Direkte utgift til seminar 600kr*350*4 kk	840
Reiseutgifter 35*4*5000 kr	700 kkr

Vurdering av faggruppestruktur og nivå 4 ledelse i nye institutt

Samlet tidsbruk årsverk	10930 timer = 6,45
Direkte kostnader	1,540 mill

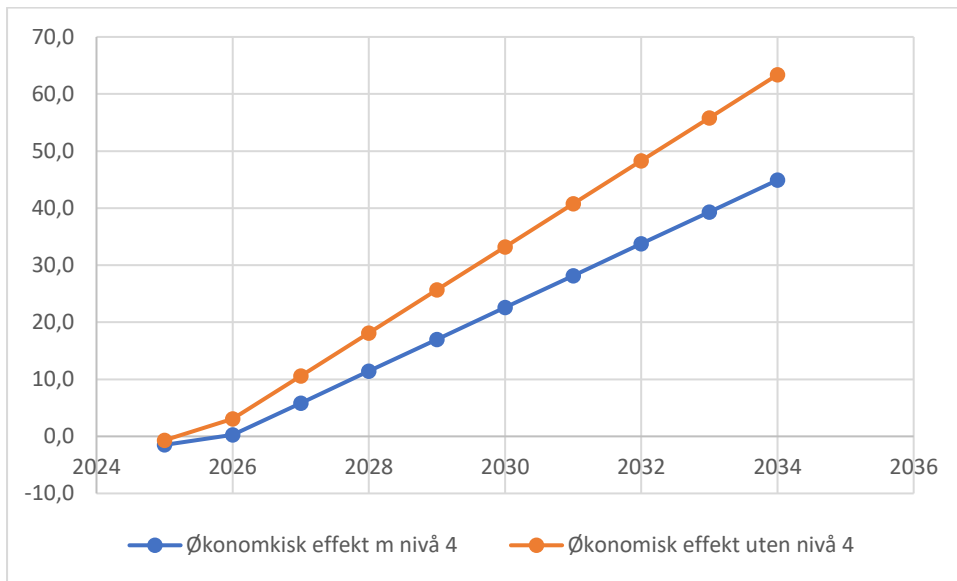
Besparelser

Ansette 5 instituttledere i stedet for 8	
3 færre ansettelsesprosesser a 8 timer x 8 personer	192 timer
3 færre anonsepakker kk	100

Samlet pukkelkostnader ved sammenslåing

Samlet tidsbruk 10738 timer = 6,34 årsverk som tilsvarer 6,34*0,977 mill/årsverk = mill NOK	6,19
Samlede direkte kostnader NOK	1,44 mill

Grafisk sammenstilling av besparelser og kostnader ved sammenslåing av institutt



Grafen viser estimerte besparelser minus direkte utgifter ved instituttsammenslåing der utgiftene er fordelt likt i 2025 og 2026. Besparelsene har effekt i fem måneder i 2025, deretter full effekt hvert år. Alle tall i millioner 2024 kr.



Kommunikasjonsplan

Evaluering av instituttstruktur

Fakultet for naturvitenskap

Høst 2022

Kommunikasjonsplan

- 1 Hva er målet?
- 2 Hva er kommunikasjonsmålet?
- 3 Analyse av nå-situasjonen
- 4 Målgrupper
- 5 Kanaler
- 6 Budskap
- 7 Ansvar for kommunikasjonen

1 Hva er målet?

Det overordnede målet for endring av instituttstrukturen ved Fakultet for naturvitenskap er å etablere en Instituttinndeling og faggruppeorganisering som gir best mulig ressursutnyttelse ved NV for god kvalitet i forskning og utdanning.

Omorganiseringen skal etablere en organisasjonsstruktur som gir en tydelig faglig profil ved hvert institutt, uten uønsket faglig overlapp mellom de ulike instituttene. Hvert institutt skal også ha velfungerende administrativ og teknisk stab som gir god støtte til kjernevirksomheten med minimal bruk av delte stillinger mellom instituttene. Omorganiseringen har også som mål å redusere kostnader knyttet til ledelse, administrasjon og teknisk støtte, og/eller bedret kvalitet til samme kostnad.

2 Hva er kommunikasjonsmålet?

Fakultet for naturvitenskap har som mål å ha en åpen og transparent prosess. Vi skal kommunisere med ledere og ansatte ved NV underveis i prosessen om ulike aktiviteter, beslutninger og (del) resultater i prosessen.

Vi skal sørge for god medvirkning og medbestemmelse i samsvar med gjeldende lovverk, og retningslinjer.

Vi skal kommunisere med Fakultetsstyret ved NV og ledelse ved NTNU.

De ansatte skal få informasjon så tidlig som mulig

Dekanen skal holdes jevnlig allmøter under hele prosessen.

Alle ansatte skal få informasjon om medvirkning

3 Analyse av nå-situasjonen

Samle sammen data - innhente tall og fakta som gir oss et godt bilde av organisasjonen (NV) slik den er i dag.

Fortelle om bakgrunn for evaluering av strukturen.

Hvordan er holdningene til dagens organisering av NV, og hva slags tanker har vi om en mulig omorganisering?

SWOT-analyse vår 2023

Interessentanalyse

Vurdere behov ehos de ulike interessentene/målgruppene

4 Målgrupper

- NV Styret
- Ledere ved NV - ledergruppen
- Alle ansatte ved NV
- Studenter
- NTNU
- LOSAM/medvirkning
- Andre

5 Kanaler

- Allmøter for alle ansatte ved NV
- Allmøter på instituttene/enhetene
- Mail
- Wikiside
- Innsida-meldinger
- Seminar
- Workshops
- Mappe hvor alle dokumenter er tilgjengelige for lederne
- Ledermøtene
- Teams/Sharepoint/T:mappa

6 Budskap

- Orienterer om bakgrunnen for at vi gjør dette - hvorfor
- Orienterer om målet for prosessen – hvordan
- Orienterer om at dersom det blir endringer i instituttstrukturen vil endringer tre i kraft i løpet av 2025.
- Orienterer om at eventuelle endringer i bemanningen vil bli håndtert innenfor fakultets rammer, som betyr at ingen vil miste sin stilling ved fakultetet.
- Orienterer om prosessen – tidsplanen - når
- Orienterer fortløpende om planlagte aktiviteter
- Orienterer om resultater underveis
- Orienterer om hvem som deltar i prosessen
- Orienterer om hvordan man kan medvirke
- Orienterer om at ingen ansatte skal miste jobben

7 Ansvar for kommunikasjonen

- Dekan
- Dekanat og Adm.leder
- Instituttledere
- Seksjonsledere
- Arbeidsgruppen
- Web-redaktør
- Kommunikasjonsrådgiver (når han er på plass)



NY INSTITUTTSTRUKTUR VED FAKULTET FOR NATURVITENSKAP

Sammenskriving av høringsvar
Arbeidsgruppa vår 2024

Bakgrunn

Dagens institutter, samt fakultetsadministrasjonen og FTVene, har kommet med høringsinnspill til rapporten fra arbeidsgruppe for evaluering av instituttstruktur. Hensikten med høringen har vært å belyse med så mange og så gode argumenter som mulig for eller imot de ulike forslagene. Enhetene ble bedt om å besvare alle høringsspørsmålene for hver av de foreslåtte modellene, eventuelt å konsentrere svaret rundt den eller de modellene man vurderer som best.

Enhetene ble bedt om å oppsummere høringssvaret i én eller flere foretrukne modeller. Dette kan være et av modellforslagene i rapporten, en **justering** av et eller flere av forslagene eller en kombinasjon av flere forslag.

Høringsspørsmål:

- Vil foreslått modell legge til rette for NVs forskningsaktivitet på lang sikt? Hvordan og hvorfor?
- Vil foreslått modell legge til rette for NVs utdanningsaktivitet på lang sikt? Hvordan og hvorfor?
- Hvordan løser foreslått modell dagens utfordringer med overlappende fagmiljø?
- Hvordan svarer foreslått modell ut mandatets kriterier om:
 - Lavere kostnader? Mer robuste administrative støttefunksjoner på hver enhet?
 - Færre delte stillinger på tvers av institutt?
- Hvordan gjør foreslått struktur fakultetet godt rigget til å møte fremtidige endringer, knyttet til f.eks. nye strategiske prioriteringer, reduserte tildelinger, endringer i virkemiddelapparatet innen forskningsfinansiering, større grad av omprioritering av studieplasser etc.?
- Oppsummert; hvilke(n) modell(er) mener instituttet totalt sett vil være best for NV-fakultetet i fremtiden – og hvorfor?

Arbeidsgruppen:

- Jens Petter Andreassen, instituttleder IKP (leder for arbeidsgruppen)
- Hallstein Hemmer, instituttleder IKJ
- Lars Gunnar Landrø, instituttleder IBF
- Kjetil Rasmussen, instituttleder IBI
- Ann Kristin Tveten, vara styret IBA
- Erik Wahlström, instituttleder IFY
- Andreas Møllerløkken, instituttleder IBT
- Vidar Broholm, kontorsjef IMA
- Henriette Vaagland, Lokalt Hovedverneombud NV
- Gerd Inger Sætrum, LOSAM
- Christer Lorentz Øpstad, ekstern representant
- *Sekretær og lederstøtte:*

Øyvind Toldnes, seksjonsleder økonomi- og planseksjonen til 01.02.24

Nina Sandberg, HR rådgiver fakultetsadministrasjonen fra 01.02.24

Sammendrag

Det foreligger elleve hørings svar som varierer i omfang og i hvor stor utstrekning hørings spørsmålene og de ulike modellalternativene er behandlet. Det har ikke kommet forslag/kombinasjoner til nye strukturmodeller, men noen få justeringer er foreslått. En generell observasjon er at alle enhetene (instituttene) foretrekker modeller der enheten selv ikke er berørt i særlig grad.

Flere av høringsuttalelsene er skrevet med utgangspunkt i de ulike enhetenes ståsted, uten at hørings spørsmålene er besvart direkte. Deler av arbeidsgruppen påpeker at en sammenstilling ikke godt nok får frem meningsinnholdet, og at hørings svarene må leses i sin helhet. Ønskes det mer utfyllende svar på hørings spørsmålene må det eventuelt etterlyses i videre diskusjon mellom dekanen og enhetene.

Høringen spør etter innspill på modeller for 6, 5, eller 3 institutt. Ingen av enhetene vurderer modellen med 3 institutt som den foretrukne. Den vil gi for store enheter med mindre tydelig faglig profil. Det vil bli nødvendig med etablering av et formelt nivå 4, som anses som kostnadsdrivende og hvor rekruttering av interne mellomledere er utfordrende. Distansen mellom leder og ansatt blir for stor, og det kan være vanskeligere å etablere felles kultur i store enheter.

Både fem og seks institutt trekkes frem som mulige modeller, men her er det stor variasjon i svarene. Ingen modellalternativer utpeker seg spesielt, og hørings enhetene har ikke nødvendigvis konkludert med en spesifikk anbefaling. Modeller med fem institutt foretrekkes av flest enheter, da det kan gi mer jevnstore institutt med flere hele administrative stillinger, enn modeller med seks institutt. Det uttrykkes likevel en generell skepsis til alle de foreslåtte alternativer i rapporten angående reell besparelse, ettersom omkostningene ved omorganiseringen og tapte inntekter kan være betydelige. Faglige argumenter og hvordan NVs profil påvirkes, er det derimot ikke enighet om. De ulike argumentene kan finnes i sammenstillingstabellene for de ulike modellene. Arbeidsgruppen har trukket ut følgende observasjoner fra enhetenes svar:

- IBF ønsker å være en del av Livsvitenskap/bioteknologi i 5B, men ser også muligheter i et større institutt med IBT og IBA (5A/6A)

- IBA ønsker ikke sammenslåing, men ettersom en slik modell ikke finnes, kan de vurdere en alternativ 6B-løsning bestående av IBA, IBF og miljø som er knyttet til akvakultur
- IBT ønsker 6B for å bevare teknologisk profil ved å synliggjøre bioteknologi og matvitenskap i fremtiden. Alternativt noe justert 5B
- IMA ønsker 5 institutt og ønsker å være som i dag, noe som innebærer 5A, eventuelt 6A (6B nevnes også, men da med uønsket nivå 4)
- IKP ønsker 6A for å bevare teknologisk profil, eventuelt 5B som også bevarer dette
- IKJ ønsker 6A, men uten undervisningsoverlapp, evt 5B (som tar hånd om undervisningsoverlapp, men utløser nivå 4 og svekker IKJ/IMA-identitet)
- IFY ønsker 5 institutt, men ønsker ikke at biofysikk tas ut, dermed 5A
- IBI rangerer 5A som best pga økonomisk besparelse, tydelig faglig profil og jevnstore institutt ved at både hhv. kjemiområdet og fagområdene bioteknologi, matvitenskap og bioingeniørfag blir samlet, alternativt ønskes modell 6A
- Fakultetsadministrasjonen ønsker 5 institutt pga større robusthet, færre delte stillinger og kvalitet i de administrative leveransene, fortrinnsvis 5A, ettersom 5B gir geografiske ekstrautfordringer
- FTV/ITV ønsker ikke å anbefale spesifikke modeller, men begge instanser er bekymret for evt redusert læringsutbytte ved digital undervisning og endret studentrepresentasjon som konsekvens av strukturprosessen

Vedlegg

Tabeller for modellene som oppsummerer hovedargumentene for og mot hver modell basert på høringssvarene, evt forslag til justeringer og foretrukne modeller. Videre gir det en oppsummering og innsikt i høringsspørsmålene, med høringssvar samlet i en tabell for hvert spørsmål for de som har besvart disse.

For modell 3

Biologi og bioteknologi	<i>Institutt bygget rundt biologi som disiplin, kombinert med anvendelsen mot bioteknologi og bioingeniørfag. I stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for biologi, Institutt for bioteknologi, Institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag Ålesund</i>
Fysikk og materialer	<i>Institutt bygget i stor grad rundt fysikk som disiplin, kombinert med anvendelsen mot materialteknologi. I stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for fysikk og Institutt for materialteknologi</i>
Kjemi og kjemisk prosesssteknologi	<i>Institutt bygget rundt kjemi som disiplin, kombinert med anvendelsen mot kjemisk prosesssteknologi og materialkjemi. I stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for kjemi og Institutt for kjemisk prosesssteknologi og enkelte miljøer fra dagens institutt for materialteknologi</i>

Enhet	Argument for	Argument mot	Justering	Rangering
IKP	Omorganiseringen tar hånd om utdanningsoverlapp innenfor kjemiområdet.	Med så store institutt vil «distansen» fra ansatt til instituttledelsen øke, og muligens også svekke opplevelsen av tilhørighet på instituttet. Vil kunne føre til mindre samarbeid. Med så store institutt vil det bli behov for et formelt nivå 4. En sammenslåing av Institutt for kjemi og Institutt for kjemisk prosesssteknologi vil potensielt kunne svekke begge fagmiljøene. Utydelig «Chemical Engineering» profil.		Ønskes ikke
IKJ		Ikke er en god løsning fordi enhetene blir veldig store. Nødvendig med nivå 4. Vanskelig å rekruttere mellomledere internt. Stillingsandel bør være minst 50%.	Hvis denne modellen blir valgt ønsker vi at de delene av IMA som naturlig hører sammen med IKJ undervisningsmessig samles i et institutt sammen IKP og IKJ.	Ønskes ikke
IMA		3 institutter vil utløse behov for formalisert nivå 4 og derfor ikke vil svare ut kriteriene om økonomisk gevinst		Ønskes ikke
IFY	Tre institutt kan skape en bedre dynamikk ved fakultetet og kan gi	Den foreslåtte oppdelingen er fortsatt ikke konsekvent mot undervisningsdisipliner/krav innen infrastruktur siden vi betrakter		Ønskes ikke

	en bedre strategisk beredskap og evne innen forskning og utdanning med eierskap til hele verdikjeder innen samme institutt.	materialteknologi som et institutt som har et sterkt slektskap både med kjemiområdet og fysikkområdet. Det finns og en stor skepsis til etablering av nivå 4 ved instituttet/fakultetet.		
IBI		Uaktuell og dårlig løsning. Dette gir veldig store enheter med mindre tydelige profiler og store omveltninger for mange. Dette vil også kreve formalisering av nivå 4 som ikke er ønskelig og som det vil være utfordrende å finne aktuelle personer som ønsker å påta seg denne rollen. Det vil også være svært krevende å etablere felles kultur på så store enheter.		Ønskes ikke
IBT	Synliggjør grunndisipliner. God modell vedr. overlappende fagmiljø på papiret.	Hvordan etablere strukturer som ivaretar alle fag- og infrastrukturbehov slik at man ikke mister oversikten, og ikke mister muligheten til «bottom-up» initiativer. Store enheter vil framtvinge en formalisering av nivå 4 for å kunne ivareta god personalforvaltning i organisasjonen.		Ønskes ikke
IBF	Gir minst mulig overlapp, jevnstorhet og robust administrasjon. Større faglig miljø. Faglige synergier. I hvert fall hvis biofysikk-miljøet blir å inngå i BIO-instituttet.	Det som gjør at denne modellen likevel blir fjerde prioritet er bekymringen for at instituttene blir for store. Med så stor endring vil det ta lengre tid for at organisasjonen «setter seg» og finner sin felles identitet. Det vil bli ekstra utfordringer å lede så store institutt. Det vil uten tvil kreve innføring av et formelt 4. nivå og vi er usikre på hvor attraktive lederposisjoner på nivå 4 vil være.		Ønskes ikke (rangert som nr 4)
IBA	<ul style="list-style-type: none"> • Fagmiljøet i Trondheim blir mer robust • Mer robust administrasjon i Trondheim • Fagmiljøet ved IBA er samlet • Færre instituttledere • Flere er på nivå 4 enn andre modeller. Gir samme tilgang til ressurser og kommunikasjon • Faglig fellesskap og arbeidsmiljø blir ivaretatt 	<ul style="list-style-type: none"> • For stort institutt til å få gode samarbeidsrelasjoner • Instituttet er delt på to geografiske lokasjoner • Fagmiljøet i Ålesund vil «drukne» i et så stort institutt • For stort lederspen, og vil kreve et formalisert nivå fire som ikke vil gi innsparing • Krever formalisert faggruppe i Ålesund med lokale ledelse og administrasjon. Ingen innsparing, bare endring i titler. • Fagmiljøet i Ålesund mister sin autonomi, uten å få noe tilbake. Påvirker campus Ålesund og gir marginal innsparing. • Ledergruppen til NV vil være for lite representativ for hele NV 		Ønskes ikke

		<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse blir for langt unna alle medarbeidere • Lederspennet blir svært stor, og med en evt. ledelse i Trondheim vil relasjonsbygging være svært vanskelig til medarbeidere som ikke er geografisk plassert på Gløshaugen. • Studenter i by der emneansvar ikke ligger vil få et dårligere tilbud enn andre. Dårligere utdanningskvalitet for denne studentgruppen • Vil gi økte kostnader i forbindelse med koordinering av emner • Potensiell innsparing er ikke reell. Å redusere antall nestledere innebærer reduksjoner i x-antall B-tillegg ikke årsverk • Mister stillingshjemler til Trondheim, og en fremtidig utfasing av NVs fagmiljø i Ålesund. • Mister mulighet for å ha egen lokal strategisk personalplan • Med et nivå fire i Ålesund, vil det kreve støttefunksjoner i form den ledelse en allerede har i dag. Dermed ingen innsparing • Fagmiljøet vil mangle autonomi, som gjør at en taper omdømme, og må bygge ny identitet og etablere ny tillit som en mindre faggruppe med sine nettverk. Både nasjonalt og internasjonalt • Fragmenterer ansvaret for ansatte i Ålesund • Fagmiljøet i Ålesund fjernes fra alle beslutningsorgan • Mister viktig støttefunksjon innenfor økonomi, knyttet til prosjekt- og konsesjon • NV blir eneste fakultet som ikke representert i viktige beslutningsfora på campus (5 fakultet er representert i dag) • Å samle fagmiljø gir ingen garanti for økt kvalitet inne utdanning eller forskning 		
FAK-ADM		<p>Modell 3 vil være mer kostnadsdrivende og ikke kostnadsbesparende etter vårt skjønn, da dette vil medføre mye lederfokus på prosesser knyttet til kultur, ledelse og organisasjon sammenlignet for modeller med 5 eller 6 institutt.</p> <p>Nivå 4 med flere ledere fører til økt ressursbehov pga flere å følge opp/gi støtte til.</p>		Ønskes ikke

For modell 5A

Biologi	<i>Institutt bygget rundt biologi som disiplin, i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for biologi</i>
Fysikk	<i>Institutt bygget i stor grad rundt fysikk som disiplin, i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for fysikk</i>
Kjemi og kjemisk prosesssteknologi	<i>Institutt bygget rundt kjemi som disiplin, kombinert med anvendelsen mot kjemisk prosesssteknologi. I stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for kjemi og Institutt for kjemisk prosesssteknologi</i>
Bioteknologi og bioingeniør	<i>Institutt bygget rundt bioteknologi og bioingeniørfag, i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for bioteknologi og matvitenskap, institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag Alesund</i>
Materialteknologi	<i>Institutt bygget rundt anvendelse mot materialteknologi, i stor grad bestående av fagmiljø ved dagens Institutt for materialteknologi</i>

Enhet	Argument for	Argument mot	Justering	Rangering
IKP		En sammenslåing av IKJ og IKP vil potensielt kunne svekke begge fagmiljøene. Utydelig «Chemical Engineering» profil. Fortsatt overlapp innenfor de fleste utdanningsområdene		Ønskes ikke
IKJ	Mer robust administrasjon	Vi vurderer verdien i å slå sammen IKP og IKJ som liten fordi undervisningsoverlappet er null.		Ønskes ikke
IMA	Mest kostnadsbesparende. Mer robust administrasjon. Tydelig faglig profil Klar utdannings – og forskningsprofil innen materialteknologi. Dagens struktur – lykkes med virkemiddelapparat. Opprettholde synlig miljø, også utenfor NTNU.		IMA er åpne for justeringer på tvers av institutt innen fagområder som eksempelvis strukturkjemi, organisk kjemi, hydrometallurgi og materialfysikk som vi har overlappende interesser med. IMA mener det finnes flere muligheter med fem omtrent like store institutt.	En 5-er modell
IFY	5a gir en likeverdig balanse i forskning/utdanning for alle institutt som gir et godt grunnlag for en visjon om et samarbeidende fakultet		5 institutt, med biofysikk fortsatt innlemmet i et fremtidig IFY.	1

	og enhetlig finansieringsmodell.			
IBI	<p>Jevnstore institutter, med god økonomisk besparelse. Tydelig faglig profil.</p> <p>En viss opprydding i undervisningsprogram.</p> <p>Celle/mol nevnte utdanning og viktigheten av at strukturen organiseres etter dette (argument for 5A). Dette knyttes bl a opp mot nytt finansieringssystem av sektoren.</p>			1
IBT	<p>Som 6A. Modellen gir jevnstore institutt, men Ålesund vil være en satellitt. Modellen ser ut til å gi flere hele adm-stillinger. Som i modell 6A er IBT slått sammen med IBA.</p>	<p>Institutt med tre lokasjoner vil være meget administrativt tungt å drive. Rammeplanstyrt profesjonsutdanning ved IBF og IBA samt opprettholdelse av lokalt studietilbud ved IBA gjør at det ikke nødvendigvis er mulig å redusere overlapp i studieprogrammene.</p>		- Ønskes ikke
IBF	<p>Mer jevnstore institutt. Redusert overlapp. Gi synergier på undervisning- og forskningssiden. Det er betydelig fag- og metodefelleskap mellom IBT+IBA+IBF. Felles interesser og samarbeid om masterstudenter begge veier. Vi mener også at vårt forskningsmiljø kan styrke eksisterende miljø på IBT ved å åpne bedre muligheter for samarbeid inn mot forskningsspørsmål mot humane og medisinske problemstillinger. Vår observasjon er at fagområdet matvitenskap, som kommer fra samme høgskolemiljø som oss, etter fusjonen i 2016 ser ut til å ha økt aktiviteten</p>	<p>For vår forskningsaktivitet er ikke 6A/5A like attraktive som 5B, men samtidig mener vi at disse modellene kan ha positive bidrag for forskningsmiljøet og forskningsaktiviteten ved at det blir et større fagmiljø.</p>		2

	<p>betraktelig. Det kan være flere årsaker til dette, men det å komme sammen med et større fagmiljø kan ha bidratt i positiv retning.</p>				
IBA	<ul style="list-style-type: none"> • Fagmiljøet i Trondheim blir mer robust hvis de samles fysisk på campus • Mer robust administrasjon i Trondheim • Modellen legger til rette for at flere fagmiljø i Trondheim unngår store endringer • Modellen løser overlappende fagmiljø lokalt i Trondheim • Bioteknologi og bioingeniør Ålesund forblir i samme institutt • Reduserer antall instituttledere i Trondheim (evt. nivå fire leder i Ålesund) 	<ul style="list-style-type: none"> • Antar at instituttet i Ålesund fragmenteres • Dersom ansatte med tilhørighet til studieprogram Biomarin Innovasjon går inn i et nytt institutt for Bioteknologi og Bioingeniør vil flere vitenskapelige ansatte ha tilhørighet til en enhet der de ikke vil føle faglig tilhørighet. Fagmiljøet som utgjør den Biomarine delen av IBA er faglig delt mellom matvitenskap (Bioteknologi) og havbruk/miljøvitenskap. Alternativet blir oppdeling av IBA, men med forskjellig faglig identitet vil da fagmiljøet rundt Biomarin Innovasjon fragmenteres i forskjellige enheter. Biomarin Innovasjon er fra før av et samarbeid mellom to institutter (IBA og IIF), og ytterligere fragmentering av den naturvitenskaplige delen av studieprogrammet vil lede til flere barrierer for effektivt samarbeid. • Deling av IBA, og tilhørighet i nye institutter med ansatte på flere studiesteder betyr at det blir nødvendig med flere reiser. Dette blir en økt kostnad, en ekstra belastning på de ansatte, og i tillegg en svekkelse av bærekraft i NTNU sin drift. • At bioingeniør ligger under samme institutt eller ei, har ingen betydning for vårt samarbeid. Det blir hverken styrket eller svekket • Våre teknisk/administrativt ansatte vil måtte forholde seg til mer enn ett institutt, og forskjellige måter å gjøre ting på. Gir en mindre robust administrasjon i Ålesund pga. oppsplitting av tilhørighet for programmene i Ålesund. • Fjernadministrasjon fungerer dårlig. 			Ønskes ikke

		<ul style="list-style-type: none"> • Foreslått flytting av emneansvar i forbindelse med antydet overlapp. Antydet overlapp stemmer ikke. • At emneansvar skal ligge i Trondheim eller Ålesund styrker ikke utdanningskvalitet. • Mer digital undervisning og dermed dårligere utdanningskvalitet. • Nestledere i nytt institutt må gjøre «mye mer» innenfor en ressurs på bare 20%. • Feil i kunnskapsgrunnlag. IBA har ikke mange delstillinger innen administrasjon, dermed blir beslutningsgrunnlaget feil. • Behov for stedlig ledelse i Ålesund, vil redusere antydet innsparingspotensialet. • Mister autonomi for miljøet i Ålesund, påvirker vår representasjon i viktige beslutningsfora på campus Ålesund • Lite endring for mange miljø i Trondheim. • Denne modellen legger ikke mer til rette for økt forskningsaktivitet ved NV, da de fleste institutt er bevart slik de er. • Lederspennet blir svært stor, og med en evt. ledelse i Trondheim vil relasjonsbygging være svært vanskelig til medarbeidere som ikke er geografisk plassert på Gløshaugen. • Økt instituttstørrelse gir mindre identitet og medvirkning. 		
FAK-ADM	Mer robust administrasjon			1

Modell 5B

Fysikk	Institutt bygget i stor grad rundt fysikk som disiplin, bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for fysikk
Kjemi og materialer	Institutt bygget rundt kjemi som disiplin, kombinert med anvendelsen mot materialer og materialteknologi. Samling av fagmiljøer ved dagens Institutt for kjemi og Institutt for materialteknologi
Prosessteknologi	Institutt bygget bredt rundt prosesssteknologi, med en samling av prosesssteknologimiljøer innen kjemi, materialer og bioprosessering fra dagens Institutt for kjemisk prosesssteknologi, Institutt for materialteknologi og Institutt for bioteknologi
Biologi	Institutt bygget rundt biologi som disiplin, med et bredt fokus mot miljø, naturforvaltning og havbruk/marin aktivitet. Samling av fagmiljøer ved dagens Institutt for biologi og Institutt for biologiske fag Alesund
Livsvitenskap/ bioteknologi	Institutt bygget rundt livsvitenskap og NVs unike muligheter for å koble dette fagområdet mot teknologi. Samling av fagmiljøer ved dagens Institutt for bioteknologi, Institutt for biingeniørfag, Institutt for biologiske fag Alesund og fagmiljøer innen bionanoteknologi og biofysikk

Enhet	Argument for	Argument mot	Justering	Rangering
IKP	«Speiler» en mulig sammenslåing av studieprogrammene MTKJ og MTMT	Totalt sett en svekkelse av teknologiprofilen ved NV fakultet. En sammenslåing av prosesssteknologiområdet vil potensielt kunne svekke de enkeltstående prosesssteknologiområdene ved instituttet. Fare for at det foreslåtte prosesssteknologi-instituttet blir for likt Institutt for energi- og prosesssteknikk (EPT) ved IV fakultetet. Utydelig «Chemical Engineering» profil. Vil potensielt kunne bli en utfordrende sammenslåing, og skape unødvendig «stress» i organisasjonen. Fortsatt overlapp innenfor de fleste utdanningsområdene.	Hvis denne modellen blir valgt, må navnet på prosesssteknologi-instituttet endres slik at det tydeliggjør profilen til instituttet (kjemisk og biokjemisk prosesssteknologi, samt materialteknologi) samt differensierer instituttet fra Institutt for energi- og prosesssteknikk (EPT) ved IV fakultetet.	Ønskes ikke (men bedre enn 5A, 6B, 3)
IKJ	Samler fagmiljøet fra IKJ med deler av materialteknologimiljøet fra IMA som løser utfordringen med utstrakt overlapp på undervisningssiden innen kjemi.	Ulempen er at instituttet kan bli veldig stort slik at formelt nivå 4 sannsynligvis må innføres.	Prosessmetallurgi av IMA vil i denne modellen kunne slås sammen med IKP.	2
IMA	Undervisning i termodynamikk, organisk- og uorganisk- og analytisk kjemi ses det fra en gruppe nye muligheter for å kunne samarbeide og koordinere undervisning	Vil føre til en oppsplitting av dagens IMA, hvor faggruppene vil bli splittet på 3 eller 4 institutt avhengig av hvor gruppene føler tilhørighet til. For omfattende ulemper (lang tid, fjerner	Etter vår vurdering fins det flere muligheter med fem omtrent like store institutt.	Ønskes ikke Justerte 5-modeller kan vurderes

	og laboratoriekurs med denne modellen.	fokus kjerneaktivitet, lavere produktivitet i lengre tid, arbeidsmiljø). Samarbeid mlm IMA og næringsliv (mot grønn skifte) krever etablert strukturer. Undervisning fungerer godt mellom institutt i dag. Nye areal – tilpasset lab til IMA		
IFY		Plassering av biofysikk i livsvitenskapinstitutt er ikke strategisk meningsfull så lenge et fysikkinstitut eksisterer, etter noen få år vil dette ikke lenger være et biofysikkmiljø. Vi ser også at å løfte ut biofysikk av fysikk vil splitte opp ansvaret for grunnundervisning innenfor fysikk på flere institutt (biofysikk utgjør ca 20-25 % av instituttets stab).	Alternativt uten å flytte ut biofysikk	Ønskes ikke, mulig ok hvis justert modell
IBI		Det kom flere innspill på at man bør unngå et institutt for Livsvitenskap. Dette kan tolkes som at man tar opp konkurransen med UiO. Her bør NV heller spille på våre fortrinn fremfor å kopiere UiO. Flere biologi-miljø kan i tillegg defineres innenfor livsvitenskap og det blir feil om det opprettes et institutt med dette som fokus i tillegg. Dette blir feil ift målet om «tydelig faglig profil» og «unngå faglig overlapp».	Marin seksjon ser fordeler med 5B ved at man kan utvikle bedre samarbeid om undervisning på BIHAV og MSOCEAN sammen med miljøet i Ålesund som jobber biomarint. I tillegg ser en muligheter for tettere samarbeid på forskningssiden innen akvakultur og også bedre utnyttelse av tilhørende infrastruktur i begge byer.	+/-
IBT	Gevinst faglige interaksjoner med IBT og biofysikk	Splitt av fagmiljø over hele organisasjonen som kan gi store kostnader ved omorganisering og samlokalisering Uklar faglig profil Kritisk til at det nåværende miljøet innenfor bioteknologi og IBT splittes opp	Alternativ modell 5B Fysikk Kjemi og materialer Kjemisk prosess teknologi (u/bioprosess) Biologi	Ønskes ikke, En justert 5B er foreslått

			<p>Bioteknologi og matvitenskap (m/IBF/IBA) med tilførte ressurser fra biofysikk (IFY), bioprosess (IKP) og biotek (IMA)</p> <p>Justert modell kan styrke oss både på forsknings- og undervisningssiden.</p> <p>For forskning: Biofysikk (modellering, biopolymerer, hydrogeler, molekylære interaksjoner) og Bioprosess ved IKP</p> <p>Innen undervisning: Bioteknologi ved IMA</p> <p>Strukturkjemi ved IKJ</p>	
IBF	<p>Fremtidsrettet modell i stor grad tar inn over seg kompleksiteten i vår tids utfordringer. Mer jevnstorhet enn dagens struktur uten at det blir for store enheter og vil både redusere overlapp og gi synergier både på undervisnings- og forskningssiden. Samling av kompetansemiljøer i et institutt for livsvitenskap. Konkurransefortrinn i forhold til senterøknader og EU-programmer. NTNUs tematiske satsningsområde er «Helse og livsvitenskap». Tilsvar på den store livsvitenskap-satsningen og Livsvitenskapsbygget ved UiO.</p> <p>Styrke helheten dersom fagmiljøene innen celle-</p>			1

	og molekylærbiologi ved dagens Institutt for biologi tas inn i livsvitenskap-/bioteknologi instituttet.			
IBA	<ul style="list-style-type: none"> • Flere fagmiljø i Trondheim må gjennomgå endringer. • Fagmiljøet i Trondheim blir mer robust hvis de samles fysisk på campus • Mer robust administrasjon i Trondheim • Modellen legger til rette for at flere fagmiljø i Trondheim unngår store endringer • Modellen løser noe overlappende fagmiljø lokalt i Trondheim • Bioteknologi og bioingeniør Ålesund blir i samme institutt • Reduserer antall instituttledere i Trondheim (evt. nivå fire leder i Ålesund) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dårlig kunnskapsgrunnlag å fatte beslutninger på. Ingen informasjon om plassering av Biomarin innovasjon, men med formulering må en anta at instituttet i Ålesund fragmenteres • Instituttet er delt på to geografiske lokasjoner • Fagmiljøet i Ålesund blir mindre robust da det foreslås fordelt på flere institutt. • Når ansatte med tilhørighet til studieprogram Biomarin Innovasjon går inn i institutt for Biologi vil flere vitenskapelige ansatte ha tilhørighet til en enhet der de ikke vil føle faglig tilhørighet. Fagmiljøet som utgjør den Biomarine delen av IBA er faglig delt mellom matvitenskap (Bioteknologi) og havbruk/miljøvitenskap. Alternativet blir ytterligere oppdeling av IBA, men med forskjellig faglig identitet vil da fagmiljøet rundt Biomarin Innovasjon fragmenteres i forskjellige enheter. Biomarin Innovasjon er fra før av et samarbeid mellom to institutter (IBA og IIF), og ytterligere fragmentering av den naturvitenskaplige delen av studieprogrammet vil lede til flere barrierer for effektivt samarbeid. • Nødvendighet for flere reiser. Dette gjelder både for ledelsen og for teknisk, administrative og faglige ansatte. Dette blir en stor kostnad, en ekstra belastning på de ansatte, og i tillegg en svekkelse 		Ønskes ikke

		<p>av bærekraft i NTNU sin drift.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lederspennet blir svært stor, og med en evt. ledelse i Trondheim vil relasjonsbygging være svært vanskelig til medarbeidere som ikke er geografisk plassert på Gløshaugen. • Mer administrativ arbeid vil bli lagt på vitenskapelige ansatte med forslag om flytting av emneansvar • Studenter i by der emneansvar ikke ligger vil få et dårligere tilbud enn andre. Dårligere utdanningskvalitet for en studentgruppe • Vil gi økte kostander i forbindelse med koordinering av emner • Potensiell innsparing er ikke reell. Å redusere antall nestledere innebærer reduksjoner i x-antall B-tillegg ikke årsverk • Mister stillingshjemler til Trondheim, og en fremtidig utfasing av NVs fagmiljø i Ålesund. • Mister mulighet for å ha egen lokal strategisk personalplan • Med et nivå fire i Ålesund, vil det kreve støttefunksjoner i form den ledelse en allerede har i dag. Dermed ingen innsparing • Gir et potensielt dårlig arbeidsmiljø når fagmiljøet fragmenteres over til flere institutt • Fagmiljøet taper omdømme og må bygge ny identitet og etablere ny tillit som en mindre faggruppe med sine nettverk. Både nasjonalt og internasjonalt • Fragmentering av instituttet kompliserer tverrfaglig samarbeid på det som er IBA i dag, samt komplisere samarbeid på campus Ålesund 		
--	--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Fragmenterer ansvaret for ansatte i Ålesund • Fagmiljøet i Ålesund fjernes fra alle beslutningsorgan • Mister viktig støttefunksjon innenfor økonomi, knyttet til prosjekt- og konsesjon • NV blir eneste fakultet som ikke representert i viktige beslutningsfora på campus (5 fakultet er representert i dag) • Faggruppe i Ålesund blir for langt unna ledelsen • Å samle fagmiljø gir ingen garanti for økt kvalitet inne utdanning eller forskning 		
FAK-ADM	Mer robust administrasjon			

Modell 6A

Fysikk	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for fysikk</i>
Kjemi	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for kjemi</i>
Materialteknologi	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for materialteknologi</i>
Biologi	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for biologi</i>
Bioteknologi og bioingeniør	<i>Institutt som samler bioteknologi og bioingeniørfag, i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for bioteknologi og matvitenskap, Institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag Alesund</i>
Kjemisk prosesssteknologi	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for kjemisk prosesssteknologi</i>

Enhet	Argument for	Argument mot	Justering	Rangering
IKP	Tydlig og balansert naturvitenskapelig og teknologisk profil på fakultetet. Tydelig «Chemical Engineering»-profil. Relativt jevnstore institutt. Minst «stress» på organisasjonen som følge av omorganisering.	Institutt for kjemi blir mindre enn de andre instituttene. Fortsatt overlapp innenfor de fleste utdanningsområdene.	Det anbefales å flytte ansatte (og emner) som naturlig hører til under undervisningsområdet «Kjemi» til Institutt for kjemi, noe som vil bedre jevnstorhet.	1
IKJ	Denne modellen vurderes som god fordi den vil styrke undervisningen innen kjemi ved at det ryddes opp i overlappende undervisning mellom IKJ og IMA. Viser fram IKJ's og IMA's identitet		I modellen med 5 institutt, modell B blir «kjemi og materialer» det største instituttet (større enn dagens IFY og IBI), noe som kan kreve et nivå 4 med de ulemper det medfører.	1
IMA	Tydlig faglig profil Klar utdannings – og forskningsprofil innen materialteknologi. Dagensstruktur – lykkes med virkemiddelapparat. Opprettholde synlig miljø, også utenfor NTNU. Mest kostnadsbesparende Mer robust administrasjon			Kan vurderes, modell med 5 foretrekkes
IFY				Ønskes ikke
IBI	Endringen her er at det skjer en samling av bioteknologi, matvitenskap og bioingeniørfag inn til et institutt. Det ble ansett			2

	<p>som en fordel at mikrobiologi og bioteknologi ble samlet, spesielt i forhold til IBI sin aktivitet på Cellemol og Fysiologi. Samtidig vil IBT få en sterkere marin/akvakultur aktivitet, noe som gjør at IBI må styrke (formelt og uformelt) undervisningssamarbeid med IBT.</p>			
IBT	<p>Om man får dybdekunnskap om hva man underviser så kanskje det er gevinster å hente. Men det er forskjell på rammeplanstyr profesjonsutdanning og femåring integrert masterutdanning. Et emne med likt navn betyr ikke nødvendigvis overlapp i emnets innhold.</p>	<p>Liten effekt forskning. Forskningsaktiviteten som i dag er ved IBF innenfor human og medisinsk molekylærbiologi er tettere knyttet til fagmiljø ved MH, mens forskningen ved IBA (med unntak av forskning innen matteknologi) ser ut til å ligge nærmere pågående forskningsaktivitet ved IBI. Vi har vanskelig for å se at en fusjonering av instituttene vil endre på dette.</p> <p>Videreføring av dagens utdanningsaktivitet. Parallelle høringer på studieprogrammer og instituttstruktur gjør det vanskeligere å si noe om undervisningsaktiviteten, siden oversikt ikke er klar.</p> <p>Viktig å påpeke at IBF driver rammeplanstyrt profesjonsutdanning, og overlapp i emne-navn ikke nødvendigvis betyr at det er overlapp i emnes innhold.</p> <p>Profesjonsutdanning ved IBF og opprettholdelse av lokalt studietilbud ved IBA i Ålesund gjør at det ikke nødvendigvis er ønskelig eller mulig å redusere eventuelle overlapp i studieprogrammene. Større innsikt i hvordan man ser emner på tvers</p>		Ønsker ikke

		<p>av studieprogram og rammeplaner er nødvendig.</p> <p>Tre campus. Modellen sparer to IL, men uklart ellers.</p> <p>Tungt å drive administrativt.</p> <p>En utfordring i et samlet IBT/IBA/IBF å finne en felles strategi for hele virksomheten, siden vi vil være svært spredt faglig sett. For fakultetet har vi et fundament i vårt samfunnsoppdrag, og så lenge vi har god dialog i alle studieprogrammer, på alle institutt og med fakultetsnivået, så vil vi kunne møte framtiden godt. Den foreslåtte strukturen i modell 6A endrer ikke på noe fra i dag, og vil øke ressursbehovet for teknisk- og administrativ støtte i det fusjonerte instituttet.</p>		
IBF	Se 5A	<p>Skisserer samme løsning for IBF. Vi anser likevel modell 5A som bedre for fakultetet som helhet enn modell 6A.</p> <p>Begrunnelsen for dette er at vi mener 5A har en struktur som i større grad reduserer eksisterende overlapp innen kjemidisiplinen.</p>		3
IBA	<ul style="list-style-type: none"> • Fagmiljøet i Trondheim blir mer robust hvis de samles fysisk på campus • Mer robust administrasjon i Trondheim • Modellen legger til rette for at flere fagmiljø i Trondheim unngår store endringer • Modellen løser overlappende fagmiljø lokalt i Trondheim • Bioteknologi og bioingeniør Ålesund forblir i samme institutt • Reduserer antall instituttledere i Trondheim (evt. nivå fire leder i Ålesund) 			Ønsker ikke

FAK- ADM				
-------------	--	--	--	--

Modell 6B

Fysikk	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for fysikk</i>
Kjemi og kjemisk prosesssteknologi	<i>Institutt bygget rundt kjemi som disiplin, kombinert med anvendelsen mot kjemisk prosesssteknologi. I stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for kjemi og Institutt for kjemisk prosesssteknologi</i>
Materialteknologi	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for materialteknologi</i>
Biologi	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for biologi</i>
Bioteknologi	<i>Institutt i stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for bioteknologi og matvitenskap</i>
Bioingeniørfag	<i>Institutt som samler bioingeniørmiljøene på tvers av studiebyer. I stor grad bestående av fagmiljøene ved dagens Institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag Alesund</i>

Enhet	Argument for	Argument mot	Justering	Rangering
IKP		En sammenslåing av Institutt for kjemi og Institutt for kjemisk prosesssteknologi vil potensielt kunne svekke begge fagmiljøene. Utydelig «Chemical Engineering» profil. Fremstår tematisk ubalansert med 3 institutt innen biologi, bioteknologi og bioingeniørfag. Større ulikhet i instituttstørrelse. Fortsatt overlapp innenfor de fleste utdanningsområdene.		Ønskes ikke
IKJ	Mer robust administrasjon	Vi vurderer verdien i å slå sammen IKP og IKJ som liten fordi undervisningsoverlappet er null.		Ønskes ikke
IMA	Tydlig faglig profil Klar utdannings – og forskningsprofil innen materialteknologi. Dagens struktur – lykkes med virkemiddelapparat. Opprettholde synlig miljø, også utenfor NTNU.	Stor ulikhet i størrelse på instituttene, som anses for ugunstig da dette kan utløse behov for nivå 4 på enkelte institutt, og vil medvirke til stor ulikhet i ledelse mellom instituttene.		Ønsker ikke
IFY				Ønsker ikke
IBI				Ønsker ikke
IBT	Modellen vil først og fremst tydeliggjøre den teknologiske innretningen på vår utdanning og forskning gjenspeilet i instituttene. Modellen viderefører NVs forskningsaktiviteter inn i framtiden på en bedre måte enn 6A da man ikke slår sammen bioingeniør-instituttene med bioteknologi og			1

	matvitenskap. I denne modellen er den faglige profilen ved IBT tydelig, og det blir fremdeles tydeliggjort at matvitenskap på lik linje med bioteknologi er fagområder vi videreutvikler ved fakultetet.			
IBF		<p>Modell 6B er den helt klart minst foretrukne løsningen for IBF. Det er naturlig at fagmiljøene innen bioingeniørfag samles i et institutt, men gitt geografi og bioingeniørutdanningens egenart vil det, slik vi ser det, i svært liten grad redusere overlapp og behov for lederstillinger. NV utdanner bioingeniører både i Ålesund og Trondheim. Vi trenger kapasiteten av lærerressurser, arealer og lokale praksisplasser i begge byer. Det er per i dag ingen mulig løsning å utdanne bioingeniører kun ved et av campusene. Mindre jevnstorhet enn andre modeller.</p> <p>Sannsynlig behov for stedlig ledelse og det at de to instituttene per i dag ikke har hele stillinger innen administrasjon, gir lite, ingen, eller kanskje til og med økte kostnader og ikke mer robust administrasjon. Som et eksempel har instituttene IBF og IBA 20 pluss 50 prosent kontorsjef.</p>		5
IBA	<ul style="list-style-type: none"> • Andre fagmiljø i Trondheim unngår store endringer. • En fornuftig størrelse i forhold til lederspenning • Reduserer en instituttleder. • Det er fordel at der skjer sammenslåing mellom fagmiljø i Trondheim • Positivt at bioingeniørfag er i samme institutt, men styrker ikke fagmiljøet, samarbeid og forskning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dårlig grunnlag å fatte beslutninger på. Arbeidsgruppa sier ingenting om plassering av Biomarin innovasjon og Bioteknologi, men med formulering må en anta at instituttet i Ålesund fragmenteres • Forhold knyttet til administrative tjenester blir ikke bedre for IBF <ul style="list-style-type: none"> • Fragmentering av fagmiljøet i Ålesund, splittet på flere institutt. • Instituttet er delt på to geografiske lokasjoner • Dersom ansatte med tilhørighet til studieprogram Biomarin Innovasjon går inn i et nytt institutt for Bioingeniørfag vil flere vitenskapelige ansatte ha tilhørighet til en enhet der de ikke vil føle faglig tilhørighet. Fagmiljøet som utgjør den Biomarine delen av IBA er faglig delt mellom matvitenskap (Bioteknologi) og havbruk/miljøvitenskap. Alternativet blir oppdeling av IBA, men med forskjellig 	<p>Justert modell 6B, kan være et alternativ. Bestående av IBA, IBF og gjerne miljø som er knyttet til akvakultur, sjøfase. Instituttleder i Ålesund med stedlig leder i Trondheim. Det viktigste for IBA er å være samlet i ett fagmiljø.</p>	2 hvis justert modell

		<p>faglig identitet vil da fagmiljøet rundt Biomarin Innovasjon fragmenteres i forskjellige enheter. Biomarin Innovasjon er fra før av et samarbeid mellom to institutter (IBA og IIF), og ytterligere fragmentering av den naturvitenskaplige delen av studieprogrammet vil lede til flere barrierer for effektivt samarbeid.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dersom IBA deles, vil det bli nødvendig med flere reiser. Dette blir en økt kostnad, en ekstra belastning på de ansatte, og i tillegg en svekkelse av bærekraft i NTNU sin drift. • Fagmiljø i Ålesund blir mindre robust på grunn av fragmentering til flere institutt • At bioingeniør ligger under samme institutt eller ei, har ingen betydning for vårt samarbeid. Det blir hverken styrket eller svekket med tanke på at vi uansett er lokalisert på to campus. • Fagmiljøet i Ålesund svekkes som følge av en fragmentering, og tilknytning til forskjellige institutt • Våre administrativt ansatte vil måtte forholde seg til mer enn ett institutt, og forskjellige måter å gjøre ting på. • Mindre robust administrasjon i Ålesund pga. fragmentering av tilhørighet for programmene i Ålesund • Fjernadministrasjon fungerer dårlig. Dette er eksempler på i Trondheim, i fagmiljø der administrative er geografisk spredt i Trondheim • Foreslått flytting av emneansvar. Det er svært lite overlapp med emner på bioingeniørutdanningen, da vi er organisert forskjellig. At emneansvar skal ligge i Trondheim eller Ålesund styrker ikke utdanningskvalitet. Det vil evt. kreve nye stillinger med fagkoordinatorer og lokal ledelse. Utdanningskvaliteten til de studenter der emneansvaret ikke ligger vil forringes. • Potensiell innsparing er ikke reell. Å redusere antall nestledere innebærer reduksjoner i x-antall B-tillegg ikke årsverk • Feil i kunnskapsgrunnlag. IBA har ikke mange delstillinger innen administrasjon, dermed blir beslutningsgrunnlaget feil • Behov for stedlig ledelse i Ålesund hvis institutt skal lokaliseres til Trondheim, vil redusere innsparingspotensialet • Mister autonomi for miljøet i Ålesund 		
--	--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Lite endring for mange miljø i Trondheim. • Denne modellen legger ikke mer til rette for NVs forskningsaktivitet, da de fleste institutt er bevart slik de er. • NV blir eneste fakultet som ikke representert i viktige beslutningsfora på campus (5 fakultet er representert i dag) • Å samle fagmiljø gir ingen garanti for økt kvalitet inne utdanning eller forskning 		
FAK-ADM		Flere adm delte stillinger		Ønskes ikke

Høringssvar fra fakultetstillitsvalgte

- Ønsker ikke å gi spesifikke kommentarer til de ulike foreslåtte modellene fordi vårt syn er at studenter i svært liten grad har en direkte tilknytning til sitt tilhørende institutt, og vi FTV-er har tillit til at en slik prosess vil ha en minimal påvirkning på studentene i Trondheim. Dersom det skulle vise seg at prosessen vil påvirke studentmassen, så har vi også tillit til at den vil gagne studentene positivt ved at frigitte midler til dels kan komme oss til gode.
- De understreker viktigheten av studentrepresentasjon i ulike råd og utvalg, samt å ha nærhet til ledelse.
- Endring av Studentrådet kan bli nødvendig ved evt endring i instituttstruktur
- Bekymring for redusert læringsutbytte ved undervisning digitalt (hvis sammenslåing Trondheim og IBA).

Høringssvar fra IBA tillitsvalgte:

- I et scenario hvor dagens IBA fragmenteres og de ulike studieretningene tilhørende instituttet spres til forskjellige institutt med tilknytning Trondheim er vi redde for at flere emner vil samkjøres digitalt med Trondheim; slik som områdeemnet BI2081 Natur, miljø og bærekraft gjør i dag. Dette emnet har fått svært dårlige tilbakemeldinger fra studentene fra Bioteknologi og Biomarin innovasjon som har fulgt emnet digitalt, og mer digital undervisning kan medføre at studentene i Ålesund får dårligere undervisningskvalitet enn de som følger emnene fysisk i Trondheim.

Uten tilfredsstillende studieprogram og -emner blir Ålesund som studentby langt mindre attraktiv, og vi kan risikere at studentmassen i Ålesund blir enda mindre enn den er i dag.

- Dessuten blir det ikke diskutert i rapporten fra arbeidsgruppa hvordan tillitsvalgtordningen blir påvirket i prosessen. Det er viktig for studentene å ha tillitsvalgte, særlig på instituttnivå, som faktisk er til stede på campus der de selv er.

Tabeller for hørings spørsmål

Under er en egen tabell for hver av de adresserte fem spørsmålene.

Vil foreslått modell legge til rette for NVs forskningsaktivitet på lang sikt? Hvordan og hvorfor?	
IKP	6A: Denne modellen rendyrker disiplin- og teknologiaktivitet og viderefører NVs egenart. 5B: Sammenslåing av prosesseteknologimiljøene og livsvitenskap/bioteknologi har usikker effekt på forskningsaktiviteten
IKJ	Forskningsaktivitet vurderes som relativt uavhengig av instituttstruktur fordi det er enkelt å finne relevante allianser på tvers av instituttene
IMA	5B: Fare for at forskning innen materialteknologi blir svekket ved at det vil kunne skape flere parallelle forskningsgrupper eller utvanne fagområder. 5A, 6A og 6B: Et robust administrativt støtteapparat er viktig for å kunne opprettholde høy aktivitet innen forskning. De foreslåtte modellene vil bidra til at instituttene har en tydelig faglig profil.
IFY	Modell 5a, 5b og 3 ser ut å oppfylle dette i noen grad, men med fokus på ulike områder. Vi kommentere også at flytting av biofysikk foreslått i 5b dramatisk svekker fagmiljøets evne å bidra innen dette området og ikke ses som aktuell for IFY og faggruppen.
IBI	Dette temaet var ikke behandlet av UK eller FK på IBI
IBT	6B: Modellen vil først og fremst tydeliggjøre den teknologiske innretningen på vår utdanning og forskning gjenspeilet i instituttene. Modellen viderefører NVs forskningsaktiviteter inn i framtiden på en bedre måte enn 6A da man ikke slår sammen bioingeniør-instituttene med bioteknologi og matvitenskap. I denne modellen er den faglige profilen ved IBT tydelig, og det blir fremdeles tydeliggjort at matvitenskap på lik linje med bioteknologi er fagområder vi videreutvikler ved fakultetet.
IBF	Ikke besvart
IBA	Det er vanskelig for IBA å mene noe om hvordan foreslåtte modeller vil legge til rette for forskning- og utdanningsaktivitet på langs sikt for fagmiljøene Trondheim. Vi ser ikke at foreslåtte modeller legger bedre til rette i forhold til forskning- og utdanningsaktivitet for vårt fagmiljø.
FAK-ADM	Ikke besvart

Vil foreslått modell legge til rette for NVs utdanningsaktivitet på lang sikt? Hvordan og hvorfor?	
IKP	6A: Fortsatt overlapp innenfor de fleste utdanningsområdene, noe som krever flytting av ansatte/emner for å utbedres. 5B: Fortsatt overlapp innenfor de fleste utdanningsområdene, noe som krever flytting av ansatte/emner for å utbedres. Et samlet prosessinstitutt vil være eier/ hovedleverandør til et sammenslått MTKJ – MTMT studieprogram.
IKJ	6A og 5B er best fordi disse samler disiplinundervisning innen kjemi på et institutt
IMA	5B: Når det gjelder undervisningen inn i denne modellen er det delte innspill fra gruppene. Innen undervisning i termodynamikk, organisk-, uorganisk- og analytisk kjemi ses det fra en gruppe nye muligheter for å kunne samarbeide og koordinere undervisning og laboratoriekurs. Mens de fire andre påpeker at samarbeidet på tvers av dagens institutt allerede fungerer godt og at det allerede nå gjennomføres/er gjennomført sammenslåinger i grunnleggende kjemi og innen uorganisk kjemi på en slik måte at det ikke kan rasjonaliseres mer, hvis egenarten skal beholdes. Videre, hvis NV skulle gå for forslag 5B vil argumentene for å slå sammen MTMT og MTKJ i studieprogramporteføljearbeidet, som inkluderer å beholde prosessmetallurgi og fysikalsk metallurgi samlet som fagområder, falle i grus. Da vil i så fall arbeidsgruppa måtte få et nytt mandat og beslutningen om sammenslåing reverseres. 5A, 6A og 6B: NTNU forvalter en viktig kompetanse og gir relevant og viktig undervisning for den norsk materialrelaterte industrien – knyttet til framstilling og bearbeiding av materialer. Som det største (både i bredde og dybde) og ledende miljø innen utdanning av materialteknologer har vi et nasjonalt ansvar for å utdanne kandidater med en tydelig profil og relevant kompetanse for den nasjonale materialbaserte industrien. Det anses for svært viktig at dette er et synlig miljø også utenfor NTNU
IFY	IFY anser de modeller som oppfyller dette er: <ul style="list-style-type: none"> • Ingen modell, en modell som oppfyller dette må utvikles samtidig innen undervisning og organisering. • Modell 5b ser delvis oppfylle dette innen kjemiområdet og til viss del innen bioingeniør/bioteknologi.
IBI	Modell 5A medfører en samling av kjemiområdet og samling av bioteknologi, matvitenskap, bioingeniørfag og biologiske fag i Ålesund til hvert sitt institutt. Dette kan anses som en fordel, spesielt at mikrobiologi og bioteknologi, samt at kjemiområdet blir samlet. Dette kan forenkle administrasjon av enkelte studieprogrammer. For IBI sin del får vi muligens en enklere grenseflate i våre program, ved at kjemiemner blir bedre koordinert og at IBT vil få en sterkere marin/akvakultur aktivitet som vi kan dra nytte av i våre marine studieprogram. IBI må styrke (formelt og uformelt) undervisningssamarbeid med IBT. Et viktig mål må være at undervisninga på BSc- og MSc-nivå innafor et gitt fagfelt foregår på samme institutt. Dersom institutter i ulike byer slår seg sammen, vil det antagelig være vanskelig å unngå onlineundervisning. Slik undervisning (helt online eller hybrid) er uheldig, både for studentenes læring blant anna fordi det gjør studentaktive læringsaktiviteter vanskelige å gjennomføre på en god måte, og for ressursbruken.

IBT	6B: Modellen samkjører de to bioingeniørinstituttene som sees på som naturlig. Selv om utdanningen er rammeplanstyrt, vil det være etter vårt syn fornuftig at ansvaret for utdanningen, som jo er lik, ligger på ett institutt.
IBF	Ikke besvart
IBA	Når det gjelder utdanningsaktivitet, kan en tenke at om reduksjoner i overlapp skal gjennomføres som skissert, vil digitale tilbud til enkelte studentgrupper kanskje på sikt gi en redusert utdanningsaktivitet og attraktivitet av våre studieprogram. Alle forslag fra arbeidsgruppen har implikasjoner på samarbeidskonstellasjoner for studieprogram som leveres på campus Ålesund. NV vil være det eneste fakultet som ikke er representert som institutt i Ålesund, med mindre instituttledelse legges til Ålesund. Blir alle institutt ledet fra Trondheim, vil fagmiljøet i Ålesund i svært liten grad påvirke beslutninger som tas på campus Ålesund, som i dag. Dette gjør at vi mener at en instituttleder bør være lokalisert i Ålesund uavhengig av hvilket institutt vårt fagmiljø vil tilhøre. Tap av instituttledelse i Ålesund vil kunne svekke NVs innflytelse, på tross av at mange studenter og forskningsprosjekter opprinner fra IBA og våre samarbeidspartnere i denne regionen.
FAK-ADM	Ikke besvart

Hvordan løser foreslått modell dagens utfordringer med overlappende fagmiljø?	
IKP	6A: Samler fagmiljø innenfor bioteknologi og bioingeniørfag 6B: Samler prosessmiljøene (kjemi, material, bioteknologi), inkludert komplementære områder innenfor hydrometallurgi og biokjemiteknikk.
IKJ	6A og 5B vil samle overlappende fagmiljø på undervisningssiden på samme institutt
IMA	Justeringer må foretas uavhengig av hvilken modell som velges for å unngå direkte overlapp.
IFY	Ingen modell
IBI	Modell 5A gi mindre faglig overlapp mellom instituttene og det gjør behovet for å finne løsninger på det mindre aktuelt. Spesielt organisering av kjemiområdet og samling av bioteknologi vil forenkle undervisningssamarbeid med de miljøene. At det fortsatt vil være noe faglig overlapp mellom ulike institutter er det vanskelig å se at vi kan unngå, uansett modell.
IBT	6B: Til en viss grad vil denne modellen løse noe av det med overlappende fagmiljø. Men så lenge IMA ikke berøres i denne modellen vil det fremdeles være flere miljø på flere institutt innenfor samme fag.
IBF	Ikke besvart
IBA	I Ålesund har vi i flere år før fusjonen arbeidet med reduksjon i uønska faglig overlapp, som har resultert i høy grad av faglig integrasjon mellom studieprogrammene. Foreslåtte modeller vil nok kunne å bidra til å redusere eventuelt uønsket faglig overlapp mellom miljøer i Trondheim. NV tilstreber at emner blir undervist kontekstuelet. Da må vi forvente at emner skal undervises fysisk på to campuser. Skal en klare å tilpasse emner undervist etter FTS prinsipper, er dette ikke forenlig med å slå sammen emner som tilhører forskjellige campuser. En undersøkelse, omtalt i Universitetsavisen2, viser også at de fleste studenter ønsker fysisk undervisning. Dette er ikke forenlig med å undervise «felles emner» digitalt for en studentgruppe som er lokalisert geografisk et annet sted. Dette kan på sikt kunne føre til lavere skår på NVs kvalitetsindikatorer for utdanningskvalitet. Det må bli tatt hensyn til geografi for å få likeverdige undervisning for studenter ved NV. Det vil også være naturlig med noe overlapp, for å kunne bryte ned den faglige silotekningen og heller utvikle faglige samarbeidsområder. Dette vil berøre alle foreslåtte modeller med 6, 5 og 3 institutter.
FAK-ADM	Ikke besvart

Hvordan svarer foreslått modell ut mandatets kriterier om: Lavere kostnader? Mer robuste administrative støttefunksjoner på hver enhet? Færre delte stillinger på tvers av institutt?	
IKP	<p>6A- Mulig kostnadsbesparelse på lederlønninger.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Store enheter vil muligens kreve nye egne administrative støttestillinger for lederne (modell 3). - Omorganiseringskostnader, spesielt ved samlokalisering. Eventuelt økte koordineringskostnader ved enheter som er geografisk spredt. - Psykososiale kostnader ved usikkerhet om tilhørighet og arbeidsoppgaver. Kan miste flinke folk – rekrutteringskostnader. - Risiko for ødelagte arbeidsmiljø.
	<ul style="list-style-type: none"> - Hvis omorganiseringen ikke fører til fulle tekniske og administrative stillinger ved ett institutt, kan en person heller ha to roller ved samme institutt for å oppnå full stilling. - Ingen endring i robusthet for tekniske, da de fleste ingeniører er svært spesialiserte på ett fagfelt/faggruppe. - Flere i samme rolle krever økt koordinering.
	<ul style="list-style-type: none"> - Større enheter med krav om fulle stillinger på hver enhet kan føre til økt antall stillinger og større utgifter (f.eks. per i dag er det 4 PhD-konsulenter i PhD-matrisen på fakultetet, så alle endringer utenom modell 3 vil medføre økt ressursbruk). - En person kan ha flere fagområder/roller for å unngå delte stillinger mellom institutt.
IKJ	<p>Potensialet for økonomiske innsparinger vurderes til å være forholdsvis små og vi mener at de beregnende økonomiske innsparingene i rapporten fra arbeidsgruppa er for høye blant annet fordi vil kreve større stillingsandeler ledelse i teknisk gruppe i store institutt sammenlignet med mindre institutt. I tillegg mener de at ressursbruken på ledernivå undervurderes hvis det blir innført et formelt nivå 4.</p>
IMA	<p>Rent administrativt vil 5 institutt medvirke til en mer robust administrasjon som vil sikre kompetanse og administrativ støtte på alle instituttene og vil kunne effektivisere dagens matrisestruktur og muliggjøre økt lik praksis på tvers av fakultetet.</p> <p>6B: Stor ulikhet i størrelse på instituttene anses for ugunstig da dette kan utløse behov for nivå 4 på enkelte institutt, og vil medvirke til stor ulikhet i ledelse mellom instituttene.</p> <p>5B: En så omfattende restrukturering vil ta lang tid å gjennomføre, fjerne fokus fra kjerneaktivitetene og bidra til en lang periode med lavere produktivitet og vil ha stor innvirkning på arbeidsmiljøet.</p>
IFY	<p>Hvordan oppfyller modellene krav til bedre arbeidssituasjon for administrasjon ved institutt og instituttens likeverdighet i organisasjonen: Dette er kriterier som er rent organisatoriske, ikke kan motvirkes av andre tiltak og derfor bør være førende.</p> <p>IFY anser de modeller som oppfyller dette er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modell 5a, modell 5b og modell 3, til viss del modellene med 6 institutt. <p>Modell 5a gir grunnutdanning ved alle institutt og er dermed den modell som</p>

	slår best ut, særlig med tanke på den den tunge vekt utdanning får i den nye finansieringsmodellen fra KD
IBI	Jfr arbeidsgruppens rapport vil modell 5A kunne gi en mulig besparelse på 6,3 årsverk eller 7,8 mill. kr. per år sammenlignet med dagens organisering, i form av til sammen 2,6 årsverk færre instituttledere, 2 færre årsverk kontorsjef, 0,5 årsverk færre teknisk leder og 1,2 årsverk færre nestledere. Potensialet for lavere kostnader anses som større på sikt ved at man unngår parallelle emner og program på tvers av institutt.
	Modell 5A vil sannsynligvis gi færre og mer robuste administrative og tekniske støttefunksjoner på hvert institutt. Instituttene vil bli relativt jevnstore, noe som gjør det trolig at gruppene av administrative og tekniske ansatte ved hvert institutt vil bli omtrentlig like robuste og samtidig potensielt også bedre arbeidsmiljøet i disse gruppene.
	Det kan planlegges slik at det ikke skal deles stillinger på tvers av instituttene. Dette vil bli enklere når instituttene blir større og antallet administrative og tekniske ansatte ved hvert institutt øker.
IBT	6B: Ved alle modellene er det begrenset hva man ser av reduserte kostnader. De beregninger som er gjort er gjort med flere antagelser. Det vil være viktig å ta med i vurderingen at man ikke legger opp til større samlokaliseringkostnader i framtiden. Det er også viktig å få perspektivet løftet fra å kun se på faglig likhet til også å vurdere de arbeidsoppgavene som skal løses.
IBF	Ikke besvart
IBA	Antall årsverk som skal innspares er reduksjon av antall instituttledere, kontorsjefer, teknisk leder og nestledere. Slik det fremstilles i rapporten kan det se ut som innsparing knyttet til nestledere er beregnet på grunnlag av årslønn, mens innsparingen egentlig er knyttet til vervenes B-tillegg. Enhver nestleder vil få «mer av alt» å gjøre, uten at det tildeles ekstra ressurser til dette arbeidet, som flere hadde ansvar for tidligere. Vi er bekymret for at denne innsparingen vil forringe utdanning og forskningskvalitet. Som eksempel for modell med 6 eller 5 institutt, vil IBA og IBF øke ansvarsområdet for nestleder utdanning med 4 ekstra studieprogram med om lag 700 aktive studenter, og to nye lokaliteter hvor undervisningen skal gjennomføres. Vi bekymrer oss for at arbeidsoppgaver blir delegert til vitenskapelig ansatte. Tap av instituttledelse i Ålesund medfører tap av beslutningsmyndighet og veldig stort lederspenn i alle foreslåtte modeller. Dette vil kreve behov for et formalisert nivå 4 for alle og vil redusere foreslått innsparing. Det er usikkert om oppdeling i flere faggrupper i ulike institutt vil medføre økonomisk gevinst for NV. En fragmentering av fagmiljøet vil kunne medføre behov for utstrakt innleie av personell på tvers av ny institutt-tilhørighet. Dersom vårt fagmiljø skal innlemmes i institutt i Trondheim, må det legges til rette for bl.a. økt reisekostnad og tidsbruk, som medfølger både for Ålesundsmiljøet og aktuelle institutt som blir «vert». Vi har lært over flere år at Teams ikke fungerer for alle problemstillinger og møterom, og er spesielt ikke egnet til å bygge gode samarbeidsrelasjoner. Hva blir igjen av foreslåtte innsparinger da? Ved foreslått deling av ansatte fra IBA til 2 ulike institutt i Trondheim vil dette medføre, slik vi ser det, behov for 2 stedlige ledere i Ålesund, en for hver faggruppe. Det vil også medføre at nødvendige lokale ressurser som HMS koordinator og samtlige tekniske og administrative ansatte må gå fra hel stilling ved ett institutt, til delte stillinger ved to ulike

	<p>institutt, altså motsatt av det som er beskrevet som intensjon for endringene. Det vil også være behov for en modell for sambruk av laboratorier. For ansatte i Ålesund medfører modellene økt behov for økonomiske midler til å delta fysisk i instituttets aktiviteter; møte med leder, medarbeidersamtaler, samarbeidsmøter med andre kollegaer osv., som er forventet at ansatte ved et institutt har. Hvilket institutt man tilhører dikterer dermed også den økonomiske rammen det er behov for.</p> <p>Administrativt ansatte bør få ta stilling til hvorvidt de mener at det er bedre med full stilling på et institutt spredt over 2 studiebyer, eller 2 institutt hvor begge er lokalisert på samme campus. Alle foreslåtte modeller anbefaler at IBA slås sammen med andre institutt, og i noen tilfeller delt på flere institutt. Det må da være en forutsetning at det minimum blir lokal leder (personalleder), HMS-ansvarlig, HR og studiekonsulent i Ålesund. De administrative rollene ved IBA vil da få en underordnet rolle på nivå 4, noe som gjør arbeidet mer komplisert. I tilfeller der IBA blir delt på flere institutt, så vil de administrative få splittede roller mot ulike institutt. Det er motsatt av hva som er et av formålene med omorganiseringen.</p> <p>For IBA vil foreslåtte modeller øke antall delte stillinger på tvers av institutt og geografi (jf. punktet over)</p>
FAK-ADM	

