

S T Y R E T

har møte torsdag 14. april 2016, kl. 8.00 – 12.00

Møtested: Quality Hotel Waterfront, Ålesund
Fra kl 13.30 – 16.00: Campus/Aud. «Borgundfjorden»

- S-sak 20/16 Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak**
Notat
- S-sak 21/16 Behov for internrevisjon ved NTNU**
Notat
- S-sak 22/16 Plan og budsjett 2017 – skisse til hovedprioriteringer og utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet**
Notat
- S-sak 23/16 Åpningsbalanse NTNU regnskap 2016**
Notat
- S-sak 24/16 Fakultetsnavn**
Notat
- S-sak 25/16 Midlertidige tilsetninger ved NTNU – 2015**
Notat
- S-sak 26/16 Tilsetting av instituttledere/seksjonsledere – prosedyrer og betingelser**
Notat
- S-sak 27/16 Innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning**
Notat
- S-sak 28/16 Opprettelse av masterprogram i mat og teknologi**
Notat
- S-sak 29/16 Universitetsavisa - formål og rammer**
Notat
- S-sak 30/16 Godkjenning av protokoll fra styrets møte 14.4. 2016**

Orienteringssaker:

O-sak 12/16 Rektors orienteringer

* * * * *

Neste møte i Styret er torsdag 16.06.2016

* * * * *

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

Saksansvarlig: Frank Arntsen

Saksbehandler: Marianne Dyresen og Trude Bersvendsen

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak

Tilråding:

1. Styret tar informasjonen om status og tiltakene for å forbedre arbeidet med styring og internkontroll ved NTNU til etterretning.
 2. Styret ber Rektor om å gjennomføre de foreslåtte tiltakene.
-

Formål med saken

Saken er en oppfølging av orienteringene om status i arbeidet med styring og kontroll som ble gitt styret i desember 2015 (O-sak 31/15) samt i årsrapportene til Kunnskapsdepartementet (KD) som ble behandlet i mars 2016.

Formålet med denne saken er å gi oppdatert informasjon om status, og drøfte de mest vesentlige tiltakene for å forbedre arbeidet med styring og internkontroll ved NTNU.

Saken må ses i sammenheng med saken om etablering av internrevisjon som fremmes i samme møte. Vi har valgt å fremme to parallelle saker. Selv om temaet i stor grad er overlappende er det viktig å være tydelig på at arbeidet med internkontroll er linjeledelsens ansvar, mens en internrevisjon er styrets verktøy for å kontrollere institusjonen. Det anbefales at denne saken leses først.

1. Bakgrunn

Oppmerksomheten om styring og kontroll i statlig sektor har økt. I årsrapport for 2014 var det for første gang krav om rapportering på status om styring og kontroll. I tillegg krever departementet at NTNU skal vurdere behov for egen internrevisjon. Vårens etatsstyringsmøtet med KD vil bl.a. omhandle styring og kontroll. Departementet vil ha trygghet og dokumentasjon for at NTNUs internkontroll er innrettet slik at NTNU:

- Har en målrettet og effektiv drift slik at samfunnsoppdrag og mål blir oppnådd
- Rapporterer relevant og pålitelig informasjon
- Overholder lover og regler, herunder avdekker vesentlig styringsvikt, feil og mangler.

Ved NTNU har vi opplevd den økte oppmerksomheten som en positiv ansporing til å vurdere om vi har god nok styring og kontroll. På grunn av fusjonsarbeid har vi avventet omfattende endringsarbeid, men vi har gjennomført kartlegginger og utarbeidet en egenevaluering for å ha et godt grunnlag når vi nå iverksetter forbedringstiltak.

2. Begreper

Det er svært viktig å skille mellom to begreper: Internkontroll og internrevisjon.

Internkontroll er et *linjelederansvar*, og er en nødvendig forutsetning for god styring. Mens *styring* handler om å fastsette hva som skal oppnås, og gi retning for virksomheten (gjøre de riktige tingene), vil *internkontrollen* understøtte styringen gjennom å definere hvordan oppgavegjennomføringen bør innrettes for at virksomheten skal nå fastsatte mål og krav (gjøre tingene riktig).

Internkontroll skal primært integreres i de etablerte styringsprosessene i virksomheten. God *virksomhetsstyring* handler om effektive systemer og strukturer for å nå mål. Begrepet virksomhetsstyring er vidt og favner både styring og kontroll.

Det er viktig å presisere at god internkontroll ikke er et mål i seg selv, men et verktøy som kan hjelpe oss til å være i forkant, gjøre de riktige tingene rett første gang, med riktig ressursbruk og tilpasset risiko og vesentlighet. Ved NTNU har vi tillitt til våre medarbeidere og vet de alltid gjør sitt ytterste. Vi opplever imidlertid også at mange ønsker seg en tydeligere «NTNU-praksis» (standardisering). Et velfungerende internkontrollsystem er også en viktig brikke for å bli mer utviklingsorientert og etablere kontinuerlig læring i organisasjonen.

Internrevisjon er *styrets verktøy* for å kontrollere institusjonen. Internrevisjon skal rapportere til øverste ledelse (styret) og være objektiv og uavhengig av resten av organisasjonen og områdene den reviderer. NTNU har ikke internrevisjon i dag.

Både internkontroll og internrevisjon favner hele virksomheten, dvs. både forskning, utdanning,

Rekruttering som eksempel:

Linjeleder har ansvar for at vi til enhver tid har den beste bemanningen for å løse samfunnsoppdraget. Linjeledelsen gir organisasjonen retning (styring) gjennom f.eks. strategien *Kunnskap for en bedre verden*, internasjonal handlingsplan og strategiske bemanningsplaner.

Linjeleder har også ansvar for at selve rekrutteringsprosessen har ønsket kvalitet og må iverksette nødvendige kontrolltiltak (internkontroll). For rekrutteringsprosessen er dette i stor grad ivarettatt gjennom totrinns-behandling med innstillende myndighet og egne utvalg for selve ansettelsen. Oppmerksomheten vi har hatt på tidsbruk i prosessene er eksempel på internkontrolltiltak for å bedre effektiviteten. NTNU har i dag liten bruk av såkalte «2.linje kontrollaktiviteter», men Personalavdelingen tar gjerne en pådriverrolle og setter opp temamøter eller legger til rette for erfaringsutveksling når de erfarer gjentakende feil eller forespørslar på enkelte temaer fra organisasjonen.

Dersom styret velger å etablere en internrevisjon kan eksempelvis deler av rekrutteringsprosessen være gjenstand for revisjon. Korrekt lovanvendelse ved midlertidige tilsetninger kan være et aktuelt case. En internrevisjon vil da innhente informasjon fra utvalgte deler av virksomheten. Deretter utarbeides en skriftlig evalueringsrapport. Denne inneholder forslag til forbedringstiltak som linjelederne i neste omgang vil få i oppdrag å følge opp.

nyskaping, formidling, teknisk-administrative tjenester, ledelse osv.

Det er fremmet to saker til styret i april:

- I denne saken informeres styret om hva linjeledelsen vil gjøre for å forbedre internkontrollen og virksomhetsstyringen ved NTNU.
- I den påfølgende saken skal styret vedta hvorvidt de ønsker en internrevisjon ved NTNU, og hvordan den i tilfelle bør organiseres.

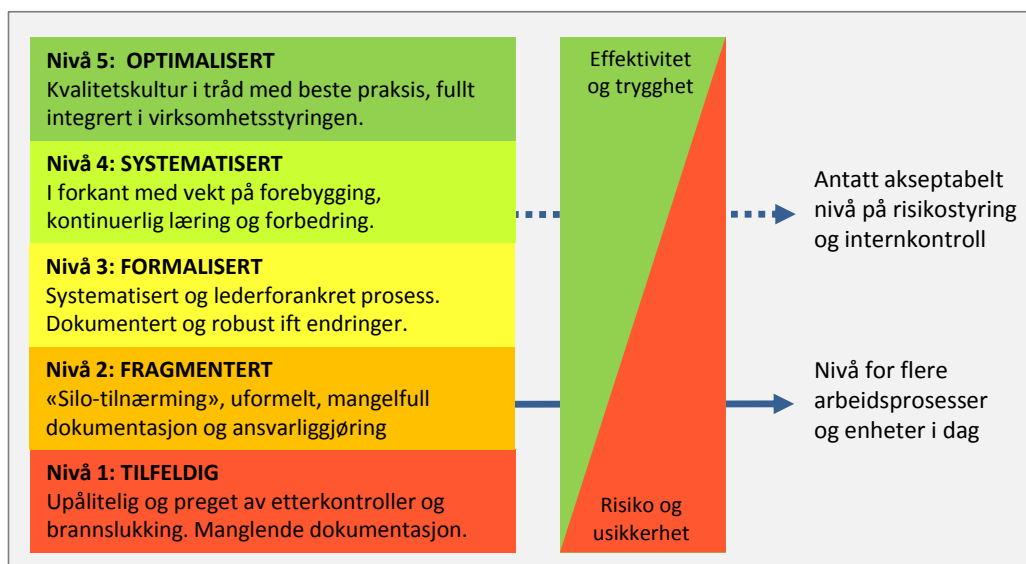
3. Egenevaluering; status og hovedutfordringer

I orienteringssaken som ble fremlagt i desember gav vi en foreløpig vurdering av status. I etterkant har vi innhentet ytterligere informasjon. Denne informasjonen har styrket bildet vi la frem i desember og ingen punkter er vesentlig endret.

Egenevalueringen baserer seg blant annet på samtaler med administrative ledere på alle nivå, rapporter på «modenhetskalaen» i forbindelse med årsrapporteringen for 2015, dokumentstudier, gjennomgang av eksterne revisjoner, samt kartlegging av ressursbruk og forbedringstiltak i det teknisk-/administrative støtteapparater m.m. Hensikten i denne omgang har vært å få et overblikk, og vi har ikke gått detaljert inn i de enkelte fagområder.

Vi har valgt å bruke «modenhetskalaen» som verktøy for å oppsummere status. Fakultetene, de tidligere høyskolene og fellesadministrasjonen har gitt sine vurderinger i form av karakterer med kommentarer. Disse tilbakemeldingene er vurdert sammen med øvrig informasjon nevnt over. Figuren under side viser resultatet. Helhetsvurderingen er at vi samlet ligger mellom nivå 2 og 3, med en del variasjon mellom fagområder og enheter. Oppsummeringen er drøftet i Dekanmøtet og lederne har gitt sin tilslutning til beskrivelsen.

Vår overordnede vurdering er at NTNU har rimelig god styring og kontroll med virksomheten, men at den kan bli bedre med tanke på helhetlig systematikk. Det finnes enkelte svakheter, f.eks. innen informasjons-sikkerhet. Kartleggingen har vist at vi har



potensial for effektivisering av arbeidsprosesser gjennom bedre oppgavefordeling mellom nivåene og verktøy som i større grad er integrert med hverandre og dekker instituttnivåets behov for helhetlig planlegging og oppfølging. De fleste fagområder har etablert styrende dokumenter, retningslinjer og prosessbeskrivelser. Roller, ansvar og fullmakter er relativt klare, men ansvarsfordelingen bør bli tydeligere mellom linje og matrise. Kontrolltiltak er delvis innebygd i prosessene og systemverktøyene, og det gjennomføres kontrolltiltak, men ikke nødvendigvis som ledd i systematisk oppfølging. Det er få som har systematiske rutiner for å sjekke om vedtak blir gjennomført eller retningslinjene faktisk følges. Vi har ikke tilstrekkelig dokumentasjon av kontrollaktivitetene. Risikovurderinger, kontrollhandlinger og

kvalitetssikringstiltak gjennomføres fortrinnsvis i forhold til enkeltprosesser eller prosjekter, og dokumentasjonen på at dette er utført kan i noen tilfeller være mangelfull.

Konsekvensen av denne statusbeskrivelsen er at vi vurderer:

- Risikoen for brudd på lover og regler som forholdsvis lav.
- Kvaliteten på rapporteringen som forholdsvis god, og risikoen for vesentlige feil som lav.
- Driften som rimelig effektiv og målrettet, men med klare forbedringspunkter.

Dette utdypes videre.

Overholdelse av lover og regler

Statlige virksomheter omfattes av en rekke lover og regler. Det kan være utfordrende å oppnå tilfredsstillende sikkerhet for at alle lover og regler overholdes. Ved NTNU er det få saker og situasjoner som gir indikasjoner på at vi ikke overholder lover og regler, og vi har få merknader fra eksempelvis Riksrevisjonen. Risikoen for brudd på lover og regler ved NTNU betegnes derfor som forholdsvis lav. Det er likevel behov for å tydeliggjøre ansvarsforhold for å kunne etablere en systematisk oppfølging og dokumentasjon av at vi overholder lover, regler, rutiner og prosesser. Vi har eksempelvis i liten grad utviklet andreforsvarslinje-kontrollaktiviteter (f.eks. analyser, rapporter eller styringsdata utarbeidet for kontrollformål).

Pålitelig rapportering og forsvarlig beslutningsgrunnlag

Med pålitelig rapportering menes at informasjon som formidles internt og eksternt skal være korrekt, rettidig og i samsvar med de kravene som er stilt. NTNU har godt innkjørte, faste rapporteringsrutiner. Eksempelvis rapporteres det tertialvis på gjennomføringen av årets planer og budsjett, det rapporteres årlig på kvalitet i utdanningen og det rapporteres iht. milepæler på større satsinger. Vi har faste rutiner for rapportering av data til offentlige myndigheter, og mener eksternt rapportering overholdes i det store og hele. For lederne har vi jobbet mye med utvikling av bedre styringsinformasjon gjennom virksomhetsstyringsverktøyet BEVISST.

Vi vurderer kvaliteten på rapporteringen som forholdsvis god, og risikoen for vesentlige feil som lav. Det er imidlertid avdekket mangelfull dokumentasjon på at kvalitetskontroller gjennomføres i tråd med rutinene.

Effektive prosesser og ressursbruk

Sammenlignende analyser med andre virksomheter i sektoren tyder på at vi har god effektivitet. Vi mener allikevel vi har et forbedringspotensial. Kartleggingsarbeidet viser at vi har store muligheter for effektivisering av arbeidsprosesser knyttet til det teknisk-administrative støtteapparatet gjennom forenkling og standardisering.

NTNU har en etablert plan-, budsjett- og oppfølgingsprosess (PBO) med faste rapporteringer til styret. Prosessen er lagt opp slik at krav og føringer fra myndighetene ivaretas. For å sikre forsvarlig og effektiv ressursbruk er vår erfaring at langtidsplanlegging er avgjørende. Vi har langtidsbudsjetter med 4 års planleggingshorisont, de fleste enheter har strategiske bemanningsplaner, vi har gjort tilstandsvurderinger av alle våre eiendommer og har en langtidsplan for vedlikehold og investering.

Måloppnåelse

En grundig vurdering av måloppnåelsen for hele virksomheten gjøres årlig i forbindelse med årsrapporten til Kunnskapsdepartementet. I denne sammenhengens analyseres og sammenstilles styringsdata, årsrapporter fra underliggende enheter, råd og utvalg etc., resultater fra undersøkelser og evalueringer (som «Kvalitets-meldinga») og annet tilgjengelig materiale. De årlige, formelle tilbakemeldingene fra KD tyder på at vi i stor grad tilfredsstiller våre eiere.

NTNUs mest gjennomarbeidede system for å sikre måloppnåelse er vårt system for kvalitetssikring av utdanning. Systemet er godkjent av NOKUT. Systemet evaluerer utdanningskvalitet på alle nivå, og resulterer i en årlig «kvalitetsmelding» til styret. Prosessen avdekker risiko for mangelfull kvalitet og måloppnåelse innenfor hele utdanningsområdet, herunder forskerutdanning. Systemet blir revidert våren 2016.

4. Ambisjonsnivå og mulige gevinster

Internkontrollsystemet skal tilpasses risiko, vesentlighet og egenart. Gjennom å fastsette ambisjonsnivået for virksomhetens internkontroll etableres et grunnlag for en god balanse mellom ressurser brukt til styring og kontroll, og ressurser brukt til andre oppgaver.

«Styring og kontroll» er utfordrende begreper i en virksomhet som vår, og det skal ikke være noen tvil om at tillitsbasert ledelse er og blir den rådende praksis. Mange er også bekymret for mer byråkrati og rapportering, og lederne presiserer at dette ikke må bli tilfelle. Noen vil sikkert spørre om vi ikke bør være fornøyd med dagens status, gitt vurderingen av lav risiko for feil og mangler. Det er imidlertid enighet i ledergruppen om at vi bør ha et høyere ambisjonsnivå enn dagens status. Vurderingen er at vi med relativt få grep vil vi kunne heve oss fra dagens status på mellom 2 og 3 på modenhetsskalaen til nivå 4.

For å realisere ambisjonene vil vi innledningsvis i all hovedsak rette fokus mot ledelse, styring og administrative støttesystemer. Rammene for vår virksomhet gir den friheten vi trenger og tiltakene vi bør iverksette for å bli bedre handler mye om «sunn fornuft» og bør bidra til mindre og ikke mer «byråkrati».

Ambisjonsnivået (nivå 4) innebærer at internkontrollen er systematisert og at kontinuerlig læring og forbedring inngår i systematikken. Det er større vekt på forebyggende enn oppdagende kontroller, og man er i forkant. Måleindikatorer og oppfølgingsteknikker anvendes. Det er kompetanse i enheten og det foregår en utstrakt selvevaluering av drift og måloppnåelse. Det reageres systematisk på potensielle hendelser, både ved å utnytte muligheter og forhindre at negative forhold oppstår. Ansvar og roller er definert, akseptert og fullt forstått i organisasjonen.

Opgavene vi mener vi bør prioritere først, er oppgaver vi også opplever at hele organisasjonen ønsker det skal tas tak i, og som også er i tråd med de vedtatte prinsippene for administrativ organisering.

- Gjennom kartleggingsarbeidet og i arbeidet med fusjon har vi opplevd en massiv etterspørsel etter «**NTNU-måten å gjøre det på**». Selv om det finnes styringsdokumenter og rutiner er det *for* stort rom for lokale tilpasninger og for få løsninger som dekker instituttnivåets behov. Mange bruker for mye ressurser på å utvikle egne, lokale løsninger. Det brukes også mye ressurser på manuell sammenstilling av informasjon fra ulike systemer. Tydeliggjøring av gjennomgående prosessansvar, prosessgjennomganger og standardisering bør være nøkkelord for videre forbedringsarbeid. Tradisjonelt har vi arbeidet for mye i «siloe», og i det videre utviklingsarbeidet er det avgjørende at instituttnivåets behov for helhetlige løsninger gis høy prioritet.
- **Digitalisering og forenkling** er en annen gjenganger i tilbakemeldingene fra organisasjonen. Digitalisering i seg selv betyr ikke nødvendigvis forenkling innledningsvis, men gjennomgående tyder det på at vi har en lang rekke områder der det er mulig å forenkle og digitalisere. To eksempler det allerede jobbes med er digital eksamen og digitalisering av plan- og budsjettarbeidet.
- Mange ønsker at **informasjon og opplæringstiltak er mer systematisert og**

Digitalisering av plan- og budsjettarbeidet som eksempel:

Vi har kartlagt hvordan vi i dag arbeider med planlegging og budsjettering. Dagens prosess oppleves statisk og den er ressurskrevende med mye manuelt arbeid og mange kilder til feil. Vi har mye å gå på når det gjelder kvalitet, dokumentasjonen er mangelfull og vi er sårbare. Særlig på instituttnivået er det mye manuelt arbeid og sammenstilling av data fra ulike systemer. Mange har utviklet komplekse verktøy i excel eller databaser for å få dekket instituttets behov.

Vi er for tiden i startgropa med utvikling av et nytt system som skal gi støtte i plan- og budsjettarbeidet. Systemet blir en utvidelse av BEVISST, og skal på sikt gi lederne løpende informasjon om både historikk og fremtidsutsikter for både aktivitet og økonomi i ett og samme verktøy.

Utvikling av verktøyet vil kunne gi en standardisert løsning og en samlet verktøypakke for hele NTNU. Brukerne vil planlegge på aktivitet (studietilbud, disputaser, bemanning etc.) og få støtte gjennom verktøyet til å omsette disse planene i budsjetter. Det vil gi bedre robusthet fordi den vil være mindre personavhengig, dataene blir lagret ett sted og gir automatisk dokumentasjon og sporing av endringer. En lang rekke automatiske beregninger og nøkkeltall kan innarbeides og lette budsjettarbeidet betydelig. Vi forventer at systemet vil gi oss høyere kvalitet med lavere ressursbruk.

- lettere tilgjengelig.** Dette vil gjøre det enklere å være nyansatt, gjøre oss mindre sårbare generelt sett og det bidrar til at vi i større grad ivaretar dokumentasjonsplikten.
- Mange ledere opplever uklare forventninger når det gjelder administrative tjenester og internkontroll. Dette gjelder særlig forholdet mellom linje og matrise. Arbeidet med administrativ organisering bør bidra til **forventningsavklaring**.
 - Vi ser også behov for et tydeligere **styringshjul** som binder hele virksomheten sammen og legger bedre til rette for gode prioriteringer i plan- og budsjettarbeidet og økt forutsigbarhet gjennom året.

Selv om mange av punktene over har fremkommet under andre overskrifter enn styring og kontroll, handler det allikevel mye om å ha velfungerende systemer for virksomhetsstyring med god internkontroll.

God internkontroll gir i seg selv ikke økt implementeringskraft eller bedre produktivitet i primærvirksomheten (f.eks flere publikasjoner eller forskningsprosjekter), men forbedringsarbeid knyttet til punktene over vil kunne gi gevinster som mer indirekte styrker oss:

- Økt kvalitet, effektivitet og forutsigbarhet i produkt- og tjenesteleveransene.
- Enda bedre kvalitet i ledelsens beslutningsgrunnlag.
- Ytterligere redusert sannsynlighet for at feil inntreffer.
- Frigjøring av lederkapasitet til strategisk styring.
- Viktige bidrag til kontinuerlig læring og forbedring av virksomheten.

5. Tiltak for forbedring av styring og kontroll

Utfordringen framover er å løfte arbeidet med internkontroll opp på et helhetlig, strategisk nivå på tvers av virksomheten. Videre blir det viktig å tydeliggjøre ansvar, sikre god dokumentasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon, utvikle arbeidsprosessene, samt å tilrettelegge systemer slik at de i større grad bidrar til læring og kontinuerlig forbedringsarbeid.

Underveis i 2016 gjør vi en del enklere grep for å korrigere mangler som har blitt avdekket. For å heve nivået vesentlig kreves imidlertid mer omfattende grep.

Første skritt på vegen til bedre internkontroll er å tydeliggjøre ambisjonsnivå og rammer. Vi vil derfor utarbeide en «Politikk for ledelse og virksomhetsstyring». Politikken skal gi en tydelig retning og har til hensikt er å sikre at det videre utviklingsarbeidet har samme kurs og at vi etablerer den helhetlige systematikken vi mangler i dag. Politikken bør eksempelvis tydeliggjøre prosesskrav for arbeidsprosessene, avklare forventninger til lederne, gi oss et felles begrepsapparat, hjelpe oss til å utvikle et enklere målhierarki, stimulere til mer samarbeid og samordning internt.

Som en del av arbeidet med politikken vil vi også utvikle en forbedret styringsprosess som kan tas i bruk fra vi starter planleggingen for budsjettåret 2018. Denne styringsprosessen vil få risikostyring integrert i plan- og budsjettarbeidet og vektlegge systematisk oppfølging tydeligere enn i dag.

Deretter vil mye arbeid skje som en del av fusjonsarbeidet med administrativ organisering. Fra et «styrings- og kontrollperspektiv» blir det viktig at vi jobber mye med forbedring av arbeidsprosessene. Vi bør beskrive våre kjerne- og støtteprosesser og definere tydelige roller i prosesseierskapet. Avklaring av ansvar og myndighet mellom linjeledere og ledelse i matrise er helt avgjørende. Når arbeidsprosesser og ansvarlige er avklart bør alle få et felles oppdrag om helhetlige prosessgjennomganger med vekt på å utvikle «NTNU-måten å gjøre det på». Dette handler blant annet om å definere beste praksis, utvikle rutiner, etablere kontrolltiltak, forbedre støtteverktøy og sikre at dokumentasjon og informasjon tilgjengelig gjøres. Prosessansvarlige bør også få i ansvar å etablere faglige samlingsarenaer og gjennomføre opplæring.

I tillegg til de relativt omfattende oppgavene nevnt over vil også en lang rekke mindre tiltak bidra til forbedring. For eksempel nevnes økt bruk av e-læring, nye kommunikasjonsløsninger som alternativ til å

reise, rasjonalisere svar på henvendelser ved å utarbeide standardsvar på «Ofte stilte spørsmål» og utarbeide selvbetjeningsløsninger, utvikle enkle kontrollrapporter og ikke minst gjøre dagens informasjon og dokumentasjon enklere tilgjengelig.

I innledende faser er det naturlig å fokusere på ledelse og det administrative støtteapparatet. Vi ser imidlertid at enkle opplæringstiltak og tydeliggjøring av ansvar for en del vitenskapelig ansatte, faglige ledere (eks. studieprogramledere, prosjektledere eller lab-ledere) også vil være viktige forbedringstiltak.

6. Veien videre – «Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen»

Vi mener det er viktig å tenke helhetlig i det videre utviklingsarbeidet. I 2016 kan vi gjøre en del grep innenfor dagens rammer og organisering. Fra 2017 legger vi opp til at arbeidet med forbedring av styring og kontroll organiseres som et utviklingsprosjekt. En viktig prosjektoppgave vil være å tilrettelegge, koordinere og støtte arbeidet med prosessgjennomgangene som bør skje i de ordinære linjene. Det er kritisk for arbeidet at kompetanse fra alle nivåer deltar i utviklingsarbeidet. Som en del av arbeidet med administrativ organisering bør det også vurderes om det er behov for en egen enhet eller dedikerte ressurspersoner knyttet til feltet internkontroll. Vi har i dag mange ansatte som jobber med feltet og organisering som egen enhet behøver ikke bety økt ressursbruk.

Vi skisserer et videre utviklingsløp som vist i figuren under og foreslår å kalle planen «Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen».



Videre orienteringer til styret

Styret blir holdt løpende orientert om arbeidet. Politikken ventes fremlagt i styremøtet i juni eller august. Videre arbeid med prosessorganisering og gjennomganger blir en del av arbeidet med administrativ organisering.

07.04.2016

Saksansvarlig: Frank Arntsen

Sakbehandler: Trude W. Bersvendsen og Marianne Dyresen

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Behov for internrevisjon ved NTNU

Tilråding

Styret slutter seg til vurderingene om at NTNU har behov for en internrevisjon og vedtar at NTNU skal opprette en internrevisjonsfunksjon. Styret ber rektor finne en hensiktsmessig organisasjonsform for internrevisjonen.

Formål med saken

Saken er en oppfølging av orienteringen om status i arbeidet med styring og kontroll som ble gitt styret i desember 2015 (O-sak 31/15) samt i årsrapportene til Kunnskapsdepartementet som ble behandlet i mars 2016 (S-sak 10-13/16).

Formålet med denne saken er å gi styret en oppsummering av kravene og vurderingene som har ført til at rektor konkluderer med et behov for internrevisjon ved NTNU. Det er likevel opp til styret å ta den endelige beslutningen om å etablere internrevisjon.

Saken må ses i sammenheng med S-saken om «Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak», som fremmes i samme møte. Vi har valgt å fremme to parallelle saker. Selv om temaet i stor grad er overlappende er det viktig å være tydelig på at arbeidet med internkontroll er linjeledelsens ansvar, mens en internrevisjon er styrets verktøy for å kontrollere institusjonen. Det anbefales at S-saken om «Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak» leses først.

1. Bakgrunn

Krav om vurdering

Finansdepartementet krever at statlige virksomheter med inntekter eller utgifter over 300 millioner skal vurdere om de bør bruke internrevisjon for å oppnå god styring og kontroll. Kravet omfatter NTNU.

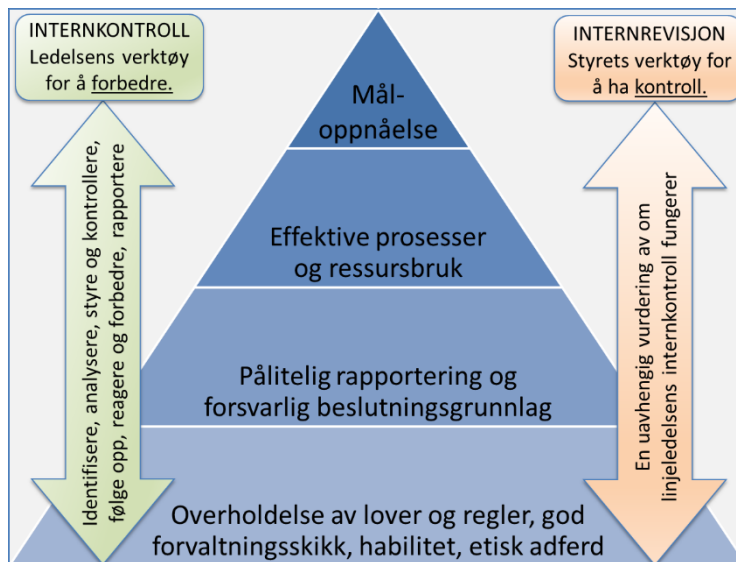
NTNU har per i dag ikke internrevisjon, og må vurdere behovet for en internrevisjon for å ivareta god styring og tilfredsstillende kontroll. Vurderingen skal sendes departementet innen 1. mai 2016.

Hva er internrevisjon?

Internrevisjon er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Den bidrar til at organisasjonen oppnår sine målsetninger ved å evaluere og forbedre effektiviteten og å vurdere hensiktsmessigheten av organisasjonens prosesser for styring og kontroll.

Internrevisjon er en organisatorisk enhet som skal rapportere til øverste ledelse (styret) og være objektiv og uavhengig av resten av organisasjonen og områdene den reviderer.

Internrevisjonsfunksjonen har hele virksomheten som virkeområde og utarbeider en årlig risikobasert revisjonsplan for å fastsette sine prioriteringer. Den arbeider etter anerkjente standarder og benytter en systematisk metode for å gjennomgå og vurdere sentrale dokumenter, systemer og praksis. Internrevisjonen gir styret trygghet for at ting som er bestemt blir gjennomført som forutsatt.



Figur 1: Sikker virksomhetsstyring

Vi har tatt med noen eksempler på internrevisjonens arbeidsområder fra UiB og UiO, se vedlegg 1.

2. Hvorfor internrevisjon ved NTNU

Internrevisjonen er først og fremst et redskap for styret for å gi uavhengige tilbakemeldinger om hvordan virksomhetsstyringen fungerer ved NTNU.

Internrevisjonen vil gi styret informasjon om NTNUs virksomhetsstyring hovedsakelig innen tre områder:

- Om lover og regler blir overholdt, herunder god forvaltningsskikk, habilitet og etisk adferd.
- Om ledelsen har et forsvarlig beslutningsgrunnlag som fører til måloppnåelse og at det som blir rapportert fra NTNU er pålitelig.
- Om arbeidet som blir utført gjøres effektivt, dvs. ressursbruk og prosesser skal være effektive.

Internrevisjonen er også et redskap for selve organisasjonen for å utvikle internkontrollen i organisasjonen. Internrevisjonen vil hjelpe organisasjonen til å unngå ubehagelige hendelser, som bl.a kan føre til omdømmesvikt og «brannslukking» i etterkant. Dette er som regel kostbart og fører til merarbeid. Internrevisjonen skal bekrefte status og komme med anbefalinger der det er behov for forbedringer.

Vurderinger

Kunnskapsdepartementet har bedt oss om å gjøre en samlet vurdering knyttet til mer eller mindre objektive kriterier og kjennetegn ved virksomhetens størrelse, kompleksitet, risiko og vesentlighet, samt en samlet vurdering av institusjonens modenhet og kvalitet på styring og kontroll.

Etter å ha innhentet og samlet informasjon fra virksomheten, er konklusjonen at vi har behov for internrevisjon ved NTNU.

Nedenfor følger et sammendrag av vurderingene.

NTNU blir vurdert som en stor og kompleks organisasjon utfra samlede inntekter, antall årsverk, transaksjonsvolum, verdier, spenn i oppgaveportefølje, geografisk spredning/antall lokasjoner og styringsnivå eller styringslinjer, grad av kvalitetskrav knyttet til tjenester og produkter, grad av kompleksitet i IKT-systemer, grad av påvirkning fra og endringer i eksterne rammebetingelser og at vi er underlagt mange og til dels komplekse regelverk.

NTNU blir vurdert til å være en organisasjon med relativt høy risiko, da vi har store investeringer, gjør skjønnsmessige vurderinger, ivaretar mye sikringsverdig informasjon/objekter og har stort transaksjonsvolum og utøver mange forskjellige aktiviteter.

NTNUs primæraktiviteter anses å ha moderat vesentlighet for samfunnet for øvrig, da NTNU ikke direkte leverer tjenester/produkter som er vesentlig for liv og helse. Det er likevel av betydning for samfunnets utvikling og fremgang at NTNU leverer utdanning og forskning av god kvalitet. NTNU vil derfor være opptatt av kvalitet og omdømme i utdanning og forskning.

Vurderinger av modenhet og kvalitet er beskrevet i styresaken om «Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak». Kort oppsummert, så har NTNU rimelig god styring og kontroll med virksomheten, da vi har god måloppnåelse og leverer godkjente resultater til departementet. Internkontroll og håndtering av risiko er rimelig god innen vesentlige områder, som f.eks HMS, beredskap, IT-drift og større teknisk-administrative prosjekter. Det mangler likevel en felles definert måte ved NTNU å utføre internkontroll og risikovurderinger på, felles politikk og retningslinjer mangler.

3. Organisering

Ved etablering av internrevisjon, vil det være innretning og organisering som er avgjørende om den vil være nyttig og effektiv for NTNU.

Internrevisjon kan organiseres etter flere modeller. En nærmere beskrivelse finnes i vedlegg 2. Den mest vanlige organiseringen blant de internrevisjonene som per i dag allerede er etablert i staten, er å inngå rammeavtaler om kjøp av internrevisjonstjenester fra eksterne fagmiljøer.

Erfaringer fra sektoren

Vi har innhentet erfaringer fra de to universitetene som allerede har en etablert internrevisjon, UiO og UiB. I tillegg har vi fått UiS, UiA, UiN og HiB sine vurderinger fra deres pilotprosjekt om felles internrevisjon.

UiO har en egen enhet for internrevisjon med for tiden tre faste ansatte, der enheten rapporterer direkte til styret. Enheten jobber stort sett med bekreftelsessaker innen spesifikke områder, dvs. vurderinger av om styring og kontroll er tilfredsstillende i systemer, prosesser eller områder i virksomheten. De ansatte i internrevisjonen peker på at de er for få i forhold til å kunne dekke alle universitetets fagområder og arbeidsmengde. Det er også vanskelig å få nok tid i styret, mye av kommunikasjonen skjer derfor med universitetsdirektør.