Hvordan gjør foreslått struktur fakultetet godt rigget til å møte fremtidige endringer, knyttet til f.eks. nye strategiske prioriteringer, reduserte tildelinger, endringer i virkemiddelapparatet innen forskningsfinansiering, større grad av omprioritering av studieplasser etc.?	
IKP	Virkemiddelapparatet for forskning nasjonalt og i EU, er rettet mot teknologi/anvendelse eller mot grunnforskning. For at gode forskningsmiljøer ved NV fakultetet skal ha suksess i begge virkemiddelsporene, mener vi at fakultetet er best tjent med å fremdyrke denne forskjellen mellom disiplin og teknologi i to ulike institutt, og derfor ikke slå sammen IKP og IKJ.
IKJ	Ikke besvart
IMA	I alternativ 5A, 6A og 6B, vil IMA kunne opprettholde et høyt BOA trykk. IMA lykkes godt i virkemiddelapparatet med den struktur som vi har per i dag, hvor det er en god fordeling mellom anvendt forskning, grunnforskning og EU- og NFR-prosjekter. IMA forvalter en viktig kompetanse for industrien, og vi har et nasjonalt ansvar for å opprettholde og videreutvikle denne kompetansen, bl.a. for å hjelpe industrien i det grønne skiftet.
IFY	Strukturmodell er underordnet økonomimodell og organisasjonsform
IBI	Modeller med store organisatoriske endringer, med store institutter - som for eksempel modell 3, kan gjøre det vanskeligere å fordele studenter innen hvert studieprogram i instituttene. Det kan også være tilfelle med Modell 5B hvor IBA og IBI blir slått sammen. Dvs hvordan fordele studiekvoter mellom programmene.
IBT	6B: Denne modellen vil la IBT beholde sin tydelige faglige profil og gi muligheter for å fullføre den pågående fusjonsprosessen og videreutvikle kjerneoppgavene våre knyttet til undervisning og forskning innen bioteknologi og matvitenskap.
IBF	Ikke besvart
IBA	Hvordan foreslått struktur kan gjøre en rigget for fremtidige endringer er utfordrende å svare ut, så lenge en ikke vet hva «i stor grad bestående av» betyr, og hva en ønsker å få ut av en omorganisering utover antydde lavere kostnader, samle fagmiljø, færre delte stillinger og mer robust administrasjon i Trondheim. Det er mange puslespillbrikker som må på plass før en kan ta stilling til dette. Hadde vi fått mulighet til å vurdere konsekvensene av emne- og programporteføljeprosessen og den nye økonomiske fordelingsmodellen, ville det vært lettere å ha en mening omkring dette. I de foreslåtte strukturene der IBA er fragmentert, ser vi for oss utfordringer knyttet til internfakturering av levert undervisning på tvers av institutt. IBA har gjennom strategisk arbeid økt sin forskningsaktivitet. Denne veksten mener vi vil fortsette når universitetslektorer erstattes av førstestillinger ved naturlige avganger og instituttet får flere ansatte med forskningstid. En fragmentering av fagmiljøet, slik de fleste forslagene legger opp til, vil svekke denne utviklingen, både med tanke på campussamarbeid og lange beslutningslinjer
FAK-ADM	Ikke besvart

Oppsummert; hvilke(n) modell(er) mener instituttet totalt sett vil være best for NV-fakultetet i fremtiden – og hvorfor?	
IKP	IKP foreslår at Modell 6A velges, siden den tydeliggjør den teknologiske og naturvitenskapelige profilen ved NV fakultetet på en balansert måte, samt synliggjør den internasjonale «Chemical Engineering»-profilen, og legger til rette for relativt jevnstore institutt ved fakultetet.
IKJ	IKJ foretrekker en modell som samler undervisningen i disiplinemer innen kjemi på et institutt. Dette tilsier at vi foretrekker 5 institutt, modell B eller 6 institutt, modell A. For den siste modellen krever det at relativt store deler av IMA flyttes over til IKJ. Dette gjelder både ansatte fra tidligere HiST på Kalvskinnet og fagmiljø på Gløshaugen som i dag underviser i disiplinemer innen kjemi.
IMA	Anbefaler en modell med 5 institutt, med utgangspunkt i 5A.
IFY	<p>Institutt for fysikk anbefaler en modell med 5 institutt, med biofysikk fortsatt innlemmet i et fremtidig IFY. Reell oppdeling av materialteknologi/kjemi biologi/bioteknologi/bioingeniørområdene må skje i henhold til den beste som kan skapes innenfor området.</p> <p>Vi anbefaler forslag 5a som gir likeverdig balanse i forskning/utdanning for alle institutt som gir et godt grunnlag for en visjon om et samarbeidende fakultet og enhetlig finansieringsmodell. IFY anser også at alternativet med 3 institutt kan skape en bedre dynamikk ved fakultetet og kan gi en bedre strategisk beredskap og evne innen forskning og utdanning med eierskap til hele verdikjeder innen samme institutt. Den foreslåtte oppdelingen er fortsatt ikke konsekvent mot undervisningsdisipliner/krav innen infrastruktur siden vi betrakter materialteknologi som et institutt som har et sterkt slektskap både med kjemiområdet og fysikkområdet. Det finns og en stor skepsis til etablering av nivå 4 ved instituttet/fakultetet. Organisering etter de tre fundamentale disiplinene til fakultetet blir på grunn av dette en altfor stor omlegging av fakultetet for at det skal gi mening. Man kan ha som mål at man skal nå dette over tid, men det bør i så fall koordineres med neste store gjennomgang av studieprogramporteføljen (ca. 10-20 år). Vi ønsker å peke på at den kraftige ekspansjonsperioden de siste 10 årene gjennom først fusjon og siden høy grad av nye ansettelser har pågått uten egentlig felles strategisk diskusjon om NTNU's langsiktige behov for faglig dimensjonering. Denne fasen med tilrettelegging for fagområder som kan ekspandere grunnet ekstern finansiering, kan ha gitt en faglig fordeling på NTNU og innad i fakultetet som forhindrer NV's, NTNU's og Norges utvikling videre. Vi tror at universitetets og fakultetets langsiktige faglige balansering er noe som vi må finne en god kollegial måte å håndtere gjennom prosessen fremover.</p>
IBI	Av de foreslåtte modellene rangerer IBI modell 5A som best, med modell 6A som nr. to. Modell 5A medfører at kjemiområdet blir samlet til et institutt og videre en samling av bioteknologi, matvitenskap og bioingeniørfag inn til et institutt. Resultater er jevnstore institutter, med god økonomisk besparelse. Modellen gir også en tydelig faglig profil. For oss er det viktig at denne modellen også gir en viss opprydding i undervisningsprogram. I modell 6A vil de fleste institutter forbli upåvirket, unntatt IBT, IBA og IBF som blir slått sammen. Kjemiområdet forblir uforandret i denne modellen. Endringen her er at det skjer en samling av bioteknologi, matvitenskap og bioingeniørfag inn til et institutt. Det ble ansett som en fordel at mikrobiologi og bioteknologi ble

	<p>samlet, spesielt i forhold til IBI sin aktivitet på Cellemol og Fysiologi. Samtidig vil IBT få en sterkere marin/akvakultur aktivitet, noe som gjør at IBI må styrke (formelt og uformelt) undervisningssamarbeid med IBT.</p>
IBT	<p>For institutt for bioteknologi og matvitenskap er det åpenbart at modell 6B er den foretrukne modellen, og at både bioteknologi og matvitenskap er synlig i benevningen av instituttnavnet også i framtiden.</p> <p>IBT har også sett muligheter i en modell vi kan kalle justert modell 5B. Med vårt faglige fokus vil det som sagt være helt bortkastet og virke mot sin hensikt å flytte ut bioprosesser fra bioteknologi. I stedet har vi sett på miljøer som vi mener kan styrke oss både på forsknings- og undervisningssiden og samlet sett kunne styrke både forskning og undervisning innen bioteknologi og matvitenskap.</p> <p>For forskning gjelder dette:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biofysikk (modellering, biopolymerer, hydrogeler, molekylære interaksjoner) - Bioprosess ved IKP <p>Innen undervisning gjelder dette:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bioteknologi ved IMA - Strukturkjemii ved IKJ <p>Alternativ modell 5B</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fysikk - Kjemii og materialer - Kjemisk prosessteknologi (u/bioprosess) - Biologi - Bioteknologi og matvitenskap (m/IBF/IBA) med tilførte ressurser fra biofysikk (IFY), bioprosess (IKP) og biotek (IMA) <p>Ut ifra det som ser ut til å bli finansieringsvilkår i overskuelig framtid, så vil det kunne være økonomisk stabilt å samle bachelorutdanningene i ett institutt. Samtidig ser vi at bioingeniørinstituttene har lav phd-kandidatproduksjon, lav nfr- og eu-produksjon og lav publiseringsgrad. Overordnet kan man da føle at man svekkes på tellekantene vi er vant til å måles ut ifra. Det er også noe usikkert for oss hvor stort potensialet ligger i miljøene, og om dette er noe man skal være bekymret for. De skal levere på rammeplanen for bioingeniør, og det gjør de jo veldig godt i dag alt, noe som er viktig å videreføre i en framtidig instituttstruktur.</p> <p>Til slutt legger vi merke til at argumentasjonen rundt større økonomiske besparelser forsvinner i modellene. Instituttet ser ingen økonomiske besparelser i de foreslåtte modellene. At en eller to instituttledere forsvinner vil ikke nødvendigvis fjerne alle arbeidsoppgavene. Om fakultetet skal ta inn over seg de reduksjonene som alt har rammet oss på bevilgningsiden, og skal ruste seg for framtiden, så er også fakultetsleddet nødt til å være med i beregningene her. ¼ av fakultetets totale bevilgning går til fakultetsadministrasjonen – det kan man ikke se bort ifra.</p>
IBF	-

IBA	<p>Våre prioriteringer; 1. Fortsette som IBA 2. Alternativ modell som bygger på 6B, bestående av IBA, IBF og gjerne miljø knyttet til akvakultur. Instituttleder i Ålesund. IBA ser ikke noen modeller som fører til en bedre organisering for fagmiljøet som befinner seg på campus Ålesund. Med utgangspunkt i at modellene ikke er tydelig konkretisert for hele fagmiljøet ved IBA, og at vårt samarbeid på tvers av våre studieprogrammer og campus Ålesund fungerer godt, ser vi det primært mest hensiktsmessig å fortsette som eget institutt i Ålesund. Dette vil gi NV tydelig forankring på Campus Ålesund, og fortsatt representasjon på alle beslutningsnivå i Ålesund. IBA sin forankring i regionens arbeid- og næringsliv vil kunne fortsette, det gode samarbeidet som genererer mange studentoppgaver, på alle nivå og forskningsprosjekter. Et annet alternativ for IBA, kan være en modell som bygger på modell 6B. Bestående av IBA, IBF og gjerne miljø som er knyttet til akvakultur, sjøfase. Instituttleder i Ålesund med stedlig leder i Trondheim. Det viktigste for IBA er å være samlet i ett fagmiljø, med instituttleder i Ålesund. Arbeidsgruppen foreslår et formelt nivå 4 kun for modell med tre institutter. Med det store lederspennet som er forslått de andre modellene, vil det kunne gi flere negative effekter som; lite synlig leder, utfordringer knyttet til ansatte en skal lede som er geografisk spredt, vanskelig å skape et godt arbeidsmiljø, redusere mulighet for relasjonsbygging til de en skal lede, følge opp den enkelte medarbeider, sykefraværsoppfølging osv. For vår del vil ingen av modellene styrke NVs forskning og utdanningsaktivitet i Ålesund, men muligens i Trondheim. Vår(e) eventuelle faggruppe(r) blir svekket i foreslåtte modeller, ved at vi fragmenteres. Med fragmentering antar vi at vårt fagmiljø vil miste omdømme, og dette nok vil påvirke oss negativt, knyttet til attraktivitet både overfor fremtidige samarbeidspartnere og studenter. Splitting av fagmiljø vil demotivere våre ansatte. Vi har fulgt med bekymring prosessene som har foregått på HF, som viser hvordan en slik prosess kan skape mistillit, høyt sykefravær og høyt konfliktnivå</p> <p>3. Vi mener at fakultetet har et ansvar for å levere god utdanning også i vår region, og dette blir svekket med de foreslåtte modeller. Vi ser heller ikke at foreslåtte modeller løser noe faglig 3 overlapp mellom IBA og andre. Dette er en lokal utfordring i Trondheim. Vår styrke er vår bredde og tverrfaglighet. Som skrevet innledningsvis har IBA gjennomført effektivisering og utnyttelse av både undervisningspersonell, ressurser til forskning og administrativt personell. For miljøet i Ålesund vil det ikke gi en mer robust administrasjon med støtte i matrisen. Det er mer hensiktsmessig at administrative kan samarbeide på tvers av nivå og institutt på campus Ålesund. Vi har allerede fått en reduksjon av delte stillinger i Ålesund. NTNU Ålesund er en løsningsorientert organisasjon. Vi ser for oss at NTNU har en forpliktelse til å opprettholde studieprogram som går godt i Ålesund. Det betyr at stillingshjemler ikke skal overflyttes til institutt i Trondheim, og utdanningstilbudet i Ålesund opprettholdes og utvikles. Vi har hatt en god utvikling siden fusjonen i 2016. Vi har i perioden fra fusjonen økt fra 17 til 39 ansatte, og har god driv innen publisering og våre programmer skårer godt på NVs kvalitetsindikatorer. Kanskje det er mer hensiktsmessig å være liten i stedet for stor i NV? Vår konklusjon vil være at IBA består som eget institutt. Det å ikke eksistere som institutt i Ålesund, har så mange negative effekter. Hvis det er naturlig at NV ser IBA fragmentert og fordelt til institutter i Trondheim, bør det være like naturlig å tenke at dette også kan gjøres andre veien.</p>
-----	--

FAK-ADM	<p>5 jevnstore institutt som det foretrukne, fortrinnsvis 5A (pga av delt adm IBA i 5B).</p> <p>Vi har ønske om større robusthet, færre delte stillingen og kvalitet i de administrative leveransene. Jevnstore institutt hvor NV kan ha mulighet til å ha flere enn en person per administrativt fagområde vil medføre større robusthet på instituttet, og at presset på matrisene knyttet til å bistå andre enheter ved korttidsfravær vil kunne avta og at denne funksjonen vil i større grad vil kunne ivaretas på instituttet.</p> <p>Ønsker å bevare matrise.</p> <p>Jevnstore institutt med omtrent samme administrative bemanning, kunne medføre at vi klarer å skape større rolletydighet på de ulike administrative områdene. Dette fordi de som sitter i de ulike posisjonene vil få færre hatter - noe som igjen vil kunne bety større effektivitet og bedre utnyttelse av kapasiteten. Trolig også bedre kvalitet gjennom mengdetrening.</p>
---------	---

SWOT Dagens organisering	Nytte	Skade
Internt	<p>Styrker</p> <p>Trygt og kjent - trygghet i innarbeidet struktur Ulik størrelse fordi fagmiljøene er definert etter «identitet» (vs organisert basert på volum/størrelse) Silostruktur som gjør det enklere å se utviklingsmuligheter Undervisningsbaserte (undervisningsfellesskap) er 1. pri Ivaretar synlighet og ledelsesbehov i Ålesund</p>	<p>Svakheter</p> <p>Historisk betinget organisering – faglig overlapp mellom institutt - sett utenfra lite oversiktlig ift spesielt kjemi og biologi (Silostruktur: Vanskelig å se ut av strukturen og få synergi på tvers) Ulik størrelse på instituttene og faggruppene er utfordrende - stor variasjon i størrelse (30-200) → varierende frihetsgrad mtp SPP og mulig nivå 4 Ulik administrativ støtte, lite robuste løsninger og sårbart spesielt på små inst. Delte stillinger Mange roller som fylles, vanskelig for små inst Mange delte stillinger mellom institutt og innad på institutt (HMS-koordinator/ingeniør) - uheldig Manglende samlokalisering for enkelte institutt Underkritisk størrelse av noen forskningsgrupper Manglende forskningsinfrastruktur Stor forskjell i BOA -aktivitet og utdanning, vanskelig å finne gode modeller</p>

Eksternt	Muligheter	Trusler
	<p>Ålesund er tett på andre fak i Ålesund - det gir muligheter Ligger på 2 campus – utnytte næringsliv i Ålesund God synlighet og eierskap til fagområdene Har fokus på forskning og undervisning, og ikke på organisering Institutt med merkevare – står sterkt i norsk industri</p>	<p>Geografi – Ålesund Trondheim Overlapp i interesser som kan føre til intern konkurranse Dobbelt investere Konservatisme og lite tilpasning - liten endringsvilje – ikke strategisk satt sammen Ineffektiv utnyttelse av ressurser Ikke klarer å søke store prosjekt i samarbeid mellom instituttene – fare for at instituttene vil ha mest mulig av prosjektet på eget institutt</p>

SWOT Prosessen	Nytte	Skade
Internt	<p>Styrker</p> <p>Lagt opp til omfattende medvirkning - god bestilling mht medvirkning Viser ønske/vilje til å ta inn over seg «ny» økonomisk hverdag Bevisstgjøring på instituttene og fakultet – mulighet for mer samarbeid på tvers Bli bedre kjent med hverandre Rydding i dobbelte fagmiljø Mer robuste fagmiljø</p>	<p>Svakheter</p> <p>Foreløpig for mange usikkerheter og for lite tydelighet - uklart mål bilde Manglende motivasjon for endring/prosessen i organisasjonen Vi kan for lite om hva som er «fasit» - hvilken organisasjon av et fakultet fungerer best? Ressurskrevende mht tidsbruk- mange prosesser samtidig (campus, nivå 4, studieprogram, instituttendring) EvalNat – vår 24 – kommer litt for sent (dekanatet burde vært mer koblet på EvalNat-prosessen) Motstand mot endring - fare for uro – usikkerhet Ulik status på instituttene</p>
Eksternt	<p>Muligheter</p> <p>Muligheter for å finne løsninger til en organisering som gir mer effektiv drift, og mest mulig penger til undervisning og forskning God endelig bestilling - riktig tidslinje Levere bedre på samfunnsoppdraget Vi kan bli tydeligere mot omverden Innspill fra studieprogramarbeid inn i prosessen Kan oppnå smartere utnyttelse av ressurser og ledelse Muligheter for å bygge på hverandres kompetanser Finner synergier Bedre utnyttelse av forskningsinfrastruktur</p>	<p>Trusler</p> <p>Uro i organisasjonen. Bekymring - hva betyr dette for oss og for meg? Skader samarbeidskonstellasjoner pga interne uenigheter Bruker mange ressurser uten å oppnå noen særlig gevinst Omdømme Lavere produksjon Ansatte slutter - misfornøyde ansatte Økonomiske trusler Feil bruk av ressurser og bruk av F&U tid</p>



NTNU

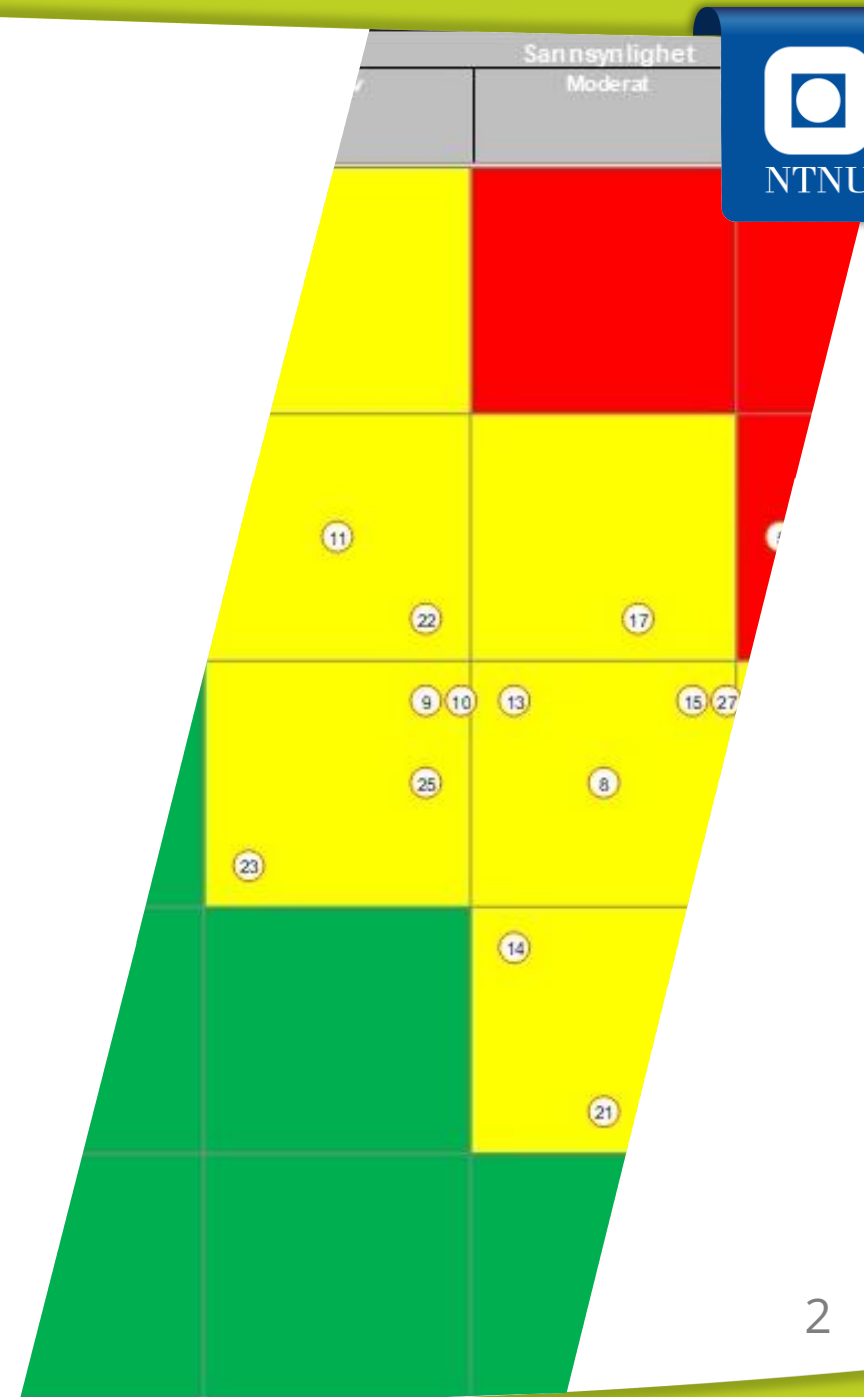
Kunnskap for en bedre verden

*Risikovurdering høst
2023 – Fakultet for
naturvitenskap*





Risikovurdering H23





Update RiskChart		Sannsynlighet				
Sannsynlighet		Ubetydelig	Lav	Moderat	Høy	Svært høy
Konsekvens	Svært høy					
	Høy				4	6
	Moderat		8 9	13 10 11	2	3
	Lav			7 16	15	5
	Ubetydelig			12		

Risiko	Beskrivelse av risikoelement
6	NTNUs manglende evne til å prioritere
3	Fellesadministrasjonen: Sentrale verktøy, støttesystemer og tjenester utvikles ikke i takt med kjernevirksomhetens behov
4	Digital kompetanse, AI etc. - tilstrekkelig kompetanse i organisasjonen
1	Manglende omstillingsevne, -kapasitet, - forståelse og -vilje innen både utdanning og forskning, samt administrasjon
5	Campus og byggeprosjekter påvirker kjernevirksomheten - krever stor deltakelse med ekstra arbeidsbelastning for enkeltpersoner
2	Rekruttere og beholde ansatte med riktig kompetanse, herunder ledere
15	Psykososiale utfordringer for studenter og ansattes psykososiale arbeidsmiljø
10	Større konkurranse om forskningsmidler, inkludert EU. Utfordrende med tilstrekkelig finansiering av infrastruktur, samt krevende balanse mellom grunnforskning og anvendt forskning
11	NTNU greier ikke å være tilstrekkelig tilstede på strategiske areaner for å kunne påvirke politiske myndigheter i ønsket retning. Risiko for politisk detaljstyring og at viktige fagområder ikke prioriteres
13	Manglende utnyttelse av potensialet og mulighetene i NVs interne tverrfaglighet ift. å møte fremtidige utfordringer
18	NV er for lite synlig utenfor NTNU i offentlighet og samfunnsdebatt
14	Studentrekruttering - få tak i de beste kandidatene i en situasjon med sterk konkurranse
16	Svekket internasjonalisering, blant annet som følge av innføring av skolepenger for internasjonale studenter, geopolitiske forhold og eksportkontroll
7	Flere parallelle endringsprosesser; risiko for at vi ikke greier å gjennomføre prosessene, at vi ikke ser mulighetene, at resultatene ikke gir ønskede gevinster, at prosessene skaper usikkerhet og går ut over ansattes motivasjon
8	Ny finansieringsmodell
9	Eksportkontroll
17	HMS-uhell, herunder nye utfordringer knyttet til grønn omstilling
12	Vi greier ikke å utnytte mulighetene som ligger i NTNUs TSO'er inn i NVs virksomhet

Fargekode	Risikofaktor (sannsynlighet x konsekvens)
Rødt	14,5-25
Oransje	12-14,5
Gult	8-12
Lysegult	4,5-8
Grønt	0-4,5

SWOT Modell dekan	Nytte	Skade
Internt	<p>Styrker</p> <p>Jevnstorhet, færre institutt, mindre ledergruppe</p> <p>Bedre balanse mellom utdanning- og forskningsaktivitet på alle institutt</p> <p>Mindre faglig overlapp på tvers av institutt</p> <p>Færre institutt gjør undervisningsoverlapp på tvers av institutt lettere å koordinere</p> <p>Robust administrasjon – legger bedre til rette for standardisering</p> <p>Robuste fagmiljø</p> <p>God mulighet for undervisningssamarbeid</p> <p>Bedre kvalitet og samarbeid om studieprogram</p> <p>Redusert intern konkurranse</p> <p>Bedre utnyttelse av forskningsinfrastruktur – mindre duplisering av utstyr ved innkjøp -</p> <p>Mulighet til innsparing, større handlingsrom - Stordriftsfordeler</p> <p>Undervisningsoverlapp internt på instituttet gjør den enklere å fjerne ekstra</p> <p>FU og UU blir lettere å håndtere pga mer lik aktivitet/fokus</p> <p>Mer robust administrasjon + lettere å standardisere</p> <p>Ikke splitter fagmiljøet i Ålesund</p> <p>Koordinering og investering i infrastruktur vil bli enklere.</p> <p>Relativt like store institutt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unngår delte stillinger - Instituttledere representerer mer like store institutt <p>Fortsatt på tvers innenfor forskning</p> <p>Fortsatt på tvers innenfor undervisning på programnivå, men ikke emne.</p> <p>Emne får et rendyrket eierskap på institutt</p> <p>Faglig samlende undervisning/studieprogram</p> <p>Modellen svarer ut kriteriene</p> <p>Styrke at den er basert på grunnundervisning</p> <p>Muliggjør emnerasjonalisering, og muliggjør en grundigere gjennomgang og utvikling av emneporteføljen og programrevisjon/optimalisering.</p> <p>Organisering som synliggjør teknologi og vitenskapelig område</p>	<p>Svakheter</p> <p>Uro i organisasjonen</p> <p>Et institutt har geografisk spredning på 3 steder (IBA/IBF/IBT) – ressurskrevende og da må man ha 4. nivå ledelse + finne ordning for studenttillitsvalgt på alle geografiske steder.</p> <p>Et institutt med tre campuser blir utfordrende å lede/administrere</p> <p>Stedlig ledelse – ikke godt nok beskrevet i forhold til myndighet til å representere i strategiske eller operasjonelle møtefora ved Campus Ålesund</p> <p>Nestlederrollens oppgaver i nye store institutt vil bli store, og utfordrende å håndtere i et geografisk spredt institutt</p> <p>Stedlig ledelse Ålesund og Øya</p> <p>Et veldig stort institutt, nivå 4 blir kanskje nødvendig</p> <p>Et institutt blir fordelt på 3 campus</p> <p>Vi vil få didaktisk gruppering både på fysikk og kjemi, men ikke på biologi</p> <p>Fortsatt faglig overlapp innen biologiområdet</p> <p>I denne modellen er det forskjell i undervisning på instituttene, hvilket med den nye finansieringsmodellen vil kunne føre til forskjell i bevilgning.</p> <p>Forskjell på balansen mellom undervisning og forskning (et institutt)</p> <p>Svakhet at den ikke er basert på forskning</p> <p>Faglig Identitet</p> <p>Flytting av folk på Gløshaugen</p> <p>Noen miljø mister synlighet</p> <p>Krevende å bygge felles kultur i nye strukturer</p>

Eksternt	Muligheter	Trusler
	<p>Nye forskningssamarbeid og styrket samarbeid med eksterne for flere</p> <p>Enklere med nettverksbygging</p> <p>Nye institutt blir tydelige i et nasjonalt bilde</p> <p>Mulighet for fornyelse av programporteføljen</p> <p>Stort og tydelig kjemimiljø som gir større strategisk slagkraft og eierskap til verdikjedetenking</p> <p>Bedre ift studentrekruttering som kan ha betydning mot ekstern industri</p> <p>Et institutt blir fordelt på 3 campus – kan være en styrke ift marine område og undervisning/forskning</p> <p>De som mangler fagmiljø, kan kanskje få det</p> <p>Benytte prosessen til å styrke posisjonen vår på NTNU.</p> <p>Endringsprosesser ifm endring i «kjemi»-instituttene vil kunne by på muligheter for nye strategiske retninger for de nye instituttene.</p> <p>Røske opp i historisk-betinget organisering og modernisere av organisasjonen.</p> <p>Muligheter for samlokalisering.</p> <p>Finne gode samarbeidsarenaer der det er interesser på tvers av instituttene.</p> <p>Effektiv utnyttelse av ressurser.</p> <p>Dynamisk i det at fagmiljø settes sammen</p> <p>Bør styrke muligheten til eksterne aktiviteter (prosjektaktivitet)</p> <p>Endring i takt med lederperiode, og ny leder må være involverte i slutten av arbeidet.</p> <p>Tydelig instituttstruktur vil stå seg godt i konkurransen om fremtidens kandidater</p> <p>Faglig identitet og profil og nasjonal egenart – det må jobbes for å skape det. Større mulighet i et større institutt som samler alle områdene.</p> <p>IKP kan beholde sin profil som industriaktør.</p> <p>IMA blir slått sammen med IKJ og det kan bli en trussel som profil som industriaktør. Men det kan samtidig være en mulighet for å stå sterkere sammen i prosjektsøknader (dreieing av virkemiddel mot det anvendte, åpne opp muligheter)</p> <p>Kompetanseutvikling i ny stilling i ny org struktur</p> <p>Kan gi bedre gjennomstrømming av kandidater</p>	<p>Trusler</p> <p>Foringet merkevare instituttnavn</p> <p>Endringsperiode går utover kjerneoppgaver</p> <p>Nivå 4 blir kanskje nødvendig</p> <p>Et institutt blir fordelt på 3 campus – kan bli kostnadskrevende</p> <p>Da noen institutt blir berørt av endring/utvikling og nødvendigvis må snu alle steiner, vil det kunne medføre at de instituttene som ikke blir berørt av endring ikke får samme utvikling.</p> <p>Navnediskusjon vil kunne bli krevende knyttet til identitet og tilhørighet.</p> <p>Synlighet nasjonalt og internasjonalt med nye navn.</p> <p>Motstand i organisasjon</p> <p>Dårlig økonomi gjør at vi ikke har midler til omstilling</p> <p>Parallele prosesser ifm campus-utvikling (fysisk infrastruktur) kan gjøre modellen vanskelig.</p> <p>Faglig identitet og profil og nasjonal egenart – dersom man ikke får det til. Større trussel ved geografisk spredt institutt, må finne vilje og rom, kostnader</p> <p>IMA blir slått sammen med IKJ og det kan bli en trussel som profil som industriaktør. Men det kan samtidig være en mulighet for å stå sterkere sammen i prosjektsøknader.</p> <p>Må være påpasselig med å ivareta nettverkene i Ålesund</p> <p>Ivareta utdanningskvalitet for å ivareta kompetanseutbytte og studiemiljøer</p> <p>Studentene må være ivaretatt</p> <p>Kan miste folk/kompetanse i prosessen</p>

SWOT Prosesen fra 01.03.2024	Nytte	Skade
Internt	Styrker Planlagt dialogmøter med IBA – en tur til Tett INFORMASJON Kommuniser ut hva vi har tenkt på, og hensyntatt Kjør raskest mulig prosess	Svakheter Informasjon kun på norsk så langt
Eksternt	Muligheter Koble ledere i sammenslåtte institutt EVALNAT + EVALBIOVIT Workshops til implementering Økt eksterntfinansiering Tydeligere og bedre linjer Oppfordre ansatte at dette blir en god løsning Hvilke muligheter åpner seg?	Trusler Unngå at økonomi blir hovedargument/drivkraft Målet blir misforstått 3 til 2 blir komplisert 5 institutt – trussel mot kontorsjef, teknisk leder Instituttleder må kunne si at det går bra

Råd og steg i prosessen

- Hyppige møter med Tove, Lars og Tove
- Koble på studieprogramleder, nestledere ++
- Finne styrker i sammenslåingen
- Finne møtepunkter
- EvalNat – videreutvikling/styrke – tenk godt gjennom hvordan bruke innholdet i videre arbeid
- Planlegge godt - Dialogmøter med instituttene
- Fortsett med: Ingen skal sies opp!
- Gi info hele tiden
- Se muligheter – for å løse fremtidige utfordringer
- Workshop . til implementering - skal ikke diskutere modell – men veien videre
- Hvordan lykkes med endring i ny struktur
- Løfte blikket – hva skal omorganiseringen føre til (unngå økonomi som hoveddrivkraft)
- Fulle finansieringsgap – enten redusere kostnad eller øke midler
- God og tett kommunikasjon
- Ulikt hvordan inst blir berørt – 3 til 2 er vanskeligere enn sammenslåing av 3 institutt
- Hvem holder i det over – forslag er instituttlederne
- Inst må bli etablert før diskusjon om strategi
- Workshops når ting er på plass
- Snakke med hvem? Ledere/verneombud
- Når er neste mulighet til å høre noe nytt
- Sette opp en rekkefølge på når Dekan skal snakke med enhetene
- Definer hvem får hvem i hånden??
- Innplassering
- Nøkkelpersoner som blir utsatt – kontorsjef – tekniske ledere (SKAL IKKE MISTE JOBBEN) må tas godt vare på
- Design prosess Hvilken person lander hvor – må være klart før økonomi/budsjett
- Planlegg en prosess for faggruppe
- Planlegg egenprosess for innplassering
- Hvilke prinsipielle faktorer for oppdeling (faglig)
- Roller og mandater – pass på at det ikke blir doble
- Legge rammer for hvordan samarbeide på tvers

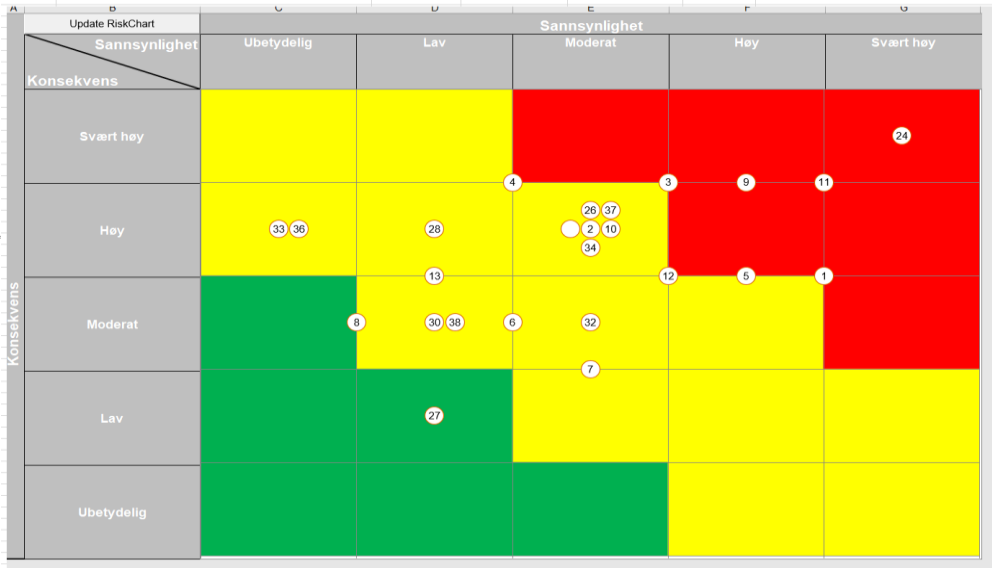
- Temaområder (i stedet for faggrupper)
- Kommunikasjon viktig – også på engelsk. For å unngå feilinformasjon +++
- Dekan er og på norsk (hihi)
- IL må være enige om at dette får vi til!! DET GÅR BRA
- Kommunikasjon: 5-er: Mest fornuftige modellen – dette går vi for osvosv
- Vi er ledere som gjør dette for første gang, vi trenger hjelp av dere ansatte. Muligheter innenfor rammen.
- Tenk gjennom grundig. Stor medvirkning.
- Hvordan ser fremtidsbilde ut?
- Hva er suksesskriteriene?
- Kommunikasjon mandag – trykk på IL fra ansatte
- Snakk med ledere, verneombud
- Invitasjon til hvordan de ulike bitene kan løses innad ved institutt
- Må løses i sammen
- Kortest mulig prosess - Usikkerhet er destruktivt – lande hvem hvor raskt
- De fleste er konstruktive på å finne løsninger

Få med at VOerne bør kobles på fra starten/være med i loopen/inviteres med på aktuelle møter - om dem skal kunne bidra godt framover i prosessen vår nå.

Risiko med tiltak

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)	Forslag til tiltak - utvidet innspill fra LM	Hvem, hva, når - innspill fra LM
Risiko arbeidsmiljø omstillingsprosess_samlet for NV Sak i LM 160424 Sendt med IL til egne institutt med 2 ukers frist Gruppearbeid i LM 300424 med videre innspill tiltak i LM 140524								
1	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen	Ledelse	3,5	4,5	1	Fordeling av makt og innflytelse etter virksomhetens behov. Tiltak felles: Overordnet og detaljert tidsplan for ledelse. Øke omstillingskapasitet etter NTNU styrevedtak 11.9.	Fordeling av makt og innflytelse etter virksomhetens behov. Tiltak felles: tid til å jobbe med omstillingsprosessen. Usikkerhetsmoment med tanke på neste lederperiode. Overordnet og detaljert tidsplan for ledelse. Øke omstillingskapasitet etter NTNU styrevedtak 11.9. viktig at det er klargjort hvem som er i utvalgsretsen (dette vil bli gjort i bemanningsplan og styret). Spille hverandre gode som ledergruppe.	Dekan, dekanatet, instituttledere er alle ansvarlige. Prioritere å jobbe med omstillingsprosessen. Sette av tid annenhvers tirsdag for dekan og instituttledere samt administrativ støtte. Bruke ILM hver tirsdag til å ta en statusrunde rundt bordet. Tid: Kontinuerlig.
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ledelse	4,5	3,5	1	Økt informasjonsflyt og medbestemmelse. Tiltak: Klargjøre hvilken informasjon IL skal og kan dele i organisasjonen. Øke kommunikasjonsressurs/sikre at det er tilstrekkelig på alle nivå. legge inn lenke til Innsida i møteinnkalling allmøte, opprette Teams?, Selv om det ikke er noe nytt gi informasjon	Økt informasjonsflyt og medbestemmelse. Tiltak: Klargjøre hvilken informasjon IL skal og kan dele i organisasjonen. Øke kommunikasjonsressurs/sikre at det er tilstrekkelig på alle nivå. legge inn lenke til Innsida i møteinnkalling allmøte, opprette Teams?, Selv om det ikke er noe nytt gi informasjon. Klare spilleregler for IL om hva, hvilken og når informasjon kan deles. Koordineringsveve av informasjon, sjekke inn er vi der vi skal og har vi den kommunikasjonen vi trenger? Tydelighet om hvilke presentasjoner fra LM som kan deles og hvilke som ennå ikke kan deles.	Her kan dekan informere ledergruppen om hvilken informasjon som kan deles ut i resten av organisasjonen og når. Dette kan gjøres ukentlig i plenum på ILM.
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	4,5	4	1	vareta et trygt arbeidsmiljø. Tiltak: Legge til rette for flere møtearene for dialog leder og ansatte. Medvokning og medbestemmelse og transparen, workshops og kulturbygging, bli kjent aktiviteter	vareta et trygt arbeidsmiljø. Tiltak: Legge til rette for flere møtearene for dialog leder og ansatte. Medvokning og medbestemmelse og transparen, workshops og kulturbygging, bli kjent aktiviteter. Omhandler det å "bygge opp" nye institutter. Må lages en tidsplan for arbeidet med å bygge opp nye institutter/faggrupper. Hvordan skal faggruppene skal se ut? forutsetning at folk blir kjent med hverandre. Dette ansvaret skal legges hos de nye instituttene, berørte enheter må lage en tidsplan for dette.	Tydligere når det er medvokning og medbestemmelse i den videre prosessen (kommunikasjonsansvarlig/prosesskoordinator). Frist: snarlig. Prosesskoordinator ansvarlig for å sette opp en tidsplan for når i prosessen det skal legges til rette å bli kjent med hverandre på tvers av institutt og faggrupper - IL/kontorsjefteknisk leder ansvarlig for gjennomføring
11	Uklart mål bilde for endring	Arbeidsmiljø	4,5	4,5	1	informasjon og medvirkning. Tiltak: Kunnskapsgrunnlag og tallgrunnlag må tydeliggjøre frem. Og skaffes. Tydeliggjør målene. Nå: Bøvegelige mål.	Tiltak: Kunnskapsgrunnlag og tallgrunnlag må tydeliggjøre frem i allmøte og saksgrunnlag til fakultet og NTNU-styret. Tydeliggjør målene i muntlig og skriftlig kommunikasjon. Noe i skriftlig format og noe i allmøte.	Bakgrunn og målsætning for endring må kommuniseres tydelig på skriftlig format. For eksempel endring i budsjett, antall ansatte etc. Dekan ansvar for at dette kommuniseres, evt. controller etc for å fremskaffe tall og sette mål i rammer.
24	Tillit til ledelse (IL, Dekan, Dekanat) fra organisasjonen	Ledelse	5	5	1	Tiltak: Øke kunnskapsnivå. Oransjasjonen trenger nå å kjenne at de stiler på at informasjon kommer til meg når jeg trenger det.	Tiltak: Øke kunnskapsnivå eks. tallene som ligger bak beslutningen. Oransjasjonen trenger nå å kjenne at de stiler på at informasjon kommer til meg når jeg trenger det. Hvem er organisasjonen? Større berørte grupper (faglig).	Dekan og instituttledere. Dele så mye og ofte som det er hensiktsmessig. Være mottakelig for spørsmål som svares ut raskt, riktig, relevant. Fast møtepunkt i allmøte eller lignende. Hvis det er vanskelig å drive massekommunikasjon så er det viktig at nærmeste leder har nok info, for eksempel at alle instituttleder sitter med god nok kommunikasjon til at de kan kommunisere i sin ledergruppe som er nærmeste ledere/laveste ledemå.
2	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Ledelse	4	3	2	Kartlegging av risikomomenter, jevnlig vurdering av risikomomenter. lage handlingsplan, straksstiltak, og lang sikt (se over). Sett av god nok tid, krever god dialog med ansatte	Sikre fremdrift med tydelige mål. Tiltak: Tydeliggjøre mål. Ha nok kapasitet til oppfølging	Denne risikomåtsen er et godt utgangspunkt. Oppdatere etter relevant tid, se tentativ plan for ROS-analyser. Sarge for at utfordringer og informasjon i organisasjonen blir effektivt kommunisert via organisasjonsstuktur for eksempel ledermøter/instituttmøter.
4	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Gjennomføringsveve	4,5	2,5	2	Sikre fremdrift med tydelige mål.	Tiltak: Tydeliggjøre mål. Ha nok kapasitet til oppfølging	
5	Kapasitetsutfordringer	Gjennomføringsveve	3,5	4	2	Fordeling av makt og/eller innhente ekstem kompetanse, prioriteringer		
6	Redusert faglig robusthet	Gjennomføringsveve	3	2,5	2	vareta vanlig drift Tiltak: Hjelp til prioritering - overgangsfase - sikre kvalitet i alle ledd		Dekan har det overordnede ansvaret. Linjeleder vurderer behov for ekstem bistand på sin enhet. Dette vurderes kontinuerlig.
7	Manglende organisasjonslæring	Gjennomføringsveve	2,5	3	2	Øke organisasjonens evne til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for hensiktsmessige endringer		Dekan har ansvaret for de overordnede prioriteringene, mens linjeledere og ansatte er ansvarlige for prioriteringer innenfor de overordnede prioriteringene. Tid: kontinuerlig Dette er ikke veldig relevant for NV, anbefales å kutte ut dette punktet.
8	Miste helseperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Gjennomføringsveve	3	1,5	2	vareta mål og retning		Dekan har det overordnede ansvaret. Bar være kontinuerlige stopppunkter i prosessen for å sikre at vi er der vi skal, prosesskoordinator kan bistå med dette på tidsline. Tid: snarlig
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Arbeidsmiljø	4	3	2	Tettere oppfølging av sårbare grupper		Dekan har det overordnede ansvaret. Linjeleder vurderer behov for tettere oppfølging av sårbare grupper på sin enhet. Dette vurderes kontinuerlig. HR/HMS-seksjonen ved fakultetet kan bistå evt. EHT
12	Psykologisk utrygghet	Medarbeiderskap	3,5	3,5	2	vareta åpenhet og tillit, trygge ansatte på at de fortsatt vil ha jobb etter endring		Linjeleder er her ansvarlig for å trygge sine ansatte. Dekan kan videreføre dialogmøter. Fortsett med muligheten for å stille dekan spm. som blir besvart på allmøter. Tid: kontinuerlig
13	Økt konkurranse på ressurser (eks. forskningsmidler)	Arbeidsmiljø	3,5	2	2	Øke samarbeid og felles mål på tvers		Her er alle ansatte ansvarlige, linjeleder kan legge til rette. Tid: kontinuerlig
26	Bedre prioriteringer av arbeidsoppgaver	Arbeidsmiljø	4	3	2	Mindre tid brukt på oppgaver som f.eks tilhører sentralt, mer tid på kjerneoppgaver		
28	Bedre tverrfaglig utnyttelse av ressurser	Arbeidsmiljø	4	2	2	Mer samarbeid på tvers, eks. flere brukere på samme lab		
30	Mer systematisk og strategisk ledelse	Ledelse	3	2	2	Delegering av operative arb opp		
32	Økt medvirkning og påvirkning på eget arbeid	Medarbeiderskap	3	3	2	Åpenhet for påvirkning av eget arbeid		
33	Mer involverte ansatte	Medarbeiderskap	4	1	2	Åpenhet og tillit til medvokning		
34	Mer rigget for fremtidig vekst	Gjennomføringsveve	4	3	2	Mer robuste medarbeidere		
36	Økt jobbengasjement	Medarbeiderskap	4	1	2	Øke medvirkning og medbestemmelse, autonomi, redusere kilder til negativ stress		
37	Mer helhetlig og samkjørt arbeidsorganisering	Arbeidsmiljø	4	3	2	Like roller og lik praksis i rutiner		
	For lav kjensskap til spilleregler- retningslinjer for omstilling	Ledelse	4	3	2	Retningslinjer for omstilling, gjennomgå mer detaljert, utnytte den juridiske kompetansen sentralt på NTNU		HR-seksjonen ved fakultetet har fortløpende sparing med jurister sentralt, dette kan med fordel kommuniseres tydeliggjøre ut i f.eks ILM. Tid: fortløpende
38	Økt organisasjonslæring	Gjennomføringsveve	3	2	2			
27	Større synlighet av verdiskapende elementer	Arbeidsmiljø	2	2	3	Fremme verdiskapende elementer		

Risikomatrise



Kriterier

Skala	Vurderingskriterie	Kriterie	Vekting
1	Ledelse	Ledelse	10
2	Gjennomføringsevne	Gjennomføringsevne	10
3	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10
4	Medarbeiderskap	Medarbeiderskap	10
5			

Skala

Skala	Skala	Skala
1	Ubetydelig	1-25%
2	Lav	26-50%
3	Moderat	51-75%
4	Høy	76-90%
5	Svært høy	91-100%

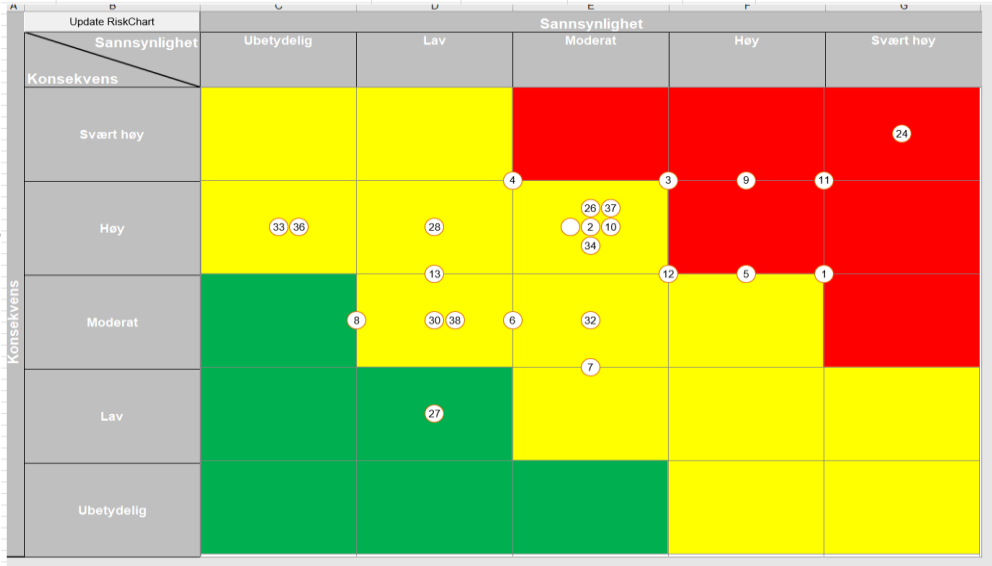
Skala	Kriterie	Kriterie
1	Ubetydelig	Ikke betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssone. Sikkert og uansett tilgjengelig informasjon.
2	Lav	Ikke betydelige konsekvenser for et utvalg av arbeidsområder. For eksempel: begrenset arbeidsområde.
3	Moderat	Betydelige konsekvenser for et utvalg av arbeidsområder eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper.
4	Høy	Betydelige konsekvenser for et utvalg av arbeidsområder eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper.
5	Svært høy	Betydelige konsekvenser for et utvalg av arbeidsområder eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper.

Skala	Kriterie	Kriterie
1	Ubetydelig	Ikke betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssone. Sikkert og uansett tilgjengelig informasjon.
2	Lav	Ikke betydelige konsekvenser for et utvalg av arbeidsområder. For eksempel: begrenset arbeidsområde.
3	Moderat	Betydelige konsekvenser for et utvalg av arbeidsområder eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper.
4	Høy	Betydelige konsekvenser for et utvalg av arbeidsområder eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper.
5	Svært høy	Betydelige konsekvenser for et utvalg av arbeidsområder eller mindre grupper. For eksempel: begrenset arbeidsområde eller mindre grupper.

Risiko med tiltak

Risiko arbeidsmiljø omstillingsprosess_samlet for NV								
Sak i LM 160424								
Sendt med IL til egne institutt med 2 ukers frist								
Gruppearbeid i LM 300424 med videre innspill tiltak i LM 140524								
Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)	Forslag til tiltak - utvidet innspill fra LM	Hvem, hva, når - innspill fra LM
1	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen	Ledelse	3,5	4,5	1	Fordeling av makt og innflytelse etter virksomhetens behov. Tiltak felles: Overordnet og detaljert tidsplan for ledelse. Øke omstillingskapasitet etter NTNU styrevedtak 11.9.	Fordeling av makt og innflytelse etter virksomhetens behov. Tiltak felles: tid til å jobbe med omstillingsprosessen. Usikkerhetsmoment med tanke på neste lederperiode. Overordnet og detaljert tidsplan for ledelse. Øke omstillingskapasitet etter NTNU styrevedtak 11.9. viktig at det er klargjort hvem som er i utvalgsretsen (dette vil bli gjort i bemanningsplan og styret). Spille hverandre gode som ledergruppe.	Dekan, dekanatet, instituttledere er alle ansvarlige. Prioritere å jobbe med omstillingsprosessen. Sette av tid annenhvers tirsdag for dekan og instituttledere samt administrativ støtte. Bruke ILM hver tirsdag til å ta en statusrunde rundt bordet. Tid: Kontinuerlig.
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ledelse	4,5	3,5	1	Økt informasjonsflyt og medbestemmelse. Tiltak: Klargjøre hvilken informasjon IL skal og kan dele i organisasjonen. Øke kommunikasjonsressurs/sikre at det er tilstrekkelig på alle nivå. legge inn lenke til Innsida i møteinnkalling allmøte, opprette Teams?, Selv om det ikke er noe nytt gi informasjon	Økt informasjonsflyt og medbestemmelse. Tiltak: Klargjøre hvilken informasjon IL skal og kan dele i organisasjonen. Øke kommunikasjonsressurs/sikre at det er tilstrekkelig på alle nivå. legge inn lenke til Innsida i møteinnkalling allmøte, opprette Teams?, Selv om det ikke er noe nytt gi informasjon. Klare spilleregler for IL om hva, hvilken og når informasjon kan deles. Koordineringsveve av informasjon, sjekke inn er vi der vi skal og har vi den kommunikasjonen vi trenger? Tydelighet om hvilke presentasjoner fra LM som kan deles og hvilke som ennå ikke kan deles.	Her kan dekan informere ledergruppen om hvilken informasjon som kan deles ut i resten av organisasjonen og når. Dette kan gjøres ukentlig i plenum på ILM.
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	4,5	4	1	vareta et trygt arbeidsmiljø. Tiltak: Legge til rette for flere møtearene for dialog leder og ansatte. Medvokning og medbestemmelse og transpans, workshops og kulturbygging, bli kjent aktiviteter	vareta et trygt arbeidsmiljø. Tiltak: Legge til rette for flere møtearene for dialog leder og ansatte. Medvokning og medbestemmelse og transpans, workshops og kulturbygging, bli kjent aktiviteter. Omhandler det å "bygge opp" nye institutter. Må lages en tidsplan for arbeidet med å bygge opp nye institutter/faggrupper. Hvordan skal faggruppene skal se ut? forutsetning at folk blir kjent med hverandre. Dette ansvaret skal legges hos de nye instituttene, berørte enheter må lage en tidsplan for dette.	Tydliggjøre når det er medvokning og medbestemmelse i den videre prosessen (kommunikasjonsansvarlig/prosesskoordinator). Frist: snarlig. Prosesskoordinator ansvarlig for å sette opp en tidsplan for når i prosessen det skal legges til rette å bli kjent med hverandre på tvers av institutt og faggrupper - IL/kontorsjefteknisk leder ansvarlig for gjennomføring
11	Uklart mål bilde for endring	Arbeidsmiljø	4,5	4,5	1	informasjon og medvirkning. Tiltak: Kunnskapsgrunnlag og tallgrunnlag må tydeliggjøre frem. Og skaffes. Tydeliggjør målene. Nå: Bøvegelige mål.	Tiltak: Kunnskapsgrunnlag og tallgrunnlag må tydeliggjøre frem i allmøte og saksgrunnlag til fakultet og NTNU-styret. Tydeliggjør målene i muntlig og skriftlig kommunikasjon. Noe i skriftlig format og noe i allmøte.	Bakgrunn og målsætning for endring må kommuniseres tydelig på skriftlig format. For eksempel endring i budsjett, antall ansatte etc. Dekan ansvar for at dette kommuniseres, evt. controller etc for å fremskaffe tall og sette mål i rammer.
24	Tillit til ledelse (IL, Dekan, Dekanat) fra organisasjonen	Ledelse	5	5	1	Tiltak: Øke kunnskapsnivå. Oransjasjonen trenger nå å kjenne at de stiler på at informasjon kommer til meg når jeg trenger det.	Tiltak: Øke kunnskapsnivå eks. tallene som ligger bak beslutningen. Oransjasjonen trenger nå å kjenne at de stiler på at informasjon kommer til meg når jeg trenger det. Hvem er organisasjonen? Stærre berørte grupper (faglig).	Dekan og instituttledere. Dele så mye og ofte som det er hensiktsmessig. Være mottakelig for spørsmål som svares ut raskt, riktig, relevant. Fast møtepunkt i allmøte eller lignende. Hvis det er vanskelig å drive massekommunikasjon så er det viktig at nærmeste leder har nok info, for eksempel at alle instituttleder sitter med god nok kommunikasjon til at de kan kommunisere i sin ledergruppe som er nærmeste ledere/laveste ledemå.
2	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Ledelse	4	3	2	Kartlegging av risikomomenter, jevnlig vurdering av risikomomenter. lage handlingsplan, straksstiltak, og lang sikt (se over). Sett av god nok tid, krever god dialog med ansatte	Sikre fremdrift med tydelige mål. Tiltak: Tydeliggjøre mål. Ha nok kapasitet til oppfølging	Denne risikomåtsen er et godt utgangspunkt. Oppdatere etter relevant tid, se tentativ plan for ROS-analyser. Sarge for at utfordringer og informasjon i organisasjonen blir effektivt kommunisert via organisasjonsstuktur for eksempel ledermøter/instituttmøter.
4	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Gjennomføringsveve	4,5	2,5	2	Sikre fremdrift med tydelige mål.	Tiltak: Tydeliggjøre mål. Ha nok kapasitet til oppfølging	
5	Kapasitetsutfordringer	Gjennomføringsveve	3,5	4	2	Fordeling av makt og/eller innhente ekstem kompetanse, prioriteringer		
6	Redusert faglig robusthet	Gjennomføringsveve	3	2,5	2	vareta vanlig drift Tiltak: Hjelp til prioritering - overgangsfase - sikre kvalitet i alle ledd		Dekan har det overordnede ansvaret. Linjeleder vurderer behov for ekstem bistand på sin enhet. Dette vurderes kontinuerlig.
7	Manglende organisasjonslæring	Gjennomføringsveve	2,5	3	2	Øke organisasjonens evne til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for hensiktsmessige endringer		Dekan har ansvaret for de overordnede prioriteringene, mens linjeledere og ansatte er ansvarlige for prioriteringer innenfor de overordnede prioriteringene. Tid: kontinuerlig Dette er ikke veldig relevant for NV, anbefales å kutte ut dette punktet.
8	Miste helseperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Gjennomføringsveve	3	1,5	2	vareta mål og retning		Dekan har det overordnede ansvaret. Bar være kontinuerlige stopppunkter i prosessen for å sikre at vi er der vi skal, prosesskoordinator kan bistå med dette på tidsline. Tid: snarlig
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Arbeidsmiljø	4	3	2	Tettere oppfølging av sårbare grupper		Dekan har det overordnede ansvaret. Linjeleder vurderer behov for tettere oppfølging av sårbare grupper på sin enhet. Dette vurderes kontinuerlig. HR/HMS-seksjonen ved fakultetet kan bistå evt. EHT
12	Psykologisk utrygghet	Medarbeiderskap	3,5	3,5	2	vareta åpenhet og tillit, trygge ansatte på at de fortsatt vil ha jobb etter endring		Linjeleder er her ansvarlig for å trygge sine ansatte. Dekan kan viderofere dialogmøter. Fortsett med muligheten for å stille dekan spm. som blir besvart på allmøter. Tid: kontinuerlig
13	Økt konkurranse på ressurser (eks. forskningsmidler)	Arbeidsmiljø	3,5	2	2	Øke samarbeid og felles mål på tvers		Her er alle ansatte ansvarlige, linjeleder kan legge til rette. Tid: kontinuerlig
26	Bedre prioriteringer av arbeidsoppgaver	Arbeidsmiljø	4	3	2	Mindre tid brukt på oppgaver som f.eks tilhører sentralt, mer tid på kjerneoppgaver		
28	Bedre tverrfaglig utnyttelse av ressurser	Arbeidsmiljø	4	2	2	Mer samarbeid på tvers, eks. flere brukere på samme lab		
30	Mer systematisk og strategisk ledelse	Ledelse	3	2	2	Delegering av operative arb opp		
32	Økt medvirkning og påvirkning på eget arbeid	Medarbeiderskap	3	3	2	Åpenhet for påvirkning av eget arbeid		
33	Mer involverte ansatte	Medarbeiderskap	4	1	2	Åpenhet og tillit til medvokning		
34	Mer rigget for fremtidig vekst	Gjennomføringsveve	4	3	2	Mer robuste medarbeidere		
36	Økt jobbengasjement	Medarbeiderskap	4	1	2	Øke medvirkning og medbestemmelse, autonomi, redusere kilder til negativ stress		
37	Mer helsefaglig og samkjørt arbeidsorganisering	Arbeidsmiljø	4	3	2	Like roller og lik praksis i rutiner		
	For lav kjennskap til spilleregler- retningslinjer for omstilling	Ledelse	4	3	2	Retningslinjer for omstilling, gjennomgå mer detaljert, utnytte den juridiske kompetansen sentralt på NTNU		HR-seksjonen ved fakultetet har fortløpende sparing med jurister sentralt, dette kan med fordel kommuniseres tydeliggjøre ut i f.eks ILM. Tid: fortløpende
38	Økt organisasjonslæring	Gjennomføringsveve	3	2	2			
27	Større synlighet av verdiskapende elementer	Arbeidsmiljø	2	2	3	Fremme verdiskapende elementer		

Risikomatrise



Kriterier

Skala	Vurderingskriterie	Kriterie	Vekting
1	Ledelse	Ledelse	10
2	Gjennomføringsevne	Gjennomføringsevne	10
3	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10
4	Medarbeiderskap	Medarbeiderskap	10
5			

Skala

Skala	Skala	Skala
1	Ubetydelig	1-25%
2	Lav	26-50%
3	Moderat	51-75%
4	Høy	76-90%
5	Svært høy	91-100%

Skala	Kriterier
1	Ubetydelig: Ingen betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er ubetydelig.
2	Lav: Mindre betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er lav.
3	Moderat: Betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er moderat.
4	Høy: Betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er høy.
5	Svært høy: Betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er svært høy.

Skala	Kriterier
1	Ubetydelig: Ingen betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er ubetydelig.
2	Lav: Mindre betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er lav.
3	Moderat: Betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er moderat.
4	Høy: Betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er høy.
5	Svært høy: Betydelige konsekvenser for gruppe eller arbeidssammenheng. Sannsynlig konsekvens er svært høy.

Risikovurdering
arbeidsmiljø
omstillingsprosess

Institutt for
materialteknologi

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Vektning	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
1	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen	Ledelse	10	4	4	4	4	1	Fordeling av makt og innflytelse etter virksomhetens behov
2	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Ledelse	10	4	3	4	3	2	Kartlegging av risikomomenter
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ledelse	10	5	3	5	3	1	Økt informasjonstyt og medbestemmelse
4	Miste momentum i prosessen	Gjennomføringsevne	10	4	4	4	4	1	Sikre fremdrift med tydelige mål
5	Kapasitetsutfordringer	Gjennomføringsevne	10	4	4	4	4	1	Fordeling av makt og/eller inntehente eksternt kompetanse
6	Redusert faglig robusthet	Gjennomføringsevne	10	3	3	3	3	2	ivareta vanlig drift
7	Manglende organisasjonslæring	Gjennomføringsevne	10	2	3	2	3	2	Øke organisasjonens evne til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for hensiktsmessige endringer
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Gjennomføringsevne	10	2	2	2	2	3	ivareta mål og retning
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10	5	4	5	4	5	Ivareta et trygt arbeidsmiljø
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Arbeidsmiljø	10	4	3	4	3	2	Tettere oppfølging av sårbare grupper
11	Uklart målbidde for endring	Arbeidsmiljø	10	5	5	5	5	1	Informasjon og medvirkning
12	Psykologisk utrygghet	Medarbeiderskap	10	4	3	4	3	2	Ivareta åpenhet og tillit
13	Økt konkurranse på ressurser (eks. forskningsmidler)	Arbeidsmiljø	10	3	3	3	3	2	Øke samarbeid og felles mål på tvers
14	Studiepoengproduksjon					4	3	2	Rekrutteringstiltak som film og kampanjer som presenterer de ulike studiene. Studiemiljøfremmende tiltak identifiseres og gjennomføres. Ansette tilselsassistent på linje med rekrutteringsassistenter.
15	Omdømme eksternt	Ledelse	10	4	3		3	2	PR-kampanjer og presentasjonsmaterieill utarbeides for bruk mot eksisterende og nye samarbeidspartnere. Inkludere utplukkede og viktige eksterne samarbeidspartnere inn i strategiprosessen
16	Navnevalg	Ledelse	10	4	3		3	2	Nye navn på både studieprogram og institutt må omfavne bredde og spiss. Inkludere utplukkede og viktige eksterne samarbeidspartnere inn i navnevalprosessene.
17	Folk slutter	Arbeidsmiljø	10	4	4	4	4	1	Identifisere nøkkelpersoner for nytt institutt tidlig, og ha en tydelig forvaltningspolitikk overfor disse. Ha fokus på arbeidsmiljøfremmende tiltak - sørg for gode prosesser og sammensmeltningstiltak.
18	Beslutning på tvers av enheter (vakuum)	Ledelse	10	4	4	4	4	1	Tidlig sette sammen nytt institutts ledelse, og sørg for god involvering av alle ansatte. Ny ledelse må virke fra høst 24 i prosesser som får betydning for ny styringsperiode
19	Frafall av folk i kritiske funksjoner	Ledelse	10	5	4	5	4	1	Identifisere nøkkelpersoner for nytt institutt, og ha en tydelig forvaltningspolitikk overfor disse. Ha fokus på arbeidsmiljøfremmende tiltak - sørg for gode prosesser og sammensmeltningstiltak.
20	Merbelastning/fokusforstyrrelse	Arbeidsmiljø	10	5	5	5	5	1	Personer i roller og funksjoner må tidlig på plass slik at ikke alle beslutninger og prosesser inkluderer alle ansatte i alle sammenhenger. Medvirkning og -bestemmelse gjennom lederinje ikke allmeter.
21	Tydelig faglig profil	Ledelse	10	4	4	4	4	1	Bruke strategiprosessen til å skape forståelse internt og eksternt for den nye faglige profilen. Tydeliggjøre grenseflatene og sørg for å peke på forskjellene. Inkludere utplukkede og viktige eksterne samarbeidspartnere inn i strategiprosessen med tanke på hjelp til dette arbeidet.
22			#/T			#/T	#/T	#/T	
23			#/T			#/T	#/T	#/T	
24			#/T			#/T	#/T	#/T	
25			#/T			#/T	#/T	#/T	
Mulighet #	Beskrivelse av mulighetselement	Vurderingskriterie	Vektning	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
26	Bedre prioritering av arbeidsoppgaver	Arbeidsmiljø	10	4	3	4	3	2	Mindre tid brukt på oppgaver som f.eks tilhører sentralt, mer tid på kjernesoppgaver
27	Større synlighet av verdiskapende elementer	Arbeidsmiljø	10	2	2	2	2	3	Fremme verdiskapende elementer
28	Bedre tverrfaglig utnyttelse av ressurser	Arbeidsmiljø	10	4	2	4	2	2	Mer samarbeid på tvers, eks. flere brukere på samme lab
29	Bedre organisatorisk samarbeid/involvering på tvers av institutt/faggrupper	Arbeidsmiljø	10	4	4	4	4	1	Økt samarbeid på tvers av fag og roller.
30	Mer systematisk og strategisk ledelse	Ledelse	10	3	2	3	2	2	Delegering av operative arb. oppg.
31	Tydligere mål og retning for organisasjonen	Ledelse	10	4	4	4	4	1	Tilsledeaværende ledelse og psykologisk trygghet blant ansatte
32	Økt medvirkning og påvirkning på eget arbeid	Medarbeiderskap	10	3	3	3	3	2	Åpenhet for påvirkning av eget arbeid
33	Mer involverte ansatte	Medarbeiderskap	10	4	1	4	1	2	Åpenhet og tillit til involvering
34	Mer rigget for fremtidig vekst	Gjennomføringsevne	10	4	4	4	4	1	Mer robuste medarbeidere
35	Mer mangfold på tvers av organisasjonen	Arbeidsmiljø	10	4	4	4	4	1	Økt samarbeid på tvers av fag og roller. Økt bevissthet rundt mangfold.
36	Økt jobbensjement	Medarbeiderskap	10	4	1	4	1	2	Øke medvirkning og medbestemmelse, autonomi, redusere kilder til negativt stress
37	Mer helhetlig og samkjørt arbeidsorganisering	Arbeidsmiljø	10	4	3	4	3	2	Like roller og lik praksis i rutiner
38	Økt organisasjonslæring	Gjennomføringsevne	10	3	2	3	2	2	
39			#/T			#/T	#/T	#/T	
40			#/T			#/T	#/T	#/T	
41			#/T			#/T	#/T	#/T	
42			#/T			#/T	#/T	#/T	
43			#/T			#/T	#/T	#/T	
44			#/T			#/T	#/T	#/T	
45			#/T			#/T	#/T	#/T	
46			#/T			#/T	#/T	#/T	
47			#/T			#/T	#/T	#/T	
48			#/T			#/T	#/T	#/T	
49			#/T			#/T	#/T	#/T	
50			#/T			#/T	#/T	#/T	
51			#/T			#/T	#/T	#/T	
52			#/T			#/T	#/T	#/T	
53			#/T			#/T	#/T	#/T	
54			#/T			#/T	#/T	#/T	
55			#/T			#/T	#/T	#/T	
56			#/T			#/T	#/T	#/T	
57			#/T			#/T	#/T	#/T	
58			#/T			#/T	#/T	#/T	
59			#/T			#/T	#/T	#/T	
60			#/T			#/T	#/T	#/T	
61			#/T			#/T	#/T	#/T	
62			#/T			#/T	#/T	#/T	
63			#/T			#/T	#/T	#/T	
64			#/T			#/T	#/T	#/T	
65			#/T			#/T	#/T	#/T	
66			#/T			#/T	#/T	#/T	
67			#/T			#/T	#/T	#/T	
68			#/T			#/T	#/T	#/T	
69			#/T			#/T	#/T	#/T	
70			#/T			#/T	#/T	#/T	
71			#/T			#/T	#/T	#/T	
72			#/T			#/T	#/T	#/T	
73			#/T			#/T	#/T	#/T	
74			#/T			#/T	#/T	#/T	
75			#/T			#/T	#/T	#/T	
76			#/T			#/T	#/T	#/T	
77			#/T			#/T	#/T	#/T	
78			#/T			#/T	#/T	#/T	
79			#/T			#/T	#/T	#/T	
80			#/T			#/T	#/T	#/T	
81			#/T			#/T	#/T	#/T	
82			#/T			#/T	#/T	#/T	
83			#/T			#/T	#/T	#/T	
84			#/T			#/T	#/T	#/T	
85			#/T			#/T	#/T	#/T	
86			#/T			#/T	#/T	#/T	
87			#/T			#/T	#/T	#/T	
88			#/T			#/T	#/T	#/T	
89			#/T			#/T	#/T	#/T	
90			#/T			#/T	#/T	#/T	
91			#/T			#/T	#/T	#/T	
92			#/T			#/T	#/T	#/T	
93			#/T			#/T	#/T	#/T	
94			#/T			#/T	#/T	#/T	
95			#/T			#/T	#/T	#/T	
96			#/T			#/T	#/T	#/T	
97			#/T			#/T	#/T	#/T	
98			#/T			#/T	#/T	#/T	
99			#/T			#/T	#/T	#/T	
100			#/T			#/T	#/T	#/T	

Risikovurdering
arbeidsmiljø
omstillingsprosess

Institutt for kjemi

Notat

Til: Dekan ved NV

Kopi til:

Fra: IKJ

Signatur:

Merknad til risikovurdering IKJ

Bestilling fra dekan om risikovurdering av instituttstrukturprosess frem til 1/8-2025, på instituttnivå, ble mottatt torsdag ettermiddag 23. mai, med svarfrist onsdag formiddag 29. mai. Verneombud på NV fikk på fredag epost fra lokale hovedverneombud. I denne kom det en tydeliggjøring av LOSAMs bestilling, hvor det fremgår at risikovurderingen skulle omhandle ikke bare instituttstrukturprosessen, men også konsekvensene av den foreslåtte instituttstruktur.