UiB har valgt full outsourcing. UiB har rammeavtale med et konsulentselskap og kjøper tjenester for å utarbeide plan for og gjennomføring av bekreftelsesoppdrag. UiB får gjennomført oppdragene med kompetanse skreddersydd til hvert oppdrag og forslag til forbedringer som linjeledelsen bør gjennomføre. UiB legger vekt på at oppdragene blir gjennomført av en uavhengig part som har spesialkompetanse på området, på en kostnadseffektiv måte.

Samarbeid mellom UiS, UiA, UiN og HiB. Disse har samarbeidet i et pilotprosjekt for å etablere en felles internrevisjonsenhet. De har i løpet av prosjektet utarbeidet en internrevisjonshåndbok, gjennomført tre revisjoner og evaluert samarbeidsform og metodikk. Institusjonene legger vekt på at de lærer av hverandre og får tilført kompetanse og erfaring innen internrevisjon. De har utarbeidet en beste praksis på bakgrunn av erfaringene sine. De oppnår en viss uavhengighet ved å revidere andre enn seg selv og bygger gradvis kompetanse i eget hus.

Vurdering

Vår vurdering er at det er viktig å legge vekt på at internrevisjonen skal jobbe uavhengig og objektivt. Ved bruk av egne ansatte kan det lettere oppstå rollekonflikter og risiko for å komme i konflikt med kravene om uavhengighet. For å unngå slike risikoer, synes det fornuftig å kjøpe tjenester fra eksterne. Samtidig er det viktig at internrevisjonen innehar spisskompetanse. Vi ser at det tar tid å bygge og vedlikeholde egen internrevisjonskompetanse. En egen enhet blir fort for liten både med hensyn til faglig bredde og robusthet. Ansettelser innebærer faste kostnader og mindre fleksibilitet overfor variasjoner i behovet for internrevisjonstjenester. Utfra erfaringene fra UiO og UiB er det mer kostnadskrevende å ha en egen enhet sammenlignet med å kjøpe tjenesten eksternt. Vår anbefaling er derfor å kjøpe internrevisjonstjenester eksternt.

4. Konklusjon

Saken er diskutert i rektoratet og i dekanmøtet. Begge slutter seg til at NTNU har behov for en internrevisjon, basert på gjennomførte vurderinger og erfaringer.

Når det gjelder organisering, er det svært vanlig blant de internrevisjonene som per i dag allerede er etablert i staten, å velge kjøp av tjenesten eksternt. Vi anbefaler at det blir valgt en slik løsning ved NTNU. Vi vil vurdere å samarbeide med andre universiteter om å inngå en felles rammeavtale om kjøp av eksterne internrevisjonstjenester.

Vi anbefaler i tillegg å opprette et revisjonsutvalg bestående av et utvalg av styrets medlemmer, for å sikre at revisjonen har jevnlig dialog med NTNUs styre.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Eksempler på internrevisjonens arbeidsområder

Vedlegg 2: Ulike modeller for organisering av internrevisjon – fordeler og ulemper

Vedlegg 1: Eksempler på internrevisjonens arbeidsområder

UiB og UiO har egne internrevisjoner. Her er noen eksempler på hvilke områder som har vært revidert og hvor internrevisjonen har kommet med forslag til forbedringstiltak:

UiO	UiB
Oppfølging av styrevedtak Styrevedtak gjennomføres i stor grad, men vedtak som gjelder hele Universitetet er for generelt formulert. Det mangler rutiner for en mer systematisk oppfølging og tydelig plassering av ansvar for vedtak som gjelder hele Universitetet.	Lønssystemet Paga Web Kartlegge og vurdere om det er etablert gode rutiner for registrering av faste og variable lønnsdata i PagaWeb som bidrar til å sikre korrekt registrering av lønn og relaterte kostnader
IT-tilgangsstyring Å se etter om tilgangsstyring til IT-ressurser ved UiO skjer etter retningslinjene i IT-sikkerhetshåndboken	Sidegjøremål og roller i næringslivet Formålet med revisjonen har vært å se på i hvilken grad fakulteter og institutter etterlever gjeldende lover og regler samt UiBs interne retningslinjer knyttet til sidegjøremål og roller i næringslivet.
Implementering av kvalitetssystemet for medisinsk og helsefaglig forskning Å se etter at kvalitetssystemet ved UiO er tilfredsstillende implementert, og at det er hensiktsmessig i forhold til målsettingen om at UiO skal etterleve HFL.	Forskningsbevilgninger og gavemidler Praksis og problemstillinger knyttet til håndtering av gave og gaveforsterkningsmidler ved enkelte fakultet/institutt. Det er også gjort en vurdering av det juridiske rammeverket og veiledere for gaveforsterkningsordningen og innhentet kommentarer fra Norsk forskningsråd.
Risikovurdering av UiOs nettverktøy Å se om publiseringsløsningen fungerer ift brukervennlighet, funksjonalitet, ytelse og stabilitet og sikkerhet	Prosjekt Digital eksamen Gjennomgang og vurdering av selve prosjektgjennomføringen samt vurdere om risiko i forhold til sikkerhet, tilgjengelighet og infrastruktur er tilstrekkelig ivaretatt i den valgte løsningen
Informasjonssikkerhet ved mobile enheter Å se etter om informasjonssikkerheten er tilstrekkelig ivaretatt ved bruk av mobile enheter ved UiO. Med mobile enheter forstås: bærbar PC, smarttelefon, mobiltelefon, nettbrett og minnepinne.	
Behandling og oppbevaring av personopplysninger i forskningsprosjekter Internrevisjonen har gjennomgått rutiner og prosesser for håndtering av personopplysninger ved to fakulteter.	

Vedlegg 2: Ulike modeller for organisering av internrevisjon – fordeler og ulemper

Modell 1: Egen organisatorisk enhet med fast ansatte revisorer. Modellen innebærer at virksomheten har en organisatorisk enhet plassert i virksomheten med ansvar for å levere internrevisjonstjenester.

Fordeler:

- Internrevisjonen blir en del av organisasjonen og får god kunnskap om virksomheten. God kunnskap om virksomheten er en forutsetning for at internrevisjonen skal kunne gi tilstrekkelig merverdi.
- Kunnskapen internrevisjonen har om virksomheten vil være fullt tilgjengelig ved at internrevisjonen er en del av organisasjonens kompetansemiljø.

Ulemper:

- Det er en utfordring å etablere en enhet som er stor nok til å utgjøre et tilstrekkelig robust internt fagmiljø (kritisk masse).
- Det er en utfordring å ha tilstrekkelig faglig bredde som dekker virksomhetens behov for ulike type revisjonstjenester innenfor ulike fag.
- Ansettelser innebærer faste kostnader, dermed mindre fleksibilitet overfor variasjoner i behovet for internrevisjonstjenester. Dette kan medføre at kostnaden ikke vil stå i forhold til nytten til enhver tid.

Modell 2: Ansatt revisjonssjef med team fra egen virksomhet. Modellen innebærer at det velges ut ansatte i virksomheten til revisjonsteam for de ulike revisjonsprosjektene ledet av en internrevisjonssjef.

Fordeler:

- Internrevisjonsteamet har god kompetanse og kjennskap til området som blir revidert og har således gode forutsetninger for å gi relevante råd, anbefalinger og bekreftelser.
- Bruk av egne ansatte i revisjonsteamet bidrar til god læring og kompetanseoverføring innad i virksomheten ved økt samhandling mellom fagmiljøer i virksomheten.

Ulemper:

- Det kan oppstå rollekonflikter og risiko for å komme i konflikt med krav til uavhengighet og objektivitet.
- Virksomheten må ha en størrelse som gjør det mulig for å finne fagkompetanse som organisatorisk har en uavhengig stilling i forhold til hverandre.
- Det er risiko for feil i den metodiske gjennomføringen av revisjonsopdragene da det benyttes medarbeidere som ikke har revisjonskompetanse/utdannelse.
- Det kan være usikkerhet knyttet til om relevante fagmiljøer kan stille ressurser til disposisjon i den perioden revisjonen skal gjennomføres.

Modell 3: Ansatt revisjonssjef som kjøper tjenester. Modellen innebærer at det ansettes én revisjonssjef som kjøper tjenester fra eksterne fagmiljøer. Tjenestene kan kjøpes hos en eller flere leverandører (flere rammeavtaler).

Fordeler:

- Modellen gir relativt god forankring av funksjonen i organisasjonen.
- Det er mulighet for å sette sammen team på tvers av fagområder og ulike rådgivningsmiljøer.

- Flexibilitet ved bruk av ressurser.
- Kompetanse som utvikles i internrevisjonsavdelingen kommer virksomheten til gode.

Ulemper:

- Det er vanskelig å beholde en internrevisjonsfunksjon som består av kun én person over tid grunnet manglende internrevisjonsfaglig miljø i virksomheten. Det kan også være utfordrende å sikre kontinuitet og kompetanseoverføring til erstattinger.

Modell 4: Felles internrevisjonsfunksjon på tvers av likeartede virksomheter. Modellen innebærer at flere virksomheter deler på en internrevisjonsfunksjon.

Fordeler:

- Deling og overføring av lærdom på tvers av prosjekter og de ulike virksomhetene gir økt kvalitet og effektivitet i revisjonstjenestene, eksempelvis ved å utvikle god praksis og benytte felles rammeverk, rutiner og retningslinjer, maler og så videre.
- Kostnaden knyttet til opplæring og kompetanseutvikling blir mindre per virksomhet dersom samme personer kan benyttes på likeartede områder på tvers av virksomhetene.
- Det vil være større karrieremuligheter innad i internrevisjonsfunksjonen og et mer robust fagmiljø. Det er lærerikt og stimulerende å inngå i et bredere og større miljø.
- For virksomheter som ikke er store nok til å ha en internrevisor ansatt på heltid, kan også denne modellen være et fleksibelt alternativ.

Ulemper:

- Det kan være utfordrende for internrevisor å få tilstrekkelig med tid i hver virksomhet for å kunne ivareta sin rolle og sitt ansvar på en tilstrekkelig måte. Dette er særlig aktuelt dersom det kun er en revisjonssjef som deles.
- Det kan være en utfordring å ha en felles internrevisjonssjef som deles mellom flere styreverter ettersom internrevisjonen først og fremst er den enkelte styres instrument (med tanke på at det er behov for nær kontakt mellom virksomhetsleder og internrevisjonssjefen).
- Det kan oppstå tidsmessige konflikter når flere styreverter ønsker å få gjennomført revisjoner i samme tidsperiode og omstillingskostnaden mellom prosjekter, reisetid etc. kan tenkes å bli stor.

Modell 5: Full outsourcing. Modellen innebærer at alle internrevisjonstjenester inkludert internrevisjonssjef kjøpes fra eksterne fagmiljøer.

Fordeler:

- Kompetansesammensetning og ressursbruk for internrevisjon kan endres løpende og tilpasses behovet i det enkelte revisjonsprosjekt og virksomhetens samlede behov for internrevisjonstjenester over tid.
- Modellen innebærer fleksibilitet med tanke på å teste ut bruk av internrevisjon for en periode og eventuelt reversere bruk av internrevisjon dersom behovet endrer seg.
- Internrevisjonsressursene som benyttes vil være del av et større revisjonsmiljø som gjennomfører mange revisjonsoppdrag på samme tema hos ulike virksomheter. Dette medfører mulighet for spesialisering og deling av ledende praksis på tvers av prosjekter.

Ulemper:

- Det tar tid før eksterne konsulenter opparbeider seg tilstrekkelig kjennskap til virksomheten. Ekstern leverandør vil ikke ha samme mulighet for å bli kjent med virksomhetens kultur og observere udokumenterte kontroller, som en ansatt internrevisor (vil eksempelvis ikke like hyppig delta i ledermøter o.l.). God kjennskap til virksomheten er en forutsetning for å oppnå tillit i linjen og kunne gi merverdi i tilstrekkelig grad.
- Virksomheten blir avhengig av ekstern leverandør(er). Den kunnskap og forståelse som opparbeides om virksomheten over tid vil ikke være like tilgjengelig og tilstede i virksomheten som ved de andre modellene.
- Modellen forutsetter at virksomheten har tilstrekkelig bestillerkompetanse til å anskaffe denne type tjeneste, og til å følge opp kontrakt og leveranser.

Saksansvarlig: Frank Arntsen
Saksbehandler: Marianne Dyresen m.fl.

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Plan og budsjett 2017 – skisse til hovedprioriteringer og utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet

Tilråding:

1. Styret tar informasjonen om forventede økonomiske rammer for 2017 til etterretning og slutter seg til den foreløpige skissen til hovedprioriteringer og virksomhetsmål for 2017. Styret ber om at innspill fremkommet i styremøtet innarbeides i videre arbeid med årsplan for 2017.
 2. Styret vedtar skisse til innhold i utviklingsavtale som grunnlag for drøftinger med Kunnskapsdepartementet.
-

Formål med saken

Kunnskapsdepartementet har startet en prosess med utvikling av flerårige utviklingsavtaler mellom departementet og den enkelte institusjonen, jf. Prop. 1 S (2015-2016). NTNU er valgt ut som «pilot-institusjon» og departementet ber Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet om å gi innspill innen 15. april 2016 til ca. tre mål som kan inngå i utviklingsavtalen som skal gjelde fra 2017.

Denne sakens formål er å vedta innhold til skissen som skal oversendes departementet.

Det er ønskelig å se innholdet i utviklingsavtalen i sammenheng med øvrige prioriteringer for 2017 for å få en god helhet i planverket. I denne saken legger vi derfor også frem en skisse til hovedprioriteringer og virksomhetsmål for 2017.

Videre fremdrift

- Innholdet i utviklingsavtalen skal drøftes i etatsstyringsmøtet 25. mai 2016
- Det skal være dialog om endelig avtaletekst for utviklingsavtalen i oktober/november, før den endelige avtalen inngår i tildelingsbrevet for 2017
- Styret skal vedta «Planleggingsrammer for 2017» i august. Denne saken gir organisasjonen grove rammer for arbeid med planlegging og budsjettering av 2017.
- Styret skal vedta endelig «Årsplan og rammefordeling for 2017» i styremøtet i desember. I denne saken inngår hovedprioriteringer, virksomhetsmål, indikatorer og mer detaljert budsjettfordeling.

1. Styringssystemet

KD gir institusjonene fullmakt til selv å utarbeide det interne styringssystemet. KD stiller to krav: Det første er at vi skal fastsette egne virksomhetsmål og styringsparametere som bygger opp under sektormålene. Det andre er det skal være tydelig hvilken profil og utviklingsstrategi vi har. Nytt av året er at KD starter en prosess med utvikling av flerårige utviklingsavtaler mellom departementet og den enkelte institusjon.

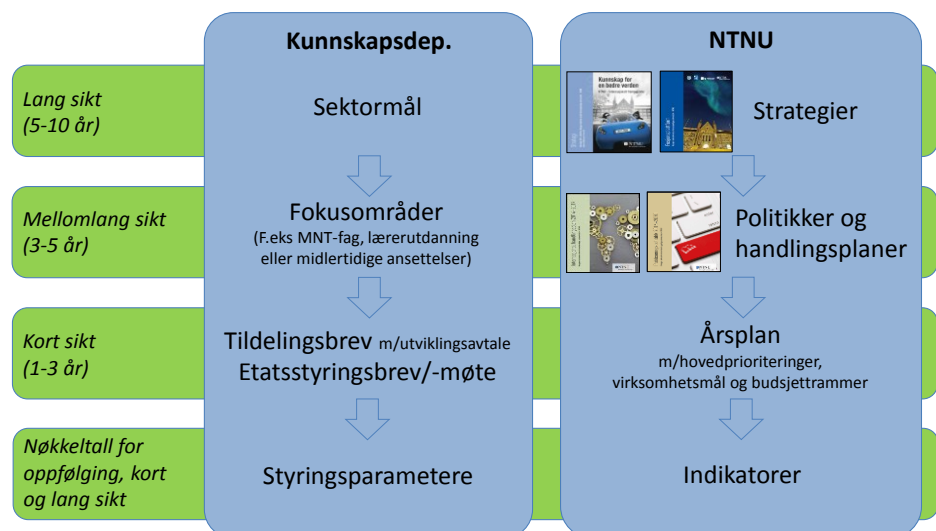
Vi legger til grunn at målene som skal inngå i utviklingsavtalen med KD må være en del av vår ordinære målstruktur. Det vil være uheldig med egen struktur på siden for dialogen med KD.

Det er ønskelig at vi i Årsplanen for 2017 beholder målstrukturen slik den har vært de siste årene, med hovedprioriteringer og virksomhetsmål. Denne strukturen får vi gode tilbakemeldinger på fra organisasjonen: Strukturen er enkel å forstå og kommunisere. Den bidrar til å gjøre NTNUs overordnede mål relevante og mulige å operasjonalisere helt ned på instituttnivå, og gjør det dermed enklere å involvere hele organisasjonen og få «trykk» i gjennomføringen. KD har også gitt positiv tilbakemelding på strukturen, og vektlegger at den bidrar til å synliggjøre utfordringer og prioriteringer på en god måte.

Figuren illustrerer styringssystemet.

Vi er nå i oppstarten for arbeidet med Årsplanen for 2017.

Strukturen vi vedtar blir den samme som vi skal rapportere på i årsrapporten til KD. KD krever rapportering på virksomhetsmål og styringsparametere. I tillegg ønsker de mer analyser og bruk av evalueringer.



Definisjon av begrepet «hovedprioritering»

I prosessen med valg av hovedprioriteringer har vi vektlagt at de skal speile utfordringer og endringsbehov, og at de skal være aktuelle for *hele* organisasjonen, dvs. at alle enheter og nivåer må bidra for å realisere målene. Da vi innførte begrepet første gang, fant vi det hensiktsmessig å definere noen kriterier for å velge prioriteringer som fortsatt bør gjelde.

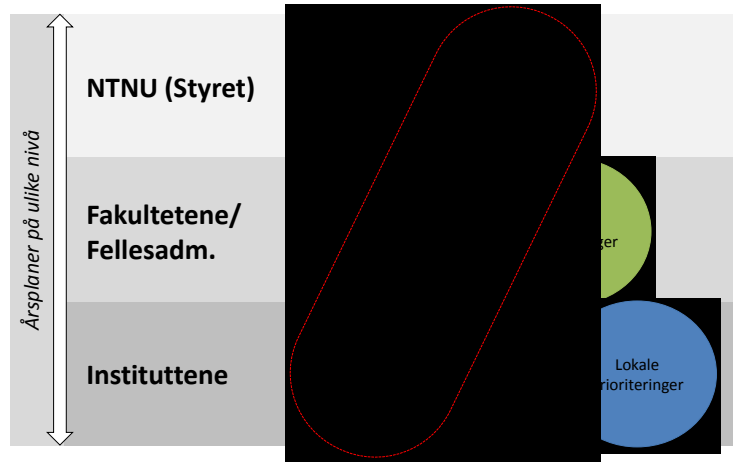
En hovedprioritering bør:

- Være forankret i NTNUs strategi og Fusjonsplattformen, og innebære en operasjonalisering i handlinger for å nå våre strategiske mål.
- Være vesentlig, det vil si gjelde områder der vi ønsker å oppnå betydelig endring.
- Være tverrfaglig og representere noe organisasjonen skal arbeide sammen om, der vi har behov for mobilisering av hele NTNU gjennom aktiviteter og tiltak på alle nivå.
- Gi målbare resultater gjennom forsterket innsats i en avgrenset periode på inntil 3 år.
- Forplikte oss til å bidra med ressurser på tvers av nivåer, virksomhetsområder og fakulteter.
- Være enkel å forstå og kommunisere.

Til prioriteringene knyttes konkrete mål, tiltak og virkemidler som revideres årlig. Ved oppstart bør vi ha en flerårig skisse for prioriteringen, med hovedvekt på tiltak første år.

Hovedprioriteringene vedtas av NTNUs styre og gjelder for hele NTNU. Det er en forventning om at hovedprioriteringene avspeiles i årsplaner og budsjetter på alle nivå i organisasjonen.

Planverket på fakulteter og enheter i fellesadministrasjonen skal tydeliggjøre hvordan strategiene skal realiseres. I tillegg til hovedprioriteringene vil det til enhver tid eksistere lokale og sentrale satsinger. Årsplanene bør inneholde både en konkretisering av NTNUs hovedprioriteringer i form av lokale planer, dvs. hva enhetens bidrag til å realisere våre felles strategiske prioriteringer er. Ressurser allokert til hovedprioriteringene skal synliggjøres. Planene bør også ivareta enhetens egne, lokale strategiske prioriteringer og løpende drift. Figuren illustrerer sammenhengene i planverket på alle nivå.



Denne måtene å strukturere på gir oppmerksomhet på aktiviteter og resultater knyttet til områder der NTNU har sine største utfordringer og hvor vi iverksetter tiltak for forbedring. Dette sammenfaller godt med føringene KD har gitt for innholdet i utviklingsavtalene.

Konsekvensen av denne strukturene er at det vies mindre oppmerksomhet til den delen av virksomheten hvor vi er fornøyd med status. Det betyr ikke at resten av virksomheten er mindre betydningsfull, og det er en lederutfordring å sikre fortsatt god kvalitet og oppmerksomhet på de områder som ikke omfattes av endringsarbeidet som følger av hovedprioriteringene.

Føringer for utviklingsavtalene

KD har gitt en del føringer for innholdet i utviklingsavtalene:

- Utviklingsavtalene skal bidra til den faglige utviklingen ved institusjonen, og kan tjene som et instrument for å løfte saker eller områder hvor styret eller ledelsen ser et behov for å ha særlig trykk på gjennomføring, og ønsker oppmerksomhet og støtte fra departementet til arbeidet.
- Vi skal foreslå ca. tre utviklingsmål, som skal kunne nås innen våren 2020 (dvs. varighet 3-4 år)
- Målene skal være konkrete og målbare (ikke visjoner), og vi skal foreslå hvordan måloppnåelse kan måles ved avtaleperiodens slutt.
- Målene skal bygge opp under sektormålene og gjenspeile overordnede prioriteringer for utvikling av institusjonen de neste 3-4 årene.
- Utviklingsmålene skal bidra til at institusjonen får en tydeligere profil og at det blir bedre arbeidsdeling i sektoren.
- Innspillet skal begrunnes ut fra fortrinn, utviklingspotensial og -behov. Vi bør begrunne hvordan våre forslag henger sammen med institusjonens ambisjoner og den nasjonale langtidspanen.

Etter at tildelingsbrevet for 2017 er mottatt er milepælene som følger:

2017:	Plan for gjennomføring beskrives i Årsrapporten
2018:	Underveisrapport i Årsrapporten Etatsstyringsmøte: dialog, evt. justering av mål Tildelingsbrevet for 2019 (evt. justert tekst)

2019	Underveisrapport i Årsrapporten
2020	Sluttrapport i Årsrapporten Etatsstyringsmøte: Dialog om måloppnåelse og evt forlengelse/ny avtale Tildelingsbrevet for 2021 (evt. ny avtaletekst)

2. Forslag til hovedprioriteringer og virksomhetsmål for 2017

Det er viktig å ikke ha for mange hovedprioriteringer. Blir det for mange, vil de gode intensjonene med strukturen bli vanskeligere å formidle og realisere. I 2015-2016 opererte vi med seks hovedprioriteringer. Vi foreslår nå tre likeordnede hovedprioriteringer for perioden 2017-2020.

1. Ett NTNU
2. Nasjonal premissleverandør
3. Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

Vi foreslår at alle hovedprioriteringene i utgangspunktet varer i tre år, men at virksomhetsmålene i utgangspunktet er ettårige og oppdateres i den årlige planprosessen. Målene for fusjonsprosessen som ble behandlet i styret i februar 2016 er innarbeidet i målstrukturen. Vi har forsøkt å finne titler som er enkle, men som også indikerer retning/målet.

De tre hovedprioriteringene er valgt på bakgrunn av en vurdering av utfordringene organisasjonen har og som blant annet er omtalt i Årsrapporten til KD. Denne ble styrebehandlet i mars. Enkelte av målene fra 2016 foreslås videreført. I tillegg har ambisjonene i fusjonsplattformen og målene for fusjonen gitt viktige føringer. Samlet sett mener vi disse hovedprioriteringene vil kunne gi vesentlig bedre resultater. Videre går vi ytterligere i detalj på hovedprioriteringene.

Ett NTNU

Denne hovedprioriteringen handler primært om integrasjon av de fire fusjonerte enhetene, hvordan vi utvikler oss som institusjon til beste for alle partnerne og legger til rette for å høste gevinster av fusjonen. NTNU ønsker å gjennomføre en god fusjonsprosess som er kunnskapsbasert og med god medvirkning fra studenter og ansatte. Ved inngangen til 2017 vil vi ha vedtatt ny administrativ organisering og organisering av instituttnivået. Store deler av 2017 må brukes til å «kjøre inn» ny organisasjon, legge til rette for samarbeid på tvers og skape synergier. Samtidig står vi foran et lederskifte i august 2017, og har som ambisjon å videreutvikle god ledelse. Hovedprioriteringen vil favne et bredt spekter av aktiviteter, eksempelvis utvikling av en felles NTNU-identitet, faglig integrasjon, arbeidsmiljøtiltak, gjennomgang av administrative støtteprosesser og tiltak for effektivisering av driften.

For 2017 foreslår vi følgende virksomhetsmål:

1. Vi skal implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi.
2. Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.
3. Vi skal forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser.

Hovedprioriteringen støtter i hovedsak sektormålene 1 og 4:

- Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

Nøkkeltall for oppfølging

Følgende av KDs styringsparametere og NTNUs egne indikatorer kan knyttes til hovedprioriteringen.

Styringsparameter: Effektivitet

- Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD)
- Andel teknisk-administrative årsverk av årsverk totalt (NTNU)
- Energiforbruk (NTNU)

Styringsparameter: Mangfoldig og godt arbeidsmiljø

- Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (KD)
- Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (KD)
- Midlertidighet i flere stillingsgrupper (NTNU)
- Sykefraværsprosent (NTNU)
- Meldte og lukkede HMS-avvik (NTNU)

Styringsparameter: Utvikling av studieportefølje

- Antall sammenslåtte studieprogrammer (NTNU)
- Antall studieprogrammer på tvers av campus (NTNU)

Styringsparametere: Studentenes studieinnsats og tilfredshet – NTNU-identitet

- Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD)
- Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD)

Nasjonal premissleverandør

Hovedprioriteringen favner NTNUs nasjonale og regionale samfunnsoppdrag. Vi ønsker å være Norges mest attraktive studiested, og en foretrukken samarbeidspartner og arbeidsgiver. Som nasjonal kunnskapsleverandør skal vi utdanne kandidater med høy og relevant kompetanse. Vår profil som profesjonsuniversitet er styrket gjennom fusjonen. Vi skal styrke forskningsgrunnlaget for profesjonsutdanningene og videreutvikle praksisdelen med tanke på kvalitet og relevans. Vi ønsker å være en drivkraft for entreprenørskap og nyskaping og vil styrke satsingen på forskningsbasert innovasjon gjennom samarbeid mellom klynger og sentre (SFI/FME/NCE). For å realisere våre ambisjoner kreves det et tett og systematisk samarbeid med samfunns- og arbeidsliv. I 2016 skal det utarbeides en egen politikk for dette arbeidet. De påfølgende årene har implementering og gjennomføring av politikken høy prioritet. Vi skal bygge en campus for nasjonen som skal støtte opp under den omstillingen som Norge står overfor. Resultater vi ønsker skal komme ut av dette er eksempelvis sterkere tverrfaglighet, mer helhetlige studieførlop, arealer tilrettelagt for innovativ utdanning.

For 2017 foreslår vi følgende virksomhetsmål:

1. Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikkene for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning.
2. Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans.
3. Vi skal øke forsknings- og nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.
4. Vi skal planlegge en fremtidsrettet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.
5. Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer.

Hovedprioriteringen støtter sektormålene 1, 2 og 3:

- Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Sektormål 2: Forsking og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
- Sektormål 3: God tilgang til utdanning

Nøkkeltall for oppfølging

Følgende av KDs styringsparametere og NTNUs egne indikatorer kan knyttes til hovedprioriteringen.

Styringsparameter: Attraktivitet og relevans

- Antall primærsøkere (NTNU)
- Gjennomsnittlig karakterpoeng uten tilleggspoeng for studenter tatt opp fra videregående skole til grunnutdanning (NTNU)
- Nye ph.d.-avtaler per finansieringskategori (NTNU)

Styringsparametere: Gjennomføring av bachelor- og masterstudier, samt ph.d.-utdanningen:

- Andel bachelorkandidater i et kull som gjennomfører på normert tid (KD)
- Andel masterkandidater i et kull som gjennomfører på normert tid (KD)
- Andel ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år (KD)

Styringsparameter: Relevans i utdanning:

- Andel masterkandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (KD)
- Andel bachelorkandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (NTNU)

Styringsparameter: Dimensjonering:

- Kandidattall på helse- og lærerutdanningene, jf. måltall (KD)

Styringsparametere: Forskning og nyskaping:

- Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk (KD)
- Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk (KD)
- Aktivitetsnivå BOA, regnskapstall på hovedkategorier (NTNU)
- Andel avlagte bachelor- og masteroppgaver i samarbeid med eksterne eller som en del av forskningsprosjekter ved NTNU (NTNU) (Krever et par tilleggsfelter i FS – KD må hjelpe)
- Tall fra TTO på nyskappingsaktiviteten: ideer, patenter, lisenser, bedriftsetableringer etc.

Styringsparameter: MNT-fag:

- Andel forskningsinnsats i MNT-fag (KD)

Styringsparameter: Universitetsmuseene:

- Andelen av samlingene og objektene som er tilstrekkelig sikret og bevart (KD)

Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

Denne hovedprioriteringen bygger opp under visjonen om å bli et internasjonalt fremragende universitet som leverer «kunnskap for en bedre verden». NTNU skal være et internasjonalt orientert universitet som har høy kvalitet i all forskning og kunstnerisk virksomhet og flere verdensledende forskningsmiljøer. Vår utdanning skal holde høy faglig og pedagogisk kvalitet. Samarbeid med institusjoner i andre land er et virkemiddel for å heve kvaliteten i vår egen virksomhet.

Internasjonalisering må være en integrert del av aktiviteten ved alle NTNUs fagmiljøer – i studieprogrammer, i forskningsaktivitet og i nyskappingsinitiativ. Våre fagmiljøer skal samarbeide med fremragende fagmiljøer over hele verden og rekruttere studenter og ansatte derfra. Samarbeid innen det europeiske utdannings-, forsknings- og innovasjonsområdet er en hovedprioritet for NTNUs internasjonale samarbeid. Formidling og kommunikasjon skal styrke NTNUs synlighet og omdømme ute i verden.

For 2017 foreslår vi følgende virksomhetsmål:

1. Vi skal bli en mer aktiv internasjonal aktør gjennom å implementere Internasjonal handlingsplan i hele organisasjonen.
2. Vi skal videreutvikle og styrke forskningskulturen gjennom å implementere Publiseringspolitikken i hele organisasjonen.
3. Vi skal øke omfanget av søknader til og tilslag fra Norges forskningsråd og Horisont 2020.
4. Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.

Hovedprioriteringen støtter sektormålene 1 og 2:

- Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Sektormål 2: Forsking og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

Nøkkeltall for oppfølging

Følgende av KDs styringsparametere og NTNUs egne indikatorer kan knyttes til hovedprioriteringen.

Styringsparameter: EU-samarbeid:

- Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (KD)
- Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter (KD)
- Aktivitetsnivå BOA, regnskapstall på EU-prosjekter (NTNU)

Styringsparameter: Vitenskapelig publisering:

- Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (DBH)
- Antall publikasjonspoeng på nivå 2 (NTNU)
- Andel internasjonale sampublikasjoner av publikasjoner totalt (NTNU)

Styringsparameter: Mobilitet

- Antall inn- og utreisende studenter (NTNU)
- Antall utenlandsopphold av mer enn 3 ukers varighet (NTNU)

3. Innhold i utviklingsavtale med KD

KD ønsker cirka 3 mål i utviklingsavtalen. Som tidligere nevnt skal de ha en varighet på cirka 3 år, være konkrete og resultatene målbare. Vi mener flere av virksomhetsmålene er aktuelle for å inngå i avtalen, og foreslår følgende alternativer:

- Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.
- Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.
- Vi skal planlegge en fremtidsrettet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.
- Vi skal øke forsknings- og nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.
- Vi skal øke omfanget av tilslag fra Norges forskningsråd og Horisont 2020.

Hovedbegrunnelsen er at dette er mål som bidrar til å tydeliggjøre NTNUs profil og posisjon i sektoren. Dette er mål det vil kreve mye arbeid av organisasjonen for å nå og som vi må bruke flere år på å realisere. I tillegg er dette krevende mål hvor det vil være en fordel med ekstra støtte fra KD.

Måloppnåelse vil kunne måles gjennom utvalgte nøkkeltall omtalt tidligere i dokumentet. Disse kan eventuelt suppleres med brukerundersøkelser, evalueringer eller andre analyser for å vurdere resultatene.

På sikt forventes det at det legges økonomisk uttelling for måloppnåelse inn i utviklingsavtalene, og med unntak av siste kulepunkt inneholder alternativene over områder som i mindre grad «belønnes» gjennom andre mekanismer som finansieringsmodellen for sektoren eller gjennom BOA-finansiering.

Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.

Fusjonen skal bidra til at NTNUs utdanning holder høy internasjonal kvalitet faglig og pedagogisk, og til at NTNUs studietilbud er ettertraktede utdanningsvalg i Norge. For å hente ut de forventede gevinstene av fusjonen er det behov for å ha spesiell oppmerksomhet på strategisk arbeid med studieporteføljen de nærmeste årene. En forutsetning for å lykkes er at vi videreutvikler gode prosesser på alle nivå for arbeid med studieportefølje og programkvalitet. Det handler blant annet om ledelsesforankring, samhandlingsarenaer og arbeid med rutiner.

Arbeid med samordning og effektivisering av studieporteføljen er knyttet til faglig integrasjon, og handler blant annet om å se på NTNUs ambisjoner på ulike utdanningsområder, vurdere relevans og helhet i studieporteføljen, samt se på hensiktsmessig organisering av studietilbudene. Studietilbudene skal utnytte kompetanse og ressurser i hele organisasjonen. Studietilbudene ved NTNU må være bærekraftige. Det innebærer at tilbudene må være attraktive for utdannings søkerne, at ressursbruken er forsvarlig og kandidatene skal være etterspurt av arbeidsmarkedet. Vi skal se vårt studietilbud i et nasjonalt perspektiv og arbeide etter prinsippene samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon, herunder vurdere muligheter for nasjonale studieprogram.

Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering

NTNU har ambisjon om en markert styrking av undervisningskvaliteten og har satt i verk flere tiltak for å nå dette målet. Satsningen NTNU Toppundervisning består av en portefølje av utviklingstiltak som sammen skal styrke undervisningskompetansen gjennom å utvikle innovative undervisnings-, lærings- og vurderingsformer. Tiltakene skal lede til økt læringsutbytte hos studentene.

Et av tiltakene i NTNU Toppundervisning er utvikling av et pedagogisk meritteringssystem. En slik ordning skal motivere til og belønne den enkelte og fagmiljøenes innsats for å utvikle og heve

undervisningskompetanse. En arbeidsgruppe bestående av representanter fra NTNU og UiT har utarbeidet forslag til et pedagogisk meritteringssystem. Dette beskriver blant annet ulike nivå av pedagogisk kompetanse, systematisert gjennom kriterier, dokumentasjonskrav og vurdering. Arbeidsgruppen foreslår at dokumentert kompetanse gir formell status og at det gis intensiver til individ og fagmiljø. Arbeidet med utvikling av et pedagogisk meritteringssystem vil i en oppstartsfasen medføre økt behov for ressurser, blant annet til kompetanseheving, vurdering av pedagogiske porteføljer og insentiver.

Vi skal planlegge en fremtidsrettet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.

Campusutvikling er mye mer enn en byggesak. Vi skal bygge en campus som skal støtte opp under den omstillingen som Norge står overfor, og som skal bidra til å realisere visjonen «Kunnskap for en bedre verden». Våre universitetscampus skal fremstå som attraktive og levende, hvor de fysiske omgivelsene og infrastrukturen stimulerer og inspirerer til læring, forskning, formidling og nyskaping på høyt nivå.

NTNU skal både utvikle og bruke fremtidsrettet kunnskap på egen campus. Vi vil vise at vi faktisk tror på de løsningene vi foreslår, og gjøre vår egen campus til et forbilldeprosjekt. Dette innebærer at vi skal utnytte ekspertisen i våre egne fagmiljø i utvikling, utprøving og evaluering av nye løsninger. Denne metodikken vil være særskilt aktuell på områder hvor vi har spesiell kompetanse, som for eksempel energieffektive bygg og bærekraftige løsninger, pilotprosjekt for innovative læringsmiljø og attraktive møteplasser, utprøving av samspillmodeller for store byggeprosjekt mm.

Vi skal øke forsknings- og nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.

Vårt samfunnsoppdrag gir NTNU et spesielt ansvar for å utvikle kunnskapsgrunnlaget for bærekraftig verdiskaping og samfunnsutvikling. Vår strategi innebærer en satsing på innovasjon og nyskaping fra hele den faglige bredden og på alle nivåer i organisasjonen. Teknologiutvikling og tverrfaglighet er viktige drivere for nyskappingsarbeidet. For å nå nasjonale mål og internasjonale ambisjoner er det viktig med godt samspill med partnere i våre campusregioner. Samarbeid og deltakelse i forskningssentra, nettverk og klynger åpner for tettere kontakt og kunnskapsutveksling som kan føre til innovasjon og økt verdiskaping. Gjennom slik tett samhandling vil regionene bli aktive læringsarenaer og levende laboratorium for forskning, kunnskapsutvikling og tverrfaglig, praksisnær utdanning.

Vi skal øke omfanget av tilslag fra Norges forskningsråd og Horisont 2020.

Ekstern finansiering fra EUs rammeprogram og Norges forskningsråd er viktig for opprettholde og videreutvikle NTNUs forskningsvirksomhet. Den viktigste grunnen til å prioritere Horisont 2020 er likevel den muligheten programmet gir for å heve kvaliteten i vår faglige virksomhet og gjøre oss gjeldende på den internasjonale forskningsfronten. NFR er den sentrale norske konkurransearenaen og flere av virkemidlene utgjør samtidig et viktig øvingsfelt med tanke på å oppnå suksess i EU. I vår internasjonale handlingsplan er det satt et ambisiøst mål om å oppnå en samlet inntekt på én milliard kroner fra Horisont 2020, noe som innebærer en dobling i forhold til 7. rammeprogram. For å lykkes med våre ambisjoner må vi både øke omfanget av og kvaliteten på prosjektsøknader. Vi må mobilisere og motivere alle fagmiljøer til å delta på disse konkurransearenaene, og skape en felles forskningskultur i det nye NTNU. Vi må forbedre det faglige og administrative støtteapparatet.

4. Foreløpig vurdering av økonomiske rammer for 2017

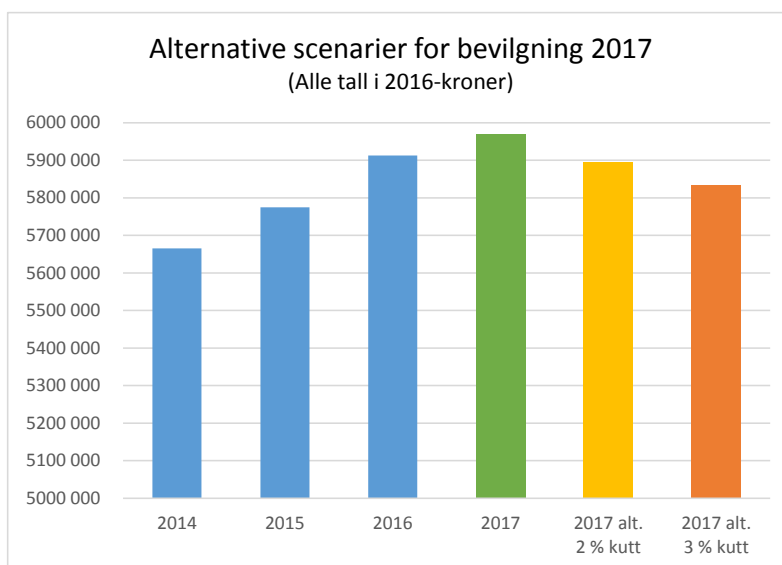
2017 forventes å bli et krevende budsjettår, med relativt begrenset økonomisk handlingsrom. Foreløpige signaler tyder på økt oppmerksomhet omkring det høye nivået av ubrukte midler i sektoren og generelt vanskeligere økonomiske tider. Våre scenarier har et spenn der 1% realvekst er beste alternativ og øvrige scenarier innebærer nedgang. Det økonomiske handlingsrommet ligger derfor i det vesentlige i å (om)disponere ubrukte bevilgninger.

Bevilgning fra Kunnskapsdepartementet

Basert på tilgjengelige data på DBH har vi gjort foreløpige anslag på bevilgning fra KD for 2017. Vi har beregnet 3 ulike scenarier, og i figuren er de sammenstilt med historikk for de tre siste årene.

Den grønne søylen viser bevilgning om sektoren tildeles «normal» bevilgning og avbyråkratiseringskuttet på 0,7% videreføres. Dette scenariet innebærer en realvekst i bevilgning sammenlignet med 2016 på 1%, og må betraktes som det mest optimistiske scenariet.

Det er imidlertid signaler som kan tyde på innstramminger i budsjettet for 2017. Dette skyldes at oppmerksomheten igjen er rettet mot sektorens høye nivå på avsetninger av ubrukte bevilgninger, i kombinasjon med generelt vanskeligere økonomiske tider. Vi har derfor også beregnet to alternative scenarier, der vi i det ene scenariet får et kutt på 2%, og i det andre et kutt på 3% sammenlignet med 2016. Ett kutt på 2% (gul søyle) anses på det nåværende tidspunkt for å være et relativt sannsynlig scenario. Dersom dette scenariet slår



til, vil det medføre en realnedgang i bevilgning på ca 120 mill.kr i 2017 sammenlignet med 2016. Et kutt på 3% (orange søyle) vil tilsvare en realnedgang på ca 180 mill.kr sammenlignet med 2016.

Skulle scenariet med et kutt på 2% eller mer slå til må vi regne med uro i organisasjonen. De fleste fakulteter har jevnt over hatt vekst gjennom hele 2000-tallet, og et kutt vil mest sannsynlig oppleves dramatisk. Vi har de to siste årene hatt et såkalt «avbyråkratiseringskutt» i rammen til NTNU på 0,6 i 2015 og 0,7% i 2016. Dette er videre fordelt til enhetene, men de fleste fakultetene har allikevel hatt vekst i totalrammen. For de som husker tilbake til «hvileskjæret» i 2006 utgjorde dette til sammenligning en nedgang på -1,1%.

2017 ventes å bli krevende både med tanke på handlingsrom og økonomistyring. Allerede i 2016 innfører vi nye rutiner for inndragning av midler som overstiger et budsjettavvik på 3%, i tillegg til at akseptabelt avsetningsnivået er presisert. Dersom vi får en redusert bevilgning i 2017 og/eller nye krav til lavere avsetninger i sektoren vil vi få krevende budsjettdiskusjoner for 2017-budsjettet og kanskje også langtidsperioden. Vi ønsker å være i forkant og vil legge til rette for diskusjoner om eksempelvis hva som må prioriteres og hvordan bør kuttet fordeles dersom vi får et budsjettkutt på 2-3%, eller hvordan benytter vi ressursen «ubrukte bevilgninger».

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: **Åpningsbalanse NTNU regnskap 2016**

Tilråding:

Styret vedtar NTNUs åpningsbalanse pr 01.01.16.

Formål

Gi styret en oppsummering av prosess og kvalitetssikring av utarbeidet åpningsbalanse, som grunnlag for vedtak.

Bakgrunn

Det er utarbeidet en åpningsbalanse for NTNU pr 01.01.16 i tråd med statlige regnskapsstandarder og notat fra Kunnskapsdepartementet av 18.12.15.

Åpningsbalansen er etablert etter kontinuitetsprinsippet. Det innebærer at eiendeler og transaksjoner er videreført med de verdiene de er balanseført til i de respektive institusjonenes regnskaper.

Prosess for etablering av åpningsbalansen

Styret skal godkjenne åpningsbalansen. Signert åpningsbalanse med dokumentasjon skal sendes til Kunnskapsdepartementet for validering.

Etableringen av åpningsbalansen for 2016 har skjedd gjennom et samarbeid mellom de fire fusjonerende institusjonene. En arbeidsgruppe bestående av representanter for de ulike fagområdene ved NTNU og de tre høyskolene hadde som oppgave å håndtere overgangen fra regnskapsåret 2015 til regnskapsåret 2016, inkludert å etablere en åpningsbalanse.

Arbeidsgruppen innhentet råd fra Kunnskapsdepartementet og Riksrevisjonen underveis i arbeidet, og lyttet til erfaringer fra andre som hadde gjennomført fusjonsprosesser.

Arbeidsgruppen la stor vekt på oppfølging av balanseposter før regnskapsavleggelsen for 2015. Økonomi- og regnskapsansvarlig ved den enkelte høyskole har bekreftet at åpningsbalansen for 2016 er korrekt.

Konklusjon

Etter vår oppfatning gir åpningsbalansen et rettviseende bilde av eiendeler, gjeld og statens kapital ved institusjonen. Den er basert på pålitelig informasjon, er fullstendig og tilstrekkelig dokumentert. Åpningsbalansen gir på dette grunnlag et dekkende bilde av NTNUs økonomiske stilling.

Vedlegg:

Notat åpningsbalanse NTNU pr. 01.01.16

Åpningsbalanse NTNU pr 01.01.16

Etablering av åpningsbalanse 01.01.2016 ved fusjon hos NTNU - Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet

Fusjonsparter

Følgende høyskoler er fusjonert med Norges teknisk- naturvitenskapelig universitet (overtakende selskap) med virkning fra 01.januar 2016.

HIÅ	-	Høgskolen i Ålesund
HIG	-	Høgskolen i Gjøvik
HIST	-	Høgskolen i Sør- Trøndelag

1. Krav og prinsipper for fastsettelse av åpningsbalansen 01.01.2016- kontinuitetsmetoden

1.1 Krav til åpningsbalansen

Pr. 01.01.2016 er det utarbeidet en åpningsbalanse for NTNU (vedlegg 1). Åpningsbalansen til fusjonerte NTNU er utarbeidet i.h.h.t statlige regnskapsstandarder (SRS), herunder SRS 17 og tilhørende veiledningsnotat fra Kunnskapsdepartementet om etablering av åpningsbalanser ved fusjoner.

Utdrag fra SRS 17 som fastsetter krav til åpningsbalansen:

«Åpningsbalansen skal gi et dekkende bilde av virksomhetens eiendeler, forpliktelser og eventuell virksomhetskaptal. Den skal være basert på pålitelig informasjon, være fullstendig samt være tilstrekkelig dokumentert.»

1.2 Kontinuitetsmetoden

Fusjoner ved statlige universiteter og høyskoler under Kunnskapsdepartementet skal regnskapsføres etter kontinuitetsmetoden. Dette innebærer at eiendeler og forpliktelser i den enkelte institusjon videreføres med de verdier de er balanseført til i denne institusjonens virksomhetsregnskap. Åpningsbalansen 01.01.2016 er en sammenslåing av de fusjonerte institusjoners balanser pr. 31.12.2015.

Åpningsbalansen for NTNU er etablert ved å konsolidere inn utgående balanse pr. 31.12.2015 for HIÅ, HIG og HIST inn i NTNU sitt regnskap pr. 01.01.2016.

1.3 Periodisert regnskap

Alle de fusjonerte virksomheter har pr 31.12.2015 avlagt et periodisert virksomhetsregnskap etter statlige regnskapsstandarder. Et periodisert regnskap, utarbeidet i henhold til statlige regnskapsstandarder, viser inntekter etter hvert som de opptjenes og kostnader etter hvert som resursene forbrukes av virksomheten. Balansen viser anleggs -og omløpsmidler samt forpliktelser og mellomværende med statskassen.

2. Prosess – etablering av åpningsbalanse

NTNU etablerte en arbeidsgruppe hvor hver fagdeltaker fikk ansvar for sitt fagområde og tilhørende transaksjonsområde som skulle ivaretas i overgangen fra 2015 til 2016, herunder å etablere en åpningsbalanse for de ulike balansepostene. Gruppen gjennomførte jevnlig statusmøter i planleggingsfasen med regnskapslederne ved høyskolene for å kvalitetssikre løsningene, definere krav til leveranser og sette frister. Det ble også gjennomført statusmøter for å sikre god kommunikasjon og etablere en felles forståelse for oppgaver og frister i gjennomføringsfasen.

Gruppen innhentet erfaringer fra andre fusjonsprosesser og vår bankforbindelse for å finne de gode løsningene. Løsningene ble testet før innlesning der det var behov for det. De historiske data for årene 2013,2014 og 2015 fra økonomiløsningene til høgskolene vil bli ivaretatt elektronisk ved NTNU og vil være tilgjengelig etter behov.

En analyse viste at høyskolene hadde andre avskrivningssatser enn NTNU. Høgskolenes regnskaper i 2015 ble harmonisert slik at de fikk samme avskrivningssatser som NTNU.

Alle høgskolene og NTNU har høsten 2015 foretatt en gjennomgang av sine balanseposter. Gamle, uerholdelige poster er avskrevet. Alle balanseposter er kontrollert og avstemt før fusjonen. Det innebærer at det er bare reelle eiendeler og forpliktelser som er tatt med i åpningsbalansen 01.01.2016.

Inngående balanse fra høgskolene er regnskapsført i NTNU sitt regnskap med bilagsdato 01.januar.2016.

3. Åpningsbalansen

Økonomiansvarlig og regnskapsansvarlig ved den enkelte høgskolene har bekreftet at åpningsbalansen for 2016 er korrekt.

3.1 Eiendeler

3.1.1 Anleggsmidler

Immaterielle eiendeler

Det foreligger en skriftlig oversikt over immaterielle eiendeler fra høgskolene.

Varige driftsmidler

Det foreligger en skriftlig oversikt over alle varige driftsmidler fra høgskolene. Hver enkelt driftsmiddel er lest inn i anleggsregisteret til NTNU.

Finansielle anleggsmidler

Det foreligger en skriftlig oversikt over alle finansielle anleggsmidler fra høgskolene. Eiendomsretten er dokumentert med utskrift fra selskapsdatabasen.

3.1.2 Omløpsmidler

Fordringer

Det foreligger en kundereskontro fra høgskolene som spesifiserer beløp og identifiserer debitor for alle kortsiktige fordringer som er klassifisert som kundefordringer.

Det foreligger en skriftlig oversikt som spesifiserer beløp og identifiserer debitor for alle andre kortsiktige fordringer. Eiendomsretten er dokumentert ved utgående faktura, skriftlig avtale eller annen relevant dokumentasjon.

Kasse/bank

Alle kassebeholdninger er dokumentert med signert kasse kladd eller kassebok. Alle bankkonto er dokumentert med kontoutskrift fra bank.

3.2 Statens kapital og gjeld

3.2.1 Statens kapital

Virksomhetskapi tal

Høgskolene har bekreftet at opptjent virksomhetskapi tal (oppdragsfinansiert aktivitet) ikke er subsidiert av statlig bevilgning (jf. rundskriv-F-07/2013)

Avregning med statskassen

Alle fusjonspartnere er nettobudsjetterte virksomheter.

Avregning av bevilgningsfinansiert virksomhet er spesifisert i note 15 del I og ikke inntektsført bevilgning er spesifisert i note 15 del II i årsregnskapet for den enkelte virksomhet i 2015.

3.2.2 Gjeld

Avsetning for langsiktig forpliktelse r

Det foreligger en skriftlig dokumentasjon for alle langsiktige forpliktelse r.

Kortsiktig gjeld

Det foreligger en leverandørreskontro som spesifiserer og identifiserer kreditorer.

Det er avsatt for påløpte kostnader der varer eller tjenester er mottatt og forbrukt før årsskiftet.

Skyldig feriepenge r er beregnet og avsatt basert på utskrift fra lønnsystemet. Øvrige påløpte lønnskostnader er avsatt.

Alle øvrige kortsiktige gjeldsposter herunder offentlige skyldig avgifter er avsatt i regnskapet og dokumentert.

4. Ikke balanseførte forpliktelse r

Det foreligger en oversikt over inngåtte husleiekontrakter fra hver enkelt høgskole. Inngåtte husleiekontraktene er både langsiktige og løpende. Tabellen viser leibeløp i 2016 (hele tusen) spesifisert pr. høgskole.

	2016
Høgskolen i Sør- Trøndelag	164 253
Høgskolen i Gjøvik	31 912
Høgskolen i Ålesund	40 822

Tabell 1: Husleie 2016 for høgskolene

5. Kommentarer til åpningsbalansen

5.1.1 Regnskapslinjer i balansen

Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet

Et prosjekt med saldo på MNOK 1,720 var klassifisert som bevilgning fra andre departement (rapportert i note 15 del II pr. 31.12.2015 ved Høgskolen i Gjøvik) er flyttet til regnskapslinje Avsetning bevilgningsfinansiert aktivitet (rapporteres i note 15 del I pr.01.01.2016), i henhold til gjeldende reglement.

Driftsløsøre, inventar, verktøy og liknende

Ett aktiva ved Høgskolen i Ålesund var bokført med kreditsaldo på MNOK 0,064. Denne kreditsaldo ble ikke tatt inn i åpningsbalansen. Kreditsaldo skulle vært inntektsført hos Høgskolen i Ålesund i 2015-regnskapet, da kreditsaldo skyldes for høye avskrivninger tidligere år.

Klassifisering

Det var noen nyanser i klassifiseringen mellom regnskapslinjene i gruppen kortsiktig gjeld mellom noen høyskoler og NTNU.

6. Vurdering av samlet åpningsbalanse

NTNU kjenner ikke til forhold som burde vært tatt med eller fremstilt på annen måte i åpningsbalansen.

Etter vår oppfatning gir åpningsbalansen pr. 01.01.2016 et dekkende bilde av NTNUs eiendeler, forpliktelser og virksomhetskapital.

Vedlegg 1 – Åpningsbalansen for fusjonerte NTNU i henhold til oppstillingsplanen for balanse i årsregnskapet slik den er fastsatt i SRS 1 - til signering/godkjenning av styret.

Institusjonens navn: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Oversikt over resultat pr. 31.12. 2015 og sammenligningstall for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet pr. 1. januar 2016

	Resultat pr. 31.12.2015			NTNU	Sammenligningstall pr. 01.01.2016
	Høgskolen i Gjøvik	Høgskolen i Ålesund	Høgskolen i Sør-Trøndelag		NTNU
Driftsinntekter					
Inntekt fra bevilgninger	293 722	252 678	997 236	4 274 317	5 817 953
Inntekt fra tilskudd og overføringer	51 309	36 592	39 732	1 591 791	1 719 424
Inntekt fra gebyrer	0	0	0	0	
Salgs- og leieinntekter	17 144	19 480	56 543	344 896	438 063
Andre driftsinntekter	5 693	1 726	0	0	7 419
<i>Sum driftsinntekter</i>	367 868	310 476	1 093 511	6 211 004	7 982 859
Driftskostnader					
Lønnskostnader	245 922	194 693	628 234	3 931 524	5 000 373
Varekostnader	0	0	0	226	226
Andre driftskostnader	99 328	92 734	309 568	1 680 777	2 182 407
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	6 664	16 446	14 116	571 288	608 514
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	74	270			344
<i>Sum driftskostnader</i>	351 988	304 142	951 918	6 183 815	7 791 863
Driftsresultat	15 880	6 334	141 593	27 189	190 996
Finansinntekter og finanskostnader					
Finansinntekter		72	227	5 630	5 929
Finanskostnader	45	51	110	17 339	17 545
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>	-45	21	117	-11 709	-11 616
Inntekter fra eierandeler i selskaper mv.					
Utbytte fra selskaper mv.					
<i>Sum inntekter fra eierandeler i selskaper mv.</i>	0	0	0	0	0
Resultat av periodens aktiviteter	15 835	6 355	141 710	15 480	179 380
Avregninger og disponeringer					
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)					
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	-14 641	-5 841	-133 545	-24 917	-178 944
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)	-1 194	-514	-8 165	9 437	-436
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>	-15 835	-6 355	-141 710	-15 480	-179 380
Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten					
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen					
Avregning med statskassen innkrevingsvirksomhet					
<i>Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>	0	0	0	0	0
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten					
Utbetalinger av tilskudd til andre					
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning					
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>	0	0	0	0	0

Institusjonens navn: Norges teknisk-naturvitenskapelige-universitet

Oversikt over utgående balanser pr. 31.12. 2015 og inngående balanse for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet pr. 1. januar 2016

EIENDELER

A. Anleggsmidler

	Utgående balanse pr. 31.12.2015						Inngående balanse 01.01.2016	
	Høgskolen i Gjøvik	Endring	Høgskolen i Ålesund	Endring	Høgskolen i Sør-Trøndelag	Endring	NTNU	NTNU
I Immaterielle eiendeler								
Forskning og utvikling								
Programvare og lignende rettigheter	0		0		145		3 821	3 966
Immaterielle eiendeler under utførelse								0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>	0	0	0	0	145	0	3 821	3 966
II Varige driftsmidler								
Bygninger, tomter og annen fast eiendom							7 823 696	7 823 696
Maskiner og transportmidler	8 826		19 994		179		522 705	551 704
Driftsløsøre, inventar, verktøy og liknende	17 152		14 584	64	89 544		216 741	338 085
Anlegg under utførelse							720 046	720 046
Infrastruktureiendeler								
<i>Sum varige driftsmidler</i>	25 978	0	34 578	64	89 723	0	9 283 188	9 433 531
III Finansielle anleggsmidler								
Investeringer i aksjer og andeler	203		3 619				780	4 602
Obligasjoner og andre fordringer							332	332
Investering i datterselskaper			115		850		63 058	64 023
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>	203	0	3 734	0	850	0	64 170	68 957
Sum anleggsmidler	26 181	0	38 312	64	90 718	0	9 351 179	9 506 454
B. Omløpsmidler								
I Beholdninger av varer og driftsmateriell								
Beholdninger av varer og driftsmateriell							363	363
<i>Sum beholdninger av varer og driftsmateriell</i>	0	0	0	0	0	0	363	363
II Fordringer								
Kundefordringer	4 076		7 972		3 720		193 740	209 508
Andre fordringer	5 759		542		19 936		29 548	55 785
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	71		183		243		25 727	26 224
<i>Sum fordringer</i>	9 906	0	8 697	0	23 899	0	249 015	291 517
III Bankinnskudd, kontanter og lignende								
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	108 337		69 982		295 491		1 876 221	2 350 031
Andre bankinnskudd	30		0		0		146 514	146 544
Kontanter og lignende	1		1		0		0	2
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>	108 368	0	69 982	0	295 491	0	2 022 735	2 496 576
<i>Sum omløpsmidler</i>	118 274	0	78 679	0	319 390	0	2 272 113	2 788 456
SUM eiendeler	144 455	0	116 991	64	410 108	0	11 623 292	12 294 910

STATENS KAPITAL OG GJELD

C. Statens kapital

	Utgående balanse pr. 31.12.2015						Inngående balanse 01.01.2016	
	Høgskolen i Gjøvik	Endring	Høgskolen i Ålesund	Endring	Høgskolen i Sør-Trøndelag	Endring	NTNU	NTNU
I Virksomhetskaper								
Innskutt virksomhetskaper	0		0		850		422	1 272
Opptjent virksomhetskaper	12 796		5 358		31 110		180 342	229 606
<i>Sum virksomhetskaper</i>	12 796	0	5 358	0	31 960	0	180 764	230 878
II Avregninger								
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	0	0	0	0	0	0	0	0
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	54 176	1 720	50 887		217 105		346 244	670 132
<i>Sum avregninger</i>	54 176	1 720	50 887	0	217 105	0	346 244	670 132
III Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler								
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	25 978		34 578	64	89 868		9 287 009	9 437 497
<i>Sum statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidl</i>	25 978	0	34 578	64	89 868	0	9 287 009	9 437 497
Sum statens kapital	92 950	1 720	90 823	64	338 933	0	9 814 017	10 338 507
D. Gjeld								
I Avsetning for langsiktige forpliktelses								
Andre avsetninger for forpliktelses	0		0		0		114 354	114 354
<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktelses</i>	0	0	0	0	0	0	114 354	114 354
II Annen langsiktig gjeld								
Øvrig langsiktig gjeld	0		0		0		0	0
<i>Sum annen langsiktig gjeld</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
III Kortsiktig gjeld								
Leverandørgjeld	7 561		1 615		8 751		336 342	354 269
Skyldig skattetrekk	165		0	295	0		143 943	144 403
Skyldig offentlige avgifter	3 296		2 725		7 335	-4	148 967	162 319
Avsatte feriepenges	19 484		14 801		50 291		317 917	402 493
Ikke inntektsført bevilgning, tilskudd og overføringer (nettobudsjettert)	12 135	-1720	3 251		-583		626 253	639 336
Mottatt forskuddsbetaling	1 291		521		4 553		63 205	69 570
Annen kortsiktig gjeld	7 573		3 255	-295	828	4	58 294	69 659
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>	51 505	-1720	26 168	0	71 175		1 694 921	1 842 049
Sum gjeld	144 455	0	116 991	64	410 108	0	11 623 292	12 294 910
Sum statens kapital og gjeld	144 455	0	116 991	64	410 108	0	11 623 292	12 294 910

Institusjonens navn: Norges teknisk-naturvitenskapelige-universitet

Etter vår oppfatning gir åpningsbalansen for Norges-teknisk-naturvitenskapelige universitet et rettviseende bilde av eiendeler, gjeld og statens kapital ved institusjonen. Den er basert på pålitelig informasjon, er fullstendig og tilstrekkelig dokumentert.

Åpningsbalansen gir på dette grunnlag et dekkende bilde av Norges-teknisk-naturvitenskapelige universitet økonomiske stilling.

Gunnar Bovim
Rektor

Svein Richard Brandzæg
Styreleder

Nina Refseth

Nils Kristian Nakstad

Karin Röding

Espen Remme

Kristin Melum Eide

Bjarne Foss

Helge Holden

Dag Waaler

Guro Busterud

Marit Grønning-Moe

Kjersti Møller

Ingvild Sørli

Kim Allgot

Dennis Bogen

Kunnskapsdepartementet

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Fakultetsnavn

Tilråding:

Fakultetene gis følgende navn fra 2017:

- Fak A: Fakultet for ingeniørvitenskap
Faculty of Engineering
 - Fak B: Fakultet for naturvitenskap
Faculty of Natural Sciences
 - Fak C: Fakultet for informasjonsteknologi
Faculty of Information Technology
 - Fak D: Humanistisk fakultet
Faculty of Humanities
 - Fak E: Fakultet for helsevitenskap
Faculty of Health Sciences
 - Fak F: Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Faculty of Social and Educational Sciences
 - Fak G: Fakultet for økonomi
Faculty of Economics and Management
 - Fak H. Fakultet for arkitektur
Faculty of Architecture
-

Bakgrunn

Styret vedtok i sak 3/16 ny organisering av fakultetene i det fusjonerte NTNU fra 01.01.2017. I styrets vedtak pkt. 3 heter det:

Det fremmes sak om navn på fakultetene til styrets møte 14.04.2016.

I etterkant sendte rektor ut forslag til navn som grunnlag for drøftinger og forslag fra fakultetene selv. Forslaget var basert på et prinsipp om at fakultetsnavn bør være en-leddet. Et unntak ble gjort for det nye samfunnsvitenskapelige fakultetet.

Mulige fakultetsnavn

	Norsk navn	Engelsk navn
Fak A	Fakultet for ingeniørvitenskap	Faculty of Engineering
Fak B	Fakultet for naturvitenskap	Faculty of Science
Fak C	Fakultet for informasjonsteknologi	Faculty of Informatics
Fak D	Fakultet for humaniora	Faculty of Humanities
Fak E	Fakultet for helse	Faculty of Health
Fak F	Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap	Faculty of Social and Educational Sciences
Fak G	Fakultet for økonomi	Faculty of Economics
Fak H	Fakultet for arkitektur	Faculty of Architecture

Forslag fra fakultetene

Fakultetene inkludert de fagmiljøer som utgjør det nye «økonomifakultetet», samt NTNU i Gjøvik, har sendt inn forslag om fakultetsnavn. Oppsummert slik:

- Fak A: Fakultet for ingeniørvitenskap (og teknologi?)
Faculty of Engineering
- Fak B: Fakultet for naturvitenskap og teknologi
Faculty of Natural Sciences and Technology
- Fak C: Fakultet for datateknologi, elektroteknikk og matematikk
Faculty of Computer Science, Electrical Engineering and Mathematics
Alternativt: Fakultet for informasjonsteknologi/Faculty of Information Technology
- Fak D: Fakultet for humaniora
Faculty of Humanities
- Fak E: Fakultet for medisin og helsevitenskap
Faculty of Medicine and Health Sciences
- Fak F: Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Faculty of Social and Educational Sciences
- Fak G: Fakultet for økonomi og ledelse
Faculty of Economics and Management
- Fak H: Fakultet for arkitektur, design og billedkunst
Faculty of Architecture, Design and Fine Art

Forslagene med begrunnelser vedlegges i sin helhet.

Noen mulige kriterier for valg av fakultetsnavn

Det kan som utgangspunkt være nyttig å drøfte ulike kriterier for navnevalg. Ett slikt kriterium ble lagt til grunn fra rektors side i utgangspunktet:

- Fakultetene skal ha en-leddet navn

Den viktigste begrunnelsen for dette er språklig og kommunikativ enkelhet, særlig eksternt. Det er bare to av fakultetene (Fak A og Fak D) som har sluttet seg til en-leddet navn. De øvrige har foreslått fakultetsnavn i flere ledd.

Forslagene er for flere av dem (Fak B og Fak C) basert på opprettholdelse av nåværende navn, som delvis begrunnes med at dette er fakultetsbetegnelser som er kjente. Et mulig kriterium for en slik tilnærming kan være:

- Fakultetsnavn kan være toleddet som tidligere, og også der det er «nødvendig» på grunn av vesentlig ny/endret fagsammensetning

Det vil i tilfelle innebære at de «nye» fakultetene (Fak F og Fak G, evt. også Fak E) gis nye fakultetsnavn, og de øvrige beholder sine nåværende navn.

En annet resonnement kan være at noen av fakultetene som får en vesentlig utvidet fagsammensetning etter fusjon gis et tre-leddet navn. Kriteriet vil da være:

- Fakultetsnavn kan ha flere enn to ledd for å uttrykke ny bredde etter fusjon

Dette vil møte forslaget fra Fak H, som får tilført helt nye fagområder både fra et annet fakultet og fra NTNU i Gjøvik.

En forlengelse av et slikt kriterium kan være:

- Fakultetsnavn kan være treleddet for å uttrykke «hele» den faglige bredden

Eksemplet her er Fak C, som foreslår at fagområdene datateknologi, elektroteknikk og matematikk identifiseres i fakultetsnavnet (dog med en endring fra *informasjonsteknologi* til *datateknologi*).

Noen vurderinger

Flere av de foreslåtte kriteriene kan selvsagt brukes i kombinasjon som begrunnelse for fakultetsnavnene. Da vil en kunne møte fakultetenes egne forslag. Dersom fakultetsnavn skal tuftes på en mer generell navnepolitisk vurdering, der eksempelvis eksternt kommunikasjon vurderes som sentralt, vil rektors vurdering gå mer i retning av det opprinnelige forslaget om enleddet navn. Samtidig er det gode argumenter for å kunne bruke to-leddet navn der dette synes faglig nødvendig. Et eksempel her er Fak F sitt forslag (Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap). Et annet eksempel er Fak E. Den samme vurderingen kan også gjøres for Fak H, som kunne få navnet Fakultet for arkitektur og design. Da må billedkunst-feltet være tydelig gjennom institusjonsbetegnelsen Kunstakademiet i Trondheim.

Det er også gode argumenter bak forslaget om å bruke *teknologi* som del av fakultetsnavnet på Fak B, og da også tilsvarende for Fak A. Men i NTNU-navnet er teknologi et vesentlig ledd, og trengs kanskje ikke tydeliggjøres tilsvarende i fakultetsnavn. Dersom det er behov for å skille begrepene naturvitenskap og teknologi tydeligere i navnebruk kan dette skje gjennom instituttnavn.

I andre tilfeller kan en unngå å bruke toleddet navn ved å avvike fra dette i engelsk versjon. Faculty of Economics and Management er ett eksempel; å bruke bare begrepet *economics* begrenser

fakultetets navn (på engelsk) til bare å omfatte det norske begrepet samfunnsøkonomi. På norsk er dette ikke tilsvarende; økonomibegrepet er faglig bredere.

Treleddet navn er kommunikativt tyngre. Fak C foreslår dette, men med et alternativt forslag på Fakultet for informasjonsteknologi. Dette er et godt eksempel på at enleddete navn er mulig, men at det samtidig usynliggjør viktige fagområder som det kan være nødvendig å profilere tydelig utad.

Forslag til fakultetsnavn

I en samlet vurdering av navnsetting på fakulteter må det tas hensyn både til institusjonens navn og til instituttnavn, jfr. avsnitt over. Dette kan illustreres gjennom eksempler på hvordan vi profilerer oss i dag. Først ett eksempel der vi framstår gjennom kompleks navnsetting:

Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet
Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk
Institutt for elektronikk og telekommunikasjon

I et annet eksempel ser vi hvordan faglig profil og bredde uttrykkes på flere nivåer:

Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet
Fakultet for naturvitenskap og teknologi
Institutt for kjemisk prosesssteknologi

Rektors konklusjon er at det på en slik bakgrunn i størst mulig grad bør være en-leddet navn på fakultet. Begrunnelsen er at en slik navnsetting vil profilere NTNUs fakulteter samlet på en mer kommunikativ måte enn i dag. Det er framkommet mange andre forslag der begrunnelsene er at flere ledd vil beskrive faglig bredde bedre. Dette vil i flere tilfeller likevel ikke dekke alle vesentlige fagområder. Profilering av viktige fagområder bør heller vurderes nærmere gjennom instituttbetegnelser der det er naturlig.

Det gjøres unntak for ett fakultet. Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap har to distinkte fagområder med hver sine fagtradisjoner som bør finne sitt uttrykk navnemessig.

Engelske betegnelser på fakultetene blir som tidligere foreslått, med unntak for Faculty of Economics and Management.