LHVO skrev at «Tillitsvalgte og verneombud ba om, i tråd med arbeidsmiljøloven og NTNUs retningslinjer for omstilling, at alle institutt skal risikovurdere foreslått modell. Institutter kan ikke velge bort risikovurdering og den skal utføres av ledelsen sammen med alle ansatte og verneombud.»

Risikovurderingen vår er utarbeidet av verneombud, HMS-koordinator og ledelsen. Vår foreløpige risikovurdering mangler handlingsplan, som var noe av det LOSAM etterspurte. Denne risikovurderingen ble lagt frem for utvidet ledergruppe på IKJ mandag 27. mai. Flere i ledergruppen mente at det var uriktig å sende inn en uferdig risikovurdering. De mente at det var for dårlig tid for god involvering av alle ansatte og at innholdet i bestillingen fra dekanen ikke samsvarte med LOSAMs krav.

På tross av dette rådet, velger vi å sende det vi foreløpig har utarbeidet, for å sikre at våre synspunkter blir synliggjort for fakultetsstyret.

Vi anbefaler at dekan utarbeider en ny bestilling ihht LOSAMs krav og gir instituttene god tid til å gjennomføre en risikovurdering av foreslått modell, som er ihht arbeidsmiljøloven og NTNUs retningslinjer for omstilling. Dette innebærer bl.a. at alle ansatte skal gis mulighet til å bidra i risikovurderingen.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@nv.ntnu.no www.ntnu.no/kjemi	Høgskoleringen 5 Realfagbygget, D2-103	+47 73550870	

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Vekting	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva,når)
1	Manglende risikovurdering på instituttnivå av konsekvenser etter sammenslåing (Dekan har gitt beskjed om at dette kun skal gjøres på fakultetsnivå – instituttene skal kun vurdere risikoer fram til sammenslåingen i august 2025)	Arbeidsmiljø	10	5	5	5	5	1	Gjøre risikovurdering på instituttnivå for konsekvenser av sammenslåing og benytte denne i vurderingene av beste løsning for fremtidig instituttstruktur. Det må være samsvar mellom bestilling fra dekan og LOSAM.
2	Manglende medvirkning fra ansatte i risikovurderingsprosessen fram til sammenslåing (pga svært kort tidsfrist)	Arbeidsmiljø	10	5	5	5	5	1	Gi nok tid til reell medvirkning for alle (faste) ansatte. Det må være samsvar mellom bestilling fra dekan og LOSAM.
3	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Arbeidsmiljø	10	4	4	4	4	1	Pause instituttstrukturprosess med 1 år. Ansettelse av nye instituttledere utsettes til 1. august 2026.
4	Redusert tillit til nivå 2 ledelsen	Arbeidsmiljø	10	3	4	3	4	2	Bedre begrunnelse for forslaget og sannsynliggjøre at dette vil ha ønsket effekt. Dekanetet bør lytte til innspill som har kommet fram etter forslaget til ny struktur ble lagt fram siden dette er et helt nytt forslag som ikke har vært på høring. Prosessen ble opplevd god i starten, men det oppleves som om det ikke blir brukt nok tid til risikovurdering og reell medvirkning fra ansatte.

		Sannsynlighet					
		Sannsynlighet	Ubetydelig	Lav	Moderat	Høy	Svært høy
Konsekvens	Konsekvens						
	Svært høy						1 2
	Høy					3	
	Moderat					4	
	Lav						
Ubetydelig							

Risikovurdering
arbeidsmiljø
omstillingsprosess

Institutt for
Biologiske fag
Ålesund

I risikovurderingen er det satt inn Risiko konsekvens og Risiko sannsynlighet, samt Risiko konsekvens ganget med Risiko sannsynlighet. Fargekoding er med terskelverdier 4 (0-4 = grønn) og 14 (5-13 orange; 14-25 rød).

Det er satt inn forslag til tiltak, og IBA vurderer tiltakene slik at det fortsatt vil være flere risikoelementer i rødt sone etter tiltak, antatt at sammenslåing av IBA med andre institutter vedtas.

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Konsekvens x sannsynlighet	Forslag til tiltak (hvem, hva,når)	Kommentar
1	Redusert tillit til fakultetsledelse	5	5	25	Dokumentere transparent begrunnelse for beslutninger godt; tydelig og omfattende informasjon for alle ansatte. Åpen dialog og tydelige invitasjoner til medvirkning gjennomgående.	Har vi ressurser til dette?
2	Endringsstrøtthet - mange omstillinger på IBA over tid før, under og nå etter fusjon	4	5	20	Utsette instituttstrukturendring, og se om NVs emneporteføljeprosess viser tilstrekkelig innsparing. Bevare IBA som eget institutt.	Spesielt infusjonerte institusjoner's ansatte.
3	Uklart og bevegelig mål bilde	4	5	20	Utsette instituttstrukturendring med en lederperiode for å skaffe tilstrekkelig tid til å sammenstille bedre og mer transparente kunnskapsgrunnlag. Mål bilde må ha tilstrekkelig støtte i organisasjonen, og være tydelig og stabilt i denne prosessen.	
4	Økt belastning på ansatte - prosessen tar tid, fokus og ressurser	3	5	15	Tilføre ressurser til IBA.	Er dette realistisk?
5	Økt belastning på instituttledelse og administrasjon; utilstrekkelig lederkapasitet i prosessen	4	5	20	Gjennomføre en prosess om gangen. Emneportefølje først, og deretter evaluere og så vurdere instituttstruktur.	Kan ikke se at foreslåtte tiltak sparer fakultetet for penger på sikt. Foreslåtte synergier er ikke reelle med tanke på flere geografiske lokasjoner.
6	Bekymringer og tap av motivasjon	2	5	10	Beholde administrative funksjoner som i dag; oppheve ansettelsesstopp for å redusere arbeidsbelastning.	
7	Utilstrekkelig datagrunnlag	5	5	25	Kunnskapsgrunnlaget og tallgrunnlag bør dokumenteres bedre. Vedtak bør utsettes.	Dekan fremstår utydelig når det kommer til reelle innsparinger. Fremsetter tall, uten å vise hvilke data dette er basert på, mens instituttet har regnet på dette selv. Tar ikke med potensielle ekstra utgifter som er knyttet til omstilling og den uro dette skaper i organisasjonen- Som potensielt vil føre til demotiverte ansatte.
8	Sykemeldinger; uløste oppgaver grunnet ansettelsesstopp; i verste tilfelle tap av ansatte	4	4	16	Det lyttes ikke til innspill fra organisasjonen. Større medvirkning må implementeres.	
9	Mangelfull lederhåndtering av risiko	4	4	16	Mer ressurser til å kvalitetssikre risikobilde.	
10	Uklare linjer for informasjon, kommunikasjon og beslutninger	3	4	12	Opprette klare linjer for informasjon, kommunikasjon og beslutninger. Opprette større muligheter for dialog og medvirkning.	
11	Tap av omdømme	4	4	16	Skaffe data- og kunnskapsgrunnlag for beslutninger som organisasjon kan forstå og stille seg bak. Sikre god informasjon og medvirkning.	
12	Negativ påvirkning av arbeidsmiljø og psykologisk utrygghet	5	4	20	Tillit må gjenopprettes.	

Skala sannsynlighet	Forslag til definisjon	
1	Usannsynlig	<10%
2	Lite sannsynlig	10-34%
3	Moderat	35-64%
4	Høy sannsynlighet	65-90%
5	Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for negativ konsekvens	Konsekvens	
1	Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2	Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3	Moderat	Moderate negative/uønskede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte
4	Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere
5	Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og

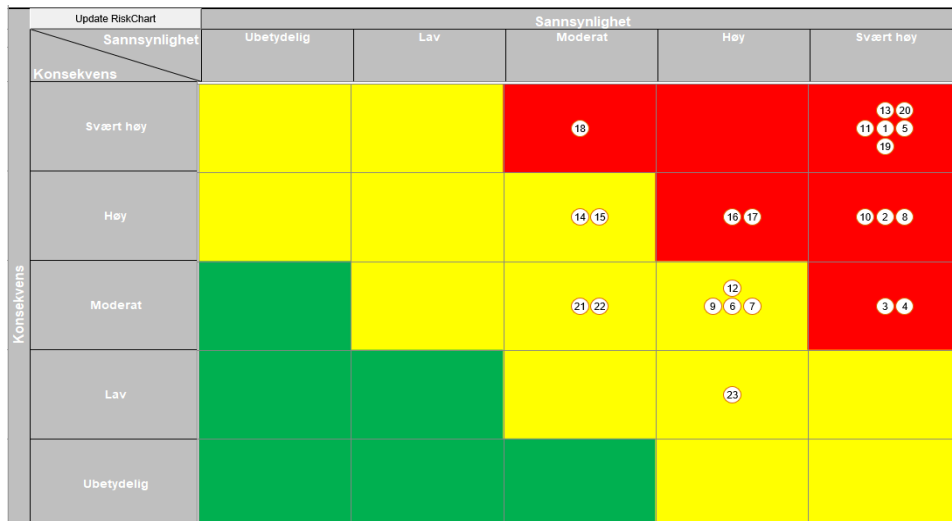
Risikovurdering
arbeidsmiljø
omstillingsprosess

Institutt for
Bioteknologi og
matvitenskap

Registrering av risiko

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Vekting	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
	Verneombud ved IBT kan ikke stille oss bak denne risikovurderingen. Dette er fordi det har vært alt for kort frist for å gjennomføre det. Forarbeidet har vært ikke eksisterende, det er uklart hva som risikovurderes og alle ansatte ved IBT har ikke fått mulighet til å komme med innspill. Dette er i strid med arbeidsmiljøloven § 3.1 og NTNUs retningslinjer for omstillingsprosesser. Vi mener likevel at arbeidet gjort så langt er et godt utgangspunkt for en videre risikovurderingsprosess. Den foreløpige risikokartleggingen identifiserer flere røde elementer, og det er ikke akseptabelt å fortsette uten tiltak for å redusere risiko. For at VO ved IBT skal stille seg bak dette dokumentet må alle ansatte få mulighet til å komme med innspill og det må eksistere en tiltak- og handlingsplan med tidsfrist og hvem som har ansvar.								
1	mangelfull risikovurdering av prosess og resultat på enhetsnivå - Fare for at risikomomenter ikke blir identifisert i en forhastet prosess. Manglende tiltak og handlingsplan	Arbeidsmiljø	10	5	5	5	5	1	gjennomføre risikovurdering i tråd med arbeidsmiljøloven § 3.1 og NTNUs retningslinjer
2	fraværende lokal forankring til foreslått ny instituttstruktur. Svekket motivasjon og energilekasje	Arbeidsmiljø	10	4	5	4	5	1	tydeliggjøre av mål og hensikt med omorganiseringen
3	Mangelfull lederhåndtering av risiko - Forhastet risikovurdering av arbeidsmiljø som følge av prosess og ny struktur	Ledelse	10	3	5	3	5	1	gjennomføre risikovurdering i tråd med arbeidsmiljøloven § 3.1 og NTNUs retningslinjer
4	ingen reell medvirkning i prosessen for IBT	Medarbeiderskap	10	3	5	3	5	1	utrede faglig overlapp mellom instituttene, reell undervisningseffektivisering og kostnadsbildet
5	svak kostnadsvurdering av prosessarbeidet og resultatet	Ledelse	10	5	5	5	5	1	Få utarbeidet en reell oversikt for hele kostnadsbildet, også for fortsattelsen etter august 2025
6	Utrygghet blant ansatte - ansatte er bekymret for stillingene sine	Arbeidsmiljø	10	3	4	3	4	2	utarbeide en kommunikasjonsplan for instituttet for oppdatert informasjon og formidling av denne til alle ansatte
7	3 campus - tar bort gevinsten for flytting av matvitenskap til K5	Arbeidsmiljø	10	3	4	3	4	2	utrede sparepotensialet ved å bli værende på Akrrim, og se sammenhengene mellom alle prosessene
8	3 campus - formalisering av nivå 4 uten kostnadsberegning av dette	Ledelse	10	4	5	4	5	1	Hente inn erfaring fra nivå 4 organisering ved andre fakultet, sammen med kostnadsbildet og se hvordan utgiftsbildet blir. Vær spesielt oppmerksom på tilrettelegging av aktivitet på tvers av campus
9	3 campus - vanskeligegjøre effektivisering av undervisning	Ledelse	10	3	4	3	4	2	utrede reelle muligheter for effektivisering av undervisning
10	3 campus - økt administrative kostnader og ingen økte rammer	Ledelse	10	4	5	4	5	1	få oversikt over alle kostnader ved instituttene knyttet til administrasjon (lab, husleie, lokale forhold, ansatte osv). Og få avklaring fra fakultet om arbeidstid - nåværende knyttet til ledelse
11	3 campus - svekket identitet og arbeidsmiljø. Geografisk spredning gir utfordringer, utfordrende å bygge identitet, samt risiko for økt konkurranse for delte ressurser innad på instituttet	Arbeidsmiljø	10	5	5	5	5	1	avklare fakultetets forventninger til samkjøring av de tre enhetene
12	utarming av faglig profil ved IBT - svekker nasjonal- og internasjonal synlighet. Den nye strukturen er en samling ulike biologiske fag og bioteknologi og matvitenskap forsvinner	Ledelse	10	3	4	3	4	2	
13	utarming av faglig profil ved IBT - strategisk utvikling blir utfordrende	Ledelse	10	5	5	5	5	1	starte bil-kjent-arbeidet. Uten å vite hvem vi er kan vi ikke lage strategi. Vi kommer bakpå i forhold til NTNUs strategiarbeid. Lage en handlingsplan som tar dette med i situasjonsbildet
14	utarming av faglig profil ved IBT - begrenser muligheter innen rekruttering	Ledelse	10	4	3	4	3	2	
15	utarming av faglig profil ved IBT - begrenser muligheter for forskningssamarbeid i framtida	Ledelse	10	4	3	4	3	2	
16	3 prosesser samtidig (utdanning, instituttstruktur og K5) - svært ressurskrevende	Ledelse	10	4	4	4	4	1	Gjør en prioritering og ta en ting av gangen.
17	3 prosesser samtidig - gevinstene forsvinner (et samlet/samløst IBT er ikke lenger et mål)	Ledelse	10	4	4	4	4	1	prioritere prosessene - hva skal gjøres først?
18	De få besparelsene vist i kostnadsberegninger vil bli spist opp av en kostbart institutsammenheng - kostnaden vil i verste konsekvens ramme de ansatte gjennom oppsigelser	Ledelse	10	5	3	5	3	1	
19	prosessen svekker tilliten til fakultetsledelsen	Ledelse	10	5	5	5	5	1	invitere fakultetsledelsen til jevnlig møter på tvers av enheter
20	gjenne risikovurderingen er bestilt fra NV ledelsen med alt for kort tidsfrist	Arbeidsmiljø	10	5	5	5	5	1	
21	3 campus vil skape interne motsetninger - Lite kontakt og svake personlige relasjoner mellom ansatte fordelt på hver campus er grobunn for fordømme, interne motsetninger og konflikter, spesielt i saker hvor det må prioriteres og noen opplever å bli «tapere». Det kan være aktivitet (undervisning, fagtilbud) eller ressurser (utstyrsinnkjøp, tekniske ressurser etc.)	Arbeidsmiljø	10	3	3	3	3	2	
22	Omdømmetap for NTNU, NV og IBT - negativ oppmerksomhet i media	Ledelse	10	3	3	3	3	2	
23	Delte stillinger for endret instituttstruktur vil fremdeles være delt i på grunn av stedlig ledelse og flere lokasjoner	Arbeidsmiljø	10	2	4	2	4	2	

Risikomatrixe



Drop Downs

Skala	Vurderingskriterie	Kriterie	Vekting
1	Ledelse	Ledelse	10
2	Gjennomføringsevne	Gjennomføringsevne	10
3	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10
4	Medarbeiderskap	Medarbeiderskap	10
5			

Beskrivelse av skala

Skala sannsynlighet	Forslag til definisjon
1 Usannsynlig	<10%
2 Lite sannsynlig	10-34%
3 Moderat	35-64%
4 Høy sannsynlighet	65-90%
5 Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for negativ konsekvens	Konsekvens
1 Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2 Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3 Moderat	Moderate negative/anslede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenghet om ønsket endrign. Enkelstående sykefravær av moderat varighet
4 Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5 Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Skala for positiv konsekvens (mulighet)	Konsekvens
1 Ubetydelig mulighet	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2 Liten mulighet	Endringsprosessen kan få positive konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, eller i et begrenset omfang
3 Middels mulighet	Moderate positive konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av bedre psykologisk trygghet i rolle og forbedret motivasjon i jobben.
4 Stor mulighet	Positive arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner for eksempel i form av forbedret evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder, positive utslag på sykefravær eller konfliktsituasjoner.
5 Svært stor mulighet	Svært positive muligheter på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært positive utslag for enkeltpersoner. For eksempel svært positive utslag på kulturelle forhold for større grupper, bedre forutsetninger for organisasjonen til å ivareta sin funksjon, eller andre svært positive arbeidsmiljømessige konsekvenser av endringstiltak.

Risikovurdering
arbeidsmiljø
omstillingsprosess

Institutt for
bioingeniørfag

Registrering av risiko

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Vektning	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens vektet	Risiko sannsynlighet vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
1	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen	Ledelse	10	2	4	2	4	2	Prioritering og delegering av oppgaver der det er naturlig og nødvendig, se også pkt 5. "Kapasitetsutfordringer"
2	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Ledelse	10	4	2	4	2	2	Kartlegging av risikomomenter og gode tiltak. Oppdatere risikovurdering underveis i prosessen. Sikre kunnskap om og etterlevelse av regelverk for omstilling.
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ledelse	10	4	2	4	2	2	Plan for hvordan beslutninger som angår organisering og utforming av det nye instituttet skal tas og av hvem. Sikre medvirkning for alle ansatte og medbestemmelse for de gamle instituttene for hvordan det nye instituttet blir.
4	Miste momentum i prosessen	Gjennomføringsevne	10	3	2	3	2	2	Tydelige milepæler, unngå omkamps.
5	Kapasitetsutfordringer	Gjennomføringsevne	10	3	4	3	4	2	Gode planer for involvering og medvirkning i ulike prosesser knyttet til sammenslåing av institutt. Hvem skal være med, og når. Tydelige prioriteringer.
6	Redusert faglig robusthet	Gjennomføringsevne	10	4	4	4	4	1	Sørge for god oversikt over undervisningsbehov og tilgjengelige ressurser (les. bemanning) på kort og lang sikt som et grunnlag for instituttsammenslåing og strategiprocess.
7	Manglende organisasjonsløsning	Gjennomføringsevne	10	3	3	3	3	2	Sikre kontinuitet og kunnskap i ledelse på alle nivå om regelverket knyttet til omorganisering.
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Gjennomføringsevne	10	2	2	2	2	3	Tydlig målbalde. Planer for aktiviteter også etter sammenslåing, sikre gode informasjonssjanger og innarbeidelse av nye rutiner. Plan for evaluering. Sikre overgang til ny
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10	3	2	3	2	2	Tiltak: Legge til rette for flere møtearenaer for dialog leder og ansatte. Medvirkning og medbestemmelse og transparenans, workshops og kulturbygging, bli kjent aktiviteter
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Arbeidsmiljø	10	3	4	3	4	2	Instituttet har har delte stillinger og administrativt ansatte som vil bli berørt. Tydelige og tidlige avklaringer for prosess for slike stillinger. Egen oppfølging av leder, og tett samarbeid med de som de deles med.
11	Uklart målbalde for endring	Arbeidsmiljø	10	4	2	4	2	2	Åpen prosess. Tydelige rammer for arbeid med sammenslåing av institutter, hva er opp til det nye instituttet og hva besluttes av fakultet/dekan.
12	Psykologisk utrygghet	Medarbeiderskap	10	2	2	2	2	3	Ikke åpenhet og tillit gjennom god informasjon. Fast punkt på instituttet (hverd uke). Trygge ansatte på at de også vil ha jobb etter endring.
13	Økt konkurranse på ressurser (eks. forskningsmidler)	Arbeidsmiljø	10	5	3	5	3	1	Gode prosesser og god involvering i utarbeidelse av strategi for det nye instituttet for å sikre våre forskningsinteresser.
14	Nytt institutt på 3 campus	Gjennomføringsevne	10	4	4	4	4	1	Det må settes av ressurser til møtepunkter/møteplasser (fysisk) for å sikre en god prosess og bli kjent-aktiviteter.
Mulighet #	Beskrivelse av mulighetselement	Vurderingskriterie	Vektning	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens vektet	Risiko sannsynlighet vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
26	Bedre prioriteringer av arbeidsoppgaver	Arbeidsmiljø	10	0	0	0	0		Mindre tid brukt på oppgaver som f.eks tilhører sentralt, mer tid på kjernepopgaver
27	Større synlighet av verdiskapende elementer	Arbeidsmiljø	10	0	0	0	0		Fremme verdiskapende elementer
28	Bedre tverrfaglig utnyttelse av ressurser	Arbeidsmiljø	10	0	0	0	0		Mer samarbeid på tvers, eks. flere brukere på samme lab
29	Bedre organisatorisk samarbeid/involvering på tvers av institutt/faggrupper	Arbeidsmiljø	10	0	0	0	0		Økt samarbeid på tvers av fag og roller.
30	Mer systematisk og strategisk ledelse	Ledelse	10	0	0	0	0		Delegering av operative arb. opp
31	Tydligere mål og retning for organisasjonen	Ledelse	10	0	0	0	0		Tilstedeværende ledelse og psykologisk trygghet blant ansatte
32	Økt medvirkning og påvirkning på eget arbeid	Medarbeiderskap	10	0	0	0	0		Åpenhet for påvirkning av eget arbeid
33	Mer involverte ansatte	Medarbeiderskap	10	0	0	0	0		Åpenhet og tillit til involvering
34	Mer rigget for fremtidig vekst	Gjennomføringsevne	10	0	0	0	0		Mer robuste medarbeidere
35	Mer mangfold på tvers av organisasjonen	Arbeidsmiljø	10	0	0	0	0		Økt samarbeid på tvers av fag og roller. Økt bevissthet rundt mangfold
36	Økt jobbengasjement	Medarbeiderskap	10	0	0	0	0		Øke medvirkning og medbestemmelse, autonomi, redusere leder til negativ stress
37	Mer helhetlig og samkjørt arbeidsorganisering	Arbeidsmiljø	10	0	0	0	0		Like roller og lik praksis i rutiner
38	Økt organisasjonsløsning	Gjennomføringsevne	10	0	0	0	0		

Risikomatrixe

Update RiskChart		Sannsynlighet				
Sannsynlighet		Ubetydelig	Lav	Moderat	Høy	Svært høy
Konsekvens	Svært høy			13		
	Høy		11 2 3		6 14	
	Moderat		4 9	7	5 10	
	Lav		8 12		1	
	Ubetydelig					

Drop Downs

Skala	Vurderingskriterie	Kriterie	Vekting
1	Ledelse	Ledelse	10
2	Gjennomføringsevne	Gjennomføringsevne	10
3	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10
4	Medarbeiderskap	Medarbeiderskap	10
5			

Beskrivelse av skala

Skala sannsynlighet	Forslag til definisjon
1	Usannsynlig <10%
2	Lite sannsynlig 10-34%
3	Moderat 35-64%
4	Høy sannsynlighet 65-90%
5	Svært høy sannsynlighet >90%

Skala for negativ konsekvens	Konsekvens
1 Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2 Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3 Moderat	Moderate negative/anslede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenghet om ønsket endrign. Enkelstående sykefravær av moderat varighet
4 Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5 Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltpersoner, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Skala for positiv konsekvens (mulighet)	Konsekvens
1 Ubetydelig mulighet	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2 Liten mulighet	Endringsprosessen kan få positive konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, eller i et begrenset omfang
3 Middels mulighet	Moderate positive konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av bedre psykologisk trygghet i rolle og forbedret motivasjon i jobben.
4 Stor mulighet	Positive arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner for eksempel i form av forbedret evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder, positive utslag på sykefravær eller konfliktsituasjoner.
5 Svært stor mulighet	Svært positive muligheter på tvers av grupper, for et stort antall enkeltpersoner, eller svært positive utslag for enkeltpersoner. For eksempel svært positive utslag på kulturelle forhold for større grupper, bedre forutsetninger for organisasjonen til å ivareta sin funksjon, eller andre svært positive arbeidsmiljømessige konsekvenser av endringstiltak.

Risikovurdering
arbeidsmiljø
omstillingsprosess

Institutt for fysikk

Registrering av risiko

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Vekting	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva,når)
1	Uklare beslutninger for mellomledere - konsekvenser av beslutning større en det som muligvis opprinnelig er tenkt	Ledelse	10	3	3	3	3	2	Plan for prosess inkluderer identifiserer otydelige prosesser, og setter fokus på kommunikasjon rundt dem. (Prosess leder NV)
2	Usikkerhet i kommunikasjon grunnet usikkerhet i prosess	Gjennomføringsevne	10	3	4	3	4	2	
3	Utrygghet hos teknisk-administrativt ansatte	Arbeidsmiljø	10	3	5	3	5	1	Klar og tydelig kommunikasjon om hvem som blir berørt når i hvilken prosess.
4	Tillit til IFY ledelse svekkes	Arbeidsmiljø	10	5	2	5	2	2	
5	Tillit til NV ledelse svekkes	Arbeidsmiljø	10	3	4	3	4	2	
6	Usikkerhet/nyspråk rundt oppsigelse: falsk trygghet i kommunikasjon (se historikk MH-fakultetet)	Ledelse	10	4	4	4	4	1	Tydlighet i tidsperspektiv - når og hvor skal endelig prosess vara gjennomført.
7	Usikkerhet angående fremtidig arbeidsmengde/arbidsoppgaver (avsaknad av konkrete scenarier for hvordan skal prioriteringer ske)	Arbeidsmiljø	10	4	5	4	5	1	Tydlighet i tidsperspektiv - når og hvor skal endelig prosess vara gjennomført.
8	Lang tid av følelse av utilstrekkelighet hos ledere	Arbeidsmiljø	10	3	4	3	4	2	
9	Lang tid av følelse av utilstrekkelighet hos arbeidstakere	Arbeidsmiljø	10	4	4	4	4	1	Plan for prosess inkluderer identifiserer otydelige prosesser, og setter fokus på kommunikasjon rundt dem. (Prosess leder NV)
10	Positive aspekter av arbeidsplass/miljø kommuniseres ikke	Arbeidsmiljø	10	4	3	4	3	2	
11	Negativt omdømme av NTNU, NV og IFY som arbeidsplass	Medarbeiderskap	10	4	4	4	4	1	Fokus bevarande arbeidsmiljø - at skape tillit til at ledelsen kommer å skape det beste av situasjonen
12	Tap av følelse av jobbsikkerhet over tid	Arbeidsmiljø	10	4	4	4	4	1	Fokus bevarande arbeidsmiljø - at skape tillit til at ledelsen kommer å skape det beste av situasjonen
13	Ev. nyrekrytering blir svår grunnet svekket omdømme	Ledelse	10	4	4	4	4	1	Fokus på å adressere dette konkret ved ev. intervjuer
14	Svekkning av administrativ støtte - grunnet prosessen	Arbeidsmiljø	10	3	3	3	3	2	
15	Informasjon/motivasjon skjer til rett tid	Gjennomføringsevne	10	5	3	5	3	1	Scenarioplanlegging som inkluderer kommunikasjonsplan.
16	At prosessen ikke har god profesjonell støtte/veiledning - kobling mot BHT.	Ledelse	10	5	3	5	3	1	Gjennomgang av scenarioplanlegging sammen med BHT.
17	Underkommunikasjon om omstillingsprosesser generelt, medbestemmelse og medvirkning	Gjennomføringsevne	10	4	4	4	4	1	Tydlighet i kommunikasjon i hvilke roller, ulike parter har i prosessen.
18	Svekkning av teknisk støtte - grunnet prosessen	Arbeidsmiljø	10	3	2	3	2	2	
19	Svekkning instituttets kapasitet grunnet at vi avventer beslutninger i prosessen	Gjennomføringsevne	10	4	3	4	3	2	
20	Svekkning av instituttets kapasitet grunnet omplassering.	Gjennomføringsevne	10	4	3	4	3	2	
21	For mange prosesser samtidig - sammenblanding av nedbemanning og organisasjons-diskusjon, undervisningsomlegging gir et for komplekst problem	Ledelse	10	5	4	5	4	1	At styre og ledelse håndterer og forklarer prioriteringer i hele sakskomplekset, Gjennomfør en reell prioritering/resursallokering for prosessene, som...
22	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen	Ledelse	10	4	4	4	4	1	Prioritering av prosesser som skjer på en helehellig måte og progressivt når beslutninger tas.
23	Redusert faglig robusthet	Medarbeiderskap	10	3	3	3	3	2	
		Gjennomføringsevne							
24	Manglende organisasjonslæring - gitt den tid og ramme vi har	Gjennomføringsevne	10	5	4	5	4	1	Ikke planlegge prosesser så at de fouter organisasjonslæring
25	Mangeful opplæring av ledere.	Ledelse	10	5	4	5	4	1	Gjennomføre undervisningsvurderinger sammen med BHT for hvilken opplæring som trengs for gjennomføre moment i prosessen.

Risikomatrixe

		Sannsynlighet				
		Sannsynlighet	Ubetydelig	Lav	Moderat	Høy
Konsekvens	Svært høy		4	15 16	25 21 24	
	Høy			20 10 19	22 12 17 11 6 9 13	7
	Moderat		18	23 1 14	8 2 5	3
	Lav					
	Ubetydelig					

Drop Downs

Skala	Vurderingskriterie	Kriterie	Vekting
1	Ledelse	Ledelse	10
2	Gjennomføringsevne	Gjennomføringsevne	10
3	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10
4	Medarbeiderskap	Medarbeiderskap	10
5			

Beskrivelse av skala

Skala sannsynlighet	Prosent av utførelse
1	0-10%
2	10-24%
3	25-44%
4	45-59%
5	60-100%

Skala for negativ konsekvens	Konsekvens
1	Ubetydelig: Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sivilrettslige og turnover tilsvarende normal situasjon.
2	Lav: Endringssaksen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel mottatte og slappes.
3	Moderat: Moderat negative/ubehagelige konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel: Form av psykologisk utrygghet i tillegg og ønske om å bytte arbeidssted, korttids i mindre grupper som følge av usikkerhet om emne/ endring. Enkelstående sivilrettslige og moderat sagsfor.
4	Høy: Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel: Form av konflikter i større skala, flere endringssaksfor eller høy turnover som påvirker gruppen eller til i større arbeidsforhold og prosessforhold.
5	Svært høy: Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser, korttids på flere av grupper, for et stort antall enkeltpersoner, eller svært alvorlige helsemessige og psykologiske konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til i organisasjonen ikke er i stand til i svarte sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringssaksfor. Lengre tid ute fra arbeidsplassen som en konsekvens av endringssaksfor.

Skala for positiv konsekvens	Konsekvens
1	Ubetydelig mulighet: Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sivilrettslige og turnover tilsvarende normal situasjon.
2	Liten mulighet: Endringssaksen får få positive konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, eller i et begrenset omfang.
3	Middels mulighet: Moderat positive konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel: Form av høyere psykologisk trygghet i tillegg og forbedret motivasjon i jobben.
4	Stor mulighet: Positive arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel: Form av korttids emne til i svarte arbeidsforhold og prosessforhold, positive utslag på sivilrettslige eller konfliktsituasjoner.
5	Svært stor mulighet: Svært positive muligheter på flere av grupper, for et stort antall enkeltpersoner, eller svært positive utslag på kulturelle forhold for større grupper, bedre forutsetninger for organisasjonen til i svarte sin funksjon, eller andre svært positive arbeidsmiljømessige konsekvenser av endringssaksfor.

Risikovurdering instituttstrukturprosess IFY

Metode

Risikovurderingen er så langt gjennomført gjennom to møter, 30 minutters planlegging/fellesdiskusjon fredag 25/6, og en økt på ca 2 h mandag 27/5, samt digital korrespondanse korreksjon til dokument fra de som ikke kunde delta in møtet på mandagen.

Den er gjennomført i et begrenset omfang med deltagelse av ledere med personalansvar og tre verneombud, med assistanse fra lokal HR.

Med utgangspunkt fra excelark for risikovurdering fra vernelinja så genererte gruppen egne mulige risikofaktorer og vurderte sannsynlighet og konsekvens separat.

Vi har er usikre på hvor referensenivået for tiltak ligger - t.ex. kan vi forutsette at vi som ledere agerer som vanlig, eller at ikke planlagte/visualiserte prosesser skall tas med inn i vurderingen. Våre vurderinger har varet relativt forutsetningsløse på den siden.

Kommentar om resultat

Vi ser at vi som gruppering har problem å skille prosessene som pågår, noe som delvis bero på at de er beroende av hverandre. Vi ser og at vi har mange punkt som er ulike aspekter av lignende risiko. Med mer tid og kunnskap om risikovurderinger av organisatoriske prosesser kunde et mer systematisert bilde blitt presentert. Gitt det tidsrom som er gitt så oversender vi resultatet med dette brev for å gi en mer fylldig bakgrunn til den som ønsker aalysere vår risikovurdering.

Vidare arbied

Ledelse og vernegruppe ved IFY ser at risikovurdering indikerer at instituttet må arbeide mer med risikovurderingen og sikkerstille at risikonivåer etter tiltak er tilfredsstillende. Vi anser og at kompleksiteten i nåværende situasjon tilsier at vi gjennomfør en risikovurdering av hele situasjonen, som og hensyntar studieprogramrevisjonen og andre forhold lokalt ved instituttet. Instituttets nåværende plan er å gjennomføre den etter utfallet av Styremøtet ved NV og en første konkretisering av effekten av studieprogramrevisjon, 3:e uken i Juni. Vi kan om så ønskes återkomme med en mer fylldig risikovurdering til styret.

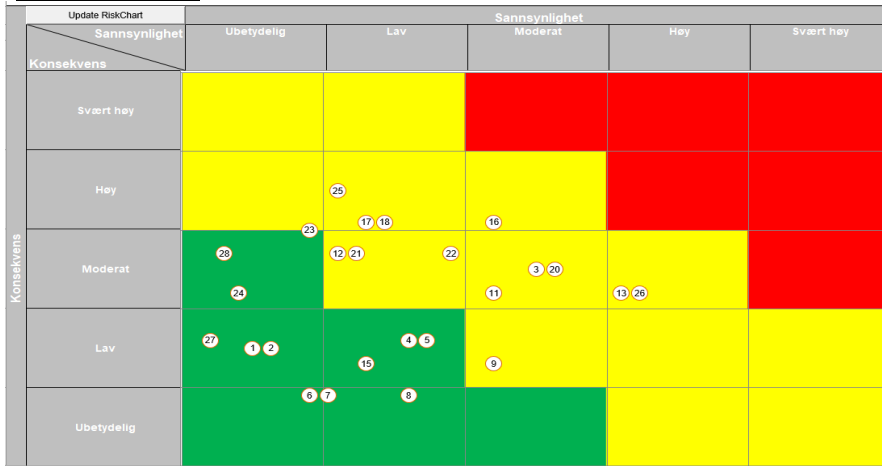
Risikovurdering
arbeidsmiljø
omstillingsprosess

Institutt for kjemisk
prosessteknologi

Registrering av risiko

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Vekting	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
1	Ullstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen	Ledelse	10	2	1	2	1	3	Fordeling av makt og innflytelse etter virksomhetens behov
2	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Ledelse	10	2	1	2	1	3	Kartlegging av risikomomentet
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ledelse	10	3	3	3	3	2	Økt informasjonsflyt og medbestemmelse
4	Miste momentum i prosessen	Gjennomføringsevne	7	3	3	2,1	2,1	2	Sikre fremdrift med tydelige mål
5	Kapasitetsutfordringer	Gjennomføringsevne	7	3	3	2,1	2,1	2	Fordeling av makt og/eller innhente ekstern kompetanse
6	Redusert faglig robusthet	Gjennomføringsevne	7	2	2	1,4	1,4	3	Ikke vareløst drift
7	Manglende organisasjonslæring	Gjennomføringsevne	7	2	2	1,4	1,4	3	Øke organisasjonens evne til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for hensiktsmessige endringer
8	Miste helhetsspektiv etter at prosjektet avsluttes	Gjennomføringsevne	7	2	3	1,4	2,1	3	Ikke vareløst drift
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	9	2	3	1,8	2,7	2	Ikke vareløst drift
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Arbeidsmiljø	9	3	3	0	0	2	Tettere oppfølging av sårbare grupper
11	Uklart målsetning for endring	Arbeidsmiljø	9	3	3	2,7	2,7	2	Informasjon og medvirkning
12	Psykologisk utrygghet	Medarbeiderskap	8	4	2	3,2	1,6	2	Ikke vareløst drift
13	Økt konkurranse på ressurser (eks. forskningsmidler)	Arbeidsmiljø	9	3	4	2,7	3,6	2	Øke samarbeid og felles mål på tvers
Mulighet #	Beskrivelse av mulighetsmoment	Vurderingskriterie	Vekting	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
26	Bedre prioritering av arbeidsoppgaver	Arbeidsmiljø	9	2	2	1,8	1,8	3	Mindre tid brukt på oppgaver som f.eks tilhører sentralt, mer tid på kjerneområder
27	Stærre synlighet av verdiskapende elementer	Arbeidsmiljø	9	4	3	3,6	2,7	2	Fremme verdiskapende elementer
28	Bedre utnyttelse av ressurser	Arbeidsmiljø	9	4	2	3,6	1,8	2	Mer samarbeid på tvers, eks. flere brukere på samme lab
29	Bedre organisatorisk samarbeid/involvering på tvers av institutt/faggrupper	Arbeidsmiljø	9	4	2	3,6	1,8	2	Økt samarbeid på tvers av fag og roller
30	Mer systematisk og strategisk ledelse	Ledelse	10	3	3	0	0	2	Delegering av operative oppgaver
31	Tydeligere mål og retning for organisasjonen	Ledelse	10	3	3	3	3	2	Tilstedeværende ledelse og psykologisk trygghet blant ansatte
32	Økt medvirkning og påvirkning på eget arbeid	Medarbeiderskap	8	4	2	3,2	1,6	2	Åpenhet for påvirkning av eget arbeid
33	Mer involverte ansatte	Medarbeiderskap	8	4	3	3,2	2,4	2	Åpenhet og tillit til involvering
34	Mer rosett for fremtidig vekst	Gjennomføringsevne	7	5	2	3,5	1,4	2	Mer robuste medarbeidere
35	Mer mangfold på tvers av organisasjonen	Arbeidsmiljø	9	3	1	2,7	0,9	3	Økt samarbeid på tvers av fag og roller. Økt bevissthet rundt mangfold.
36	Økt jobbegasjement	Medarbeiderskap	8	5	2	4	1,6	2	Øke medvirkning og medbestemmelse, autonomi, redusere kilder til negativ stress
37	Mer helhetlig og samkjørt arbeidsorganisering	Arbeidsmiljø	9	3	4	2,7	3,6	2	Like roller og lik praksis i rutiner
38	Økt organisasjonslæring	Gjennomføringsevne	7	3	1	2,1	0,7	3	Like roller og lik praksis i rutiner
39	Mer involverte midlertidige ansatte	Medarbeiderskap	8	4	1	3,2	0,8	3	Like roller og lik praksis i rutiner

Risikomatrise



Drop Downs

Skala	Vurderingskriterie	Kriterie	Vekting
1	Ledelse	Ledelse	10
2	Gjennomføringsevne	Gjennomføringsevne	7
3	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	9
4	Medarbeiderskap	Medarbeiderskap	8
5			

Beskrivelse av skala

Skala	Beskrivelse
1	Ikke utført
2	Ikke utført
3	Ikke utført
4	Ikke utført
5	Ikke utført

Skala for enkelt kriterier	Kriterier
1	Ikke utført
2	Ikke utført
3	Ikke utført
4	Ikke utført
5	Ikke utført

Skala for prosjekt kriterier	Kriterier
1	Ikke utført
2	Ikke utført
3	Ikke utført
4	Ikke utført
5	Ikke utført

Risikovurdering
arbeidsmiljø
omstillingsprosess

Institutt for biologi

Registrering av risiko

Risiko #	Beskrivelse av risikoelement	Vurderingskriterie	Vekting	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
1	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen	Ledelse	10	2	1	2	1	3	Fordeling av makt og innflytelse etter virksomhetens behov
2	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Ledelse	10	2	3	2	3	2	Kartlegging av risikomomenter
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ledelse	10	3	3	3	3	2	Økt informasjonsflyt og medbestemmelse
4	Miste momentum i prosessen	Gjennomføringsevne	10	2	3	2	3	2	Sikre fremdrift med tydelige mål
5	Kapasitetsfordringer	Gjennomføringsevne	10	3	1	3	1	3	Fordeling av makt og/eller innhente ekstern kompetanse
6	Redusert faglig robusthet	Gjennomføringsevne	10	2	2	2	2	3	Ivareta vanlig drift
7	Manglende organisasjonslæring	Gjennomføringsevne	10	2	2	2	2	3	Øke organisasjonens evne til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for hensiktsmessige endringer
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Gjennomføringsevne	10	2	2	2	2	3	Ivareta mål og retning
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10	3	1	3	1	3	Ivareta et trygt arbeidsmiljø
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Arbeidsmiljø	10	3	1	3	1	3	Tettere oppfølging av sårbare grupper
11	Uklart mål bilde for endring	Arbeidsmiljø	10	3	1	3	1	3	Informasjon og medvirkning
12	Psykologisk trygghet	Medarbeiderskap	10	3	1	3	1	3	Ivareta åpenhet og tillit
13	Økt konkurranse på ressurser (eks. forskningsmidler)	Arbeidsmiljø	10	3	1	3	1	3	Øke samarbeid og felles mål på tvers
Mulighet #	Beskrivelse av mulighetselement	Vurderingskriterie	Vekting	Risiko konsekvens	Risiko sannsynlighet	Risiko konsekvens - vektet	Risiko sannsynlighet - vektet	Prioritering	Forslag til tiltak (hvem, hva, når)
26	Bedre prioritering av arbeidsoppgaver	Arbeidsmiljø	10	1	1	1	1	3	Mindre tid brukt på oppgaver som f.eks tilhører sentralt, mer tid på kjerneoppgaver
27	Større synlighet av verdiskapende elementer	Arbeidsmiljø	10	1	1	1	1	3	Fremme verdiskapende elementer
28	Bedre tverrfaglig utnyttelse av ressurser	Arbeidsmiljø	10	1	1	1	1	3	Mer samarbeid på tvers, eks. flere brukere på samme lab
29	Bedre organisatorisk samarbeid/involvering på tvers av institutt/faggrupper	Arbeidsmiljø	10	1	1	1	1	3	Økt samarbeid på tvers av fag og roller
30	Mer systematisk og strategisk ledelse	Ledelse	10	1	1	1	1	3	Delegering av operative arb. oppg.
31	Tydligere mål og retning for organisasjonen	Ledelse	10	1	1	1	1	3	Tilstedeværende ledelse og psykologisk trygghet blant ansatte
32	Økt medvirkning og påvirkning på eget arbeid	Medarbeiderskap	10	1	1	1	1	3	Åpenhet for påvirkning av eget arbeid
33	Mer involverte ansatte	Medarbeiderskap	10	1	1	1	1	3	Åpenhet og tillit til involvering
34	Mer roquet for fremtidig vekst	Gjennomføringsevne	10	1	1	1	1	3	Mer robuste medarbeidere
35	Mer mangfold på tvers av organisasjonen	Arbeidsmiljø	10	1	1	1	1	3	Økt samarbeid på tvers av fag og roller. Økt bevissthet rundt mangfold
36	Økt jobbegasjement	Medarbeiderskap	10	1	1	1	1	3	Øke medvirkning og medbestemmelse, autonomi, redusere kilder til negativ stress
37	Mer helhetlig og samkjørt arbeidsorganisering	Arbeidsmiljø	10	1	1	1	1	3	Like roller og lik praksis i rutiner
38	Økt organisasjonslæring	Gjennomføringsevne	10	1	1	1	1	3	
39	Mer involverte midlertidige ansatte	Medarbeiderskap	10	1	1	1	1	3	

Risikomatrixe

		Sannsynlighet				
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Høy	Svært høy
Konsekvens	Svært høy					
	Høy					
	Moderat	11 13 10 5 9 12		3		
	Lav	1	8 6 7	2 4		
	Ubetydelig	39 33 30 32 38 37 29 27 28 36 35 31 34 40				

Drop Downs

Skala	Vurderingskriterie	Kriterie	Vekting
1	Ledelse	Ledelse	10
2	Gjennomføringsevne	Gjennomføringsevne	10
3	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø	10
4	Medarbeiderskap	Medarbeiderskap	10
5			

Beskrivelse av skala

Skala sannsynlighet	Forslag til definisjon
1	Usannsynlig <10%
2	Lite sannsynlig 10-34%
3	Moderat 35-64%
4	Høy sannsynlighet 65-90%
5	Svært høy sannsynlighet >90%

Skala for negativ konsekvens	Konsekvens
1 Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2 Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3 Moderat	Moderate negativtanslede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uengjelt om ønsket endring. Enkelstående sykefravær av moderat varighet
4 Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5 Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltpersoner, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Skala for positiv konsekvens (mulighet)	Konsekvens
1 Ubetydelig mulighet	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2 Liten mulighet	Endringsprosessen kan få positive konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, eller i et begrenset omfang
3 Middels mulighet	Moderate positive konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av bedre psykologisk trygghet i rolle og forbedret motivasjon i jobben.
4 Stor mulighet	Positive arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner for eksempel i form av forbedret evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder, positive utslag på sykefravær eller konfliktsituasjoner.
5 Svært stor mulighet	Svært positive muligheter på tvers av grupper, for et stort antall enkeltpersoner, eller svært positive utslag for enkeltpersoner. For eksempel svært positive utslag på kulturelle forhold for større grupper, bedre forutsetninger for organisasjonen til å ivareta sin funksjon, eller andre svært positive arbeidsmiljømessige konsekvenser av endringstiltak.

Forslag til alternativt vedtak til styremøte 06.06.2024

Vedtak om ny instituttstruktur stemmes ned/utsettes inntil videre.

Det mangler en reell konsekvens- og risikovurdering både med tanke på arbeidsmiljø, produktivitet og kvalitet i forskning, undervisning og veiledning. Det mangler også et konkret og gjennomarbeidet kostnadsoverslag av ny instituttstruktur inkludert kostnadene knyttet til selve omstillingen, ikke bare et anslag av reduserte lederstillinger. Dette må legges frem før styret kan gjøre et velfundert vedtak. Det vises også til den parallelle prosessen med studieprogramporteføljen som må ferdigstilles først da denne vil ha både strukturelle og økonomiske ringvirkninger som vi må se resultatet av. Først når dette er på plass kan man se om en eventuell ny struktur kan gi de faglige og økonomiske gevinster dekan ser for seg, men da kan de ha en annen form enn det som foreligger pr dags dato.

Bagrunnen for dette vedtaket kan oppsummeres som følger:

Uryddig prosess hvor mandat har endret seg etter det ble gitt.

Ikke alle forslag fra arbeidsgruppen kom ut på høring.

Høringssvar ble ikke nok vektlagt.

Forsalg til vedtak fra dekan er ikke forankret i det som faktisk kom ut på høring.

Det foreligger ingen reell konsekvens, eller risikoanalyse med handlingsplan som reduseres risikoen.

Det foreligger ingen reell kostnadsoversikt av hverken kostnader knyttet til omstrukturering (kort og lang sikt) eller reelle besparelser.

Det foreligger ikke hva X er og blir i foreslåtte struktur.

Studieprogramportefølje foregår som parallell prosess som vi ikke vet resultat og konsekvens av, men som vil påvirkes av instituttstruktur.

Disse punktene er forsøkt belyst i dokumentet under.

Bakgrunn og premisser til arbeidet med instituttorganisering er beskrevet på Innsida:

Bakgrunn

Arbeidet med evalueringen startet med bakgrunn i ulike utfordringer med den organiseringen NV-fakultetet har hatt siden fusjonen i 2016. Den gang var det 10 institutt fra gamle NTNU, tidligere HiST og tidligere HiÅ som ble til de 8 instituttene fakultetet har i dag.

De 8 instituttene ved NV har svært ulik størrelse og har til dels overlappende fagområder. Dette er hovedårsaken til at dekan ved NV ønsker at vi gjennom en god prosess skal komme fram til en organisering der fakultetet har et godt faglig samarbeid og en tydelig faglig profil ved hvert institutt, uten uønsket faglig overlapp mellom de ulike instituttene.

Det er ønskelig at alle våre institutt har god administrativ og teknisk støtte til kjernevirksomheten gjennom flest mulig hele stillinger. En eventuell omorganisering skal i tillegg gi lavere kostnader innen ledelse, administrasjon og teknisk støtte, og/eller bedre kvalitet til samme kostnad.

(tatt fra wiki siden «Evaluering av instituttstruktur ved NV»)

Premisser arbeidsgruppen har brukt til å finne fram forslag til nye instituttstrukturer:

Premisser ved evalueringen

- Fakultetet skal ikke ha flere enn 8 institutter
- Arbeidsgruppa skal levere minst tre mulige modeller som inneholder henholdsvis 6 institutt, 7 institutt og 8 institutt (gjerne ulike faglige varianter av hvert antall)
- Instituttene skal følge disiplinfaglige linjer, det skal ikke være overlapp mellom institutt med mindre det er **svært gode grunner** som taler for en slik overlapp
- Det skal være undervisning og forskning ved alle institutt
- Ingen institutt eller faggrupper skal bytte fakultet i denne prosessen, men innenfor bioingeniørområdet skal muligheter ved tettere samarbeid med MH innen utdanning, forskning og administrasjon utredes.
- Ansatte kan bli flyttet mellom enheter som følge av omorganisering, men ikke mellom studiebyer
- Dersom det blir endringer i instituttstruktur, vil det føre til endringer for strategisk personalplanlegging fra 2025. Eventuell bemanningsendringer vil bli håndtert innenfor fakultetets ramme, som betyr at ingen vil miste sin stilling ved NV.

(tatt fra wiki siden «Evaluering av instituttstruktur ved NV»)

Arbeidsgruppen ble utnevnt av dekan og bestod til slutt av:

- Jens Petter Andreassen, instituttleder IKP (leder for arbeidsgruppa)
- Hallstein Hemmer, instituttleder IKJ
- Lars Gunnar Landrø, instituttleder IBF
- Kjetil Rasmussen, instituttleder IBI
- Ann Kristin Tveten, vara styret IBA
- Erik Wahlström, instituttleder IFY
- Andreas Møllerløkken, instituttleder IBT
- Vidar Broholm, kontorsjef IMA
- Henriette Vaagland, Hovedverneombud
- Gerd Inger Sætrum, LOSAM
- Christer Lorentz Øpstad, ekstern representant
- *Sekretær og lederstøtte:*
 - Øyvind Toldnes, seksjonsleder økonomi- og planseksjonen

Endring av mandatet underveis

De opprinnelige premisser for omorganiseringen er gitt overfor.

I allmøte 18.01.2024 ble det gjort tydelig av dekanen at besparelse med prosessen ikke vil være så stort, men at den viktigste grunnen er «å få til god faglig logikk og gode faggrupper på tvers av fakultetet vårt» ... «samle de som er logiske samarbeidspartnere i de samme instituttene både på utdannings- og forskningssiden.»

På allmøtet 12.04.24 uttrykte dekan at han leser fra hørings svarene at bruk av overlappende undervisningsoppgaver skulle være én hovedkriterium til omstrukturering, og at man skulle bruke anledning til å lage en logisk faglig struktur. Hovedargumentene som ble fremmet for å

forklare valget av strukturen ble da basert på undervisning og jevnstorhet av institutter. Faglig robusthet/tydelighet som var én av hovedkriteriene i starten av prosessen, ble ikke lengre nevnt.

Medbestemmelse og medvirkning

Arbeidsgruppen internt hadde store uenigheter og ble delt i tre undergrupper for å få gjennomført arbeidet. Rapporten inneholdt opprinnelig en leveranse med modeller i henhold til mandatet med varianter av 6, 7 og 8 institutter, i tillegg til at det ble tatt med forslag til modeller med 5 og 3 institutt.

Arbeidsgruppen avsluttet sitt arbeid og hadde en rapport iht mandatet klar til levering 28.11.2023. Likevel ble 7 og 8 institutter tatt ut av rapporten før den ble sent ut på høring på fakultetet etter bestemmelse på NV-ledermøte.

Høringsrunde med stort engasjement fra alle enheter – men ingen åpenbar konsensus. Alle foretrekke modeller som ikke berører dem selv. Argumentasjon mot sammenslåing av institutter er i stor grad basert på at man ikke kan se gevinsten verken på den faglige og den økonomiske siden.

Etter høringsrunde blir det i instituttledersamling bestemt en ny modell – som innebærer nye institutt «IMA+IKJ-X», «IKP+X» og «IBT-IBF-IBA». Denne modellen kan ikke avledes fra høringssvarene og fremstår som en ny vri på instituttstrukturen. Det ligner mest forslaget 5B, som baser på høringssvarene ikke ble ønsket av de fleste institutt, og som ble spesifikk advart mot av noen. Det etterlyses en protokoll fra møtet hvor dette forslaget ble bestemt.

Denne modellen må utredes av en ny arbeidsgruppe.

På allmøtet 12.04.24 informerte dekan om at han hadde nedsatt et utvalg på 6 personer som skulle bestemme «X». Dette utvalget bestod av instituttlederne ved IMA, IKJ og IKP, samt Hilde Lea Lein (IMA), Hanna Knuutila (IKP) og Øivind Wilhelmsen (IKJ). Arbeidsgruppen fikk oppdrag å evaluere fordeling av undervisningsoppgaver i grunnleggende kjemi mellom IKP og IKJ-IMA uten å ta hensyn til økonomiske konsekvenser. Gruppen ble redusert til å kun bestå av instituttledere fra de berørte instituttene etter dialog mellom dekan og instituttledere og de andre medlemmene i utvalget, noe ikke alle medlemmene var enige i. Arbeidsgruppen fungerte derfor ikke etter hensikten og nyttig kunnskap om utdanning og studieprogrammer i de berørte institutter ble ikke tatt i bruk. Det er foreløpig ikke lagt frem noe konkret forslag til hva X er, og hvordan X skal organiseres.

Risikovurdering:

Arbeidsgruppen, som skulle finne fram forslag til nye instituttstrukturer, gjorde gjentatte forsøk på risikovurdering av de foreslåtte modellene, og det forsøkt med både SWOT analyse og tradisjonell risikovurdering, men det var ikke enighet i gruppen rundt hvilke kriterier som var gyldige i risikovurdering, ettersom det var en sterk begrensning i at alt arbeids kun skulle forholde seg til jevnstore institutt, ingen delte administrative stillinger og ingen faglig overlapp.

Risikovurdering ble også etterspurt om i LOSAM. Fra LOSAM referat 22.02.2024

«Legge 3 ROS-analyser inn i plan for medvirkning og medbestemmelse:

- ROS-analyse – prosess
- ROS-analyse – modell(er) som vurderes
- ROS-analyse – konsekvenser for arbeidsmiljø for berørte enheter – Henriette har sendt en veileder til Øyvind, fra ROS-analyse gjort i Fellesadministrasjonen.)»

07.03.24 ble en **risikovurdering etterspurt** av Julia Glaum i fakultetsstyremøte. Det forelå ingen risikovurdering på dette tidspunktet.

LOSAM godtok ikke forhandlingsprotokollen i møtet 23.05.24. I den anledning ble det sent ut hasterisikovurdering til instituttledere torsdag (23.05) ettermiddag med frist til påfølgende mandag 27.05. Det kan ikke forventes at en grundig risikovurdering og reell medvirkning skal kunne utføres med så kort frist over en helg. Referatet fra LOSAM 22.02.24 viser at dette er noe som kunne og burde ha vært gjennomført med god nok tid på et mye tidligere tidspunkt.

Det er ikke forelagt noen skriftlig konsekvens- og risikovurdering fra arbeidsgruppen for ny instituttstruktur, selv om det er kilder som viser til at dette ble forsøkt, men at det ikke var enighet i og klarhet for kriteriene for en risikovurdering. Det er helt nødvendig å gjennomføre en grundig analyse av konsekvensene til produktivitet, studiekvalitet, veiledningskvalitet, arbeidsmiljø og økonomi på kort og lang sikt, og utvikle en konkret handlingsplan for å minimere risikoen, før en sånn inngripende prosess kan vedtas.

Produktivitet: Forskning og undervisning

Det er lagt til grunn at produktivitet opprettholdes på normalt nivå gjennom hele omstillingsprosessen. Det fremstår både uklart og usannsynlig at dette kan legges til grunn, noe en konsekvens- og risikoanalyse vil kunne avdekke. Økt arbeidsbelastning som følge av både nedbemanning og arbeid knyttet direkte til selve omstillingsprosessen vil ha negative konsekvenser for produktiviteten, både på forskning, i undervisning og veiledning. Kostnadene knyttet til dette er uklare og må inn i regnskapet når man ser på en evt inntjening ved omstruktureringen. NTNU fusjonerte med Høgskolene i 2016, og det er pr dags dato fortsatt prosesser som ikke er ferdig etter fusjonen. Det må derfor forventes at enda en ny omstilling vil ha konsekvenser for arbeidsmiljø, forskningsproduktivitet, undervisningskvalitet og veiledning i lang tid fremover. Parallelt med dette, er det en prosess med endring i studieprogramporteføljen. Denne skjer uavhengig av evt ny instituttstruktur og vil bli direkte berørt av en endring av instituttene og fordeling av undervisning. Disse to prosessene skulle ikke vært gjort uavhengig av hverandre.

Det er kommet bekymringsmeldinger fra vitenskapelig ansatte ved de ulike instituttene som ser at de mister en tydelig faglig profil og taper sin faglige identitet. Høringssvarene peker på at det ikke er behov for å slå sammen institutter for å samarbeide på tvers, og at NVs omdømme vil kunne påvirkes av manglede faglig profil. Et eksempel er at NTNU ikke vil ha et eget Institutt for kjemi som det eneste av de store universitetene i Norge. De anbefalingene som kom fram i de store evalueringene av NV sektor i 2023/2024 – EVALBIO og EVALNAT, ble ikke tatt hensyn til. Gjennom hele prosessen har tydelig faglig profil vært et klart mål, men det ser ut til at man har mistet fokus i løpet av prosessen og at kortsiktig inntjening og tidspress har dominert beslutningene.

Det ble gjennom utredningen av Fremtidens teknologistudier påpekt at NTNU har et særlig ansvar for å ivareta det særegne med disiplinutdanningene, samtidig som man ser fremover mot nye profesjonsrettede fagområder. NV vil, i den foreslåtte instituttstrukturen, få et Institutt for kjemi og materialteknologi, og et Institutt for bioteknologi, matvitenskap, bioingeniørfag og biomarin innovasjon. Det kan skje mye spennende her, men det vil ikke være uten konsekvenser for den faglige profilen.

Økonomi

KD har endret vilkår for finansiering av sektoren, hvor utdanningsinsentivet blir forenklet og forsterket, og forskningsinsentiver forsvinner. Det har store konsekvenser for fremtiden og man har pr dags dato en parallell prosess på NV som berører studieprogramporteføljen. Først når denne er ferdig kan man vite mer om konsekvensene ny finansieringsmodell har for NV fakultetet. Det betyr i prinsippet at endring i instituttstruktur kan ha direkte negative konsekvenser for mulighet til inntjening i fremtiden.

I tillegg vill omstillingsprosessen ha konsekvenser for forskningsproduktiviteten, undervisningskvalitet og veiledning under selve prosessen, og det vil ta enda lengre tid til å bygge opp til den opprinnelige produktivitetsnivået etter det. Disse aspekter er mer eller mindre direkte knyttet till inntjening, enten fra KD direkte eller gjennom BOA prosjekter. De økonomiske konsekvenser av lavere produktivitet i forskning og utdanning må belyses før å estimere de reelle kostnader.

Prosessen har gjennom flere formelle og uformelle fora skapt stor uro ved fakultetet. Ansatte har forståelse for at endringer i den økonomiske forutsetningen vil kreve omstilling, men det er så langt dårlig dokumentert hvordan reelle økonomiske besparelser kan hentes ut som "gevinst" av endring av instituttstruktur. MH, som er i en tilsvarende situasjon og prosess, har valgt å ikke gå videre med endring i instituttstruktur etter høring. De peker på at omorgansering kan medføre store kostnader, både når det kommer til arbeidsmiljø og økonomi. Ansatte ved HF stiller seg også tvilende bak de økonomiske besparelsene endring i deres instituttstruktur vil ha på nåværende tidspunkt.

Signert av:

Julie Asmussen (representant teknisk/administrativt ansatte)

Simen Fredriksen (representant midlertidig vitenskapelig ansatte)

Julia Glaum (representant fast vitenskapelig ansatte)

Veronica Nordlund (representant midlertidig vitenskapelig ansatte)

Rolf Erik Olsen (representant fast vitenskapelig ansatte)

Ann-Kristin Tveten (representant fast vitenskapelig ansatte)

Til medlemmer av NV Fakultetsstyre

Ny instituttstruktur ved NV- bekymringsmelding fra vitenskapelig ansatte ved IMA

Med dette brevet ønsker vi å advare sterkt mot å vedta dekanens forslag til ny instituttstruktur ved Fakultet for naturvitenskap der IKJ og IMA foreslås slått sammen til ett institutt. Vi ber NV-fakultetets styre vedta en instituttstruktur der IKJ og IMA fortsetter som egne institutter i tråd med instituttene egne anbefalinger.

Et sammenslått IMA+IKJ fører til tap av Norges eneste rendyrkede institutt for materialteknologi og at landets største universitet og det eneste med teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil ikke lenger vil ha et eget institutt for kjemi. Dette ville være svært skadelig for NTNUs og NVs faglige profil og synlighet mot norsk og internasjonalt næringsliv, mot universiteter og forskningsinstitutter vi har og søker samarbeid med, og mot fremtidige studenter og ansatte. En sammenslåing av IMA og IKJ vil ikke styrke undervisning eller forskning, og vil heller ikke føre til betydelige, om noen, økonomiske gevinster. Også, det er stor risiko for at en sammenslåingsprosess blir meget langvarig og krevende, og vil ta fokus vekk fra kjerneoppgaver innen undervisning, forskning og arbeid med å skaffe ekstern forskningsfinansiering. I dette brevet forklarer vi hvorfor IKJ og IMA må fortsette som egne institutter og hvorfor en sammenslåing innebærer stor risiko uten åpenbare faglige eller økonomiske fordeler.

Mandat og premisser:

I mars 2023 sendte dekanus et notat til NVs institutter med tittel "Bestilling – evaluering av instituttstruktur ved Fakultet for Naturvitenskap". I dette notatet står det:

"De 8 instituttene ved NV har svært ulike størrelser og har til dels overlappende fagområder. Dette er hovedårsaken til at dekan ønsker at vi gjennom en god prosess skal komme fram til en organisering der fakultetet har et godt faglig samarbeid og en **tydelig faglig profil** ved hvert institutt, **uten uønsket faglig overlapp** mellom de ulike instituttene." Videre står det i mandatet til arbeidsgruppen som utredet forslagene at det i utgangspunktet ikke skal være overlappende undervisningsområder mellom instituttene.

Videre oppgis økonomi og lavere utgifter til ledelse og administrasjon som en viktig grunn til å evaluere instituttstrukturen. En uavhengig parallell prosess for å vurdere studieprogram og emner blir gjennomført med hensikt om kostnadsbesparelser og «frigjort» tid for forskning hos de vitenskapelig ansatte.

Postadresse7491 Trondheim
Norway**Org.nr. 974 767 880**postmottak@nv.ntnu.no
www.ntnu.no/materialteknologi**Besøksadresse**Alfred Getz vei 2
Bergbygget E-133**Telefon**

+47 73551200

Saksbehandler

Faglig profil og nasjonalt ansvar

NTNU er Norges største universitet og har et særskilt ansvar for teknologiske og naturvitenskapelige fag.

IMAs faglige profil er materialvitenskap og materialteknologi, i hovedsak forskjellig fra IKJ sin faglige profil som i tråd med definisjonen av faget «kjemi» har fokus på oppbyggingen av atomer og molekyler – deres egenskaper, sammensetning og reaksjoner, og hvordan kjemiske prosesser fungerer. IMA er det eneste institutt for materialteknologi i Norge og bærer et nasjonalt ansvar for fagområdet mht forskning og utdanning av kandidater. IMA bidrar, som påpekt av EVALNAT¹, både til en strategisk viktig og betydelig del av norsk næringsliv konkretisert i ledelse av både SFI, FME og en betydelig EU prosjektportefølje.

Kjemi er en fundamental vitenskap og grunnlaget for svært mye av norsk industri og verdiskapning. I lys av dette kreves det svært sterke argumenter for at NTNU ikke skal ha ett eget Institutt for kjemi og dette er ikke tilfelle. Mens kjemi som disiplin kommer relativt svakt ut nasjonalt i Norge i EVALNAT¹, er Institutt for kjemi ved NTNU landets sterkeste kjemiske institutt målt ut fra studenttall, utdanning og forskning som helhet, illustrert blant annet ved to prestisjetunge ERC grants.

I kriteriene som nevnes for omorganiseringen er at instituttene skal ha en «faglig logisk struktur» og «tydelig faglig profil». Alle disse hensynene er i dag allerede oppfylt og IMA og IKJ er i dag to svært velfungerende institutter. Vi mener at risikoen og ulempene ved sammenslåing av IKJ og IMA sterkt oppveier eventuelle fordeler. Et sammenslått IKJ+IMA **vil ikke framstå med en tydelig faglig profil som følger fagdisiplinære linjer** som var premisser for prosessen og det er heller ikke *uønsket faglig overlapp* mellom instituttene som må løses med en sammenslåing.

Undervisning:

Ansaret for de store, arbeids- og ressurskrevende grunnleggende kjemiemnene ligger i dag på IMA og IKJ, mens det tredje kjemirelaterte instituttet ved NV, IKP har betydelig mindre undervisningsbelastning og ikke ansvar for noen av de grunnleggende emnene. Ubalanse i undervisningsbelastningen mellom de tre instituttene må løses ved at grunnleggende emner i kjemi overføres til IKP (en arbeidsgruppe bestående av instituttlederne ved IMA, IKJ og IKP nedsatt av dekanus vurderer dette nå). En evt sammenslåing av IMA og IKJ vil da uansett gå mot et av premissene i mandatet om at det i utgangspunktet ikke skal være overlappende undervisningsområder mellom instituttene da det fortsatt vil være to institutter som ivaretar undervisningen i disse emnene. Det har i flere år vært tett samarbeid mellom IKJ og IMA om undervisning av grunnleggende kjemiemner og det har allerede blitt gjort en stor opprydding i og effektivisering av grunnleggende kjemiemner for realfags- og sivilingeniørstudier. **Sammenslåing av IMA og IKJ er dermed beviselig ikke nødvendig for samarbeid om grunnleggende kjemiundervisning.**

Forskning:

IMA og IKJ har forskjellig forskningsfokus, grovt sett faste stoffer og molekyler, noe som medfører betydelig forskjeller i forskningsmetoder, og ikke minst forskningsinfrastruktur og -laboratorier. IMA og IKJ samarbeider i dag der det er naturlig, og en sammenslåing vil ikke i seg selv styrke forskningen ved instituttene. Derimot frykter vi at IMA+IKJ som ett stort institutt totalt sett vil stille svakere internt ved NV og på NTNU i konkurransen om midler til fornyelse av infrastruktur enn hver for seg.

Økonomi:

Dekanus har på allmøter og dialogmøter med IMA hevdet at opp til 6 MNOK/år kan spares inn ved NV ved å redusere fra 8 til 5 institutter. Dette stemmer ikke, noe ansatte ved IMA har påpekt både på dialogmøte med dekanus og på allmøte ved NV 12.4. For en sammenslåing av IMA og IKJ vil de innsparte stillingene til én instituttleder og én kontorsjef ikke føre til vesentlig lavere lønnsutgifter hvis disse går inn i andre stillinger ved NV-fakultetet. Dekanus har tidligere understreket at ingen vil miste jobben sin ved NV. Med ca 242

personer vil et sammenslått IKJ+IMA bli ca dobbelt så stort som IKP, noe som strider imot premisset som har blitt tatt inn i prosessen om at **instituttene skal være jevnstore**. I et så stort institutt som IMA+IKJ må nivå 4-ledelse formaliseres og med totalt 8 faggrupeledere som vil gi ~2 stillinger til administrasjon og ledelse (avhengig av stillingsandel, men dagens gruppeledere uten formelt ansvar har 20 % stilling). Vi frykter derfor at NV generelt og et sammenslått IMA+IKJ spesielt vil bruke totalt mer ressurser på ledelse og administrasjon enn i dag. Dette kommer i tillegg til utgiftene forbundet med lavere produktivitet i omorganiseringsperioden.

Konklusjon:

Brevet som undertegnes av gruppelederne for faggruppene FACET, Elektrokjemi, REM og Fysmet understreker at vår advarsel mot at IMA skal slås sammen med IKJ reflekterer hva vi mener er best for NV-fakultetet som helhet og på ingen måte noen mangel på faglig respekt for eller personkonflikter med IKJ og dets ansatte. Brevet støttes av ansatte i disse faggruppene.

Å vedta dekanens foreslåtte modell 5B med sammenslått IMA+IKJ fører til tap av Norges eneste rendyrkede institutt for materialteknologi og at landets største universitet og det eneste med teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil ikke lenger vil ha et eget institutt for kjemi. Dette ville være svært skadelig for NTNUs og NVs faglige profil og synlighet mot norsk og internasjonalt næringsliv, mot universiteter og forskningsinstitutter vi har og søker samarbeid med, og mot fremtidige studenter og ansatte. Overfor offentligheten og samfunnet generelt frykter vi et sterkt omdømmetap hvis det blir kjent at NTNU ikke lenger vil ha et eget institutt for kjemi. Den negative signaleffekten av dette må ikke undervurderes. En sammenslåing av IMA og IKJ vil ikke styrke undervisning eller forskning, og vil heller ikke føre til betydelige, om noen, økonomiske gevinster. Det er derimot betydelig risiko for at en sammenslåingsprosess vil føre til merarbeid som tar fokus fra kjerneoppgaver innen undervisning, forskning og arbeid med å skaffe ekstern forskningsfinansiering. En sammenslåing av IMA og IKJ er en «high risk - low gain»-prosess uten tilstrekkelig risikovurdering. Når vi veier mulige fordeler mot risiko for ulemper vil vi på det aller sterkeste mulige advare NV-styret mot å følge dekanens forslag om å slå sammen IMA og IKJ, og isteden ber vi NV-styret om å vedta en ny instituttstruktur der IMA og IKJ består som selvstendige institutter i tråd med instituttene egne høringsvar.

Med hilsen

Merete Tangstad

Espen Sandnes

Mari-Ann Einarsrud

Marisa Di Sabatino

Merete Tangstad
Gruppeleder REM

Espen Sandnes
Gruppeleder
Elektrokjemi

Marisa Di Sabatino
Gruppeleder Fysmet

Mari-Ann Einarsrud
Gruppeleder FACET

¹ National report Evaluation of Natural Sciences in Norway 2022-2024;

<https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2024/evalnat-national-report-final-march-2024.pdf>

Til medlemmer av NV Fakultetsstyre

Foreslått endring i instituttstruktur skaper bekymring hos vitenskapelig ansatte ved IBA

Vi ønsker å uttrykke vår bekymring knyttet til dekanens forslag om å slå sammen IBT, IBF og IBA. Vi oppfordrer NV-fakultetets styre til ikke å vedta foreslått instituttstruktur. IBA bør fortsette som eget institutt.

Et IBA innlemmet i et institutt i Trondheim vil hverken styrke undervisning eller forskning, samtidig som den økonomisk innsparing er marginal. Det vil få negative konsekvenser for arbeidsmiljø og dermed produktivitet. Studieretningene ved IBA er bygget opp rundt kompetansebehovet i regionen og den nye instituttmodellen vil spesielt gjøre vårt marine fagmiljø mindre synlig. Dette påvirker attraktivitet både for rekruttering av fremtidige studenter og for å rekruttere/beholde vitenskapelig ansatte i Ålesund, og for å opprettholde kontakten med næringsliv og arbeidsliv i området. I forslaget er det ikke konsekvensutredet at vi forholder oss til «to linjer», viserektor i Ålesund og NVs dekanat.

Vi vil understreke at ingen av de foreslåtte målbildene kan se ut som oppnådd for fagmiljøet i Ålesund. Hverken økonomisk besparelse, ingen gevinst i bedre logisk faglig struktur (heller motsatt) og ei heller mer robust administrativ/teknisk støtte. Kunnskapsgrunnlaget for beslutningen oppfatter vi som mangelfullt, og ikke tilstrekkelig konsekvensutredet.

Målbilde

En arbeidsgruppe har utarbeidet forslag til ny instituttstruktur, med et mandat på forslag om 6,7 og 8 institutt. Dekan la til slutt frem sitt eget forslag til struktur, som arbeidsgruppen ikke hadde i sitt mandat. Et mål med arbeidet var at vi skulle få en instituttstruktur med **logisk faglig struktur**, der det ikke skulle være **faglig overlapp/overlappende undervisningsoppgaver**. Videre skulle endring gi mindre ressursbruk knyttet til administrasjon og ledelse, og gjøre støttefunksjoner **mer robust** med bedre kvalitet.

Postadresse

Postboks 1517
6025 Ålesund
Norway

Org.nr. 974 767 880

postmottak@nv.ntnu.no
www.ntnu.no/iba

Besøksadresse

Larsgårdsvegen 2
Blokk A, 4. etg.

Telefon

+47 73595000

Saksbehandler

Forskning og utdanning

Vi ser ikke at foreslåtte modell legger bedre til rette i forhold til forskning- og utdanningsaktivitet for vårt fagmiljø. Vi har i dag tverrfaglig forskning på instituttet, som knytter våre studieprogram sammen med spesielt fokus på hav og helse. Tilknytning til et institutt i Trondheim vil ikke bidra til endring i vår forskning eller undervisningsoppgaver, og derfor ikke et argument for sammenslåing. Det er ingenting å hente på faglig overlapp med bakgrunn i geografi, og ved at IBA allerede har gjennomført faglig integrasjon i fellesemner for våre emner på IBA. Vi risikerer at vår store forskningsaktivitet innenfor den marine klyngen i vår region, vil svekkes, da dette miljøet ikke har en naturlig forankring i foreslått institutt. En stor risiko ved en slik endringsprosess, er at fokus på utdanning og forskning reduseres, da slike omstillingsprosesser krever tid og ressurser. Dette er ikke vurdert som en faktor i prosessen.

Attraktivitet

IBA har utarbeidet sin strategi rundt vår tverrfaglige profil, som vi er tro mot. Etter fusjonen har IBA oppnådd en strategisk posisjon som en del av Campus Ålesund og videreført vår betydning i regionen. Vi er en del av strategisk råd, forum for utdanningskvalitet m.m. på campus Ålesund, der Møreforskning, Sintef og flere relevante bedrifter er lokalisert.

Forslaget legger opp til en fakultetsstruktur som vil gi et stort lederspenn, spesielt for ansatte i faggrupper. Ved ikke å være geografisk plassert i Ålesund, oppleves denne avstanden svært stor. Det er viktig at vi har en ledelse som har lokalkunnskap, for ikke å svekke vår posisjon på campus og i regionen.

Organisasjonsstruktur har også mye å si for hvordan vi oppfatter vår posisjon i organisasjonen, og hvordan samfunnet utenfor oppfatter oss og vår attraktivitet. Den foreslåtte strukturen gjør oss mindre attraktiv, i tillegg til at vi får redusert mulighet for å påvirke beslutninger både lokalt på campus og på fakultet. NV vil være det eneste fakultet som ikke er representert som institutt i Ålesund, noe som vil svekke NVs innflytelse.

Økonomi (mindre ressursbruk)

Viser til IBA sitt innlegg til dialogmøte med dekan 05.04.2024 (Sak 2023/40145, dok.nr.12), der vi synliggjør at det ikke er samsvar med fakultetets beregning av antatt årlig innsparing, og hva som er reell besparelse for IBA. Dekanen sier i sitt forslag at ingen skal bli oppsagt. På IBA blir reell besparelse to B-tillegg og mellomlegg knyttet til at instituttleder går tilbake til sin vitenskapelige stilling. På den andre side vil ansettelse av personalleder og behov for å delta fysisk i instituttets aktiviteter gi økt behov for økonomiske midler knyttet til lønn og reiseaktivitet. Det innsparingspotensialet som er antydnet er derfor ikke realistisk, men går istedenfor mot null.

Vårt institutt har en sunn økonomi, noe som støtter opp om at vår modell fungerer godt slik den er organisert i dag. Vi har høy gjennomstrømming på utdanningssiden og høy kandidatproduksjon per vitenskapelig ansatte. Vi er bekymret for at dette vil endres med foreslått modell.

Administrativ organisering

Administrasjon for ansatte i Ålesund vil svekkes og bli mindre robust, med tap av instituttleder, kontorsjef og nestledere for forskning og utdanning og med styring fra Trondheim. Vår generelle oppfatning er at vi skal endres for å kompensere for lokale oppgaver som skal dekkes i Trondheim. Vi kan ikke se at dette blir bedre med ny foreslått instituttstruktur. Vi har en oppfatning av at der er god dialog mellom ledere og ansatte fysisk i Trondheim. En daglig dialog, som vi ikke har mulighet til å ta del i. Dette svekker våre muligheter for å delta i viktige beslutninger som skal tas på institutt og fakultet. Vi går glipp av det uformelle som skjer på fakultet og institutt, og mulighet for å utøve korridorpolitikk på instituttnivå blir umulig. Opprettholdelse av IBA på Campus Ålesund vil kunne styrke noe av dette.

Med hilsen

Ansatte ved Institutt for Biologiske fag Ålesund

Bekymring knyttet til foreslått ny instituttstruktur ved NV fakultetet fra vitenskapelige ansatte ved IBT

Vi, faste vitenskapelige ansatte ved IBT, ønsker med dette å uttrykke vår sterke bekymring for foreslått sammenslåing av IBT, IBF og IBA i ny instituttstruktur ved NV. NVs viktigste argumenter for denne fusjonen, slik vi forstår det, er ønske om jevnstore institutt, økonomisk gevinst og reduksjon av faglig overlapp i undervisning og forskning. Som vi argumenterer for nedenfor, har vi vanskelig for å se at denne fusjonen gir noen av de ønskede effektene. I EVALBIOVIT fikk IBT følgende anbefaling: «*NTNU IBT has a lot to offer of societal relevance within research-based technologies and innovations within bio-based solutions, addressing major global challenges. A further strengthening of NTNU IBT and public research, innovation and education in general, contributing to the research-based green muscle for a better world would be a clever investment for Norway*». Vi frykter at den foreslåtte nye instituttstrukturen vil utarme vår faglig profil både i utdanning og forskning, påvirke vårt nasjonale og internasjonale rykte, og vår evne til å rekruttere både gode studenter og internasjonalt anerkjente profiler til vitenskapelig stab. Forslaget vil begrense, i stedet for å styrke, IBT sine muligheter inn i framtida. Dette ble også beskrevet i IBT sitt hørings svar til fakultetet, som vi opplever ikke er tatt hensyn til i bestemmelsen rundt fremtidig instituttstruktur. Vi er svært bekymret for at dette blir en ressurskrevende prosess uten de ønskede positive effektene, men med store omkostninger for IBT og instituttets ansatte, noe vi utdyper videre under.

Utdanning

Det foreslåtte nye instituttet representerer slik vi ser det en delvis samling av bio-fag med sine karakteristiske egenarter og på ulike faglig nivå. Dette har til dels røtter i fusjoneringen av fagmiljøer fra tidligere høyskolemiljø med universitetsmiljøet. Ved IBT har vi etablert en sterk bioteknologisk profil fra lenge før NTNU fusjonen, både i undervisning og forskning. Realfagsprogrammet MBIOT5 (bioteknologi), sivilingeniørprogrammet MTKJ (industriell kjemi og bioteknologi), og masterprogrammet (MSBIOTECH) har en sterk bioteknologisk profil med meget god rekruttering. Studieprogrammene er godt egnet for å utdanne kandidater som kan bidra med bio-baserte løsninger inn i framtida og er ettertraktede kandidater for arbeidslivet. Den andre delen av IBT består av matvitenskap, som har en lang tradisjon i utdanning av kandidater til matindustrien som er Norges nest største industri, og har gjennom praksisordningen en svært god kobling til bransjen. Bachelor- og masterprogrammet i matvitenskap, teknologi og bærekraft har over tid hatt svært fornøyde studenter. MTKJ-bioteknologi, samt studieprogrammene i matvitenskap er unike i nasjonal sammenheng.

Det har vært argumentert fra dekatanet om mulighet for gevinster ved sammenslåing begrunnet i faglig overlapp mellom IBT, IBF og IBA. Vi mener at denne muligheten er meget begrenset både på

geografi, ulikheten i studieprogram (profesjon vs. realfag, siv.ing), og timeplanutfordringer. Med ønske om stedlig undervisning er det vanskelig å se for seg en gevinst i «faglig overlapp» mellom undervisningsstedene. Tvert imot er vi sterkt bekymret for at dette argumentet skal ødelegge dagens tilrettelagte undervisning i de ulike studieløpene med å se for seg stordriftsfordeler som går på bekostning av kvalitet i undervisningen. Eventuelle stordriftsfordeler kan også potensielt bli spist opp av økt ressursbruk knyttet til administrasjon for å imøtekomme krav fra ulike studieprogram med ulik lokasjon.

Forskning

Det har vært et sterkt fokus på undervisning på NV fakultetet de siste årene, noe som har gått på bekostning av fokus på forskning. Med pågående prosesser med sammenslåing av studieprogram har fokuset på undervisning økt ytterligere og forskningen har fått lite oppmerksomhet. Til tross for dette har vi sterke forskningsmiljø ved IBT som driver forskning på høyt internasjonalt nivå og som også evner å trekke ut samfunnsmessige gevinster gjennom innovasjoner (se EVALBIOVIT). Bioteknologimiljøet ble evaluert i EVALBIOVIT som «outstanding» (biopolymerer og biomaterialer: 25/25 poeng; Industriell og miljøbioteknologi: 21/25 poeng). Matvitenskap ble evaluert med 15/25 poeng, men forskningsgruppen er relativt ung og forskningsproduksjonen har økt betraktelig de siste årene (EVALBIOVIT baserte seg på tall frem til og med 2021). Vi er nå i ferd med å finne vår identitet som institutt etter fusjonen med HiST i 2016. Vi ser lite faglig overlapp med forskningsmiljøene ved IBF og IBA, med unntak av noe overlapp innen matvitenskap. Vi er sterkt bekymret for at vi ved en sammenslåing av IBT, IBF og IBA, samt pågående prosesser for sammenslåing av studieprogram, mister det faglige momentet (nivå og omfang) på bioteknologi og matvitenskap både i utdanningen og i forskningen. Ett institutt som innbefatter en mye større andel av BSc utdanning med sine høyst relevante faglige spesifikasjoner (for eksempel bioingeniør), vil utvanne det faglige momentet og den forskningsbaserte undervisningen i MSc programmene i bioteknologi og matvitenskap. Vi er også bekymret for at et økt fokus på å løfte og å initiere forskning der man ikke har tradisjon for forskning vil skje på bekostning av å satse på ansatte som per i dag driver forskning av høy kvalitet og som hevder seg på internasjonal arena. På sikt kan dette bety at vi sakker akterut for andre nasjonale og internasjonale aktører, og mister kompetanse på viktige områder for Norge inn i framtida. Vi er bekymret for at det nye foreslåtte instituttet, som vil ha stor tyngde i utdanning og en uklar faglig profil, vil gjøre det vanskeligere å rekruttere ansatte med en sterk internasjonal forskningsbakgrunn. Høyst bekymringsverdig er det også at det vil være en mindre attraktiv arbeidsplass for IBTs vitenskapelig ansatte med sterkt internasjonalt omdømme som indikerer at de ser seg om etter mer attraktive arbeidsplasser, enten til andre institutt med høyere forskningsprofil eller til andre aktører (for eksempel Sintef). Dette vil gi konsekvenser for produksjon av forskning, utdanning av MSc og PhD kandidater og fremtidige BOA-inntekter.

Langvarig fusjonsprosess

I tillegg til momentene over, er vi sterkt bekymret for en langvarig fusjonsprosess ved det foreslåtte instituttet som følge av uklar faglig profil på miljø som per i dag har klare faglige profiler på sine respektive institutt, og med en tre-campus løsning. En samlokalisering av matvitenskap med bioteknologimiljøet på Gløshaugen har vært en pågående prosess siden fusjonen, som vil resultere i ett fysisk samlet institutt i 2025. Gjennom denne prosessen er vi godt kjent med at sammenslåing

er krevende for alle parter i prosessen, at det er en prosess som tar tid, fokus og energi, og som ikke nødvendigvis betyr at man blir en samlet enhet annet enn på papiret. Med en ny fusjon med IBF og IBA, vil dette være miljøer med sine utdanninger, sine faglige profiler og ikke minst fysiske plasseringer, som vil gjøre en reell fusjon umulig. En reell gevinst, både når det gjelder reduksjon av faglig overlapp og på reduserte administrative kostnader i en tre-campus løsning, slik dekanatet argumenterer for, er vanskelig for oss å se for seg. Vi er derfor bekymret for at dette vil være en prosess med antall ansatte på dette nye instituttet som eneste gevinst, og da for NV på fakultetsnivå. De ansatte ved det nye instituttet vil betale prisen i en prosess som vil være krevende for å stå i årevis framover. Vi er fremdeles ikke ferdige med forrige fusjonsprosess, 8 år etter at den ble implementert. En ny fusjon vil påvirke arbeidsmiljøet negativt i lang tid fremover. Vi er svært bekymret for at det vil være utmattende for de ansatte og for organisasjonen. Bekymringen er også stor for en utydelig faglig profil både innenfor utdanning og forskning som gjør det vanskelig å drive strategisk utvikling. Dekanatet har brukt argument for sammenslåing med «strategisk størrelse som gir bedre evne til nyansettelser etter faglig prioritering innenfor rammen til instituttet». Vi mener vi oppnår det motsatte i den foreslåtte instituttstrukturen med store forskjeller mellom IBT, IBA og IBF som vil gjøre prioriteringer mellom enhetene meget vanskelig. Dette tydeliggjøres ved at det er svært vanskelig å tenke seg et godt og samlende navn på det nye IBT-IBA-IBF-instituttet. En instituttledelse vil i den nye instituttstrukturen stå i fare for å bruke all sin tid på å holde trådene samlet og for de ansatte vil tid og fokus trekkes bort fra kjernevirksomhetene i å drive både undervisning og forskning på et faglig høyt nivå.

Vi er derfor sterkt bekymret for at dekanatet undervurderer konsekvensen av en fusjonering av IBT, IBF og IBA, og at en slik fusjon vil utarme IBT i stedet for å styrke pågående aktiviteter både innen forskning og utdanning. I IBT sitt innspill til instituttstruktur ble det understreket hvordan en kunne **styrke** bioteknologi ved å styrke båndene til tilstøtende fagmiljø i et nytt institutt. For forskning gjelder dette fagmiljø innen biofysikk (modellering, biopolymerer, hydrogeler, molekyllære interaksjoner) og fagmiljø innen bioprosess ved IKP. For undervisning gjelder dette bioteknologi ved IMA og strukturkjemii ved IKJ. Dette gjelder også deler av IBI, både på undervisnings og forskningssida. **Vi ber om at fakultetet konkretiserer hva de mener er gevinstene ved og målet for den foreslåtte fusjonen av IBT, IBA og IBF.** Vi er sterkt bekymret for at fakultetsleddet vil overlate videre fusjon av institutt til instituttene selv uten å bidra med strategiske- og økonomiske ressurser. En sammenslåing av tre institutter med ulik kultur og faglige profiler, utdanningsløp og lokasjoner vil kreve ekstra ressurser fra fakultetet. Dette vil være spesielt i en overgangsfase, men det foreslåtte instituttet vil være i en særstilling i mange år fremover med en meget krevende instituttstruktur som skal håndteres på alle nivå. **Vi ber derfor om at fakultetet konkretiserer hvilke ressurser de stiller med videre i denne prosessen.**

Med basis i dette ovenfor ber vi derfor dekanatet om å ikke gjennomføre denne meget krevende samlingen av IBT, IBA og IBF i ny instituttstruktur, som mangler lokal forankring, på det vi oppfatter som meget tynt grunnlag med basis i påståtte innsparinger.

From: Ingrid Bakke <ingrid.bakke@ntnu.no>
Sent: Thursday, May 23, 2024 10:03 AM
To: NV Liste LOSAM <losam@nv.ntnu.no>; NV Liste LOSAM cc <losam-cc@nv.ntnu.no>
Subject: [losam] FW: Forslag til fusjon av IBT, IBA og IBF v. NV: Melding om bekymring fra de fast vitenskapelige ansatte ved IBT

Til LOSAM, NV.

Vi vil med dette gjøre dere oppmerksomme på at vi i dag sendte eposten nedenfor og det vedlagte brevet til NV sitt styre.

På vegne av faggrupeledere, nestledere og de vitenskapelig ansatte ved NV,
Ingrid Bakke

From: Ingrid Bakke
Sent: Thursday, May 23, 2024 10:00 AM
To: NV Liste Fakultetsstyret <fakultetsstyret@nv.ntnu.no>
Cc: NV Liste Fakultetsstyret cc <fakultetsstyret-cc@nv.ntnu.no>
Subject: Forslag til fusjon av IBT, IBA og IBF v. NV: Melding om bekymring fra de fast vitenskapelige ansatte ved IBT

Til NVs styre,

I prosessen rundt ny instituttstruktur ved NV har dekanatet foreslått en modell som innebærer fusjon av IBT, IBA og IBF.

Bakgrunnen for denne fusjonen har vært uklar for oss, og det foreligger verken visjoner for hva denne fusjonen skal resultere i, eller målbeskrivelse for det nye instituttet.

Potensielt positive effekter som har vært nevnt er: 1) besparelser i administrasjon og ledelse, 2) jevnstore institutt ved NV, 3) styrking av faglig profil, og 4) reduksjon av faglig overlapp i undervisning og forskning.

Vi bekymret for at ingen av disse effektene vil oppnås i denne spesifikke fusjonen (med unntak av mer jevnstore institutt).

Dekan Øyvind Gregersen skriver i sin begrunnelse for valgt modell den 16. mai at «Instituttstrukturen gir en tydelig faglig inndeling med Materialer og Kjemi, Bioteknologi, Matvitenskap og Bioingeniørfag, Fysikk, Biologi og Kjemisk prosesssteknologi i hvert sitt institutt.»

- Dette er vi sterkt uenige i. Forsknings- og undervisningsprofilene til IBA, IBT og IBF er svært divergente, noe som vil føre til en markant svekking av faglig profil for det nåværende IBT i et fusjonert institutt. IBT omfatter allerede både matvitenskap og bioteknologi, noe som må sies å allerede gi en relativt vid faglig profil.

Dekanen sier videre om en IBT/IBA/IBF-fusjon: «Både administrative og faglige gevinster blir noe lavere fordi en del funksjoner (personalledelse, HMS-rådgiver, væreombud og studiekonsulent) må finnes på begge campuser».

- De estimerte besparelsene som følger den foreslåtte endringen i instituttstruktur v. NV er beskjedne. Vi tror at NVs estimat for besparelsene når det gjelder IBT/IBA/IBF-fusjonen er svært optimistiske:
 - En 3-campus-løsning for det foreslåtte instituttet fordrer stedlig ledelse og potensielt et formalisert nivå 4, noe som reduserer muligheten for innsparinger i administrasjon. Innføring av et formelt nivå 4 vil være ressurskrevende.
 - Videre er det blant annet beregnet en stor innsparing i f.b.m. reduksjon av antall nestledere, mens tilleggslønnen for nestledere i realiteten er på rundt kr. 50 000 per år. Samtidig er ikke kostnader knyttet til tapt arbeidstid i forbindelse med fusjonsprosessen tatt med i beregningene, noe vi ser på som et paradoks.

Dekanen viser videre til overlapp i undervisning mellom IBT, IBA og IBTF

- Det er riktig at det er noe overlapp i fagområder det undervises i, men vi er ikke kjent med at noen har sett på overlapp i innhold og læringsmål. Studieprogrammene er svært forskjellige (akademisk nivå, profesjonsutdanning av bioingeniører, m.m.). Videre forstår vi at lokal undervisning skal opprettholdes ved alle de tre campusene.
- Disse faktorene vil sterkt redusere muligheter for innsparinger og effektivisering, noe dekanen for så vidt selv er inne på i sin melding fra 16.05.

Ved IBT er vi fremdeles inne i en aktiv fusjonsprosess (fusjonen med Matvitenskap ved Hist i 2017), og har erfaring med hvor omfattende og ressurskrevende slike fusjonsprosesser er. Vi, de vitenskapelige ansatte ved IBT, er sterkt bekymret for konsekvensene av den foreslåtte instituttstrukturen. Så vidt vi kjenner til, foreligger det ingen konsekvensutredning eller risikovurdering for det endelige resultatet av prosessen i skrivende stund, og vi er redd for at dette blir en prosess med marginale positive effekter for NV, men med store negative konsekvenser for den enkelte ansatte og for våre kjerneaktiviteter, nemlig forskning og undervisning. De bekymringene vi uttrykker her er i samsvar med IBT sitt hørings svar til NV, men vi opplevde verken å bli hørt eller å ha noen medvirkning i den videre prosessen.

Vi, de vitenskapelige ansatte ved IBT, oppsummerte våre bekymringer og innvendinger i et brev som ble sendt til LOSAM torsdag 4. april, og til de vitenskapelige ansattes representanter i NV-styret den 22. april.

Nå ønsker vi at dette brevet, samt innholdet i denne eposten, skal inkluderes som et saksdokument til møtet der NV-styret skal behandle saken om instituttstruktur ved NV.

Vi anbefaler dere å ikke støtte forslaget til ny instituttstruktur slik det nå foreligger.

På vegne av de fast vitenskapelig ansatte ved IBT,

Faggruppetledere og nestledere: Berit Løkensgard Strand, Jørgen Lerfall, Anita Jakobsen, Trygve Brautaset og Ingrid Bakke

Ingrid Bakke,

Professor, Institutt for bioteknologi og matvitenskap/Department of Biotechnology and Food Science
NTNU/Norwegian University of Science and Technology

Sem Sælands vei 6-8

N-7491 Trondheim, Norway

Phone: +47 93247872

E-mail: ingrid.bakke@ntnu.no

Bekymring knyttet til foreslått ny instituttstruktur ved NV fakultetet fra vitenskapelige ansatte ved IBT

Vi, faste vitenskapelige ansatte ved IBT, ønsker med dette å uttrykke vår sterke bekymring for foreslått sammenslåing av IBT, IBF og IBA i ny instituttstruktur ved NV. NVs viktigste argumenter for denne fusjonen, slik vi forstår det, er ønske om jevnstore institutt, økonomisk gevinst og reduksjon av faglig overlapp i undervisning og forskning. Som vi argumenterer for nedenfor, har vi vanskelig for å se at denne fusjonen gir noen av de ønskede effektene. I EVALBIOVIT fikk IBT følgende anbefaling: «*NTNU IBT has a lot to offer of societal relevance within research-based technologies and innovations within bio-based solutions, addressing major global challenges. A further strengthening of NTNU IBT and public research, innovation and education in general, contributing to the research-based green muscle for a better world would be a clever investment for Norway*». Vi frykter at den foreslåtte nye instituttstrukturen vil utarme vår faglig profil både i utdanning og forskning, påvirke vårt nasjonale og internasjonale rykte, og vår evne til å rekruttere både gode studenter og internasjonalt anerkjente profiler til vitenskapelig stab. Forslaget vil begrense, i stedet for å styrke, IBT sine muligheter inn i framtida. Dette ble også beskrevet i IBT sitt hørings svar til fakultetet, som vi opplever ikke er tatt hensyn til i bestemmelsen rundt fremtidig instituttstruktur. Vi er svært bekymret for at dette blir en ressurskrevende prosess uten de ønskede positive effektene, men med store omkostninger for IBT og instituttets ansatte, noe vi utdyper videre under.

Utdanning

Det foreslåtte nye instituttet representerer slik vi ser det en delvis samling av bio-fag med sine karakteristiske egenarter og på ulike faglig nivå. Dette har til dels røtter i fusjoneringen av fagmiljøer fra tidligere høyskolemiljø med universitetsmiljøet. Ved IBT har vi etablert en sterk bioteknologisk profil fra lenge før NTNU fusjonen, både i undervisning og forskning. Realfagsprogrammet MBIOT5 (bioteknologi), sivilingeniørprogrammet MTKJ (industriell kjemi og bioteknologi), og masterprogrammet (MSBIOTECH) har en sterk bioteknologisk profil med meget god rekruttering. Studieprogrammene er godt egnet for å utdanne kandidater som kan bidra med bio-baserte løsninger inn i framtida og er ettertraktede kandidater for arbeidslivet. Den andre delen av IBT består av matvitenskap, som har en lang tradisjon i utdanning av kandidater til matindustrien som er Norges nest største industri, og har gjennom praksisordningen en svært god kobling til bransjen. Bachelor- og masterprogrammet i matvitenskap, teknologi og bærekraft har over tid hatt svært fornøyde studenter. MTKJ-bioteknologi, samt studieprogrammene i matvitenskap er unike i nasjonal sammenheng.

Det har vært argumentert fra dekatanet om mulighet for gevinster ved sammenslåing begrunnet i faglig overlapp mellom IBT, IBF og IBA. Vi mener at denne muligheten er meget begrenset både på

geografi, ulikheten i studieprogram (profesjon vs. realfag, siv.ing), og timeplanutfordringer. Med ønske om stedlig undervisning er det vanskelig å se for seg en gevinst i «faglig overlapp» mellom undervisningsstedene. Tvert imot er vi sterkt bekymret for at dette argumentet skal ødelegge dagens tilrettelagte undervisning i de ulike studieløpene med å se for seg stordriftsfordeler som går på bekostning av kvalitet i undervisningen. Eventuelle stordriftsfordeler kan også potensielt bli spist opp av økt ressursbruk knyttet til administrasjon for å imøtekomme krav fra ulike studieprogram med ulik lokasjon.

Forskning

Det har vært et sterkt fokus på undervisning på NV fakultetet de siste årene, noe som har gått på bekostning av fokus på forskning. Med pågående prosesser med sammenslåing av studieprogram har fokuset på undervisning økt ytterligere og forskningen har fått lite oppmerksomhet. Til tross for dette har vi sterke forskningsmiljø ved IBT som driver forskning på høyt internasjonalt nivå og som også evner å trekke ut samfunnsmessige gevinster gjennom innovasjoner (se EVALBIOVIT). Bioteknologimiljøet ble evaluert i EVALBIOVIT som «outstanding» (biopolymerer og biomaterialer: 25/25 poeng; Industriell og miljøbioteknologi: 21/25 poeng). Matvitenskap ble evaluert med 15/25 poeng, men forskningsgruppen er relativt ung og forskningsproduksjonen har økt betraktelig de siste årene (EVALBIOVIT baserte seg på tall frem til og med 2021). Vi er nå i ferd med å finne vår identitet som institutt etter fusjonen med HiST i 2016. Vi ser lite faglig overlapp med forskningsmiljøene ved IBF og IBA, med unntak av noe overlapp innen matvitenskap. Vi er sterkt bekymret for at vi ved en sammenslåing av IBT, IBF og IBA, samt pågående prosesser for sammenslåing av studieprogram, mister det faglige momentet (nivå og omfang) på bioteknologi og matvitenskap både i utdanningen og i forskningen. Ett institutt som innbefatter en mye større andel av BSc utdanning med sine høyst relevante faglige spesifikasjoner (for eksempel bioingeniør), vil utvanne det faglige momentet og den forskningsbaserte undervisningen i MSc programmene i bioteknologi og matvitenskap. Vi er også bekymret for at et økt fokus på å løfte og å initiere forskning der man ikke har tradisjon for forskning vil skje på bekostning av å satse på ansatte som per i dag driver forskning av høy kvalitet og som hevder seg på internasjonal arena. På sikt kan dette bety at vi sakker akterut for andre nasjonale og internasjonale aktører, og mister kompetanse på viktige områder for Norge inn i framtida. Vi er bekymret for at det nye foreslåtte instituttet, som vil ha stor tyngde i utdanning og en uklar faglig profil, vil gjøre det vanskeligere å rekruttere ansatte med en sterk internasjonal forskningsbakgrunn. Høyst bekymringsverdig er det også at det vil være en mindre attraktiv arbeidsplass for IBTs vitenskapelig ansatte med sterkt internasjonalt omdømme som indikerer at de ser seg om etter mer attraktive arbeidsplasser, enten til andre institutt med høyere forskningsprofil eller til andre aktører (for eksempel Sintef). Dette vil gi konsekvenser for produksjon av forskning, utdanning av MSc og PhD kandidater og fremtidige BOA-inntekter.

Langvarig fusjonsprosess

I tillegg til momentene over, er vi sterkt bekymret for en langvarig fusjonsprosess ved det foreslåtte instituttet som følge av uklar faglig profil på miljø som per i dag har klare faglige profiler på sine respektive institutt, og med en tre-campus løsning. En samlokalisering av matvitenskap med bioteknologimiljøet på Gløshaugen har vært en pågående prosess siden fusjonen, som vil resultere i ett fysisk samlet institutt i 2025. Gjennom denne prosessen er vi godt kjent med at sammenslåing

er krevende for alle parter i prosessen, at det er en prosess som tar tid, fokus og energi, og som ikke nødvendigvis betyr at man blir en samlet enhet annet enn på papiret. Med en ny fusjon med IBF og IBA, vil dette være miljøer med sine utdanninger, sine faglige profiler og ikke minst fysiske plasseringer, som vil gjøre en reell fusjon umulig. En reell gevinst, både når det gjelder reduksjon av faglig overlapp og på reduserte administrative kostnader i en tre-campus løsning, slik dekanatet argumenterer for, er vanskelig for oss å se for seg. Vi er derfor bekymret for at dette vil være en prosess med antall ansatte på dette nye instituttet som eneste gevinst, og da for NV på fakultetsnivå. De ansatte ved det nye instituttet vil betale prisen i en prosess som vil være krevende for å stå i årevis framover. Vi er fremdeles ikke ferdige med forrige fusjonsprosess, 8 år etter at den ble implementert. En ny fusjon vil påvirke arbeidsmiljøet negativt i lang tid fremover. Vi er svært bekymret for at det vil være utmattende for de ansatte og for organisasjonen. Bekymringen er også stor for en utydelig faglig profil både innenfor utdanning og forskning som gjør det vanskelig å drive strategisk utvikling. Dekanatet har brukt argument for sammenslåing med «strategisk størrelse som gir bedre evne til nyansettelser etter faglig prioritering innenfor rammen til instituttet». Vi mener vi oppnår det motsatte i den foreslåtte instituttstrukturen med store forskjeller mellom IBT, IBA og IBF som vil gjøre prioriteringer mellom enhetene meget vanskelig. Dette tydeliggjøres ved at det er svært vanskelig å tenke seg et godt og samlende navn på det nye IBT-IBA-IBF-instituttet. En instituttledelse vil i den nye instituttstrukturen stå i fare for å bruke all sin tid på å holde trådene samlet og for de ansatte vil tid og fokus trekkes bort fra kjernevirksomhetene i å drive både undervisning og forskning på et faglig høyt nivå.

Vi er derfor sterkt bekymret for at dekanatet undervurderer konsekvensen av en fusjonering av IBT, IBF og IBA, og at en slik fusjon vil utarme IBT i stedet for å styrke pågående aktiviteter både innen forskning og utdanning. I IBT sitt innspill til instituttstruktur ble det understreket hvordan en kunne **styrke** bioteknologi ved å styrke båndene til tilstøtende fagmiljø i et nytt institutt. For forskning gjelder dette fagmiljø innen biofysikk (modellering, biopolymerer, hydrogeler, molekyllære interaksjoner) og fagmiljø innen bioprosess ved IKP. For undervisning gjelder dette bioteknologi ved IMA og strukturkjemii ved IKJ. Dette gjelder også deler av IBI, både på undervisnings og forskningssida. **Vi ber om at fakultetet konkretiserer hva de mener er gevinstene ved og målet for den foreslåtte fusjonen av IBT, IBA og IBF.** Vi er sterkt bekymret for at fakultetsleddet vil overlate videre fusjon av institutt til instituttene selv uten å bidra med strategiske- og økonomiske ressurser. En sammenslåing av tre institutter med ulik kultur og faglige profiler, utdanningsløp og lokasjoner vil kreve ekstra ressurser fra fakultetet. Dette vil være spesielt i en overgangsfase, men det foreslåtte instituttet vil være i en særstilling i mange år fremover med en meget krevende instituttstruktur som skal håndteres på alle nivå. **Vi ber derfor om at fakultetet konkretiserer hvilke ressurser de stiller med videre i denne prosessen.**

Med basis i dette ovenfor ber vi derfor dekanatet om å ikke gjennomføre denne meget krevende samlingen av IBT, IBA og IBF i ny instituttstruktur, som mangler lokal forankring, på det vi oppfatter som meget tynt grunnlag med basis i påståtte innsparinger.

A dark blue vertical bar runs down the left side of the page. A blue arrow-shaped graphic points to the right from the bar, containing the date.

03.04.2024

Dialogmøte – Kommentarer til dekanens forslag til instituttstruktur ved fakultet for naturvitenskap

Institutt for Biologiske fag Ålesund

Innholdsfortegnelse

Kommentarer fra IBA	3
1.1 Økonomi.....	3
1.2 Anbefalinger målbildet.....	5
1.3 Dekanens forslag til instituttstruktur	8
1.4 IBA mener	9
1.5 SWOT analyse.....	11

Kommentarer fra IBA

Ved IBA er vi av den oppfatning at det ikke er heldig at flere prosesser gjennomføres parallelt. Det fremstår som at beslutningsgrunnlag for forslag til instituttstruktur er svært mangelfullt og har feil tallgrunnlag. Det er framsatt økonomiske tall som IBA ikke kjenner seg igjen i.

1.1 Økonomi

På Wiki'en står det:

«En eventuell endring i organisering ved NV-fakultetet skal føre til mindre ressursbruk knyttet til ledelse og administrasjon, og/eller bedre støttefunksjoner gjennom større robusthet og bedre kvalitet på disse. Vi skal også se på muligheter for om endring i organisering kan gi økte inntekter.

Hensikten med dette arbeidet er å evaluere om den faglige organiseringen av virksomheten som ble vedtatt under fusjonen i 2016, fortsatt er hensiktsmessig for fakultetet – også økonomisk. Siden fusjonen har både NTNU og rammebetingelsene for vår virksomhet endret seg. Vi har nye utfordringer innen økonomi (lavere bevilgninger og marginale utsikter til vekst), og samfunnet har nye kompetansebehov knyttet til grønt skifte og en aldrende befolkning.»

Kommentar IBA:

Vi har gjort en beregning på innsparing for NV, som følge av at det er foreslått at IBA ikke skal bestå som institutt.

Antatt årlig innsparing

Instituttleder 100%

Kontorsjef 50%

Nestleder forskning 20 %

Nestleder utdanning 20%

Teknisk leder 0%

1,9 årsverk

2 402 941

3,4 årsverk gir 4,3 mill. innsparing, dvs. gj.sn 1,26 pr årsverk

Reell årlig besparelse IBA

Instituttleder 100%

891 000

Kontorsjef 50%

437 500

Nestleder forskning - B-tillegg	50 000
Nestleder utdanning - B-tillegg	50 000
Sum innsparing	1 428 500
Personalleder 50%	559 000
Antatt reell innsparing lønn IBA	869 500

Som vi kan se av oversikten så er det ikke samsvar mellom fakultetets beregning av antatt årlig innsparing, og hva som er reell besparelse for IBA etter vår beregning.

Instituttleder går tilbake til sin 100% vitenskapelige stilling. Besparelse vil utgjøre mellomlegg mellom disse stillingene. Vikar for instituttleder har vært ansatt så lenge, at for denne personen må det evt. startes en oppsigelsesprosess (som vil ta tid). Ansettelse av personalleder vil kreve lønnsmidler. Om ikke en forblir eget institutt, må en budsjettere med høyere reisekostnader for å delta på instituttaktiviteter. Instituttleder må også ha jevnlig reiser mellom Ålesund og Trondheim. Flyforbindelsen til og fra Ålesund tilsier at mange reiser vil kreve overnatting.

For ansatte i Ålesund medfører modellen økt behov for økonomiske midler til å delta fysisk i instituttets aktiviteter; møte med instituttleder, samarbeidsmøter med andre kollegaer osv., som er forventet at ansatte ved et institutt har. To reiser per ansatt per år vil utgjøre ca. 429 000 kroner. **Trekker en fra reiser fra antatt innsparing lønn, vil reell innsparing være redusert til mindre enn 440 000 kroner per år.** Dette er så realistiske tall som mulig, basert på antatte lønnskostnader. Dette gjelder ikke bare vårt institutt. Kostnader for kontorsjef og tekniske stillinger vi har ved NV, vil beholde sin lønn selv om de blir omplassert til andre oppgaver. Nestledere er budsjettert med innsparing på 20% stilling, noe som i rapportens regnestykke utgjør ca. 250 000 kr per år, mens det reelle for IBA er B-tillegg på 50 000 kroner.

De ressurser som frigjøres ved reduksjon av instituttleder og nestledere fremstår som frigitte ressurser. I realiteten vil dette dekke opp for merarbeid utover fulle stillinger. På den ene siden er det snakk om økonomiske besparelser, men vi frykter at en del av oppgavene faller på andre når det blir reduserte ressurser ledere/nestledere.

Altså; Det må legges til rette for bl.a. økte reisekostnader og tidsbruk, som medfølger både for Ålesundsmiljøet og ansatte i Trondheim. Vi har lært over flere år at Teams ikke er egnet til å bygge gode samarbeidsrelasjoner. Hva blir igjen av foreslåtte innsparinger? Det innsparingspotensialet som er antydnet er derfor ikke realistisk, men går istedenfor mot null.

1.2 Anbefalinger målbildet

Utdrag fra «Oppdatert 1. mars, 2024 ([PowerPoint presentasjon i Wiki](#))». I presentasjonen beskriver dekanen punktvis målbildet, som bakgrunn for foreslåtte endringer.

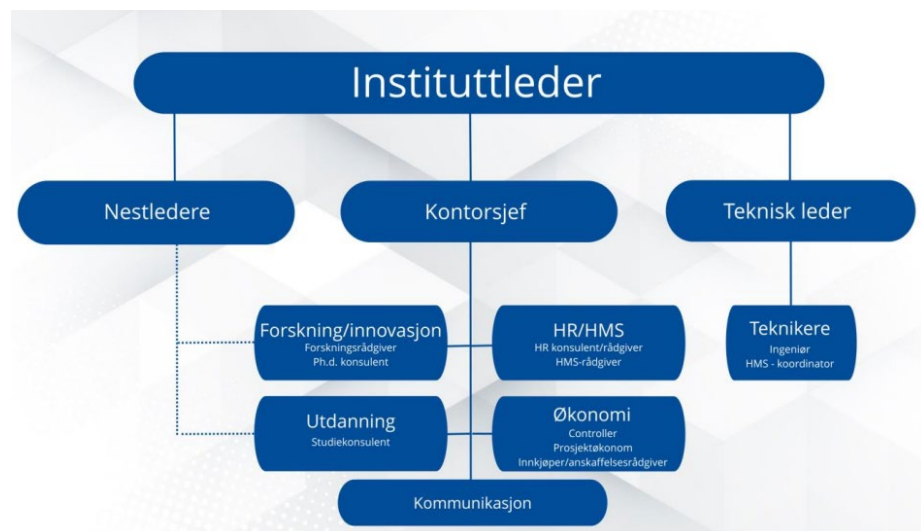
- **Bruk anledningen til å lage en logisk faglig struktur**

Kommentar IBA:

Da målbildet skal tilstrebe en logisk faglig struktur, vil dette ramme IBT hardest av alle nåværende institutt ved NV. De får ikke beholde det som i dag er en logisk faglig struktur, og blir nødt til å innpasse fagområder som ikke faller naturlig inn hos dem. IBA derimot, har utarbeidet sin strategi rundt vår tverrfaglige profil, som vi er tro mot. Dette vil bli en stor utfordring i et evt. nytt institutt. Samtidig vil det være utfordrende å finne egnet samlende navn på instituttet.

Hvordan tenker en at tre institutter sin strategi skal kunne samles på tvers av geografi? Det nye foreslåtte instituttet bidrar bare til at IBA blir ytterligere fjern fra NVs ledelse og usynlig. Hvordan vi ledes og hvordan vi er forankret til NVs organisasjon handler om mer enn bare en lønsslipp. Organisasjonsstruktur har mye å si for hvordan vi oppfatter vår egen posisjon i organisasjonen, og hvordan samfunnet utenfor oppfatter oss og vår attraktivitet. Det handler også om hvor attraktiv vår arbeidsplass oppfattes av den enkelte ansatte. Med den nye foreslåtte organisasjonsstrukturen oppfatter vi at vår arbeidsplass blir mindre attraktiv i tillegg til at vi får redusert mulighet for å påvirke beslutninger både lokalt på campus og på fakultet.

Det fremgår ikke av skissert struktur hvor nivå 4 er plassert.



En stor risiko ved en slik endringsprosess, er at vi mister fokus på utdanning og forskning, da slike omstillingsprosesser krever mye tid og ressurser. Noe vi ikke har tilgjengelig i Ålesund.

For mye ressurser går til dette arbeidet nå, i stedet for å skrive søknader og utvikle kvalitet i våre studieprogrammer.

Ingen av modellene tar hensyn til ulempene det er å være geografisk lokalisert i Ålesund, eller utenfor Gløshaugen. Vi har derfor også sett på hvilke konsekvenser dette kan få for fagmiljøet i Ålesund. I foreslått modell for IBA mener vi at det er vesentlig flere ulemper enn fordeler å tilknyttes institutt i Trondheim. Som også skrevet i vårt opprinnelige høringssvar, er IBA et institutt som har faglig bredde, som spenner fra Bioingeniør og Bioteknologi til det Biomarine fagfeltet (inkludert akvakultur/havbruk). Bredden gjør IBA til et institutt med mange samarbeidspartnere, også på tvers av tradisjonelle fagdisipliner. Etter fusjonen har IBA oppnådd en strategisk posisjon som en del av Campus Ålesund og vår region. Vi er en del av strategisk råd på campus Ålesund, og deltar i viktige beslutninger knyttet til utvikling av campus. Strategisk råd er representert ved instituttledere fra 4 andre fakulteter ved NTNU. Ved å bli redusert til en faggruppe vil vår representasjon på campus bli svært svekket, og kommunikasjonslinjene vil bli svært kronglete. For oss er det viktig at den som representerer oss har lokalkunnskap hvis vår posisjon skal være like god som i dag. Det er derfor viktig at vår ledergruppe har lokal kunnskap og mulighet til tilstedeværelse i Ålesund.

Vi savner fortsatt involvering fra rektoratet, med føringer knyttet til denne prosessen. Spesielt med tanke på «ett NTNU». Er dette det beste for NTNU?

Vi svarte også ut dette i vårt høringssvar; «NV vil være det eneste fakultet som ikke er representert som institutt i Ålesund, med mindre instituttledelse legges til Ålesund. Blir alle institutt ledet fra Trondheim, vil fagmiljøet i Ålesund i svært liten grad påvirke beslutninger som tas på campus Ålesund, som i dag. Dette gjør at vi mener at en instituttleder bør være lokalisert i Ålesund uavhengig av hvilket institutt vårt fagmiljø vil tilhøre. Tap av instituttledelse i Ålesund vil kunne svekke NVs innflytelse, på tross av at mange studenter og forskningsprosjekter opprinner fra IBA og våre samarbeidspartnere i denne regionen.»

Viser for øvrig igjen til viserektor i Ålesund sin uttalelse i vårt høringssvar.

Forslag til instituttstruktur legger opp til en fakultetsstruktur som vil øke lederspennet, spesielt for ansatte i faggrupper. Ved ikke å være fysisk plassert i Trondheim, oppleves denne avstanden svært stor.

- **Bruk overlappende undervisningsoppgaver som hovedkriterie**

Kommentar IBA:

Det er beskrevet et målbilde der overlappende undervisningsoppgaver skal være hovedkriterium, samtidig uttrykker dekanen at studenter i Ålesund ikke skal oppleve dårligere utdanningskvalitet («ikke bli digitale studenter»). Med bakgrunn i dette vil tilknytning til et institutt i Trondheim ikke i det hele tatt bidra til endring i undervisningsoppgaver. Dermed ikke dette et argument for at det skal være nødvendig å redusere IBA til en faggruppe.

- **Lag institutt som har en robust og mest mulig lik administrativ organisering**

Kommentar IBA:

For fagmiljøet i Ålesund, vil det ikke være noe endring som bidrar til hverken mer robust eller lik administrativ organisering. Vi vil derimot miste kontorsjef og nestledere for forskning og utdanning. Disse oppgavene skal dekket av ansatte i Trondheim. For ansatte i Trondheim, vil nok det på papiret se ut som en mer robust administrativ organisering, men arbeidsoppgavene disse rollene skal fylle vil øke i omfang uten ekstra tilførte ressurser. Vi frykter at oppgaver til nestledere vil delegeres til lokale stillinger. For ansatte i Ålesund vil administrativ organisering **bli mindre robust**, og kanskje også mer ulik fra Trondheim. Vi har gjentatte ganger arbeidet i NVs matrise med administrativ støtte når det har vært behov for dette i Ålesund, mest på studiekonsulent siden. Vår generelle oppfatning er at vi er en «belastning» for Trondheim, og kommer sekundært i forhold til lokale oppgaver som skal dekket der. Vi ser ikke for oss at dette blir bedre med ny foreslått instituttstruktur. Vi har én studiekonsulent som skal dekke oppgaver for både ansatte og våre nær 300 studenter. Per i dag mottar vår studiekonsulent støtte fra nestleder utdanning for å komme i mål med alle de oppgaver som skal utføres. Hvordan er dette tenkt løst med fjernstøtte fra Trondheim?

I anbefalinger knyttet til Ålesund, er det ikke tatt hensyn til at vi trenger stedlig HR og stedlig teknisk ansvarlig. Dette er svært skuffende. Hvor skal budsjettsvar ligge for faggruppen, hos institutt eller personalleder?

- **Ikke overvurder potensialet for direkte økonomisk besparelse, gevinsten vil heller ligge i bedre faglig struktur og administrativ/teknisk støtte.**

Kommentar IBA:

Innledningsvis var vel økonomisk besparelse årsaken til at prosessen ble startet, med bakgrunn i reduserte bevilgninger fremover. Det er derfor merkelig at dette ikke lenger har like stort fokus for beslutningene, og at faglig struktur og administrativ/teknisk støtte skal vektlegges mer.

Igjen vil vi understreke at ingen av de foreslåtte målbildene kan se ut som oppnådd for fagmiljøet i Ålesund. Hverken økonomisk besparelse, ingen gevinst i bedre faglig struktur (heller motsatt) og ei heller mer robust administrativ/teknisk støtte.

1.3 Dekanens forslag til instituttstruktur

Forslag: IBT + IBF + IBA (hele) 177 (årsverk), 198 (ansatte)

- **IMA+IKJ avgir emner innen bioteknologi og eventuelt fagpersoner som jobber med bioteknologi til IBT+IBF+IBA**

Kommentar IBA;

Med dekanens kommentar at utdanningskvalitet ikke skal svekkes, og at studenter ikke skal være nødt til å motta digital undervisning, vil ikke punktet over berøre miljøet i Ålesund. Med mindre det aksepteres betydelig økt reiseaktivitet for å kunne levere fysisk undervisning. Per 2024 leverer IBA fysisk undervisning for masterstudenter i Trondheim. Dette gir økte kostnader knyttet til undervisning, samt at økt reiseaktivitet ikke er bærekraftig på sikt.

Dekanen har også nevnt at ingen skal være nødt til å endre arbeidssted. Dette punktet knyttes derfor primært til programporteføljeprosessen som i størst grad berører fagmiljø i Trondheim, og er ikke en del av instituttstrukturprosessen.

En kan stille seg spørsmålet om undervisning jamfør med FTS prinsipp kan gjennomføres når faglig integrasjon vil gjøre emner mer generisk.

- **Molekylærbiologi/bioteknologi og marinbiologi ved IBI vs IBT+IBF+IBA og IKP. Etablere team med medlemmer fra flere institutt for samarbeid innen forskning og undervisning**

Kommentar IBA:

Dette bør være mulig uavhengig av sammenslåinger av institutt. Primært gjelder dette igjen argument knyttet til programporteføljeprosess, og bør derfor ikke være argument i instituttstrukturprosessen.

- **Nivå 4 skal diskuteres ved alle enheter**

Kommentar IBA:

Viser til IBA sitt hørings svar knyttet til svakheter med å bli redusert til en faggruppe. Slik som forslaget er lagt frem, åpner det ikke for diskusjon, men er en konkret følge av forslaget.

Som det fremgår, skal «nivå 4» diskuteres ved alle enheter. Da er ikke dette lenger diskusjoner om lik administrativ organisering. Det fremstår som en «føring» for ansatte i Ålesund og Øya, men for ansatte på Gløshaugen som et «valg». At dette vil føre til økte kostnader nevnes heller ikke.

- **Vi bør ha stedlig personalleder i henholdsvis Ålesund, på Øya og Gløshaugen i konstellasjonen IBT+IBA+IBF. Instituttleder kan sitte i Ålesund eller Trondheim. Stedlig personalleder der instituttleder ikke har hovedsete.**

Kommentar IBA:

Vi ser det ikke som realistisk at instituttleder, med lederansvar for et institutt på nærmere 200 ansatte med over 2/3 av de ansatte i Trondheim, skal være lokalisert i Ålesund. Det faller på sin egen urimelighet at dekan åpner for mulighet for instituttleder i Ålesund, og fremstår mer som en «floskel» i denne prosessen. Samtidig synes vi det er urimelig at en faggruppe på et så stort institutt, som ikke er geografisk der ledere sitter, kun skal ha en personalleder. Det frarøver tilstrekkelig involvering i prosesser som skjer på instituttet. Det vil alltid være et mindretall mot et stort flertall. Vi erfarer at der er god dialog mellom ledere og ansatte fysisk i Trondheim. En daglig dialog, som vi ikke har mulighet til å ta del i. Dette svekker våre muligheter for å delta i viktige beslutninger som skal tas på institutt og fakultet. Vi går glipp av det uformelle som skjer i Trondheim, og mulighet for å utøve korridorpolitikk på instituttnivå blir umulig.

- **Administrativ bemanning skal vurderes først etter en modell basert på aktivitet.**

Kommentar IBA:

Det må være en forutsetning for de beslutninger som tas hvordan den administrative bemanning skal være. For IBA vil foreslått modell øke antall delte stillinger på tvers av institutt og geografi, helt i motsatt retning av intensjonen med prosessen.

1.4 IBA mener

Følgende argument er benyttet som hovedbegrunnelse i [PowerPoint presentasjon i Wiki](#); Overlappende fagmiljø, studieprogram innen bioteknologi og bioingeniør, samt jevnstore institutt.

Argument knyttet til overlappende fagmiljø er et svakt argument, med tanke på sammenslåing ikke endrer noe ved denne overlappen. Fagmiljøene og studieprogrammene er lokalisert på geografisk forskjellige steder, og plassere de i et og samme institutt endrer ingenting. Derfor fremstår det som at å ha jevnstore institutt, og ikke økonomi, står igjen som den eneste begrunnelse for denne prosessen. Hva er argumentene at faglig samarbeid skal bli bedre med å være en del av et og samme institutt. Det er ingenting som hindrer samarbeid i dag, og det er noe vi allerede har.

Vi er fortsatt av den oppfatning at;

1. Fortsette som Institutt for Biologiske fag Ålesund er beste alternativ
2. Alternativ modell som bygger på 6B, bestående av IBA, IBF og gjerne miljø knyttet til akvakultur. Instituttleder i Ålesund

IBA ser ikke andre modeller som fører til en bedre organisering for fagmiljøet som befinner seg på campus Ålesund. Vi ser det som fortsatt **mest hensiktsmessig å fortsette som eget institutt i Ålesund**. Dette vil gi NV tydelig forankring på Campus Ålesund, og fortsatt representasjon på alle beslutningsnivå i Ålesund. IBA sin forankring i regionens arbeid- og næringsliv vil kunne fortsette det gode samarbeidet som genererer mange studentoppgaver, på alle nivå og forskningsprosjekter.

Med det store lederspennet som er forslått for modellen, vil det kunne gi flere negative effekter som; lite synlig leder, utfordringer knyttet til ansatte en skal lede som er geografisk spredt, vanskelig å skape et godt arbeidsmiljø, redusere mulighet for relasjonsbygging til de en skal lede, følge opp den enkelte medarbeider, sykefraværsoppfølging osv.

For vår del vil ingen av modellene styrke NVs forskning og utdanningsaktivitet i Ålesund. Ved å ende opp som en faggruppe mener vi at vårt fagmiljø vil miste omdømme, og dette nok vil påvirke oss negativt, knyttet til attraktivitet både overfor fremtidige samarbeidspartnere og studenter. Noe som igjen kan påvirke rekruttering til våre studieprogram.

Vi ser ikke at forslått modell løser noe faglig overlapp mellom IBA og de andre instituttene. Vår styrke er vår bredde og tverrfaglighet. Forslått modell gjør derimot den administrative lokale støtten svekket.

Vår konklusjon er fremdeles at IBA bør bestå som eget institutt. Det å ikke eksistere som institutt i Ålesund, har så mange negative effekter. NTNU har et samfunnsansvar knyttet til å opprettholde antall stillinger og program i Ålesund. Foreslått struktur vil påvirke vår attraktivitet og campus Ålesund. Vi opplever denne prosessen som å bli nedbygd, og at fremtidige avgjørelser legges til institutt i Trondheim. Vi mister «vårt ansikt utad». Hvis det er naturlig at NV ser IBA fordelt til institutter i Trondheim, bør det være like naturlig å tenke at dette også kan gjøres andre veien.

Vi viser ellers til vårt høringssvar som beskriver konsekvenser og risikoer for IBA, som fremdeles vil være gyldig i foreslått instituttstruktur.

1.5 SWOT analyse

SWOT Analyse

Analyse av: _____ IBT + IBF + IBA (hele) 177 (årsverk) 198 (ansatte)_____

Styrker

- Mer robust administrasjon på institutt «i Trondheim»
- Modellen løser noe overlappende fagmiljø i Trondheim
- Bioingeniør i Ålesund og Trondheim blir i samme institutt
- Bioteknologi i Ålesund og Trondheim blir i samme institutt
- Redusert antall instituttledere i Trondheim
- Får en teknisk leder og større teknisk stab og flere HMS koordinatører

Svakheter

- Dårlig kunnskapsgrunnlag å fatte beslutning på
- IBT svekkes, da instituttstruktur blir for fragmentert på tre geografiske lokasjoner
- To institutt blir redusert til faggrupper og mister sin autonomi og muligheter for å påvirke beslutninger
- Nødvendig med økt reisevirksomhet. Dette gjelder både for ledelsen og for teknisk, administrative og faglige ansatte.
- Økt reisevirksomhet gir økte kostnader. Ikke i tråd med intensjonen av prosessen
- Økt reiseaktivitet gir en ekstra belastning på de ansatte
- Økt reiseaktivitet er ikke bærekraftig
- Lederspenning blir svært stor
- Lite synlig leder
- Instituttleders mulighet for relasjonsbygging til de en skal lede er vanskelig med geografisk spredt ansatte
- Vanskelig å utvikle et godt arbeidsmiljø på instituttet
- Med ledelse i Trondheim vil relasjonsbygging være svært vanskelig til medarbeidere som ikke er geografisk plassert på Gløshaugen
- Studenter i by der emneansvar ikke ligger vil få et dårligere tilbud enn andre
- Vil gi økte kostnader i forbindelse med eventuell koordinering av emner
- Potensiell innsparing er ikke reell. Å redusere antall nestledere innebærer reduksjoner i x-antall B-tillegg ikke årsverk
- Mister stillingshjemler til Trondheim, og en fremtidig utfasing av NVs fagmiljø i Ålesund
- Mister mulighet for å ha egen lokal strategisk personalplan
- Med et nivå fire i Ålesund, vil det kreve støttefunksjoner i form den ledelse en allerede har i dag. Dermed ingen innsparing
- Fagmiljøet taper omdømme og må bygge ny identitet og etablere ny tillit som en mindre faggruppe med sine nettverk. Både nasjonalt og internasjonalt
- En faggruppe vil ikke ha samme «standing» i tverrfaglig samarbeid på campus Ålesund
- Ansvar for ansatte i Ålesund fragmenteres. Ikke likt for alle
- Fagmiljøet i Ålesund fjernes fra alle beslutningsorgan
- Mister viktig støttefunksjon innenfor økonomi, knyttet til prosjekt- og konsesjon
- NV blir eneste fakultet som ikke representert i viktige beslutningsfora på campus (5 fakultet er representert i dag)
- Å samle fagmiljø i samme institutt gir ingen garanti for økt kvalitet innen utdanning eller forskning

Muligheter

- Vil være de samme som ved den instituttstruktur som allerede eksisterer

Trusler

- Kan bli vanskelig å rekruttere nye ansatte
- Ansatte velger å søke seg bort, og det vil være vanskelig å bygge opp tilsvarende kompetanse/opprettholde forskningsaktivitet
- Vil gi økte kostnader i forbindelse med mer reiseaktivitet til Trondheim
- Potensiell innsparing er ikke reell
- Kan på sikt miste stillingshjemler til Trondheim, og en fremtidig utfasing av NVs fagmiljø i Ålesund.
- Mister mulighet for å ha egen lokal strategisk personalplan
- Med et nivå fire i Ålesund, vil det kreve støttefunksjoner i form den ledelse en allerede har i dag. Derfor ingen innsparing
- Fagmiljøet taper omdømme og må bygge ny identitet og etablere ny tillit som en mindre faggruppe med sine nettverk. Både nasjonalt og internasjonalt
- Fragmenterer ansvaret for ansatte i Ålesund
- Fagmiljøet i Ålesund fjernes fra alle beslutningsorgan
- Mister viktig støttefunksjon innenfor økonomi, knyttet til prosjekt- og konsesjon
- NV blir eneste fakultet som ikke representert i viktige beslutningsfora på campus (5 fakultet er representert i dag)
- Faggruppe i Ålesund blir for langt unna ledelsen
- Evt. faggruppeleder er vanskelig å rekruttere, da de vil få et stort ansvar, og en marginal lønn knyttet til ansvaret
- Arbeidsmiljøet blir dårligere, følelse av forskjellsbehandling Trondheim versus Ålesund
- Forvaltning av laboratorieressurser blir vanskeligere og muligens kostbart
- Det blir vanskeligere å koordinere vedlikehold og oppgradering av infrastruktur i Ålesund

Til: Dekanus NV, Øyvind Gregersen
Instituttleder IMA, Ida Westermann

Ny instituttstruktur ved NV- tilbakemelding fra vitenskapelig ansatte ved IMA

Vi ønsker med dette formidle vår sterke bekymring for fakultetets prosess og innstilling til ny instituttstruktur ved Fakultet for Naturvitenskap ved NTNU.

Mandat og prosess

Mandat:

I mars 2023 sendte dekanus et notat til NVs institutter med tittel "Bestilling – evaluering av instituttstruktur ved Fakultet for Naturvitenskap". I dette notatet står det:

"De 8 instituttene ved NV har svært ulik størrelse og har til dels overlappende fagområder. Dette er hovedårsaken til at dekan ønsker at vi gjennom en god prosess skal komme fram til en organisering der fakultetet har et godt faglig samarbeid og **en tydelig faglig profil** ved hvert institutt, **uten uønsket faglig overlapp** mellom de ulike instituttene."

Videre oppgis økonomi og mindre utgifter til ledelse og administrasjon som en viktig grunn til å evaluere instituttstrukturen. Undervisning var aldri del av instituttstrukturmandatet da en parallell prosess for å vurdere program og fag ble gjennomført med hensikt om kostnadsbesparelser og «frigjort» tid for forskning hos de vitenskapelig ansatte.

Prosess:

Deltakere fra alle institutt, hovedsakelig instituttledere, eksternt styremedlem og Losam-representant(er) inngår i en gruppe ledet av professor Jens Petter Andreassen, IKP. Fra IMA deltar kontorsjef Vidar Broholm. Gjennom prosessens gang får IMAs ansatte forsikringer fra både Broholm og instituttleder Westermann om at IMA ikke vil bli nevneverdig berørt av prosessen. I IMAs offisielle hørings svar til fakultetet på konkrete strukturmodeller gir IMA aksept for modellene 5A, 6A og 6B men fraråder på det sterkeste modell 5B som er mest lik den modellen som nå er valgt. IKJ og IKP har 6A som sin foretrukne modell fra arbeidsgruppens rapport. Dekanus valg av en modell nær 5B kom derfor svært uventet og overraskende for de ansatte ved IMA som ikke fått noen indikasjon om at dette var dekanus preferanse fra verken Westermann eller Broholm. Så langt vi er informert har heller ikke IMAs styre blitt informert/fått lov å medvirke til dekanus beslutning i forkant av epost fredag 1. mars. Ved allmøte mandag 4. mars legges det fram en modell IMA+IKJ-X og IKP+X og viser til at det blir en reell prosess for fordeling av X mellom de nye instituttene. Gjennom en melding på innsida fredag ettermiddag 8. mars har X forsvunnet uten dialog med IMAs ansatte. Dialogmøte med IMA er satt til 20. mars, mens dialogmøte med både IKJ og IKP ble gjennomført den 4. mars. Det fremstår med all tydelighet at en beslutning er tatt av dekanus uten dialog med IMA da vi ikke har hatt vårt dialogmøte.

Konklusjon: Dette er en prosess vi ikke kan akseptere da den bryter med all rimelig form for medvirkning/høring for de som blir berørt.

Faglig profil og undervisning

Faglig profil:

IMAs faglige profil er materialvitenskap og materialteknologi, i hovedsak forskjellig fra IKJ sin faglige profil som i tråd med definisjonen av faget «kjemi» har fokus på oppbyggingen av atomer og molekyler – deres egenskaper, sammensetning og reaksjoner, og hvordan kjemiske prosesser fungerer. IMA er det eneste institutt for materialteknologi i Norge og bærer et nasjonalt ansvar for fagområdet mht forskning og utdanning av kandidater, noe som også ble påpekt i draft dokumentet fra EVALNAT prosessen. IMA er et meget velfungerende stort institutt med 5 faggrupper som bidrar til en strategisk viktig og betydelig del av norsk næringsliv. I kriteriene som nevnes for omorganiseringen er at instituttene skal ha en «faglig logisk struktur» og «tydelig faglig profil». Alle disse hensynene er oppfylt i modell 6A, IKJ og IKP sin foretrukne modell i følge deres egne høringsvar. Vi vil derfor anbefale dekanus å jobbe videre med modell 6A, som vi mener, i lys av IKJ og IKP sine høringsvar sammen med IMAs, nå må være den foretrukne modellen for revidering av NVs instituttstruktur

Konklusjon: Mandatet for prosessen krever «tydelig faglig profil». Som Norges eneste institutt for materialteknologi må vi bevare vår faglige identitet med et Institutt for materialteknologi også i fremtiden. Om dette *kun* kan oppnås ved 6 institutt er det en logisk konsekvens av vårt krav.

Likevel, for å være konstruktive med hensyn til en modell med 5 institutter, vurderer vi at det er personer/grupper på IKJ som kan styrke IMAs materialteknologiske profil, og utdyper dette nærmere i en «modell 5C» under, med en reell X som var lagt til grunn for organisasjonen som vist av dekanus ved allmøtet 4. mars.

Naturmiljø- og analytisk kjemi består av 8 forskningsgrupper (stort sett en for hver vitenskapelig ansatt) og en SFI Centre for Closed-contained Aquaculture. Fokuset er mye rettet mot analyse av bio/organiske forbindelser og akvakultur og er således **velldig** forskjellig fra IMA sin aktivitet og det er ikke faglig logisk at disse fagområdene skal være på samme institutt. Vi mener det er faglig mere logisk at dette kobles sammen med IKP eller evt det nye «bio-instituttet». Forskergruppen **Structural Chemistry vil styrke vår materialkarakterisering med en ny teknikk og denne gruppen bør overføres til IMA**. Det kan også argumenteres for at enkelte andre av forskergruppene som jobber med kjemisk analyse i forbindelse med utslipp fra materialindustri kan styrke IMA.

Teoretisk kjemi består av 4 forskergrupper og er også knyttet til SFF-en PoreLab. **Termodynamikk er et viktig område for materialteknologi og det kan gi synergier om denne forskergruppen knyttes til IMA**. Forskergruppene Quantum chemistry, Molecular modelling og Computational reaction dynamics bruker i stor grad andre metoder og programvarer enn vår modelleringsaktivitet på IMA. Fokuset er på molekyler og metodeutvikling, mens fokus på IMA er på faste stoffer og på bruk av simuleringer som et verktøy heller enn metodeutvikling. IKPs modelleringsaktivitet er mer lik den ved IMA og det er derfor vår vurdering at disse gruppene finner minst like stor synergi hos IKP som hos IMA.

Organisk kjemi med sine 6 forskergrupper bestående hovedsakelig av en vitenskapelig ansatt per forskergruppe og har mye fokus på syntetisk organisk kjemi, medisinalkjemi og spektroskopi (NMR) som ikke har noe synlig overlapp med IMA, men som kan gi synergier med aktivitet på IKP. Muligens vil et

tettere samarbeid med grupper på IBT også kunne gi synergieffekter her. En person ved IMA har sin forskningsaktivitet integrert i denne gruppen. **Forskergruppen Advanced opto-electronic materials kan det vurderes om vil kunne styrkes ved å kobles til IMA.**

I følge mandatet om uønsket faglig overlapp, så vil det nye Equinor-gaveprofessoratet i «Hydrometallurgical recovery of resources» (ref. NV Ledermøtet 5. mars) nødvendigvis måtte flyttes fra IKP til IMA der faggruppen REM er et internasjonalt anerkjent miljø innenfor metallurgi, inkludert hydrometallurgi.

Konklusjon: Et alternativ til 6 institutter er en 5-institutt modell med et IMA +IKJ-X som fortsatt heter Institutt for materialteknologi. Vårt forslag er at IKJ-X overføres til IKP (og evt. IBT) der betydelige faglige synergier og overlapp finnes. Disse to nye instituttene vil også bli mer jevnstore, både innbyrdes og i forhold til andre institutter ved NV, noe som også er i overenstemmelse med dekanus' mandat.