Rektor foreslår også at navnet Humanistisk fakultet brukes, idet begrepet «humaniora» ikke vil være språklig naturlig i en norsk sammenheng.

Vedlegg:

Forslag fra fakultetene og NTNU i Gjøvik

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Midlertidige tilsetninger ved NTNU – 2015

Tilråding:

Styret konstaterer at andelen av midlertidige tilsetninger i 2015 har økt. Styret peker på at midlertidigheten kan øke noe i en periode som konsekvens av fusjonsprosessen

Styret vil understreke betydningen av å ha et fortsatt lederfokus på unødvendig midlertidighet, med spesiell vekt på langvarig midlertidighet.

Styret påpeker viktigheten av at eksternt finansierte stillinger i størst mulig grad tilsettes etter kunngjøring for å ivareta kvalifikasjonsprinsippet.

1. Innledning

Saken legger frem oppdatert statistikk over midlertidighet i sektoren (Kilde: NSDs Database for statistikk om høgre utdanning (DBH). Statistikken er pr. 01.10.2015, og viser dermed situasjonen ved det gamle NTNU og høyskolene før fusjonen. Dette gir dermed et noe fragmentert bilde av dagens NTNU.

Statistikken viser at gamle NTNU har hatt en økning på ca. 2 prosentpoeng i bruk av midlertidige tilsetninger sammenliknet med 2014 innenfor undervisnings- og forskerstillinger, saksbehandlerstillinger samt ingeniørstillinger. For høyskolene var situasjonen denne: HiST nedgang på ca. 1 prosentpoeng, HiÅ økning på ca. 2 prosentpoeng og HiG er økning på ca. 2 prosentpoeng.

Universitetsstyret har for øvrig under tidligere behandlinger truffet vedtak om hvordan midlertidigheten skal kunne reduseres, og pekt på elementer i en personalpolitikk for midlertidige tilsatte. Dette har hatt god effekt.

I saken pekes det derfor på at behovet for nye tiltak ikke synes å være presserende; det er snarere et sterkere *lederfokus* på problemstillingene som skal til for å få en reduksjon av den unødvendige midlertidigheten.

2. Bakgrunn

Hovedregelen i norsk arbeidsliv er at arbeidstakere skal tilsettes fast, og gjennom dette sikres stillingsvern og forutsigbarhet.

Så vel Arbeidsmiljøloven som Tjenestemannsloven og Universitets- og høgskoleloven åpner imidlertid for at det i visse tilfeller kan tilsettes midlertidig.

Universitetsstyret har behandlet problemstillinger omkring midlertidighet i 2011, 2012 og 2013 og 2014 truffet vedtak med sikte på å redusere midlertidigheten:

Mai 2011

- *Strategiske planer med tilhørende bemanningsplaner skal brukes for å skape forutsigbarhet og dermed minske behovet for midlertidighet.*
- *Midlertidige tilsetningsforhold skal gjøres om til faste dersom arbeidstakeren allerede har sterkt stillingsvern og fortrinnsrett til annen stilling.*
- *NTNU skal i større grad tilsette eksternt finansierte forskere og teknisk/administrativt personale i faste stillinger selv om det er lovhjemmel for midlertidighet, spesielt dersom tilsettingen skjer innenfor strategi og strategiske bemanningsplaner.*
- *Bruk av vikarbyrå begrenses til å løse akutte situasjoner, og innenfor en periode på 6 måneder.*

Ledere skal aktivt bidra til karriereplanlegging for alle tilsatte, men spesielt for stipendiater og postdoktorer for å sannsynliggjøre overgang til stilling utenfor virksomheten etter endt periode, og derigjennom skape forutsigbarhet.

Som oppfølging av vedtaket utformet Personalsjefen noen utfyllende kommentarer til vedtaket og la til følgende punkter (notat av 02.03.2012):

- *Det er ønskelig å avsette økonomiske midler til lønn for eksternt finansierte ansatte under kortvarig prosjektørke som alternativ til oppsigelse.*
- *Det er ønskelig i større grad enn i dag å vurdere utlysning av eksternt finansierte stillinger for å sikre mer kvalifiserte søkere – selv om Tjenestemannsloven og NTNUs egne bestemmelser åpner for tilsetting uten kunngjøring.*
- *Det er ønskelig å bruke lengre tilsetningskontrakter for å redusere antall kontakter for den enkelte midlertidige tilsatte.*
- *Det er ønskelig å vurdere merittering for eksternt finansierte forskere*

Desember 2012

- *Styret slutter seg til vurderingene i saksframlegget.*
- *Styret presiserer at hovedregel for alle tilsetninger ved NTNU (både eksternt og internt finansierte) er fast tilsetting, med unntak av tilsetting i utdanningsstillinger, vikariater og åremålsstillinger. Tilsetting i midlertidig stilling skal derfor begrunnes særskilt.*
- *Problematikken omkring midlertidighet drøftes med tjenestemannsorganisasjonene minst to ganger i året.*

Oktober 2013

Styret ber rektor fremlegge sak i desember 2013 basert på foreliggende notat og drøftinger i møtet.

Desember 2013

Styret slutter seg til vurderingene i notatet og ber rektor arbeide videre med aktuelle tiltak. Styret ber om å få en tilbakemelding om utviklingen i løpet av 2014.

Desember 2014

Styret konstaterer at det arbeides godt med reduksjon av uønsket midlertidighet, og er tilfreds med at NTNU har lav midlertidighet sammenliknet med de andre store universitetene.

Styret ber rektor fortsette dette arbeidet, og ha et spesielt fokus på langvarig uønsket midlertidighet.

3. Virksomhetens behov for midlertidige tilsetninger

Universitets- og høyskolesektoren – som resten av arbeidslivet – har behov for å foreta midlertidige tilsetninger. En del midlertidige tilsetninger skyldes at stillingene *i seg selv* er midlertidige – dvs. åremålsstillinger – og typiske for sektoren: Rektor, dekan, instituttleder, vitenskapelig assistent, stipendiat og postdoktor.

Men også andre midlertidige tilsetningsforhold vil forekomme: Tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger når skapende eller kunstnerisk kompetanse inngår som vesentlig element i kompetansekravet kan tilsettes på åremål. Videre kan det tilsettes midlertidig i undervisnings- og forskerstillinger for en periode dersom det til utlyst stilling ikke har meldt seg klart kvalifiserte for fast tilsetting. Og endelig har vi bistillinger, dvs. midlertidige tilsetninger i inntil 20 % av undervisnings- og forskerstilling. Gjesteforelesere, sensorer, eksamensinspektører, læringsassistenter og studentassistenter osv. er også eksempler på tilsetningsforhold der midlertidighet er naturlig.

Disse variantene av universitetsspesifikke midlertidige tilsetninger oppleves i all hovedsak som ukontroversielle. Men også andre varianter av midlertidige tilsetninger forekommer – midlertidige tilsetninger i stillinger som ikke er midlertidige *i seg selv*: Tilsetting på tidsavgrensede prosjekter (typisk som forsker og avdelingsingeniør), vikarer (bl.a. ved forskningstermin), timelærere ved spesielle behov og andre mer kortvarige midlertidige tilsetninger.

4. Midlertidige og faste tilsetninger – noen forskjeller

Dersom et tilsetningsforhold avsluttes med oppsigelse (forutsatt at grunnen til oppsigelse ligger i virksomheten og ikke hos tjenestemannen), vil dette kunne utløse rettigheter til annen stilling og til ventelønn. Rettighetene er avhengige av om vedkommende er internt eller eksternt lønnet, om vedkommende er i en undervisnings- og forskerstilling eller i en teknisk/administrativ stilling og om vedkommende er fast eller midlertidig tilsatt.

I åremålsstillinger og utdanningsstillinger fratrer tjenestemannen – uansett tilsetningsperiodens lengde – når tiden er ute.

Følgende tabell viser i hvilke situasjoner en oppsigelse utløser rettigheter:

	Type stilling/finansiering	Annen passende stilling i virksomheten?	Annen passende stilling i staten?	Ventelønn?
1	Bevilgningsfinansiert, fast tilsatt i mer enn ett år, mindre enn i to år	Ja	Nei	Nei
2	Bevilgningsfinansiert, fast tilsatt i mer enn to år eller midlertidige tilsatt i mer enn fire år	Ja	Ja	Ja

3	Ekstern finansiering, fast tilsatt mer enn to år i undervisnings- og forskerstilling	Ja	Ja	Nei
4	Ekstern finansiering, midl. tilsatt mer enn fire år i undervisnings- og forskerstilling	Nei	Nei	Nei
5	Ekstern finansiering, fast tilsatt mer enn to år i tekn./adm. stilling	Ja	Ja	Nei

Når fakultetene vegrer seg for å tilsette eksternt finansierte forskere i faste stillinger, skyldes dette i første rekke konsekvensene av rettighet som følge av oppsigelse som vil inntre når prosjektet opphører – krav om annen passende stilling.

Men denne bestemmelsen er ikke unik: Arbeidsmiljøloven har i § 14-2 bestemmelser som sikrer midlertidige tilsatte på tilsvarende måte:

(1) Arbeidstaker som er sagt opp på grunn av virksomhetens forhold har fortrinnsrett til ny ansettelse i samme virksomhet, med mindre det gjelder en stilling arbeidstakeren ikke er kvalifisert for.

(2) Fortrinnsretten gjelder også arbeidstaker som er midlertidig ansatt og som på grunn av virksomhetens forhold ikke får fortsatt ansettelse. Dette gjelder likevel ikke arbeidstaker i vikariat. Fortrinnsretten gjelder dessuten for arbeidstaker som har akseptert tilbud om redusert stilling i stedet for oppsigelse.

Disse bestemmelsene innebærer at NTNU som er underlagt Tjenestemannsloven, og f.eks. SINTEF som er underlagt Arbeidsmiljøloven, har de samme forpliktelsene ovenfor arbeidstakere som sier opp f.eks. på grunn av manglende prosjektinntekter. Etter Arbeidsmiljøloven § 14 (2) har arbeidsgiver en ytterligere forpliktelse: Plikten til å ansette en oppsagt arbeidstaker i en ledig stilling vedkommende er kvalifisert for gjelder også for *midlertidige ansatte*, noe som ikke er tilfelle for midlertidig tilsatte eksternt finansierte forskere i staten.

En kan også merke seg at arbeidsmiljøloven § 14-9 (6) har en bestemmelse som sier at arbeidstaker som har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år når arbeidet har vært av midlertidig karakter, *skal anses som fast ansatt slik at reglene om oppsigelse av arbeidsforhold kommer til anvendelse*. Når det gjelder ansatte i eksternt finansierte forskerstillinger i staten har tjenestemannsloven ingen tilsvarende bestemmelse.

Det kan også legges til at en tjenestemann som sies opp etter tjenestemannslovens bestemmelser normalt vil ha krav på annen passende stilling i *staten* dersom slik stilling ikke finnes innenfor egen virksomhet.

Det har for øvrig vært noen tilfeller der fast ansatt forsker ved oppsigelse har krevd ledig stilling som *førsteamanuensis* innen vedkommendes fagområde. Dette kravet har NTNU avvist til nå, og har fått støtte for dette synet gjennom en dom i Borgarting lagmannsrett i 2015 der retten kom frem til at en oppsagt forsker fra Universitetet i Oslo ikke hadde krav på en ledig stilling som førsteamanuensis. Begrunnelsen her var dels at en førsteamanuensistilling innholdsmessig fraviker for mye til at den kan sies å være en s.k. passende stilling i tjenesterettslig forstand, og dels at karrieremuligheten for en tjenestemann som er ansatt som førsteamanuensis – dersom vedkommende oppnår tilstrekkelig kompetanse – vil ha krav på stilling som professor. En forsker vil ikke ha en slik rett.

Vi er forøvrig kjent med at Borgarting lagmannsrett i 2016 kom frem til *motsatt* kjennelse i en tilsynelatende lik sak. Men bare tilsynelatende lik; forskerens arbeidsvilkår og finansiering var så pass forskjellig fra hva som er gjeldende for ordinære eksternt finansierte forskere at dommen ikke kan sies å ha skapt presedens. Kunnskapsdepartementet har for øvrig anbefalt at dommen ankes.

Prinsippet er for øvrig vesentlig: Dersom det fravikes, vil en for det første stå i fare for i økt grad å rekruttere inn i stillinger som førsteamanuensis med utgangspunkt i *rettigheter* og ikke etter *kvalifikasjoner*. For det andre vil dette vanskelig la seg forsvare samtidig som det nå er satt et fokus på undervisernes *pedagogiske kvalifikasjoner*.

Et annet prinsipp er dette: Virksomheten har ingen forpliktelse til å opprette en stilling for å imøtekomme rettighetene til en overtallig tjenestemann. Dennes rettigheter er utelukkende knyttet til stillinger som *er* opprettet og klar for en tilsettingsprosess.

5. Noen dilemmaer ved bruk av midlertidighet

- Det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet

Mange av de midlertidige tilsettingene skjer uten at stillingen er lyst ut på forhånd. Dette er i seg selv problematisk i forhold til kvalifikasjonsprinsippet i staten. Dersom en velger fast tilsetting i slike tilfeller, eller dersom det midlertidige tilsetningsforholdet er av en slik varighet at krav om fast stilling kan fremsettes, utfordrer dette kvalifikasjonsprinsippet ytterligere. Det er for øvrig satt i gang et arbeid for å heve terskelen for når eksternt finansierte stillinger skal kunne tilsettes uten kunngjøring.

- Forskerinitiering av prosjekter versus strategisk planlegging

Ett av grepene som vil kunne redusere antall midlertidige tilsetninger, enten det dreier seg om det totale antallet eller om antall midlertidige kontrakter for den enkelte tilsatte, er strengt å følge utarbeidede strategiske bemanningsplaner. Dette kan være vanskelig å kombinere med en tradisjon der vitenskapelig tilsatte selv initierer forskningsprosjekter, ikke minst eksternt finansierte prosjekter.

- Dynamikk i arbeidskraften: Oppsigelser versus midlertidige tilsetninger

En viss dynamikk i arbeidskraften, både kvalitativt og kvantitativt, er nødvendig. Slik dynamikk kan prinsipielt oppnås på to forskjellige måter: Ved midlertidige tilsetninger, eller gjennom oppsigelser. I staten er oppsigelser en svært ressurskrevende måte å skape nødvendig dynamikk på. En hovedregel i tjenestemannsretten er videre at oppsigelse skal unngås dersom annen passende stilling kan fremskaffes ved virksomheten.

- Bred kompetanse versus spisskompetanse

Tjenestemenn med bredere kompetanse vil være lettere å omplassere enn de med smal kompetanse når endringer skjer. Det vil derfor være mindre risikofullt å tilsette slike fast, og en kan få midlertidigheten til å synke. På den annen side er noe av poenget med å etablere universiteter å forvalte spisskompetanse for å kunne utvikle ny kunnskap.

- Meritterende virksomhet for eksternt finansierte forskere

Mange av NTNUs eksternt finansierte forskere i midlertidige stillinger ønsker å kunne undervise og veilede i tillegg til forskningsaktivitetene. Mange av dem har også kompetanse til dette, og fagmiljøet har behov for innsatsen. Dette reiser imidlertid noen uavklarte tjenesterettslige spørsmål.

Selv om en generelt ønsker å redusere midlertidighet, er det ønskelig med spesiell oppmerksomhet knyttet på *langvarig unødvendig midlertidighet*.

Svært mange av våre midlertidige ansatte forskere har lang fartstid ved NTNU gjennom ulike midlertidige tilsetningsforhold: Mange har vært ansatt 3 – 4 år som stipendiat, noen har i tillegg vært ansatt 2 – 4 år som postdoktor, og noen har en rekke prosjektilsetninger bak seg.

Innføringen av de nye innstegsstillingene, som vil ha en varighet på 6 – 7 år, vil videre øke antall midlertidige tilsetningsforhold, og også kunne bidra til at flere ansatte totalt sett får langvarig midlertidighet.

Paga, som i all hovedsak er et *lønnssystem* og ikke et personalforvaltningssystem, mangler funksjonalitet som gjør det enkelt å få frem statistikk som viser hvor lenge midlertidige ansatte forskere har vært ansatt ved NTNU. Tallene som en har klart å fremskaffe gjennom en kombinasjon av å bruke Paga og å gå gjennom ansattes personalmapper er beheftet med så stor usikkerhet at det er vanskelig å trekke noe konklusjoner. Tallene benyttes derfor ikke.

6. Statistikk

Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) inneholder interessant og relevant statistikk for sektoren, deriblant tallmateriale som viser midlertidige tilsetninger. Dessverre inneholder ikke databasen opplysninger som i detaljert grad viser *grunnlaget* eller *lovhjemmelen* for den enkelte midlertidige tilsetningen, hvilket gjør det svært vanskelig å kunne anslå hvilke av disse som alternativt kunne vært gjort om til fast tilsetning. Til tross for Pagas manglende funksjonalitet har likevel enhetene nå startet arbeidet med å registrere lovhemmel for – eller årsaken til – at det tilsettes midlertidig. Tallene som en forsøksvis har klart å fremskaffe er også her beheftet med så stor usikkerhet at det er vanskelig å trekke noe konklusjoner. Tallene benyttes derfor ikke.

I tabellene nedenfor er det årsverk og ikke antall personer som er vist. Alle tall er pr. 1.10.

6.1 Sammenlikning med andre universiteter

Det er foretatt en sammenlikning med Universitetet i Bergen (UiB), Universitetet i Oslo (UiO) og Universitetet i Tromsø (UiT) hva angår stillingsgruppene undervisnings- og forskerstillinger, saksbehandler og utrederstillinger og ingeniørstillinger. Når nettopp disse stillingsgruppene er valgt skyldes dette at midlertidigheten ved NTNU i all hovedsak finnes her, og ikke innenfor andre grupper som f.eks. bibliotekarstillinger, renholdstillinger osv.

Tabell 6.1(1)

Undervisnings- og forskerstillinger, midlertidige bisillinger, stipendiatstillinger og postdoktorstillinger er fratrukket.															
Institusjon	2011			2012			2013			2014			2015		
	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%
NTNU	1 408	262	18,6	1 413	258	18,3	1 387	222	16,0	1 428	238	16,7	1 478	284	19,2
HIST	375	51	13,6	408	55	13,4	430	53	12,3	442	44	10,0	463	39	8,5
HiÅ	94	13	13,4	107	14	13,5	111	13	11,4	118	17	14,2	126	18	14,3
HiG	143	23	16,2	144	25	17,5	146	22	14,9	161	25	15,7	177	34	19,1
UiB	1 073	234	21,8	1 105	256	23,2	1 099	239	21,8	1 107	240	21,7	1 135	268	23,7
UiO	1 648	409	24,8	1 670	397	23,8	1 701	396	23,3	1 718	397	23,1	1 738	408	23,5
UiT	925	293	31,7	994	284	28,6	984	268	27,2	1 123	247	22,0	1 168	256	21,9
Sum	5 666	1 285	22,7	5 841	1 290	22,1	5 856	1 213	20,7	6 097	1 209	19,8	6 285	1 308	20,8

Med «Undervisnings- og forskerstillinger menes stillinger som høgskolelærer, amanuensis, førsteamanuensis, professor, universitetslektor, førstelektor, dosent, forsker og forskningssjef.

Kommentar: Statistikken viser at gamle NTNU har hatt en økning 2,5 prosentpoeng i bruk av midlertidige tilsetninger sammenliknet med 2014 innenfor undervisnings- og forskerstillinger. For høyskolene var situasjonen denne: HiST nedgang på 1,5 prosentpoeng, HiÅ økning på 0,1 prosentpoeng og HiG en økning på 3.4 prosentpoeng.

Gamle NTNU har fortsatt lavere midlertidighet enn de andre breddeuniversitetene.

Tabell 6.1 (2)

Saksbehandler- og utrederstillinger															
Institusjon	2011			2012			2013			2014			2015		
	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%
NTNU	878	122	13,9	899	116	12,9	949	118	12,5	953	116	12,2	989	130	13,1
HiST	149	18	12,0	166	22	13,5	171	29	16,7	183	29	15,8	182	28	15,4
HiÅ	38	8	20,6	38	6	16,4	40	9	21,6	46	10	22,4	53	15	28,4
HiG	35	3	8,0	41	6	14,4	43	6	14,0	45	10	22,1	51	12	24,0
UiB	630	75	11,9	646	81	12,5	655	64	9,8	675	81	11,9	686	70	10,2
UiO	1 259	294	23,3	1 236	231	18,7	1 265	229	18,1	1 303	240	18,4	1 327	240	18,1
UiT	500	124	24,8	511	108	21,2	527	98	18,6	570	95	16,7	594	103	17,3
Sum	3 488	644	18,5	3 536	570	16,1	3 651	552	15,1	3 775	581	15,4	3 882	597	15,4

Med «Saksbehandler- og utrederstillinger» menes stillinger som førstesekretær, konsulent, førstekonsulent, seniorkonsulent, rådgiver, seniorrådgiver, prosjektleder og seniorarkitekt.

Kommentar: Statistikken viser at gamle NTNU har hatt en økning 0,9 prosentpoeng i bruk av midlertidige tilsetninger sammenliknet med 2014 innenfor saksbehandler- og utrederstillinger. For høyskolene var situasjonen denne: HiST nedgang på 0,4 prosentpoeng, HiÅ økning på 6,0 prosentpoeng og HiG en økning på 1,9 prosentpoeng.

Gamle NTNU har fortsatt lavere midlertidighet enn de andre breddeuniversitetene, UiB unntatt.

Tabell 6.1 (3)

Ingeniørstillinger															
Institusjon	2011			2012			2013			2014			2015		
	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%
NTNU	628	77	12,2	624	67	10,8	648	60	9,2	661	51	7,6	697	72	10,3
HiST	48	9	17,9	49	7	13,9	48	3	5,8	49	5	10,3	49	5	11,1
HiÅ	15	1	6,5	17	3	15,9	18	2	12,6	14	1	7,4	15	1	8,2
HiG	14	5	35,7	15	5	33,3	14	5	32,8	14	3	21,3	15	2	13,3
UiB	335	66	19,8	362	75	20,7	339	47	13,8	376	63	16,8	402	74	18,3
UiO	742	93	12,6	754	97	12,9	740	84	11,4	767	90	11,7	766	88	11,5
UiT	261	61	23,3	256	40	15,5	272	34	12,5	290	35	12,0	289	26	9,1
Sum	2 044	312	15,2	2 076	293	14,1	2 078	234	11,3	2 171	247	11,4	2 233	269	12,0

Med «Ingeniørstillinger» menes stillinger som ingeniør, avdelingsingeniør, overingeniør og senioringeniør.

Kommentar: Statistikken viser at gamle NTNU har hatt en økning 2,7 prosentpoeng i bruk av midlertidige tilsetninger sammenliknet med 2014 innenfor ingeniørstillingene. For høyskolene var situasjonen denne: HiST økning på 0,8 prosentpoeng, HiÅ økning på 0,8 prosentpoeng og HiG en nedgang på 8.0 prosentpoeng.

Gamle NTNU har fortsatt lavere midlertidighet enn de andre breddeuniversitetene, UiT unntatt.

Tabell 6.1 (4)

Institusjon	2011			2012			2013			2014			2015		
	Totalt	Midl.	Andel	Totalt	Midl.	Andel	Totalt	Midl.	Andel	Totalt	Midl.	Andel	Totalt	Midl.	Andel
NTNU	2 914	461	15,8 %	2 936	441	15,0 %	2 984	400	13,4 %	3 042	405	13,3 %	3 163	486	15,4 %
HiST	571	77	13,6 %	622	84	13,5 %	649	84	13,0 %	674	78	11,6 %	694	73	10,5 %
HiÅ	148	22	14,6 %	161	23	14,4 %	169	24	14,0 %	177	28	15,8 %	194	34	17,7 %
HiG	192	31	16,1 %	200	36	18,0 %	202	32	15,9 %	220	38	17,4 %	244	48	19,8 %
UiB	2 038	376	18,4 %	2 113	412	19,5 %	2 093	350	16,7 %	2 158	384	17,8 %	2 223	412	18,5 %
UiO	3 648	796	21,8 %	3 660	725	19,8 %	3 705	709	19,1 %	3 788	727	19,2 %	3 831	736	19,2 %
UiT	1 687	478	28,3 %	1 761	432	24,5 %	1 783	400	22,4 %	1 983	377	19,0 %	2 051	385	18,8 %
Sum	11 198	2 241	20,0 %	11 453	2 153	18,8 %	11 585	1 999	17,3 %	12 043	2 037	16,9 %	12 399	2 174	17,5 %

Kommentar: Statistikken viser at gamle NTNU har hatt en økning 2,1 prosentpoeng i bruk av midlertidige tilsetninger sammenliknet med 2014 innenfor undervisnings- og forskerstillinger, saksbehandler-stillinger samt ingeniørstillinger. For høyskolene var situasjonen denne: HiST nedgang på 1,1 prosentpoeng, HiÅ økning på 1,9 prosentpoeng og HiG en økning på 2,4 prosentpoeng.

Gamle NTNU har fortsatt lavere midlertidighet enn de andre breddeuniversitetene.

6.2 Stillinger ved gamle NTNU

Et utvalg av stillinger ved gamle NTNU er plukket ut fra DBH og gransket nøyere. Utvalget er delvis bestemt ut fra antall tilsatte i stillingstypene og om det i perioden har vært høy andel med midlertidighet.

Tabell 6.2 (1) Stillinger ved fakultetene og Fellesadministrasjonen

Stillinger	2011			2012			2013			2014			2015			Diff Pros.poeng
	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	
Avdelingsingeniør	247	60	24,4	247	53	21,5	227	46	20,3	224	34	15,1	224	47	21,1	6,0
Forsker	187	148	79,1	184	142	77,4	181	126	69,7	201	146	72,8	239	181	75,7	2,9
Førsteamanuensis	420	36	8,5	418	31	7,5	379	21	5,6	385	23	6,1	390	24	6,1	0,0
Førstekonsulent	346	54	15,7	358	57	15,9	354	57	16,2	349	56	15,9	325	60	18,5	2,5
Ingeniør	111	5	4,9	105	6	5,3	105	3	2,9	105	2	2,1	91	2	2,6	0,5
Konsulent	141	21	14,6	121	17	13,9	109	14	12,5	92	10	10,9	73	11	15,6	4,7
Kontorsjef	53	5	9,4	51	1	2,0	47	2	4,2	48	4	8,3	48	1	2,1	-6,2
Overingeniør	196	9	4,4	196	8	4,0	227	9	3,9	240	13	5,3	270	18	6,6	1,3
Professor	622	20	3,2	629	22	3,4	648	16	2,5	659	14	2,0	662	17	2,6	0,6
Prosjektleder	15	10	66,2	16	9	57,1	19	8	44,4	21	11	50,5	28	12	42,5	-8,0
Rådgiver	124	22	17,4	136	18	13,0	164	17	10,1	163	17	10,7	191	15	7,8	-2,9
Senioringeniør	50	1	2,0	54	1	1,9	63	1	1,6	69	1	1,7	88	5	5,4	3,6
Seniorkonsulent	91	6	6,0	106	6	5,2	134	9	7,0	153	9	6,0	182	16	8,7	2,7
Seniorrådgiver	55	3	6,2	59	2	2,9	80	5	6,5	88	4	4,8	100	4	4,0	-0,8
Universitetslektor	130	45	34,7	133	49	37,0	123	40	32,4	128	39	30,5	131	48	36,6	6,1
Sum	2 788	444	15,9	2 813	421	15,0	2 860	375	13,1	2 922	383	13,1	3 043	461	15,2	2,1

Kommentar: Ser en på midlertidighet i 2015 skiller følgende stillingstyper seg ut hva angår kraftig økning i midlertidighet: Avdelingsingeniør, forsker, førstekonsulent, konsulent, senioringeniør, seniorkonsulent og universitetslektor.

Vedlagt følger for øvrig en enhetsvis oversikt over disse stillingene der stillingstyper med 10 årsverk eller mer og med en økning i midlertidighet på 2,5 prosentpoeng (pp) eller mer er markert.

Midlertidigheten i stillinger som førstekonsulent, konsulent og rådgiver kan antas å skyldes vikariater – uten at vi har et sikkert belegg for dette. Likeså stilling som universitetslektor – en stillingstype som ofte brukes som vikar når fast tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger har forskningstermin.

Stillingene avdelingsingeniør og forsker er de hyppigst brukte stillingstypene innen eksternt finansiert prosjekter, noe følgende tabell gir en indikasjon på:

Tabell 6.2 (2) Sammenlikning BOA-aktiviteter og utvalgte stillinger med midlertidig tilsetting			
	2014	2015	%
BOA (hele 1 000)	1 351 962	1 542 003	14,1
Avdelingsingeniør	21	24	13,4
Forsker	115	133	16,0

Dette viser at mens økningen i midlertidighet blant eksternt finansierte avdelingsingeniører er lavere enn økningen av BOA-aktiviteter, er økningen av midlertidighet blant eksternt finansierte forskere noe høyere enn økningen av slik aktivitet.

7. Kommentarer fra enhetene

Fakultetene, Vitenskapsmuseet, NTNU i Ålesund, NTNU i Gjøvik og Faggruppe rekruttering og forvaltning i Fellesadministrasjonen ble bedt om å gi tilbakemeldinger på følgende spørsmål eller tema:

- Hvor mange tilsetninger er blitt gjort faste der hvor det er det er lovhjemmel for midlertidighet, og i hvilke type stillinger har dette skjedd?
- Hvor mange midlertidige tilsatte har fått fast stilling selv om det er lovhjemmel for fortsatt midlertidighet?
- Redegjør for hvilke spesifikke planer eller tiltak enheten har for å redusere midlertidigheten i 2016, herunder hvilke kvantitative mål som er satt.
- Enhetene fra gamle NTNU ble bedt om å kommentere særskilt utviklingen i stillingstypene der det er 10 årsverk eller mer og med en økning i midlertidighet på 2,5 prosentpoeng (pp) eller mer (jfr. vedlegget).

HF

Førstekonsulent : 8,1 pp
 Universitetslektor : 3,0 pp

SVT

Forsker : 29,1 pp
 Førstekonsulent : 3,2 pp
 Konsulent : 9,8 pp
 Seniorrådgiver : 9,1 pp
 Universitetslektor : 11,4 pp

DMF

Avdelingsingeniør : 16,3 pp
 Forsker : 6,1 pp
 Overingeniør : 5,8 pp
 Senioringeniør : 6,8 pp
 Seniorkonsulent : 6,0 pp

IVT

Avdelingsingeniør : 3,1 pp
 Forsker : 7,6 pp
 Senioringeniør : 16,7 pp

NT

Førstekonsulent : 3,7 pp
 Ingeniør : 3,6 pp

AB

Førsteamanuensis : 15,5 pp

VM

Avdelingsingeniør : 15,1 pp
 Overingeniør : 2,9 pp

Fellesadministrasjonen

Førstekonsulent : 5,8 pp
 Konsulent : 5,3 pp
 Seniorkonsulent : 2,8 pp

Å tolke enhetenes svar og kommentarer på spørsmål og tema har for øvrig ikke vært uten utfordringer.

Enhetenes svar:

Enhet	Midlertidighet som er gjort om til faste	Planer for ytterligere reduksjon	Kommentar til særskilte stillingstyper
HF	5 ansatte 5 midlertidige tilsetninger ble avvirket-	Har redusert midlertidighet i administrative stillinger betydelig og har ingen videre planer.	Økningen i midlertidighet i førstekonsulentstillinger og universitetslektorstillinger skyldes i hovedsak vikarbruk.
SVT	2 fikk fast stilling etter avlagt doktorgrad.	Tilsette fast der midlertidigheten er begrunnet i at arbeidet ennå ikke er fast organisert.	Forsker: Økning av prosjekter. Førstekons., kons. og seniorkons.: Dels tilsetning for bestemt tidsrom, dels midl. i

			påvente av ferdig organisering, dels vikariater. Universitetslektor: Kombinasjoner av prosjekt, kvalifisering, vikariater mm.
DMF	8 ansatte	Hovedregel fast tilsetning. Omgjøring til fast når sterkt oppsigelsesvern.	Mye av økningen skyldes økning av prosjekter. 13 – 14 midlertidige er blitt fast i løpet av 2016.
IME	Ingen	Ha samme andel midlertidige i 2016 som i 2015.	Berøres ikke av dette.
IVT	Ikke rapportert	Øke bevisstheten om bruk av midlertidighet i samarbeid med instituttene. Bruke ledermøter, LOSAM o.l. til dette. Foreta grundige vurderinger i tilfelle midlertidighet.	Avd.ing. og senioring.: Absolutt økn. i midl. er 2 årsverk. Forsker: Økning av prosjekter. Dr.gradsstud. tilsettes som forskere for å ferdigstille, ferdige kandidater tilsettes som forsker i påvente av å tilsettes som postdoktor.
NT	4 ansatte, i tillegg 4 som har søkt og fått faste stillinger.	Antar økning av midlertidige tilsetninger pga. økning i prosjekter generelt og SFI/SFF/FME 1) spesielt.	Har hatt en generell nedgang i midlertidige årsverk siden 2011. Førstekons: Midl. i påvente av adm. organisering. Ingeniør: Etterslep av arbeid.
AB	Ingen.	Ingen.	Førsteamanuensis: En vesentlig del av disse er åremålsstillinger (kunstnerisk virksomhet)
FHS	6 ansatte.	Andel midl. i 2015 var snaue 10 %. Målsetting i 2016 vurderes senket fra 15 % til 10 %.	Ikke etterspurt.
FLT	Ingen	Midlertidighet er kun i form av vikariater, og har derfor ingen planer.	Ikke etterspurt.
FT	Ingen	Plan om 10 % midlertidighet	Ikke etterspurt.
HHT	Ingen	Midlertidighet er i all hovedsak knyttet til	Ikke etterspurt.

		bistillinger, åremålsstillinger og vikariater.	
NTNU i Ålesund	2 ansatte	Midlertidighet i 2015 var ca. 14 % Ambisjonsnivået for 2016 er 11 %, men kan bli krevende bl.a. pga. økende aktivitet knyttet til SFI. 1)	Ikke etterspurt.
NTNU i Gjøvik	4 ansatte	Har gjennom handlingsplan en ambisjon om å reduserer andelen midlertidige ansatte.	Noe feilkoding, noe vikarer, noe prosjekter.
VM	2 ansatte. 7 ansatte ved Revitaprojektet med sluttdato 31.12.2015 fikk fast ansettelse i 2013.	Har besluttet å tilsette 2 feltledere i faste stillinger mot normalt midlertidige.	Avdelingsingeniør: I all hovedsak knyttet til Revitaprojektet.
Fellesadm.	21 ansatte	I de tre LOSAM'ene er det fortløpende fokus på midlertidighet der statistikk blir gjennomgått.	Antar at dette er knyttet til fusjonen.

- 1) SFI : Senter for forskningsdrevet innovasjon
SFF : Senter for fremragende forskning
FME: Forskningscenter for miljøvennlig energi

8. Oppsummering

Noe av midlertidigheten – ikke minst innenfor saksbehandlerstillingene og rådgiverstillingene – skyldes fusjonen: I 2015 ble det åpnet for økt bruk av midlertidighet for å unngå nye, faste tilsetninger i en situasjon der det ikke er klart hva som ville bli det endelige bemanningsbehovet.

Videre kan t en del av økningen av midlertidige tilsatte forskere skyldes økning av BOA-aktivitetene.

Dette forklarer ikke hele økningen, og det kan se ut til at et par forhold vil være avgjørende for at midlertidigheten skal være under kontroll:

- Det må være et vedvarende lederfokus på problemstillingen for å redusere den unødvendige midlertidigheten. Styret – og lederne – har tidligere fått seg forelagt hvilke grep som skal foretas, hvilke vurderinger som skal gjøres.
- Om midlertidigheten skal analyseres nærmere er det behov for andre verktøy enn det NTNU rår over i dag. Ikke minst vil det være ønskelig å skaffe seg oversikter over varighetene av midlertidige tilsetninger for den enkelte ansatte. *Lønssystemet* Paga gir oss ikke denne muligheten i dag. Det er også problematisk å følge med på hva slags type midlertidighet som forekommer. Hadde det eksempelvis vært mulig på en enkel måte å avdekke hvor mye av midlertidigheten som skyldes vikarbruk – som innen rimelighetens grenser er en mer akseptabel variant av midlertidighet – ville målrettede tiltak og kvantitative mål for midlertidighet lettere kunne besluttes.

Det har også tidligere vært fokus på *langvarig midlertidighet* for enkelte ansatte. Som vist tidligere i notatet har arbeidsmiljøloven en bestemmelse som sier at arbeidstaker som har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år når arbeidet har vært av midlertidig karakter, skal anses som fast ansatt slik at reglene om oppsigelse av arbeidsforhold kommer til anvendelse. Når det gjelder ansatte i eksternt finansierte forskerstillinger i staten har tjenestemannsloven ingen tilsvarende bestemmelse. Dette er imidlertid ikke til hinder for at NTNU kan innføre en liknende bestemmelse, som i så fall i første rekke vil berøre eksternt finansierte forskere som er tilsatt på et bestemt prosjekt eller for et bestemt tidsrom. Det som taler imot en slik lokal bestemmelse er prosedyrene omkring oppsigelse. Før eller senere vil det kunne oppstå prosjekttørke, hvilket vil medføre oppsigelse. I staten er dette en langvarig og kostbar affære der det inngår forhåndsvarsel, vedtak i tilsettingsorganet, ny behandling i tilsettingsorganet i tilfelle klage og sluttbehandling i styret som ankeinstans dersom tilsettingsorganet opprettholder sitt opprinnelige vedtak.

Endelig skal det påpekes at til tross for bestemmelsene om at tilsetting i eksternt finansierte stillinger ikke etter tjenestemannsloven forutsetter eksternt kunngjøring, vil tilsetting etter konkurranse være med å sikre at kvalifikasjonsprinsippet følges.

Vedlegg: Enhetsvise tabeller

HF																	
Stillinger	2011			2012			2013			2014			2015			Diff	
	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Pros.poeng	
Avdelingsingeniør	7,2	0,0	0,0	6,4	0,6	9,4	3,2	0,8	25,0	3,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	
Forsker	8,1	5,1	63,0	12,6	6,8	54,0	13,2	6,3	47,7	11,9	8,4	70,6	13,7	8,2	59,9	-10,7	
Førsteamanuensis	88,7	7,7	8,7	88,9	4,3	4,8	78,8	5,9	7,5	73,2	1,0	1,4	75,3	2,5	3,3	2,0	
Førstekonsulent	37,5	6,9	18,4	38,7	8,6	22,2	39,9	10,0	25,1	38,1	9,4	24,7	38,8	12,7	32,7	8,1	
Ingeniør																0,0	
Konsulent	10,1	1,8	17,8	9,5	1,4	14,7	8,1	1,0	12,3	6,3	1,0	15,9	4,5	1,2	27,0	11,1	
Kontorsjef	9,0	0,0	0,0	7,6	0,0	0,0	5,8	0,0	0,0	5,8	0,0	0,0	5,8	0,0	0,0	0,0	
Overingeniør	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	4,2	0,0	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	
Professor	79,8	0,5	0,6	82,5	0,5	0,6	85,3	0,5	0,6	90,0	0,0	0,0	85,9	0,0	0,0	0,0	
Prosjektleder																0,0	
Rådgiver	4,4	0,3	6,8	6,8	0,3	4,4	7,8	0,3	3,8	9,0	1,0	11,1	9,5	0,0	0,0	-11,1	
Senioringeniør	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	
Seniorkonsulent	6,3	0,0	0,0	6,1	0,0	0,0	8,5	0,0	0,0	9,3	0,0	0,0	10,6	0,0	0,0	0,0	
Seniorrydgiver	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0	3,9	0,0	0,0	0,0	
Universitetslektor	50,0	15,4	30,8	45,7	8,4	18,4	45,3	6,2	13,7	44,4	4,4	9,9	41,5	5,4	12,9	3,0	
SUM	304,1	37,7	12,4	307,8	30,9	10,0	302,9	31,0	10,2	300,0	25,2	8,4	298,2	30,0	10,1	1,7	

Fellesadministrasjonen																
Stillinger	2011			2012			2013			2014			2015			Diff
	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Totalt	Midl.	%	Pros.poeng
Avdelingsingeniør	22,5	1,0	4,4	28,3	2,0	7,1	28,3	1,3	4,6	38,0	1,0	2,6	39,4	0,0	0,0	-2,6
Forsker																0,0
Førsteamanuensis										1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0
Førstekonsulent	93,4	11,1	11,9	96,5	21,0	21,8	94,9	16,3	17,2	89,3	10,9	12,2	93,4	16,8	18,0	5,8
Ingeniør	46,8	1,0	2,1	42,8	1,0	2,3	46,5	0,0	0,0	47,3	0,0	0,0	41,8	0,0	0,0	0,0
Konsulent	40,9	4,2	10,3	43,6	7,9	18,1	41,7	3,7	8,9	36,7	1,8	4,9	29,9	3,1	10,2	5,3
Kontorsjef	1,0	0,0	0,0										1,0			0,0
Overingeniør	53,2	1,0	1,9	53,6	1,0	1,9	60,5	0,0	0,0	61,8	0,0	0,0	69,7	0,0	0,0	0,0
Professor										0,6	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0
Prosjektleder	5,0	0,0	0,0	5,0	0,0	0,0	6,0	0,0	0,0	7,5	0,5	6,7	11,5	1,5	13,0	6,4
Rådgiver	60,7	8,9	14,7	66,9	8,0	12,0	77,5	5,5	7,1	79,8	6,6	8,3	83,6	4,0	4,8	-3,5
Senioringeniør	21,5	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	18,8	0,0	0,0	20,8	0,0	0,0	28,2	0,0	0,0	0,0
Seniorkonsulent	32,4	0,0	0,0	40,2	1,0	2,5	35,7	1,7	4,8	38,7	2,5	6,5	43,4	4,0	9,2	2,8
Seniorrådgiver	35,6	1,0	2,8	41,1	0,0	0,0	58,0	2,5	4,3	59,2	1,5	2,5	64,8	2,0	3,1	0,6
Universitetslektor										4,0	0,0	0,0	5,9	2,6	44,1	44,1
	413,0	28,2	6,8	438,0	41,9	9,6	467,9	31,0	6,6	484,7	24,8	5,1	513,7	34,0	6,6	1,5

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Tilsetting av instituttledere/seksjonsledere – prosedyrer og betingelser

Tilråding:

1. Styret vedtar innstillingsutvalg for instituttledere ved fakultetene og seksjonsledere ved Vitenskapsmuseet med slik sammensetning:
 - Dekan/påtroppende dekan/museumsdirektør (leder)
 - 2 representanter oppnevnt av fakultetsstyret/museumsstyret, hvorav minst 1 fast vitenskapelig tilsatt fra det aktuelle instituttet
 - 2 representanter for tilsatte oppnevnt av arbeidstakerorganisasjonene
 - 1 representant for studentene oppnevnt av fakultetstillitsrepresentant
 2. Styret vedtar en felles utlysningstekst med de innspill som kom i møtet. Fakultetsstyrene og Museumsstyret gis i oppgave å utarbeide de institutt- og/eller fakultetsspesifikke delene av utlysningstekstene.
 3. Rektor får fullmakt til å utpeke et settefakultetsstyre for å tilsette instituttledere ved fakulteter som ikke har fått etablert eget styre.
-

1. Bakgrunn

I løpet av 2017 skal det tilsettes et betydelig antall ledere i åremålsstillinger som instituttleder, samt i tilsvarende stillinger ved hhv. Seksjon for naturhistorie og Seksjon for arkeologi og kulturhistorie ved VM. Også disse siste stillingene omtales i dette notatet som «instituttledere». Tilsvarende vil museumsdirektør bli omtalt som dekan, og museumsstyret som fakultetsstyre.

Det er nødvendig på et så tidlig stadium som mulig å definere hvilke *aktører* – f.eks. innstillende og tilsettende myndighet – som har roller i prosessen, selve *tidsplanen* frem mot tilsetting, innholdet i *utlysningstekster* som skal benyttes og hvilket *handlingsrom* under forhandlinger med påtroppende instituttleder som eksisterer. Men også forhold som *påtroppende dekans rolle* og *reserveløsninger* dersom tidsplanen ikke holdes må klargjøres.

Noen kompliserende faktorer når instituttledere skal tilsettes i 2017 er dels at det er kort tid mellom når vedtak om ny instituttstruktur treffes og når de første instituttlederne skal på plass, at det må en egen vurdering til om hvilke av dagens instituttledere som har rett og plikt til å fortsette som instituttledere fra 01.01.2017 og frem til deres åremål går ut 31.07.2017, og at nye dekaner som bør være med i tilsettingsprosessen formelt sett kanskje ikke har tiltrådt sine stillinger.

Tilsetting av instituttledere skjer i to faser – de som tiltrer 01.01.2017 og de som tiltrer 01.08.2017. Det er foreslått at det bare gjøres ett vedtak i hvert av fakultetstyrene om kunngjøringstekstene – uaktet de to fasene.

- Kunngjøring av instituttlederstillinger med tiltredelse 01.01.2017 (fase I) kan først skje etter at styret har truffet det endelige vedtaket om instituttorganisering (25.08.2015) og det er avgjort av de aktuelle dekanene hvilke av instituttlederstillingene som må kunngjøres.
- Det forutsettes at dekaner som tiltrer 01.08.2017 kan delta i innstillingsutvalget for de instituttledere som tiltrer 01.08.2017 (fase II). Det må derfor være klart tidlig nok i vårsemester hvem som blir dekan fra 01.08.2017.

2. Aktører i tilsettingsprosessen

Prosess for tilsetting av instituttledere reguleres av § 11-1 i Universitets- og høyskoleloven. Her omtales innstillingsmyndighet og tilsettingsmyndighet – og indirekte også hvem som foretar utlysning av slike stillinger.

Rollen til dekan vil være viktig i tilsettingsprosessen. Det må sørges for at han eller hun – innenfor det regelverk som allerede eksisterer – får tilstrekkelig innflytelse. Dette lar seg enkelt gjennomføre når det gjelder tilsetting av instituttledere i fase I. Det er også uten problemer når det skal tilsettes i fase II ved de fakultetene der ny dekan har tiltrådt 01.01.2017, dvs. ved Fakultet for helse og ved Fakultet for økonomi. Ved de øvrige fakultetene vil nåværende dekaner sitte ut åremålsperioden t.o.m. 31.07.2017, og det må bli klart tidlig nok hvem som blir påtroppende dekaner ved disse fakultetene fra 01.08.2017 for at disse skal kunne delta.

Disse kan etter dagens styringsreglement, se pkt. 2.1, heller ikke delta i selve *tilsettingen* av instituttleder. Derimot foreslås det under 2.2 at påtroppende dekan leder et *innstillingsutvalg*. Dette gir som ved andre tilsettingsprosesser stor innflytelse: Det er innstillende myndighet som er premissleverandør for tilsettingsmyndigheten gjennom å foreta de grundigste vurderingene av kandidatene, og det er innstillingsmyndigheten som vektlegger og prioriterer ulike krav til og ønsker om nødvendige kvalifikasjoner. Selv om tilsettingsmyndigheten står relativt fritt når vedtak skal fattes, vil denne myndigheten primært være av kontrollerende art. Et annet fortrinn ved en slik ordning er at en unngår at en og samme person deltar med både innstillende og tilsettende myndighet.

2.1. Tilsettingsmyndighet

Universitets- og høyskoleloven gir virksomhetene stor frihet når det gjelder valg av tilsettingsorgan for instituttledere. I Styringsreglement for NTNU (fastsatt av Styret 24.11.2015 heter det i pkt. 4.1.7 at Fakultetsstyret foretar tilsetting av instituttleder. Når instituttledere denne gangen skal tilsettes kan en risikere at det aktuelle fakultetsstyret ikke er etablert, og det må finnes frem til alternative løsninger.

To løsninger skal fremheves som aktuelle: Universitetsstyret selv, eller et etablert fakultetsstyre ved et annet fakultet. Ulempen ved å benytte Universitetsstyret er dels at dette styre har relativt sjelden møter, noe som kan forsinke tilsettingsprosessen. Og dels vil Universitetsstyret, selv om Universitetsstyret har tilsettingsmyndighet når det gjelder tilsetting av dekaner og andre stillinger, ikke ha den nærheten til tilsetting av instituttledere som et fakultetsstyre har.

Det foreslås derfor at rektor få fullmakt til å utpeke et settefakultetsstyre for å tilsette instituttledere ved fakulteter som ikke har fått etablert eget styre.

2.2. Innstillingsmyndighet

Tilsetting av instituttleder foretas på grunnlag av innstilling fra et innstillingsutvalg. Etter univl. § 11-1 (3) fastsetter styret *selv* innstillingsutvalgets sammensetning og nærmere regler om innstilling m.m. Det forutsettes imidlertid at studentene skal være representert i utvalget hvis ikke styret enstemmig vedtar noe annet.

Det skal i prinsippet etableres ett innstillingsutvalg for hver instituttleder som skal tilsettes, dvs. et svært stort antall. Det vil derfor være hensiktsmessig å tolke univl. § 11-1(3) til å bety at styret selv vedtar hvilke type *representanter* som skal sitte i innstillingsutvalgene snarere enn hvilke *personer*. Det foreslås, nokså tilsvarende som for innstillingsutvalgene for dekaner, følgende sammensetning:

- Dekan, eller påtroppende dekan (leder).
- 2 representanter oppnevnt av fakultetsstyret, hvorav minst 1 fast vitenskapelig tilsatt fra det aktuelle instituttet.
For å sikre god medvirkning fra tilsatte er det viktig å sette i gang en nominasjonsprosess for å få frem flere kandidater som dekanen kan legge frem for fakultetsstyret.
- 2 representanter for tilsatte oppnevnt av arbeidstakerorganisasjonene.
- 1 representant for studentene oppnevnt av fakultetstillitsrepresentant.

Det understrekes at den av de to representantene som oppnevnes av fakultetsstyret og som ikke er tilsatt ved det aktuelle instituttet kan være en ekstern representant.

Når det gjelder representanter som oppnevnes av hhv. arbeidstakerorganisasjonene og fakultetstillitsrepresentant for studentene ser en det som gunstig dersom disse har tilknytning til det aktuelle instituttet.

2.3. Vedtak om utlysningstekst

Universitets- og høyskoleloven har ingen bestemmelser om *hvem* som foretar utlysning av stilling som instituttleder eller om andre sider ved kunngjøringen, f.eks. om innholdet av utlysningsteksten. Det foreslås at Styret gjør vedtak om den generelle delen av kunngjøringsteksten, og at hvert fakultetsstyre treffer vedtak om de fakultetsspesifikke delene av teksten, jfr. pkt. 4.2 nedenfor.

3. Tidsplan

Dato	Aktivitet	Ansvarlig
14.04.2016	Styresak om tilsetting av instituttledere: Fellesdel av utlysningstekst, sammensetning av innstillingsutvalgene, aktører og prosess.	Rektor
16.06.2016	Første gangs behandling av instituttstruktur	Rektor
24.08 – 25.08.2016	Andre gangs behandling av instituttstruktur.	Rektor
29.08 – 01.09.2016	Fakultetsdel av utlysningstekst for tilsetting av instituttledere i fase I og i fase II vedtas av Fakultetsstyret.	Dekan
31.08.2016	Beslutte hvilke instituttlederstillinger som utlyses i fase I og i fase II.	Dekan

Fase I: Tilsetting av instituttledere med tiltredelse 01.01.2017		
07.09.2016	Utlysning av instituttlederstillinger.	Dekan
12.09 – 16.09.2016	Foreløpig oppnevning av medlemmer til innstillingsutvalg fase I og fase II – ett pr. institutt. Utvalgene justeres om nødvendig etter at søkerne er kjent dersom inhabilitet konstateres.	Dekan
21.09.2016	Søknadsfrist instituttledere.	
03.10 – 07.10.2016	Innstillingsutvalgene gjennomfører førstegangsintervju.	Dekan
10.10 – 14.10.2016	Høstferie.	
18.10 – 20.10.2016	Innstillingsutvalgene gjennomfører andregangsintervju.	Dekan
03.11.2016	Tilsetting i Fakultetsstyret.	Dekan
18.11.2016	Svarfrist nye instituttledere.	
01.01.2017	Tiltredelse.	
Fase II: Tilsetting av instituttledere med tiltredelse 01.08.2017		
05.04.2017	Utlysning av instituttlederstillinger.	Dekan
10.04 – 17.04.2017	Påske	
19.04.2017	Søknadsfrist instituttledere.	
02.05.2017	Siste frist for hvem som blir dekan fra 01.08.2017. 1)	Rektor
02.05 – 08.05.2017	Innstillingsutvalgene gjennomfører førstegangsintervju.	Dekan
19.05 – 22.05.2017	Innstillingsutvalgene gjennomfører andregangsintervju.	Dekan
06.06.2017	Tilsetting i Fakultetsstyret.	Dekan
21.06.2017	Svarfrist nye instituttledere.	
01.08.2017	Tiltredelse.	

1) For at den påtroppende dekan kan delta i innstillingsarbeidet.

4. Utlysning av stillinger som instituttleder

4.1. Intern eller ekstern kunngjøring

I univl. § 11-1 (4) heter det at styret *selv* kan tilsette bl.a. instituttleder uten forutgående kunngjøring. Om en eventuell kunngjøring skal være intern eller ekstern er derimot ikke regulert i loven.

Til tross for at Universitets- og høyskoleloven (som er en særlov i forhold til Tjenestemannsloven hva angår tjenesterett) indirekte åpner for at stillinger som instituttleder kan lyses ut internt, er det her grunn til å vise til Tjenestemannslovens alminnelige bestemmelser om at stillinger i staten *skal* kunngjøres offentlig med mindre annet er fastsatt. Denne bestemmelsen kan sees på som en garanti for at hvem som helst skal kunne søke en stilling i staten, men den er først og fremst viktig for å sikre at det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet legges til grunn for tilsettingen: Søkergrunnlaget økes ved ekstern kunngjøring, og muligheten for å bedre kvalifiserte søkere øker normalt tilsvarende. Det normale ved tilsetting av instituttledere skal være ekstern utlysning. Det *kan* selvsagt være grunner til å lyse ut stillinger internt ved NTNU eller internt ved et fakultet, men det understrekes at det skal meget sterke grunner til å kun utlyse internt.

4.2. Utlysningstekster

Om ikke instituttledernes *arbeidsoppgaver* vil være vesentlig forskjellig fra institutt til institutt, må en i det minste forvente at *kvalifikasjonskravene* vil variere med instituttet.

Universitets- og høyskoleloven har ingen bestemmelser om kvalifikasjonskravene til stillinger som instituttleder. I Ot.prp. nr. 40 (2001-2002) heter det imidlertid følgende:

«Ved tilsetning av leder for avdeling eller grunnenhet skal det legges vekt på lederegenskaper og evne til strategisk tenkning. Faglig leder bør være en person med vitenskapelig erfaring og legitimitet i fagmiljøene. Erfaring fra praksis og kunnskap om yrkesfeltet bør også vektlegges der dette er relevant. Kompetansen som trengs for å fylle stillingen må vurderes i det enkelte tilfelle avhengig blant annet av enhetens størrelse og fagprofil. Ved tilsetning av intern søker bør det gis mulighet for permisjon fra annen undervisnings- og forskerstilling.»

Dette betyr at en har forutsatt at dekaner og instituttledere *skal ha* lederegenskaper og evne til strategisk tenking, og at disse lederne *bør ha* vitenskapelig erfaring og legitimitet i fagmiljøene samt erfaring fra praksis og yrkesfeltet. En merker seg for øvrig at *enhetens størrelse og fagprofil* vil være bestemmende for vektlegging av ulike krav og ønsker til kompetanse. Dette vil nødvendigvis gjenspeile seg i utlysningstekstene. Det går likevel an å tenke seg at alle utlysningstekstene har noe tekst som er felles og som man bygger det spesifikke rundt. Det er viktig at teksten er spisset mot stillingen på et visst detaljnivå, men at den samtidig er så åpen at det gis et visst handlingsrom.

Hva slags krav til vitenskapelig kompetanse som skal settes er naturlig nok omstridt. Her kan en tenke seg at det skal kreves professorkompetanse, førsteamanuensiskompetanse eller førstestillingskompetanse for å kunne åpne også for at tilsatte som nå sitter i førstelektorstillinger kan søke.

Forslag til tekst som kan inkluderes i alle utlysningstekstene:

Søkere til instituttlederstillingen må ha:

- *gode lederegenskaper, normalt med ledererfaring fra universitet, høyskole eller forskningsinstitusjoner som senter e.l.*
- *evne til å sette mål og arbeide strategisk*
- *personlig egnethet*

I tillegg vil det bli lagt stor vekt på:

- *dokumentert vitenskapelig kompetanse på førstestillingsnivå innenfor ett av instituttets fagområder*
- *god forståelse for ledelse av kunnskapsarbeidere i en kontekst med akademisk frihet*
- *motiverende og inkluderende lederstil preget av samarbeid, medvirkning og dialog*
- *gode kommunikasjonsevner og evne til å bygge nettverk og skape tillit internt og eksternt*
- *lederatferd som stimulerer til gode resultater, godt og raust arbeidsmiljø blant tilsatte og studenter*

I tillegg bør kunngjøringstekstene inneholde mer generelle formuleringer om NTNUs samfunnsoppdrag o.l.

Det normale vil være at instituttlederstillingen er en fulltidsstilling. Det kan imidlertid være fakulteter som ikke anser at arbeidet som instituttleder representerer en heltidsstilling, noe som kan være tilfelle ved f.eks. små og homogene institutter. Dette kan i så fall enten løses ved å lyse ut en deltidsstilling eller gjennom å lyse ut en fulltidsstilling der en legger inn en viss tid til undervisning,

veiledning, forskning osv. Dette siste alternativet anbefales – ikke minst for å understreke stillingens faglige karakter.

5. Handlingsrom under forhandlingene

Det faktum at dette er lederstillinger, at det er åremålsstillinger, at søkerne kan ha forskjellige ambisjoner og ikke minst at det kan være både interne og eksterne søkere gjør at en del problemstillinger må tenkes igjennom før tilsettingsprosessene starter.

Dette punktet inviterer derfor til en diskusjon om *hvilke arbeidsvilkår som må forhandles frem* med den enkelte åremålstilsatte leder, samtidig som punktet anskueliggjør det handlingsrommet som eksisterer og som tilsettende myndighet må ha en forståelse av.

Med arbeidsvilkår menes forhold som lønn, eventuelle forskningsressurser, påvirkningsmulighet når det gjelder organisatoriske forhold ved den aktuelle enheten o.l. Men også vilkår som gjøres gjeldende ved *avslutningen* av åremålsperioden som rettetstilling og ventelønn, forskningsterminer osv. må det forhandles om på forhånd.

NTNU er et mangfoldig universitet – med ulike fakultets- og instituttkulturer, tradisjoner og praksiser – slik at å sette opp strenge normer for hva som skal gjøres gjeldende over alt vil være vanskelig. Likeledes vil kandidatens karriereambisjoner i forhold til forskning og undervisning eller ledelse være avgjørende når det forhandles om arbeidsvilkårene. Hva som avtales vil i stor grad være avhengig av om søkeren er intern eller ekstern, og hvilke ambisjoner søkeren har.

Det understrekes derfor at punktene nedenfor først og fremst er å betrakte som en *momentliste* som må gås gjennom i den forhandlingssituasjonen som oppstår når en leder skal tilsettes og som viser *handlingsrommet*.

På bakgrunn av styrets diskusjoner vil det bli imidlertid kunne bli utarbeidet et *nytt notat* som kan være mer spisset enn dette, og som vil være et mer anvendelig hjelpemiddel i tilsettingsprosessene.

5.1. Inn i åremålsstilling

5.1.1. Lønn

Daværende «Særavtale om lønn for valgte verv» hadde noen bestemmelser om lønnsnivå for instituttledere, men sa for øvrig at lønn skal fastsettes etter følgende kriterier:

- Størrelse på instituttet
- Merittering som professor/førsteamanuensis og leder
- Særskilte oppgaver

Når det nå skal tilsettes instituttledere, vil faktorer som vitenskapelig kompetanse, instituttets størrelse og kompleksitet, i hvilken grad lederen tilfredsstillt krav og ønsker i utlysningsteksten, lønnsnivå ved instituttet – ikke minst bl.a. de høyeste lønnede professorer osv. – være faktorer som vil påvirke instituttleders lønn. Det skal likevel understrekes at fastsetting av lønn er et *forhandlingsspørsmål*.

5.1.2. Permisjon

Dersom påtroppende leder allerede har en stilling ved NTNU, bør det som hovedregel *innvilges permisjon* for vedkommende fra denne stillingen. I dette ligger bl.a. at ingen av den gamle stillingens forpliktelser videreføres inn i den nye lederstillingen.

Dersom fakultetet velger å tilsette en vikar for instituttlederen, skal en være klar over at etter Tjenestemannslovens bestemmelser vil vikaren opparbeide fortrinnsrett til fast stilling dersom vikariatet har vart i mer enn fire år.

5.1.3. Forskningsstøtte

I dette notatet legges det til grunn at stillinger som instituttleder som hovedregel er *heltidsstillinger* der det ikke er rom for å videreføre tidligere aktiviteter som forskning, undervisning, veiledning osv.

Dette utgangspunktet må imidlertid nyanseres: Det kan likevel være fakulteter som ikke anser at arbeidet som instituttleder representerer en heltidsstilling, jfr. siste avsnitt i pkt. 4.2.

Men det kan f.eks. også hende at den påtroppende leder er intern søker med allerede inngåtte *veiledningsforpliktelser* i forhold for stipendiater eller postdoktorer, og at det dermed kan være rimelig at veiledningsforholdet for disse likevel videreføres.

Det kan også være slik at en påtroppende leder ser for seg en retrett til sin undervisnings- og forskerstilling etter åremålet, eller ønsker for fremtiden å kombinere ledelse med undervisning og forskning. I så fall vil vedkommende i en forhandlings situasjon kunne fremsette krav om *forskningsressurser*.

Under slike forhandlinger må det foretas noen konkrete avveininger – ikke ulike dem som må gjøres når lønn skal fastsettes – hvor det bl.a. må vurderes hvor attraktiv som søker vedkommende fremstår. Det er imidlertid vanskelig å se for seg at det er mulig lede store og komplekse institutter eller fakulteter uten at dette krever all oppmerksomhet

5.1.4. Organisering av enheten (nestledere o.l.)

En nytilsatt leder vil også kunne ha synspunkter på hvordan enheten skal organiseres. Ikke minst vil en leder kunne ønske seg et handlingsrom når det gjelder valg av nestleder.

Det nye «Styringsreglement for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet» har ikke lenger noen bestemmelse om et institutt kan ha *nestleder*. Det er derfor naturlig at instituttleder selv treffer bestemmelse om dette og foretar eventuell oppnevning.

Normalt vil en nestleder kunne sies å utøve «en ekstraordinær arbeidsinnsats», noe som etter Hovedtariffavtalens bestemmelser i pkt. 2.3.4 kan utløse høyere lønn.

Også andre sider ved enhetens organisering, som f.eks. konstituering av ledergruppe, utpeking av faggruppeledere osv. kan den nytilsatte lederen vurdere etter tilsettingen, og gjøre de endringene han eller hun finner formålstjenlig innenfor det lov- og avtaleverk som gjelder samt interne styringsdokumenter.

I tilfelle en leder slutter eller av andre grunner er fraværende over en lengre periode vil overordnet leder kunne tilsette en vikar etter de vanlige reglene i Tjenestemannsloven inntil eventuell ny utlysning av stillingen og tilsetting finner sted.

Det forutsettes at uansett leders handlingsrom innen disse områdene skal tilsatte kunne medvirke i prosessene før beslutninger tas.

5.2. Ut av åremålsstilling

Når avtale om arbeidsvilkår for tiltredelse av åremålsstilling utarbeides vil også vilkår for *fratreden* av stillingen være tema.

5.2.1. Bibehold av lønn

Dersom lederen vender tilbake til en stilling ved NTNU som han eller hun har permisjon fra, vil spørsmålet om bibehold av lederlønn eller deler av denne kunne bli et tema. I daværende «Særavtale om lønn for valgte verv» het det at leders A-lønn beholdes ved retur til ordinær stilling, mens eventuelle B-tillegg frafalles.

Hovedprinsippet skal være at ved retrett til opprinnelige stilling skal denne stillingens opprinnelige lønn gjøres gjeldende, eventuelt justert for lønnstillegg det er grunn til å tro at vedkommende ville ha oppnådd i den opprinnelige stillingen i perioden.

Dette vil likevel være en forhandlings sak. Under en slik forhandling vil momenter som hvor stort *lønnspåslag* lederen fikk ved tiltredelse som leder, og hva som er rimelig lønnsnivå i forhold til sammenliknbare stillinger ved den enheten som vedkommende vender tilbake til, være relevant.

Også *tjenestetid* som instituttleder vil være en faktor.

5.2.2. Ventelønn og retrettstilling

For ledere som rekrutteres utenfra vil spørsmålet om ventelønn eller retrettstilling være viktig. KMD har utarbeidet en standardkontrakt i åremålsstilling som bl.a. inneholder bestemmelser om en spesiell, avtalt *ventelønn* som utgjør inntil 80 % av lønnen. Denne løper inntil ny tilsetting i stilling med samme eller høyere lønn finner sted, eventuelt inntil rett til pensjon inntreffer eller ventelønnen har løpt i 2 år. Det skal for øvrig understrekes at ordningen med ventelønn er foreslått fjernet.

Retrettstilling i åremålsstillinger er et alternativ til bruk av ventelønn. I følge KMD bør det legges til grunn at kandidaten til stillingen har få år igjen (mindre enn 10) til pensjonsalder (67 år) ved åremålets utløp. Hensikten er å kunne inngå avtale om spesielle ordninger for de som kan komme i en vanskelig situasjon i arbeidsmarkedet.

Det legges til grunn at KMDs retningslinjer er nettopp dette, og at virksomheten selv kan ha et handlingsrom her.

Omfanget av retrettstillinger og ventelønn er det vanskelig å ha noen formening om på forhånd siden antall ledere som rekrutteres utenfra er ukjent. Retrettstillinger vil innebære en nær sagt permanent ekstra økonomisk belastning og må vurderes nøye i lys av den påtroppendes lederkvalifikasjoner i forhold til øvrige kandidater. Og ikke minst må vedkommendes kompetanse i forhold til fakultetets/instituttets strategiske retning vurderes.

5.2.3. Forskningstermin

For ledere som er rekruttert internt og som vil fortsette sin forskerkarriere etter utløp av åremålsperioden, vil avtale om *forskningstermin* ved tilbakekomst, slik det også praktiseres i dag, være et relevant tema når arbeidsbetingelsene fastsettes.

Tilbud om forskningstermin kan også i enkelte tilfeller være en del av rekrutteringspakken for eksternt rekrutterte ledere.

6. Dersom tidsplanen ikke holdes

Tidsplanen i pkt. 3 er en krevende tidsplan, og det kan inntreffe forhold som gjør at ny instituttleder ikke kan tiltre ved planlagt tiltredelsesdato. Ett scenario kan f.eks. være at søkerne ikke blir funnet kvalifisert eller takker nei til et tilbud om stilling.

Dette vil i så fall kunne bli avdekket i perioden mellom søknadsfristens utløp og tidspunktet for forhandlinger med den påtroppende instituttleder. Dekanen vil i en slik situasjon på vanlig måte kunne beordre en tilsatt til å fungere som instituttleder inntil videre. Dette reguleres for øvrig av Fellesbestemmelsenes § 12 i Hovedtariffavtalen om stedfortredertjeneste.

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Innspill til stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning

Tilråding:

Styret drøftet saken

Mål med saken er å starte diskusjonen om hva som skal være NTNUs innspill til stortingsmeldingen samt å orientere om prosessen for arbeidet med innspill.

Styret vil møte saken i to møter; i styremøtene den 14. april og den 16. juni.

I april møtet ber vi om at styret gir innspill på følgende:

1. Har styret synspunkt på overordnede tema NTNU bør fokusere på i sitt innspill til statsråden?
2. Er det spesielle områder vi bør løfte fram sett i lys av NTNUs strategi og fusjonen?
3. Statsråden trekker fram fem faktorer han mener er avgjørende for god utdanningskvalitet. Er styret enig i at dette er sentrale faktorer, og er det vesentlige spørsmål som mangler?

Vi vil komme nærmere inn på disse faktorene og de ti spørsmålene statsråden stiller (vedl. 1) i styresaken i juni, men inviterer allerede nå styret til å komme med innspill det ønsker å vektlegge.

Statsråden ber styrene ved institusjonene ta utgangspunkt i sin egen strategiske profil slik den ble formulert i svaret på bestillingen fra statsråden av 26. mai 2014 om innspill til stortingsmeldingen om framtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren (vedl. 2), eventuelt oppdatert med senere vedtak.

Orientering om prosessen for arbeidet med innspill

Vi har opprettet en arbeidsgruppe med representanter fra fagmiljøene og studentene. Utdanningsstaben koordinerer gruppen. Vi foreslår ikke en full høring i organisasjonen, men Dekanmøtet, Utdanningsutvalg, Forskningsutvalg m.fl. vil få anledning til å komme med innspill underveis.

Vedlegg:

1. Brev fra KD 18.2.2016 Invitasjon til å og innspill til stortingsmeldingen
2. Brev fra NTNU 6.11.2014 Innspill til framtidig struktur U&H-sektoren



**DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT**

Kunnskapsministeren

I følge liste

Deres ref	Vår ref	Dato
	16/1927-	18.02.2016

Invitasjon til å komme med innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning

Ett av regjeringens viktige prosjekter er arbeidet med å heve kvaliteten i høyere utdanning og forskning. Det er tvingende nødvendig. Ikke fordi tilstanden i norsk høyere utdanning er dårlig, men fordi vi må ruste oss for å møte en mer kompleks og omskiftelig verden. Selv om høyere utdanning i sin natur alltid har vært internasjonal, så ser vi en økende intensitet i både samarbeid og konkurranse internasjonalt. Vi står overfor en rekke samfunnsutfordringer som krever at vi blir enda dyktigere til å utvikle og ta i bruk ny kunnskap. Klimautfordringene, bortfall av petroleumsinntekter, demografisk utvikling, migrasjon, teknologiutvikling og urbanisering, er noen eksempler. Dersom Norge skal lykkes med å møte disse utfordringene, er vi helt avhengige av universiteter og høyskoler som leverer den kunnskapen, kompetansen og de kandidatene vi trenger for å lykkes også i fremtiden.