Undervisning:

Samtidig som dekanus fremmer at undervisningen i grunnleggende emner må fordeles jevnere enn dagens situasjon, gir den foreslåtte instituttstrukturen (8. mars) ulogisk nok ALT personale som i dag underviser grunnleggende kjemi med totalt flere tusen studenter per år samlet på forslaget IMA+IKJ. IMA leverer emner til mange studieprogram og har derfor en tung undervisningsportefølje også på emner på høyere nivåer over grunneemner. Det er viktig at den totale undervisningsbelastningen blir tatt hensyn til og fordelt på de ansatte på de nye instituttene. Om man velger en 5-institutt modell med en mer faglig logisk deling av IKJ mellom IMA og IKP oppnår man også, i tillegg til institutt med jevnere størrelse, også en betydelig jevnere undervisningsfordeling. Vi foreslår at man har en god prosess for fordeling av grunneemnene når man fått personalkabalen på plass. Et forslag kan være:

«IMA+IKJ-X»:

All uorganisk kjemi

All grunnleggende materialvitenskap/teknologi

Et utvalg av generelle kjemiemner:

TMT4101 x2 (to like emner som går høst og vår) til andre Siv. Ing program

MT1001 med lab

TMT4115 med lab (MTKJ identitetsemne)

KJ1000/KJ1002 med lab (BKJ identitetsemne)

KJ1001

IMAK1001 med lab (ING identitetsemne)

TMT4110 med lab til andre Siv. Ing. program

TKJE1006 med lab

TKJE1016 (gen og organisk, med lab)

«IKP+IKJ-X»:

All organisk kjemi

TMT4122 labkurs (organisk + generell kjemi)

Analytisk kjemi (hovedsakelig)

Et utvalg av de generelle kjemiemnene, se ovenfor

Ut ifra faglig aktivitet og personalkabal bør det vurderes hvilket institutt som tar ansvar for termodynamikk. Det understrekes at termodynamikk ikke er å regne som et grunnemne og termodynamikk for IMA er forskjellig fra termodynamikk for IKP.

Konklusjon: Vi stiller oss bak en jevnere undervisningsfordeling av grunn emner mellom institutt når personalkabalen er satt.

Hovedkonklusjoner:

- Vi stiller oss svært kritiske til prosessen for ny institutt-struktur. Hverken IMAs ansatte eller styre har hatt reell innflytelse over den struktur som nå fremmes av dekanus. Vårt dialogmøte med dekanus er ikke før 20. mars og meldinga ble lagt ut på Innsida den 8. mars.
- Med den foreslåtte modellen mister IMA som eneste institutt for materialteknologi i Norge, sin faglige identitet. Vi foretrekker derfor arbeidsgruppens modell 6A i lys av alle argumentene og anbefalingene som har kommet frem i høringsrapportene til de tre berørte instituttene IMA, IKP og IKJ.
- Vi presenterer som alternativ en modell der IMA beholder sitt navn og faglige profil på linje med det mandat som ble gitt av prosessen, med 5 mer jevnstore institutter med mer logiske faglige profiler og bedre fordeling av undervisning i grunnemner, noe som vil være langt mer bærekraftig i lys av den nye finanseringsmodellen, og med hensyn til de ansattes arbeidsbelastning, enn dekanus' foretrukne modell presentert 8. mars.
- Den foreslåtte totale sammenslåinga av IMA+IKJ vi gi det største instituttet ved NV (ca 242 personer) med dobbelt så mange ansatte som IKP. Dette vi innebære et behov for en formalisert nivå 4 pga størrelse. Med til sammen 8 faggrupper med gruppeledere med > 20% stilling (med et formelt nivå 4 må denne økes betydelig) vi dette bety >1.6 årsverk (i tillegg til instituttleder), det vil si >0.6 årsverk mer enn nåværende situasjon. I tillegg vil man miste en del av faggrupeledernes forsknings- og undervisnings aktivitet/kapasitet. **Sett sammen er dette et inntektstap heller enn en besparelse og derfor mot sin hensikt.**
- Et argument brukt av dekanus for sammenslåing av IMA og IKJ er felles kjemiundervisning som skal «samles» i et institutt for å utløse synergier og innsparinger. Her har vi informert, både i IMAs høringsuttalelse og på allmøtet 4.3.24, om at dette argumentet ikke holder da det allerede er gjennomført en omfattende opprydding av fag mellom IKJ og IMA. Om noen av disse grunnfagene skulle overføres til IKP, uten at noen av de respektive fagansvarlige fra IKJ overføres, vil dette innebære store mengder unødvendig merarbeid som igjen bidrar til inntektstap heller enn besparelser.

En så omfattende restrukturering som dekanus' foretrukne modell nær 5B innebærer vil ta lang tid å gjennomføre, fjerne fokus fra kjerneaktivitetene og bidra til en lang periode med lavere produktivitet. Vi advarer så sterkt som vi overhodet kan mot en slik organisasjon da vi mener ulempene vil med god margin vil veie opp for eventuelle besparelser.

Vi har sett hva konflikter ved- og mellom institutter har ledet til i form av uønsket mediafokus og tap av renommé for NTNU. Vi oppfordrer derfor til konstruktiv dialog for å komme frem til en felles modell som vi kan stille oss bak. NTNU har tradisjon for medvirkning og vi ber om at denne tradisjonen videreføres.

Ny instituttstruktur ved NV – tilbakemelding fra fast vitenskapelige, tekniske og administrativt ansatte ved IKJ

2.april mottok IKJ kopi av et brev fra vitenskapelige ansatte på IMA som er sendt til dekan og instituttleder på IMA. Dette skal behandles på NVs ledermøte 9. april og vi finner det derfor nødvendig med å komme med et tilsva.

Vi har følgende kommentarer til dette som vi ber NVs ledergruppe ta til vurdering:

- Foreslått «modell 5C» til ny instituttstruktur i brevet fra IMA er ikke behandlet i arbeidsgruppa som jobbet med instituttstruktur eller foreslått i noen av høringssvarene. Vi mener prinsipielt at dekanen ikke burde ta helt nye forslag som kommer inn etter høringsfristen opp til diskusjon og ber derfor om at ledermøtet avviser forslaget.
- «Modell 5C» oppfattes som at IMAs fagstruktur for enhver pris må bestå, mens IKJs fagstruktur derimot kan fragmenteres og fordeles på ulike institutter. Fra IKJs ståsted fremstår dette som manglende kunnskap om vårt institutt, og tenderer til arroganse. IKJ kan dokumentere sterk forskningsmessig anerkjennelse for faggruppene (EVALNAT), stor undervisningsportefølje av høy kvalitet, økonomisk bærekraftig instituttdrift og et godt arbeidsmiljø i henhold til ARK undersøkelsen høsten 2023. Vi tar derfor sterk avstand fra forslaget som vil rive i stykker et svært velfungerende institutt i positiv utvikling.
- Vi mener fortsatt at modell 6A er den beste løsningen. Dette pekte både IKJ og IKP på i våre høringsvar som det beste alternativet. Kostnadmessig tror vi at dette er vesentlig gunstigere enn dekanens forslag som vil kreve et formelt nivå 4 med tilhørende kostnader til ledelse.

Mvh

Fast vitenskapelige, tekniske og administrativt ansatte ved IKJ

Allmøte på IKJ 4/4 -2024

Til fakultetsstyret

Samandrag

I dette brevet skildrer vi kvifor samanslåing av IKJ og IMA til eit institutt er korttenkt og forhasta politikk. Ei samanslåing av IKJ og IMA er eit drastisk tiltak og premisset om at dette må gjerast hurtig pga. økonomi beror på eit misvisande datagrunnlag. Ei slik samanslåing må bygge på solide økonomiske og/eller faglege argument. Verken den faglege eller økonomiske grunngevinga fra fakultetsledelsen held mål. Vidare har fakultetet har gitt institutta 1,5 arbeidsdag på å kome med ei risikovurdering for omstillingsprosessen. I tråd med både arbeidsmiljølova og NTNU sine retningslinjer for omstilling skal institutta risikovurdere foreslått modell. Det er bekymringsverdig at fakultetet ignorerer dette i sitt hastverk. Vi ber difor fakultetsstyret om å kreve ein ryddig prosess som inkluderer bruk av eit meir presist datagrunnlag.

Økonomisk effekt

Vi ber om at fakultetsstyret stiller seg kritisk til presenterte tal for økonomiske innsparingar. Det er satt krone-verdi på kortsiktig «kapasitetsauke» (jf. allmøte) som følge av at ein treng færre til insittutadministrasjon, medan det inntil heilt nyleg kun var gjort «kvalitative vurderinger» for konsekvenser som leier til kapasitetsreduksjon. I allmøtet 27. mai vart det endeleg presentert tal for kostnader ved samanslåinga, men her ser det ikkje ut til å ha blitt tatt omsyn til at ei samanslåing vil leie til mange arbeidskrevjande prosesser for ansatte i mange påfølgande år. Vi meiner difor at regnestykket fakultetet presenterer er misvisande.

Vi har forståing for at fakultetet gjennomgår krevjande tider, men dei økonomiske argumenta for omstrukturering er ikkje gode nok. Det er på lang sikt at dei reelle besparelsane skjer (gjennom naturleg avgang) og ein må spørre seg om innsparing på dei få administrative stillingane som følge av samanslåinga koster meir enn det smaker. Besparelser via naturleg avgang kan oppnås ved andre måter en sammanslåing, og det er uansett ikkje eit argument for ei forhasta omstrukturering som ikkje støttast av dei involverte fagmiljøa. Umiddelbar kapasitetsauke som følge av reduksjon i antall emner er ein separat diskusjon i forbindelse med studieprogramomlegginga for MTKJ og MTMT. Det arbeidet går uansett på tvers av IKJ, IMA, IKP og IBT.

Fagleg overlapp

Vi meiner at der er ikkje sterke nok faglege argument for ei forhasta samanslåing. Tvert i mot er der viktige årsaker til at kjemi som egenart og materialteknologi som egenart treng å få bestå under eigne institutt. Samanslåinga vil ha store konsekvenser for kjemi og materialteknologi som fagområde ved NTNU og nasjonalt. Argument for dette har fire gruppeleiarar frå IMA skildra godt i eit eige brev til fakultetsstyret, og vi støtter deira analyse utan at vi repeterer det her. Vidare vil vi påpeike at med tanke på det faglege, så haster ikkje endringane på ein sånn måte at ein må presse

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandlar
7491 Trondheim Norway	postmottak@nv.ntnu.no www.ntnu.no/kjemi	Høgskoleringen 5 Realfagbygget, D2-103	+47 73550870	

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

igjennom IKJ og IMA samanslåinga umiddelbart. Overlappet med organisk kjemi, analytisk kjemi og fysikalsk kjemi er i stor grad mellom IKJ og fagpersoner på Kalvskinnet. Prosessen kan difor best gjerast når alle fagmiljøa er samla på Gløshaugen. Eventuelle akutte problemer relatert til undervisning eller andre omsyn kan ein løyse ved å flytte eit fåtall enkeltpersoner. Fakultetsstyret bør difor kreve at ein tek seg tid til ein ryddig prosess med ei løysing som er bredt forankra. Dagens løysing er kun forankra hos fakultetsledelsen og ikkje hverken hos IMA eller IKJ.

Jevnstore institutt

Argumentet om jevnstore institutt går på at ein no har eit spenn på 26,9 til 170,5 årsverk medan samanslåinga vil gi eit spenn på ca 120 til 220 årsverk. Tala som er gitt ser ut til å vera totalt antall årsverk, altså inkluderer det stillinger som er eksternt finansiert og som dermed vil følge variasjonen i tilgjengeleg ekstern finansiering. Vi må få meir detaljerte tall basert på årsverk finansiert av basisbevilgninga.

Med helsing,
faggruppeleiarane ved IKJ



Odd Reidar Gautun
organisk kjemi



Titus van Erp
teoretisk kjemi



Alexandros Asimakopoulos
analytisk kjemi

Overordnet sammendrag av diskusjonen om instituttstruktur fra fakultetstyremøtet 6/6 2024

Fakultetstyret ba om et referat fra diskusjonen slik at nye fakultetstyremedlemmer kunne sette seg inn i argumentene fra diskusjonen av orienteringssaken om ny instituttstruktur i dette møtet. I samråd med Losam gir jeg her et overordnet sammendrag av diskusjonen, men uten å angi noe om hvem som har sagt hva.

Råd om prosessen og ønsker for saksframlegget for vedtak

Et null-alternativ bør legges frem på neste møte og konsekvensene av å ikke endre instituttstruktur må belyses

Risikovurdering av arbeidsmiljøeffekter og tiltaksplan må utarbeides for hvert institutt

De nye instituttene må ha en visjon og en strategisk bemanningsplan

Administrasjonen bør gjøre en ny vurdering av om 3-instituttalternativet også skal fremmes for fakultetstyret

God kommunikasjon med ansatte og studenter er viktig i den videre prosessen.

Viktig med stedlig ledelse i Ålesund.

Besparelser med portefølgeprosess endring i instituttstruktur, bemanningskutt og andre tiltak bør sees i sammenheng.

Argumenter mot en endring i instituttstruktur

Tidsbruk ved omstilling kan gå ut over andre oppgaver. Sammenlåing vil generere kostnader også.

Sammenlåing av institutt gjør at viktige fagområder blir mindre tydelig profilert.

Formalisert nivå 4-ledelse vil redusere besparelse ved sammenlåing

Argumenter for en endring i instituttstruktur

Det er et tydelig behov for å redusere kostnader. Denne endringen er et steg i den retningen.

NV er i en alvorlig situasjon og vi må gjøre tiltak.

Andre fakultet står nå i oppsigelsesprosesser. NV må gjøre tiltak nå for å unngå dette. I en slik situasjon er det f.eks. mye med fire «bio»-institutt.

Å redusere antallet delte stillinger vil være gunstig for arbeidsmiljøet

Det viktigste er at vi må bygge fakultetet for fremtiden for å være robust, attraktivt for ansatte og studenter

Studenter søker seg til studieprogram, ikke institutt. Dermed ikke viktig mht studentrekruttering hvilken instituttstruktur vi lander på.

Næringslivet samarbeider med kompetente fagfolk, ikke institutt. Dermed er det ikke så viktig for eksternt samarbeid hvilken instituttstruktur fakultetet har.

Vi må prøve å unngå å ta kutt med ostehøvel. Endring av instituttstruktur er et aktivt grep for å kutte kostnader innen ledelse.

Andre ting som ble drøftet

Drøfting av om sammenslåing av institutt får noe å si for fysisk lokalisering. På kort sikt er svaret i svært begrenset grad. Fagmiljøene i Ålesund og Bioingeniør på Øya blir der de er. Det kan eventuelt bli noen justeringer av hvem som sitter hvor i IKJ-IMA instituttet.

De som er mot omleggingen av instituttstruktur bør legge frem et alternativt forslag som bidrar til å løse utfordringene.

Notat

Til: LOSAM NV

Kopi til:

Fra: Dekan

Signatur:

Forhandlingsak: Endring av instituttstruktur ved NV

Forslag til vedtak:

«LOSAM gir sin tilslutning til dekanens forslag om en endring av instituttstruktur ved Fakultet for naturvitenskap (NV), der antall institutt reduseres fra 8 til 5. Institutt for materialteknologi og Institutt for kjemi slås sammen til ett institutt og Institutt for bioteknologi og matvitenskap, Institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag, Ålesund slås sammen til ett institutt. De øvrige tre instituttene består som i dag. Den nye instituttstrukturen med 5 instituttene skal ha virkning fra og med 1. august 2025».

Bakgrunn for saken

Behovet for og prosessen rundt en endring av instituttstruktur ble diskutert i instituttlederemøter i 2023/2024 og saken har også vært tema i LOSAM i perioden 2023/2024.

Forslag til vedtak i Fakultetsstyret 27.09.24: NyInstituttstruktur ved NV:

1. Fakultetsstyret slutter seg til dekanens vurderinger og ber om at det blir forberedt en sak til NTNU-styret om å foreta følgende endring i instituttstruktur ved Fakultet

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5	+47 73594197	
Norway	www.ntnu.no/nv	Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

for naturvitenskap:

Institutt for materialteknologi og Institutt for kjemi slås sammen til ett institutt og Institutt for bioteknologi og matvitenskap, Institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag, Ålesund slås sammen til ett institutt. De øvrige tre instituttene består som i dag. Den nye instituttstrukturen med 5 instituttene skal ha virkning fra og med 1. august 2025.

2. Fakultetsstyret ber dekan sikre:

- a) god ledelses- og medvirkning i prosessen og i de nye instituttene i implementeringen av den nye instituttstrukturen
- b) at det jobbes med å trygge økonomisk bærekraft innenfor de rammebetingelsene som gjelder fra 2025.
- c) at det er tilstrekkelig ressurser i omstillingsarbeidet
- d) at det gjennomføres en god medvirkningsprosess ihht nye instituttnavn
- e) det gjennomføres en god medvirkningsprosess ihht vurdering av 4. nivå organisering
- f) det gjennomføres jevnlig risikovurderinger innen HMS og psykososialt arbeidsmiljø

Under følger en beskrivelse av hva som har skjedd siden forrige LOSAM-møte:

Pga streik i offentlig sektor ble det avbrudd i forhandlingene med LOSAM. Sak om endring av instituttstruktur ved NV ble da en O-sak (orienteringssak) i fakultetsstyremøtet 6. juni. Styret ble bedt om å gi innspill til saksgrunnlaget, med tanke på mulige justeringer før endelig behandling og beslutning. Forhandlingene med LOSAM ble gjenopptatt i uformelt møte med LOSAM 14.06.24 og i formelt møte med LOSAM 17.06.24., og det ble jobbet med å avklare 'kritikkpunkt' fra LOSAM som ble sendt fra LOSAM 23.05.24 som en omforent begrunnelse for at de ikke kunne signere forhandlingsprotokoll 23.05.24, og som er hensyntatt i det videre arbeidet.

I samarbeid med verneombud/medlem av LOSAM er det jobbet fram en risikovurderingsmodell til bruk i prosessen, som også vil være gjeldende videre og brukes som et malverk for de videre risikovurderinger i sammenslåingen. Risikovurderingen vektlegger særlig forhold som ansatte og studenter har spilt inn, samt viktige risikoområder knyttet til omstillingsprosesser.

Alle institutt skal utarbeide lokal plan for tiltak som møter de risikoene som er kommet frem på rødt og gult område innen onsdag 4. september og det skal utarbeides en plan for felles tiltak ved NV innen samme frist. Dekan har meldt inn sak til AMU 9. september 24 for å få råd og innspill om videre arbeid med lokale og felles tiltaksplaner for å sikre et godt og forsvarlig arbeidsmiljø ved implementering av ny instituttstruktur ved NV.

Jobbtrygghet og psykososialt arbeidsmiljø er fremdeles viktig for dekan i det videre arbeidet, og det jobbes videre under de samme premisser som også var med saken til fakultetsstyret:

- Ingen ansatte skal miste jobben som direkte følge av en sammenslåing, og ingen ansatte skal ufrivillig flyttes mellom byer.
- Endring i seg selv kan ta mye fokus fra primæroppgavene og vi må sikre at prosessen har nok ressurser tildelt for å opprettholde instituttenes fokus på primæroppgavene.
- Studenter vil bli mindre berørt av instituttomleggingen, men en besparelse innen ledelse vil redusere behovet for kutt i andre stillinger noe. Det vil være til fordel for studentene. Det blir nødvendig med en endring i tillitsvalgtstrukturen for studentdemokratiet ved NV. Dekan og FTV har kommet til enighet om ny struktur.

Oppsummert:

Dekanen legger til grunn at det her har vært gjennomført en prosess hvor informasjon og medvirkning for ansatte og studenter har blitt ivaretatt. Det er lagt opp til god medvirkning og involvering av ansatte og studenter også i det videre arbeidet.

Dekanen ønsker på denne bakgrunn å fremme et forslag for NTNU-styret om sammenslåing som følger:

«Institutt for materialteknologi og Institutt for kjemi slås sammen til ett institutt og Institutt for bioteknologi og matvitenskap, Institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag, Ålesund slås sammen til ett institutt. De øvrige tre instituttene består som i dag. Den nye instituttstrukturen med 5 instituttene skal ha virkning fra og med 1. august 2025».

Vedlegg:

Protokoll og Uenighetsprotokoll forhandlingsmøte LOSAM

Risikovurderinger inkl tiltaksplaner institutt

Presentasjon utkast til felles tiltaksplan ved Fakultet for naturvitenskap

Presentasjon uformelt møte 140624 – oppfølging av kritikkpunkt LOSAM

Presentasjon uformelt møte 290824 – nytt orgkart og tidslinje prosess

Notat

Til:
Fakultetsstyret

Kopi til:

Fra: Dekan

Signatur:

Endring av instituttstruktur ved NV

Resultatet av forhandlingssak endring av instituttstruktur:

Tre parter, inkludert arbeidsgiver, har signert forhandlings protokollen med protokolltilførsler og tre parter har signert uenighetsprotokoll.

Vedlegg:

1. Protokoll til forhandlingssak LOSM: Endring av instituttstruktur ved NV med protokolltilførsler. Tre parter har signert; NTL, Parat og Arbeidsgiver.
2. Uenighetsprotokoll i forhandlingssak LOSAM: Endring av instituttstruktur. Tre parter har signert: Forskerforbundet, Tekna og NITO.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5	+47 73594197	
Norway	www.ntnu.no/nv	Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

Protokoll til LOSAM-møte 05.09.24

Til: LOSAM NV

Kopi til:

Fra: Dekan

Signatur:

Endring av instituttstruktur ved NV

Partene viser til orienteringssak i fakultetsstyret 6. juni 2024. I tillegg viser vides det til forhandlingssak i LOSAM-møte 5. september 2024, der følgende ble vedtatt:

«LOSAM gir sin tilslutning til dekanens forslag om en endring av institutt struktur ved Fakultet for naturvitenskap (NV), der antall institutt reduseres fra 8 til 5. Institutt for materialteknologi og Institutt for kjemi slås sammen til ett institutt og Institutt for bioteknologi og matvitenskap, Institutt for bioingeniørfag og Institutt for biologiske fag, Ålesund slås sammen til ett institutt. De øvrige tre instituttene består som i dag. Den nye instituttstrukturen med 5 instituttene skal ha virkning fra og med 1. august 2025».

Avstemning:

JA 3 (NTL, Parat, Arbeidsgiver) NEI 3 (Forskerforbundet, Tekna og NITO)

Protokoll inkl protokolltilførsler:

Se vedlegg 1

Uenighetsprotokoll:

Se vedlegg 2

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5	+47 73594197	
Norway	www.ntnu.no/nv	Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

Dato: 5. september 2024


Dekan

Forskerforbundet

Tekna
NTL

NITO
Parat

Protokolltilførsel

Fagforeningene har støttet initiativet om å starte prosessen med endring av instituttstrukturen, og har vært enige i målsettingene som ble satt og hvordan prosessen har vært lagt opp. Fagforeningene anser at prosessen frem til mottakelsen av høringsinnspillene har vært transparent og ryddig. Det siste steget fra mottak av høringsinnspill til valgt modell fremstår imidlertid som mindre forståelig. Den endelige modellen var ikke foreslått av arbeidsgruppen, og dens sporbarhet i høringsinnspillene er begrenset.

Fagforeningene stiller spørsmål ved om målsettingene for ny instituttstruktur oppnås fullt ut. De økonomiske besparelsene fremstår som lite overbevisende, og det vil fortsatt være betydelig faglig overlapp, reduksjon av faglig overlapp er kun begrenset til undervisningsområdet. Det anses som uheldig at en alternativ modell ikke ble utredet mer inngående etter ønske fra fakultetsstyret og Losam.

Videre oppfattes gjennomføringen av risikovurdering og tiltaksplaner som hastig og lite systematisk, og fagforeningene har begrenset innsikt i graden av medvirkning i dette arbeidet. Samtidig viser risikovurderingene som er utført av instituttene, spesielt med hensyn til det psykososiale arbeidsmiljøet, at det er grunn til betydelig bekymring.

Fagforeningene er overbevist om at omstruktureringen innebærer en betydelig risiko for svekket arbeidsmiljø, perioder med redusert aktivitet og svekket tillit til fakultetsledelsen. Til tross for disse bekymringene, erkjenner fagforeningene at dagens instituttstruktur er moden for endringer. Det påpekes også at det er risiko forbundet med å ikke gjennomføre noen tiltak, da dette kan medføre manglende nødvendig ressursfrigjøring, opprettholdelse av asymmetrisk instituttstruktur, samt utfordringer knyttet til administrativ støtte og ledelsesressurser.

Fagforeningene signerer forhandlingsprotokollen under følgende forutsetninger:

1. Fakultetet allokere ressurser – ved behov ut over de besparelser prosessen på kort sikt gir – i prosessen med sammenslåing av institutt. Fakultetet forplikter seg til å dempe de nye enhetenes ekstrabelastning og ekstrakostnader, forpliktelsen varer så lenge omstillingen pågår, minst i to år fra og med 1. august 2025. Losam holdes løpende orientert.
2. Fakultetet jobber aktivt for å unngå «virksomhetsoverdragelse», og sikrer tydelig kommunikasjon og formidling av fagmiljøene – både faggrupper og de mindre instituttene.
3. Fakultetet tar initiativ til løpende evaluering av det psykososiale arbeidsmiljøet utenom ARK-syklusen, og fortsetter arbeidet med risikoreduserende tiltak, i samsvar med **Arbeidsmiljøloven § 4-2**. Dette skal gjøres med aktiv rådgivning fra bedriftshelsetjenesten, seksjon for HMS, og i tråd med fagforeningenes medvirkningsrettigheter fastsatt i **NTNUs tilpasningsavtale**.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5	+47 73594197	
Norway	www.ntnu.no/nv	Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		Tlf:

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

4. Lederopplæringen for ny lederperiode må inkludere fakultetets særegne kontekst, slik at ledere får solid innsikt i omstillings- og endringsledelse, konfliktforebygging, HMS, hovedavtalen og tilpasningsavtalen. Om nødvendig skal denne opplæringen supplere NTNUs lederopplæring. Fakultetets plan for lederopplæring skal drøftes i Losam.
5. Dekanen skal tilråde besluttende organ i å inkludere kvalifikasjonskrav for instituttlederstillingene, der erfaring med psykososialt arbeidsmiljø og omstillingsledelse inngår.
6. Dekan kommuniserer løpende en tidslinje for fakultetets endringsprosesser, hvor samspillet, avhengigheter og konsekvenser mellom instituttstrukturprosessen, endring studieprogram- og emneportefølje, flytteprosesser (campusprosjektet (P2) og renovering av K5), strategisk personalplanlegging, langtidsbudsjett og andre kostnadsbesparende tiltak kommer fram. Kommunikasjonen må være skriftlig.
7. Dekanen sørger for at alle relevante dokumenter, inkludert risikovurderinger og innvendinger mot den valgte løsningen, blir gjort kjent for fakultetsstyret før det tas en beslutning, i tråd med **Forvaltningslovens** krav om forsvarlig saksbehandling.

Lise Skorstad, Parat/YS

Peder Berntsen Brenne, NTL/LO

Uenighetsprotokoll i forhandlings sak

Endring av instituttstruktur ved NV

Vi har støttet en utredning av instituttstrukturen ved NV hvor målbildet har vært mer jevnstore enheter, færre delte stillinger mellom institutt, lavere kostnader (eventuelt høyere inntekter) og hindre faglig overlapp. Vi støtter fortsatt at instituttstrukturen ved NV kan forbedres og påpeker at dette er en jobb som må forankres i fagmiljøene og i en faglig strategi. Vi kan imidlertid ikke støtte dekanens foreliggende forslag til vedtak for ny instituttstruktur ved NV. Dette på grunn av (1) svakheter i utredningsarbeidet, (2) den høye risikoen og tilhørende risikobegrensende tiltak, samt (3) flere nivå av manglende måloppnåelse, som nærmere beskrevet under.

1. Svakheter i utredningsarbeidet

Proessen etter at de første høringsinnspillene kom fra instituttene har vært preget av hastverk og av at ansatte opplever at de ikke har hatt reell medvirkning. Det har blitt arrangert dialogmøter med instituttene og allmøter, men de berørte enhetene opplever ikke å få gode svar på sine bekymringer eller faglige innspill under og etter disse møtene.

Da dekanen landet på sin foretrukne modell i februar ble ikke denne sendt på høring. Dette skader tilliten til arbeidet og vår bekymring er også at det kan vanskeliggjøre arbeidet videre i den nye dekanperioden. Det mangler utredning på alternativer til den foreslåtte modellen til tross for at både tillitsvalgte og fakultetsstyret har uttrykt ønske om at flere modeller utredes og legges fram som forslag til vedtak for fakultetsstyret. Vi mener at det finnes andre modeller som har større potensiale for å nå målbildet. Det foreligger heller ikke en skikkelig utredning av 0-alternativet med små justeringer. Samlet sett finner vi at saksgrunnlaget for den foreslåtte modellen har vesentlige svakheter og vi kan derfor ikke stille oss bak at kun en modell blir lagt fram for fakultetsstyret.

2. Risikovurdering, og risikobegrensende tiltak

Det pekes på stor belastning med mange parallelle prosesser på NV. Vitenskapelig ansatte uttrykker bekymring for tidsbruk knyttet til å drive flere store omstillings og flytteprosesser samtidig og hvordan dette kan påvirke tid til forsknings og undervisningsaktivitet. De berørte instituttene risikovurderinger viser uakseptabel høy risiko på mange områder. Tiltakene som kan dempe disse innebærer å ikke gå videre med den valgte modellen eller å utsette prosessen med å endre instituttstruktur ved NV til etter at pågående relevante prosesser, som arbeidet med studieporteføljen, er avsluttet.

3. Måloppnåelse

Vi ser for lav måloppnåelse med den valgte modellen.

Mer jevnstore enheter

Denne målsetningen nås til en viss grad, men det vil fortsatt være store forskjeller på enhetene, både i økonomi, antall BSc/MSc studenter, forskningsaktivitet og antall ansatte.

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

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

Færre delte stillinger

Denne målsetningen nås delvis, men man setter mye på spill for å oppnå dette ene målet ved å velge modellen som foreligger. Vi mener det bør sees på andre måter å oppnå hele stillinger på, for eksempel ved omfordeling av oppgaver internt på instituttene. Et slikt grep kan også skape større robusthet for de aktuelle arbeidsoppgavene ved instituttene.

Økonomiske besparelser

Tallgrunnlaget som foreligger er fortsatt mangelfullt, spesielt på kostnadssiden. De estimerte besparelsene fremstår som små og vil kun komme langt frem i tid, da eventuelle kortsiktige besparelser risikerer å forsvinne på grunn av økte kostnader knyttet til den foreslåtte omstillingen. Dette gjelder både økte indirekte kostnader knyttet til tapt arbeidseffektivitet og økte direkte kostnader knyttet til foreslåtte risikodempende tiltak. Vi savner også relevante beregninger av besparelser knyttet til mindre endringer i fagporteføljer under 0-alternativet, som for eksempel frivillig flytting av ansatte eller fjerning av enkeltemner. I tillegg savnes en utredning om potensialet til innsparing gjennom å samle forskningsmiljøer som har komplementær forskningsinfrastruktur ved samme institutt. Dette ville økt robustheten på infrastruktur og leiesteder.

Faglig overlapp og tydeligere faglig profil

Faglig overlapp begrunnes i all hovedsak med overlapp i undervisning. Det mangler vurdering på overlapp i innhold, læringsmål, akademisk nivå og geografisk tilhørighet.

Den foreslåtte modellen mangler en tydelig faglig profil for fakultetets institutter, som beskrevet i instituttene høringssvar, i instituttene risikovurderinger og i brev fra vitenskapelig ansatte ved IMA (13/5-2024), IBT (4/4-2024, 23/5-2024), IBA (3/4-2024). I brevene vises det også til at tilrådet modell er i strid med flere anbefalinger i de internasjonale evalueringene EVALNAT og EVALBIOVIT. Forskningsrådet uttaler at de vil bruke evalueringene som rådgivning overfor departementene og til utvikling av finansieringsmodeller. Forskningsrådet tilføyer at de administrative enhetene er ansvarlige for å følge opp anbefalingene fra evalueringene. Vi kan ikke se at rådene er fulgt opp i forslaget til modell og ser på dette som en risiko fakultetet ikke har adressert.

Dato:
10.09.2024

Referanse

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Med bakgrunn i manglende måloppnåelse både faglig og økonomisk i tillegg til stor usikkerhet knyttet til risikoreduserende tiltak kan vi ikke støtte dekanens foreliggende forslag til vedtak for ny instituttstruktur ved NV.

Gerd Inger Sævi
Tekna

Ann Wath
Forskerforbundet

NTL

Pi Na Kuri
NITO

Parat

Risikovurdering av arbeidsmiljøet ved innføring av ny instituttstruktur ved NV

Bakgrunn:

Fakultet for naturvitenskap (NV) gjennomfører en evaluering av, og eventuell justering av instituttstruktur. Prosessen startet i 2023 og eventuelle endringer trer i kraft 1. august 2025. På grunn av streik i juni 2024 er ikke ny instituttstruktur forhandlet i LOSAM, det er planlagt drøftingsmøte 29.august 2024. Videre er det planlagt at dekan sender innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre 29.oktober basert på vedtak i fakultetsstyret 27.september 2024.

I henhold til NTNUs retningslinjer for omstilling skal det gjennomføres en kartlegging av arbeidsmiljøet for å avdekke eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som følge av omstillingen. Basert på dette skal det utarbeides en risikovurdering. Ledere har ansvaret for at risikovurderingen gjennomføres ved enheten.

Skjema for risikovurdering er hentet og modifisert fra [Veiledning til risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø - NTNU](#) av vara LHVO og HR-seksjonen ved NV.

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden fra 26. juni til 22.august 2024. Dette vil være en sak i ledermøte 27.august og drøfting i LOSAM 29.august.

I denne risikovurderingen skal det vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 in stitutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027. Se vedlagt PDF-fil og lenke for [arbeidsgruppens høringsvar og sammenstilling av høringsvarene fra høsten 2023](#) som vil gi et underlag for å forstå vurderingene for 5'er modellen og 3'er modellen. Risikoelementene vurderes på instituttnivå, men spørsmål som omhandler ledelse kan også vurderes på fakultetsnivå.

Ferdig utfylt skjema sendes til seksjonssjef HR/HMS e-post: trude.ringseth@ntnu.no med kopi til verneombud amalie.j.h.mathisen@ntnu.no og HR-rådgiver julie.e.wang@ntnu.no med frist torsdag 22.august.

Mål:

Målet med risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser er å kunne håndtere og redusere risiko gjennom målrettede forebyggende tiltak. Kartleggingen vil avdekke lokale variasjoner i risikobilde, og følgelig behov for lokale tiltak. Samtidig kan risikovurderingen avdekke områder der felles tiltak er hensiktsmessig. Det er helt sentralt at enhetene tar eierskap til sine utfordringer og jobber med tiltak lokalt.

Ved risikovurdering av arbeidsmiljø ved omstilling er det viktig å skille mellom arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingsprosessen og selve prosessen av omstillingen. Risikoelementer knyttet til arbeidsmiljø omhandler både psykososiale og organisatoriske faktorer.

Risikovurderingene på de ulike enhetene vil bli sammenlignet for å få et helhetlig bilde av risikoer samt for å utarbeide en felles handlingsplan på overordnet nivå. I tillegg vil risikovurderingene legges ved som underlag til innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre basert på vedtak i fakultetsstyret.

Hva er psykososiale risikofaktorer?

Psykososial risiko består av faktorer som kan gi negative individuelle samt konsekvenser for produktivitet og sikkerhet i organisasjonen. Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker og blir påvirket av psykologiske og sosiale faktorer. Sentrale eksempler er sosialt klima, konflikter, støtte, kommunikasjon, rolleklarhet, krav, og opplevd kontroll.

Hva er organisatoriske risikofaktorer?

De organisatoriske faktorene handler om hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidet, og sentrale eksempler er roller, arbeidsmengde, arbeidssted, arbeidstid, rapporteringslinjer etc.

Ofte vil det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø henge sammen, ettersom disse i stor grad har mulighet til å påvirke hverandre.

Tentativt tidsplan for gjennomføring av risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser:

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden 26.juni-22.august 2024 der det skal vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 institutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027.

Det vil bli evaluert underveis om det er behov for flere ROS-analyser.

Forslag til gjennomføring av risikovurdering:

- Instituttleder, HMS-Koordinator, verneombud, faggrupeledere, representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte utarbeider et utkast til en risikovurdering.
 - I fanen **Forslag til risikoelementer** er det listet opp risikoelementer som ble benyttet i forrige ROS arbeidsmiljøkonsekvenser (30.april - 14.mai 2024). Benyttelse av disse risikoelementene vil kunne gi et sammenligningsgrunnlag. Det er mulighet til å benytte seg av alle eller enkelte risikoelementer fra **Forslag til risikoelementer**. I tillegg er det mulighet for å legge inn egne risikoelementer.
- Ledere sender ut forslag til risikovurdering til alle ansatte i sin gruppe (administrativ-, teknisk og/eller faggruppe) for innspill. Det anbefales at det gjennomføres et fysisk møte dedikert til dette. Leder må sørge for at alle ansatte har en gruppetilhørighet.
- Instituttleder (med HMS-koordinator, verneombud, faggrupeledere og representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte) ferdigstiller risikovurderingen etter innspill fra ansatte.
- Tiltak som utarbeides for å redusere sannsynlighet eller konsekvenser må være målrettede og konkrete, samt detaljerte nok til at en utenforstående leser i stor grad kan forstå hva tiltaket består i og hvordan det skal bidra til å nå målet. Tiltakene skal resultere i en handlingsplan hvor tiltak også må tilordnes en ansvarlig og ha en frist for utførelse, samt være gjenstand for evaluering. I handlingsplanen bør man prioritere de ulike tiltakene slik at man kan forhindre eller begrense problemer og hendelser med høyest risiko og sannsynlighet. Dersom det anses hensiktsmessig, kan tiltakene legges inn i en allerede eksisterende handlingsplan. Det er leders ansvar å følge opp tiltakene, samt involvere verneombud og ansatte i dette arbeidet.
- Alle ansatte bør ha tilgang til risikovurderingen og handlingsplanen.
- Jevnlige oppfølgingsmøter for å følge opp effekten av tiltakene. Juster tiltak ved behov. Risikovurderingen bør revideres ved endringer og minimum hvert år.

Institutt: **IBA**
 Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les fanen "Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Tre institutt		Fem institutt			
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Sannsynlighet		Konsekvens
1	Redusert tillit til NTNU/fakultetsledelse og organisasjon	Manglende tillit			0	5	5	25
2	Endringstrøtthet - mange omstillinger på IBA over tid før, under og nå etter fusjon	Fare for sykemeldinger og oppsigelser			0	5	5	25
3	Uklart og bevegelig mål bilde	Data som skal begrunne endringer er ikke overbevisende og motiverer ikke til å støtte prosessen			0	5	4	20
4	Økt belastning på ansatte - prosessen tar tid, fokus og ressurser	En lidende 3.part(studenten) utdanningskvalitet, omdømme. Og sykemelding og oppsigelser			0	5	5	25
5	Økt belastning på instituttledelse og administrasjon; utilstrekkelig lederkapasitet i prosessen	Innføring av ny organisering krever mer lederkapasitet. Sammeslåing av institutt er svært ressurskrevende. Intensjonen er vanskelig å oppnå.			0	5	4	20
6	Bekymringer og tap av motivasjon	Lavere produktivitet og utdanningskvalitet, sykemeldinger mm			0	5	3	15
7	Utilstrekkelig datagrunnlag	Konsekvenser av endring er ikke tilstrekkelig utredet, Om målet ikke oppnås kan det gi behov for ytterligere endringer som vil påvirke økonomien og strategisk personalplan .			0	5	4	20
8	Sykemeldinger;	Uløste oppgaver grunnet ansettelsesstopp; i verste tilfelle tap av ansatte			0	4	4	16
9	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Konsekvenser forsterkes og kan ende i lokale kriser			0	3	5	15
10	Uklare linjer for informasjon, kommunikasjon og beslutninger	Miljøet i Ålesund får lange linjer til der beslutninger blir tatt. Vanskelig å ivareta Campus Ålesund sine regionale oppgaver og interesser. Druker i et stort institutt, med ledelseslinjer og informasjon i både rett linje og på tvers. Vanskelig å nå frem i et så stort institutt, lokalisert på 3 campus.			0	4	5	20
11	Tap av omdømme	Tap av forskningsprosjekt, tap av søkere og ansatte			0	4	4	16
12	Negativ påvirkning av arbeidsmiljø og psykologisk utrygghet	Sykemeldinger, oppsigelser			0	3	4	12

Mulig uønsket hendelse						Sannsynlighet
Konsekvens						
1	2	3	4	5		
						5
						4
						3
						2
						1

Forklaring til risikovurderingsskjema:
A) Fyll inn risikovurderings ID (1A, 1B, 2, ..., X)
B) og C) Fyll inn beskrivelse av risikoelement og uønsket hendelse. Et risikoelement kan ha flere uønskede hendelser knyttet til seg med forskjellig sannsynlighet og konsekvens. Dette kan løses ved å ha flere linjer (eks 1A, 1B, 1C, ...) for samme risikoelement. Forslag til risikovurderingselement finnes i fanen "Forslag til RV elementer".
D) og E) / G) og H) Fyll inn sannsynlighet og konsekvens for tre (D/E) og fem institutt (G/H) modellene (se "Beskrivelse av skala"). Velg "ikke aktuelt" om det ikke gjelder for en av modellene.
F) og I) Fylles ut automatisk.
 Gå videre til tiltak og handlingsplan for de ulike modellene

Institutt

IBA

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell:

Tre institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1			0	0					
2			0	0					
3			0	0					
4			0	0					
5			0	0					
6			0	0					
7			0	0					
8			0	0					
9			0	0					
10			0	0					
11			0	0					
12			0	0					

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

- A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering". Cellene her er låst, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
- G) Beskriv hvilket(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
- H) Sett inn hvem som er ansvarlig
- I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
- J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Institutt

IBA

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1 januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for model:

Fem institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1	Redusert tillit til NTNU/fakultetsledelse og organisasjon	Manglende tillit	5	5	25	NTNU/fakledelse må opprette nye tillit			
2	Endringsstrøtthet - mange omstillinger på IBA over tid før, under og nå etter fusjon	Fare for sykemeldinger og oppsigelser	5	5	25	Avslutte tilsetningstopp, konsolidere det nye vedtaket, tydelige kommunikasjonslinjer i ny struktur			
3	Uklart og bevegelig målbilde	Data som skal begrunne endringer er ikke overbevisende og motiverer ikke til å støtte prosessen	5	4	20	En realistisk oversikt som viser både faglig og økonomisk innsparinger.			
4	Økt belastning på ansatte - prosessen tar tid, fokus og ressurser	En lidende 3 part(studenten) utdanningskvalitet,omdømme. Og sykemelding og oppsigelser	5	5	25	hovedfokus daglig drift			
5	Økt belastning på instituttledelse og administrasjon; utilstrekkelig lederkapasitet i prosessen	Innføring av ny organisering krever mer lederkapasitet. Sammeslåing av institutt er svært ressurskrevende. Intensjonen er vanskelig å oppnå.	5	4	20	Plan for hvordan oppgaver som må løses lokalt mister sin "eier" pga av endring i instituttstruktur skal løses.			
6	Bekymringer og tap av motivasjon	Løvere produktivitet og utdanningskvalitet, sykemeldinger mm	5	3	15	Tiltak som øker motivasjonen.			
7	Utilstrekkelig datagrunnlag	Konsekvenser av endring er ikke tilstrekkelig utredet, Om målet ikke oppnås kan det gi behov for ytterligere endringer som vil påvirke økonomien og strategisk personalplan .	5	4	20	Mer strukturert og tydelig informasjonsflyt. En informasjonspolitikk			
8	Sykemeldinger;	Uljøste oppgaver grunnet ansettebesstopp; i verste tilfelle tap av ansatte	4	4	16	unngå å overbelaste ansatte (over tid), bruke vikarer.			
9	Mangelfull lederhåndtering av risiko	Konsekvenser forsterkes og kan ende i lokale kriser	3	5	15	Leder må være tett på og følge opp			
10	Uklare linjer for informasjon, kommunikasjon og beslutninger	Miljøet i Ålesund får lange linjer til der beslutninger blir tatt. Vanskelig å ivareta Campus Ålesund sine regionale oppgaver og interesser. Druker i et stort institutt, med ledelseslinjerog informasjon i både rett linje og på tvers. Vanskelig å nå frem i et så stort institutt, lokalisert på 3 campus.	4	5	20	Tydelig organisasjonskart, spesieltom det blir doble linjer for Ålesund. Informasjon og kommunikasjonsplan			
11	Tap av omdømme	Tap av forskningsprosjekt, tap av søkere og ansatte	4	4	16	delegert lokal myndighet, instituttleder må være tilgjengelig og kjent med lokale forhold			
12	Negativ påvirkning av arbeidsmiljø og psykologisk utrygghet	Sykemeldinger, oppsigelser	3	4	12	Kan reduseres ved å iverksette de overstående tiltak			

Forklaring til tiltak og handlingsplan:
A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering". Cellene her er låste, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
G) Beskriv hvilket(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
H) Sett inn hvem som er ansvarlig
I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Forslag til Risikoelementer

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
1b	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og - mengde)
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper
11	Uklart målbilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte

Beskrivelse av Skala

Skala sannsynlighet		Definisjon
1	Usannsynlig	<10%
2	Lite sannsynlig	10-34%
3	Moderat	35-64%
4	Høy sannsynlighet	65-90%
5	Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for konsekvens		Konsekvens
1	Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2	Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3	Moderat	Moderate negative/uønskede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenighet om ønsket endring. Enkeltstående sykefravær av moderat varighet
4	Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5	Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Mulig uønsket hendelse						
Konsekvens					Sannsynlighet	
1	2	3	4	5		
						5
						4
						3
						2
					1	

Risikovurdering av arbeidsmiljøet ved innføring av ny instituttstruktur ved NV

Bakgrunn:

Fakultet for naturvitenskap (NV) gjennomfører en evaluering av, og eventuell justering av instituttstruktur. Prosessen startet i 2023 og eventuelle endringer trer i kraft 1. august 2025. På grunn av streik i juni 2024 er ikke ny instituttstruktur forhandlet i LOSAM, det er planlagt drøftingsmøte 29.august 2024. Videre er det planlagt at dekan sender innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre 29.oktober basert på vedtak i fakultetsstyret 27.september 2024.

I henhold til NTNUs retningslinjer for omstilling skal det gjennomføres en kartlegging av arbeidsmiljøet for å avdekke eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som følge av omstillingen. Basert på dette skal det utarbeides en risikovurdering. Ledere har ansvaret for at risikovurderingen gjennomføres ved enheten.

Skjema for risikovurdering er hentet og modifisert fra [Veiledning til risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø - NTNU](#) av vara LHVO og HR-seksjonen ved NV.

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden fra 26. juni til 22.august 2024. Dette vil være en sak i ledermøte 27.august og drøfting i LOSAM 29.august.

I denne risikovurderingen skal det vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 in stitutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027. Se vedlagt PDF-fil og lenke for [arbeidsgruppens høringsvar og sammenstilling av høringsvarene fra høsten 2023](#) som vil gi et underlag for å forstå vurderingene for 5'er modellen og 3'er modellen. Risikoelementene vurderes på instituttnivå, men spørsmål som omhandler ledelse kan også vurderes på fakultetsnivå.

Ferdig utfylt skjema sendes til seksjonssjef HR/HMS e-post: trude.ringseth@ntnu.no med kopi til verneombud amalie.j.h.mathisen@ntnu.no og HR-rådgiver julie.e.wang@ntnu.no med frist torsdag 22.august.

Mål:

Målet med risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser er å kunne håndtere og redusere risiko gjennom målrettede forebyggende tiltak. Kartleggingen vil avdekke lokale variasjoner i risikobilde, og følgelig behov for lokale tiltak. Samtidig kan risikovurderingen avdekke områder der felles tiltak er hensiktsmessig. Det er helt sentralt at enhetene tar eierskap til sine utfordringer og jobber med tiltak lokalt.

Ved risikovurdering av arbeidsmiljø ved omstilling er det viktig å skille mellom arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingsprosessen og selve prosessen av omstillingen. Risikoelementer knyttet til arbeidsmiljø omhandler både psykososiale og organisatoriske faktorer.

Risikovurderingene på de ulike enhetene vil bli sammenlignet for å få et helhetlig bilde av risikoer samt for å utarbeide en felles handlingsplan på overordnet nivå. I tillegg vil risikovurderingene legges ved som underlag til innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre basert på vedtak i fakultetsstyret.

Hva er psykososiale risikofaktorer?

Psykososial risiko består av faktorer som kan gi negative individuelle samt konsekvenser for produktivitet og sikkerhet i organisasjonen.

Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker og blir påvirket av psykologiske og sosiale faktorer. Sentrale eksempler er sosialt klima, konflikter, støtte, kommunikasjon, rolleklarhet, krav, og opplevd kontroll.

Hva er organisatoriske risikofaktorer?

De organisatoriske faktorene handler om hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidet, og sentrale eksempler er roller, arbeidsmengde, arbeidssted, arbeidstid, rapporteringslinjer etc.

Ofte vil det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø henge sammen, ettersom disse i stor grad har mulighet til å påvirke hverandre.

Tentativt tidsplan for gjennomføring av risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser:

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden 26.juni-22.august 2024 der det skal vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 institutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027.

Det vil bli evaluert underveis om det er behov for flere ROS-analyser.

Forslag til gjennomføring av risikovurdering:

1. Instituttleder, HMS-Koordinator, verneombud, faggrupeledere, representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte utarbeider et utkast til en risikovurdering.

a) I fanen **Forslag til risikoelementer** er det listet opp risikoelementer som ble benyttet i forrige ROS arbeidsmiljøkonsekvenser (30.april - 14.mai 2024). Benyttelse av disse risikoelementene vil kunne gi et sammenligningsgrunnlag. Det er mulighet til å benytte seg av alle eller enkelte risikoelementer fra **Forslag til risikoelementer**. I tillegg er det mulighet for å legge inn egne risikoelementer.

2. Ledere sender ut forslag til risikovurdering til alle ansatte i sin gruppe (administrativ-, teknisk og/eller faggruppe) for innspill. Det anbefales at det gjennomføres et fysisk møte dedikert til dette. Leder må sørge for at alle ansatte har en gruppetilhørighet.

3. Instituttleder (med HMS-koordinator, verneombud, faggrupeledere og representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte) ferdigstiller risikovurderingen etter innspill fra ansatte.

4. Tiltak som utarbeides for å redusere sannsynlighet eller konsekvenser må være målrettede og konkrete, samt detaljerte nok til at en utenforstående leser i stor grad kan forstå hva tiltaket består i og hvordan det skal bidra til å nå målet. Tiltakene skal resultere i en handlingsplan hvor tiltak også må tilordnes en ansvarlig og ha en frist for utførelse, samt være gjenstand for evaluering. I handlingsplanen bør man prioritere de ulike tiltakene slik at man kan forhindre eller begrense problemer og hendelser med høyest risiko og sannsynlighet. Dersom det anses hensiktsmessig, kan tiltakene legges inn i en allerede eksisterende handlingsplan. Det er leders ansvar å følge opp tiltakene, samt involvere verneombud og ansatte i dette arbeidet.

5. Alle ansatte bør ha tilgang til risikovurderingen og handlingsplanen.

6. Jevnlige oppfølgingsmøter for å følge opp effekten av tiltakene. Juster tiltak ved behov. Risikovurderingen bør revideres ved endringer og minimum hvert år.

Institutt:

INSTITUTT FOR BIOINGENIØRFAG

Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksett) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les fanen "Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Tre institutt		Fem institutt			
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens		
1	Uklart målbidde for sammenslåing	Ansatte ser ikke gevinstene av sammenslåing og har manglende motivasjon for å bidra til å optimalisere effekt av ny organisasjon. Sammenslåing får begrenset effekt, kun reduksjon i noen få lederstillinger			0	3	2	6
2a	Mindre synlighet for IBF sitt fagområde (ekstern)	"Gamle IBF" blir i stedet for et eget institutt en mindre gruppe i et stort institutt. Vårt fagområde med en helsefaglige profil vil bli mindre synlig.			0	3	2	6
2b	Ny og mindre ledergruppe ved fakultetet med potensielt overvekt av nye ledere	Ledergruppe med mindre kjennskap til forutgående prosesser og tidligere organisasjon og dårligere kontinuitet. Kan bety økt tidsbruk og muligens omkamper. Se også ID 5 kapasitetsutfordringer			0	3	2	6
2c	Redusert påvirkningskraft for fagmiljøet ved IBF for beslutninger på nivå 1 og 2	Gamle IBF blir en nivå 4 enhet og dårligere representert på nivå 3. Lengre "vei" til nivå 1 og 2.			0	4	3	12
2d	Redusert (for IBF), og ulik (for ansatte i nytt institutt), nærhet til instituttleder	En betydelig andel ansatte ved det nye instituttet vil ikke ha sin arbeidsplass fysisk nært instituttleder. Kan påvirke engasjement, støtte, prioriteringer og motivasjon			0	4	3	12
2e	Nytt institutt med aktivitet på 3 ulike campuser (i praksis 4 inntil innflytting i KS)	Digitale møteplasser er ikke like bra som fysiske for denne størrelsen av ansatte. Utfordrende for leder å være like tilgjengelig/synlig alle steder. Mer utfordrende for ansatte å samordne, dele taus kunnskap og skape felles rutiner.			0	5	2	10
3a	Vanskelige kommunikasjons- og medvirkningsprosesser	Økonomi og klimamål er til hinder for utstrakt bruk av fysiske møter. Fysiske møter mellom ansatte er avgjørende spesielt i innledende bli kjent-fase, men også i det videre for å få best og mest effekt av sammenslåing			0	4	2	8
3b	Ulik tyngdepunkt på nytt institutt, konkurranse om felles ressurser og ulik tilgang til administrativt personale	De sammenslåtte enhetene har ulik størrelse som kan skape ubalanse. Det er nærliggende å forvente at gamle IBF blir "navet" i nytt institutt og et tyngdepunkt administrativt. Det kan være utfordrende å gi "satellitter" like vilkår.			0	3	3	9
3c	Redusert opplevelse av tilhørighet og identitet	Ny enhet kan gi mindre fellesskapsfølelse og opplevelse av felles mål. Kan medføre mer individualisering (individ og gruppenivå) og mindre samarbeid. Mindre robusthet og mer sårbarhet i forhold til "felles"-oppgaver, oppgavedeling og backupmuligheter. Kan medføre redusert samarbeid og mer konkurranse om ressurser mellom og innenfor gamle enheter			0	1	3	3
3d	Sammenslåing av 3 enheter med ulikt fokus og historie	Det er to enheter fra tidligere høgskolemiljø og en enhet fra universitetsmiljø som slås sammen. Fokus har vært ulikt, for eksempel disiplinutdanning vs profesjonsutdanning og balansen forskning vs utdanning. Det å bevare egenart og styrker og samtidig bygge kultur, samhörighet og felles mål for ny enhet er krevende			0	2	3	6
4	Organisering og fordeling av ansvar og myndighet, personal og økonomi i nytt institutt.	Foreløpig uklart. Formelt eller uformelt 4. nivå vil kreve gode forberedelser og noe tilvenning for ny enhet. Ansatte ved samme enhet med nærmeste leder på ulikt nivå (3 eller 4) og ansatte på samme campus/fagenhet med forskjellig nærmeste leder kan gi uheldige konsekvenser. Det kan gi dårligere oversikt og muligheter for lokalt handlingsrom på nivå 4. Vanskelig rekruttering av ledere			0	3	3	9
5	Kapasitetsutfordringer	Sammenslåing i seg selv genererer mange prosesser som involverer hele organisasjonen, spesielt ledere og kanskje adm/tekn. Samtidig vil det være sannsynligvis være stort trykk på endringer av studier/studieprogram som er ressurskrevende. Mange samtidige prosesser i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver gir vanskeligere prioriteringer			0	2	2	4

Mulig uønsket hendelse						Sannsynlighet
Konsekvens						
	1	2	3	4	5	
						5
						4
						3
						2
						1

Forklaring til risikovurderingsskjema:

A) Fyll inn risikovurderings ID (1A, 1B, 2, ..., X)

B) og C) Fyll inn beskrivelse av risikoelement og uønsket hendelse. Et risikoelement kan ha flere uønskede hendelser knyttet til seg med forskjellig sannsynlighet og konsekvens. Dette kan løses ved å ha flere linjer (eks 1A, 1B, 1C, ...) for samme risikoelement. Forslag til risikovurderingselement finnes i fanen "Forslag til RV elementer".

D) og E) / G) og H) Fyll inn sannsynlighet og konsekvens for tre (D/E) og fem institutt (G/H) modellene (se "Beskrivelse av skala"). Velg "ikke aktuelt" om det ikke gjelder for en av modellene.

F) og I) Fylles ut automatisk.

Gå videre til tiltak og handlingsplan for de ulike modellene

Insitutt

INSTITUTT FOR BIOINGENIØRFAG

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell: Tre institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1	Uklart mål bilde for sammenslåing	Ansatte ser ikke gevinstene av sammenslåing og har manglende motivasjon for å bidra til å optimalisere effekt av ny organisasjon. Sammenslåing får begrenset effekt, kun reduksjon i noen få lederstillinger							
2a	Mindre synlighet for IBF sitt fagområde (ekstern)	"Gamle IBF" blir i stedet for et eget institutt en mindre gruppe i et stort institutt. Vårt fagområde med en helsefaglige profil vil bli mindre synlig.							
2b	Ny og mindre ledergruppe ved fakultetet med potensielt overvekt av nye ledere	Ledergruppe med mindre kjennskap til forutgående prosesser og tidligere organisasjon og dårligere kontinuitet. Kan bety økt tidsbruk og muliggens ømkamper . Se også ID 5 kapasitetsutfordringer							
2c	Redusert påvirkningskraft for fagmiljøet ved IBF for beslutninger på nivå 1 og 2	Gamle IBF blir en nivå 4 enhet og dårligere representert på nivå 3. Lengre "vei" til nivå 1 og 2.							
2d	Redusert (for IBF), og ulik (for ansatte i nytt institutt), nærhet til instituttleder	En betydelig andel ansatte ved det nye instituttet vil ikke ha sin arbeidsplass fysisk nær instituttleder. Kan påvirke engasjement, støtte, prioriteringer og motivasjon							
2e	Nytt institutt med aktivitet på 3 ulike campuser (i praksis 4 inntil innflytting i K5)	Digitale møteplasser er ikke like bra som fysiske for denne størrelsen av ansatte. Utfordrende for leder å være like tilgjengelig/synlig alle steder. Mer utfordrende for ansatte å samordne, dele taus kunnskap og skape felles rutiner.							
3a	Vanskeligere kommunikasjons- og medvirkningsprosesser	Økonomi og klimamål er til hinder for utstrakt bruk av fysiske møter. Fysiske møter mellom ansatte er avgjørende spesielt i innledende bli kjent-fase, men også i det videre for å få best og mest effekt av sammenslåing							
3b	Ulikt tyngdepunkt på nytt institutt, konkurranse om felles ressurser og ulik tilgang til administrativt personale	De sammenslåtte enhetene har ulik størrelse som kan skape ubalanse. Det er nærliggende å forvente at gamle IBT blir "navet" i nytt institutt og et tyngdepunkt administrativt. Det kan være utfordrende å gi "satellitter" like vilkår.							
3c	Redusert opplevelse av tilhørighet og identitet	Ny enhet kan gi mindre fellesskapsfølelse og opplevelse av felles mål. Kan medføre mer individualisering (individ og gruppenivå) og mindre samarbeid. Mindre robusthet og mer sårbarhet i forhold til "felles"-oppgaver, oppgavedeling og backupmuligheter. Kan medføre redusert samarbeid og mer konkurranse om ressurser mellom og innenfor gamle enheter							
3d	Sammenslåing av 3 enheter med ulikt fokus og historie	Det er to enheter fra tidligere høgskolemiljø og en enhet fra universitetsmiljø som slås sammen. Fokus har vært ulikt, for eksempel disiplinutdanning vs profesjonsutdanning og balansen forskning vs utdanning. Det å bevare egenart og styrker og samtidig bygge kultur, samhörighet og felles mål for ny enhet er krevende							
4	Organisering og fordeling av ansvar og myndighet , personal og økonomi i nytt institutt.	Foreløpig uklart. Formelt eller uformelt 4. nivå vil kreve gode forberedelser og noe tilvenning for ny enhet. Ansatte ved samme enhet med nærmeste leder på ulikt nivå (3 eller 4) og ansatte på samme campus/fagenhet med forskjellig nærmeste leder kan gi uheldige konsekvenser . Det kan gi dårligere oversikt og muligheter for lokalt handlingsrom på nivå 4. Vanskelig rekruttering av ledere							
5	Kapasitetsutfordringer	Sammenslåing i seg selv genererer mange prosesser som involverer hele organisasjonen, spesielt ledere og kanskje adm/tekn. Samtidig vil det være sannsynligvis være stort trykk på endringer av studier/studieprogram som er ressurskrevende. Mange samtidige prosesser i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver gir vanskeligere prioriteringer							

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

- A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering". Cellene her er låst, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Institutt **INSTITUTT FOR BIOINGENIØRFAG**

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av utsøkt hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	T
1	UKlart mål/bilde for sammenslåing	Ansattene ser ikke gevinstene av sammenslåing og har manglende motivasjon for å bidra til å optimisere effekt av ny organisasjon. Sammenslåing får begrenset effekt, kun reduksjon i noen få lederstillinger	3	2	6	Tydligere på overordnet mål og hvilken effekt man ønsker at ulike tiltak og beslutninger. Allmøter og informasjonsmøter med mulighet for diskusjon og avklaringer. Også etter sammenslåing er gjort	Dekan/ny IL	løpende	Påbegynt
2a	Mindre synlighet for IBF sitt fagområde (eksternt)	"Gamle IBF" blir i stedet for et eget institutt en mindre gruppe i et stort institutt. Vårt fagområde med en helsefaglige profil vil bli mindre synlig.	3	2	6	Egen prosess ved gammel enhet slik at alle ansatte kjenner prioritering og kan bidra til synlighet for det som er viktig for oss. Sørge for at samarbeidspartnere blir kjent med ny organisering slik at kontakter opprettholdes. Avklare roller med samarbeidspartnere, spesielt St Olavs hospital og interne NTNU enheter ved campus Øya	IL/ansatte IBF	1/8 25	Påbegynt
2b	Ny og mindre ledergruppe ved fakultetet med potensielt overvekt av nye ledere	Ledergruppe med mindre kjennskap til fortløpende prosesser og tidligere organisasjon og dårligere kontinuitet. Kan bety økt tidsbruk og muligens omkamper. Se også ID 5 kapasitetsutfordringer	3	2	6	Oppstartsprosess med god og grundig erfaringsoverføring. Godt skriftlig beslutningsunderlag.	Dekan		Ikke påbegynt
2c	Redusert påvirkningskraft for fagmiljøet ved IBF for beslutninger på nivå 1 og 2	Gamle IBF blir en nivå 4 enhet og dårligere representert på nivå 3. Lengre "vei" til nivå 1 og 2.	4	3	12	En organisering av det nye instituttet som sikrer arenaer og muligheter for medvirkninger og representasjon.	Dekan/nye og gaml	01.08.2025	Påbegynt
2d	Redusert (for IBF), og ulik (for ansatte i nytt institutt), nærhet til instituttleder	En betydelig andel ansatte ved det nye instituttet vil ikke ha sin arbeidsplass fysisk nær instituttleder. Kan påvirke engasjement, støtte, prioriteringer og motivasjon	4	3	12	Faste dager for IL ved de ulike campusene. Møteplan for dialogmøter med enhetene ved instituttet. Faste dager ved ulike campus også for NL7 Se også pkt 4	ny IL	høst 2025	Ikke påbegynt
2e	Nytt institutt med aktivitet på 3 ulike campuser (i praksis 4 inntil innflytting i KS)	Digitale møteplasser er ikke like bra som fysiske for denne størrelsen av ansatte. Utfordrende for leder å være like tilgjengelig/synlig alle steder. Mer utfordrende for ansatte å samordne, dele taus kunnskap og skape felles rutiner.	5	2	10	Bli kjent aktiviteter og fysiske samlinger/møter/seminarer for det nye instituttet og/eller deler av det nye instituttet. Bør skje før sammenslåing og deretter løpende.	Dekan/nye og gaml	vår og høst 2025	Ikke påbegynt
3a	Vanskeligere kommunikasjons- og medvirkningsprosesser	Økonomi og klimamål er til hinder for utstrakt bruk av fysiske møter. Fysiske møter mellom ansatte er avgjørende spesielt i innledende bli kjent-fase, men også i det videre for å få best og mest effekt av sammenslåing	4	2	8	God planlegging og bred involvering i planlegging av de (antatt) få fysiske møteplassene som blir.	Dekan/nye og gaml	vår og høst 2025	Ikke påbegynt
3b	Ulik tyngdepunkt på nytt institutt, konkurranse om felles ressurser og ulik tilgang til administrativt personale	De sammenslåtte enhetene har ulik størrelse som kan skape ubalanse. Det er nærliggende å forvente at gamle IBT blir "navet" i nytt institutt og et tyngdepunkt administrativt. Det kan være utfordrende å gi "satellitter" like vilkår.	3	3	9	Retningslinjer og praksis som er godt kjent for alle og gir alle like vilkår. "Kontordager" rullering av arbeidssted for adm personale	ny IL	høst 2025	Ikke påbegynt
3c	Redusert opplevelse av tilhørighet og identitet	Ny enhet kan gi mindre fellesskapsfølelse og opplevelse av felles mål. Kan medføre mer individualisering (individ og gruppenivå) og mindre samarbeid. Mindre robusthet og mer sårbarhet i forhold til "felles"-oppgaver, oppgavedeling og backupmuligheter. Kan medføre redusert samarbeid og mer konkurranse om ressurser mellom og innenfor gamle enheter	1	3	3	Felles strategiprosess for ny enhet med bred involvering og felles møteplasser. Legge til rette for/lage plan for/initiativ/"premiering" av samarbeidsprosjekter på tvers i nytt institutt.	ny IL	høst 2025	Ikke påbegynt
3d	Sammenslåing av 3 enheter med ulikt fokus og historie	Det er to enheter fra tidligere høgskolemiljø og en enhet fra universitetsmiljø som slås sammen. Fokus har vært ulikt, for eksempel disiplinutdanning vs profesjonsutdanning og balansen forskning vs utdanning. Det å bevare egenart og styrker og samtidig bygge kultur, samhold og felles mål for ny enhet er krevende	2	3	6	Gi rom for egenart samtidig finne det som er og skal være felles mål. Utvikle kunnskap og forståelse for hverandre. Dra nytte av erfaringer fra fusjonen sammenslåing av høgskolemiljø og universitetsmiljø. Se også tiltak 2c, 2e, 3b og 3c.			
4	Organisering og fordeling av ansvar og myndighet, personal og økonomi i nytt institutt.	Foreløpig uklart. Formelt eller uformelt 4. nivå vil kreve gode forberedelser og noe tilvenning for ny enhet. Ansatte ved samme enhet med nærmeste leder på ulikt nivå (3 eller 4) og ansatte på samme campus/fagenhet med forskjellig nærmeste leder kan gi uheldige konsekvenser. Det kan gi dårligere oversikt og muligheter for lokalt handlingsrom på nivå 4. Vanskelig rekruttering av ledere	3	3	9	Tydlig organisasjonskart med klare linjer og en omforent oppfatning av ansvarsforhold og ansvarfordeling, samt oppgavefordeling innefor de enkelte områdene. Hvis innføring av 4.nivå bør dette omfatte hele instituttet, en løsning der ansatte ved samme institutt har sin nærmeste leder på ulike nivå er uheldig. Ved innføring av 4. nivå bør det også gis et økonomisk handlingsrom til dette nivået.	Dekan/nye og gaml	høst 2025	Påbegynt
5	Kapasitetsutfordringer	Sammenslåing i seg selv genererer mange prosesser som involverer hele organisasjonen, spesielt ledere og kanskje adm/tekn. Samtidig vil det være sannsynligvis være stort trykk på endringer av studier/studieprogram som er ressurskrevende. Mange samtidige prosesser i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver gir vanskeligere prioriteringer	2	2	4	Tydelige prioriteringer. Arbeidsmengden vil sannsynligvis overstige kapasitet, trenger enforent oversikt over hva som skal prioriteres og ikke minst hva som IKKE skal prioriteres.	dekan/ny IL	høst 2025	Ikke påbegynt

Forklaring til tiltak og handlingsplan:
 A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering".
 Cellene her er låste, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Forslag til risikoelementer

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og -mengde)
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper
11	Uklart målbilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte

Skala sannsynlighet		Definisjon
1	Usannsynlig	<10%
2	Lite sannsynlig	10-34%
3	Moderat	35-64%
4	Høy sannsynlighet	65-90%
5	Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for konsekvens		Konsekvens
1	Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2	Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3	Moderat	Moderate negative/uønskede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenighet om ønsket endring. Enkeltstående sykefravær av moderat varighet
4	Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsråder.
5	Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Mulig uønsket hendelse					
Konsekvens					
1	2	3	4	5	
					5
					4
					3
					2
					1

Sannsynlighet

Risikovurdering av arbeidsmiljøet ved innføring av ny instituttstruktur ved NV

Bakgrunn:

Fakultet for naturvitenskap (NV) gjennomfører en evaluering av, og eventuell justering av instituttstruktur. Prosessen startet i 2023 og eventuelle endringer trer i kraft 1. august 2025. På grunn av streik i juni 2024 er ikke ny instituttstruktur forhandlet i LOSAM, det er planlagt drøftingsmøte 29.august 2024. Videre er det planlagt at dekan sender innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre 29.oktober basert på vedtak i fakultetsstyret 27.september 2024.

I henhold til NTNUs retningslinjer for omstilling skal det gjennomføres en kartlegging av arbeidsmiljøet for å avdekke eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som følge av omstillingen. Basert på dette skal det utarbeides en risikovurdering. Ledere har ansvaret for at risikovurderingen gjennomføres ved enheten.

Skjema for risikovurdering er hentet og modifisert fra [Veiledning til risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø - NTNU](#) av vara LHVO og HR-seksjonen ved NV.

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden fra 26. juni til 22.august 2024. Dette vil være en sak i ledermøte 27.august og drøfting i LOSAM 29.august.

I denne risikovurderingen skal det vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 in stitutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027. Se vedlagt PDF-fil og lenke for [arbeidsgruppens høringsvar og sammenstilling av høringsvarene fra høsten 2023](#) som vil gi et underlag for å forstå vurderingene for 5'er modellen og 3'er modellen. Risikoelementene vurderes på instituttnivå, men spørsmål som omhandler ledelse kan også vurderes på fakultetsnivå.