Grunnlaget for politikken ligger i to sentrale dokumenter.

Høsten 2014 la regjeringen frem Meld. St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*. Der er det satt tre overordnede mål for norsk høyere utdanning og forskning:

- 1) Styrke konkurransekraft og innovasjonsevne.
- 2) Løse store samfunnsutfordringer.
- 3) Utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet.

Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren* peker på flere utfordringer ved norske universiteter og høyskoler, blant annet at for få studenter gjennomfører studiene, og at det er lave faglige ambisjoner og

stor variasjon i studiekvaliteten. Vi satte i gang en strukturreform i universitets- og høyskolesektoren for å legge bedre til rette for utdanning og forskning av høy kvalitet.

Som varslet skal Strukturmeldingen følges opp med en stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning med tiltak og virkemidler for å heve utdanningskvaliteten. Kvalitetsmeldingen skal legges fram våren 2017. Ambisjonen er å stimulere til utvikling av en sterkere kvalitetskultur og tydeligere ledelse i norsk høyere utdanning. Institusjonene skal ha høye forventninger til studentene og studentene skal ha høye forventninger til studieopplegget. Engasjerte og deltakende studenter gir bedre læring. Vi må sikre bedre gjennomføring og mindre frafall, samt øke relevans og bedre samspill med arbeids- og samfunnsliv. Vi skal strekke oss lenger mot fremragende og fremtidsrettet høyere utdanning. Dette må vi gjøre gjennom internasjonalt samarbeid og rekruttering av de beste lærerkreftene.

Samtidig som vi skal ha ambisjoner om fremragende utdanningstilbud som vekker internasjonal anerkjennelse, så må institusjonene og studieprogrammene ta hensyn til at variasjonen i studentenes forkunnskaper, ambisjonsnivå, motivasjon og livssituasjon er økende. Likeledes er det betydelige forskjeller mellom ulike fag og ulike typer utdanning. Forståelsen av hva som kjennetegner utdanningstilbud av høy kvalitet må gjenspeile dette mangfoldet i studentpopulasjonen, uten at det skal tjene som unnskyldning for lave ambisjoner på studentenes vegne.

Departementet vil også vise til viktig kunnskapsgrunnlag som den årlige Tilstandsrapporten fra departementet¹, Studiebarometeret², Kandidatundersøkelsen³, evalueringen av kommersialisering av offentlig finansiert forskning⁴, Produktivitetskommisjonens rapporter⁵, samt den igangsatte evalueringen av kvalitet og kvalitetsarbeid i norsk høyere utdanning som først ferdigstilles i 2017⁶.

1. FAKTORER FOR UTDANNINGSKVALITET

Basert på den informasjonen og kunnskapen vi har i dag, har vi identifisert fem faktorer som må være en del av vår felles forståelse av kvalitet i høyere utdanning:

¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tilstandsrapporten-2015/id2409832/>

² <http://www.nokut.no/Om-Studiebarometeret>

³ <http://www.nifu.no/publications/1136017/>

⁴ <http://www.nifu.no/publications/1258280/>

⁵ <http://produktivitetskommisjonen.no>

⁶ <http://www.nifu.no/projects/kvalitet-i-hoyere-utdanning/>

1. Vi må ha høye ambisjoner på studentenes vegne.

Den første forutsetningen for høy kvalitet i høyere utdanning er at studentene møtes med høye forventninger og ambisjoner. Vi skal ha ambisjoner om internasjonalt fremragende utdanning. Studentutveksling bør bli mer omfattende enn i dag. Studentene må engasjeres og motiveres til å benytte tilstrekkelig med tid på studierelaterte aktiviteter. Her er det for stor variasjon i dag, jf. funnene i Studiebarometeret. Det er dessverre mange eksempler på studier der studentene, målt gjennom karakterene som gis, tilsynelatende lykkes selv om de legger ned begrenset innsats. Studentene har selv ansvar for å investere tilstrekkelig tid i sine studier, men det er institusjonenes ansvar å sørge for at forventet læringsutbytte og praksis for karaktergivning gjenspeiler et adekvat faglig ambisjonsnivå.⁷

2. Vi må tilby aktiviserende og varierte læringsformer.

Forskning viser at aktiviserende og varierte læringsformer engasjerer studentene. Det handler for eksempel om å gi gode tilbakemeldinger, legge til rette for FoU-basert utdanning eller om å bruke de mulighetene teknologiske nyvinninger gir til å fornye undervisningen. Det handler også om å gi innsikt i innovasjon og hvordan kunnskap fra ulike fag må virke sammen for å løse problemer i praksis.

3. Vi må skape en kvalitetskultur og en tydelig utdanningsledelse.

Studentene må sosialiseres inn i en kultur som kontinuerlig arbeider for å forbedre kvaliteten. I en slik kultur må fagmiljøene ta et felles ansvar for å utvikle og gjennomføre studieopplegget. Særlig er det viktig med godt oppbygde studieprogram med en indre sammenheng som kan sikre god progresjon.

Det er et ledelsesansvar å skape en kultur der kvalitet gjennomsyrrer all virksomhet. Et kontinuerlig kvalitetsarbeid må forankres i de overordnede strategiene og få reelle konsekvenser for prioritering av ressurser og beslutninger som hver for seg og sammen påvirker studienes langsiktige faglige profil og renommé. Særlig kommer ledelsesansvaret til syne gjennom arbeid for å avdekke og håndtere tilfeller av sviktende kvalitet. Personalets faglige og pedagogiske kompetanse og bruk av personalets ressurser er en viktig faktor for kvalitet. Det er også et lederansvar å bidra til å heve statusen til undervisningen. Det skal være like prestisjegivende å drive utdanning som å drive forskning.

4. Vi må integrere studentene i det akademiske fellesskapet.

Faglig og sosialt integrerte studenter gjennomfører i større grad et påbegynt studium. Lovens krav om at universiteter og høyskoler skal utbre forståelse for vitenskapelige og

⁷ Norge har sluttet seg til ECTS, hvor 60 studiepoeng skal tilsvare 1500 – 1800 timers forventet studium.
http://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/docs/ects-users-guide_en.pdf

kunstneriske metoder og resultater, fordrer at studentene gis innsikt i praksiser som kjennetegner vitenskapelige ansattes virke. Et gjennomgående kjennetegn ved en del universiteter internasjonalt som er kjent for fremragende kvalitet er at studentene ses som en ressurs, også i forskningen. De trekkes inn på laboratoriet eller i feltarbeid og bidrar i reelle forskningsprosjekter. Studentaktiv forskning har vært diskutert, og i noen tilfeller gjennomført, i Norge i lang tid. Det er fortsatt for lite utbredt.

5. Vi må sikre samspill med arbeidslivet.

All høyere utdanning er også yrkesutdanning. Kandidatene må ha med seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er relevante for arbeidslivets behov og som kan tilføre nye ideer. Utdanningen deres må ha en god kobling til praksisfeltet. Studentene må utvikle de ferdighetene vi ofte tenker på som kjennetegn ved høyskolers og universiteters dannelsesoppdrag: Evne til kritisk tenkning, til kreativ problemløsning, innovasjon, samarbeid og kommunikasjon over grenser, faglige så vel som kulturelle og geografiske, og til etisk refleksjon. Ikke i stedet for solid fagkunnskap, men i samspill med solid fagkunnskap.

2. BESTILLING TIL INSTITUSJONENE

Nedenfor er det formulert en rekke spørsmål knyttet til hvordan vi kan styrke høyere utdanning og gi våre studenter et høyere læringsutbytte. Spørsmålene er dels rettet til institusjonens eget arbeid og dels ber vi om synspunkter på departementets styring for kvalitet og behovet for nasjonale tiltak.

Jeg ber styrene ved institusjonene om å ta utgangspunkt i sin egen strategiske profil, slik den ble formulert i svar til mitt brev av 26. mai 2014 om Strukturreformen, eventuelt oppdatert med senere vedtak i styret.

1. Hva ser dere som de viktigste utfordringene i styrets arbeid for å fremme høyere kvalitet i utdanningen? I teksten over har jeg trukket frem fem faktorer jeg mener er avgjørende for god utdanningskvalitet. Er dere enige i at dette er sentrale faktorer, og hvorfor/hvorfor ikke? Er det noe vesentlig dere mener mangler i listen?
2. Hvordan følger styret opp at fagmiljøene har høye ambisjoner på studentenes vegne, jf. også mangfoldet i studentpopulasjonen? Hvordan følges studieprogrammer og fagområder med dårlige resultater opp fra styrets og ledelsens side?
3. Hva er det viktigste deres institusjon kan gjøre på egenhånd og i samarbeid med andre, for å styrke utdanningen? Hvordan kan dere fremme kvalitet gjennom tettere allianser med utenlandske miljøer og integrere utdanning bedre i det internasjonale samarbeidet?

4. Hva er deres viktigste strategiske grep for å sikre god relevans og en fremtidsrettet høyere utdanning som forbereder studentene på et arbeidsliv i kontinuerlig omstilling?
5. Hva er deres viktigste tiltak for å øke gjennomføring og redusere frafallet i høyere utdanning, tatt i betraktning en stadig mer sammensatt studentgruppe?
6. Hvilke tiltak bruker institusjonen for å styrke undervisningskompetansen til deres ansatte? Hvordan kan utdanning vektlegges tydeligere ved rekruttering og i meritteringen av fagpersonalet?
7. Jeg ber om eksempler på utdanningstilbud eller utdanningsopplegg med særlig god kvalitet eller gode resultater (faglig innhold, organisering, tverrfaglighet, innovasjon evaluering/vurdering etc.), med en kort begrunnelse for hvorfor nettopp dette er et godt eksempel. Jeg setter også pris på eksempler på studietilbud hvor det ble avdekket sviktende kvalitet, men hvor man har lyktes med å løfte kvaliteten.

8. Hva mener dere er de viktigste utfordringene nasjonalt for å løfte kvaliteten i norsk høyere utdanning?
9. Har dere synspunkter på hvordan departementets styring og virkemidler kan utvikles for å stimulere til kvalitet?
10. Ser dere behov for justeringer i nasjonale rammevilkår, lover eller forskrifter for å legge bedre til rette for kvalitetsutvikling i høyere utdanning, og i så fall hvilke?

Vi ber om kortfattede svare på alle spørsmålene, og utdypninger der det er særlig relevant for dere. Jeg ber om at innspillene ikke overskrider 20 sider.

Jeg ber om at dere legger til grunn at eventuelle endringer skal kunne gjennomføres innenfor uendrede økonomiske rammer, med unntak av økt finansiering som kommer som automatisk konsekvens av bedre gjennomføring.

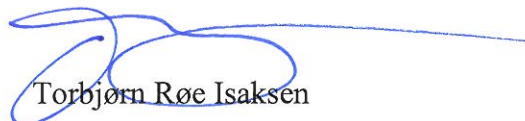
3. AVSLUTNING

Jeg ønsker å skape arenaer for diskusjon, inspirasjon og deling av gode løsninger i arbeidet med denne meldingen. Deres vurderinger og innspill vil være en viktig del av kunnskapsgrunnlaget for regjeringens arbeid med meldingen og den videre dialogen om kvalitet i høyere utdanning. Arbeidet med meldingen vil ses i sammenheng med bl.a. stortingsmeldingen om humaniora. Vi viser i den forbindelse til invitasjonen om innspill til humaniorameldingen, og ber om at innspillene til begge meldingene ses i sammenheng der det er aktuelt.

Jeg ber om at innspillene sendes elektronisk ved bruk av den digitale løsningen for høringsuttalelser på www.regjeringen.no/kvalitet. Alternativt kan innspillene sendes til Kunnskapsdepartementets postmottak (postmottak@kd.dep.no). Innspillene er offentlige etter offentlighetsloven og blir publisert på regjeringen.no.

Frist for å sende inn innspill er 1. juli 2016.

Med hilsen



Torbjørn Røe Isaksen

Kunnskapsdepartementet
Postboks 8009, Dep
0032 Oslo

Oppdrag til statlige institusjoner: Innspill til arbeidet med framtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren

Vi viser til brev fra Kunnskapsdepartementet av 26.5.2014 og 8.10.2014 med bestilling til stortingsmelding om framtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren. Vi viser også til vårt innspill av 15.10.2013 til regjeringens arbeid med langtidsplan for høyere utdanning og forskning.

1. NTNUs strategi

Ønsket strategisk profil 2020: NTNU internasjonalt fremragende

NTNU har vedtatt en strategisk plan fram til 2020 med visjonen «Kunnskap for en bedre verden». Kvalitet i alle ledd er en forutsetning for å realisere visjonen. Vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil gir oss et særskilt oppdrag om å utvikle det teknologiske grunnlaget for fremtidens samfunn. NTNU skal ha et tyngdepunkt i profesjonsutdanning på masternivå.

All virksomhet skal holde et høyt internasjonalt nivå, og på utvalgte områder skal institusjonen ha fagmiljøer som hevder seg i internasjonal toppklasse. Vi skal ha etablerte, gjensidige og forpliktende samarbeidsrelasjoner med fremragende institusjoner i utlandet.

Globale utfordringer vil kreve en tverrfaglig tilnærming både i forskning og utdanning. NTNU har en faglig bredde og tverrfaglige kompetanse som kan bidra til å løse sammensatte problem. Som en operasjonalisering av strategien har styret vedtatt fire langsiktige tverrfaglige satsingsområder: *Energi, havromsvitenskap og -teknologi, helse, velferd og teknologi og bærekraftig samfunnsutvikling.*

For NTNU er kvalitet i utdanning og forskning det grunnleggende målet for våre strategiske valg. Gode fagmiljø avhenger ikke bare av de vitenskapelige ansatte og deres undervisning og forskning, men også av studentene og utdanningstilbudet. Studiekvalitet, studieportefølje og læringsmiljø er derfor helt sentralt.

Forutsetninger og tiltak for å realisere NTNUs strategisk profil

NTNU har i utgangspunktet bygd sine strategier på de økonomiske rammebetingelser som gjelder. Dette gir gode forutsetninger for å nå våre mål, men ambisjonene er høye, og peker i retning av sterkere samarbeid med eksterne fremragende forsknings- og utdanningsmiljøer. Som institusjon vil

Postadresse	Org.nr. 974 787 880	Besøksadresse	Telefon
7491 Trondheim	E-post: postmottak@adm.ntnu.no	Hovedbygget Høgskoleringen 1 Gløshaugen	+ 47 73 59 80 11 Telefaks + 47 73 59 80 90
	http://www.ntnu.no/administrasjon		

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

NTNU tenke langs tre akser for å utvikle seg videre som et internasjonalt fremragende universitet. Disse er utdypet under.

Internt vil NTNUs hovedgrep være fler- og tverrfaglighet, de tematiske satsingsområdene og å satse videre på muliggjørende teknologier. Samtidig vil universitetet videreutvikle programmer og tiltak for å støtte de beste forskerne, og gi dem de best mulige rammebetingelser og arbeidsvilkår. Oppdaterte laboratorier og annen forsknings- og utdanningsinfrastruktur er kritisk viktig for at vi skal kunne utvikle kvalitet både i bredde og spiss i vår virksomhet. Utdanningen skal bli enda bedre ved å tilby attraktive og forskningsbaserte studieprogram. Innovativ utdanning er også en prioritert satsing fra NTNUs side. Internasjonalisering er et gjennomgående tema i alle faglige sammenhenger

Endringer i rammebetingelser

For at NTNU fortsatt skal kunne spille en viktig nasjonal og stadig viktigere internasjonal rolle, er vi avhengige av å ha gode rammebetingelser. Det er avgjørende for å kunne rekruttere de aller beste studentene og vitenskapelig ansatte, tilby førsteklasses laboratorier og å være attraktive samarbeidspartnere for næringsliv og andre forskningsmiljøer nasjonalt og internasjonalt. Vi mener at landet fortsatt trenger et tydelig tyngdepunkt innenfor naturvitenskap og teknologi og at det beste utgangspunktet for dette ligger ved NTNU. Da bør ikke ressursene spres for mye utover. Man bør unngå unødvendig oppbygging av parallelle og konkurrerende tilbud på master og ph.d.-nivå.

Formelt samarbeid og sammenslåing med andre institusjoner kan endre faglige forutsetninger for å nå NTNUs strategiske mål. Det kan også øke behovet for å endre og harmonisere økonomiske og juridiske rammebetingelser.

Dersom sammenslåinger eller utvidet formelt samarbeid mellom *høyskole* og *universitet* skal gi kvalitetsmessige gevinster, må finansieringssystemet understøtte dette. Generelt kan kombinasjonen «større samfunnsansvar» og ytelsesbasert finansiering legge press på de finansielle rammebetingelsene. Den framtidige finansieringsmodellen for norske universiteter og høyskoler må utformes slik at NTNU får styrket sin evne til å heve kvaliteten på utdanning og forskning og bygge flere verdensledende fagmiljøer.

Mulige organisatoriske sammenslåinger mellom *universiteter* og *ikke-statlige forskningsinstitutter* kan gjøre det nødvendig å se på behovet for lovmessige og/eller forskriftsmessige endringer. Dette må i tilfelle vurderes nærmere når vi ser hvilke organisatoriske løsninger som blir aktuelle.

Et vesentlig tettere samarbeid med SINTEF kan gi større mulighet for å realisere faglige mål. Pr. i dag er noen rammebetingelser begrensende. Et sentralt forhold er nasjonale bestemmelser om økonomistyring og -forvaltning. Ettersom NTNU er en offentlig forvaltningsenhet og SINTEF en privat stiftelse, er det i dag en rekke nasjonale bestemmelser som vanskeliggjør tettere organisatoriske bånd mellom institusjonene. Det gjelder særlig skattelovgivning, regler for låneopptak, regnskapsføring og revisjon, etc.

Et annen viktig forutsetning for å nå våre strategiske mål, uavhengig av organisatoriske løsninger, er en nasjonal personalpolitikk som legger til rette for god karriereutvikling for vitenskapelig ansatte.

Det må skapes en god balanse mellom unge vitenskapelige ansattes muligheter til å kvalifisere seg gjennom undervisning og forskning for en akademisk karriere og institusjonens behov for fleksibilitet.

Ved eventuelle fusjoner er det viktig at et større NTNU har handlingsrom til å tenke helhetlig og nytt om fordeling og prioritering av ressurser. Press og forventninger om å videreføre virksomhet uforandret inn i en fusjon må underordnes NTNUs ambisjoner om kvalitet.

Prossesser knyttet til nye bygg og omfattende oppgraderinger av eksisterende bygningsmasse, som er nødvendige for NTNUs faglige utvikling, er i dag for ressurs- og tidkrevende. Med dagens rammebetingelser er det en risiko for at «toget går fra oss» og at vi ikke når våre mål om å være internasjonalt fremragende og attraktive for studenter og forskere.

Hva som kreves av endringer må vurderes nærmere. Finansieringsløsninger må for eksempel ses i sammenheng med universitetenes bevilgningssituasjon slik at løsningene er økonomisk bærekraftig for universitetet på lang sikt.

Samarbeidspartnere, målgrupper og interessenter

NTNU har en omfattende kontaktflate med forskningsinstitusjoner, finansieringskilder, arbeids- og næringsliv både innenfor privat og offentlig sektor. Disse er med på å sikre virksomheten gode rammebetingelser, skape kvalitet og relevans i studieprogram og forskning og bidra til kontakt mellom næringsliv, ansatte og studenter. Et bredere samarbeid med næringsliv og offentlig sektor vil være viktig framover. Nedenfor er målgrupper og interessenter bare omtalt stikkordsmessig. For øvrig viser vi til nærmere begrunnelse i våre innspill til departementets arbeid med langtidspan.

- NTNUs Råd for samarbeid med arbeidslivet vil ha et institusjonsperspektiv og et internasjonalt utsyn. Det har representasjon fra viktige nasjonale organisasjoner som NHO, LO, KS og Innovasjon Norge m.fl
- NTNU legger betydelig vekt på å utvikle strategiske internasjonale partnerskap med ledende institusjoner og fagmiljøer i utlandet. Det gjelder både forskning og felles studieprogram
- Samarbeidet med SINTEF er særlig viktig. Til sammen er de to institusjonene det nasjonale tyngdepunktet når det gjelder teknologisk forskning og utdanning, og de fremstår innenfor flere områder som fremragende på den internasjonale arena
- Vi har rammeavtaler med store nasjonale og internasjonale konsern og bedrifter som DNV, Statoil, Aker Solutions, Hydro, Schlumberger osv. NTNU har også en rekke næringslivsringer ved fakultetene
- NTNU har samarbeidsavtaler med andre institusjoner i sektoren blant annet om forskerutdanning.
- NTNUs samarbeider tett med virkemiddelaktører som SIVA, Innovasjon Norge og Norges forskningsråd. Samspillet med Forskningsrådet er helt avgjørende for vår faglige utvikling.
- NTNU er opptatt av å opprettholde og videreutvikle det gode samarbeidet med helsesektoren. Dette omfatter St. Olavs hospital, Helse Midt-Norge, HIST og samarbeid innenfor rammen av Midt-norsk nettverk

- NTNU har formelle og uformelle samarbeidsflater med politikere og administrasjon ved kommuner og fylkeskommuner i regionen. Som et eksempel arbeider NTNU i samarbeid med Trondheim kommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune om å etablere universitetsskoler.

2. Gjennomgående perspektiver uavhengig av struktur

Uavhengig av organisatoriske alternativer ser vi behov for å utrede nærmere tre tverrgående tema for den videre utviklingen av NTNU som et internasjonalt fremragende universitet. Den ene aksene er et forsterket samarbeid, både faglig og organisatorisk, med SINTEF. Den andre aksene er internasjonal. Det er etablert faglige samarbeidsordninger med gode nordiske universiteter og med universiteter i Europa for øvrig og i andre verdensdeler. Disse relasjonene kan utdypes og utvides til å omfatte flere institusjoner. Det tredje elementet er en samlokalisert campus som fremmer kvalitet og tverrfaglighet for NTNU og nære samarbeidspartnere.

Helhetlig campusutvikling i Trondheim

Førsteklasses laboratorier, bygg og infrastruktur er en forutsetning for kvaliteten på vår forskning og utdanning. Trondheim preges av en rekke store utdannings- og forskningsinstitusjoner som i stor grad er offentlig finansiert. Det ligger et stort potensial i å utnytte så vel menneskelige som økonomiske ressurser bedre med en mer helhetlig planlegging, lokalisering og utnyttelse av infrastrukturen for forskning og høyere utdanning i Trondheim. Framtidige bygg og infrastruktur må ses i sammenheng med de samlede behovene i byen.

Vi har kommet lengst med å samle helsefagmiljøene ved sykehuset på Øya, men det står fortsatt noe igjen, f.eks. samling av psykiatri og psykologimiljøene. Tett integrering gir store faglige gevinster, både for utdanningen, men også for avtakerne av kandidater. På helseområdet gir tett integrasjon større muligheter for flerfaglig samhandling i utdanning og i forskning i nært samarbeid med praksisfeltet. Vi mener at liknende faglige gevinster kan realiseres gjennom samling av andre fagmiljøer som nå er spredt rundt på flere institusjoner og lokasjoner i byen. Faglige og økonomiske gevinster gjennom samlokalisering av fagmiljøer kan oppnås uavhengig av institusjonsgrenser. Eksempelvis mener vi at fagmiljøene innen økonomi og teknologi i byen, både innen utdanning og forskning, ville dra stor faglig nytte ved å være samlokalisert.

For NTNUs del er det et viktig at vårt potensial som et teknisk-naturvitenskapelig universitet i kombinasjon med humaniora, samfunnsvitenskap, medisin, arkitektur og kunst, bedre kan tas ut ved en samling av campus. NTNUs bredde av fagdisipliner kan åpne for innovative og fruktbare kombinasjoner av ulike fag i forskning og utdanning. Vi tror denne kombinasjonen er viktig for å møte framtidens utfordringer. Vi opplever at både våre studenter og arbeidslivet etterspør og forventer aktiviteter og innhold på tvers av studieprogrammer og fakulteter.

Det er særlig vår evne til å gi studentene tverrfaglig kompetanse som er krevende med en delt campus. Dette gjelder studenter som er i tverrfaglige løp som f.eks. siv.ing.- og lektorutdanningen, studenter i Ekspert i Team og i naturvitenskap, humaniora, helse eller samfunnsvitenskap som ønsker å sette sammen emner gitt ved ulike campuser. Fysisk avstand er en hindring for samhandling

på tvers, og en samlet campus ved Gløshaugen gir bedre mulighet for å etablere fysiske fasiliteter på tvers av fagmiljø.

Internasjonalt samarbeid

Samarbeid med ledende institusjoner og fagmiljøer i andre land er avgjørende for NTNUs mulighet for å utvikle, drive og opprettholde høy kvalitet i forskning og utdanning. Internasjonalt samarbeid er også nødvendig for at NTNU skal kunne bidra til kunnskapsbaserte løsninger på globale utfordringer, og for å kunne bygge opp kunnskap i de deler av verden der det er behov.

Tradisjonelt har internasjonalt samarbeid blitt drevet fram av aktive enkeltforskere og faggrupper som etablerer internasjonale utdannings- og forskningsnettverk. I den senere tid legges grunnlaget for internasjonalt samarbeid i økende grad gjennom multilaterale eller bilaterale avtaler mellom land og institusjoner, ofte med samarbeidstiltak som innebærer behov for betydelig ressursinnsats og langsiktige forpliktelser. Deltakelse i internasjonalt samarbeid krever derfor i økende grad beslutninger på institusjonsnivå. For å lykkes, er det avgjørende å knytte det institusjonelle og det forskerdrevne tett sammen. Samarbeid mellom fagmiljøer gir innhold til samarbeidet, mens en institusjonell forankring ofte må være på plass for å realisere det.

Disse tendensene viser at det er viktig for NTNU å etablere strategiske, institusjonelle, internasjonale partnerskap. Ulike modeller kan benyttes for dette. Fusjon med utenlandske universiteter er ikke realistisk, men ulike strategiske allianser eller partnerskap, bilaterale eller multilaterale, kan tenkes. Vi ser en trend internasjonalt at utenlandske toppinstitusjoner etablerer en campus eller filial i andre land, frittstående eller gjerne ved samarbeidsinstitusjoner.

NTNU har gjennom flere år arbeidet med å etablere gode modeller for institusjonelt internasjonalt samarbeid – basert på professor-samarbeid. Flere alternative modeller er prøvd ut. Eksempler er Joint Research Centres med Kina, KIFEE-samarbeidet med Japan, Peder Sæther-senteret ved Berkeley, MIT-samarbeidet finansiert av Statoil og bilateralt samarbeid med institusjoner som TU Delft og med TU Berlin.

Alliansen Nordic Five Tech (NST) ble etablert i 2006 med Danmarks Tekniske Universitet (DTU), Chalmers Tekniske Universitet (Chalmers, Gøteborg), Kungliga Tekniska Högskolan (KTH i Stockholm), Aalto Universitet i Helsingfors og NTNU. Innen alliansen anerkjenner man hverandres første 3 år av integrerte 5-årige studieprogram som likeverdig med bachelorgrad ved opptak til 2-årige nordiske double degree masterprogram. NST søkte Nordisk Ministerråd om finansiell støtte til etablering av slike program, og har etter hvert etablert sju nordiske double degree masterprogram. I og med at en forventer at internasjonal utveksling er et element i alle studieprogram, vil behovet for å utvikle en fremtidsrettet studieprogramportefølje bli forsterket.

NTNU må fortsette arbeidet med å identifisere de gode strategiske internasjonale samarbeidspartnerne og vurdere gode modeller for samarbeid med disse på en mer grunnleggende og systematisk måte enn det som er gjort så langt.

Samarbeid med instituttsektoren

NTNU samarbeider tett med flere forskningsinstitutter både lokalt i Trondheim og nasjonalt. Dette samarbeidet er viktig for våre relasjoner til næringsliv og offentlig forvaltning. Forskningsinstitutter, nasjonale så vel som utenlandske, står også sentralt i vårt internasjonale engasjement. Det er flere forskningsinstitutter som ligger på eller tett ved NTNUs campus. NTNU synes det er positivt at strukturmeldingen vil drøfte forholdet mellom universiteter og høyskoler og forskningsinstitutter.

Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF har en lang historie og kjennetegnes av en felles utnyttelse av laboratorier, utstyr, medarbeidere og bygninger. Et velfungerende samarbeid er helt sentralt for organisasjonene selv, men også for andre partnere, særlig i næringslivet. Styrene ved NTNU og SINTEF ønsker at de to institusjonene vurderer hvordan samarbeidet fungerer i et felles prosjekt – *Bedre sammen*. Hovedhensikten med prosjektet er å utrede hvordan de to organisasjonene best oppnår økt kvalitet i forskningen og kan hevde seg bedre i den internasjonalt konkurransen om forskningsmidler og samarbeid med/oppdrag fra nasjonalt og internasjonalt næringsliv.

Det er nedsatt en felles prosjektgruppe som skal 1) kartlegge hvordan samhandlingen mellom de to institusjonene foregår i dag, 2) identifisere sterke og svake sider ved det strategiske samarbeidet, og 3) foreslå konkrete tiltak for å bedre samhandlingen som innspill til neste generasjon strategi for fellesskapet.

Kartleggingen kan blant annet identifisere/kartlegge:

- nasjonale og globale utviklingstrekk som påvirker samarbeidet
- samarbeidet om forskningsinfrastruktur og bygg
- styrker og svakheter ved dagens samarbeid/samhandling innenfor ulike fagmiljø og innen rammen av Geminisentra, Sentra for fremragende forskning (SFF), Sentra for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og Forskningsentra for miljøvennlig energi (FME).
- samhandlingen innen EU-finansiert forskning
- strategisk samarbeid internasjonalt utenom EU (USA; Kina, Brasil...)
- samhandling mot næringslivet og i næringsklynger hvor også andre forskningsinstitutter og universiteter og høyskoler er med
- samarbeid om kommersialisering av forskningsresultater
- utvikling i vitenskapelig sampublisering

Arbeidsgruppen skal vurdere ulike scenarier for utvikling av samarbeidet i spennet fra bedre samarbeidsstrukturer lokalt i fagmiljøene til tettere integrasjon mellom organisasjonene. Prosjektet skal ferdigstilles innen 1. juli 2015. Erfaringene fra dette prosjektet kan være relevante for NTNUs forhold til andre forskningsinstitutter i Trondheim.

3. Ingen sammenslåinger med andre UH-institusjoner (alternativ A)

NTNU deler langt på vei regjeringens analyse av tilstanden i norsk høyere utdanning og forskning og ambisjonene om å sikre bærekraftige institusjoner med høy kvalitet. Vi ønsker å bidra til dette.

NTNU har lang erfaring i å samarbeide tett med samfunns- og arbeidslivet, og har vist seg villig til å endre virksomheten i tråd med samfunnets behov. Endringene må imidlertid ikke gå utover våre ambisjoner om å være internasjonalt fremragende, men *kan innebære at vi må ha et mer langsiktig perspektiv på gevinster.*

NTNU er landets nest største høyere utdanningsinstitusjon og står trygt på egne bein. Vi har en ambisiøs strategi med en tydelig retning om å utvikle oss som internasjonalt fremragende universitet, jfr. del 1. Vi har en sterk merkevare, et godt omdømme, og tilbyr utdanning og forskning av høy kvalitet. På noen områder har vi utdanningstilbud og forskning i internasjonal toppklasse. Per i dag har vi også rammebetingelser og ressurser som gir oss mulighet til å forfølge vår strategi. NTNU kan derfor fortsette å utvikle seg uten fusjoner med andre statlige universiteter og høyskoler. Vår faglige profil kan realiseres ved å forsterke vårt samarbeid med internasjonalt fremragende miljøer nasjonalt og internasjonalt.

Det foregår for tiden flere prosesser som påvirker denne vurderingen. Prosessen om finansiering av universiteter og høyskoler er én. Prosessen rundt struktur i sektoren er en annen. NTNU mener at den framtidige finansieringen av universiteter og høyskoler må ta hensyn til at kvalitet ikke bare stimuleres gjennom konkurranse, men også gjennom konsentrasjon av ressurser.

Institusjonene i sektoren har ulike interesser, mål og relasjoner til sine interessenter. Det er vanskelig å forutsi hva resultatet av SAKS-prosessen vil bli. Det synes sannsynlig at det etableres noen institusjoner gjennom sammenslåinger som er vesentlig større enn i dag. Noen av disse vil ha mange ingeniørstudenter. Det er foreløpig uvisst hva dette eventuelt vil innebære for NTNUs rekrutteringsgrunnlag, attraktivitet som samarbeidspartner med næringsliv rundt om i landet, og for fordeling av ressurser til forskning. Dette skaper usikkerhet omkring valget om å fortsette innenfor dagens organisatoriske rammer.

Man kan se for seg situasjoner hvor det å være større ville være en fordel. NTNU kan oppfattes forskjellig fra i dag dersom vi blir det fjerde eller femte største universitetet i landet og ikke det nest største.

Sammenslåinger med andre miljøer kan gi viktige impulser til endring og forbedring. NTNU har en del å lære av høyskoler, særlig med tanke på utdanningsvirksomheten. Det finnes miljøer ved høyskolene som driver denne effektivt, nyskapende og med høy kvalitet.

4. Strukturelle tiltak: Fusjoner (alternativ B og C)

Fusjoner mellom breddeuniversitetene er ingen aktuell problemstilling. Det er likevel naturlig å se på et tettere samarbeid og arbeidsdeling mellom breddeuniversitetene om små fag. Slike ordninger er allerede satt i verk innenfor språkfagene. Så langt har NTNU, UiO og UiT fordelt ansvaret for tre små og utsatte fag mellom seg. Fakultetene har også kartlagt mulighetene for tilsvarende arbeidsdeling for flere små fag. Vi utreder også om det er mulig å etablere nasjonale studieprogram som tilbys studenter på flere læresteder i samarbeid mellom en institusjon som tar nasjonalt ansvar

og lokalt ansatte ved andre institusjoner. Slikt samarbeid vil både gi faglige og økonomiske gevinster og kan brukes som modell.

Vi har så langt ikke vurdert fusjon med statlige universiteter og høyskoler som ikke selv har signalisert at de ønsker fusjon. NTNU ønsker eksempelvis heller ikke en sammenslåing av alle universiteter og høyskoler i Midt-Norge til én institusjon. Vi tror det ikke vil gi en god faglig og strategisk utvikling. NTNU bør heller ikke ta et overordnet ansvar for å utvikle kvalitet i all ingeniørutdanning i Norge.

I løpet av prosessen har vi kommet fram til alternativer som vi mener på ulikt vis vil kunne støtte opp under NTNUs ambisjoner og strategiske mål. Alternativene har ulike fordeler og ulemper som bør utredes nærmere.

Gitt oppdraget vi har fått om hva som må til for å heve kvaliteten på norsk høyere utdanning og forskning, og for å realisere vår strategiske profil, ønsker vi å utrede videre ulike organisatoriske løsninger. Styringsmodeller må være en del av disse utredningene. En viktig del av kunnskapsinnhenting blir å få avklaringer vedrørende framtidig finansiering og strukturendringer i sektoren for øvrig. For NTNU er det en forutsetning for eventuelle fusjoner at finansieringen ikke svekkes.