Ferdig utfylt skjema sendes til seksjonssjef HR/HMS e-post: trude.ringseth@ntnu.no med kopi til verneombud amalie.j.h.mathisen@ntnu.no og HR-rådgiver julie.e.wang@ntnu.no med frist torsdag 22.august.

Mål:

Målet med risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser er å kunne håndtere og redusere risiko gjennom målrettede forebyggende tiltak. Kartleggingen vil avdekke lokale variasjoner i risikobilde, og følgelig behov for lokale tiltak. Samtidig kan risikovurderingen avdekke områder der felles tiltak er hensiktsmessig. Det er helt sentralt at enhetene tar eierskap til sine utfordringer og jobber med tiltak lokalt.

Ved risikovurdering av arbeidsmiljø ved omstilling er det viktig å skille mellom arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingsprosessen og selve prosessen av omstillingen. Risikoelementer knyttet til arbeidsmiljø omhandler både psykososiale og organisatoriske faktorer.

Risikovurderingene på de ulike enhetene vil bli sammenlignet for å få et helhetlig bilde av risikoer samt for å utarbeide en felles handlingsplan på overordnet nivå. I tillegg vil risikovurderingene legges ved som underlag til innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre basert på vedtak i fakultetsstyret.

Hva er psykososiale risikofaktorer?

Psykososial risiko består av faktorer som kan gi negative individuelle samt konsekvenser for produktivitet og sikkerhet i organisasjonen.

Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker og blir påvirket av psykologiske og sosiale faktorer.

Sentrale eksempler er sosialt klima, konflikter, støtte, kommunikasjon, rolleklarhet, krav, og opplevd kontroll.

Hva er organisatoriske risikofaktorer?

De organisatoriske faktorene handler om hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidet, og sentrale eksempler er roller, arbeidsmengde, arbeidssted, arbeidstid, rapporteringslinjer etc.

Ofte vil det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø henge sammen, ettersom disse i stor grad har mulighet til å påvirke hverandre.

Tentativt tidsplan for gjennomføring av risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser:

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden 26.juni-22.august 2024 der det skal vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 institutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027.

Det vil bli evaluert underveis om det er behov for flere ROS-analyser.

Forslag til gjennomføring av risikovurdering:

1. Instituttleder, HMS-Koordinator, verneombud, faggrupeledere, representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte utarbeider et utkast til en risikovurdering.

a) I fanen **Forslag til risikoelementer** er det listet opp risikoelementer som ble benyttet i forrige ROS arbeidsmiljøkonsekvenser (30.april - 14.mai 2024). Benyttelse av disse risikoelementene vil kunne gi et sammenligningsgrunnlag. Det er mulighet til å benytte seg av alle eller enkelte risikoelementer fra **Forslag til risikoelementer**. I tillegg er det mulighet for å legge inn egne risikoelementer.

2. Ledere sender ut forslag til risikovurdering til alle ansatte i sin gruppe (administrativ-, teknisk og/eller faggruppe) for innspill. Det anbefales at det gjennomføres et fysisk møte dedikert til dette. Leder må sørge for at alle ansatte har en gruppetilhørighet.

3. Instituttleder (med HMS-koordinator, verneombud, faggrupeledere og representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte) ferdigstiller risikovurderingen etter innspill fra ansatte.

4. Tiltak som utarbeides for å redusere sannsynlighet eller konsekvenser må være målrettede og konkrete, samt detaljerte nok til at en utenforstående leser i stor grad kan forstå hva tiltaket består i og hvordan det skal bidra til å nå målet. Tiltakene skal resultere i en handlingsplan hvor tiltak også må tilordnes en ansvarlig og ha en frist for utførelse, samt være gjenstand for evaluering. I handlingsplanen bør man prioritere de ulike tiltakene slik at man kan forhindre eller begrense problemer og hendelser med høyest risiko og sannsynlighet. Dersom det anses hensiktsmessig, kan tiltakene legges inn i en allerede eksisterende handlingsplan. Det er leders ansvar å følge opp tiltakene, samt involvere verneombud og ansatte i dette arbeidet.

5. Alle ansatte bør ha tilgang til risikovurderingen og handlingsplanen.

6. Jevnlige oppfølgingsmøter for å følge opp effekten av tiltakene. Juster tiltak ved behov. Risikovurderingen bør revideres ved endringer og minimum hvert år.

Risikovurdering

Institutt: **INSTITUTT FOR BIOLOGI**
 Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les fanen" Viledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Tre institutt		Fem institutt			
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens
1a	Ullstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	4	4	16	1	1	1
1b	Ullstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	4	4	16	1	1	1
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	4	4	16	3	3	9
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	4	4	16	1	1	1
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger	4	4	16	1	1	1
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen	5	5	25	1	1	1
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte	4	4	16	2	3	6
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og -mengde)	4	4	16	1	1	1
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.	3	3	9	1	1	1
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring	5	4	20	2	1	2
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknøyning blant ansatte	5	5	25	1	1	1
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper	5	5	25	1	1	1
11	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	5	4	20	1	1	1
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil	4	4	16	1	1	1
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte	5	5	25	1	1	1

Mulig uønsket hendelse						Sammenlignet
Konsekvens						
1	2	3	4	5		
					5	
					4	
					3	
					2	
					1	

Forklaring til risikovurderingsskjema:

A) Fyll inn risikovurderings ID (1A, 1B, 2, ..., X)

B) og C) Fyll inn beskrivelse av risikoelement og uønsket hendelse. Et risikoelement kan ha flere uønskede hendelser knyttet til seg med forskjellig sannsynlighet og konsekvens. Dette kan løses ved å ha flere linjer (eks 1A, 1B, 1C, ...) for samme risikoelement. Forslag til risikoverdeingselement finnes i fanen "Forslag til RV elementer".

D) og E) / G) og H) Fyll inn sannsynlighet og konsekvens for tre (D/E) og fem institutt (G/H) modellene (se "Beskrivelse av skala"). Velg "ikke aktuelt" om det ikke gjelder for en av modellene.

F) og I) Fylles ut automatisk.

Gå videre til tiltak og handlingsplan for de ulike modellene

Institutt **INSTITUTT FOR BIOLOGI**

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell:

Tre institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av ønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	4	4	16				
1b	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	4	4	16				
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	4	4	16				
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	4	4	16				
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger	4	4	16				
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen	5	5	25				
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte	4	4	16				
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og - mengde)	4	4	16				
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.	3	3	9				
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring	5	4	20				
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte	5	5	25				
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper	5	5	25				
11	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	5	4	20				
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil	4	4	16				
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte	5	5	25				

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering".
 Cellene her er låst, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Institutt

INSTITUTT FOR BIOLOGI

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell:

Fem institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risiko/element	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	1	1	1				
1b	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	1	1	1				
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	3	3	9	Et godt tiltak er at alle institutt lager tiltaksplaner som aggregeres på fakultetsnivå. Dette er allerede vedtatt i NVL 27.08.2024.	Dekan		Påbegynt
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	1	1	1				
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger	1	1	1				
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målssetting i endringsprosessen	1	1	1				
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobressurser og personlige ressurser blant ansatte	2	3	6	Vi ser allerede at HR har kapasitetsutfordringer på nivå 2. IBis tiltak er å øke kapasitet innen HR på nivå 3 ved at PhD-konsulentene nå får opplæring i HR-oppgaver samt tar EVU-kurs innen HR. I tillegg vil kontorsjef og instituttleder ha ekstra oppmerksomhet på administrasjonen generelt og HR spesielt.	Kontorsjef/IL		Påbegynt
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, -tid, og -mengde)	1	1	1				
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.	1	1	1				
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring	2	1	2				
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbsjansjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknypning blant ansatte	1	1	1				
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper	1	1	1				
11	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	1	1	1				
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil	1	1	1				
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte	1	1	1				

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering". Cellene her er låste, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Forslag til risikoelementer

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og -mengde)
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper
11	Uklart målbilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte

Skala sannsynlighet		Definisjon
1	Usannsynlig	<10%
2	Lite sannsynlig	10-34%
3	Moderat	35-64%
4	Høy sannsynlighet	65-90%
5	Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for konsekvens		Konsekvens
1	Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2	Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3	Moderat	Moderate negative/uønskede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenighet om ønsket endring. Enkeltstående sykefravær av moderat varighet
4	Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5	Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Mulig uønsket hendelse					
Konsekvens					
1	2	3	4	5	
					5
					4
					3
					2
					1

Sannsynlighet

Risikovurdering av arbeidsmiljøet ved innføring av ny instituttstruktur ved NV

Bakgrunn:

Fakultet for naturvitenskap (NV) gjennomfører en evaluering av, og eventuell justering av instituttstruktur. Prosessen startet i 2023 og eventuelle endringer trer i kraft 1. august 2025. På grunn av streik i juni 2024 er ikke ny instituttstruktur forhandlet i LOSAM, det er planlagt drøftingsmøte 29.august 2024. Videre er det planlagt at dekan sender innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre 29.oktober basert på vedtak i fakultetsstyret 27.september 2024.

I henhold til NTNUs retningslinjer for omstilling skal det gjennomføres en kartlegging av arbeidsmiljøet for å avdekke eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som følge av omstillingen. Basert på dette skal det utarbeides en risikovurdering. Ledere har ansvaret for at risikovurderingen gjennomføres ved enheten.

Skjema for risikovurdering er hentet og modifisert fra [Veiledning til risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø - NTNU](#) av vara LHVO og HR-seksjonen ved NV.

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden fra 26. juni til 22.august 2024. Dette vil være en sak i ledermøte 27.august og drøfting i LOSAM 29.august.

I denne risikovurderingen skal det vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 in stitutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027.

Se vedlagt PDF-fil og lenke for [arbeidsgruppens høringsvar og sammenstilling av høringsvarene fra høsten 2023](#) som vil gi et underlag for å forstå vurderingene for 5'er modellen og 3'er modellen. Risikoelementene vurderes på instituttnivå, men spørsmål som omhandler ledelse kan også vurderes på fakultetsnivå.

Ferdig utfylt skjema sendes til seksjonssjef HR/HMS e-post: trude.ringseth@ntnu.no med kopi til verneombud amalie.j.h.mathisen@ntnu.no og HR-rådgiver julie.e.wang@ntnu.no med frist torsdag 22.august.

Mål:

Målet med risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser er å kunne håndtere og redusere risiko gjennom målrettede forebyggende tiltak. Kartleggingen vil avdekke lokale variasjoner i risikobilde, og følgelig behov for lokale tiltak. Samtidig kan risikovurderingen avdekke områder der felles tiltak er hensiktsmessig. Det er helt sentralt at enhetene tar eierskap til sine utfordringer og jobber med tiltak lokalt.

Ved risikovurdering av arbeidsmiljø ved omstilling er det viktig å skille mellom arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingsprosessen og selve prosessen av omstillingen. Risikoelementer knyttet til arbeidsmiljø omhandler både psykososiale og organisatoriske faktorer.

Risikovurderingene på de ulike enhetene vil bli sammenlignet for å få et helhetlig bilde av risikoer samt for å utarbeide en felles handlingsplan på overordnet nivå. I tillegg vil risikovurderingene legges ved som underlag til innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre basert på vedtak i fakultetsstyret.

Hva er psykososiale risikofaktorer?

Psykososial risiko består av faktorer som kan gi negative individuelle samt konsekvenser for produktivitet og sikkerhet i organisasjonen.

Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker og blir påvirket av psykologiske og sosiale faktorer.

Sentrale eksempler er sosialt klima, konflikter, støtte, kommunikasjon, rolleklarhet, krav, og opplevd kontroll.

Hva er organisatoriske risikofaktorer?

De organisatoriske faktorene handler om hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidet, og sentrale eksempler er roller, arbeidsmengde, arbeidssted, arbeidstid, rapporteringslinjer etc.

Ofte vil det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø henge sammen, ettersom disse i stor grad har mulighet til å påvirke hverandre.

Tentativt tidsplan for gjennomføring av risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser:

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden 26.juni-22.august 2024 der det skal vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 institutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027.

Det vil bli evaluert underveis om det er behov for flere ROS-analyser.

Forslag til gjennomføring av risikovurdering:

1. Instituttleder, HMS-Koordinator, verneombud, faggrupeledere, representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte utarbeider et utkast til en risikovurdering.

a) I fanen **Forslag til risikoelementer** er det listet opp risikoelementer som ble benyttet i forrige ROS arbeidsmiljøkonsekvenser (30.april - 14.mai 2024). Benyttelse av disse risikoelementene vil kunne gi et sammenligningsgrunnlag. Det er mulighet til å benytte seg av alle eller enkelte risikoelementer fra **Forslag til risikoelementer**. I tillegg er det mulighet for å legge inn egne risikoelementer.

2. Ledere sender ut forslag til risikovurdering til alle ansatte i sin gruppe (administrativ-, teknisk og/eller faggruppe) for innspill. Det anbefales at det gjennomføres et fysisk møte dedikert til dette. Leder må sørge for at alle ansatte har en gruppetilhørighet.

3. Instituttleder (med HMS-koordinator, verneombud, faggrupeledere og representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte) ferdigstiller risikovurderingen etter innspill fra ansatte.

4. Tiltak som utarbeides for å redusere sannsynlighet eller konsekvenser må være målrettede og konkrete, samt detaljerte nok til at en utenforstående leser i stor grad kan forstå hva tiltaket består i og hvordan det skal bidra til å nå målet. Tiltakene skal resultere i en handlingsplan hvor tiltak også må tilordnes en ansvarlig og ha en frist for utførelse, samt være gjenstand for evaluering. I handlingsplanen bør man prioritere de ulike tiltakene slik at man kan forhindre eller begrense problemer og hendelser med høyest risiko og sannsynlighet. Dersom det anses hensiktsmessig, kan tiltakene legges inn i en allerede eksisterende handlingsplan. Det er leders ansvar å følge opp tiltakene, samt involvere verneombud og ansatte i dette arbeidet.

5. Alle ansatte bør ha tilgang til risikovurderingen og handlingsplanen.

6. Jevnlige oppfølgingsmøter for å følge opp effekten av tiltakene. Juster tiltak ved behov. Risikovurderingen bør revideres ved endringer og minimum hvert år.

Institutt: IBT

Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les fanen "Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Tre institutt		Fem institutt	
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens
EKS-1A	Uklart målbilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte				0
EKS-1B	Uklart målbilde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte				0
EKS-2	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder				0
...				0
1A	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	lengre avstand til ledelse med tre campus		4	3	12
1B	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	uavklarte roller på tvers av campuser		3	3	9
1C	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	dårligere kjennskap til hverandre		5	3	15
1D	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Redusert kvalitet på interkommunikasjon (mer digital kommunikasjon, økt reiseaktivitet)		4	4	16
1E	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Dårligere samhandling mellom kolleger		5	4	20
1F	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Vil kreve formalisering av nivå 4 resulterer i økte kostnader og dårlig instituttøkonomi		4	3	12
1G	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	svekket motivasjon		5	3	15
1H	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Redusert gevinst/synergieffekt forbundet med felles utnyttelse av infrastruktur og instrumentpark		5	4	20
1I	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Interne motsetninger. Lite kontakt og svake personlige relasjoner mellom ansatte fordelt på hver campus er grobunn for fordommer, interne motsetninger og konflikter, spesielt i saker hvor det må prioriteres og noen opplever å bli «tapere». Det kan være aktivitet (undervisning, fagtilbud) eller ressurser (utstyrsinnkjøp, tekniske ressurser, prioritering av stillinger, etc.		4	4	16
2A	Svak økonomisk utredning av fusjonen	Fusjonen resulterer i større kostnader enn besparelser. Beregning av kostnad er grov, inneholder feil, og tar ikke hensyn til svekket effektivitet og effekt på fremtidige inntekter		5	3	15
2B	Svak økonomisk utredning av fusjonen	Konsekvensene av dårlig kvalitet på kostnadsestimat overføres til institutt. Dårlig økonomi ved fusjonerte institutt resulterer i dårligere støttefunksjoner, svekkelse av fagmiljø, økt intern konkurranse om ressurser, økt konfliktnivå, redusert motivasjon og dårligere arbeidsmiljø.		5	4	20
2C	Svak økonomisk utredning av fusjonen	uavklart finansieringsmodell ved NTNU vanskeliggjør/umuliggjør beregninger for instituttene		5	5	25
2D	Svak økonomisk utredning av fusjonen	Arbeidsoppgavene legges ikke til grunn for struktur, med feildimensjonering av administrasjon, ledelse og støtteapparat		5	4	20
2E	Svak økonomisk utredning av fusjonen	svekket tillitt til fakultetsledelsen		5	4	20
3A	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	svært divergente studieprogram vanskeliggjør effektivisering av undervisning, redusert gevinst av fusjon		5	3	15
3B	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	svært divergente fagområder innen forskning gir svekket nasjonal- og internasjonal synlighet og posisjon, både innen bioteknologi og matvitenskap og for det nye instituttet		5	4	20
3C	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	Svært divergente fagområder innen forskning gjør det utfordrende å prioritere og realisere faglige ambisjoner		5	3	15
3D	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	lav lokal forankring		5	5	25
3E	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	ingen reell medvirkning		5	4	20
3F	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	ansvar for implementering flyttes fra fakultet til institutt-nivå		5	4	20
4A	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	fortsetter som før på tre separate enheter.		4	3	12
4B	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	svekket tillitt til fakultetsledelse		5	3	15
4C	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	arbeidsoppgaver er ikke utgangspunkt for valg av struktur, og beskrivelser av fordeling av roller og oppgaver foreligger ikke, noe som gir lav gjennomføringsevne og større frustrasjon blant ansatte.		5	3	15
4D	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	motstand og frustrasjon blant ansatte		5	3	15
4E	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	Mange endrings- og omstillingsprosesser på en gang svekker tillitt, reduserer ressurser, man mangler enhetlig praksis på tvers og motivasjonen til ansatte svikter.		5	3	15
4F	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	svekket grunnlag rekruttering og forskningssamarbeid		5	4	20
4G	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	svekket tillitt til ledelsen		5	5	25
4H	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	lavere fokus på forskning og undervisning som vil redusere synlighet og kvalitet		5	3	15
4I	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	mindre tilhørighet og dermed lavere motivasjon blant ansatte		5	3	15
4J	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	frustrasjon, stagnasjon og resesjon i forskning og forskningskvalitet.		4	4	16
4K	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	Strategisk utvikling blir utfordrende, økt konkurranse om ressurser, økt konfliktnivå, dårligere arbeidsmiljø		5	4	20
4L	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	Svekket motivasjon og energilekasje, manglende kontroll over egen arbeidssituasjon, dårlig arbeidsmiljø		5	4	20
5A	Utvanning av faglig profil	redusert omfatning og rekruttering, nasjonal og internasjonalt		3	5	15
5B	Utvanning av faglig profil	Strategisk utvikling blir utfordrende, økt konkurranse om ressurser, økt konfliktnivå, dårligere arbeidsmiljø		5	4	20
5C	Utvanning av faglig profil	Svært ulike nivåforskjell både på forskning og undervisning, inkludert innenfor enkelte fag og studieprogram. Fare for at kvalitetskrav til fag og studenter blir dårligere, og frustrasjon og misforståelser blant ansatte		5	4	20
5D	Utvanning av faglig profil	Mer intern konkurranse		4	3	12
5E	Utvanning av faglig profil	Mindre tilhørighet til instituttet resulterer i svekket motivasjon		3	5	15
6A	3 prosesser samtidig (K5, studieprogram, instituttstruktur)	redusert gevinst av de enkelte prosessene		4	5	20
6B	3 prosesser samtidig (K5, studieprogram, instituttstruktur)	Utmattelse og frustrasjon blant ansatte i alle grupper, svekket motivasjon		5	5	25
6C	3 prosesser samtidig (K5, studieprogram, instituttstruktur)	Store ressurser (arbeidstid) bindes opp på bekostning av våre kjerneoppgaver (forskning/undervisning)		4	4	16
7A	Manglende lokal forankring ("top-down"-prosess) samtidig som ansvar for uforutsette negative konsekvenser legges på instituttnivå	Manglende kontroll over egen arbeidssituasjon, svekket motivasjon		5	5	25
7B	Manglende lokal forankring ("top-down"-prosess) samtidig som ansvar for uforutsette negative konsekvenser legges på instituttnivå	Svekket tillitt til fakultetsledelsen		5	5	25

Mulig uønsket hendelse						Sannsynlighet
Konsekvens						
1	2	3	4	5		
						5
						4
						3
						2
						1

Forklaring til risikovurderingsskjema:
A) Fyll inn risikovurderings ID (1A, 1B, 2, ... X)
B) og C) Fyll inn beskrivelse av risikoelement og uønsket hendelse. Et risikoelement kan ha flere uønskede hendelser knyttet til seg med forskjellig sannsynlighet og konsekvens. Dette kan løses ved å ha flere linjer (eks 1A, 1B, 1C, ...) for samme risikoelement. Forslag til risikovurderingselement finnes i fanen "Forslag til RV elementer".
D) og E) / G) og H) Fyll inn sannsynlighet og konsekvens for tre (D/E) og fem institutt (G/H) modellene (se "Beskrivelse av skala"). Velg "ikke aktuelt" om det ikke gjelder for en modellene.
F) og I) Fyller ut automatisk.
 Gå videre til tiltak og handlingsplan for de ulike modellene

Institutt

IBT

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell:

Tre institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
EKS-1A	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	0	0	0				
EKS-1B	Uklart mål bilde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte	0	0	0				
EKS-2	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	0	0	0				
...	0	0	0				
			0	0	0				
	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!				
	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!				
3A	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	svært divergente studieprogram vanskeliggjør effektivisering av undervisning, redusert gevinst av fusjon	0	0	0				
	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!				
4A	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	fortsetter som før på tre separate enheter.	0	0	0				
5A	Utvanning av faglig profil	redusert omdømme og rekruttering, nasjonalt og internasjonalt	0	0	0				
6C	3 prosesser samtidig (K5, studieprogram, instituttstruktur)	Store ressurser (arbeidstid) bindes opp på bekostning av våre kjerneoppgaver (forskning/undervisning)	0	0	0				
	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!				
7A	Manglende lokal forankring ("top-down"-prosess) samtidig som ansvar for uforutsette negative konsekvenser legges på instituttnivå	Manglende kontroll over egen arbeidssituasjon, svekket motivasjon	0	0	0				
7B	Manglende lokal forankring ("top-down"-prosess) samtidig som ansvar for uforutsette negative konsekvenser legges på instituttnivå	Svekket tillit til fakultetsledelsen	0	0	0				

Forklaring til tiltak og handlingsplan:
A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering". Cellene her er låst, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
H) Sett inn hvem som er ansvarlig
I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Institutt IBT

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Samnsynlighet	Konsekvens	Samnsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
EKS-1A	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	0	0	0	1G; 2B; 4E; 4I; 4L Satsing (inkludert økonomisk støtte og faglig synlighet) på nytt institutt innen faglig retninger bioteknologi og matvitenskap aktiv innsats for å bli kjent med alle ansatte	Dekanat/instituttleder		
EKS-1B	Uklart mål bilde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte	0	0	0	1I; 2B; 4A; 4D; 4I Satsing (inkludert økonomisk støtte og faglig synlighet) på nytt institutt innen faglig retninger innen bioteknologi og matvitenskap	Dekanat/instituttleder		
EKS-2	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	0	0	0	3F; 1B; 2C; Fokus på institutt med nye strukturer fra dekanatet	Dekanat		
...	0	0	0	1F; Grunding utredning av økonomiske konsekvenser av fusjon	dekanat		
...	0	0	0	2B; Økonomisk prioritering av nytt institutt fra fakultetet	dekanat		
1A	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	lengre avstand til ledelse med tre campus	4	3	12	Økonomisk prioritering av nytt institutt fra fakultetet	dekanat		
1B	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	uavklarte roller på tvers av campuser	3	3	9	4I; 4K; Grunding satsing og profilering av nytt institutt faglige profiler internt og eksternt	dekanat/instituttledelse		
1C	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	dårligere kjensskap til hverandre	5	3	15	5A; Satsing (inkludert økonomisk støtte og faglig synlighet) på nytt institutt innen faglig retning innen bioteknologi og matvitenskap	dekanat/instituttledelse		
1D	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Redusert kvalitet på interkommunikasjon (mer digital kommunikasjon, økt reiseaktivitet)	4	4	16	3B; Satsing (inkludert økonomisk støtte og faglig synlighet) på nytt institutt innen faglig retning innen bioteknologi og matvitenskap	dekanat/instituttledelse		
1E	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Dårligere samhandling mellom kolleger	5	4	20	1A; Synlig ledelse, delta i møter med faggruppene, adm/tekn. Være tilgjengelig.	instituttleder		
1F	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Vil lære formalisering av nivå 4 resulterer i økte kostnader og dårlig instituttøkonomi	4	3	12	1C; Aktiv innsats for å bli kjent med alle sine ansatte	instituttleder		
1G	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	svekket motivasjon	5	3	15	1C; Etablere arena for å bli kjent. Fysiske møter av og til.	instituttledelse		
1H	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Redusert gevinst/synergieffekt forbundet med felles utnyttelse av infrastruktur og instrumentpark	5	4	20	1E; Møtes fysisk	instituttledelse		
1I	Svekket arbeidsmiljø med tre campuser	Interne motsetninger. Lite kontakt og svake personlige relasjoner mellom ansatte fordelt på hver campus er grobunn for fordommer, interne motsetninger og konflikter, spesielt i saker hvor det må prioriteres og noen opplever å bli «tapere». Det kan være aktivitet (undervisning, fagtilbud) eller ressurser (utstyrsinnkjøp, tekniske ressurser, prioritering av stillinger, etc.	4	4	16	Synlig ledelse, delta i møter med faggruppene, adm/tekn. Være tilgjengelig. Synliggjøre konkrete fordeler for IBT ved sammenslåing.			
2A	Svak økonomisk utredning av fusjonen	Fusjonen resulterer i større kostnader enn besparelser. Beregning av kostnad er grov, inneholder feil, og tar ikke hensyn til svekket effektivitet og effekt på fremtidige inntekter	5	3	15	Synliggjøre konkrete fordeler for IBT ved sammenslåing.	dekanat		
2B	Svak økonomisk utredning av fusjonen	Konsekvensene av dårlig kvalitet på kostnadsestimater overlates til institutt. Dårlig økonomi ved fusjonerte institutt resulterer i dårligere støttefunksjoner, svekkelse av fagmiljø, økt intern konkurranse om ressurser, økt konfliktnivå, redusert motivasjon og dårligere arbeidsmiljø. uavklart finansieringsmodell ved NTNU vanskeliggjør/umuliggjør	5	4	20	Ansette flere	dekanat/instituttleder		
2C	Svak økonomisk utredning av fusjonen	Beregninger for instituttene	5	5	25	Tydelig avklaringer om roller på nytt institutt	dekanat/instituttleder		
2D	Svak økonomisk utredning av fusjonen	Arbeidsoppgavene legges ikke til grunn for struktur, med feildimensjonering av administrasjon, ledelse og støtteapparat	5	4	20				
2E	Svak økonomisk utredning av fusjonen	svekket tillitt til fakultetsledelsen	5	4	20				
3A	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	svært divergente studieprogram vanskeliggjør effektivisering av undervisning, redusert gevinst av fusjon	5	3	15				

Forklaring til tiltak og handlingsplan:
 A)-J) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering".
 Cellene her er låste, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering".
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Institutt IBT

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1 januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell:

IBT

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
3B	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	svært divergente fagområder innen forskning gir svekket nasjonal- og internasjonal synlighet og posisjon, både innen bioteknologi og matvitenskap og for det nye instituttet	5	4	20				
3C	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	Svært divergente fagområder innen forskning gjør det utfordrende å prioritere og realisere faglige ambisjoner	5	3	15				
3D	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	lav lokal forankring	5	5	25				
3E	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	ingen reell medvirkning	5	4	20				
3F	Manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)	ansvar for implementering flyttes fra fakultet til institutt-nivå	5	4	20				
4A	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	fortsetter som før på tre separate enheter.	4	3	12				
4B	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	svekket tillit til fakultetsledelse	5	3	15				
4C	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	arbeidsoppgaver er ikke utgangspunkt for valg av struktur, og beskrivelser av fordeling av roller og oppgaver foreligger ikke, noe som gir lav gjennomføringssevne og større frustrasjon blant ansatte.	5	3	15				
4D	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	motstand og frustrasjon blant ansatte	5	3	15				
4E	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	Mange endrings- og omstillingsprosesser på en gang svekker tillit, reduserer ressurser, man mangler enhetlig praksis på tvers og motivasjonen til ansatte svikter.	5	3	15				
4F	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	svekket grunnlag rekruttering og forskningssamarbeid	5	4	20				
4G	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	svekket tillit til ledelsen	5	5	25				
4H	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	lavere fokus på forskning og undervisning som vil redusere synlighet og kvalitet	5	3	15				
4I	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	mindre tilhørighet og dermed lavere motivasjon blant ansatte	5	3	15				
4J	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	frustrasjon, stagnasjon og resejso i forskning og forskningskvalitet.	4	4	16				
4K	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	Strategisk utvikling blir utfordrende, økt konkurranse om ressurser, økt konfliktnivå, dårligere arbeidsmiljø	5	4	20				
4L	Manglende visjon og uklart mål bilde for fusjonert institutt	Svekket motivasjon og energilekasje, manglende kontroll over egen arbeidssituasjon, dårlig arbeidsmiljø	5	4	20				
5A	Utvanning av faglig profil	redusert omdømme og rekruttering, nasjonalt og internasjonalt	3	5	15				
5B	Utvanning av faglig profil	Strategisk utvikling blir utfordrende, økt konkurranse om ressurser, økt konfliktnivå, dårligere arbeidsmiljø	5	4	20				
5C	Utvanning av faglig profil	Svært ulike nivåforskjell både på forskning og undervisning, inkludert innenfor enkelte fag og studieprogram. Fare for at kvalitetskrav til fag og studenter blir dårligere, og frustrasjon og misforståelser blant ansatte	5	4	20				
5D	Utvanning av faglig profil	Mer intern konkurranse	4	3	12				
5E	Utvanning av faglig profil	Mindre tilhørighet til instituttet resulterer i svekket motivasjon	3	5	15				
6A	3 prosesser samtidig (K5, studieprogram, instituttstruktur)	redusert gevinst av de enkelte prosessene	4	5	20				
6B	3 prosesser samtidig (K5, studieprogram, instituttstruktur)	Utmattelse og frustrasjon blant ansatte i alle grupper, svekket motivasjon	5	5	25				
6C	3 prosesser samtidig (K5, studieprogram, instituttstruktur)	Store ressurser (arbeidstid) bindes opp på bekostning av våre kjerneoppgaver (forskning/undervisning)	4	4	16				
7A	Manglende lokal forankring ("top-down"-prosess) samtidig som ansvar for uforutsette negative konsekvenser legges på instituttnivå	Manglende kontroll over egen arbeidssituasjon, svekket motivasjon	5	5	25				
7B	Manglende lokal forankring ("top-down"-prosess) samtidig som ansvar for uforutsette negative konsekvenser legges på instituttnivå	Svekket tillit til fakultetsledelsen	5	5	25				

Forslag til risikoelementer

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
	3 Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger
	4 Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen
	5 Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte
		Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og -mengde)
	6 Redusert faglig robusthet	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.
	7 Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring
	8 Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte
	9 Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper
	10 Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lav motivasjon blant ansatte
	11 Uklart målbilde for endring	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil
	12 Psykologisk utrygghet	Begrenset delingskultur blant ansatte
	13 Økt konkurranse på ressurser	

Skala sannsynlighet	Definisjon
1 Usannsynlig	<10%
2 Lite sannsynlig	10-34%
3 Moderat	35-64%
4 Høy sannsynlighet	65-90%
5 Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for konsekvens	Konsekvens
1 Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2 Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3 Moderat	Moderate negative/uønskede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenighet om ønsket endring. Enkeltstående sykefravær av moderat varighet
4 Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5 Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Mulig uønsket hendelse					
Konsekvens					
1	2	3	4	5	
					5
					4
					3
					2
					1

Sannsynlighet

Risikovurdering av arbeidsmiljøet ved innføring av ny instituttstruktur ved NV

Bakgrunn:

Fakultet for naturvitenskap (NV) gjennomfører en evaluering av, og eventuell justering av instituttstruktur. Prosessen startet i 2023 og eventuelle endringer trer i kraft 1. august 2025. På grunn av streik i juni 2024 er ikke ny instituttstruktur forhandlet i LOSAM, det er planlagt drøftingsmøte 29.august 2024. Videre er det planlagt at dekan sender innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre 29.oktober basert på vedtak i fakultetsstyret 27.september 2024.

I henhold til NTNUs retningslinjer for omstilling skal det gjennomføres en kartlegging av arbeidsmiljøet for å avdekke eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som følge av omstillingen. Basert på dette skal det utarbeides en risikovurdering. Ledere har ansvaret for at risikovurderingen gjennomføres ved enheten.

Skjema for risikovurdering er hentet og modifisert fra [Veiledning til risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø - NTNU](#) av vara LHVO og HR-seksjonen ved NV.

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden fra 26. juni til 22.august 2024. Dette vil være en sak i ledermøte 27.august og drøfting i LOSAM 29.august.

I denne risikovurderingen skal det vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 in stitutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027. Se vedlagt PDF-fil og lenke for [arbeidsgruppens høringsvar](#) og [sammenstilling av høringsvarene fra høsten 2023](#) som vil gi et underlag for å forstå vurderingene for 5'er modellen og 3'er modellen. Risikoelementene vurderes på instituttnivå, men spørsmål som omhandler ledelse kan også vurderes på fakultetsnivå.

Ferdig utfylt skjema sendes til seksjonssjef HR/HMS e-post: trude.ringseth@ntnu.no med kopi til verneombud amalie.j.h.mathisen@ntnu.no og HR-rådgiver julie.e.wang@ntnu.no med frist torsdag 22.august.

Mål:

Målet med risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser er å kunne håndtere og redusere risiko gjennom målrettede forebyggende tiltak. Kartleggingen vil avdekke lokale variasjoner i risikobildet, og følgelig behov for lokale tiltak. Samtidig kan risikovurderingen avdekke områder der felles tiltak er hensiktsmessig. Det er helt sentralt at enhetene tar eierskap til sine utfordringer og jobber med tiltak lokalt.

Ved risikovurdering av arbeidsmiljø ved omstilling er det viktig å skille mellom arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingsprosessen og selve prosessen av omstillingen. Risikoer knyttet til arbeidsmiljø omhandler både psykososiale og organisatoriske faktorer.

Risikovurderingene på de ulike enhetene vil bli sammenlignet for å få et helhetlig bilde av risikoer samt for å utarbeide en felles handlingsplan på overordnet nivå. I tillegg vil risikovurderingene legges ved som underlag til innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre basert på vedtak i fakultetsstyret.

Hva er psykososiale risikofaktorer?

Psykososial risiko består av faktorer som kan gi negative individuelle samt konsekvenser for produktivitet og sikkerhet i organisasjonen. Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker og blir påvirket av psykologiske og sosiale faktorer. Sentrale eksempler er sosialt klima, konflikter, støtte, kommunikasjon, rolleklarhet, krav, og opplevd kontroll.

Hva er organisatoriske risikofaktorer?

De organisatoriske faktorene handler om hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidet, og sentrale eksempler er roller, arbeidsmengde, arbeidssted, arbeidstid, rapporteringslinjer etc.

Ofte vil det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø henge sammen, ettersom disse i stor grad har mulighet til å påvirke hverandre.

Tentativ tidsplan for gjennomføring av risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser:

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden 26.juni-22.august 2024 der det skal vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 institutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027.

Det vil bli evaluert underveis om det er behov for flere ROS-analyser.

Forslag til gjennomføring av risikovurdering:

- Instituttleder, HMS-Koordinator, verneombud, faggruppelidere, representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte utarbeider et utkast til en risikovurdering.
 - I fanen **Forslag til risikoelementer** er det listet opp risikoelementer som ble benyttet i forrige ROS arbeidsmiljøkonsekvenser (30.april - 14.mai 2024). Benyttelse av disse risikoelementene vil kunne gi et sammenligningsgrunnlag. Det er mulighet til å benytte seg av alle eller enkelte risikoelementer fra **Forslag til risikoelementer**. I tillegg er det mulighet for å legge inn egne risikoelementer.
- Ledere sender ut forslag til risikovurdering til alle ansatte i sin gruppe (administrativt, teknisk og/eller faggruppe) for innspill. Det anbefales at det gjennomføres et fysisk møte dedikert til dette. Leder må sørge for at alle ansatte har en gruppetilhørighet.
- Instituttledelse (med HMS-koordinator, verneombud, faggruppelidere og representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte) ferdigstiller risikovurderingen etter innspill fra ansatte.
- Tiltak som utarbeides for å redusere sannsynlighet eller konsekvenser må være målrettede og konkrete, samt detaljerte nok til at en utenforstående leser i stor grad kan forstå hva tiltaket består i og hvordan det skal bidra til å nå målet. Tiltakene skal resultere i en handlingsplan hvor tiltak også må tilordnes en ansvarlig og ha en frist for utførelse, samt være gjenstand for evaluering. I handlingsplanen bør man prioritere de ulike tiltakene slik at man kan forhindre eller begrense problemer og hendelser med høyest risiko og sannsynlighet. Dersom det anses hensiktsmessig, kan tiltakene legges inn i en allerede eksisterende handlingsplan. Det er leders ansvar å følge opp tiltakene, samt involvere verneombud og ansatte i dette arbeidet.
- Alle ansatte bør ha tilgang til risikovurderingen og handlingsplanen.
- Jevnlige oppfølgingsmøter for å følge opp effekten av tiltakene. Juster tiltak ved behov. Risikovurderingen bør revideres ved endringer og minimum hvert år.

Institutt:

Institutt for fysikk

Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les fanen "Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Fem institutt		
			Sannsynlighet	Konsekvens	
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	4	3	12
1b	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	3	4	12
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	3	4	12
2b	kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	1	3	3
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger	3	3	9
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen	1	4	4
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobberesurser og personlige ressurser blant ansatte -	3	3	9
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og -mengde)	Ikke aktuelt	Ikke aktuelt	#VERDII
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen har ikke evne til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring og forlører gjennomføringsevne.	4	4	16
8	Miste helhetsspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring	5	3	15
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte	3	4	12
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper	1	2	2
11	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	4	3	12
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil	2	3	6
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte	4	3	12
14	Mangler på evne å gjennomføre viktige aktiviteter/forandringer/besparelser nødvendige tilpassninger som ikke er institutt strukturelle (i.e. feil fokus i organisasjonen)	Viktige prosesser for instituttet kan ikke gjennomføres	3	4	12
15	Bytte av instituttleder/NV ledelse sammanfaller med gjennomføring av ny struktur	Stor sannsynlighet for mangel i kontinuitet, viktige beslutninger skjer ved opstart og under perioden etter vurdering som ikke hensyntar tidligere prosesser/innspill men gir suboptimeringer og svekket fremtidsro	5	4	20
16	Svekket utvikling av samarbeidsmiljøet/felles arbeidsmiljø ved NV, grunnet resursbrist/missnøye	evne til å føre faglige diskusjoner og fremme faglige initiativ på tvers i organisasjonen.	4	3	12

Mulig uønsket hendelse					
Konsekvens					
1	2	3	4	5	
					5
					4
					3
					2
					1

Forklaring til risikovurderingsskjema:
A) Fyll inn risikovurderings ID (1A, 1B, 2,..., X)
B) og C) Fyll inn beskrivelse av risikoelement og uønsket hendelse. Et risikoelement kan ha flere uønskede hendelser knyttet til seg med forskjellig sannsynlighet og konsekvens. Dette kan løses ved å ha flere linjer (eks 1A, 1B, 1C , ...) for samme risikoelement. Forslag til risikovurdeingselement finnes i fanen "Forslag til RV elementer".
D) og E) / G) og H) Fyll inn sannsynlighet og konsekvens for tre (D/E) og fem institutt (G/H) modellene (se "Beskrivelse av skala"). Velg "Ikke aktuelt" om det ikke gjelder for en av modellene.
F) og I) Fylles ut automatisk.
 Gå videre til tiltak og handlingsplan for de ulike modellene

Institutt Institutt for fysikk

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1. januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell:

Fem institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risiko/element	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder		4	3	Forandring må deles opp i subprosesser som ikke er avhengige av ledere men som har gode mål og styring. En nøyaktig plan må legges for hva som faktisk forandres i med gjennomføring av strukturen, resurser må avsettes for forandring ev. må grupperinger avsettes og gis resurser og mandat for dette.			
1b	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder		3	4	Se punkt 1a			
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak		3	4	Planlegging og forståelse av prosessen må prioriteres før annet arbeid, annet arbeid må planlegges/prioriteres mot dette.			
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak		1	3				
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger		3	3	9 se punkt 6			
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen		1	4				
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbresurser og personlige ressurser blant ansatte		3	3	9 se punkt 2a og 6			
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, -tid, og -mengde)	ikke aktuelt	ikke aktuelt		#VERDI!			
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen har ikke evne til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring og forlører gjennomføringsevne.		4	4	16			
8	Miste helhetsspespektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring		5	3	15	Styren/ledelse		
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte		3	4	12			
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper		1	2	2			
11	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte		4	3	12			
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil		2	3	6			
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte		4	3	12			
14	Mangel på evne å gjennomføre viktig aktivitet/forandringer/besparelser nødvendige tilpassninger som ikke er institutt strukturelle (i.e. feil fokus i organisasjonen)	Viktige prosesser for instituttet kan ikke gjennomføres		3	4	12			
15	Bytte av instituttleder/NV ledelse samanfaler med gjennomføring av ny struktur	Stor sannsynlighet for mangel i kontinuitet, viktige beslutninger skjer ved oppstart og under perioden etter vurdering som ikke hensyntar tidligere prosesser/mnspill men gir suboptimeringer og svekket fremtidstro		5	4	20	Tilse at ledelsen på IFV/NV planlegger og gjennomfører en, plan som inneholder rolle-analyse og kompetanse-/kunnskaps-overføringsanalyse før tiltredelse av ny ledergruppe. Diskuter overlapp/ev møtepunkter/mekasnismer for avtroppende/påtr oppende ledere	Mai 2024	Ikke påbegynt
16	Svekket utvikling av samarbeidsmiljøet/felles arbeidsmiljø ved NV, grunnet resursbrist/missnøye	evne til å føre faglige diskusjoner og fremme faglige initiativ på tvers i organisasjonen.		4	3	12			

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

- A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering".
 Cellene her er låste, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Institutt for fysikk

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
1b	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
3	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger
4	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen
5	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte
6	Redusert faglig robusthet	Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og - mengde)
7	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.
8	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring
9	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte
10	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper
11	Uklart målbilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte
12	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil
13	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte

Skala sannsynlighet		Definisjon
1	Usannsynlig	<10%
2	Lite sannsynlig	10-34%
3	Moderat	35-64%
4	Høy sannsynlighet	65-90%
5	Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for konsekvens		Konsekvens
1	Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2	Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3	Moderat	Moderate negative/uønskede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenighet om ønsket endring. Enkeltstående sykefravær av moderat varighet
4	Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5	Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Mulig uønsket hendelse					
Konsekvens					
1	2	3	4	5	
					5
					4
					3
					2
					1

Sannsynlighet

Notat

Til: Dekan ved NV

Kopi til:

Fra: IKJ

Signatur:

Merknad til risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser ved innføring av ny instituttstruktur ved NV

Den 26. juni 2024 mottok instituttet bestilling på risikovurdering av to forskjellige modeller (hhv 3 og 5 institutter) for fremtidig instituttstruktur ved NV. Risikovurderingen slik den foreligger har kommet fram ved at verneombud, HMS koordinator og ledelse har utarbeidet et forslag som ble sendt ut til alle ansatte med mulighet for å komme med innspill. Disse innspillene ble så diskutert i et allmøte hvor en kom fram til endelig risikovurdering.

Modellen med 3 institutt ble senere fjernet fra bestillingen av dekanen, noe vi synes er svært uheldig. Bakgrunnen for å inkludere modellen med 3 institutter var diskusjoner i fakultetsstyret hvor det kom fram ønske om at styret ikke bare skulle ha en modell å velge i. Det mangler referat fra LOSAMs møte i juni, men vi forstår at det samme ønsket kom fram i LOSAMs behandling av saken. Ledermøtet på NV var splittet på midten i hvorvidt begge modellene skulle legges fram, noe vi mener burde tilsi at fakultetsstyret burde få framlagt begge alternativene.

Postadresse7491 Trondheim
Norway**Org.nr. 974 767 880**postmottak@nv.ntnu.no
www.ntnu.no/kjemi**Besøksadresse**Høgskoleringen 5
Realfagbygget, D2-103**Telefon**

+47 73550870

Saksbehandler

Institutt: IKJ

Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Tre institutt		Fem institutt		
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens
1A	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Arbeid med tilpasning av nye emner i nye studieprogram blir for lite gjennomtenkt (suboptimalt mtp kvalitet og kostnader)	0	4	4	16	
1B	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Økt arbeidspress for fast ansatte. Når nye studieprogram etableres vil det medføre økt arbeidsbelastning pga arbeid med utforming av nye emner, samt bli en periode hvor nye og gamle studieprogram tilbys parallelt. Mange ansatte vil bli overarbeidet og utbrent.	0	4	4	16	
1C	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Økt arbeidspress for fast ansatte - misfornøyde studenter: Veilederes tilgjengelighet for studentene blir redusert pga økt arbeidspress for vitenskapelig ansatte. HMS-oppfølging vil kunne bli dårligere.	0	4	4	16	
1D	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Lavere produktivitet i forskning og undervisning som følge av omstillingsprosessen	0	4	4	16	
2	Utilstrekkelig risikovurdering	Manglende kunnskap om nye studieprogram og endring av emner medfører at det er vanskelig å forutse alle konkrete konsekvenser i arbeidsmiljøet for de ansatte.	0	5	3	15	
3	Mangelfull instituttstrukturprosess etter høringsrunden	Redusert tillit til nivå 2 ledelsen	0	5	3	15	
4	Veldig stort institutt etter sammenslåing som vil kunne utløse behov for nivå 4 ledelse	Vanskelig å rekruttere motiverte og kompetente nivå 4 ledere. Lav søkerinteresse på nivå-3 lederstillinger og da kan vi forvente enda lavere interesse/lederkompetanse for lederstillinger på nivå 4.	0	3	4	12	
5A	Stort institutt etter sammenslåing	Utilstrekkelig lederkapasitet: instituttleder. Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	0	5	4	20	
5B	Stort institutt etter sammenslåing	Utilstrekkelig lederkapasitet: teknisk leder (stor faglig bredde i aktivitet, vanskeligere å ha tilstrekkelig totaloversikt). Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	0	5	4	20	
5C	Stort institutt etter sammenslåing	Utilstrekkelig lederkapasitet: kontorsjef. Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	0	1	3	3	

6A	Kulturforskjeller (arbeidskultur) mellom ulike institutt som slåes sammen	Ulik tolkning og praksis av HMS-retninglinjer/regelverk kan medføre misnøye og konflikter i arbeidsmiljøet.	0	5	4	20
6B	Kulturforskjeller (arbeidskultur) mellom ulike institutt som slåes sammen	Ulik praksis og forventninger innen teknisk bistand kan medføre misnøye og konflikter i arbeidsmiljøet.	0	5	3	15
7A	Forskjeller i psykososialt arbeidsmiljø på ulike institutt som slåes sammen	Negativt arbeidsmiljø i en eller flere grupper kan påvirke det nye arbeidsmiljøet etter sammenslåing på det nye instituttet.	0	3	4	12
7B	Forskjeller i psykososialt arbeidsmiljø på ulike institutt som slåes sammen	Sterke motstandere av instituttstrukturprosessen kan påvirke arbeidsmiljøet og sammenslåingsprosessen veldig negativt.	0	2	4	8
8A	Samkjøring av instituttøkonomier	Usikkerhet rundt totaløkonomien i det nye instituttet. Dette kan påvirke arbeidsmiljøet negativt.	0	3	3	9
8B	Samkjøring av instituttøkonomier	Krevende å etablere en lik praksis for: økonomisk uttelling (vitenskapelig produksjon), leiested, driftsøkonomi ..osv. Misnøye kan påvirke arbeidsmiljøet negativt	0	4	4	16
9	Uklart mål bilde på begrunnelse for omorganisering. Tydelig økonomisk innsparing er ikke tilstrekkelig sannsynliggjort.	Lav motivasjon, høy motstand og stor frustrasjon blant ansatte	0	5	4	20
10	Uklart mål bilde på begrunnelse for omorganisering. Organiseringsen for å unngå uønsket faglig overlapp mellom de ulike instituttene oppnåes ikke helt.	Lav motivasjon, høy motstand og stor frustrasjon blant ansatte	0	2	3	6
11	Overgangskostnader for det nye instituttet (som i utgangspunktet har negativ økonomisk balanse). IKJ har positiv balanse, IMA har hatt høy negativ balanse de siste årene.	Økonomien blir så dårlig at drastiske tiltak (som kan være uheldig på lang sikt) må gjennomføres for å redde økonomien på kort sikt.	0	5	5	25
12	Redusert faglig identitet.	Redusert synlighet internt og eksternt.	0	3	2	6
13	Store institutt gir mer konsentrasjon av makt på <u>fakultetsnivå</u>	Mindre medvirkning fra ansatte. Tidligere små institutter blir redusert til faggrupper i det nye store instituttet.	0	5	2	10
14	Sammenslåing av et stort institutt med et lite institutt reduserer medvirkningsmuligheten til ansatte fra det minste instituttet.	Skjevfordeling av strategiske midler mellom faggrupper fra IKJ og IMA (midlertidige strategiske stillinger, faste stillinger og utstyr/midler til infrastruktur) osv.	0	4	3	12
15	Mange store prosesser samtidig øker administrative oppgaver og skaper mye støy.	Vitenskapelig ansatte får ikke tid til å opprettholde forskningsaktivitet på ønsket nivå, noe som vil gi svekket evne til å opprettholde vår internasjonale konkurransedyktighet.	0	5	4	20

Institutt IKJ

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell: **Fem institutt**

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1A	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Arbeid med tilpasning av nye emner i nye studieprogram blir for lite gjennomtenkt (suboptimalt mtp kvalitet og kostnader)	4	4	16	Pause instituttstrukturprosess med 5-12 mnd. Ansettelse av nye instituttledere utsettes.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
1B	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Økt arbeidspress for fast ansatte. Når nye studieprogram etableres vil det medføre økt arbeidsbelastning pga arbeid med utforming av nye emner, samt bli en periode hvor nye og gamle studieprogram tilbys parallelt. Mange ansatte vil bli overarbeidet og utbrent.	4	4	16	Redusere arbeidspress ved å pause instituttstrukturprosessen med 5-12 mnd. Ansettelse av nye instituttledere utsettes.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
1C	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Økt arbeidspress for fast ansatte - misfornøyde studenter: Veilederes tilgjengelighet for studentene blir redusert pga økt arbeidspress for vitenskapelig ansatte. HMS-oppfølging vil kunne bli dårligere.	4	4	16	Vurder i større grad å bruke post.doc til undervisnings- og veiledningsoppgaver. Alternativt leie inn vikarer i perioden hvor nye og gamle studieprogram tilbys parallelt. Finansiering fra fakultetet.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
1D	Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre to store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess)	Lavere produktivitet i forskning og undervisning som følge av omstillingsprosessen	4	4	16	Pause instituttstrukturprosess med 5-12 mnd. Ansettelse av nye instituttledere utsettes. Vurder i større grad å bruke post.doc til undervisnings- og veiledningsoppgaver. Alternativt leie inn vikarer i perioden hvor nye og gamle studieprogram tilbys parallelt. Finansiering fra fakultetet.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
2	Utilstrekkelig risikovurdering	Manglende kunnskap om nye studieprogram og endring av emner medfører at det er vanskelig å forutse alle konkrete konsekvenser i arbeidsmiljøet for de ansatte.	5	3	15	Utsette instituttstrukturprosessen til de nye studieprogrammene er vedtatt. Mer informasjon til alle ansatte og bedre mulighet for medvirkning angående sammenslåing av studieprogram og emner.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
3	Mangelfull instituttstrukturprosess etter høringsrunden	Redusert tillit til nivå 2 ledelsen	5	3	15	Begrunnelse for ny struktur må tilfredsstillende kriteriene som ble satt for prosessen.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
4	Veldig stort institutt etter sammenslåing som vil kunne utløse behov for nivå 4 ledelse	Vanskelig å rekruttere motiverte og kompetente nivå 4 ledere. Lav søkerinteresse på nivå-3 lederstillinger og da kan vi forvente enda lavere interesse/lederkompetanse for lederstillinger på nivå 4.	3	4	12	Nivå 4 lederrollen må være vesentlig mer enn 20 % stilling, tydelig definert i god tid før ansettelse	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
5A	Stort institutt etter sammenslåing	Utilstrekkelig lederkapasitet: instituttleder. Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	5	4	20	Formalisere nivå 4 ledelse og definere et maksimalt antall ansatte (inkl. PhD, PD og forskere) pr leder	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
5B	Stort institutt etter sammenslåing	Utilstrekkelig lederkapasitet: teknisk leder (stor faglig bredde i aktivitet, vanskeligere å ha tilstrekkelig totaloversikt). Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	5	4	20	Formalisere nivå 4 ledelse og definere et maksimalt antall ansatte pr leder i samråd med eksisterende ledere.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
5C	Stort institutt etter sammenslåing	Utilstrekkelig lederkapasitet: kontorsjef. Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	1	3	3				
6A	Kulturforskjeller (arbeidskultur) mellom ulike institutt som slåes sammen	Ulik tolkning og praksis av HMS-retninglinjer/regelverk kan medføre misnøye og konflikter i arbeidsmiljøet.	5	4	20	Beholde HMS koordinatorene (% stilling) fra begge de "gamle" instituttene, spesielt i en overgangsperiode	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
6B	Kulturforskjeller (arbeidskultur) mellom ulike institutt som slåes sammen	Ulik praksis og forventninger innen teknisk bistand kan medføre misnøye og konflikter i arbeidsmiljøet.	5	3	15	Formalisere teknisk ledelse med å definere maksimalt antall ansatte pr leder og fagfelt. Eksisterende tekniske ledere etablerer ny felles praksis for det nye instituttet. Ansatte (teknisk og vitenskapelig) må få medvirkningsmulighet.	Dekan	Oppstart etter vedtak	Ikke påbegynt
7A	Forskjeller i psykososialt arbeidsmiljø på ulike institutt som slåes sammen	Negativt arbeidsmiljø i en eller flere grupper kan påvirke det nye arbeidsmiljøet etter sammenslåing på det nye instituttet.	3	4	12	Igangsette konflikthåndteringstiltak umiddelbart	Dekan og ny instituttleder	Umiddelbart	Ikke påbegynt

7B	Forskjeller i psykososialt arbeidsmiljø på ulike institutt som slæes sammen	Sterke motstandere av instituttstrukturprosessen kan påvirke arbeidsmiljøet og sammenslåingsprosessen veldig negativt.	2	4	8	Igangsette konflikthåndteringstiltak umiddelbart	Dekan og ny instituttleder	Umiddelbart	Ikke påbegynt
8A	Samkjøring av instituttøkonomier	Usikkerhet rundt totaløkonomien i det nye instituttet. Dette kan påvirke arbeidsmiljøet negativt.	3	3	9	Tydeliggjøring til ansatte av hvordan instituttøkonomien påvirkes av sammenslåingen	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
8B	Samkjøring av instituttøkonomier	Krevende å etablere en lik praksis for: økonomisk uttelling (vitenskapelig produksjon), leiested, driftsøkonomi osv. Misnøye kan påvirke arbeidsmiljøet negativt	4	4	16	Eksisterende instituttledere og kontorsjefer etablerer ny felles praksis for det nye instituttet. Ansatte bør få medvirkningsmulighet.	Instituttledere og kontorsjefer	Oppstart etter vedtak	Ikke påbegynt
9	Uklart målbilde på begrunnelse for omorganisering. Tydelig økonomisk innsparing er ikke tilstrekkelig sannsynliggjort.	Lav motivasjon, høy motstand og stor frustrasjon blant ansatte	5	4	20	Utsette instituttstrukturprosessen til de nye studieprogrammene er vedtatt. Tydeliggjøring av kostnadsbesparelser av etablerte nye studieprogram.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
10	Uklart målbilde på begrunnelse for omorganisering. Organiseringsen for å unngå uønsket faglig overlapp mellom de ulike instituttene oppnåes ikke helt.	Lav motivasjon, høy motstand og stor frustrasjon blant ansatte	2	3	6	Utsette instituttstrukturprosessen til de nye studieprogrammene er vedtatt.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
11	Overgangskostnader for det nye instituttet (som i utgangspunktet har negativ økonomisk balanse). IKJ har positiv balanse, IMA har hatt høy negativ balanse de siste årene.	Økonomien blir så dårlig at drastiske tiltak (som kan være uheldig på lang sikt) må gjennomføres for å redde økonomien på kort sikt.	5	5	25	Skape aksept i nivå 2 ledelsen for at omstilling koster økonomisk på kort sikt for det nye instituttet. Eventuelle framtidige sparetiltak må falle på faggruppene fra det forhenværende instituttet med negativ balanse.	Dekan	Umiddelbart	Ikke påbegynt
12	Redusert faglig identitet.	Redusert synlighet internt og eksternt.	3	2	6	God profilering av nytt institutt og navn som identifiserer både kjemi og materialteknologi.	Dekan og instituttleder	Oppstart etter vedtak	Ikke påbegynt
13	Store institutt gir mer konsentrasjon av makt på fakultetsnivå	Mindre medvirkning fra ansatte. Tidligere små institutter blir redusert til faggrupper i det nye store instituttet.	5	2	10	Økt antall dialogmøter mellom dekanat og institutt. Færre institutt gir bedre tid/mulighet til tettere oppfølging.	Dekan	Oppstart etter vedtak	Ikke påbegynt
14	Sammenslåing av et stort institutt med et lite institutt reduserer medvirkningsmuligheten til ansatte fra det minste instituttet.	Skjevfordeling av strategiske midler mellom faggrupper fra IKJ og IMA (midlertidige strategiske stillinger, faste stillinger og utstyr/midler til infrastruktur) osv.	4	3	12	Ved fordeling av strategiske midler må det i en overgangsperiode (for eksempel 5 år) foreligge en garanti for at IKJ blir hensyntatt i samme grad som pr dags dato.	Dekan	Oppstart etter vedtak	Ikke påbegynt
15	Mange store prosesser samtidig øker administrative oppgaver og skaper mye støy.	Vitenskapelig ansatte får ikke tid til å opprettholde forskningsaktivitet på ønsket nivå, noe som vil gi svekket evne til å opprettholde vår internasjonale konkurransedyktighet.	5	4	20	Det må bevilges ekstra finansiering/omstillingsmidler til de berørte instituttene (kompensasjon).	Dekan	Oppstart etter vedtak	Ikke påbegynt

Risikovurdering av arbeidsmiljøet ved innføring av ny instituttstruktur ved NV**Bakgrunn:**

Fakultet for naturvitenskap (NV) gjennomfører en evaluering av, og eventuell justering av instituttstruktur. Prosessen startet i 2023 og eventuelle endringer trer i kraft 1. august 2025. På grunn av streik i juni 2024 er ikke ny instituttstruktur forhandlet i LOSAM, det er planlagt drøftingsmøte 29.august 2024. Videre er det planlagt at dekan sender innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre 29.oktober basert på vedtak i fakultetsstyret 27.september 2024.

I henhold til NTNUs retningslinjer for omstilling skal det gjennomføres en kartlegging av arbeidsmiljøet for å avdekke eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som følge av omstillingen. Basert på dette skal det utarbeides en risikovurdering. Ledere har ansvaret for at risikovurderingen gjennomføres ved enheten.

Skjema for risikovurdering er hentet og modifisert fra [Veiledning til risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø - NTNU](#) av vara LHVO og HR-seksjonen ved NV.

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden fra 26. juni til 22.august 2024. Dette vil være en sak i ledermøte 27.august og drøfting i LOSAM 29.august.

I denne risikovurderingen skal det vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 institutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027. Se vedlagt PDF-fil og lenke for [arbeidsgruppens høringssvar](#) og [sammenstilling av høringssvarene fra høsten 2023](#) som vil gi et underlag for å forstå vurderingene for 5'er modellen og 3'er modellen. Risikoelementene vurderes på instituttnivå, men spørsmål som omhandler ledelse kan også vurderes på fakultetsnivå.

Ferdig utfylt skjema sendes til seksjonssjef HR/HMS e-post: trude.ringseth@ntnu.no med kopi til verneombud amalie.j.h.mathisen@ntnu.no og HR-rådgiver julie.e.wang@ntnu.no med frist torsdag 22.august.

Mål:

Målet med risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser er å kunne håndtere og redusere risiko gjennom målrettede forebyggende tiltak. Kartleggingen vil avdekke lokale variasjoner i risikobildet, og følgelig behov for lokale tiltak. Samtidig kan risikovurderingen avdekke områder der felles tiltak er hensiktsmessig. Det er helt sentralt at enhetene tar eierskap til sine utfordringer og jobber med tiltak lokalt.

Ved risikovurdering av arbeidsmiljø ved omstilling er det viktig å skille mellom arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingsprosessen og selve prosessen av omstillingen. Risikoer knyttet til arbeidsmiljø omhandler både psykososiale og organisatoriske faktorer.

Risikovurderingene på de ulike enhetene vil bli sammenlignet for å få et helhetlig bilde av risikoer samt for å utarbeide en felles handlingsplan på overordnet nivå. I tillegg vil risikovurderingene legges ved som underlag til innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre basert på vedtak i fakultetsstyret.

Hva er psykososiale risikofaktorer?

Psykososial risiko består av faktorer som kan gi negative individuelle samt konsekvenser for produktivitet og sikkerhet i organisasjonen. Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker og blir påvirket av psykologiske og sosiale faktorer. Sentrale eksempler er sosialt klima, konflikter, støtte, kommunikasjon, rolleklarhet, krav, og opplevd kontroll.

Hva er organisatoriske risikofaktorer?

De organisatoriske faktorene handler om hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidet, og sentrale eksempler er roller, arbeidsmengde, arbeidssted, arbeidstid, rapporteringslinjer etc.

Ofte vil det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø henge sammen, ettersom disse i stor grad har mulighet til å påvirke hverandre.

Tentativ tidsplan for gjennomføring av risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser:

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden 26.juni-22.august 2024 der det skal vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 institutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027.

Det vil bli evaluert underveis om det er behov for flere ROS-analyser.

Forslag til gjennomføring av risikovurdering:

1. Instituttleder, HMS-Koordinator, verneombud, faggrupeledere, representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte utarbeider et utkast til en risikovurdering.

a) I fanen **Forslag til risikoelementer** er det listet opp risikoelementer som ble benyttet i forrige ROS arbeidsmiljøkonsekvenser (30.april - 14.mai 2024). Benyttelse av disse risikoelementene vil kunne gi et sammenligningsgrunnlag. Det er mulighet til å benytte seg av alle eller enkelte risikoelementer fra **Forslag til risikoelementer**. I tillegg er det mulighet for å legge inn egne risikoelementer.

2. Ledere sender ut forslag til risikovurdering til alle ansatte i sin gruppe (administrativ -, teknisk og/eller faggruppe) for innspill. Det anbefales at det gjennomføres et fysisk møte dedikert til dette. Leder må sørge for at alle ansatte har en gruppetilhørighet.

3. Instituttledelse (med HMS-koordinator, verneombud, faggrupeledere og representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte) ferdigstiller risikovurderingen etter innspill fra ansatte.

4. Tiltak som utarbeides for å redusere sannsynlighet eller konsekvenser må være målrettede og konkrete, samt detaljerte nok til at en utenforstående leser i stor grad kan forstå hva tiltaket består i og hvordan det skal bidra til å nå målet. Tiltakene skal resultere i en handlingsplan hvor tiltak også må tilordnes en ansvarlig og ha en frist for utførelse, samt være gjenstand for evaluering. I handlingsplanen bør man prioritere de ulike tiltakene slik at man kan forhindre eller begrense problemer og hendelser med høyest risiko og sannsynlighet. Dersom det anses hensiktsmessig, kan tiltakene legges inn i en allerede eksisterende handlingsplan. Det er leders ansvar å følge opp tiltakene, samt involvere verneombud og ansatte i dette arbeidet.

5. Alle ansatte bør ha tilgang til risikovurderingen og handlingsplanen.

6. Jevnlige oppfølgingsmøter for å følge opp effekten av tiltakene. Juster tiltak ved behov. Risikovurderingen bør revideres ved endringer og minimum hvert år.

Institutt: institutt for Kjemisk Prosesseteknologi - tekn ansatte
 Risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les fanen "Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Tre institutt		Fem institutt			
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens
EKS-1A	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	4	4	16	2	2	4
EKS-1B	Uklart mål bilde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte	4	4	16	2	2	4
					0			0
					0			0
	Utilittrkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	2	2	4	2	1	2
	Utilittrkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	3	3	9	2	1	2
	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	3	3	9	2	1	2
	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	3	3	9	2	1	2
	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Manglet på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger	4	3	12	3	3	9
	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen	Ikke aktuelt	Ikke aktuelt	#VERDI!	Ikke aktuelt	Ikke aktuelt	#VERDI!
	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte og samarbeid med andre institutt kan endres	5	4	20	3	3	9
	Risiko for økt påkjenning og stress	Evne til å tåle påkjenning og stress (arbeidstempo, -tid, og -mengde)	3	4	12	2	2	4
	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.	3	4	12	2	2	4
	Miste helhetsspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring	4	4	16	2	3	6
	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte	5	5	25	2	3	6
	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper	4	4	16	2	2	4
					0			0
	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil	5	5	25	4	2	8
	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte	4	4	16	3	4	12
	Organisatoriske problemer når rutiner skal samkjøres		4	4	16	2	1	2
	Rolleavklaringer	Hvordan organiseres dette og usikkerhet rundt dette	4	4	16	2	2	4
	Samlokalisering	Samlokalisering for å få fullt utbytte av sammenslåingen. Spredt lokalisering gir mindre samarbeid	4	4	16	2	2	4
	Faglig profil	Aktivitet på forskning og utdanning påvirkes				2	2	4
	Organisatorisk - påvirker arb miljø negativt	Sammenslåing av enheter fører til uenighet om rutiner og prosedyrer			0	1	2	2
	Organisatorisk	Nye oppgaver			0	4	2	8
	Organisatorisk	Økt spesialisering. Nytt rolleinnhold som følge av at det er flere på samme fagområde, forventning om økt robusthet ikke innfris			0	1	2	2
					0			0
					0			0
	Ledelse og lederstil	Ekstra behov for adm støtte i prosess, og vi har et allerede et eksisterende behov for mer ressurs.			0	4	4	16
					0			0
	Organisatorisk	Vi blir det minste instituttet og få mindre påvirkningskraft			0	5	1	5
	Organisatorisk	"Lite" budsjett mer sårbar - med tanke på investeringer			0	4	3	12
	Organisatorisk	Business as usual			0	3	2	6
	Organisatorisk	Teknisk ansatte ved fakultet ikke tatt med som en del av strukturarbeidet - oversett			0	5	3	15

Mulig uønsket hendelse					
Konsekvens					
1	2	3	4	5	
					5
					4
					3
					2
					1

Forklaring til risikovurderingsskjema:
 A) Fyll inn risikovurderings ID (1A, 1B, 2, ..., X)
 B) og C) Fyll inn beskrivelse av risikoelement og uønsket hendelse. Et risikoelement kan ha flere uønskede hendelser knyttet til seg med forskjellig sannsynlighet og konsekvens. Dette kan løses ved å ha flere linjer (eks 1A, 1B, 1C, ...) for samme risikoelement. Forslag til risikovurderingselement finnes i fanen "Forslag til RV elementer".
 D) og E) / G) og H) Fyll inn sannsynlighet og konsekvens for tre (D/E) og fem institutt (G/H) modellene (se "Beskrivelse av skala"). Velg "ikke aktuelt" om det ikke gjelder for en av modellene.
 F) og I) Fylles ut automatisk.

Institutt for Kjemisk Prosesseteknologi - tekn ansatte

Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Fem institutt		Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse							
Uklart målbidde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	2	2		God informasjon/kommunikasjon, Holde stø kurs.			
Uklart målbidde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte	2	2		God informasjon/kommunikasjon			
Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	2	1		Fordele oppgaver på andre i org.			
Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	2	1		Fordele oppgaver på andre i org.			
Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	2	1		Kontinuerlig oppfølging i lederorganer - faste møtepunkt med VO			
Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	2	1		Kontinuerlig oppfølging i lederorganer - faste møtepunkt med VO			
Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger	3	3		Skape forutsigbare kommunikasjonslinjer og høringsprosesser. Tydeliggjøre problemet og løsninger			
Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målssetting i endringsprosessen	Ikke aktuelt	Ikke aktuelt	#VERDIT!				
Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobberessurser og personlige ressurser blant ansatte og samarbeid med andre institutt kan endres	3	3		Behov for å jobbe med samarbeidskultur.			
Risiko for økt påkjenning og stress	Evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, -tid, og -mengde)	2	2		God informasjon/kommunikasjon - skape forutsigbarhet			
Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.	2	2		Skape en god og transparent læringsloop (prosessevaluering)			
Miste helhetsspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring	2	3		God informasjon/kommunikasjon. Holde stø kurs.			
Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbensgjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte	2	3		Vis positive effekter av endringer og ivareta et godt arbeidsmiljø - felles møtepunkter og samhandling			
Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper	2	2		Kartlegging og tettere oppfølging			
Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil	4	2		Jobbe med transparens, åpenhetskultur og gode medvirkningskanaler. Hvor alle føler de kan komme til ordet på engelsk og norsk.			
Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte	3	4		12 Tydelige viderefordelingsmodeller			
Organisatoriske problemer når rutiner skal samkjøres		2	1		God kommunikasjon/informasjon			
Rolleavklaringer	Hvordan organiseres dette og usikkerhet rundt dette	2	2		Kartlegging og tydelige beskrivelser			
Samlokalisering	Samlokalisering for å få fullt utbytte av sammenslåingen. Spredt lokalisering gir mindre samarbeid	2	2		Kartlegging og arealplaner			
Faglig profil	Aktivitet på forskning og utdanning påvirkes	2	2		Tydelige mål for studieprogrammer og forskning			
Organisatorisk - påvirker arb miljø negativt	Sammenslåing av enheter fører til uenighet om rutiner og prosedyrer	1	2		Gode planer for samhandling og kollektive mål			
Organisatorisk	Nye oppgaver	4	2		8 Kartlegging og tydelige beskrivelser			
Organisatorisk	Økt spesialisering. Nytt rolleinnhold som følge at det er flere på samme fagområde, forventning om økt robusthet ikke innfris	1	2		Kartlegging og tydelige beskrivelser			
Ledelse og lederstil	Ekstra behov for adm støtte i prosess, og vi har et allerede et eksisterende behov for mer ressurser.	4	4		18 Tydeliggjøre hvor det oppstår mer ressurser som konsekvens sammenslåingen			
Organisatorisk	Vi blir det minste instituttet og få mindre påvirkningskraft	5	1		Bedre samarbeidet med andre institutter - ett NV			
Organisatorisk	"Lite" budsjett mer sårbar - med tanke på investeringer	4	3		12 Gode viderefordelingsmekanismer			
Organisatorisk	Business as usual	3	2		6 Skape motivasjon for nye mål.			
Organisatorisk	Teknikk ansatte ved fakultet ikke tatt med som en del av strukturarbeidet - oversett	5	3		18 Tekniske ressurser tas med i det videre arbeidet med tanke på ressurskartlegging og koordinering for å skape utvikling. Tydelig beskrivelse av hvordan teknisk ansatte er en del av instituttstrukturprosessen			

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

- A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering". Cellene her er låste, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Institutt

Institutt for Kjemisk Prosesseteknologi - tekn ansatte

Beskrivelse av risikovurdering: struktur

Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens

Handlingsplan for modell:

Tre institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
EKS-1A	Uklart målbidde for endring	Lav motivasjon blant ansatte	4	4	16				
EKS-1B	Uklart målbidde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte	4	4	16				
	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	2	2	4				
	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder	3	3	9				
	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	3	3	9				
	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak	3	3	9				
	Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger	4	3	12				
	Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målssetting i endringsprosessen	Ikke aktuelt	Ikke aktuelt	#VERDI!				
	Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobressurser og personlige ressurser blant ansatte og samarbeid med andre institutt kan endres	5	4	20				
	Risiko for økt påkjenning og stress	Evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, -tid, og -mengde)	3	4	12				
	Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.	3	4	12				
	Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring.	4	4	16				
	Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte	5	5	25				
	Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper	4	4	16				
	Psykologisk utrygghet	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil	5	5	25				
	Økt konkurranse på ressurser	Begrenset delingskultur blant ansatte	4	4	16				
	Organisatoriske problemer når rutiner skal samkjøres		4	4	16				
	Rolleavklaringer	Hvordan organiseres dette og usikkerhet rundt dette	4	4	16				
	Samlokalisering	Samlokalisering for å få fullt utbytte av sammenslåingen. Spredt lokalisering gir mindre samarbeid	4	4	16				
	Faglig profil	Aktivitet på forskning og utdanning påvirkes							
	Organisatorisk - påvirker arb miljø negativt	Sammenslåing av enheter fører til uenighet om rutiner og prosedyrer							
	Organisatorisk	Nye oppgaver							
	Organisatorisk	Økt spesialisering. Nytt rolleinnhold som følge av flere på samme fagområde, forventning om økt robusthet ikke innfris							
	Ledelse og lederstil	Ekstra behov for adm støtte i prosess, og vi har et allerede et eksisterende behov for mer ressurs.							
	Organisatorisk	Vi blir det minste instituttet og få mindre påvirkningskraft							
	Organisatorisk	"Lite" budsjett mer sårbar - med tanke på investeringer							
	Organisatorisk	Business as usual							
	Organisatorisk	Teknisk ansatte ved fakultet ikke tatt med som en del av strukturarbeidet - oversett							

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

- A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering". Cellene her er låst, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
G) Beskriv hvilket(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
H) Sett inn hvem som er ansvarlig
I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder,	
	1b kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
	2a Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak
	2b Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreducerende tiltak
	3 Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles
	4 Miste momentum i prosessen	arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger
	5 Kapasitetsutfordringer	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen
		Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte
		Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og -
		mengde)
	6 Redusert faglig robusthet	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.
	7 Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring
	8 Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og
		arbeidstilknytning blant ansatte
		Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse,
		erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper
		Lav motivasjon blant ansatte
		Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil
		Begrenset delingskultur blant ansatte
	9 Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	
	10 Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	
	11 Uklart målbilde for endring	
	12 Psykologisk utrygghet	
	13 Økt konkurranse på ressurser	

Skala sannsynlighet	Definisjon
1 Usannsynlig	<10%
2 Lite sannsynlig	10-34%
3 Moderat	35-64%
4 Høy sannsynlighet	65-90%
5 Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for konsekvens	Konsekvens
1 Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2 Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3 Moderat	Moderate negative/uønskede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenighet om ønsket endring. Enkeltstående sykefravær av moderat varighet
4 Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5 Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Mulig uønsket hendelse					
Konsekvens					
1	2	3	4	5	
					5
					4
					3
					2
					1

Sannsynlighet

Risikovurdering av arbeidsmiljøet ved innføring av ny instituttstruktur ved NV**Bakgrunn:**

Fakultet for naturvitenskap (NV) gjennomfører en evaluering av, og eventuell justering av instituttstruktur. Prosessen startet i 2023 og eventuelle endringer trer i kraft 1. august 2025. På grunn av streik i juni 2024 er ikke ny instituttstruktur forhandlet i LOSAM, det er planlagt drøftingsmøte 29.august 2024. Videre er det planlagt at dekan sender innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre 29.oktober basert på vedtak i fakultetsstyret 27.september 2024.

I henhold til NTNUs retningslinjer for omstilling skal det gjennomføres en kartlegging av arbeidsmiljøet for å avdekke eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som følge av omstillingen. Basert på dette skal det utarbeides en risikovurdering. Ledere har ansvaret for at risikovurderingen gjennomføres ved enheten.

Skjema for risikovurdering er hentet og modifisert fra [Veiledning til risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø - NTNU](#) av vara LHVO og HR-seksjonen ved NV.

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden fra 26. juni til 22.august 2024. Dette vil være en sak i ledermøte 27.august og drøfting i LOSAM 29.august.

I denne risikovurderingen skal det vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 in stitutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027. Se vedlagt PDF-fil og lenke for [arbeidsgruppens høringsvar og sammenstilling av høringsvarene fra høsten 2023](#) som vil gi et underlag for å forstå vurderingene for 5'er modellen og 3'er modellen. Risikoelementene vurderes på instituttnivå, men spørsmål som omhandler ledelse kan også vurderes på fakultetsnivå.

Ferdig utfylt skjema sendes til seksjonssjef HR/HMS e-post: trude.ringseth@ntnu.no med kopi til verneombud amalie.j.h.mathisen@ntnu.no og HR-rådgiver julie.e.wang@ntnu.no med frist torsdag 22.august.

Mål:

Målet med risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser er å kunne håndtere og redusere risiko gjennom målrettede forebyggende tiltak. Kartleggingen vil avdekke lokale variasjoner i risikobilde, og følgelig behov for lokale tiltak. Samtidig kan risikovurderingen avdekke områder der felles tiltak er hensiktsmessig. Det er helt sentralt at enhetene tar eierskap til sine utfordringer og jobber med tiltak lokalt.

Ved risikovurdering av arbeidsmiljø ved omstilling er det viktig å skille mellom arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingsprosessen og selve prosessen av omstillingen. Risikoelementer knyttet til arbeidsmiljø omhandler både psykososiale og organisatoriske faktorer.

Risikovurderingene på de ulike enhetene vil bli sammenlignet for å få et helhetlig bilde av risikoer samt for å utarbeide en felles handlingsplan på overordnet nivå. I tillegg vil risikovurderingene legges ved som underlag til innstilling til endelig vedtak i NTNUs styre basert på vedtak i fakultetsstyret.

Hva er psykososiale risikofaktorer?

Psykososial risiko består av faktorer som kan gi negative individuelle samt konsekvenser for produktivitet og sikkerhet i organisasjonen.

Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker og blir påvirket av psykologiske og sosiale faktorer.

Sentrale eksempler er sosialt klima, konflikter, støtte, kommunikasjon, rolleklarhet, krav, og opplevd kontroll.

Hva er organisatoriske risikofaktorer?

De organisatoriske faktorene handler om hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidet, og sentrale eksempler er roller, arbeidsmengde, arbeidssted, arbeidstid, rapporteringslinjer etc.

Ofte vil det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø henge sammen, ettersom disse i stor grad har mulighet til å påvirke hverandre.

Tentativt tidsplan for gjennomføring av risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser:

Risikovurderingen skal gjennomføres i perioden 26.juni-22.august 2024 der det skal vurderes arbeidsmiljøkonsekvenser fra 1.august 2025 (når ny instituttstruktur 3 eller 5 institutt er iverksatt) og frem til 1. januar 2027.

Det vil bli evaluert underveis om det er behov for flere ROS-analyser.

Forslag til gjennomføring av risikovurdering:

1. Instituttleder, HMS-Koordinator, verneombud, faggrupeledere, representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte utarbeider et utkast til en risikovurdering.

a) I fanen **Forslag til risikoelementer** er det listet opp risikoelementer som ble benyttet i forrige ROS arbeidsmiljøkonsekvenser (30.april - 14.mai 2024). Benyttelse av disse risikoelementene vil kunne gi et sammenligningsgrunnlag. Det er mulighet til å benytte seg av alle eller enkelte risikoelementer fra **Forslag til risikoelementer**. I tillegg er det mulighet for å legge inn egne risikoelementer.

2. Ledere sender ut forslag til risikovurdering til alle ansatte i sin gruppe (administrativ-, teknisk og/eller faggruppe) for innspill. Det anbefales at det gjennomføres et fysisk møte dedikert til dette. Leder må sørge for at alle ansatte har en gruppetilhørighet.

3. Instituttleder (med HMS-koordinator, verneombud, faggrupeledere og representant for midlertidige ansatte og teknisk ansatte) ferdigstiller risikovurderingen etter innspill fra ansatte.

4. Tiltak som utarbeides for å redusere sannsynlighet eller konsekvenser må være målrettede og konkrete, samt detaljerte nok til at en utenforstående leser i stor grad kan forstå hva tiltaket består i og hvordan det skal bidra til å nå målet. Tiltakene skal resultere i en handlingsplan hvor tiltak også må tilordnes en ansvarlig og ha en frist for utførelse, samt være gjenstand for evaluering. I handlingsplanen bør man prioritere de ulike tiltakene slik at man kan forhindre eller begrense problemer og hendelser med høyest risiko og sannsynlighet. Dersom det anses hensiktsmessig, kan tiltakene legges inn i en allerede eksisterende handlingsplan. Det er leders ansvar å følge opp tiltakene, samt involvere verneombud og ansatte i dette arbeidet.

5. Alle ansatte bør ha tilgang til risikovurderingen og handlingsplanen.

6. Jevnlige oppfølgingsmøter for å følge opp effekten av tiltakene. Juster tiltak ved behov. Risikovurderingen bør revideres ved endringer og minimum hvert år.

Beskrivelse av skala

Skala sannsynlighet		Definisjon
1	Usannsynlig	<10%
2	Lite sannsynlig	10-34%
3	Moderat	35-64%
4	Høy sannsynlighet	65-90%
5	Svært høy sannsynlighet	>90%

Skala for konsekvens		Konsekvens
1	Ubetydelig	Ingen betydelige konsekvenser for grupper eller enkeltpersoner. Sykefravær og turnover tilsvarende normalsituasjon
2	Lav	Endringsprosessen får mindre alvorlige konsekvenser for et begrenset antall enkeltpersoner, for eksempel misnøye og skepsis
3	Moderat	Moderate negative/uønskede konsekvenser for enkeltpersoner eller mindre grupper, for eksempel i form av psykologisk utrygghet i rolle og ønske om å bytte arbeidssted, konflikt i mindre grupper som følge av uenighet om ønsket endring. Enkeltstående sykefravær av moderat varighet
4	Alvorlig	Alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser for grupper av ansatte, eller flere enkeltpersoner, for eksempel i form av konflikt i større skala, flere langtidssykemeldinger eller høy turnover som påvirker gruppens evne til å ivareta arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
5	Svært alvorlig	Svært alvorlige arbeidsmiljømessige konsekvenser - forhold på tvers av grupper, for et stort antall enkeltindivider, eller svært alvorlige helsemessige og psykososiale konsekvenser eller kulturelle utfordringer for større grupper som fører til at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta sin funksjon, eller alvorlig helsemessige konsekvenser av endringstiltak. Langtids (syke)fravær for enkeltpersoner som en konsekvens av endringsprosessen.

Mulig uønsket hendelse					
Konsekvens					
1	2	3	4	5	
					5
					4
					3
					2
					1

Sannsynlighet

Institutt: Institutt for materialteknologi, teknisk gruppe IMA
 Risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les finen" Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Fem institutt		0-alternativet			
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens		
1A	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte (diffuse forventninger, manglende ansvar mellom informasjon og vedtak, manglende overbevisende argumentasjoner og mye "synsing")	4	3	12	2	5	8
1B	Uklart mål bilde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte (opplevelsen av å legge mye innsats i arbeid som ikke bli hensyntatt videre i prosessen. Opplevelsen av at prosessen gjennomføres for prosessens skyld)	4	4	16	1	4	4
2A	Utlittrkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå 2 (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder.	2	3	6	2	3	6
2A	Utlittrkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå 2 (dekan, dekanat)	Ny dekan fra 2025 som ikke har vært med å bestemme valgt instituttstruktur	4	2	8			0
2B	Utlittrkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder. For lite tid både til forsvarelig oppfølging av både prosesser og ansatte.	4	4	16			0
	Utlittrkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen	Utmattelse og sykemeldinger hos ledelse. Lav motivasjon og gjennomføringsevne.	3	5	15			0
3A	Ansattes manglende lojalitet til instituttet - identitet	Risiko for ikke å ville delta i instituttets oppgaver	4	4	16	1	4	4
3B	Ansattes manglende lojalitet til instituttet - identitet	Risiko for at ansatte slutter på grunn av endring i arbeidsmiljø og identitet (kombinert med ansattsesstopp)	1	4	4	1	4	4
4A	Støy og konsekvenser av prosessen	Ansatte blir trøtt av prosessene, og dermed mister arbeidskapasitet og motivasjon	5	3	15	2	4	8
4B	Støy og konsekvenser av prosessen	Risiko for at ansatte slutter på grunn av støy og konflikter (kombinert med ansattsesstopp)	3	4	12			0
4C	Støy og konsekvenser av prosessen	Mindre tillit til fakultetsledelsen - manglende overbevisende argumenter fra dekan. Opplevelse av at vedtak ikke er forankret i kriterier og premisser fra utvalg og rådgivende instanser (f.eks. EVALNAT)	5	3	15			0
4D	Støy og konsekvenser av prosessen	Mindre tillit til instituttledelsen	3	3	9			0
4E	Støy og konsekvenser av prosessen	Bortfall av reelle valgalternativer før medvirkning (f.eks. 3-inst.smодellen) fører til unødvendig misnøye	4	2	8			0
4F	Støy og konsekvenser av prosessen	Undervisning: Usikkerhet rundt eierskap og fordeling av emner. Undervise nye emner og hvilke fagmiljø tildeles hvilke emner.	5	3	15			0
4G	Støy og konsekvenser av prosessen	Undervisning: Skjevfordeling i undervisningsbelastning/inntekter fra SP			0			0
4H	Støy og konsekvenser av prosessen	Undervisning: Økt frafall av studenter på grunn av mindre tilhørighet	3	4	12			0

Mulig uønsket hendelse						Sannsynlighet
Konsekvens						
1	2	3	4	5		
						5
						4
						3
						2
						1

Institutt: Institutt for materialeteknologi, teknisk gruppe IMA
 Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les fanen "Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Fem institutt		0-alternativet	
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens
5A	Store enheter - mister oversikten	Dårligere arbeidsmiljø og gjennomføringsevne pga større avstand og manglende personlige relasjoner.	4	3	12	8
5B	Store enheter - mister oversikten	Mindre effektiv drift	3	3	9	15
5C	Store enheter - mister oversikten	Større risiko for å gjøre feil. Vanskeligere å implementere og iverksette felles rutiner.	3	4	12	6
	Store enheter - mister oversikten	Definisjonsmakt av fagmiljø: Oppbygging av parallelle fagmiljø/satelitter.	4	3	12	16
5D	Store enheter - mister oversikten	Ulike kulturer som skal smeltes sammen, kan skape konflikter og subkulturer	2	3	6	0
6A	Manglende produktivitet	Færre søknader og manglende motivasjon i undervisning	4	5	20	8
6B	Manglende produktivitet	Frafall i inntekter, mindre tid og motivasjon til å skrive prosjektsøknader.	4	5	20	10
7A	Uklare forventninger	Ikke "business as usual". Stort arbeidspress på folk og økt sykefravær.	3	4	12	0
8A	Utvannet og for bred profil	Ulik rettet profil (teknologi vs grunnforskning)	4	3	12	3
8B	Utvannet og for bred profil	Konkurranse om midler til eksempel utstyr	3	3	9	6
8C	Utvannet og for bred profil	Større risiko for at fagområdene "druknere" og mister synlighet eksternt, inkludert mot inntektsgivende industri	4	4	16	4
8D	Utvannet og for bred profil	Risiko for økte interne konflikter	4	4	16	3
8E	Utvannet og for bred profil	Økt risiko for at nisjegrupper ikke kommer frem	3	4	12	8
8F	Utvannet og for bred profil	Gjør det vanskelig å rekruttere til rekrutteringsstillinger	3	4	12	0
8A	Motvilje mot endring	Gå glipp av synergieffekter	2	2	4	4

Forklaring til risikovurderingsskjema:

A) Fyll inn risikovurderings ID (1A, 1B, 2,... X)

B) og C) Fyll inn beskrivelse av risikoelement og uønsket hendelse. Et risikoelement kan ha flere uønskede hendelser knyttet til seg med forskjellig sannsynlighet og konsekvens. Dette kan løses ved å ha flere linjer (eks 1A, 1B, 1C, ...) for samme risikoelement. Forslag til risikovurderingselement finnes i fanen "Forslag til RV elementer".

D) og E) / G) og H) Fyll inn sannsynlighet og konsekvens for tre (D/E) og fem institutt (G/H) modellene (se "Beskrivelse av skala"). Velg "Ikke aktuelt" om det ikke gjelder for en av modellene.

F) og I) Fylles ut automatisk.

Gå videre til tiltak og handlingsplan for de ulike modellene

Institutt: Institutt for materialteknologi, teknisk gruppe IMA
 Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les faneen "Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Fem institutt			0-alternativet		
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens
9B	Motvilje mot endring	Mister muligheter med omstillingstankegang (gjelder 0 alternativet)			0	1	2	2
9C	Motvilje mot endring	Oppbygging av parallell aktivitet. Økt konflikt mellom institutt.	2	3	6	3	3	9
9D	Motvilje mot endring	Ineffektive grupper, som ikke utvikler seg	3	3	9	2	3	8
9E	Motvilje mot endring	Opplevelse av urettferdighet ved at enkeltinstitutt ikke blir berørt, men overtar inntektgivende aktivitet	4	3	12			0
10A	Organisering av ledelse	Økt ressursbruk til ledelse	4	4	16	2	4	8
10B	Organisering av ledelse	Økt ressursbruk medfører mindre tid til faglig aktivitet	4	4	16	2	4	8
10C	Organisering av ledelse	Vanskelig å rekruttere leder og begrenset utvalgs-krets	4	4	16	4	4	16
10D	Organisering av ledelse	Større avstand mellom leder og resten av organisasjonen	4	4	16	3	3	9
10E	Organisering av ledelse	Fagligheten blir mer utvannet i ledelsen pga størrelsen (nærheten til det faglige)	5	3	15	3	3	9
10F	Organisering av ledelse	Medvirkning og opplevd medbestemmelse minker	5	4	20	5	3	15
10E	Organisering av ledelse	Nivå 4 stilling vil medføre mer tid på ledelse /administrasjon enn det den formelle stillingsprosenten tilsier	5	3	15			0
10F	Organisering av ledelse	Ansvar uten myndighet ved innføring av nivå 4.	5	3	15	2	3	6
10G	Organisering av ledelse	Ledelsen har en for passiv holdning til evaluering og beskyttende holdning overfor seg selv, og beslutter å ikke gjennomføre hverken ekstern eller intern evaluering av hele instituttstrukturprosessen slik at læringen blir vesentlig mindre for organisasjonen.	3	3	9			0
11A	Behov for intern omorganisering	Underkrittiske- og overkrittiske faggrupper (for store eller små faggrupper)	4	3	12	4	3	12
11B	Behov for intern omorganisering	Organisering av teknisk personell og nærhet til nærmeste leder - teknisk gruppe/ faggruppene? Uklar organisering, skal teknisk ansatte være en gruppe eller knyttes mere opp mot faggrupper?	5	2	10	3	3	9
	Behov for intern omorganisering	Ikke samlokalisering av administrasjon. Splittelse og dårligere arbeidsmiljø	5	5	25	3	3	9
11C	Behov for intern omorganisering	Mange fysiske lokasjoner, og spredt faglig	5	2	10	3	3	6

Institutt: Institutt for materialeteknologi, teknisk gruppe IMA
 Risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

1. Les faneen "Veiledning"
2. Sett deg inn i "Beskrivelse av skala"
3. Fyll ut instituttets navn i celle B1 og mål for risikovurdering i celle B2

Beskrivelse av risikovurdering:

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Fem institutt			0-alternativet		
			Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens
11D	Behov for intern omorganisering	Mullig omrokking av arbeidsoppgaver	3	2	6	1	2	2
11E	Behov for intern omorganisering	Forflytting av arbeidsstedet til påvirke det psykososiale miljø	3	2	6	1	2	2
11F	Behov for intern omorganisering	Usikkerhet mtp hvem som har hvilke roller blant tekniske og administrative personer. Gjør det vanskeligere å navigere til rett person.	4	3	12	2	2	4
11G	Behov for intern omorganisering	Usikkerhet rundt forflytting av infrastruktur og evt nedetid	3	5	15	1	1	1
11H	Behov for intern omorganisering	Tilgang til ingeniører, opplæring og tid til de midlertidige	4	4	16	2	2	4
12A	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Andre store prosesser fører til for lite ledelsesfokus på en viktig prosess. (Campus P2 og omlegging av studieprogram)	5	4	20	3	4	12
12B	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Svak fusjonsprosess. Går glipp av muligheter	4	3	12			0
12C	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Manglende opplevd medvirkning blant ansatte	4	4	16			0
12D	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Forvirring hos ansatte. Hvilken rapport, utvalg, kontaktperson og risikovurdering som tilhører hvilken prosess og hvilke målgrupper. Rolleforvirring.	5	2	10	2	2	4
12D	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	En prosess kan påvirke en annen, uten at man har mulighet til å hensynta dette pga tidspress.	5	3	15	2	3	6
13A	Forhastede prosesser	Manglende forankring nedover i organisasjonen	5	4	20			0
13B	Forhastede prosesser	Alternative sparetiltak og hvordan øke inntektene er lite utredet. Blir et negativt fokus	5	3	15	5	4	20
13C	Forhastede prosesser	Utenforliggende faktorer (Bremåstiltninger) påvirker tidspunkt for endringer. Prosessen gir ikke tid for modning og forankring hos enhetene.	5	3	15			0
13D	Forhastede prosesser	Manglende utredning av konsekvens av å miste "materialeteknologi" som en merkevare. Prosessen fokuserer for snevert og lokalt, og undervurderer det internasjonale forskningsmiljøet og følgereffekter	4	4	16	1	2	2
14A	Underdimensjonert administrasjon	Store institutt krever at vi bygger opp administrative ressurser.	3	3	9			0
14B	underdimensjonert administrasjon	Bekymring om PhD-program, -emner, pliktarbeid og ansvar	4	2	8	2	2	4
15A	Forverret økonomi	Ulik økonomiske forutsetninger kan oppleves som utfordrende ved en sammenslåing	3	2	6			0
15B	Forverret økonomi	Hvis sparetiltakene ikke er tilfredsstillende fører det til større økonomiske konsekvenser, må sluttpakker og oppgjørelser vurderes	4	4	16			16
15C	Forverret økonomi	Manglende motivasjon for innføring av sparetiltak. Lite incentiv til å motivere enkeltansatte til å drive institutt og leiested økonomisk godt. Manglende fokus på holdningsendringer som virkemiddel.	3	1	3	4	3	12
15D	Forverret økonomi	mister fag til IKP	3	5	15			0
16A	Arbeidsbelastning	Overgangsperiode med økt arbeidspress	5	5	25			0

Institutt Institutt for materialteknologi, teknisk gruppe IMA

Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens

Beskrivelse av risikovurdering: struktur

Handlingsplan for modell: Tre institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1A	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte (diffuse forventninger, manglende samsvar mellom informasjon og vedtak, manglende overbevisende argumentasjoner og mye "synsing")	0	0	0				
1B	Uklart mål bilde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte (opplevelsen av å legge mye innsats i arbeid som ikke bli hensyntatt videre i prosessen. Opplevelsen av at prosessen gjennomføres for prosessens skyld)	0	0	0				
2A	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder.	0	0	0				
2B	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder. For lite tid både til forsvarlig oppfølging av både prosesser og ansatte.	0	0	0				
3A	Ansattes manglende lojalitet til instituttet - identitet	Risiko for ikke å ville delta i instituttets oppgaver	0	0	0				
4B	Støy og konsekvenser av prosessen	Risiko for at ansatte slutter på grunn av støy og konflikter (kombinert med ansattelsesstopp)	0	0	0				
5A	Store enheter - mister oversikten	Dårligere arbeidsmiljø og gjennomføringsevne pga større avstand og manglende personlige relasjoner.	0	0	0				
5B	Store enheter - mister oversikten	Mindre effektiv drift	0	0	0				
5C	Store enheter - mister oversikten	Større risiko for å gjøre feil. Vanskeligere å implementere og iverksette felles rutiner.	0	0	0				
6A	Manglende produktivitet	Færre søknader og manglende motivasjon i undervisning	0	0	0				
6B	Manglende produktivitet	Frafall i inntekter, mindre tid og motivasjon til å skrive prosjektsøknader.	0	0	0				
7A	Uklare forventninger	Ikke "business as usual". Stort arbeidspress på folk og økt sykefravær.	0	0	0				
8A	Utvannet og for bred profil	Ulik rett profil (teknologi vs grunnforskning)	0	0	0				
8B	Utvannet og for bred profil	Konkurransen om midler til eksempel utstyr	0	0	0				
8C	Utvannet og for bred profil	Større risiko for at fagområdene "drukker" og mister synlighet eksternt, inkludert mot inntektsgivende industri	0	0	0				
8D	Utvannet og for bred profil	Risiko for økte interne konflikter	0	0	0				
8E	Utvannet og for bred profil	Økt risiko for at nisjegrupper ikke kommer frem	0	0	0				
9A	Motvilje mot endring	Gå glipp av synergieffekter	0	0	0				
9B	Motvilje mot endring	Mister muligheter med omstillingstankegang (gjelder 0 alternativet)	0	0	0				
9C	Motvilje mot endring	Oppbygging av parallell aktivitet. Økt konflikt mellom institutt.	0	0	0				
10A	Arbeidsbelastning	Overgangsperiode med økt arbeidspress	0	0	0				
10A	Organisering av ledelse	Økt ressursbruk til ledelse	0	0	0				
10B	Organisering av ledelse	Økt ressursbruk medfører mindre tid til faglig aktivitet	0	0	0				

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering".
 Cellene her er låst, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Institutt Institutt for materialteknologi, teknisk gruppe IMA

Beskrivelse av risikovurdering: Risikovurdering av av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er iverksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell:

Tre institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
10C	Organisering av ledelse	Vanskelig å rekruttere leder og begrenset utvalgskrets	0	0					
10D	Organisering av ledelse	Større avstand mellom leder og resten av organisasjonen							
10E	Organisering av ledelse	Fagligheten blir mer utvannet i ledelsen pga størrelsen (nærheten til det faglige)	0	0					
11A	Behov for intern omorganisering	Underkritiske- og overkritiske faggrupper (for store eller små faggrupper)							
11B	Behov for intern omorganisering	Organisering av teknisk personell og nærhet til nærmeste leder - teknisk gruppe/i faggruppene? Uklar organisering, skal teknisk ansatte være en gruppe eller knyttes mere opp mot faggrupper?	0	0					
12A	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Andre store prosesser fører til for lite ledelsesfokus på en viktig prosess. (Campus P2 og omlegging av studieprogram)	0	0					
12B	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Svak fusjonsprosess. Går glipp av muligheter	0	0					
12C	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Manglende opplevd medvirkning blant ansatte	0	0					
13A	Forhastede prosesser	Manglende forankring nedover i organisasjonen	0	0					
14A	Underdimensjonert administrasjon	Store institutt krever at vi bygger opp administrative ressurser.							
15A	Forverret økonomi	Ulik økonomiske forutsetninger kan oppleves som utfordrende ved en sammenslåing							
15B	Forverret økonomi	Hvis sparetiltakene ikke er tilfredsstillende fører det til større økonomiske konsekvenser, må sluttpakker og oppsigelser vurderes							
15C	Forverret økonomi	Manglende motivasjon for innføring av sparetiltak. Lite insentiv til å motivere enkeltansatte til å drive institutt og leiested økonomisk godt. Manglende fokus på holdningsendringer som virkemiddel.	0	0					
15D	Forverret økonomi	mister fag til IKP	0	0					
16A	Arbeidsbelastning	Overgangsperiode med økt arbeidspress							

Institutt Institutt for materialteknologi, teknisk gruppe IMA

Risikovurdering av arbeidsmiljøkonsekvenser for foreslått modell fra august 2025 (når endringene er verksatt) og frem til 1.januar 2027 sammenlignet med dagens struktur

Handlingsplan for modell:

Fem institutt

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Sannsynlighet x Konsekvens	Tiltak	Ansvar	Frist	Status tiltak
1A	Uklart mål bilde for endring	Lav motivasjon blant ansatte (diffuse forventninger, marlene samsvar mellom informasjon og vedtak, manglende overbevisende argumentasjoner og mye "synsing")	4	3	12				
1B	Uklart mål bilde for endring	Motstand og frustrasjon blant ansatte (opplevelsen av å legge mye innsats i arbeid som ikke bli hensyntatt videre i prosessen. Opplevelsen av at prosessen gjennomføres for prosessens skyld)	4	4	16				
2A	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder.	2	3	6				
2B	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder. For lite tid både til forsvarlig oppfølging av både prosesser og ansatte.	4	4	16				
3A	Ansattes manglende lojalitet til instituttet - identitet	Risiko for ikke å ville delta i instituttets oppgaver	4	4	16				
4B	Støy og konsekvenser av prosessen	Risiko for at ansatte slutter på grunn av støy og konflikter (kombinert med ansattsesstopp)	3	4	12				
5A	Store enheter - mister oversikten	Dårligere arbeidsmiljø og gjennomføringsevne pga større avstand og manglende personlige relasjoner.	4	3	12				
5B	Store enheter - mister oversikten	Mindre effektiv drift	3	3	9				
5C	Store enheter - mister oversikten	Større risiko for å gjøre feil. Vanskeligere å implementere og iverksette felles rutiner.	3	4	12				
6A	Manglende produktivitet	Færre søknader og manglende motivasjon i undervisning	4	5	20				
6B	Manglende produktivitet	Frafall i inntekter, mindre tid og motivasjon til å skrive prosjektsøknader.	4	5	20				
7A	Uklare forventninger	Ikke "business as usual". Stort arbeidspress på folk og økt sykefravær.	3	4	12				
8A	Utvannet og for bred profil	Ulik rettet profil (teknologi vs grunnforskning)	4	3	12				
8B	Utvannet og for bred profil	Konkurranse om midler til eksempel utstyr	3	3	9				
8C	Utvannet og for bred profil	Større risiko for at fagområdene "drukner" og mister synlighet eksternt, inkludert mot inntektsgivende industri	4	4	16				
8D	Utvannet og for bred profil	Risiko for økte interne konflikter	4	4	16				
8E	Utvannet og for bred profil	Økt risiko for at nisjegrupper ikke kommer frem	3	4	12				
9A	Motvilje mot endring	Gå glipp av synergieffekter	2	2	4				
9B	Motvilje mot endring	Mister muligheter med omstillingstankegang (gjelder 0 alternativet)							
9C	Motvilje mot endring	Oppbygging av parallell aktivitet. Økt konflikt mellom institutt.	2	3	6				
10A	Arbeidsbelastning	Overgangsperiode med økt arbeidspress	5	5	25				
10A	Organisering av ledelse	Økt ressursbruk til ledelse	4	4	16				
10B	Organisering av ledelse	Økt ressursbruk medfører mindre tid til faglig aktivitet	4	4	16				
10C	Organisering av ledelse	Vanskelig å rekruttere leder og begrenset utvalgskrets	4	4	16				
10D	Organisering av ledelse	Større avstand mellom leder og resten av organisasjonen	4	4	16				
10E	Organisering av ledelse	Fagligheten blir mer utvannet i ledelsen pga størrelsen (nærheten til det faglige)	5	3	15				
11A	Behov for intern omorganisering	Underkritiske- og overkritiske faggrupper (for store eller små faggrupper)	4	3	12				
11B	Behov for intern omorganisering	Organisering av teknisk personell og nærhet til nærmeste leder - teknisk gruppe/ faggruppene? Uklar organisering, skal teknisk ansatte være en gruppe eller knyttes mere opp mot faggrupper?	5	2	10				
12A	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Andre store prosesser fører til for lite ledelsesfokus på en viktig prosess. (Campus P2 og omlegging av studieprogram)	5	4	20				
12B	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Svak fusjonsprosess. Går glipp av muligheter	4	3	12				
12C	Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)	Manglende opplevd medvirkning blant ansatte	4	4	16				
13A	Forhastede prosesser	Manglende forankring nedover i organisasjonen	5	4	20				
14A	Underdimensjonert administrasjon	Store institutt krever at vi bygger opp administrative ressurser.	3	3	9				
15A	Forverret økonomi	Ulik økonomiske forutsetninger kan oppleves som utfordrende ved en sammenslåing	3	2	6				
15B	Forverret økonomi	Hvis sparetiltakene ikke er tilfredsstillende fører det til større økonomiske konsekvenser, må sluttpakker og oppsigelser vurderes	4	4	8				
15C	Forverret økonomi	Manglende motivasjon for innføring av sparetiltak. Lite incentiv til å motivere enkeltansatte til å drive institutt og leiested økonomisk godt. Manglende fokus på holdningsendringer som virkemiddel.	3	1	3				
15D	Forverret økonomi	mister fag til IKP	3	5	15				
16A	Arbeidsbelastning	Overgangsperiode med økt arbeidspress	5	5	25				

Forklaring til tiltak og handlingsplan:

- A)-F) Fylles ut automatisk fra fanen "Risikovurdering".
 Cellene her er låste, så eventuelle endringer må gjøres i fanen "Risikovurdering"
 G) Beskriv hvilke(t) tiltak som er nødvendige for å fjerne eller redusere evt. risiko
 H) Sett inn hvem som er ansvarlig
 I) Sett inn frist for når tiltaket skal gjennomføres
 J) Sett inn status tiltak (ikke påbegynt, påbegynt, iverksatt)

Forslag til risikoelementer

Risiko ID	Beskrivelse av risikoelement	Beskrivelse av uønsket hendelse
1a	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå to (dekan, dekanat)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
	Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Mangelfull prioritering/delegering/tilgjengelighet fra leder
2a	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå to (dekan, dekanat)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
2b	Mangelfull lederhåndtering av risiko på nivå tre (instituttleder, kontorsjef, teknisk leder)	Leder iverksetter/følger ikke opp risikoreduserende tiltak
	3 Uklare linjer for kommunikasjon, informasjon og beslutninger	Ansatte opplever lav grad av medvirkning, usikkerhet og bekymring. Mangel på felles arenaer for kommunikasjon og informasjon om grunnlag for beslutninger
	4 Miste momentum i prosessen	Organisasjonen mister fremgang/målsetting i endringsprosessen
	5 Kapasitetsutfordringer	Begrenset med jobbressurser og personlige ressurser blant ansatte
		Begrenset faglig evne til å tåle påkjenninger og stress (arbeidstempo, - tid, og - mengde)
	6 Redusert faglig robusthet	Organisasjonen mister evnen til å tilegne seg ny og relevant kunnskap for endring.
	7 Manglende organisasjonslæring	Organisasjonen forstår ikke årsakene til og målene for endring
	8 Miste helhetsperspektiv etter at prosjektet avsluttes	Lavere jobbengasjement, produktivitet, motivasjon, sosial støtte, samarbeid og arbeidstilknytning blant ansatte
	9 Negativ påvirkning på kultur og arbeidsmiljø	Lavere grad av tillit, åpenhet, respekt for hverandres faglige bakgrunn, kompetanse, erfaringer og verdier i arbeidet for enkelte ansatte eller grupper
	10 Negative utslag for sårbare grupper og medarbeidere	Lav motivasjon blant ansatte
	11 Uklart målbilde for endring	Ansatte opplever lav grad av aksept for å ytre seg, stille spørsmål og gjøre feil
	12 Psykologisk utrygghet	Begrenset delingskultur blant ansatte
	13 Økt konkurranse på ressurser	

Utsette vedtak om / innføring av ny instituttstruktur og instituttsammenslåingsprosess (1B, 2B, 4A, 4C, 4F, 6A, 6B, 8D, 11G, 11H, 12A, 12C, 12E, 13A, 13B, 13C, 13D, 16A) – nivå 1 og 2

- Til etter ny dekan er ansatt, ideelt sett til etter nye studieprogram er innført og «innarbeidet».
- Vil redusere arbeidsbelastningen jevn over da man kan gjøre ferdig en prosess av gangen, noe som kan reduserer sykemeldinger og overbelastning av ansatte. Arbeidsoppgaver fordeles over tid.
- Sikrer en ryddigere prosess og gir tid til bedre evalueringer og beslutningsgrunnlag, bedre forankring hos ansatte og bedre praktisk gjennomføring. Gir mulighet til å komme «litt i forkant» av prosessen.
- Det må tas hensyn til hvordan dette også sammenfaller med instituttlederansettelser

Det bør utarbeides en realistisk økonomisk plan som belyser kostnader og innsparing ved foreslått instituttsammenslåing

(1B, 4C, 4F, 6B, 8C, 10A, 10B, 10E, 11B, 11G, 13B, 13D, 15B, 15D, 16A) – nivå 2 og 3

- Både ved undervisning, forskning, omstrukturering av ledelse, infrastruktur, turnover, «rebranding» mao. den totale pakken som vil påvirke økonomien
- Tydelighet rundt hvilke andre økonomiske tiltak som også vil komme i framtiden.

Tydelig satsing og profilering av nytt institutt (1B, 3A, 4A, 4C, 6B, 8C, 8D, 13A, 13B) – nivå 2 og 3

- Tydelig satsing og profilering av nytt institutt og fremheving av faggrupper / forskningsgrupper vil være viktig for å ikke miste synlighet utad og eksterne inntektskilder. *Det kreves en vellykket «rebranding». Her må det følge med økonomiske midler.*
- Tydelig profilering er viktig for rekruttering av PhD internasjonalt, og opp mot internasjonale forskningsgrupper
- Tydelig profilering er viktig for å opprette og beholde god kommunikasjon med norsk næringsliv
- Fagområder, organisering, promoteringsmateriale, kontaktpersoner, nettsider, arrangement...
- Det er viktig å ta med erfaring fra forrige fusjonsprosess; hva fungerte og hva fungerte ikke forrige gang. Ikke gjør samme feil en gang til

Bedre formidling og kommunikasjon fra ledelse til ansatte

(1B, 3A, 4A, 4C, 4F, 8D, 10D, 10F, 11G, 11H, 12A, 12C, 13A, 13B, 15B) - nivå 2 og 3

- Øke kompetanse hos fakultets- og instituttledelse. Leie inn kommunikasjonsrådgiver / PR og kommunikasjonskurs (ekstern). Viktig for å forebygge større konflikter og mistillit hos ansatte.
- Bedre og mer åpen kommunikasjon fra både fakultetsledelse og instituttledelse i prosessen fremover. Valg og avgjørelser er ofte mer gjennomtenkte enn ansatte er klar over, f.eks. tatt opp på ledermøter og/eller at begrensninger ligger i regelverk heller enn vilje. *Men det kommuniseres ikke ned at saker og argumenter har vært til vurdering, eller hva som er grunnlag for hvorfor en avgjørelse er tatt. Dette gir mistillit og dårlig forankring nedover i organisasjonen.*

Tidlig avklaring av hvorvidt nivå 4 ledelse skal innføres, og konkrete planer for hvordan dette skal organiseres (10E, 10F) – nivå 2 og 3

- Flere av risikoene går på *usikkerhet* om hvordan en ny organisering vil se ut.
- Det er viktig å ha gjort en evaluering på forhånd som inkluderer hvordan ledelsen i instituttene skal organiseres da det bør være med i evalueringsgrunnlaget for beslutning om sammenslåing
- En nivå 4 ledelse må være tydelig definert og ha en stor nok stillingsprosent til å ha en reell funksjon

Støtteressurser til ledelse i planleggings- og overgangsprosessen (2B, 3A, 4C, 8C, 8D, 10A, 12A, 12C, 12E, 13C) – nivå 1 og 2

- Det bør settes av tilstrekkelig ressurser til rådgivende arbeidsgrupper/fokusgrupper (støttegrupper til ledergruppene) som jobber konkret med å være «i forkant» av prosessen, slik at gode løsninger blir valgt og ikke bare nødløsninger.
- Vil fordele belastning bort fra ledere, samt sikre større medvirkning. I hovedsak nivå 1 sentralt hvor mulig, og kun bruk av egne ansatte ved medvirkning der det er hensiktsmessig/pålagt

Det bør settes av midler til frikjøp av tid for ansatte som blir hardt belastet av prosessen og/eller er essensielle for å sikre en god utvikling i prosessen (ledelse, arbeidsgrupper, tillitsvalgte...)

(1B, 2B, 3A, 4A, 6A, 6B, 11G, 11H, 12A, 12C, 12D, 12E, 16A) – nivå 2

- Enkelte ansatte blir sterkt påvirket av ulike roller inn i flere prosesser. Det er tilnærmet umulig å ivareta alle arbeidsoppgaver i en så stor prosess uten noen form for frikjøp.
- Frikjøp vil sikre både bedre psykososialt arbeidsmiljø, og en bedre gjennomføring av prosess. Det vil redusere negativitet.

Gi alle ansatte ressursene de trenger for videreutvikling inn i nye stillinger/roller

(1B, 2B, 3A, 4A, 6A, 6B, 10A, 10B, 10C, 10E, 10F, 11B, 16A, 8D, 11B, 11H, 13A, 13B, 16A) – nivå 2 og 3

- Benytt anledningen til å jevne ut forskjeller og avstand mellom ansatte/ansattegrupper, og til å ta bedre vare på de ansatte vi har. Tydeliggjøring, synlighet og videreutviklingsmuligheter.
- Legge inn «pusterom» til å opprette og gjennomføre nye rutiner og omorganiseringer i tekniske-/administrative-/læringsressurser slik at vi får effektive og optimale løsninger

Hyppigere og tettere oppfølging av ansatte i overgangsprosessen og i en periode etter sammenslåing (1B, 2B, 3A, 4A, 4C, 4F, 6A, 6B, 8D, 10D, 10E, 10F, 11B, 13A, 16A) – nivå 3

- Det bør i en overgangsperiode settes av tid til hyppigere planlagte medarbeidersamtaler, og for nærmeste leder til å «besøke ansatte» der de jobber for å holde oversikt over situasjonen og arbeidsbelastning
- Dette krever økte ressurser til ledelse og evt. frikjøp av andre arbeidsoppgaver

Tiltaksliste – risikovurdering IMA – ny instituttstruktur

- Målrette tiltak for å beholde strategisk viktige personer / miljø

Sette av økonomiske ressurser og tid til teambuilding og arbeidsmiljø i nye grupperinger (1B, 2B, 3A, 4A, 6A, 6B, 8D, 11B, 13A, 16A) – nivå 2

- Kortere og lokale teambuilding-arrangementer innad i faggrupper på tvers av ansattegrupper. Sikre felles forankring og interesser innad i fagområder
- Overnattingstur og sosiale arrangementer innad blant ansattegrupper (teknisk, admin, vitenskapelig.), for å sikre godt samarbeid og arbeidsmiljø på tvers av fagområder.
- Det må settes av økonomiske ressurser til arrangementer, workshops og kommunikasjonskanaler

Styrke ansattes følelse av tilknytning til institutt og NTNU (1B, 3A, 8D, 11B, 13A, 13C, 13D) – nivå 3

- Ansatte må føle seg stolte over egen arbeidsplass. Ikke være flau eller føle på liten verdi.
- Snakke om «vi», ikke «dem» og «oss». Vi trenger inkluderende ildsjeler.
- Det er viktig å dele ting vi kan være stolte av. Hvis en faggruppe vinner en pris, DEL med de andre gruppene. Skryte av hverandre. Fremhev hverandres arbeidsoppgaver.
- *Viktig med god medvirkning når det gjelder navn på nytt institutt!*

Framsnakking av positive aspekter ved prosessen

(1B, 3A, 4A, 4C, 6A, 6B, 8D, 10C, 11B, 12C, 13A, 13B, 13D) – nivå 3

- Tiltak må settes inn for å få frem *fordeler* med prosessen. Rykter og negativitet spres fort, og overdrives lett. Det må settes inn direkte tiltak for å få snakket om og snakket frem det positive, og for å øke motivasjonen.
- Det bør settes av økonomiske ressurser til tiltak.
- Positivitetsagenter kan brukes for å stoppe og komme i forkant av negative rykter.

Evalueringsav hvordan instituttsammenslåing vil påvirke eksisterende forskningsområder (3A, 4C, 6B, 8C, 8D, 10A, 10B, 10C, 10D, 10E, 12A, 12E, 13A, 13D, 15B) – nivå 2 og 3

- Det bør evalueres hvordan sammenslåingen vil påvirke forskningsområder, og hvilke risikoer og muligheter som finnes i en ny instituttstruktur.
- Viktig å huske at NTNU har også et samfunnsoppdrag og skal ikke bare «få økonomien til å gå rundt». Faggrupper skal utvikles for å møte behovene i samfunnet.
- Hva som bør videreføres og hva som bør endres. EVALNAT
- Sikre at «materialteknologi» fortsatt vil være en merkevare og synes, og ikke «drukne i et kjemiinstitutt». Det samme gjelder motsatt.

Vurdere lettelsener i ansettelsesstopp (2B, 4A, 6A, 6B, 10A, 10B, 10E, 12A, 12E, 16A) – nivå 2

Tiltaksliste – risikovurdering IMA – ny instituttstruktur

- Vil gi en generell mindre arbeidsbelastning og bedre arbeidsmiljø
- Det er utrygghet hos ansatte om hva som skjer om en kollega blir sykemeldt eller slutter, og det gir frykt for fremtidig stor arbeidsbelastning eller at arbeidsoppgaver ikke blir ivaretatt. Viktig med gode vurderinger av stillingsbehov basert på skjønn og ikke bare tall (større problem om flere ansatte i samme gruppe slutter, enn om belastningen er mer jevnt fordelt).

FELLES TILTAKSPPLAN VED NV drøftet i ledermøte, LOSAM og AMU.

Felles risikovurdering 1: Uklart målbilde - manglende tillit til fakultets- og instituttledelsen
- ansatte ser ikke gevinsten og har manglende motivasjon.

Forslag tiltak:

Tydelighet på overordnet mål og hvilken effekt man ønsker av ulike tiltak og beslutninger – Ny runde med fysiske dialogmøter med de berørte enhetene hvor alle ansatte inviteres.

Tydelighet på hvor det er faglig overlapp. Vise sammenheng mellom studieprogramportefølje og instituttstruktur, har prosessene blitt for atskilt? Vise hvordan ny instituttstruktur understøtte effektivisering av ny studieprogramportefølje.

I tillegg kan HMS-seksjonen Sentralt tilby støtte til instituttledelsen for de sammenslåtte instituttene i arbeid med implementering av tiltaksplaner. HR- og HMS-seksjonen ved NV kan tilby praktisk støtte for å forberede allmøter ved instituttet.

Målbildet formidles på innsida og i fysisk allmøte med instituttene som er berørt av instituttsammenslåing.

Felles risikovurdering 2: Tap av omdømme og faglig profil – manglende tillit til fakultets og instituttledelsen - tap av tilhørighet og identitet - for tynn utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)

Forslag til tiltak: Tydeliggjøre om ny instituttstruktur kan understøtte bedre samarbeid og gevinst ved faggrupper, konkurransekraft, finansiering av prosjekt. Fysisk allmøte med berørte institutt.

Felles risikovurdering 3: Samtidighet med andre store prosesser; studieprogramportefølje og campus fører utilstrekkelig lederkapasitet, utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte, endringstretthet og tap av motivasjon

Forslag tiltak:

- Fakultetet vil sette av midler til strategiske tiltak innenfor forskning og utdanning for de sammenslåtte instituttene. I tillegg sette av økonomiske midler for fysiske seminar med alle ansatte for implementering av faglig profil, økonomiske planer og tiltaksplan for arbeidsmiljø.
- For implementering: Lage subprosesser med prosjektledere, som har klar og tydelig mål og styring.
- Ved vedtak om ny instituttstruktur må endringen integreres i et perspektiv og en langsiktig plan som gir mening: Endringen må kontekstualiseres, analyseres og motiveres med bakgrunn i nødvendighet i den fremtid som vi ser for å ikke lede til en negativ spiral i arbeidsmiljøet.
- Det må utarbeides konkrete tiltaksplaner for de berørte enhetene med en tidslinje for hvem, hva, når det skal gjennomføres. I arbeidet innehetes kompetanse fra BHT og HMS-seksjonen ved NTNU.

- Vurdering om å bruke postdoc til veiledning/undervisning , ev leie inn vikarer i perioden med samtidighet i studieprogram som startes og skal legges ned, ekstra finansiert fra fakultetet

Felles risikovurdering 4: Ledelseslinje, fordeling av ansvar og myndighet og beslutningsprosesser – risiko for ikke å få synlig og nær ledelse – manglende tillit til fakultetsledelsen

Forslag tiltak:

Tydelige ansvarslinjer og en omforent oppfatning av ansvarsforhold og ansvarsfordeling

Sette ledere istand til å implementere en instituttsammenlåing, når det gjelder personalansvar og lederansvar.

Felles risikovurdering 5: For tynn økonomisk utredning som synliggjør gevinster ved ny instituttstruktur som inngir tillit hos ansatte – manglende tillit til fakultets- og instituttledelsen

Forslag til tiltak:

Synliggjøre det totale økonomiske bildet hvor instituttstruktur er en av flere tiltak for at fakultet skal tilpasse seg fremtidige økonomiske rammer. Synliggjøre konsekvenser av 0-alternativet.

Felles risikovurdering 6: miste momentum i prosessen

Forslag tiltak:

Synliggjøre positive gevinster i ny instituttstruktur for å skape tillit



Kunnskap for en bedre verden

Felles tiltaksplan for å sikre godt og forsvarlig arbeidsmiljø dersom ny instituttstruktur vedtas

Saksunderlag til sak i LOSAM, AMU, Fak.styre og NTNU-styre

Oppsummering risikovurderinger med frist 22.08.24

- **IBA: Alle punkter på rødt unntatt ett punkt i gult**
 - Arbeidsmiljøkonsekvenser - endringstrøtthet - mange omstillinger på IBA over tid før, under og nå etter fusjon
 - Redusert tillit til NTNU/fakultetsledelse og organisasjon
 - Ledelseslinje, fordeling av ansvar og myndighet og beslutningsprosesser – synlig og nær ledelse
 - Omdømme og faglig profil pga 3 campus
 - Risikovurdering prosessen – uklart målbilde
- **IBF: De fleste punkt i gult unntatt to grønne områder**
 - Omdømme og faglig profil – svekking av helsefaglig profil
 - Ledelseslinje, fordeling av ansvar og myndighet og beslutningsprosesser – synlig og nær ledelse
 - Risikovurdering av prosessen – uklart målbilde

Oppsummering risikovurderinger – røde områder/mørke gule områder

- **IBT: De aller fleste punktene er i rødt**
 - Svekket arbeidsmiljø med tre campuser – redusert tilhørighet og identitet
 - Ledelseslinje, fordeling av ansvar og myndighet og beslutningsprosesser – synlig og nær ledelse
 - Svak økonomisk utredning av fusjonen
 - Uavklart finansieringsmodell ved NTNU- vanskelig gjøre beregninger for instituttene
 - Omdømme og faglig profil – manglende utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)
 - Manglende lokal forankring (“top-down“- prosess)
- **IKJ: De aller fleste punktene er i rødt**
 - Utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte for å kunne gjennomføre store endringsprosesser parallelt (studieprogramportefølje og instituttstrukturprosess) - økt arbeidspress
 - Veldig stort institutt etter sammenslåing som vil kunne utløse behov for 4. nivå ledelse
 - Stort institutt – utilstrekkelig kapasitet instituttleder, teknisk leder, kontorsjef
 - Kulturforskjeller (arbeidskultur) mellom ulike institutt som slåes sammen
 - Uklart målbilde på begrunnelse for omorganisering
 - Samkjøring av instituttøkonomier - usikkerhet rundt totaløkonomien og overgangskostnader

Oppsummering risikovurderinger

- **IMA: jevnt over like mange røde og gule punkt**
 - Uklart målbilde for endring – motstand og frustrasjon blant ansatte
 - Utilstrekkelig lederkapasitet gjennom endringsprosessen
 - Tilhørighet og identitet
 - Støy og konsekvenser av prosessen – endringstretthet og tap av tillit til fakultetsledelsen
 - Ledelseslinje, fordeling av ansvar og myndighet og beslutningsprosesser – nivå 4 vil medføre at det brukes mer ressurser enn beregnet
 - Samtidighet med andre prosesser (utdanning og campus)- forhastede prosesser – IMA står i tre store prosesser
 - Forskning og undervisning - Tap av produktivitet, mindre motivasjon til forskning og utdanning
 - Omdømme og faglig profil – utvannet og for bred profil
 - Forverret økonomi

Oppsummering risikovurderinger

- **IFY: de fleste punktene er på gult og to punkter er på rødt**
 - Manglende organisasjonslæring - organisasjonen har ikke evne til å tilegne seg nye og relevant kunnskap for endring og mister gjennomføringsevne
 - Uklart målbilde
 - Bytte av instituttleder/NV ledelse sammenfaller med gjennomføring ny struktur – tap av kontinuitet
- **IBI: de fleste punkter på grønn, noen punkter på gul**
- **IKP: de fleste punkter på grønn, noen få punkter er gule, to punkter på rødt**
 - Mangelfull involvering av tekniske ansatte som en del av strukturarbeidet – oversett
 - Ekstra behov for adm støtte i prosess og det er allerede et behov for mer adm ressurs.

Utkast til felles tiltaksplan

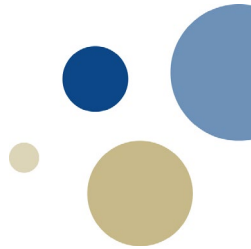
- Utkast til felles tiltaksplan for NV er utarbeidet, basert på lokale tiltaksplaner og diskusjon i ledermøte 27.09., av arbeidsgruppe bestående av:

Fra seksjon for HR og HMS ved NV:

Julie Elisa Wang, Espen Fjærvik, Randi Utgård, Trude Ringseth

Fra HMS-seksjonen: Eli Rognes Klepp

Lokalt hovedvernombud: Henriette Vaagland og Vara Lokalt hovedvernombud Amalie Horn Mathisen



Ledermøte 03.09.24 - Utkast til felles tiltaksplan NV

Felles risikovurdering 1: Uklart målbilde - manglende tillit til fakultets- og insituttledelsen - ansatte ser ikke gevinsten og har manglende motivasjon.

Forslag tiltak:

Tydelighet på overordnet mål og hvilken effekt man ønsker av ulike tiltak og beslutninger – Ny runde med fysiske dialogmøter med de berørte enhetene hvor alle ansatte inviteres.

Tydelighet på hvor det er faglig overlapp. Vise sammenheng mellom studieprogramportefølje og instituttstruktur, har prosessene blitt for atskilt? Vil ny instituttstruktur understøtte effektivisering av ny studieprogramportefølje?

I tillegg kan HMS-seksjonen Sentralt tilby støtte til instituttledelsen for de sammenslåtte instituttene I arbeid med implementering av tiltaksplaner. HR- og HMS-seksjonen ved NV kan tilby praktisk støtte for å forberede allmøter ved instituttet.

Målbildet formidles på innsida og i fysisk allmøte med instituttene som er berørt av instituttsammenslåing.

Felles risikovurdering 2: Tap av omdømme og faglig profil – manglende tillit til fakultets og instiuttledelsen - tap av tilhørighet og identitet - for tynn utredning av faglig gevinst (undervisning og forskning)

Forslag til tiltak: Tydeliggjøre om ny instituttstruktur kan understøtte bedre samarbeid og gevinst ved faggrupper, konkurransekraft, finansiering av prosjekt? Fysisk allmøte med berørte institutt.

Ledermøte 03.09.24 Forts utkast til felles tiltaksplan NV

Felles risikovurdering 3: Samtidighet med andre store prosesser; studieprogramportefølje og campus fører utilstrekkelig lederkapasitet, utilstrekkelig arbeidskapasitet for ansatte, endringstretthet og tap av motivasjon

Forslag tiltak:

- Fakultetet vil sette av midler til strategiske tiltak innenfor forskning og utdanning for de sammenslåtte instituttene. I tillegg sette av økonomiske midler for for fysiske seminar med alle ansatte for implementering av faglig profil, økonomiske planer og tiltaksplan for arbeidsmiljø.
- For implementering: Lage subprosesser med prosjektledere?, som har klar og tydelig mål og styring.
- Ved vedtak om ny instituttstruktur må endringen integreres i et perspektiv og en langsiktig plan som gir mening: Endringen må kontekstualiseres, analyseres og motiveres med bakgrunn i nødvendighet i den fremtid som vi ser for å ikke lede til en negativ spiral i arbeidsmiljøet.
- Vurdering om å bruke postdoc til veiledning , ev leie inn vikarer i perioden med samtidighet i studieprogram som startes og skal legges ned, ekstra finansiert fra fakultetet

Felles risikovurdering 4: Ledelseslinje, fordeling av ansvar og myndighet og beslutningsprosesser – risiko for ikke å få synlig og nær ledelse – manglende tillit til fakultetsledelsen

Forslag tiltak: Tydelige ansvarslinjer og en omforent oppfatning av ansvarsforhold og ansvarsfordeling.

Ledermøte 03.09.24 Forts utkast til felles tiltaksplan NV

Felles risikovurdering 5: For tynn økonomisk utredning som synliggjør gevinster ved ny instituttstruktur som inngir tillit hos ansatte – manglende tillit til fakultes- og instituttledelsen

Forslag til tiltak:

Synliggjøre totale økonomiske bilder hvor instituttstruktur er en av flere tiltak for at fakultet skal tilpasse seg fremtidige økonomiske rammer. Synliggjøre konsekvenser av 0-alternativet.

Felles risikovurdering 6: miste momentum i prosessen

Forslag tiltak:

Synliggjøre positive gevinster i ny instituttstruktur for å skape tillit

Vedlegg



Hvilken periode gjelder risikovurderingen?

- Risikovurdering for perioden fra 1.8.2025 – 1. januar 2027

Tentativ tidsplan:

1. ROS-analyse 16.april 2024 med instituttledere, verneombud og HR/HMS-seksjonen
2. ROS-analyse inkl tiltaksplaner 22. august ved alle 8 institutter
3. ROS-analyse for berørte enheter i medio februar 2025

Evaluering underveis om det er behov for flere ROS-analyser

Risikoen knyttet til arbeidsmiljø

- ***Hva er psykososiale risikofaktorer?***
- Psykososial risiko består av faktorer som kan gi negative individuelle samt konsekvenser for produktivitet og sikkerhet i organisasjonen.
- Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker og blir påvirket av psykologiske og sosiale faktorer.
- Sentrale eksempler er sosialt klima, konflikter, støtte, kommunikasjon, rolleklarhet, krav, og opplevd kontroll.
- ***Hva er organisatoriske risikofaktorer?***
- De organisatoriske faktorene handler om hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidet, og sentrale eksempler er roller, arbeidsmengde, arbeidssted, arbeidstid, rapporteringslinjer etc.
- ***Ofte vil det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø henge sammen, ettersom disse i stor grad har mulighet til å påvirke hverandre.***



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Status gjennomføring
av krav fra LOSAM
23/5



Gjennomgang av brev fra LOSAM

- Tillitsvalgte og verneombud har støttet at prosessen om instituttstruktur ble igangsatt og har vært enig i hvordan prosessen har vært satt opp frem til høringsinnspillene ble mottatt. De tillitsvalgte og verneombud kan imidlertid ikke forstå spranget fra høringsinnspill og til konklusjon.
- Overgangen fra høringssvarene som var svært sprikende til en modifisert modell som tok hensyn til mange av bekymringene som kom fram i høringen ble tydeliggjort og begrunnet i O-sak til fakultetstyret 6/6

- Ifølge NTNU sine retningslinjer for omstilling skal risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø utføres ved enheten. Det vil si at institutter ikke kan velge bort risikovurdering, det skal utføres av ledelsen sammen med alle ansatte og verneombud. Resultatet av risikovurderingen skal ende i en handlingsplan med tiltak for å redusere risiko. Vedlegg 4 c) er ikke i henhold til NTNUs prosedyre for risikovurdering hvor det blant annet mangler konkrete tiltak for å redusere risiko og gir ingen innsikt i instituttenes risikovurderinger av forslaget som skal vedtas.
- Vedlegg 4c ble oppdatert med tiltak, ansvarlig og tid
- Alle enheter ble bedt om å gjennomføre risikovurdering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.
- Risikovurderinger ble vedlagt O-sak til fakultetstyret 6/6.
- Alle enheter har gjennomført risikovurdering med medvirkning for alle ansatte
- Metode for medvirkning av ansatte i risikovurdering ble diskutert med LHVO+vara 31/1

- Tillitsvalgte og verneombud ser ikke at målsettingene med prosessen nås.
- Økonomiske besparelser: tallgrunnlaget som foreligger er svært mangelfullt (blant annet ingen oversikt over nestledere, manglende informasjon om tekniske ledere) og gir ingen innsikt i kostnader som følger instituttsammenslåingene. Vedlegg 1 gir ikke grunnlag til å si at tilrådet struktur gir besparelser.
- Vedlegg 1 ble rettet slik at nestledere og tekniske ledere ble tatt inn. I tillegg ble en kostnadsberegning av sammenslåingskostnader inkludert.

- Faglig overlapp og tydeligere faglig profil begrunnes i all hovedsak relatert til undervisning. Ved begrunnelse i overlapp i undervisning, er det ikke gjort vurdering på overlapp i innhold, læringsmål, fagenes akademiske nivå eller lokasjon. At modell for ny instituttstruktur reduserer faglig overlapp og gir tydeligere faglig profil er ikke gjenkjennbart i instituttenes hørings svar og bestrides i brev fra IMA (13/5-2024), IBT (4/4-2024, 23/5-2024), IBA (3/4-2024), hvor det også vises til at tilrådet modell er i strid med flere anbefalinger i EVALNAT og EVALBIOVIT.
- Å unngå parallelle fagmiljø ved ulike institutt var en viktig premis fra start. Høringen pekte på at særlig ved å unngå overlapp innen undervisning vil vi få fordeler. Begrunnelsen er imidlertid ikke at det enkelte emne har nøyaktig likt innhold eller nivå, men at emnene er så vidt like at de kan undervises av flere personer i samme (sammenslåtte) faggruppe.
- Forskningsevalueringene EVALNAT og EVALBIOVIT har blitt diskutert i ledergruppa. Samarbeidmuligheter IKJ-IKP og IKP-IMA pekes på innen forskning. Dette mener ledergruppa at vi kan jobbe med uavhengig av instituttstruktur.

- Etterspurt økonomisk analyse inkludert kostnader, instituttene risikovurdering av foreslått modell, alle høringssvar fra instituttene samt brev fra IMA, IBT, IBA bør i sin helhet følge saken til fakultetsstyret.
- Et estimat av kostnader ble tatt inn i vedlegg 1 og referert til i saksframlegget til styret 6/6
- Alle høringssvar og brev ble inkludert i saksframlegget til styret

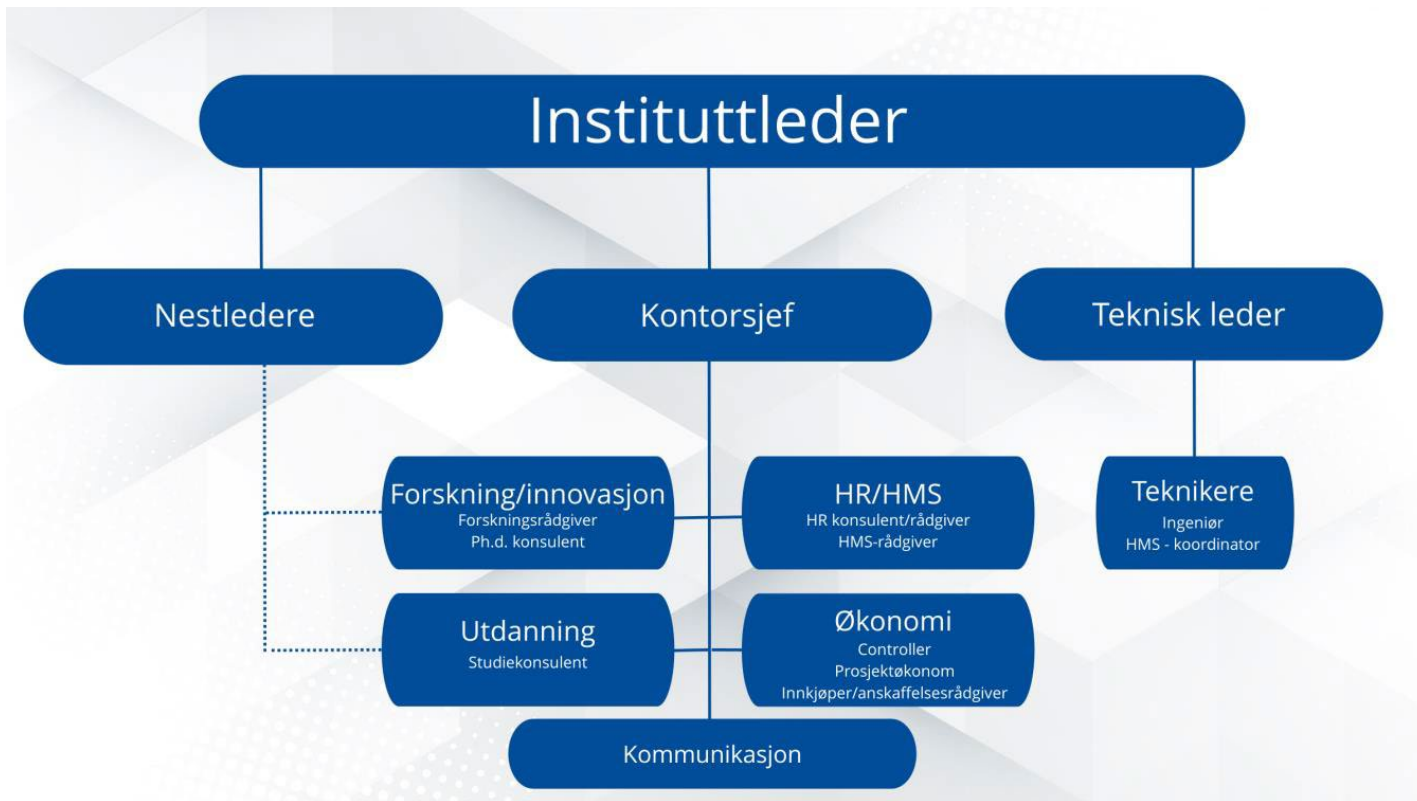
LOSAM

29.08.2024

Orientering



Forslag til instituttadministrasjon ved NV



Instituttleder

Nestledere

Kontorsjef

Teknisk leder

Fagenhetsleder

Ålesund

Forskning/innovasjon

Forskningsrådgiver
Ph.d. konsulent

HR/HMS

HR konsulent/rådgiver
HMS-rådgiver

Teknikere

Ingeniør
HMS - koordinator

Alle ansatte

Utdanning

Studiekonsulent

Økonomi

Controller
Prosjektøkonom
Innkjøper/Bestiller

Kommunikasjon

Prorektor og campusråd

Tidslinje



- 27/8 Gjennomgang av risikovurderinger i LM
- 27/8 Frist instituttene tilbakemelding bemanningsplan nullpunkt
- 29/8 LOSAM-møte (uformelt)-risikovurderingene og andre avklaringer i forkant av forhandling
- 3/9 Gjennomgang bemanningsplan i LM
- 5/9 Forhandling LOSAM og status bemanningsplan i LOSAM?
- 13/9 Ferdigstille sak til fakultetstyret
- 23/9 Gjennomgang av styresak i LOSAM
- 27/9 Vedtak i fakultetstyret
- 29/10 Vedtak i NTNU's styre
- November – Mars
 - Innplassering i stillinger (se egen slide)
- November – Mars
 - Prosess for navn til nye institutt
- November – Mars
 - Vurdere formelt nivå 4 organisering
- 1/8 2025 Instituttledere for nye institutt tiltrer
- 1/1 2026 Økonomi og HR-system for nye institutt slått sammen

Innplassering av ledere – IL, Kontorsjef, teknisk leder

Uke 45	Identifisere hvilke ansatte som vil få oppgaver endret (= berørt)	Dekan	Dekan, Adm.leder, Instituttledere, HR jurist, HR-sjef/lederstøtte
Uke 45	Kartleggingsskjema sendes ut	Dekan	HR Lederstøtte
Uke 46	Kartleggingssamtale: Kartleggingsskjema fylles ut i samarbeid med leder med personalansvar	Den enkelte KS og TL	Kan ha med tillitsvalgt
Uke 47	Vurdering av kartleggingsskjema (uten den ansatte)	Dekan	Dekan, Adm leder, avgivende leder(e), HR jurist, HR-sjef/ lederstøtte
Uke 48	Arbeidsgiver sender forslag til innplassering etter gjennomførte kartleggingssamtaler. Informasjon til den enkelte gis muntlig og skriftlig. Det vil tilstrebes å gi informasjon ut så likt som mulig.	Dekan	Avgivende IL-leder evt Dekan/adm leder, HR jurist, HR-sjef/lederstøtte
Uke 49	Uttalelsesfrist (en uke) til arbeidsgivers forslag om innplassering	Den enkelte	
Uke 50	Drøfting av bemanningsplan	Dekan	Lederstøtte
Uke 50	Beslutte innplassering ledere og utsending av formelle brev	Dekan	Lederstøtte
Uke 51	Informasjon om innplassering og om videre prosess ut til alle ansatte	Dekan	
Uke 51-52	Annen passende stilling for ledere	Dekan	

Innplassering av ansatte

Uke		Ansvar	Medvirk
1 og 2	Identifisere hvilke ansatte som vil få oppgaver endret (= berørt)	Dekan	Adm.leder, Instituttledere, mottakende leder, HR jurist, HR-sjef/lederstøtte
2	Kartleggings skjema sendes ut	Dekan	Lederstøtte
3	Kartleggings skjema fylles ut i samarbeid med leder med personalansvar Den enkelte/personalleder Kan ha med tillitsvalgt		
5	Vurdering av kartleggings skjema (uten den ansatte)	Dekan	Avgivende leder, mottakende leder/Adm.leder, HR-jurist, HR-sjef/lederstøtte
6	Arbeidsgiver sender forslag til innplassering etter gjennomførte kartleggings samtaler. Informasjon til den enkelte gis muntlig og skriftlig. Det vil tilstrebes å gi informasjon ut så likt som mulig.		
7	Uttalelsesfrist (en uke) til arbeidsgivers forslag om innplassering	Den enkelte	
?	Drøfting av bemanningsplan med LOSAM	Dekan	Lederstøtte
?	Beslutte innplassering ansatte	Dekan	
?	Informasjon om innplassering og videre prosess til alle ansatte		
?	Brev til ansatte om innplassering		
?	Annen passende stilling		

ARK-rapport og sykefraværsrapport fra november - 23

Til:

Kopi til:

Fra:

Signatur:

Fra forskningen vet vi at forutsetningene for å lykkes med en omstillingsprosess øker ved tilgjengelig og tilstedeværende ledelse, tydelige roller, konflikthåndtering, informasjon og medvirkning. Flere av disse forutsetningene undersøkes i ARK (Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser) både på overordnet nivå for fakultetet, på instituttnivå, faggruppenivå samt på tvers av stillingskategorier. Resultatene fra ARK i november 2023 på fakultetsnivå kan dermed gi oss noen indikasjoner på hvor godt rustet fakultetet er til å stå i en omstillingsprosess. Videre kan sykefraværsstatistikken gi oss indikasjoner på om prosessen til nå har påvirket det rapporterte sykefraværet. Når det gjelder økt grad av konflikter i forbindelse med omstilling har prosessen til nå ikke resultert i noen varslings saker/personkonflikter knyttet til omstillingsprosessen til NVs varslingsmottak i perioden 2023- høst 2024.