Mulige fusjoner kan ha ned sider. NTNU er allerede inne i omfattende prosesser som krever betydelig oppmerksomhet. Det er en forutsetning at ansatte og studenter vil bli involvert i fusjonsprosessene. Lokale, og ikke minst nasjonale fusjonsprosesser, vil være krevende både i utrednings- og implementeringsfasen. Det vil kunne påvirke ansatte og studenters arbeidssituasjon og faren er at det kan flytte noe av fokuset bort fra forskning, utdanning, studier og forvaltning.

Det er foreløpig mange uavklarte spørsmål knyttet til rammebetingelser for å få til vellykkede fusjoner. NTNU er på nåværende tidspunkt ikke rede til å ta en endelig beslutning om sammenslåing med andre institusjoner.

Alternativ B) lokal fusjon mellom NTNU og Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST)

Å fusjonere med HiST kan være et alternativ. En fusjon mellom NTNU og HiST i Trondheim kan ha ulike begrunnelser – faglige så vel som administrative. Effektivitetsbetraktninger knyttet til bedre utnyttelse av felles ressurser kan også spille inn.

De to store UH-institusjonene i Trondheim, NTNU og HiST, har i stor grad en komplementær fagportefølje. HiST er en høyskole med et fagtilbud som matcher NTNUs portefølje godt. Det finnes knapt studietilbud ved HiST som ikke har en faglig forbindelse til våre utdanningsprogrammer. Det gir et godt grunnlag for å vurdere styrket samhandling med sikte på faglige synergier.

Interne arbeidsgrupper har forsøkt å gjøre mer kvalitative vurderinger av faglig nivå ved HiST innenfor fire fagområder, jfr. vedlegg. Kort oppsummert pekes det bl.a. på status med hensyn til kvalitet og omfang på forskningen ved HiST. Det gjelder særlig for teknologiområdet, men delvis også for andre fagområder. Utdanningskvaliteten er stort sett god ved begge institusjoner. Det er

grunn til å tro at HiSTs vektlegging av undervisning og bruk av varierte undervisningsformer vil være verdifull i en sammenslått institusjon.

En samling av mange profesjonsutdanninger innen helsefeltet har etter alt å dømme noen fordeler – særlig for mottakerne av kandidatene. Det vil dessuten kunne styrke forskningsaktiviteten og tilknytningen til fag som i dag ligger ved høyskolen. NTNU ser at HiST har ambisjoner og kan etablere tilbud på mastergradsnivå på felt der NTNU allerede har tilbud, eksempelvis helsevitenskap. Det synes lite hensiktsmessig å fragmentere forskningsressursene på feltet ytterligere.

Det er allerede et godt samarbeid mellom økonomimiljøene ved HiST og NTNU. Et enda tettere samarbeid vil både gi et bedre og bredere fagtilbud og bedre utnyttelse av undervisnings- og teknisk-administrative ressurser. Et integrert miljø kan stille sterkere i den nasjonale og internasjonale konkurransen om forskningsmidler, og bli en enda mer attraktiv samarbeidspartner. Et sterkt fagmiljø vil gjøre det enklere å rekruttere dyktige fagpersoner.

Innen lærerutdanning vil en samlet institusjon ha høyere kompetanse til å veilede mastergrads-studenter som sikter på læreryrket både innenfor disiplinfag og oppgaver med fagdidaktisk vinkling. Ikke minst er dette viktig når også grunnskolelærerutdanningen blir 5-årig. En samlet institusjon vil ha bedre forutsetninger for å tilby lærere etter- og videreutdanning av høy kvalitet. Selv om NTNUs lektorutdanning i hovedsak har funnet sin form, kan integrasjonen mellom profesjonsorienteringen og disiplinutdanningen bli bedre. Lærerstaben ved HiST, med sin erfaring, vil kunne bidra til dette.

For teknologiområdet vil en utfordring ved sammenslåing være at forskningsressursen er ulik ved de to institusjonene. Dette kan skape debatt om fremtidig ressursfordeling mellom faglige aktiviteter. Noen kan se en mulig risiko for at utdanningskvalitet på sivilingeniørutdanningen svekkes, bl.a. fordi det kan presse fram ordninger om kun et 3+2 løp. Det er bred enighet om de sterke kvalitetene en femårig integrert sivilingeniørutdanning har. *Å beholde denne ordningen er en forutsetning ved en eventuell fusjon.*

Vi har også vurdert mulige administrative konsekvenser av en lokal fusjon. Her er foreløpige konklusjoner at geografisk nærhet og innføring av felles prosedyrer og systemer kan gi gode og kostnadseffektive administrative løsninger.

Utdanningstilbudet vil kunne bli styrket ved en fusjon. Gitt at det sikres et godt finansielt grunnlag, vil en fusjon også kunne gi større kostnadseffektivitet. For forskningen ved HiST vil en sammenslåing med NTNU gi et kvalitetsmessig løft.

En lokal fusjon kan være utfordrende for NTNU. Den kan svekke den internasjonale orienteringen. Det kan også komme utfordringer knyttet til ressursfordeling mellom utdanning og forskning, og til avtaleverk om vitenskapelig ansattes forskningstid. I og med at en fusjonert institusjon vil få sterkere innslag av bachelorutdanninger og mindre forskningsproduksjon pr. vitenskapelig ansatt, vil mange også mene at en lokal fusjon generelt vil svekke NTNUs omdømme og prestisje.

Ut fra en samlet vurdering synes det å være mange faglige gevinster ved å slå sammen NTNU og HiST, men dette må utredes videre.

Alternativ C) nasjonal flercampusuniversitet

Nasjonalt samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon er både et supplement og et alternativ til sammenslåinger. Departementet har bedt de store institusjonene vurdere sin nasjonale rolle. NTNU er et universitet med stor faglig bredde, men med et tyngdepunkt innen teknologi. I denne sammenhengen har vi særlig vurdert vår rolle innen teknologi. NTNUs ambisjon er å opprettholde og videreutvikle vår nasjonale rolle.

Eventuelle fusjoner mellom NTNU og institusjoner utenfor Trondheim må i hovedsak begrunnes ut fra fagområdet teknologi. Det er tre institusjoner som selv har signalisert at de kan være interessant i en fusjon med NTNU, og som vi mener det kan være grunnlag for å vurdere i tillegg til Høgskolen i Sør-Trøndelag. Det er Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Ålesund. Samtidig ser vi at vi også kan utvikle vår rolle som samarbeidspartner for andre institusjoner innen teknologifeltet, uten at det nødvendigvis innebærer sammenslåinger. Vi forutsetter at Kunnskapsdepartementet tar ansvar for videre utredninger om faglig kvalitetsutvikling ved høyskolene og universitetene på teknologiområdet, i nært samarbeid med NTNU.

Sett fra NTNUs side så bør en fusjon med de tre teknologitunge høyskolene (HiG, HiN og HiÅ) vurderes samlet som ett konsept der NTNU tar en sterkere nasjonal rolle for å styrke og koordinere teknologiforskningen og -utdanning i Norge. En slik stor-fusjon vil sørge for at NTNU blir lokalisert i alle landsdeler. Det er en forutsetning for en slik fusjon at også HiST er en del av fusjonen. Resultatet vil bli en stor institusjon for teknologiutdanning og -forskning. Slike fusjoner vil innebære at ikke bare teknologiutdanningene ved de aktuelle høyskolene slås sammen med NTNU. Andre utdanninger som NTNU ikke tilbyr i dag, er også en del av porteføljen ved disse høyskolene. Det er klart at de fire institusjonene vil motsette seg en fusjon.

En sammenslåing må bygge på en felles strategi med mål om å heve kvaliteten i både forskning og undervisning ved de deltakende institusjonene, styrke den nye institusjonens samlede evne til å vinne internasjonal forskningsfinansiering, og styrke Norges evne til konkurransedyktig verdiskaping.

For NTNU er det interessant å knytte til seg fagmiljøer med høy kompetanse innen både utdanning og forskning ved andre institusjoner som kan komplettere og bidra til NTNUs faglige utvikling. Vi tror også at en fusjon mellom NTNU og de fire høyskolene i Gjøvik, Narvik, Ålesund og Sør-Trøndelag vil gi en samlet faglig gevinst for høyskolene på teknologiområdet.

NTNU ønsker tett samarbeid med arbeidsliv over hele landet. Mulighetene for tettere relasjoner med sterke industrimiljøer i regionene vil være et hovedpoeng for NTNU ved en eventuell fusjon. Tettere samarbeid mellom NTNU og høyskolene har også vært etterspurt av næringslivet i regionene.

NTNU-campus i flere deler av landet, kan gi NTNU et bedre rekrutteringsgrunnlag av studenter. De samlede ressursene ved en fusjonert institusjon vil kunne bli store. Verdifull infrastruktur, mange mennesker og en stor økonomi vil kunne gi nye muligheter.

Hensikten med en fusjon må være å kunne realisere en ambisjon om kvalitetsutvikling for alle parter. Det må derfor vurderes hvordan en samlet virksomhet skal organiseres og om de nåværende høyskoler ved en eventuell fusjon kan fortsette som egne enheter. Over tid synes det lite sannsynlig at man vil kunne ta ut gevinstene med en fusjon uten en reorganisering. Da må også tettere faglig integrasjon vurderes. Som nevnt over må et eventuelt større NTNU ha autonomi og handlingsrom til å tenke helhetlig og nytt om fordeling og prioritering av ressurser i hele institusjonen.

Uansett hvilken organisasjonsmodell man skulle velge, så vil stor avstand mellom campus medføre utfordringer mht. ledelse og faglig kontakt.

Selv om de tre høyskolene er teknologitunge, så har de til sammen ikke så mange studenter. Det vil fortsatt være mange fagmiljøer og studenter innen teknologi ved andre norske institusjoner selv om disse fem institusjonene fusjonerer.

For høyskolene er merkevaren «NTNU» attraktiv med hensyn til nasjonal rekruttering av studenter, relasjoner til norske samarbeidspartnere innen FoU og for deltakelse i EUs virkemidler for høyere utdanning og forskning. For NTNU er det et entydig mål å sikre at merkevaren til NTNU opprettholder sitt kvalitetsstempel. Institusjonens renommé og kvalitet er i stor grad avhengig av at NTNU klarer å rekruttere de aller beste studentene og faglig ansatte.

En storfusjon vil føre til at hovedfokuset vil være å få den nye institusjonen til å fungere godt. Det vil kunne medføre mindre oppmerksomhet om å utvikle verdensledende fagmiljøer.

5. Utvikling av et tettere samarbeid med andre institusjoner innen teknologi

Under skisserer vi flere mulige strategiske tiltak som kan vurderes for å utvikle NTNUs rolle innenfor teknologi i samarbeid med andre institusjoner. Dette er tiltak som kan kombineres, og de kan kombineres på ulike måter avhengig av samarbeidet. Noen av disse tiltakene vil trenge finansiering.

Institusjonelle samarbeidsavtaler

NTNU har i dag samarbeidsavtaler som involverer til sammen 11 høyskoler, to forskningsinstitutter og 2 industriklynger. Avtalene har ulik karakter: intensjonsavtaler, bilaterale, multilaterale og med og uten samarbeid med forskningsinstitutter. Avtalene dreier seg om generell fagutvikling, utdanning, forskning og industrisamarbeid.

Erfaringsmessig ser vi at avtaler som ikke er forankret i fagmiljøene, ikke får reelt innhold. Avtaler som inngås bør derfor ideelt sett være begrunnet i reelt, gjensidig ønske og behov i fagmiljøene. Dette kan være knyttet til rekruttering, industrisamarbeid, laboratoriesamarbeid osv.

Kompetanseløft i faglærere i ingeniørutdanningene

Både Stjernøutvalget og NOKUTs evaluering fra 2008 vurderte situasjonen innenfor ingeniørutdanningene og hadde en del kritiske bemerkninger. I etterkant av NOKUTs evaluering er det vedtatt ny forskrift om rammeplan for ingeniørutdanning (2011) og nye nasjonale retningslinjer. NTNU har gjennom sitt lederskap i Nasjonalt råd for teknologisk utdanning (NRT) under Universitets og høyskolerådet (UHR) spilt en aktiv rolle i prosessen.

Selv om mye er tatt tak i, er det fortsatt utfordringer. Evalueringen fra 2008 viste relativt lav faglig kompetanse i basisfagene. I de nasjonale retningslinjene for ingeniørutdanningene blir behovet for faglig oppdatering og FoU-orientering hos personalet framhevet.

En oversikt som NIFU har laget, viser at andelen ansatte i toppstillinger i ingeniørutdanningene ved høyskolene er vesentlig lavere enn ved universitetene. Ved universitetene har 82 % av lærerkreftene topp- eller førsteamanuensiskompetanse, mens ved høyskolene har 55 % tilsvarende kompetanse, dvs. at 45 % er amanuenser eller universitets-/høyskolelektorer. Den siste gruppen utgjør drøyt 400 personer. Bildet blir det samme hvis vi ser på andelen med doktorgrad. Drøyt 500 tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger ved høyskolenes ingeniørutdanninger har ikke doktorgrad. Det er derfor fortsatt et betydelig stort behov for å heve kompetansen i sektoren.

NTNUs doktorgradsutdanning kan spille en viktig rolle i utdanningen av fremtidens lærerkrefter innen teknologi. NOKUTs evaluering av ingeniørutdanningene foreslo at utdanningen av lærere og stipendiater fra høyskolene i større grad bør kunne organiseres som forskerskoler i samarbeid med NTNU. NTNU kan, dersom det er ønskelig, i samarbeid med interesserte institusjoner, tilby skreddersydd ph.d.- utdanning for ansatte ved høyskolene. Et slikt tilbud bør baseres på å ta i bruk digitale læringsformer. Gjennom samlinger og konsentrerte doktorgradskurs og avsatt tid til konsentrerte skriveperioder vil det være mulig å sette opp et forsvarlig løp.

Felles ph.d.- og masterprogrammer med aktuelle høyskoler

Dersom man skal ta utgangspunkt i utdannings- og forskningssamarbeid mellom NTNU og høyskoler med masterutdanning som begge parter vil være interessert i, er samarbeid om ph.d.- utdanning et naturlig utgangspunkt. Slike ph.d.- programsamarbeid bør legges opp slik at det gir økonomiske og faglig gevinst for både NTNU og den aktuelle høyskolen. Det bør være kontinuitet og et visst volum på ph.d.-programmet, og det bør foregå i et reelt samarbeid med veileder og biveileder fra begge institusjoner, og med masterkandidater fra begge institusjoner påkoblede prosjektene. Også industrien og SINTEF kan tas inn i samarbeidsmodellen.

Sømløs overgang fra bachelor- til master-studier

Det er stadig større interesse både fra studenter og fra arbeidslivet for høyere grads studier. Studenter blir stadig mer mobile både mellom norske institusjoner og mellom norske og utenlandske

institusjoner. Slik er det også innenfor teknologi/ingeniørutdanning. NTNU tilbyr både femårig integrert masterutdanning i teknologi (siv.ing.) og toårig masterutdanning. Begge disse utdanningene holder høy kvalitet, og vi ønsker å beholde og utvikle begge videre også framöver. Den femårige integrerte ingeniørutdanningen ved NTNU er en del av vårt særpreg. Samtidig ser vi at vårt to-årige mastertilbud fyller en viktig rolle ved at vi tar opp mange godt kvalifiserte studenter med bachelorutdanning fra andre institusjoner. Av de totalt 8500 sivilingeniør-/teknologistudentene ved NTNU, er 25 prosent opptatt på toårige programmer. Det er studenter fra andre institusjoner, både norske og utenlandske som søker og blir opptatt på disse programmene. Generelt bør man unngå unødvendig oppbygging av parallelle og konkurrerende tilbud på master og ph.d.-nivå. Uavhengig av struktur og organisatorisk tilknytning ønsker vi å legge til rette for en sømløs overgang fra bachelorutdanning ved andre institusjoner til NTNU.

6. Styrets vedtak:

For at NTNU best mulig skal kunne nå sine mål og realisere sin strategiske profil er faglig samarbeid og tettere integrasjon med SINTEF et viktig virkemiddel. Uavhengig av eventuelle andre endringer i NTNUs fremtidige struktur ber styret rektor om at de to institusjonene sammen utreder organisatoriske forhold og konsekvenser i tråd med mandat vedtatt av styret i møte 01.10 14.

Bedre samlokalisering av høyere utdanning og forskningsvirksomhet i Trondheim har også stor betydning for faglig utvikling. Styret ber rektor fortsatt prioritere arbeidet med å realisere styrets vedtak i møte 12.06.14 om samling av campus.

Styret ber rektor komme med konkrete forslag til institusjonelt samarbeid med utenlandske universiteter, som ledd i kvalitetsutviklingen av universitetets faglige virksomhet.

Organisatoriske tiltak sett i et regionalt og/eller nasjonalt perspektiv kan etter styrets oppfatning også være viktige virkemidler for faglig utvikling. Styret vil vurdere NTNUs organisatoriske plassering nærmere når det foreligger mer avklaring av den framtidige strukturen i UH-sektoren.

Styret ved NTNU har drøftet flere mulige løsninger for tettere samarbeid og mulige sammenslåinger med andre UH-institusjoner, for å møte NTNUs egne utfordringer og ambisjoner, og ut fra nasjonale hensyn. Før det tas endelige beslutninger, ber styret om videre utredninger av følgende:

NTNU og Høgskolen i Sør-Trøndelag – mulig sammenslåing

Styret ber om at rektor setter i gang et utredningsarbeid i samarbeid med Høgskolen i Sør-Trøndelag der det skal beskrives mulige faglige gevinster og faglige utfordringer ved å slå sammen institusjonene. En slik fusjon kan særlig gi muligheter for å realisere strategisk profil innen utdanningsområdet. Det vil være en forutsetning at finansiering av de to sammenslåtte institusjoner samlet sett ikke blir svakere enn i dag.

NTNU som del av et nasjonalt fler-campusuniversitet

For å utvikle sin nasjonale rolle, særlig innen teknologi, bør NTNU utvikle tettere samarbeid med høyskoler og universiteter over hele landet. Ett alternativ kan være en fusjon mellom NTNU og de fire høyskolene i Gjøvik, Narvik, Ålesund og Sør-Trøndelag. Andre mulige sammenslåinger eller former for tettere samarbeid med flere høyskoler og universiteter bør utredes videre i et samarbeid med alle aktuelle institusjoner. Styret forutsetter at Kunnskapsdepartementet tar ansvar for videre utredninger om faglig kvalitetsutvikling for høyskolene og universitetene på teknologiområdet, i nært samarbeid med NTNU.

NTNU videreutvikles uten sammenslåinger med andre statlige universiteter og høyskoler

Styret ber om at beslutningsgrunnlaget også inkluderer en modell som ikke innebærer en sammenslåing med andre statlige universiteter og høyskoler, men som inkluderer pågående endringsprosesser.

Med hilsen



Gunnar Bovim

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Opprettelse av masterprogram i mat og teknologi

Tilråding:

Styret ved NTNU vedtar opprettelse av masterprogram i mat og teknologi, med oppstart høst 2016. Kandidatens tittel og gradsbetegnelse er master i mat og teknologi. Opptaksramme for 2016 er 17. Masterprogrammet administreres ved vedtakstidspunktet ved Fakultet for teknologi.

Bakgrunn:

Høgskolestyret ved HiST vedtok 28. nov 2014 i sak 43/14 å søke NOKUT om akkreditering av mastergradstudium i mat og teknologi. Vedtaket tydeliggjorde at mastergradsstudiet var i tråd med HiSTs virksomhetside og strategiske prioriteringer innen utdanningsområdet. Mastergradsstudiet var forbehandlet i avdelingsstyret ved avdeling for teknologi 3.okt. 2014.

HiST sendte søknad om akkreditering av mastergradsstudiet 31.aug 2015. NOKUTs sakkyndige komite henvendte seg til HiST 11. des.2015 med foreløpig tilsynsrapport og forespørsel om tilleggsopplysninger til søknaden. NTNU sendte inn svar med justeringer av søknaden 13.jan. 2016.

Høgskolestyret ved HiST vedtok 20.nov. 2015 i sak 38/15 ledd 1 litra c å opprette mastergradsstudiet i mat og teknologi under forutsetning av akkreditering fra NOKUT. I samme møte og under samme sak 38/15 ledd 3 litra d vedtok høgskolestyret ved HiST å tildele 17 studieplasser til mastergradsstudiet for 2016 og 17 studieplasser for 2017, tildelingen forutsatte akkreditering fra NOKUT.

NOKUT sendte 5.2.2016 tilsynsrapport med følgende vurdering fra sakkyndig komite:
«Etter tilleggsvurdering finner de sakkyndige at vilkårene i NOKUTs forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 28. februar 2013 er oppfylt, og de anbefaler akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi.»

NOKUT finner altså at mastergradsstudiet tilfredsstiller NOKUTs krav til utdanningskvalitet. NOKUT har ikke hjemmel til å akkreditere studier ved NTNU jf. uhl § 3-3 første ledd og sender derfor tilsynsrapporten uten akkrediteringsvedtak.

Mastergradsstudiet vil ta opp studenter i 2016. Opptakskravet er fullført og bestått grunnutdanning på 180 sp innen matteknologi, matvitenskap, bioteknologi, bioingeniør, kjemiingeniør, eller tilsvarende utdanning som inneholder til sammen 80 sp innenfor emnegruppene: realfagsemner (30 sp) og teknologiske emner (50 sp).

Navnevalget: NOKUT mener i sin innstilling at navnevalget er mer dekkende enn matteknologi i og med at det valgte navnet viser til tverrfagligheten i studiet. Det har dog fremkommet ulike synspunkt på NTNU vedrørende det foreslåtte navnet på studiet. Fagmiljøet bes derfor vurdere hensiktsmessigheten i navnet.

Lover og reglement

Opprettelse av studier ved selvakkrediterende institusjoner hjemles i uhl § 3-3 første ledd:
Institusjoner som er akkreditert som universitet, har fullmakt til selv å bestemme hvilke fag og emner institusjonen skal tilby, og som skal inngå i grunnlaget for en grad eller yrkesutdanning fastsatt med hjemmel i § 3-2.

Fastsetting av studieplaner ved alle institusjoner i UH-sektoren hjemles i uhl § 3-3 tredje ledd:
Styret fastsetter studieplan for det faglige innholdet i studiene, herunder bestemmelser om obligatoriske kurs, praksis og lignende og om vurderingsformer.

NTNUs studieforskrift § 4-1 første ledd regulerer opprettelse av studier:
NTNUs styre vedtar opprettelse og nedleggelse av studieprogram på 60 studiepoeng eller mer. Når styret oppretter et studieprogram, skal det samtidig fastsette hvilket fakultet som skal administrere programmet og tildele grad/yrkesutdanning.

NTNUs studieforskrift § 4-2 første ledd regulerer vedtaksmyndighet for studieplaner:
Alle studieprogram skal være beskrevet i en studieplan. Det fakultetet som administrerer studieprogrammet, vedtar studieplan.

Vedlegg:

[Høgskolestyret ved HiST sak 43/14](#)

[Høgskolestyret ved HiST sak 38/15](#)

NOKUTs tilsynsrapport for mastergradsstudiet i mat og teknologi

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)
NTNU
7491 TRONDHEIM

Saksbehandler: Helén Sophie Haugen

Vår ref: 16/00064-2
Vår dato: 05.02.2016
Deres ref:
Deres dato:

Brev om avsluttet sak: søknad om akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi ved Høgskolen i Sør-Trøndelag

Vi viser til Høgskolen i Sør-Trøndelags søknad til fristen 1. september 2015 om akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi (120 studiepoeng). De sakkyndige avga sin uttalelse i rapport datert 28. desember 2015, med tilleggsvurdering av 3. februar 2016.

Høgskolen i Sør-Trøndelag fusjonerte med NTNU, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund 1. januar 2016 til NTNU. NTNU har fulle fullmakter til å opprette studieprogram på alle nivå. Fagmiljøet som søkte om akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi er derfor i løpet av saksbehandlingen blitt del av en selvakkrediterende institusjon, og NOKUT har ikke mandat til å fatte vedtak om akkreditering av studieprogram ovenfor en slik institusjon. Vi vurderer likevel at det vil kunne være nyttig for fagmiljøet og NTNU å få den fullstendige vurderingen fra de sakkyndige slik at denne kan brukes til videre utvikling av studieprogrammet.

Etter tilleggsvurdering finner de sakkyndige at vilkårene i NOKUTs forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 28. februar 2013 er oppfylt, og de anbefaler akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi.

Med hilsen

Øystein Lund
tilsynsdirektør

Bjørn Ragnar Stensby
seksjonssjef

Dokumentet er elektronisk signert.

Kopi til: Det kongelige kunnskapsdepartement
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) v/Kjersti Møller

Iciar Martinez
Jens Adler-Nissen

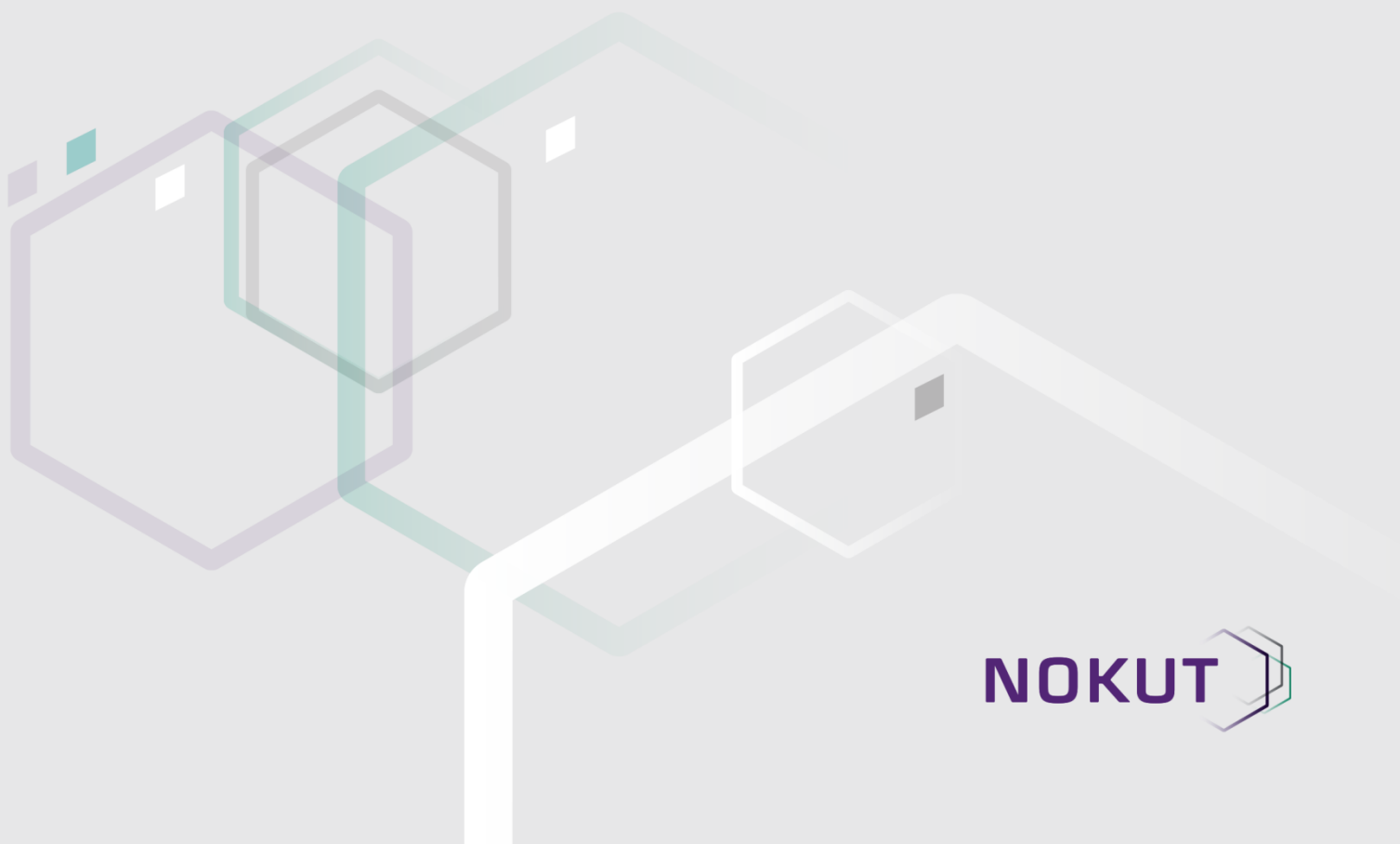
Vedlegg: Mat og teknologi rapport.docx

NOKUTs tilsynsrapporter

Mat og teknologi

Mastergradsstudium (120 studiepoeng) ved NTNU (Høgskolen i Sør-Trøndelag før 1. januar 2016)

Februar 2016



NOKUT 

NOKUT kontrollerer og bidrar til kvalitetsutvikling ved lærestedene. Dette gjør vi blant annet gjennom å akkreditere nye utdanningstilbud. Institusjonene som gir høyere utdanning har ulike fullmakter til å opprette nye studier. Dersom en institusjon ønsker å opprette et utdanningstilbud utenfor fullmaktsområdet sitt, må den søke NOKUT om dette.

Institusjon:	Høgskolen i Sør-Trøndelag (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet fra 1. januar 2016)
Studietilbudets navn:	Mastergradsstudium i mat og teknologi
Grad/Studiepoeng	Mastergrad/120 studiepoeng
Studieform	Stedbasert
Sakkyndige:	Professor Jens Adler-Nissen, Danmarks tekniske universitet Research professor Iciar Martínez, University of the Basque Country og Ikerbasque (Basque Foundation for Science)
Dato for vedtak:	Ikke aktuelt
NOKUTs saksnummer	15/523 og 16/00064

Forord

NOKUTs tilsyn med norsk høyere utdanning omfatter evaluering av institusjonenes interne system for kvalitetssikring av studier, akkreditering av nye, og tilsyn med etablerte studier. Universiteter og høyskoler har ulike fullmakter til å opprette studietilbud. Dersom en institusjon ønsker å opprette et studietilbud utenfor sitt fullmaktsområde, må den søke NOKUT om dette.

Herved fremlegges rapport om akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Vurderingen som er nedfelt i tilsynsrapporten, er igangsatt på bakgrunn av søknad fra institusjonen. Denne rapporten viser den omfattende vurderingen som er gjort for å sikre utdanningskvaliteten i det planlagte studiet.

Mastergradsstudium i mat og teknologi ved Høgskolen i Sør-Trøndelag (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet fra 1. januar 2016) tilfredsstillter NOKUTs krav til utdanningskvalitet.

Den opprinnelige søknaden om akkreditering går ikke til vedtak i NOKUT, da NTNU har selvakkrediteringsrett.

26. februar 2016

Øystein Lund
tilsynsdirektør

Innhold

1	Informasjon om søkerinstitusjonen.....	1
1.1	Saksgangen	1
2	Faglig vurdering.....	2
2.1	Oppsummering	2
2.2	Grunnleggende forutsetninger for akkreditering (§ 7-1).....	3
2.3	Plan for studiet (§ 7-2).....	5
2.4	Fagmiljø tilknyttet studiet (§ 7-3).....	15
3	Samlet konklusjon.....	18
4	Kommentar fra institusjonen.....	19
5	Tilleggsvurdering	23
5.2	Avsluttende kommentar.....	28
6	Dokumentasjon	28
7	Presentasjon av de sakkyndige	28

1 Informasjon om søkerinstitusjonen

Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) søkte til fristen 1. september 2015 om akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi (120 studiepoeng). De sakkyndige avga sin uttalelse i rapport datert 28. desember 2015, med tilleggsvurdering av 3. februar 2016. HiST fusjonerte med NTNU, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund 1. januar 2016 til NTNU. NTNU har fulle fullmakter til å opprette studieprogram på alle nivå. Fagmiljøet som søkte om akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi er derfor i løpet av saksbehandlingen blitt del av en selvakkrediterende institusjon, og NOKUT har ikke mandat til å fatte vedtak om akkreditering av studieprogram ovenfor en slik institusjon.

Denne rapporten er hovedsakelig skrevet før HiST fusjonerte med NTNU, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund. HiST omtales derfor som en selvstendig institusjon.

Høgskolen i Sør-Trøndelag har vel 8000 studenter og 800 ansatte, og tilbyr en lang rekke studier. HiST tilbyr fag- og profesjonsstudier innen helse og sosialfag, informatikk, lærer, tolkning, næringsmiddelfag, sykepleie, teknologi og økonomi. Disse kan tas i varierende lengde fra halvårsenheter til bachelorgradsstudier, mastergradsstudier, og en rekke kurs-, etter- og videreutdanninger. I tillegg har HiST akkreditering for et ph.d.-studium i økonomistyring. Høgskolen består av fire fakulteter: Fakultetet for helse og sosialvitenskap (FHS), Fakultetet for lærer og tolkeutdanning (FLT), Fakultetet for teknologi (FT) og Handelshøyskolen i Trondheim (HHiT). Som akkreditert høyskole, har Høgskolen i Sør-Trøndelag selvakkrediteringsfullmakt for studier på bachelorgradsnivå, men ikke for master- og doktorgradsstudier.

Siden opprettelsen av NOKUT har høyskolen fått følgende studier akkreditert:

- Mastergrad i matematikdidaktikk (120 studiepoeng), 2004
- Mastergrad i norskdidaktikk (120 studiepoeng), 2004
- Mastergrad i ledelse av teknologi (120 studiepoeng), 2008
- Mastergrad i aktivitet og bevegelse (120 studiepoeng), 2012
- Mastergrad i barnevern (120 studiepoeng), 2012
- Mastergrad i psykisk helsearbeid (120 studiepoeng), 2012
- Mastergrad i Electronic Systems and Instrumentation, fellesgrad med Mittuniversitetet i Sverige (120 studiepoeng), 2012
- Ph.d. i økonomistyring (180 studiepoeng), 2012
- Mastergrad i IKT-basert samhandling (120 studiepoeng), 2014
- Mastergrad i medisinsk MR-avbildning (120 studiepoeng), 2015

1.1 Saksgangen

NOKUT gjør en innledende vurdering for å avklare om grunnleggende forutsetninger for akkreditering er tilfredsstillende imøtekommet slik disse gjengis i NOKUTs studietilsynsforordning¹. For søknader som går videre, slik som den aktuelle søknaden denne rapporten dreier seg om, oppnevner NOKUT

¹ <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf-20110127-0297.html>

sakkyndige til faglig vurdering av søknaden. De må erklære seg habile og utfører oppdraget i samsvar med mandat for sakkyndig vurdering vedtatt av NOKUTs styre, og krav til utdanningskvalitet slik disse er fastsatt i studietilsynsforskriften.

I sin faglige vurdering, skal de sakkyndige konkludere med et tydelig ja eller nei på om utdanningskvaliteten samsvarer med kravene i studietilsynsforskriften. De sakkyndige blir også bedt om å gi råd om videre utvikling av studiet. Alle kriteriene må være tilfredsstillende imøtekommet for at NOKUT skal vedta akkreditering.