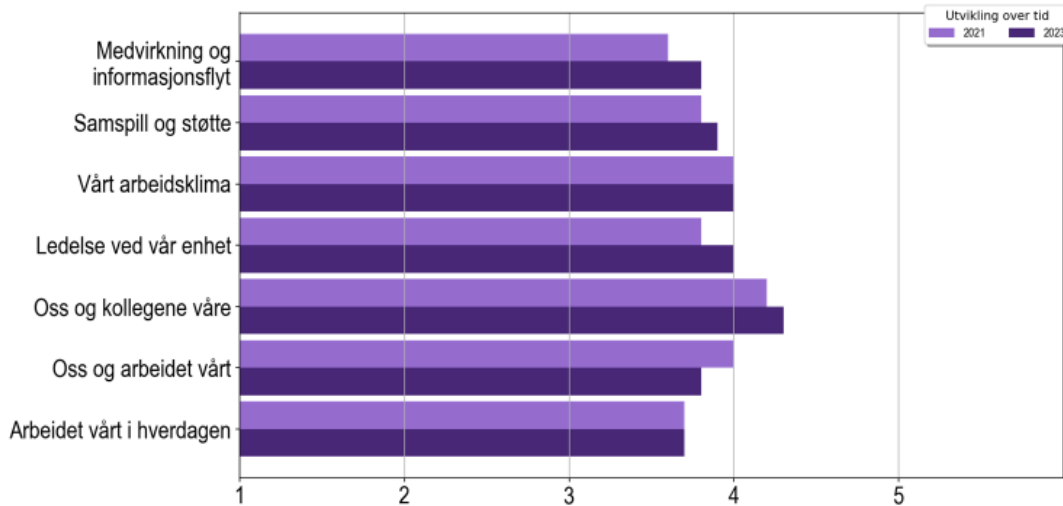
Resultater fra ARK (Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser) november 2023:

I resultatrapporten for Fakultet for naturvitenskap fra ARK kommer det frem at det er en generell positiv utvikling på alle variabler, for utenom «Oss og arbeidet vårt» som har trukket seg litt tilbake.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5	+47 73594197	
Norway	www.ntnu.no/nv	Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

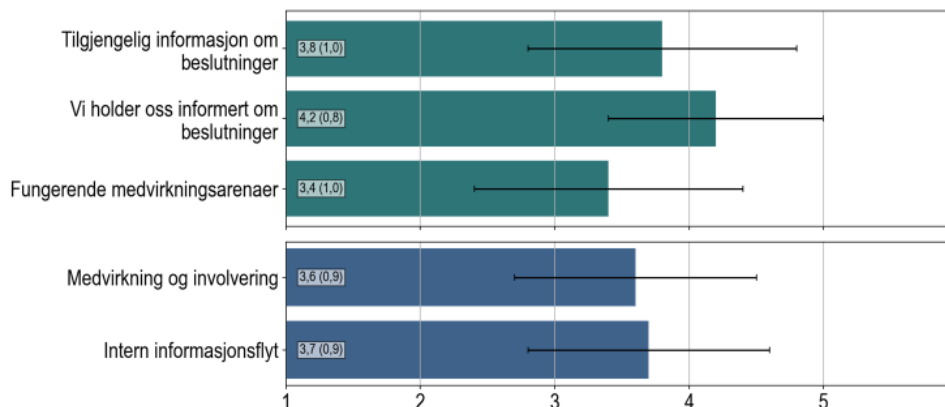
Hva har skjedd siden sist og hvorfor?



Figur 1 Resultatrapport for NV ARK 2023

Medvirkning og informasjonsflyt er viktige forutsetninger for å lykkes med en omstillingsprosess. For NV sin del var vi i november 2023 positivt på rett vei på flere delvariabler, men med et forbedringspotensial på «*Fungerende medvirkningsarenaer*» (se figur 2 under).

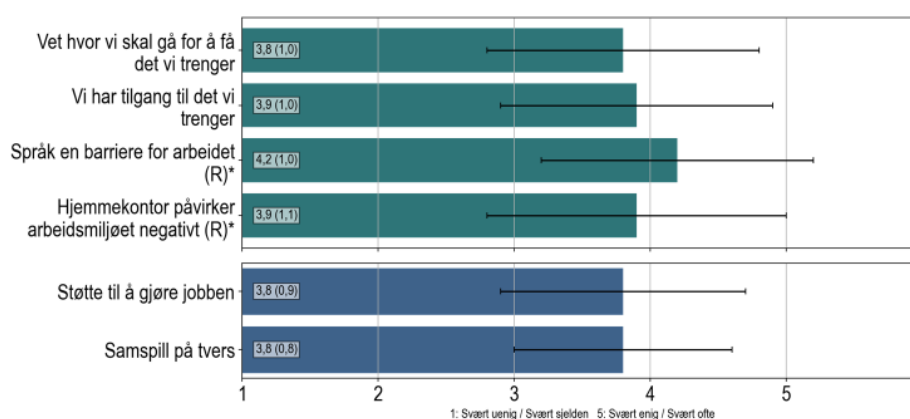
Medvirkning og informasjonsflyt



Figur 2 Resultatrapport for NV ARK 2023

Variablene for *Samspill og støtte til å gjennomføre arbeidet* er generelt gode med skåre mellom 3,8 – 4,1. Fra arbeids- og organisasjonspsykologien viser forskningen at jobbressurser i form av sosial støtte kan bidra til jobbengasjement og positive utfall for organisasjonen samt at det kan være en buffer i møte med belastninger. Sosial støtte kan også påvirke direkte inn på helse og trivsel i både belastende og ikke-belastende situasjoner.

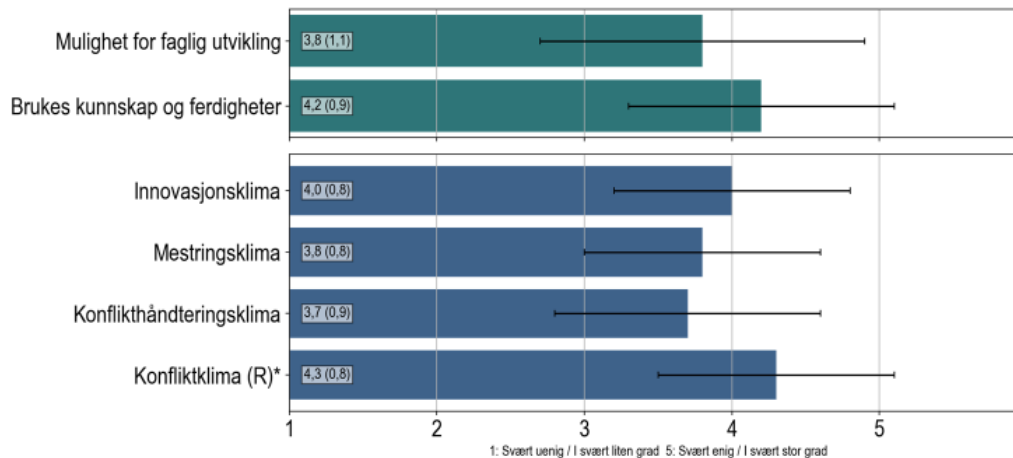
Samspill og støtte til å gjennomføre arbeidet



Figur 3 Resultatrapport for NV ARK 2023

Når det gjelder konflikthåndtering indikerer resultatene fra ARK ved hele fakultetet at det er svært liten opplevelse av maktkamper og intriger. Resultatene indikerer også at dersom man opplever vanskelige ting på jobb så blir det som regel tatt i. I møte med organisasjonsendringer viser forskningen at et godt konflikthåndteringsklima er en viktig faktor for å lykkes med sunne omstillingsprosesser.

Vårt arbeidsklima

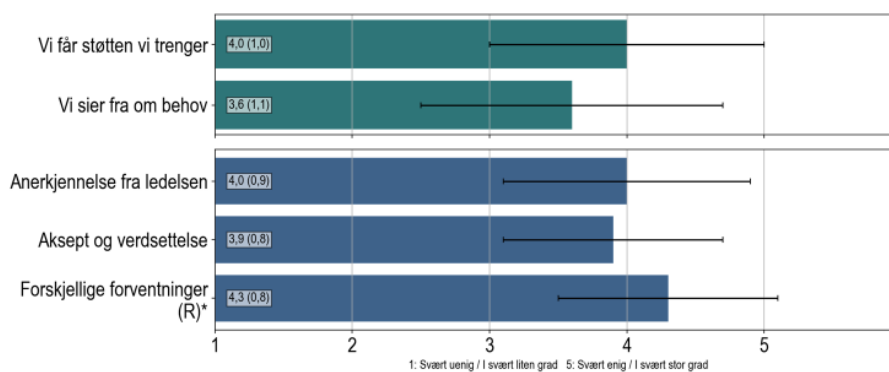


Figur 4 Resultatrapport for NV ARK 2023

Når det gjelder variablene som omhandler ledelse ved vår enhet er det generelt gode skårer for fakultetet hvor det fleste opplever å få den støtten de trenger, anerkjennelse, aksept og verdsettelse og at det er like forventninger mellom en selv og ledelsen.

Fra forskningen så er støtte fra leder en viktig forutsetning for trivsel og operer også som en støtdemper i møte med jobbkrav og stress. Det er imidlertid noe ulik opplevelse av i hvilken grad ansatte sier i fra om behov, noe som kan indikere lavere grad av psykologisk trygghet i møte med leder.

Ledelse ved vår enhet

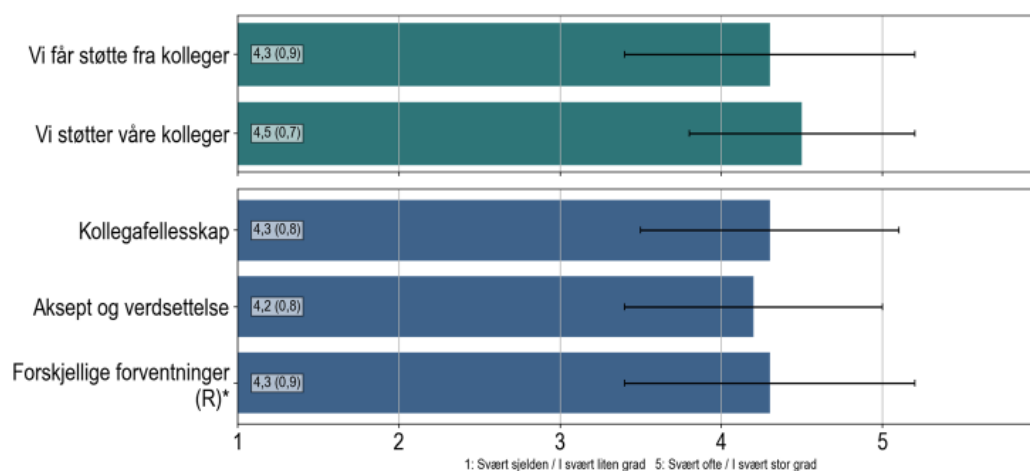


71,7 % har hatt medarbeidersamtale det siste året, og 64,4 % opplevde den som nyttig eller svært nyttig.

Figur 5 Resultatrapport for NV ARK 2023

Fra forskningen vet vi at det å både få og gi støtte til kolleger (se figur under) bidrar til positive utfall for enkeltindividet og for organisasjonen, samt at det kan være en buffer i møte med jobbkrev og belastninger. Dette er gode bevaringspunkter samt et godt utgangspunkt for tiden fremover.

Oss og kollegene våre



Figur 6 Resultatrapport for NV ARK 2023

Sykefraværstatistikk

Det er gjort flere undersøkelser om hvordan omstillingsprosesser påvirker sykefravær. Noen trekker i retning av at sykefravær øker og andre at den reduseres. For NV sin del viser sykefraværstatistikken en svak økning av totalt sykefravær (egenmeldt og legemeldt) fra 2018 (2,8%), 2019 (2,5%), 2020 (2,6%), 2021 (3,0%), 2022 (3,2%), 2023 (3,4%) til første kvartal 2024 (3,6%).

Det legemeldte fraværet ved NV ligger under det som er rapportert på nasjonalt nivå der det legemeldte fraværet lå på 6,2% første kvartal 2024 (nav.no), mens det ved NV lå på 2,8%. Det legemeldte fraværet ved NV har holdt seg stabilt lavt i 2023 (totalt) med en fraværspersent på 2,7% og 2,8% for første kvartal 2024, det samme gjelder for det egenmeldte fraværet, se figur under. Det legemeldte og egenmeldte fraværet ved NV viser hverken reduksjon eller økning de siste 18 mnd., noe som indikerer at prosessen til nå ikke har påvirket det rapporterte fraværet. En kan derimot ikke si noe om prosessen til nå har bidratt til økt sykenærsvær eller økt nærværspress.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Gjennomsnitt fordelt på fraværstype og enhet per kvartal											
NTNU	FRAVÆRSTYPE	2023				2024				2023 Totalt	2024 Totalt
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
NTNU	Egenmeldt	0,9 %	0,6 %	0,8 %	1,3 %	1,1 %	-	-	-	0,9 %	1,1 %
NTNU	Legemeldt	3,6 %	3,3 %	3,6 %	3,8 %	3,6 %	2,3 %	4,3 %	-	3,6 %	3,6 %
NTNU	Egenmeldt	2,4 %	1,8 %	2,1 %	3,2 %	2,3 %	2,4 %	2,0 %	2,2 %	2,4 %	2,3 %
NTNU	Legemeldt	6,9 %	6,9 %	8,7 %	7,7 %	4,3 %	7,6 %	7,6 %	4,3 %	7,6 %	4,3 %
NTNU	Egenmeldt	2,0 %	1,4 %	1,4 %	0,0 %	-	-	-	-	1,6 %	-
NTNU	Legemeldt	5,9 %	5,4 %	8,1 %	0,0 %	-	6,5 %	6,5 %	-	6,5 %	-
NTNU	Egenmeldt	1,9 %	1,6 %	1,9 %	2,6 %	2,2 %	2,0 %	2,0 %	2,2 %	2,0 %	2,2 %
NTNU	Legemeldt	6,6 %	5,4 %	5,7 %	5,9 %	5,3 %	5,9 %	5,9 %	5,3 %	5,9 %	5,3 %
NTNU	Egenmeldt	1,5 %	1,1 %	1,3 %	2,5 %	1,5 %	1,6 %	1,6 %	1,5 %	1,6 %	1,5 %
NTNU	Legemeldt	4,1 %	3,6 %	4,1 %	5,0 %	3,3 %	4,2 %	4,2 %	3,3 %	4,2 %	3,3 %
NTNU	Egenmeldt	0,6 %	0,3 %	0,5 %	0,8 %	0,8 %	0,5 %	0,8 %	0,8 %	0,5 %	0,8 %
NTNU	Legemeldt	3,0 %	3,3 %	3,4 %	4,1 %	3,1 %	3,5 %	3,5 %	3,1 %	3,5 %	3,1 %
NTNU	Egenmeldt	0,8 %	0,4 %	0,3 %	0,9 %	1,2 %	0,6 %	0,6 %	1,2 %	0,6 %	1,2 %
NTNU	Legemeldt	3,7 %	4,3 %	5,5 %	3,7 %	4,5 %	4,3 %	4,3 %	4,5 %	4,3 %	4,5 %
NTNU	Egenmeldt	0,9 %	0,7 %	0,8 %	1,4 %	1,1 %	0,9 %	0,9 %	1,1 %	0,9 %	1,1 %
NTNU	Legemeldt	4,1 %	3,8 %	4,1 %	4,8 %	4,5 %	4,2 %	4,2 %	4,5 %	4,2 %	4,5 %
NTNU	Egenmeldt	0,6 %	0,4 %	0,5 %	0,8 %	0,6 %	0,5 %	0,5 %	0,6 %	0,5 %	0,6 %
NTNU	Legemeldt	1,4 %	1,7 %	1,9 %	1,8 %	1,9 %	1,7 %	1,9 %	1,9 %	1,7 %	1,9 %
NTNU	Egenmeldt	0,7 %	0,4 %	0,6 %	0,9 %	0,8 %	0,6 %	0,6 %	0,8 %	0,6 %	0,8 %
NTNU	Legemeldt	2,8 %	2,4 %	2,1 %	2,4 %	2,6 %	2,4 %	2,4 %	2,6 %	2,4 %	2,6 %
NTNU	Egenmeldt	0,7 %	0,5 %	0,6 %	1,3 %	0,9 %	0,8 %	0,8 %	0,9 %	0,8 %	0,9 %
NTNU	Legemeldt	4,1 %	3,6 %	4,5 %	4,1 %	3,7 %	4,1 %	4,1 %	3,7 %	4,1 %	3,7 %
NTNU	Egenmeldt	0,7 %	0,5 %	0,5 %	1,1 %	0,8 %	0,7 %	0,7 %	1,1 %	0,7 %	0,8 %
NTNU	Legemeldt	2,9 %	2,6 %	2,5 %	2,9 %	2,8 %	2,7 %	2,7 %	2,8 %	2,7 %	2,8 %
NTNU	Egenmeldt	0,8 %	0,5 %	0,7 %	1,3 %	1,0 %	0,8 %	0,8 %	1,0 %	0,8 %	1,0 %
NTNU	Legemeldt	3,8 %	3,4 %	3,6 %	4,7 %	4,6 %	3,9 %	3,9 %	4,6 %	3,9 %	4,6 %

Figur 7 Egenmeldt og legemeldt sykefravær ved NTNU

Hei Øyvind,

Takk for et hyggelig møte!

For å oppsummere det vi diskuterte: ved ny instituttstruktur vil man ha følgende antall tillitsvalgte per institutt:

«IMA + IKJ»: 4 stk.

IKP: 2 stk.

IFY: 2 stk.

IBI: 2 stk.

«IBT + IBA + IBF»: 4 stk [2 i hver studieby]

Videre vil man beholde ordningen hvor studieprogrammene MLREAL og MTNANO er representert med hver sin tillitsvalgt i Studentrådet NV.

I tillegg skal instituttillitsvalgte/lektortillitsvalgt/programtillitsvalgt MTNANO bli honorert for 80t/semester.

Noen elementer fra diskusjonen:

- Både «IMA + IKJ» og «IBT + IBA + IBF» har studenter på flere ulike campus, og det er dermed viktig at de har flere tillitsvalgte som kan representere dem.
- IFY har en velfungerende ordning i dag, og det er dermed ikke nødvendig å øke antallet tillitsvalgte.
- MTNANO har en særskilt posisjon på NV da studieprogrammet faller under flere institutt; man bør dermed beholde dagens ordning med en egen («ITV-honorert») programtillitsvalgt.
- ITV-ene/lektortillitsvalgt/programtillitsvalgt gjennomfører i praksis langt mer arbeid enn de 60 timene de blir honorert for; det er dermed nødvendig å øke honoraret til 80 t/semester. En slik økning vil også reflektere honoraret som gis på andre fakultet til tillitsvalgte med tilsvarende posisjon.

Med vennlig hilsen,

Theodoros Xenakis

Fakultetstillitsvalgt

Fakultet for Naturvitenskap NTNU

nv-ftv@studentrad.ntnu.no

Alfred Getz' vei 2B, 7034 Trondheim



Studentrådet NV

Tidslinje (kan endres)

2024:

- 15/8 Allmøte NV
- 22/8 Frist risikovurdering institutt
- 27/8 Gjennomgang av risikovurderinger i Ledermøtet
- 27/8 Frist instituttene tilbakemelding bemanningsplan
- 29/8 Uformelt LOSAM-møte, risikovurderingene og andre avklaringer i forkant av forhandling
- 3/9 Gjennomgang bemanningsplan i ledermøtet
- 5/9 Forhandling LOSAM og status prosess bemanningsplan i LOSAM
- 13/9 Ferdigstille sak til fakultetstyret
- 16/9 Ledersamling NV
- 23/9 Gjennomgang av styresak i LOSAM
- 27/9 Vedtak i fakultetstyret
- 29/10 Vedtak i NTNU's styre
- November – Mars Innplassering i stillinger
 - Medvirkning i organisasjonen
 - Opplæring av ledere
- November – Mars Prosess for navn til nye institutt
- November – Mars Vurdere formelt nivå 4 organisering
- 1/8 2025 Instituttledere for nye institutt tiltrer
- 1/1 2026 Økonomi og HR-system for nye institutt slått sammen.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5	+47 73594197	
Norway	www.ntnu.no/nv	Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

From: Mari-Ann Einarsrud <mari-ann.einarsrud@ntnu.no>
Sent: Monday, September 16, 2024 7:49 PM
To: NV Liste Fakultetsstyret <fakultetsstyret@nv.ntnu.no>
Subject: [dekanatet] [fakultetsstyret] Bekymringsmelding til NV Fakultetsstyre

Til medlemmer i NV Fakultetsstyre

Vedlagt oversendes en bekymringsmelding angående dekanens forslag til instituttstrukturorganisering fra gruppelederne for FACET, Elektrokjemi, Fysikalsk metallurgi og REM ved Institutt for materialteknologi. Innholdet i brevet støttes av alle ansatte i disse faggruppene. Brevet ble sendt til Styret i vår, men siden det har vært utskiftninger av medlemmer sendes det på nytt nå for å sikre at alle styrets medlemmer får brevet.

Hovedbudskapet i brevet er:

Med dette brevet ønsker vi å advare sterkt mot å vedta dekanens forslag til ny instituttstruktur ved Fakultet for naturvitenskap der IKJ og IMA foreslås slått sammen til ett institutt. Vi ber NV-fakultetets styre vedta en instituttstruktur der IKJ og IMA fortsetter som egne institutter i tråd med instituttenes egne anbefalinger.

Et sammenslått IMA+IKJ fører til tap av Norges eneste rendyrkede institutt for materialteknologi og at landets største universitet og det eneste med teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil ikke lenger vil ha et eget institutt for kjemi. Dette ville være svært skadelig for NTNUs og NVs faglige profil og synlighet mot norsk og internasjonalt næringsliv, mot universiteter og forskningsinstitutter vi har og søker samarbeid med, og mot fremtidige studenter og ansatte. En sammenslåing av IMA og IKJ vil ikke styrke undervisning eller forskning, og vil heller ikke føre til betydelige, om noen, økonomiske gevinster. Også, det er stor risiko for at en sammenslåingsprosess blir meget langvarig og krevende, og vil ta fokus vekk fra kjerneoppgaver innen undervisning, forskning og arbeid med å skaffe ekstern forskningsfinansiering. I dette brevet forklarer vi hvorfor IKJ og IMA må fortsette som egne institutter og hvorfor en sammenslåing innebærer stor risiko uten åpenbare faglige eller økonomiske fordeler.

Med vennlig hilsen

Mari-Ann Einarsrud

Mari-Ann Einarsrud

Professor, Dr.ing.

FACET Functional Materials and Materials Chemistry
Department of Materials Science and Engineering
NTNU Norwegian University of Science and Technology
7491 Trondheim
Norway

Phone: +47 48136521

Mari-Ann.Einarsrud@ntnu.no

Til medlemmer av NV Fakultetsstyre

Ny instituttstruktur ved NV- bekymringsmelding fra vitenskapelig ansatte ved IMA

Med dette brevet ønsker vi å advare sterkt mot å vedta dekanens forslag til ny instituttstruktur ved Fakultet for naturvitenskap der IKJ og IMA foreslås slått sammen til ett institutt. Vi ber NV-fakultetets styre vedta en instituttstruktur der IKJ og IMA fortsetter som egne institutter i tråd med instituttene egne anbefalinger.

Et sammenslått IMA+IKJ fører til tap av Norges eneste rendyrkede institutt for materialteknologi og at landets største universitet og det eneste med teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil ikke lenger vil ha et eget institutt for kjemi. Dette ville være svært skadelig for NTNUs og NVs faglige profil og synlighet mot norsk og internasjonalt næringsliv, mot universiteter og forskningsinstitutter vi har og søker samarbeid med, og mot fremtidige studenter og ansatte. En sammenslåing av IMA og IKJ vil ikke styrke undervisning eller forskning, og vil heller ikke føre til betydelige, om noen, økonomiske gevinster. Også, det er stor risiko for at en sammenslåingsprosess blir meget langvarig og krevende, og vil ta fokus vekk fra kjerneoppgaver innen undervisning, forskning og arbeid med å skaffe ekstern forskningsfinansiering. I dette brevet forklarer vi hvorfor IKJ og IMA må fortsette som egne institutter og hvorfor en sammenslåing innebærer stor risiko uten åpenbare faglige eller økonomiske fordeler.

Mandat og premisser:

I mars 2023 sendte dekanus et notat til NVs institutter med tittel "Bestilling – evaluering av instituttstruktur ved Fakultet for Naturvitenskap". I dette notatet står det:

"De 8 instituttene ved NV har svært ulike størrelser og har til dels overlappende fagområder. Dette er hovedårsaken til at dekan ønsker at vi gjennom en god prosess skal komme fram til en organisering der fakultetet har et godt faglig samarbeid og en **tydelig faglig profil** ved hvert institutt, **uten uønsket faglig overlapp** mellom de ulike instituttene." Videre står det i mandatet til arbeidsgruppen som utredet forslagene at det i utgangspunktet ikke skal være overlappende undervisningsområder mellom instituttene.

Videre oppgis økonomi og lavere utgifter til ledelse og administrasjon som en viktig grunn til å evaluere instituttstrukturen. En uavhengig parallell prosess for å vurdere studieprogram og emner blir gjennomført med hensikt om kostnadsbesparelser og «frigjort» tid for forskning hos de vitenskapelig ansatte.

Postadresse7491 Trondheim
Norway**Org.nr. 974 767 880**postmottak@nv.ntnu.no
www.ntnu.no/materialteknologi**Besøksadresse**Alfred Getz vei 2
Bergbygget E-133**Telefon**

+47 73551200

Saksbehandler

Faglig profil og nasjonalt ansvar

NTNU er Norges største universitet og har et særskilt ansvar for teknologiske og naturvitenskapelige fag.

IMAs faglige profil er materialvitenskap og materialteknologi, i hovedsak forskjellig fra IKJ sin faglige profil som i tråd med definisjonen av faget «kjemi» har fokus på oppbyggingen av atomer og molekyler – deres egenskaper, sammensetning og reaksjoner, og hvordan kjemiske prosesser fungerer. IMA er det eneste institutt for materialteknologi i Norge og bærer et nasjonalt ansvar for fagområdet mht forskning og utdanning av kandidater. IMA bidrar, som påpekt av EVALNAT¹, både til en strategisk viktig og betydelig del av norsk næringsliv konkretisert i ledelse av både SFI, FME og en betydelig EU prosjektportefølje.

Kjemi er en fundamental vitenskap og grunnlaget for svært mye av norsk industri og verdiskapning. I lys av dette kreves det svært sterke argumenter for at NTNU ikke skal ha ett eget Institutt for kjemi og dette er ikke tilfelle. Mens kjemi som disiplin kommer relativt svakt ut nasjonalt i Norge i EVALNAT¹, er Institutt for kjemi ved NTNU landets sterkeste kjemiske institutt målt ut fra studenttall, utdanning og forskning som helhet, illustrert blant annet ved to prestisjetunge ERC grants.

I kriteriene som nevnes for omorganiseringen er at instituttene skal ha en «faglig logisk struktur» og «tydelig faglig profil». Alle disse hensynene er i dag allerede oppfylt og IMA og IKJ er i dag to svært velfungerende institutter. Vi mener at risikoen og ulempene ved sammenslåing av IKJ og IMA sterkt oppveier eventuelle fordeler. Et sammenslått IKJ+IMA **vil ikke framstå med en tydelig faglig profil som følger fagdisiplinære linjer** som var premisser for prosessen og det er heller ikke *uønsket faglig overlapp* mellom instituttene som må løses med en sammenslåing.

Undervisning:

Ansaret for de store, arbeids- og ressurskrevende grunnleggende kjemiemnene ligger i dag på IMA og IKJ, mens det tredje kjemirelaterte instituttet ved NV, IKP har betydelig mindre undervisningsbelastning og ikke ansvar for noen av de grunnleggende emnene. Ubalanse i undervisningsbelastningen mellom de tre instituttene må løses ved at grunnleggende emner i kjemi overføres til IKP (en arbeidsgruppe bestående av instituttlederne ved IMA, IKJ og IKP nedsatt av dekanus vurderer dette nå). En evt sammenslåing av IMA og IKJ vil da uansett gå mot et av premissene i mandatet om at det i utgangspunktet ikke skal være overlappende undervisningsområder mellom instituttene da det fortsatt vil være to institutter som ivaretar undervisningen i disse emnene. Det har i flere år vært tett samarbeid mellom IKJ og IMA om undervisning av grunnleggende kjemiemner og det har allerede blitt gjort en stor opprydding i og effektivisering av grunnleggende kjemiemner for realfags- og sivilingeniørstudier. **Sammenslåing av IMA og IKJ er dermed beviselig ikke nødvendig for samarbeid om grunnleggende kjemiundervisning.**

Forskning:

IMA og IKJ har forskjellig forskningsfokus, grovt sett faste stoffer og molekyler, noe som medfører betydelig forskjeller i forskningsmetoder, og ikke minst forskningsinfrastruktur og -laboratorier. IMA og IKJ samarbeider i dag der det er naturlig, og en sammenslåing vil ikke i seg selv styrke forskningen ved instituttene. Derimot frykter vi at IMA+IKJ som ett stort institutt totalt sett vil stille svakere internt ved NV og på NTNU i konkurransen om midler til fornyelse av infrastruktur enn hver for seg.

Økonomi:

Dekanus har på allmøter og dialogmøter med IMA hevdet at opp til 6 MNOK/år kan spares inn ved NV ved å redusere fra 8 til 5 institutter. Dette stemmer ikke, noe ansatte ved IMA har påpekt både på dialogmøte med dekanus og på allmøte ved NV 12.4. For en sammenslåing av IMA og IKJ vil de innsparte stillingene til én instituttleder og én kontorsjef ikke føre til vesentlig lavere lønnsutgifter hvis disse går inn i andre stillinger ved NV-fakultetet. Dekanus har tidligere understreket at ingen vil miste jobben sin ved NV. Med ca 242

personer vil et sammenslått IKJ+IMA bli ca dobbelt så stort som IKP, noe som strider imot premisset som har blitt tatt inn i prosessen om at **instituttene skal være jevnstore**. I et så stort institutt som IMA+IKJ må nivå 4-ledelse formaliseres og med totalt 8 faggrupeledere som vil gi ~2 stillinger til administrasjon og ledelse (avhengig av stillingsandel, men dagens gruppeledere uten formelt ansvar har 20 % stilling). Vi frykter derfor at NV generelt og et sammenslått IMA+IKJ spesielt vil bruke totalt mer ressurser på ledelse og administrasjon enn i dag. Dette kommer i tillegg til utgiftene forbundet med lavere produktivitet i omorganiseringsperioden.

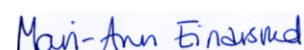
Konklusjon:

Brevet som undertegnes av gruppelederne for faggruppene FACET, Elektrokjemi, REM og Fysmet understreker at vår advarsel mot at IMA skal slås sammen med IKJ reflekterer hva vi mener er best for NV-fakultetet som helhet og på ingen måte noen mangel på faglig respekt for eller personkonflikter med IKJ og dets ansatte. Brevet støttes av ansatte i disse faggruppene.

Å vedta dekanens foreslåtte modell 5B med sammenslått IMA+IKJ fører til tap av Norges eneste rendyrkede institutt for materialteknologi og at landets største universitet og det eneste med teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil ikke lenger vil ha et eget institutt for kjemi. Dette ville være svært skadelig for NTNUs og NVs faglige profil og synlighet mot norsk og internasjonalt næringsliv, mot universiteter og forskningsinstitutter vi har og søker samarbeid med, og mot fremtidige studenter og ansatte. Overfor offentligheten og samfunnet generelt frykter vi et sterkt omdømmetap hvis det blir kjent at NTNU ikke lenger vil ha et eget institutt for kjemi. Den negative signaleffekten av dette må ikke undervurderes. En sammenslåing av IMA og IKJ vil ikke styrke undervisning eller forskning, og vil heller ikke føre til betydelige, om noen, økonomiske gevinster. Det er derimot betydelig risiko for at en sammenslåingsprosess vil føre til merarbeid som tar fokus fra kjerneoppgaver innen undervisning, forskning og arbeid med å skaffe ekstern forskningsfinansiering. En sammenslåing av IMA og IKJ er en «high risk - low gain»-prosess uten tilstrekkelig risikovurdering. Når vi veier mulige fordeler mot risiko for ulemper vil vi på det aller sterkeste mulige advare NV-styret mot å følge dekanens forslag om å slå sammen IMA og IKJ, og isteden ber vi NV-styret om å vedta en ny instituttstruktur der IMA og IKJ består som selvstendige institutter i tråd med instituttene egne høringsvar.

Med hilsen






Merete Tangstad
Gruppeleder REM

Espen Sandnes
Gruppeleder
Elektrokjemi

Marisa Di Sabatino
Gruppeleder Fysmet

Mari-Ann Einarsrud
Gruppeleder FACET

¹ National report Evaluation of Natural Sciences in Norway 2022-2024;

<https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2024/evalnat-national-report-final-march-2024.pdf>

From: Ingrid Bakke <ingrid.bakke@ntnu.no>

Sent: Wednesday, September 11, 2024 5:11 PM

To: NV Liste Fakultetsstyret <fakultetsstyret@nv.ntnu.no>

Cc: Berit Løkensgard Strand <berit.l.strand@ntnu.no>; Trygve Brautaset <trygve.brautaset@ntnu.no>; Anita Nordeng Jakobsen <anita.n.jakobsen@ntnu.no>; Jørgen Lerfall <jorgen.lerfall@ntnu.no>

Subject: [dekanatet] [fakultetsstyret] Melding om bekymring fra de fast vitenskapelige ansatte ved IBT for den foreslåtte fusjonen av IBT, IBF og IBA

Til NVs styre,

Vi, de vitenskapelige ansatte ved IBT, sendte en epost til styret den 23. mai (se nedenfor). For å være sikker på at dette når fram til de nye representantene i styret, mottar dere denne eposten fra oss.

Vi er sterkt bekymret for konsekvensene av den foreslåtte fusjonen mellom IBA, IBF og IBT. Dette er utdypet i vedlegget og i eposten nedenfor.

Kort oppsummert:

- Denne foreslåtte endringen er **ikke forankret lokalt ved IBT**.
- Forslaget om fusjon er hovedsakelig motivert av økonomiske utfordringer. **Men selv med et svært optimistisk budsjett er besparelsene marginale**. For eksempel beregnes det innsparing av en 20% stilling per nestleder på instituttnivå, mens honoraret i virkeligheten er kr. 50 000 per år. Samtidig regnes det ikke med kostnader for tapt arbeidstid til kjerneoppgaver i fusjonsprosessen.
- Det er **lite faglig overlapp** mellom de involverte instituttene. Dette illustreres ved at det er vanskelig å tenke seg et samlende navn på det nye instituttet. Vår særegne og nasjonalt og internasjonalt anerkjente faglige profil innen bioteknologi vil svekkes. Vi frykter konsekvensene både for vår forskning og forskningsbaserte undervisning. Det faglige miljøet innen matvitenskap ved IBT er også unikt i nasjonal sammenheng, og vi frykter en svekkelse både for studieprogram og forskning.
- De tre involverte instituttene er fordelt på **tre campuser**; dette reduserer potensielle synergieffekter og vil trolig medføre behov for et formalisert nivå, noe som vil kreve ressurser.
- Til tross for manglende lokal forankring, legges **ansvaret for gjennomføring og for eventuelle negative konsekvenser på instituttnivå**. Vi opplever som ansvarsfraskrivelse fra fakultetet. En slik fusjon vil utvilsomt kreve betydelige ressurser på instituttnivå, og redusere fokus på kjerneoppgavene våre, nemlig forskning og undervisning.
- Momentene ovenfor kommer også tydelig fram i risikovurderingen som er foretatt ved IBT, og er utdypet i eposten nedenfor og i vedlegget.

Vi frykter at altså dette blir en belastende prosess på instituttnivå som samtidig gir svært få positive effekter på fakultetsnivå.

Vi anbefaler dere derfor å ikke støtte forslaget om endring av instituttstruktur ved NV.

På vegne av de fast vitenskapelig ansatte ved IBT,

Faggruppeledere og nestledere: Berit Løkensgard Strand, Jørgen Lerfall, Trygve Brautaset, Anita Jakobsen og Ingrid Bakke

Ingrid Bakke,

Professor, Institutt for bioteknologi og matvitenskap/Department of Biotechnology and Food Science

NTNU/Norwegian University of Science and Technology

Sem Sælands vei 6-8

N-7491 Trondheim, Norway

Phone: +47 93247872

E-mail: ingrid.bakke@ntnu.no

From: Ingrid Bakke

Sent: Thursday, May 23, 2024 10:00 AM

To: NV Liste Fakultetsstyret <fakultetsstyret@nv.ntnu.no>

Cc: NV Liste Fakultetsstyret cc <fakultetsstyret-cc@nv.ntnu.no>

Subject: Forslag til fusjon av IBT, IBA og IBF v. NV: Melding om bekymring fra de fast vitenskapelige ansatte ved IBT

Til NVs styre,

I prosessen rundt ny instituttstruktur ved NV har dekanatet foreslått en modell som innebærer fusjon av IBT, IBA og IBF.

Bakgrunnen for denne fusjonen har vært uklar for oss, og det foreligger verken visjoner for hva denne fusjonen skal resultere i, eller målbeskrivelse for det nye instituttet.

Potensielt positive effekter som har vært nevnt er: 1) besparelser i administrasjon og ledelse, 2) jevnstore institutt ved NV, 3) styrking av faglig profil, og 4) reduksjon av faglig overlapp i undervisning og forskning.

Vi bekymret for at ingen av disse effektene vil oppnås i denne spesifikke fusjonen (med unntak av mer jevnstore institutt).

Dekan Øyvind Gregersen skriver i sin begrunnelse for valgt modell den 16. mai at «Instituttstrukturen gir en tydelig faglig inndeling med Materialer og Kjemi, Bioteknologi,

Matvitenskap og Bioingeniørfag, Fysikk, Biologi og Kjemisk prosesseteknologi i hvert sitt institutt.»

- Dette er vi sterkt uenige i. Forsknings- og undervisningsprofilene til IBA, IBT og IBF er svært divergente, noe som vil føre til en markant svekking av faglig profil for det nåværende IBT i et fusjonert institutt. IBT omfatter allerede både matvitenskap og bioteknologi, noe som må sies å allerede gi en relativt vid faglig profil.

Dekanen sier videre om en IBT/IBA/IBF-fusjon: «Både administrative og faglige gevinster blir noe lavere fordi en del funksjoner (personalledelse, HMS-rådgiver, væreombud og studiekonsulent) må finnes på begge campuser».

- De estimerte besparelsene som følger den foreslåtte endringen i instituttstruktur v. NV er beskjedne. Vi tror at NVs estimat for besparelsene når det gjelder IBT/IBA/IBF-fusjonen er svært optimistiske:
 - En 3-campus-løsning for det foreslåtte instituttet fordrer stedlig ledelse og potensielt et formalisert nivå 4, noe som reduserer muligheten for innsparinger i administrasjon. Innføring av et formelt nivå 4 vil være ressurskrevende.
 - Videre er det blant annet beregnet en stor innsparing i f.b.m. reduksjon av antall nestledere, mens tilleggslønnen for nestledere i realiteten er på rundt kr. 50 000 per år. Samtidig er ikke kostnader knyttet til tapt arbeidstid i forbindelse med fusjonsprosessen tatt med i beregningene, noe vi ser på som et paradoks.

Dekanen viser videre til overlapp i undervisning mellom IBT, IBA og IBTF

- Det er riktig at det er noe overlapp i fagområder det undervises i, men vi er ikke kjent med at noen har sett på overlapp i innhold og læringsmål. Studieprogrammene er svært forskjellige (akademisk nivå, profesjonsutdanning av bioingeniører, m.m.). Videre forstår vi at lokal undervisning skal opprettholdes ved alle de tre campusene.
- Disse faktorene vil sterkt redusere muligheter for innsparinger og effektivisering, noe dekanen for så vidt selv er inne på i sin melding fra 16.05.

Ved IBT er vi fremdeles inne i en aktiv fusjonsprosess (fusjonen med Matvitenskap ved Hist i 2017), og har erfaring med hvor omfattende og ressurskrevende slike fusjonsprosesser er. Vi, de vitenskapelige ansatte ved IBT, er sterkt bekymret for konsekvensene av den foreslåtte instituttstrukturen. Så vidt vi kjenner til, foreligger det ingen konsekvensutredning eller risikovurdering for det endelige resultatet av prosessen i skrivende stund, og vi er redd for at dette blir en prosess med marginale positive effekter for NV, men med store negative konsekvenser for den enkelte ansatte og for våre kjerneaktiviteter, nemlig forskning og undervisning. De bekymringene vi uttrykker her er i samsvar med IBT sitt hørings svar til NV, men vi opplevde verken å bli hørt eller å ha noen medvirkning i den videre prosessen.

Vi, de vitenskapelige ansatte ved IBT, oppsummerte våre bekymringer og innvendinger i et brev som ble sendt til LOSAM torsdag 4. april, og til de vitenskapelige ansattes representanter i NV-styret den 22. april.

Nå ønsker vi at dette brev, samt innholdet i denne eposten, skal inkluderes som et saksdokument til møtet der NV-styret skal behandle saken om instituttstruktur ved NV.

Vi anbefaler dere å ikke støtte forslaget til ny instituttstruktur slik det nå foreligger.

På vegne av de fast vitenskapelig ansatte ved IBT,

Faggruppeledere og nestledere: Berit Løkensgard Strand, Jørgen Lerfall, Anita Jakobsen, Trygve Brautaset og Ingrid Bakke

Ingrid Bakke,

Professor, Institutt for bioteknologi og matvitenskap/Department of Biotechnology and Food Science

NTNU/Norwegian University of Science and Technology

Sem Sælands vei 6-8

N-7491 Trondheim, Norway

Phone: +47 93247872

E-mail: ingrid.bakke@ntnu.no

Bekymring knyttet til foreslått ny instituttstruktur ved NV fakultetet fra vitenskapelige ansatte ved IBT

Vi, faste vitenskapelige ansatte ved IBT, ønsker med dette å uttrykke vår sterke bekymring for foreslått sammenslåing av IBT, IBF og IBA i ny instituttstruktur ved NV. NVs viktigste argumenter for denne fusjonen, slik vi forstår det, er ønske om jevnstore institutt, økonomisk gevinst og reduksjon av faglig overlapp i undervisning og forskning. Som vi argumenterer for nedenfor, har vi vanskelig for å se at denne fusjonen gir noen av de ønskede effektene. I EVALBIOVIT fikk IBT følgende anbefaling: «*NTNU IBT has a lot to offer of societal relevance within research-based technologies and innovations within bio-based solutions, addressing major global challenges. A further strengthening of NTNU IBT and public research, innovation and education in general, contributing to the research-based green muscle for a better world would be a clever investment for Norway*». Vi frykter at den foreslåtte nye instituttstrukturen vil utarme vår faglig profil både i utdanning og forskning, påvirke vårt nasjonale og internasjonale rykte, og vår evne til å rekruttere både gode studenter og internasjonalt anerkjente profiler til vitenskapelig stab. Forslaget vil begrense, i stedet for å styrke, IBT sine muligheter inn i framtida. Dette ble også beskrevet i IBT sitt hørings svar til fakultetet, som vi opplever ikke er tatt hensyn til i bestemmelsen rundt fremtidig instituttstruktur. Vi er svært bekymret for at dette blir en ressurskrevende prosess uten de ønskede positive effektene, men med store omkostninger for IBT og instituttets ansatte, noe vi utdyper videre under.

Utdanning

Det foreslåtte nye instituttet representerer slik vi ser det en delvis samling av bio-fag med sine karakteristiske egenarter og på ulike faglig nivå. Dette har til dels røtter i fusjoneringen av fagmiljøer fra tidligere høyskolemiljø med universitetsmiljøet. Ved IBT har vi etablert en sterk bioteknologisk profil fra lenge før NTNU fusjonen, både i undervisning og forskning. Realfagsprogrammet MBIOT5 (bioteknologi), sivilingeniørprogrammet MTKJ (industriell kjemi og bioteknologi), og masterprogrammet (MSBIOTECH) har en sterk bioteknologisk profil med meget god rekruttering. Studieprogrammene er godt egnet for å utdanne kandidater som kan bidra med bio-baserte løsninger inn i framtida og er ettertraktede kandidater for arbeidslivet. Den andre delen av IBT består av matvitenskap, som har en lang tradisjon i utdanning av kandidater til matindustrien som er Norges nest største industri, og har gjennom praksisordningen en svært god kobling til bransjen. Bachelor- og masterprogrammet i matvitenskap, teknologi og bærekraft har over tid hatt svært fornøyde studenter. MTKJ-bioteknologi, samt studieprogrammene i matvitenskap er unike i nasjonal sammenheng.

Det har vært argumentert fra dekatanet om mulighet for gevinster ved sammenslåing begrunnet i faglig overlapp mellom IBT, IBF og IBA. Vi mener at denne muligheten er meget begrenset både på

geografi, ulikheten i studieprogram (profesjon vs. realfag, siv.ing), og timeplanutfordringer. Med ønske om stedlig undervisning er det vanskelig å se for seg en gevinst i «faglig overlapp» mellom undervisningsstedene. Tvert imot er vi sterkt bekymret for at dette argumentet skal ødelegge dagens tilrettelagte undervisning i de ulike studieløpene med å se for seg stordriftsfordeler som går på bekostning av kvalitet i undervisningen. Eventuelle stordriftsfordeler kan også potensielt bli spist opp av økt ressursbruk knyttet til administrasjon for å imøtekomme krav fra ulike studieprogram med ulik lokasjon.

Forskning

Det har vært et sterkt fokus på undervisning på NV fakultetet de siste årene, noe som har gått på bekostning av fokus på forskning. Med pågående prosesser med sammenslåing av studieprogram har fokuset på undervisning økt ytterligere og forskningen har fått lite oppmerksomhet. Til tross for dette har vi sterke forskningsmiljø ved IBT som driver forskning på høyt internasjonalt nivå og som også evner å trekke ut samfunnsmessige gevinster gjennom innovasjoner (se EVALBIOVIT). Bioteknologimiljøet ble evaluert i EVALBIOVIT som «outstanding» (biopolymerer og biomaterialer: 25/25 poeng; Industriell og miljøbioteknologi: 21/25 poeng). Matvitenskap ble evaluert med 15/25 poeng, men forskningsgruppen er relativt ung og forskningsproduksjonen har økt betraktelig de siste årene (EVALBIOVIT baserte seg på tall frem til og med 2021). Vi er nå i ferd med å finne vår identitet som institutt etter fusjonen med HiST i 2016. Vi ser lite faglig overlapp med forskningsmiljøene ved IBF og IBA, med unntak av noe overlapp innen matvitenskap. Vi er sterkt bekymret for at vi ved en sammenslåing av IBT, IBF og IBA, samt pågående prosesser for sammenslåing av studieprogram, mister det faglige momentet (nivå og omfang) på bioteknologi og matvitenskap både i utdanningen og i forskningen. Ett institutt som innbefatter en mye større andel av BSc utdanning med sine høyst relevante faglige spesifikasjoner (for eksempel bioingeniør), vil utvanne det faglige momentet og den forskningsbaserte undervisningen i MSc programmene i bioteknologi og matvitenskap. Vi er også bekymret for at et økt fokus på å løfte og å initiere forskning der man ikke har tradisjon for forskning vil skje på bekostning av å satse på ansatte som per i dag driver forskning av høy kvalitet og som hevder seg på internasjonal arena. På sikt kan dette bety at vi sakker akterut for andre nasjonale og internasjonale aktører, og mister kompetanse på viktige områder for Norge inn i framtida. Vi er bekymret for at det nye foreslåtte instituttet, som vil ha stor tyngde i utdanning og en uklar faglig profil, vil gjøre det vanskeligere å rekruttere ansatte med en sterk internasjonal forskningsbakgrunn. Høyst bekymringsverdig er det også at det vil være en mindre attraktiv arbeidsplass for IBTs vitenskapelig ansatte med sterkt internasjonalt omdømme som indikerer at de ser seg om etter mer attraktive arbeidsplasser, enten til andre institutt med høyere forskningsprofil eller til andre aktører (for eksempel Sintef). Dette vil gi konsekvenser for produksjon av forskning, utdanning av MSc og PhD kandidater og fremtidige BOA-inntekter.

Langvarig fusjonsprosess

I tillegg til momentene over, er vi sterkt bekymret for en langvarig fusjonsprosess ved det foreslåtte instituttet som følge av uklar faglig profil på miljø som per i dag har klare faglige profiler på sine respektive institutt, og med en tre-campus løsning. En samlokalisering av matvitenskap med bioteknologimiljøet på Gløshaugen har vært en pågående prosess siden fusjonen, som vil resultere i ett fysisk samlet institutt i 2025. Gjennom denne prosessen er vi godt kjent med at sammenslåing

er krevende for alle parter i prosessen, at det er en prosess som tar tid, fokus og energi, og som ikke nødvendigvis betyr at man blir en samlet enhet annet enn på papiret. Med en ny fusjon med IBF og IBA, vil dette være miljøer med sine utdanninger, sine faglige profiler og ikke minst fysiske plasseringer, som vil gjøre en reell fusjon umulig. En reell gevinst, både når det gjelder reduksjon av faglig overlapp og på reduserte administrative kostnader i en tre-campus løsning, slik dekanatet argumenterer for, er vanskelig for oss å se for seg. Vi er derfor bekymret for at dette vil være en prosess med antall ansatte på dette nye instituttet som eneste gevinst, og da for NV på fakultetsnivå. De ansatte ved det nye instituttet vil betale prisen i en prosess som vil være krevende for å stå i årevis framover. Vi er fremdeles ikke ferdige med forrige fusjonsprosess, 8 år etter at den ble implementert. En ny fusjon vil påvirke arbeidsmiljøet negativt i lang tid fremover. Vi er svært bekymret for at det vil være utmattende for de ansatte og for organisasjonen. Bekymringen er også stor for en utydelig faglig profil både innenfor utdanning og forskning som gjør det vanskelig å drive strategisk utvikling. Dekanatet har brukt argument for sammenslåing med «strategisk størrelse som gir bedre evne til nyansettelser etter faglig prioritering innenfor rammen til instituttet». Vi mener vi oppnår det motsatte i den foreslåtte instituttstrukturen med store forskjeller mellom IBT, IBA og IBF som vil gjøre prioriteringer mellom enhetene meget vanskelig. Dette tydeliggjøres ved at det er svært vanskelig å tenke seg et godt og samlende navn på det nye IBT-IBA-IBF-instituttet. En instituttledelse vil i den nye instituttstrukturen stå i fare for å bruke all sin tid på å holde trådene samlet og for de ansatte vil tid og fokus trekkes bort fra kjernevirksomhetene i å drive både undervisning og forskning på et faglig høyt nivå.

Vi er derfor sterkt bekymret for at dekanatet undervurderer konsekvensen av en fusjonering av IBT, IBF og IBA, og at en slik fusjon vil utarme IBT i stedet for å styrke pågående aktiviteter både innen forskning og utdanning. I IBT sitt innspill til instituttstruktur ble det understreket hvordan en kunne **styrke** bioteknologi ved å styrke båndene til tilstøtende fagmiljø i et nytt institutt. For forskning gjelder dette fagmiljø innen biofysikk (modellering, biopolymerer, hydrogeler, molekyllære interaksjoner) og fagmiljø innen bioprosess ved IKP. For undervisning gjelder dette bioteknologi ved IMA og strukturkjemii ved IKJ. Dette gjelder også deler av IBI, både på undervisnings og forskningssida. **Vi ber om at fakultetet konkretiserer hva de mener er gevinstene ved og målet for den foreslåtte fusjonen av IBT, IBA og IBF.** Vi er sterkt bekymret for at fakultetsleddet vil overlate videre fusjon av institutt til instituttene selv uten å bidra med strategiske- og økonomiske ressurser. En sammenslåing av tre institutter med ulik kultur og faglige profiler, utdanningsløp og lokasjoner vil kreve ekstra ressurser fra fakultetet. Dette vil være spesielt i en overgangsfase, men det foreslåtte instituttet vil være i en særstilling i mange år fremover med en meget krevende instituttstruktur som skal håndteres på alle nivå. **Vi ber derfor om at fakultetet konkretiserer hvilke ressurser de stiller med videre i denne prosessen.**

Med basis i dette ovenfor ber vi derfor dekanatet om å ikke gjennomføre denne meget krevende samlingen av IBT, IBA og IBF i ny instituttstruktur, som mangler lokal forankring, på det vi oppfatter som meget tynt grunnlag med basis i påståtte innsparinger.

Til fakultetsstyret

Samandrag

I dette brevet skildrer vi kvifor samanslåing av IKJ og IMA til eit institutt er korttenkt og forhasta politikk. Ei samanslåing av IKJ og IMA er eit drastisk tiltak og premisset om at dette må gjerast hurtig pga. økonomi beror på eit misvisande datagrunnlag. Ei slik samanslåing må bygge på solide økonomiske og/eller faglege argument. Verken den faglege eller økonomiske grunngevinga fra fakultetsledelsen held mål. Vidare har fakultetet har gitt institutta 1,5 arbeidsdag på å kome med ei risikovurdering for omstillingsprosessen. I tråd med både arbeidsmiljølova og NTNU sine retningslinjer for omstilling skal institutta risikovurdere foreslått modell. Det er bekymringsverdig at fakultetet ignorerer dette i sitt hastverk. Vi ber difor fakultetsstyret om å kreve ein ryddig prosess som inkluderer bruk av eit meir presist datagrunnlag.

Økonomisk effekt

Vi ber om at fakultetsstyret stiller seg kritisk til presenterte tal for økonomiske innsparingar. Det er satt krone-verdi på kortsiktig «kapasitetsauke» (jf. allmøte) som følge av at ein treng færre til insittutadministrasjon, medan det inntil heilt nyleg kun var gjort «kvalitative vurderinger» for konsekvenser som leier til kapasitetsreduksjon. I allmøtet 27. mai vart det endeleg presentert tal for kostnader ved samanslåinga, men her ser det ikkje ut til å ha blitt tatt omsyn til at ei samanslåing vil leie til mange arbeidskrevjande prosesser for ansatte i mange påfølgande år. Vi meiner difor at regnestykket fakultetet presenterer er misvisande.

Vi har forståing for at fakultetet gjennomgår krevjande tider, men dei økonomiske argumenta for omstrukturering er ikkje gode nok. Det er på lang sikt at dei reelle besparelsane skjer (gjennom naturleg avgang) og ein må spørre seg om innsparing på dei få administrative stillingane som følge av samanslåinga koster meir enn det smaker. Besparelser via naturleg avgang kan oppnås ved andre måter en sammanslåing, og det er uansett ikkje eit argument for ei forhasta omstrukturering som ikkje støttast av dei involverte fagmiljøa. Umiddelbar kapasitetsauke som følge av reduksjon i antall emner er ein separat diskusjon i forbindelse med studieprogramomlegginga for MTKJ og MTMT. Det arbeidet går uansett på tvers av IKJ, IMA, IKP og IBT.

Fagleg overlapp

Vi meiner at der er ikkje sterke nok faglege argument for ei forhasta samanslåing. Tvert i mot er der viktige årsaker til at kjemi som egenart og materialteknologi som egenart treng å få bestå under eigne institutt. Samanslåinga vil ha store konsekvenser for kjemi og materialteknologi som fagområde ved NTNU og nasjonalt. Argument for dette har fire gruppeleiarar frå IMA skildra godt i eit eige brev til fakultetsstyret, og vi støtter deira analyse utan at vi repeterer det her. Vidare vil vi påpeike at med tanke på det faglege, så haster ikkje endringane på ein sånn måte at ein må presse

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandlar
7491 Trondheim Norway	postmottak@nv.ntnu.no www.ntnu.no/kjemi	Høgskoleringen 5 Realfagbygget, D2-103	+47 73550870	

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

igjennom IKJ og IMA samanslåinga umiddelbart. Overlappet med organisk kjemi, analytisk kjemi og fysikalsk kjemi er i stor grad mellom IKJ og fagpersoner på Kalvskinnet Prosessen kan difor best gjerast når alle fagmiljøa er samla på Gløshaugen. Eventuelle akutte problemer relatert til undervisning eller andre omsyn kan ein løyse ved å flytte eit fåtall enkeltpersoner. Fakultetsstyret bør difor kreve at ein tek seg tid til ein ryddig prosess med ei løysing som er bredt forankra. Dagens løysing er kun forankra hos fakultetsledelsen og ikkje hverken hos IMA eller IKJ.

Jevnstore institutt

Argumentet om jevnstore institutt går på at ein no har eit spenn på 26,9 til 170,5 årsverk medan samanslåinga vil gi eit spenn på ca 120 til 220 årsverk. Tala som er gitt ser ut til å vera totalt antall årsverk, altså inkluderer det stillinger som er eksternt finansiert og som dermed vil følge variasjonen i tilgjengeleg ekstern finansiering. Vi må få meir detaljerte tall basert på årsverk finansiert av basisbevilgninga.

Med helsing,
faggruppeleiarane ved IKJ



Odd Reidar Gautun
organisk kjemi



Titus van Erp
teoretisk kjemi



Alexandros Asimakopoulos
analytisk kjemi

>-----Original Message-----

>From: Titus Van Erp <titus.van.erp@ntnu.no>

>Sent: Tuesday, September 17, 2024 2:14 PM

>To: NV Liste Fakultetsstyret <fakultetsstyret@nv.ntnu.no>

>Cc: Ida-Marie Høyvik <ida-marie.hoyvik@ntnu.no>; Mari-Ann Einarsrud

><mari-ann.einarsrud@ntnu.no>

>Subject: [dekanatet] [fakultetsstyret] Gjeninnsending av brev fra IKJ

>til Fakultetsstyret om sammenslåing IMA og IKJ

>

>Til fakultetsstyre

>

>Siden det er mange nye representanter i fakultetsstyret, ønsker vi å

>trekke oppmerksomheten deres tilbake til brevet vårt om den planlagte

>fusjonen mellom IKJ og IMA. Vi har forstått at noen andre institutter

>også har sendt inn sine brev om omorganiseringen på nytt, slik at denne

>korrespondansen kommer under de nye fakultetsstyremedlemmenes oppmerksomhet.

>

>Hvis det er spørsmål om brevet, eller hvis det er behov for ytterligere

>forklaringer, er dere velkommen til å kontakte meg.

>

>Mvh

>Titus van Erp

> =====

> Titus van Erp, Professor

> titus.van.erp@ntnu.no

> Department of Chemistry

> Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

> Høgskoleringen 5, Realfagbygget D3-117

> 7491 Trondheim, Norway

> <http://www.van-erp.org>

>

>

>

From: Linda Katrin Myren Vada <linda.m.vada@ntnu.no>
Sent: Thursday, September 19, 2024 1:53 PM
To: Elin Cecilie Balstad <elin.c.balstad@ntnu.no>
Subject: Innspill til fakultetsstyret

Hei!

Vedlagt ligger et notat som jeg ønsker skal leveres til fakultetsstyret. Det gjelder saken vedr instituttstruktur.

Erfaringene fra nivå 4 på Gjøvik mener jeg ikke har kommet godt frem i denne prosessen. Gregersen har vært på Gjøvik og snakket med dem om hvordan organiseringen der har fungert. Den oppfatningen han sitter igjen med er ikke sammenfallende med den oppfatningen vi har etter våre samtaler med Gjøvik. Jeg mener det er viktig at de erfaringer Gjøvik har med nivå 4 er viktige innspill til beslutningsprosessen for NV. Disse erfaringene, samt bekymringene jeg har for IBA sin situasjon er oppsummert i notatet til Fakultetsstyret.

Med vennlig hilsen

Linda Myren Vada

Kontorsjef/økonom

Institutt for Biologiske fag i Ålesund

Linda.m.vada@ntnu.no

Tlf: 70161467/91753724



Norges Teknisk Naturvitenskapelig Universitet

NOTAT

Til: Fakultetsstyret ved NV

Dato: 19.09.2024

Fra: Linda Myren Vada, kontorsjef ved IBA

Innspill til saken om ny instituttstruktur ved NV

Erfaringer fra nivå 4 på Gjøvik

Da Høgskolen i Gjøvik fusjonerte med NTNU i 2016 ble det besluttet at Fakultet for Økonomi skulle ha to fagseksjoner på Gjøvik, underlagt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse.

Fagseksjonene er:

Fagseksjon for økonomi og ledelse i Gjøvik

Fagseksjon for Ekspert i team

I følge Eirik Korsen – fagseksjonsleder for økonomi og ledelse i Gjøvik, så har dette ikke fungert veldig godt, og fakultetet vil nå innen kort tid fremme en sak om omorganisering, der disse to seksjonene på Gjøvik blir egne institutt.

Internt på fakultetet og lokalt på Gjøvik er enheten selvstendig og autonom. Fagseksjonsleder har en rolle tilsvarende instituttlederne, og deltar i de fora som er naturlige for å få nødvendig innsikt og påvirkning. Regionalt har fagseksjonsleder samme fullmakter som instituttledere. Fagseksjonen har eget budsjett og fagseksjonsleder rapporterer direkte til dekan.

Men formelt er fagseksjonen organisert på nivå 4. NTNU sine systemer er ikke rigget for styring og økonomioppfølging på nivå 4. Økonomisystemene til NTNU er rigget for styring og oppfølging på nivå 1-3, og ikke nivå 4. Dette skaper utfordringer for fagseksjonen, da det er komplisert å hente ut data for nivå 4. Man må i utgangspunktet hente ut data på nivå 4, for så å splitte dataene til ulike enheter. Det betyr også at styringsdata og statistikker som kan hentes ut ikke er tilgjengelige fordelt ned på fagseksjonsnivå/nivå 4.

NTNU har også egne forum og informasjonskanaler for instituttledere. Fagseksjonsledere får ikke delta i disse forum, og de mister derfor både informasjon og påvirkningsmuligheter. Det finnes ikke noe forum eller kanaler der selvstendige fagseksjoner kan hente informasjon og delta i beslutninger.

Konklusjonen her er at det ikke er tilrettelagt for å ha en selvstendig og autonom enhet på nivå 4 i NTNU. Fakultet for økonomi velger derfor nå å omorganisere til en flatere struktur, der fagseksjonene nå opprettes som egne institutt.

Fremtidig organisering for IBA

Når det gjelder IBA sin rolle i ny organisering av NV, så er det mye som er uklart i det forslaget som nå fremmes for ny instituttstruktur. Det er ikke definert tydelig i organisasjonskartet hvilket nivå faggruppen/seksjonen i Ålesund skal være, ei heller hvilke fullmakter leder skal ha. Det er definert at det skal være en leder med personalansvar. Hvis leder skal ha personalansvar er det også naturlig at denne lederen har eget budsjett og personalplan for egen enhet. Sett i lys av erfaringene fra Fakultet for økonomi, så er dette ikke en hensiktsmessig løsning, da NTNU ikke legger opp til at enheter på nivå 4 kan styres med eget budsjett. Fakultet for Naturvitenskap legger ikke opp til generell

organisering på nivå 4. Det vil da ikke være noe forum der ledere på nivå 4 kan utveksle informasjon og delta og påvirke i de prosesser som til enhver tid pågår. IBA kan da miste mye viktig styringsinformasjon og miste påvirkningsmuligheter i prosesser og beslutninger.

Jeg ber derfor om at IBAs organisering som faggruppe utredes og klargjøres mye bedre før beslutning om omorganisering tas.

Alternativ tilnærming for å lette de økonomiske utfordringene i NV gjennom å øke inntektene

En av de viktigste drivkreftene bak instituttfusjonsprosessen er den vanskelige økonomiske situasjonen ved NV. Den økonomiske besparelsen ved den foreslåtte endringen i instituttstrukturen ble av dekanatet anslått til **mellom 5,6 og 7,6 MNOK per år**, avhengig av om det må innføres en nivå 4-ledelse eller ikke (tall fra Allmøte 27-05-24).

Det styrende spørsmålet for den følgende analysen er:

«Kan vi spare like mye penger som det foreslås å spare ved instituttfusjonen ved å øke BOA-inntektene?»

De **indirekte kostnadene** som er innkalkulert i prosjektbudsjettene, og som **genererer en stor del av BOA-inntektene**, er fastsatt av nivå 1 ved NTNU slik:

505 000 kr/år/fulltids vitenskapelig ansatt i 2024 -> timepris på 310 kr

Dette betyr at **et prosjekt** med 1 heltids PhD, 1 heltids Postdoc og 1 professor med 180 t/år genererer **1 065 800NOK/år i indirekte kostnader (eller BOA inntekt)**

Lønnen til professoren betales fra prosjektet i tillegg til disse indirekte kostnadene!

Dette betyr at **vi må innhente 5,3-7,1 ekstra prosjekter** av den størrelsen som er nevnt ovenfor, for å matche de forventede besparelsene ved sammenslåingen.

Med en **konservativt antatt suksessrate på 10 %** må vi skrive **53 til 71 ekstra søknader** det første året. I følgende år kan vi utnytte pukkeeffekter da prosjekter varer flere år.

Er det mulig at NV skriver 53 til 71 ekstra prosjekter?

Hvor mange prosjekt har NV skrevet de siste 3 årene? (tall fra NVs administrasjon)

	2021	2022	2023
NFR	164	153	61
EU	53	78	71
Sum	217	231	132

Inkluderer alt fra SFF til støtte til ph.d.-studenters reiser

Med et **antall årsverk registrert for førsteamanuensis- og professorstillinger ved NV (2023) på 194,57** (tall fra NV administrasjon) betyr dette at gjennomsnittlig antall skrevet prosjekter per årsverk er:

2021	2022	2023
1,1	1,2	0,68

Tatt i betraktning en suksessrate på 10 %, er **antall ekstra prosjekter per årsverk** som må skrives for å nå målet:
0,27 - 0,36

Hvis man antar en gjennomsnittlig prosjektvarighet av 3 år (som matcher den fra KD påkrevd minimum varighet av en Postdoc stilling), vill den her tilnærming gi BOA inntekter for de neste tre årene etter tildeling som bør matche den forventede årlige besparelsen av fusjonen.

Disse prosjektene kan i tillegg bidra med 5-7 PhD-studenter (eller 10-14, hvis ingen Postdoc stillinger er trengt), noe som vil gi ytterligere inntekter gjennom KD-finansieringsmodellen etter 3 år (da PhD studenter disputerer).

Ulemper / risiko

- NV oppnår en lavere suksessrate enn gjennomsnittet, og vi klarer ikke å oppnå 5,3-7,1 ekstra bevilgninger.
- Instituttene må omorganisere undervisning og administrasjon for å få tid til å skrive, noe som krever at det investeres tid i bemanningsplanarbeidet.

Fordeler

- Denne tilnærmingen kan lette den vanskelige økonomiske situasjonen slik at det i løpet av neste lederperiode kan utvikles en klar langsiktig visjon for fakultetet, som kan inkludere en omorganisering av instituttene.
- Arbeidet som skal gjøres er fokusert på kjerneaktivitetene forskning og undervisning/veiledning, noe de ansatte har stor motivasjon for og som er i tråd med samfunnsoppdraget til universitetene.
- Alle institutter vil bidra til å redusere de økonomiske problemene.
- Økt prosjektportefølje gjør oss mer konkurransedyktige om nye bevilgninger, spesielt på EU-nivå -> positiv spiral i å søke forskningsprosjekter.
- Effektene vil være synlige allerede innen 8 - 12 måneder etter implementering.

MERK:

Beregningen tar kun hensyn til antall professor- og førsteamanuensisstillinger. Forskere, lektorer og postdoktorer kan også søke prosjekt.

Tallene som presenteres her er svært konservative, så de mulige økonomiske gevinstene kan være høyere hvis innsatsen rettes mot å skape BOA-inntekter.

Jeg inviterer styret til å diskutere denne tilnærmingen i lys av den foreslåtte instituttsammenslåingen.