Dersom ett eller flere av kriteriene underkjennes av de sakkyndige, sendes den faglige vurderingen til søkerinstitusjonen som får tre uker til å kommentere denne. NOKUT avgjør deretter om institusjonens kommentarer skal sendes de sakkyndige for tilleggsvurdering. De sakkyndige får i slike tilfeller, to uker på å avgi tilleggsvurdering.

NOKUT fatter vanligvis vedtak på bakgrunn av de sakkyndiges anbefalinger, men i denne saken har ikke NOKUT mandat til å fatte vedtak, jf. informasjon om søkerinstitusjonen over. Rapporten oversendes NTNU, og det er opp til NTNU om studieprogrammet skal akkrediteres eller ikke.

Om denne rapporten

Vi gjør oppmerksom på at NOKUTs tilsynsrapporter viser en kronologisk saksgang. Vår metode innebærer som beskrevet ovenfor en mulighet for at komiteen endrer sin konklusjon i løpet av vurderingsprosessen. Det er tilfelle i denne rapporten. De sakkyndiges anbefaling finnes i 5.2: Avsluttende kommentar.

2 Faglig vurdering

Der det forekommer «vi» i dette kapitlet, er det et uttrykk for de sakkyndige. Nummereringen på hver overskrift henviser til tilsvarende bestemmelse i NOKUTs studietilsynsforskrift.

2.1 Oppsummering

Overordnet sett finner de sakkyndige at det er snakk om en velbegrunnet og gjennomarbeidet søknad.

Søknaden oppfyller dog ikke alle krav til at utdannelsen kan akkrediteres på det foreliggende grunnlag. Beskrivelsen av læringsmål m.m. (pkt. 2.3.2) er ikke alle steder logisk og konsistent. Oppbygningen og det faglige innholdet er overordnet sett godt, men de sakkyndige har flere ønsker og krav om endringer og presiseringer. Selv om de sakkyndige har mange kommentarer og krav til endringer, så forventer vi at HiST uten større problemer vil være i stand til å kunne implementere dem. De sakkyndige ser derfor frem til å vurdere en fornyet søknad fra HiST.

2.2 Grunnleggende forutsetninger for akkreditering (§ 7-1)

2.2.1 Krav vurdert av NOKUTs administrasjon og sakkyndige

§ 7-1 (1) Følgende krav i lov om universiteter og høyskoler skal vurderes for akkreditering:

- a) Reglement og styringsordning
- b) Klagenemnd
- c) Læringsmiljøutvalg
- d) Utdanningsplan
- e) Vitnemål og Diploma Supplement
- f) Kvalitetssikringssystem.

Vurdering

HiST sitt system for kvalitetssikring av utdanning ble evaluert og godkjent av NOKUT i 2013. HiST har akkrediterte mastergradsstudier fra før av, og det er kun vitnemål og Diploma Supplement som blir vurdert her.

Vitnemål og Diploma Supplement er vedlagt søknaden. Den følger malen utarbeidet av Universitets- og høyskolerådet. Læringsutbyttebeskrivelsene er beskrevet på engelsk i Diploma Supplement.

Det er uoverensstemmelse mellom Diploma Supplement og søknaden, idet det i Diploma Supplement er oppført at søkere med en bachelorgrad i Biomedical Laboratory Science kan opptas til studiet. Det svarer ikke til beskrivelsen i søknaden eller andre steder. Det er de sakkyndiges vurdering at en bachelorgrad i Biomedical Laboratory Science *ikke* har de rette faglige forutsetningene for å kunne tas opp på studieprogrammet.

Siden kandidatens læringsutbytte må være i samsvar med Plan for studiet som er beskrevet i søknaden (side 16), må dette forandres etter kommentarene som listes senere i dette dokument under vurderingen i 2.3.2. Det samme gjelder for opptakskravet, jf. vurdering i 2.2.2.

Konklusjon

Høyskolens redegjørelse er ikke tilfredsstillende.

Høyskolen må:

- Oppdatere Diploma Supplement i tråd med de endringer som gjøres i det overordnede læringsutbyttet og i krav til forkunnskaper.

2.2.2 Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner

§ 7-1 (2) Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet skal være oppfylt.

Vurdering

For å kunne ta et studie i mat og teknologi må man ha forkunnskaper fra både realfag og teknologiske emner. Søknaden beskriver flere mulige fagkombinasjoner og gir mulighet til studenter for enten (1) å ha fullført og bestått grunnutdanning på 180 studiepoeng innen matteknologi, matvitenskap,

bioteknologi, bioingeniør, kjemiingeniør eller maskiningeniør eller (2) en tilsvarende utdanning med til sammen 80 studiepoeng innenfor Realfagsemner (30 studiepoeng) og Teknologiske emner (50 studiepoeng). Realfagsemner defineres som generell kjemi, organisk kjemi, analytisk kjemi, biologi, mikrobiologi, ernæring, matematikk, statistikk, biokjemi, matkjemi eller tilsvarende emner, hvor emnegruppen må inneholde generell kjemi, statistikk og matematikk. Teknologiske emner defineres som prosessteknologi, prosessoptimalisering, matteknologi, bioteknologi, konstruksjonsfag, produktutvikling, internkontroll, kvalitetsstyring, risikostyring, eller tilsvarende emner.

De sakkyndige er enige i at gode forkunnskaper i både realfaglige emner og teknologiske emner, slik som skissert i (2), er riktige og nødvendige for å kunne bli tatt opp til dette masterprogrammet. Vi er derimot ikke overbevist om at alle de bachelorgradene som er listet opp i opptakskravet under (1) vil gi den nødvendige forkunnskapen i både realfaglige og teknologiske emner. For eksempel er det ikke sikkert at maskiningeniøren har tilstrekkelige forkunnskaper i biorelaterte emner, og matviteren kan mangle forkunnskap i teknologi og fysikkemner som energi, termofysikk, massebalanse og transportprosesser. Vi er redde for at det brede opptaket kan føre til at studentene ikke er på riktig nivå til å kunne følge samme undervisning. En måte å bøte på dette er å tilby relevante suppleringskurs til studentene.

Konklusjon

Nei, kravet er ikke tilfredsstillende imøtekommet.

Høyskolen må:

- Tydeliggjøre hvordan de med det brede opptakskravet skal sørge for at alle studentene oppnår læringsutbyttet.

Høyskolen bør:

- Vurdere å ha relevante suppleringskurs for å sikre at studentene har mulighet til å følge de samme kursene.

2.2.3 Rekruttering av studenter

§ 7-1 (3) Rekruttering av studenter til studiet skal være stor nok til at institusjonen kan etablere og opprettholde et tilfredsstillende læringsmiljø og et stabilt studium.

Vurdering

Det er lagt opp til rekruttering av 23 studenter per kull. Dette antallet gir et god grunnlag for å etablere studiet og ha en gruppe for fremtidige arbeide og utvikling i faget. Antallet vurderes realistisk ut fra oversikten over kandidatproduksjonen på HiST (side 14 i søknaden).

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

2.2.4 Praksisavtaler

§ 7-1 (4) For studier med praksis skal det foreligge tilfredsstillende avtaler som regulerer vesentlige forhold av betydning for studentene.

Vurdering

Det er ikke praksis i studiet.

Konklusjon

Ikke relevant.

2.3 Plan for studiet (§ 7-2)

2.3.1 Studiets navn

§ 7-2 (1) Studiet skal ha et dekkende navn.

Vurdering

Studiet heter Master i mat og teknologi / Master in food and technology. Vi synes mat og teknologi er en god beskrivelse, og vil berømme HiST for et godt navnevalg. Det er for eksempel mer dekkende enn *matteknologi* ville ha vært, i og med at den valgte tittelen viser den ønskelige tverrfagligheten i studiet.

Konklusjon

Ja, studiets navn er dekkende.

2.3.2 Overordnet læringsutbytte

§ 7-2 (2) Studiet skal beskrives gjennom krav til læringsutbytte, jf. Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring. Det skal formuleres ett totalt læringsutbytte for hvert studium, definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.

Studiets læringsutbyttebeskrivelse:

Kandidaten

K1) har omfattende kunnskaper om rammebetingelser, ressurser og teknologi knyttet til matproduksjon fra fiskeri, akvakultur og landbruk, og om hvordan bioøkonomiske prosesser og bærekraft kan implementeres

K2) har omfattende kunnskap om innovasjons- og produktivitetsløsninger i matindustrien, og kan anvende disse for å bidra til å forbedre verdiskapningen i sektoren

K3) har avansert kunnskap om bruk av mikroorganismer og alger i produksjon av næringsmidler,

ingredienser og fôr samt kontroll av disse

K4) har inngående kunnskap om utfordringer og metoder innen mattrygghet, risikostyring og -vurderinger

K5) har avansert kunnskap om og forståelse av metoder innen analyse av holdbarhet, matkvalitet og mattrygghet

K6) Har innsikt i prosjektledelse, og –organisering og samarbeid i team om prosjektarbeid

K7) har spesialisert innsikt og fordypning i utvalgte deler av verdikjeden innen matproduksjon, gjennom forskning i og erfaringen fra masteroppgaven

F1) Kan anvende kunnskap om matproduksjon og bioøkonomi generelt til å sikre samfunnet en bærekraftig matproduksjon i fremtiden

F2) har evne til å implementere og optimalisere ny teknologi i matindustrien, samt vurdere lønnsomhet i verdikjeden

F3) kan planlegge, gjennomføre, vurdere og formidle praktiske risikovurderinger og risikoanalyser i hele verdikjeden

F4) kan utforme, gjennomføre og formidle tverrfaglige prosjekter knyttet til regionalt næringsliv, forvaltning og forskningsinstitusjoner

F5) kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder, og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer spesielt gjennom arbeid med tverrfaglige og individuelle prosjekter samt analyseprosjekter

G1) kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter om matproduksjon i et helhetsperspektiv som bidrar til å sikre samfunnet trygge matprodukter produsert på en effektiv og bærekraftig måte

G2) kan analysere og begrunne vitenskapelige problemstillinger relevant for matkjeden og utvise etiske og kritiske holdninger i arbeidet

G3) kan reflektere over og kommunisere resultater fra prosjekt- og beredskapsarbeid til fageksperter, næringsliv og samfunnet generelt

G4) kan formidle omfattende selvstendig arbeid og beherske fagområdet uttrykksformer innen matproduksjon

G5) kan anvende innovative metoder i utviklingsarbeid og bidra inn i innovasjonsprosesser

Vurdering

Sammenhengene mellom læringsutbytter fra NKR og læringsutbytter på studienivå er gitt i tabell 4 i søknaden:

Kunnskaper (K), Ferdigheter (F) og Generell kompetanse (G)			
NKR		Master i mat og teknologi	
Kandidaten:		Kandidaten:	
K1	har avansert kunnskap innenfor fagområdet og spesialisert innsikt i et avgrenset område	K1	har omfattende kunnskaper om produksjonseffektivitet, ressurser og teknologi i hele verdikjeden knyttet til matproduksjon, og om hvordan bioøkonomiske prosesser og bærekraft kan implementeres
		K8	har spesialisert innsikt og fordypning i utvalgte deler av verdikjeden innen matproduksjon, gjennom forskning i og erfaringen fra masteroppgaven
K2	har inngående kunnskap om fagområdets vitenskapelige eller kunstfaglige teori og metode	K4	har avansert kunnskap om utnyttelse av restråstoff og bruk av mikroorganismer og alger i produksjon av næringsmidler, ingredienser.
		K6	har avansert kunnskap om optimalisering av prøvetaking og valg av analysemetoder for prosess- og produktkontroll
K3	kan anvende kunnskap på nye områder innenfor fagområdet	K2	har omfattende kunnskap om forbedringsarbeid og innovative løsninger i matindustrien, og kan anvende disse for å bidra til å forbedre verdiskapingen i sektoren
K4	kan analysere faglige problemstillinger med utgangspunkt i fagområdets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet	K3	ha kjennskap til internasjonalt og nasjonalt regelverk samt nasjonale rammebetingelser innenfor matsektoren og kjennskap til politiske styringer og påvirkning av disse
		K5	har inngående kunnskap om utfordringer, metoder og vurderinger innen mattrygghet og risikostyring
		K7	har innsikt i prosjektledelse, og –organisering og samarbeid i team om prosjektarbeid
F1	kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer	F5	Kan kritisk anvende informasjonskilder, analysere, og formulere faglige argumenter

F2	kan analysere eksisterende teorier, metoder og fortolkninger innenfor fagområdet og arbeide selvstendig med praktisk og teoretisk problemløsning	F4	kan utforme, gjennomføre og formidle tverrfaglige prosjekter-knyttet til regionalt næringsliv, forvaltning og forskningsinstitusjoner
		F1	kan anvende kunnskap om matproduksjon og bioøkonomi generelt til å sikre samfunnet en bærekraftig matproduksjon
F3	kan bruke relevante metoder for forskning og faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid på en selvstendig måte	F2	har evne til å implementere og optimalisere ny teknologi i matindustrien, samt vurdere lønnsomhet i verdikjeden
F4	kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer	F3	kan planlegge, gjennomføre, vurdere og formidle praktiske risikovurderinger og -analyser i hele verdikjeden
G1	kan analysere relevante fag-, yrkes- og forskningsetiske problemstillinger	G2	kan analysere og begrunne vitenskapelige problemstillinger relevant for matkjeden og utvise etiske og kritiske holdninger i arbeidet
G2	kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter på nye områder for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter	G1	kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter om matproduksjon i et helhetsperspektiv som bidrar til trygge matprodukter produsert på en effektiv og bærekraftig måte
G3	kan formidle omfattende selvstendig arbeid og behersker fagområdets uttrykksformer	G4	kan formidle omfattende selvstendig arbeid og beherske fagområdets uttrykksformer innen matproduksjon
G4	kan kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innenfor fagområdet, både med spesialister og til allmennheten	G3	kan reflektere over og kommunisere resultater fra prosjektarbeid til fageksperter, næringsliv og samfunnet generelt
G5	kan bidra til nytenking og i innovasjonsprosesser	G5	kan anvende innovative metoder i utviklingsarbeid og bidra i innovasjonsprosesser

De sakkyndiges sammenfattende inntrykk er at det generelt er vanskelig å se hvordan alle relevante punkter i NKR er dekket, den indre logikken er ikke tydelig for de sakkyndige. Høyskolen må tydeliggjøre hvilke valg de har gjort i forbindelse med det overordnede læringsutbyttet.

For eksempel, K2 i NKR omhandler at en kandidat skal ha inngående kunnskap om fagområdets vitenskapelige teori og metode, som ifølge tabellen skal være dekket av programmet sine K4 og K6. Vi mener det ikke er overbevisende beskrevet at de beskrevne elementene i K4 og K6 er dekkende for fagområdets vitenskapelige teori og metode, idet fagets vitenskapelige metoder ikke bare er viten om utnyttelse av råstoffer eller bruk av mikroorganismer (K4) og optimalisering av prøvetaking og valg av analysemetoder (K6). Det er mulig at NKRs K2 er dekket i studiet, men det framkommer ikke av det overordnede læringsutbyttet. HiST må beskrive hvordan dette skjer. K4 i NKR er meget godt beskrevet, men det er for spesifikt i forhold til NKRs K2. Programmets K4 og K6 bør omformuleres så de bredere og mer presist dekker de særlige matvareteknologiske aspekter av det generelle kravet i NKRs K2. Videre er det uklart nøyaktig hvordan studentene får dekket analyse-innholdet i NKR. For eksempel er *analysere* fra NKRs K4 omsatt til *ha kjennskap til og inngående kunnskap om* i programmets K3 og K5. NKRs F4 skal ifølge tabellen dekkes av programmets F3, men denne beskrivelsen ser ut til å bedre dekke G2 i NKR. En læringsutbyttebeskrivelse som dekker masteroppgavens innhold slik som NKRs F4 savnes.

Enkelte av de overordnede læringsutbyttene er i tillegg veldig generelle, slik som for eksempel programmets F5. HiST bør gå gjennom læringsutbyttebeskrivelsen og omformulere slik at den faglige profilen kommer klarere frem. Det er også enkelte mindre heldige formuleringer som gjør at det ikke alltid er like lett å få tak i hva kandidaten skal kunne etter endt studium. Et eksempel er programmets F2: I stedet for 'evne til å' bør det vel stå 'kan'.

Konklusjon

Nei, læringsutbyttet er ikke tilfredsstillende beskrevet.

Høyskolen må:

- Tydeliggjøre hvordan deres overordnede læringsutbytter er i tråd med NKR. Omformulere K4 og K6, så de passer med NKRs K2.

Høyskolen bør:

- Gå gjennom læringsutbyttene og formulere dem slik at den faglige profilen kommer tydeligere fram.

2.3.3 Studiets innhold og oppbygning

§ 7-2 (3) Studiets innhold og oppbygning skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

Vurdering

Samsvaret mellom det overordnede læringsutbyttet og studiets innhold og oppbygning er gitt i tabell 5 i søknaden. Tabellen er ved første øyekast lett forståelig og gir en god oversikt, men når man går litt dypere inn i den blir inntrykket mindre ryddig. For eksempel gir det rom for misforståelser at søkeren bruker samme klassifisering av Kunnskaper (K), Ferdigheter (F) og Generell kompetanse (G) som NKR. Dette er spesiell forvirrende under G, når det finnes 5 punkter under G fra NKR og 5 punkter

under G fra studiet, men det er ikke samsvar i tallet (G1 fra NKR tilsvarende G2 fra studiet). Vi foreslår å forandre klassifiseringen av egne læringsutbyttebeskrivelser slik at teksten blir lettere å forstå.

Vi foreslår også å forandre beskrivelser i K, F og Ger fra studiet slik at de reflekterer med mer nøyaktighet beskrivelse av emner/fag studenter får i masterprogrammet. For eksempel reflekteres ikke masteroppgaven under F4 (fra NKR), jf. vurderingen over.

Vårt første inntrykk er at de ulike emnene er veldig generelt beskrevet i søknaden. Det er vanskelig å gjøre seg opp en mening om det faktiske innholdet i studiet basert på en så generell beskrivelse. Det er bedre i studieplanen, men vi savner allikevel en beskrivelse av progresjonen og sammenhengene mellom de ulike emnene. Rasjonale kommer ikke tydelig nok fram – hvordan har dere tenkt, hvorfor har dere satt sammen studiet slik som dere har gjort?

Vi har allikevel noen kommentarer til progresjon. Produksjonseffektivitet, innovasjon og produktutvikling (1. semester) er på et avansert nivå, og krever blant annet kompetanse i statistikk, databehandling og forskningsmetode som undervises på 3. semester i kurset Forskningsmetode og statistikk. Dette fag er også viktig for den avsluttende masteroppgaven. Vi foreslår å bytte rekkefølgen, slik at Forskningsmetode og statistikk undervises i 1. semester, og Produksjonseffektivitet, innovasjon og produktutvikling i 3. semester. Videre er klassisk statistikk ikke nok til å dekke de kompetansene kandidatene vil trenge. Programmet må legge til rette slik at studenter i tillegg får kunnskaper om databaseoppbygning, avanserte databehandling og klassifiseringsteknikker, (for eksempel, multivariate dataanalyse, neural networks, bayesian networks, osv), samt modellering.

En annen kommentar er at fagene Bærekraftig matproduksjon og Sjømat – teknologi og prosessering tilsynelatende ut i fra studieplanen ikke inneholder krav om at man skal kunne demonstrere at man kan underbygge kunnskaps- og kompetansebeskrivelsene med overslagsberegninger der hvor det er relevant. Det er ikke nok at studentene lærer å føre en kvalitativ argumentasjon for sine valg, de må også kunne underbygge sine valg med kvantitative argumenter. Når man for eksempel skal foreslå en prosess temperatur eller en prosess tid er det ikke nok med kvalitativ argumentasjon, det må også inngå overslagsberegninger.

Videre, for Sjømat – teknologi og prosessering, er ikke frysing nevnt blant prosesseringsmetodene. Det er vanskelig å forstå superkjøling (som er en partiell innfrysing) uten kjennskap til frysing, som jo er en overordentlig viktig (kanskje den viktigste) prosess i sjømatproduksjon. Høyskolen må ta inn frysing som prosesseringsmetode i studieplanen.

Vi noterer med tilfredshet at man i faget Prosessdesign for trygg matproduksjon også omtaler hygienisk design og materialvalg.

Vi synes også det er en svakhet at det ikke er gjort plass til noen valgfrie emner, spesielt med tanke på at dette er et tverrfaglig program med internasjonalt samarbeid. Valgfrie emner kan med fordel brukes til å spisse metodekompetansen til en student inn mot det valgte masteroppgaven, og dette kunne med fordel også utnyttes i samarbeid med andre nasjonal og internasjonal institusjoner - det at studentene kan ta valgfrie emner som del av en utveksling. Vi anbefaler dere for eksempel å utforske muligheten for å samarbeide med det nordiske AQFood masterprogrammet i tillegg til de institusjoner dere allerede har etablert samarbeide med.

På side 19 i søknaden står det at studiet har: «...tett kontakt med industrien gjennom forpliktende samarbeidsavtaler». Men det kommer ikke klart fram hva industrien har forpliktet seg til, og hvordan dette reflekteres i studiets innhold og oppbygging. Er det for eksempel mulighet for studenter å ta eksterne masteroppgaveprosjekt hos samarbeidspartnere? Bidrar industrien inn i undervisningen, for eksempel gjennom gjesteforelesninger? Vi ser at samarbeid med industrien med fordel kunne inkluderes i kurs som Rammebetingelser for industrien og Produksjonseffektivitet, innovasjon og produktutvikling.

Sakkyndige vil også vite hvorfor det er valgt en 45 studiepoengs masteroppgave. Det er viktig at en masteroppgave ikke er for stor, det kan fylle for mye i studiet og det er fare for at det blir mer enn studentene kan gape over. I tillegg må det i dette programmet sikres at det er nok tid til innføring i det tverrfaglige perspektivet. Søkere kan også overveie muligheten til å kjøre det selvstendige arbeidet over flere semestre parallelt med at man tar f.eks. metodekurs, dette kan gi mere fleksibilitet for eksempel for praktiske arbeider som kunne kreve sammenligning av materiell fra forskjellige sesonger.

Konklusjon

Nei, studiets innhold og oppbygging er ikke tilfredsstillende relatert til læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

Høyskolen må:

- Forbedre innholdet i avanserte databehandlingstekniker, databaseoppbygging og modellering
- Forbedre innholdet i fagene Bærekraftig matproduksjon og Sjømat – teknologi og prosessering i overensstemmelse med bemerkningene ovenfor
- Flytte Forskningsmetode, statistikk og databehandling til 1. semester eller angi annen realistisk løsning på problemet med progresjon.
- Begrunne bedre hvorfor de har valgt en masteroppgave på 45 studiepoeng

Høyskolen bør:

- Innføre valgfrie emner, for eksempel ved å redusere studiepoeng for masteroppgaven.
- Forklare hvordan samarbeidet med internasjonale institusjoner skal vises i studiet: skal dette for eksempel gi noe studiepoeng?

2.3.4 Arbeids- og undervisningsformer

§ 7-2 (4) Arbeids- og undervisningsformer skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

Vurdering

Det er lagt opp til en rekke forskjellige arbeids- og undervisningsformer slik som forelesninger, kollokvier, studentpresentasjoner, nettverksmøter, workshops og så videre. Vi ser tydelig hvorfor de ulike arbeids- og undervisningsformer er valgt. Det er en variasjon av ulike former for undervisning som passer bra til de spesifikke kursene og til eksamenskravene (se vurdering nedenfor). De sakkyndige er enige i de valg som fagmiljøet har tatt i denne sammenheng.

Konklusjon

Ja, studiets arbeids- og undervisningsformer er egnet til å oppnå læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

2.3.5 Eksamens- og vurderingsordninger

§ 7-2 (5) Eksamensordninger og andre vurderingsformer skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet for studiet oppnås.

Vurdering

Oversikt over de ulike arbeidskrav, eksamens- og vurderingsordninger, og deres kopling til læringsutbytter er på en fortreffelig måte gitt i tabell 7. Den gir en utførlig og god oversikt over sammenhengen mellom det læringsutbyttet som skal oppnås, og hvordan dette muliggjøres ved valg av ulike arbeidskrav og vurderingsformer. Det er en god variasjon mellom ulike typer vurderingsformer som gjør at studentene er i stand til å oppnå det beskrevne læringsutbyttet.

Ved vurdering av masteroppgave som er gjort som gruppearbeid (2 personer) er det veldig viktig at den muntlige presentasjonen er individuell, og brukes til å skille de to kandidatene fra hverandre. Det individuelle bidraget til masteroppgaven må komme tydelig fram. Det står noe om dette på side 27 i søknaden og side 34 i studieplanen, men vi ønsker å presisere viktigheten av dette ovenfor institusjonen.

Konklusjon

Ja, studiets eksamens- og vurderingsformer er egnet til å oppnå læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

Høgskolen bør:

- Tydeliggjøre at det er maks 2 studenter per masteroppgave, og at det i slike tilfeller er individuell muntlig eksamen der det kommer tydelig fram den enkeltes bidrag inn i prosjektet.

2.3.6 Studiets relevans

§ 7-2 (6) Studiet skal ha en tydelig faglig relevans for arbeidsliv og/eller videre studier.

Vurdering

Studiet har en faglig god relevans for arbeidsliv og videre studier, men som nevnt over må HiST oppdatere innholdet om databehandling og modellering, som studenter kommer til å trenge for deres arbeid. Likeledes må det sikres at studentene har ferdigheter i å basere deres konklusjoner på ikke bare kvalitative argumenter, men også kvantitative argumenter (dvs. beregninger) der det er mulig og relevant. Dette er veldig viktige kompetanser for at kandidatene skal lykkes i arbeidslivet, og vil kreve en omformulering og presisering av faginnholdet i de relevante fag, jf. vurderingen under studiets innhold og oppbygging.

Punktene nevnt over krever et omformulering og presisering av faginnholdet i de relevante fagene, jf. tidligere kommentarer.

Ut over disse bemerkningene som er gjort i forbindelse med vurderinger over, gis det gode begrunnelse for hvilke mulige jobbmuligheter studiet gir, og studiet gir også de rette kompetanser for å søke om opptak til de foreslåtte ph.d.-program. Vi anser derfor dette kravet som oppfylt.

Konklusjon

Ja, studiet har en tydelig faglig relevans for arbeidsliv og/eller videre studier.

Høyskolen bør:

- Oppdatere det faglige innholdet i programmet slik at kandidatene er bedre rustet for de oppgaver de vil møte i arbeidslivet.

2.3.7 Kobling til forsknings- og utviklingsarbeid

§ 7-2 (7) Studiet skal ha tilfredsstillende kobling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, tilpasset studiets nivå, omfang og egenart.

Vurdering

Under dette punktet på side 29-30 skrives det om hvordan praksis i bachelorstudiet bidrar til kobling mellom FoU og studieprogrammet, mens det som er relevante her er kobling mellom FoU og det omsøkte masterprogrammet. Vi antar at det er god kobling mellom relevante forskningsprosjekt og de masteroppgaver som studentene skal gjennomføre – men koplingen kunne med fordel komme tydeligere fram, for eksempel ved å beskrive prosessen: hvordan involveres studentene i prosjektet, hvordan tilbys prosjektene, hvordan involveres/kobles sammen industri og FoU miljøer, hvordan skal data behandles, for eksempel mot publisering/patentering hvis tilfelle kommer.

De sakkyndige ber også HiST om å kommenterte hvordan FoU er koplet til andre deler av masterprogrammet utenom det selvstendige arbeidet, for eksempel med seminarer, besøk til institusjoner osv.

Konklusjon

Nei, studiet har ikke tilfredsstillende kobling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid tilpasset studiets egenart.

Høyskolen må:

- Vise tydelig hvordan det er kobling mellom dette masterprogrammet og FoU.

2.3.8 Studentutveksling og internasjonalisering

§ 7-2 (8) Studiet skal ha ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Vurdering

Selv om studentutveksling og internasjonalisering tas i betraktning i søknaden, kommer det ikke fram når i studiet det er mulig med utveksling og hvordan disse aktiviteter skal vurderes i masterprogrammet. Slik som studiet er lagt opp nå med null valgfrihet med hensyn på kurs må det være 100% samsvar mellom de kurs som gis internt og de som en student ev tar på utveksling, noe som virker lite sannsynlig.

Det er lagt ved tre avtaler som skal dekke utveksling med henholdsvis Universitetet i Novi Sad, Universitetet i Lille (ser ikke ut til å være juridisk bindende), og Københavns Universitet (intensjonsavtale). Vi finner beskrivelser av samarbeidsordninger for studentutveksling og internasjonalisering på side 42 (avsnitt Fagmiljøet deltar aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet), men det må komme tydeligere fram i dette avsnittet hvilke ordninger for studentutveksling og internasjonalisering programmet legger opp til, og hvordan dette er relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Konklusjon

Nei, studiet har ikke beskrevet godt nok en ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Høyskolen må:

- Beskrive ordninger for studentutveksling og internasjonalisering som relevant for studiets nivå, omfang og egenart

Høyskolen bør:

- Ta hensyn til aktivitetene som inngår i utvekslingen og vise hvordan de skal integreres i mastergradsprogrammet

2.3.9 Infrastruktur

§ 7-2 (9) Studiet skal ha lokaler, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene, som er tilpasset studiet.

Vurdering

HiST redegjør fint for hvordan generell infrastruktur slik som universelle undervisningslokaler, IKT, bibliotekstjenester og studieadministrative tjenester er tilfredsstillende. Vi er overbevist om at dette er godt dekket ved institusjonen. Derimot er beskrivelsen av den spesielle infrastrukturen som trengs til dette programmet ikke like godt dekket i søknaden. De sakkyndige er spesifikt i tvil om hvorvidt prosesslaboratoriet (pilot plant) er adekvat utrustet med henblikk på opparbeiding av fiskeriprodukter. Det er blant annet ikke beskrevet noe om kjøling og frysing, som er noen av de viktigste behandlings- og lagringsmetoder for fiskeprodukter (jf. vurderingen under studiets innhold og oppbygging). Hvis HiST ikke har et adekvat utrustet prosesslaboratorium, må høyskolen inngå avtale om bruk av prosesslaboratorium annet sted, for eksempel ved NTNU.

Konklusjon

Nei, kravet er ikke oppfylt. Studiet har generell infrastruktur som er relevant for studiets nivå, omfang og egenart, men det er usikkert om prosesslaboratoriet (pilot plant) er adekvat utrustet med henblikk på opparbeiding av fiskeriprodukter.

Høyskolen må:

- Forklare nærmere hva slags prosesslaboratorium HiST har, og om de har infrastruktur for kjøling og frysing. Dersom HiST ikke har adekvat prosesslaboratorium ved institusjonen, må høyskolen legge ved avtale om leie av prosesslaboratorium.

2.4 Fagmiljø tilknyttet studiet (§ 7-3)

2.4.1 Fagmiljøets sammensetning, størrelse og kompetanse

§ 7-3 (1) Fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse skal være tilpasset studiet slik det er beskrevet i plan for studiet og samtidig tilstrekkelig for å ivareta den forskning og det faglige eller kunstneriske utviklingsarbeidet som utføres.

Vurdering

Fagmiljøet består av personer med grunnutdanninger fra alle de ulike disipliner som omfatter mastergradsstudiet (kjemi, landbruk og matproduksjon, biologiske fag, data- og prosessteknikk og pedagogikk), med 9 personer med førstekompetanse (ph.d., dr. grad eller førstelektor). Disse 9 dekker 2,6 av totalt 3,5 årsverk inn i programmet. Miljøet har erfaring fra analysearbeid i bedrifter og i forskningsinstitusjoner, forskningsprosjekter (både som leder og som medarbeider) og fra bedriftsrettet innovasjon, teknologi og prosess. 14 av de 15 som danner fagmiljøet i denne masteren har lang erfaring fra undervisning i høyskole- og universitetsmiljø. Fagmiljøet også har omfattende og varierte kunnskaper i fagområder fra hele verdikjeden; hygiene, teknologi, materialer og prosess, forskning og innovasjon samt verdiskaping, og undervisningen vil kompletteres gjennom samarbeid med bedrifter og forvaltning. Vi betrakter dette som et stor og tilfrestillende fagmiljøet.

Konklusjon

Ja, fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse er tilpasset studiet slik det er beskrevet i planen og det faglige utviklingsarbeidet som utføres.

2.4.2 Fagmiljøets eksterne faglige deltakelse

§ 7-3 (2) Fagmiljøet skal delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet.

Vurdering

Fagmiljøet deltar aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet, med kontakter, etablerte samarbeide eller deltakelse i, blant annet de nasjonal: SINTEF Fiskeri og havbruk,

Mattilsynet Midt-Norge, Trøndelags Europakontor i Brussel, NOFIMA Stavanger, Rørosmat AS og Rørosregionens næringshage AS, Frøya videregående skole, Bedriftsnettverk for studentarbeid i matindustrien, samarbeidsklyngen akvARENA, samarbeid med Norske Sjømatbedrifters Landsforening (NSL) om NM i sjømat, yrkeslærerutdanning innenfor restaurant og matfag (bachelor) og videreutdanningstilbud for yrkesfaglærere (Fisk, sjømat og kjøtt, 15 sp; Mattrygghet, 15 sp), Fagnettverk innenfor restaurant og matfag, Trøndersk Matfestival, Teknologisk Matforum, Mikrobiell økologi forskningsmiljø ved NTNU, Institutt for bioteknologi ved NTNU, utvikling av planer for Blått kompetansesenter på Frøya, Mikro seminar nettverk, Ringes Ølsenter i Trondheim (planlagt etablert sommeren 2016), Regional innovasjon, og de internasjonale: utvekslingsavtaler med Universitetet i Lille (Frankrike), Novi Sad (Serbia) og Universitetet i København (intensjonsavtale) for utvekslingsavtaler og intensjon om studentutveksling, University College Cork, Fiskaaling, Færøyene, to INTERREG-finansierte prosjekter, egen stand i den internasjonale oppdrettsmessa AkvaNOR, Prosjektet EDUFOOD – Development of education and transfer of knowledge in the area of food technology (2011 -15) et samarbeid mellom HiST og Universitetet i Tuzla (UNTZ) i Bosnia og Herzegovina (BiH) - og Universitetet i Novi Sad. I tillegg har flere i fagmiljøet nettverk som kan tas inn i masterutdanningen etter behov. De sakkyndige vil berømme fagmiljøet for å ha en så bred og god kontaktflate utad som helt klart bidrar positivt inn på både dette og andre studieprogram ved institusjonen.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet deltar aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet.

2.4.3 Tilsatte i hovedstillinger

§ 7-3 (3) Minst 50 prosent av årsverkene knyttet til studiet skal utgjøres av tilsatte i hovedstilling ved institusjonen. Av disse skal det være personer med minst førstestillingskompetanse i de sentrale delene av studiet.

For de ulike syklusene gjelder i tillegg:

- a) For første syklus skal minst 20 prosent av det samlede fagmiljøet være ansatte med førstestillingskompetanse
- b) For andre syklus skal minst 10 prosent av det samlede fagmiljøet være professorer eller dosenter og ytterligere 40 prosent være ansatte med førstestillingskompetanse.

Vurdering

Som det fremgår i søknaden, består fagmiljøet av 15 personer: 2 professor II (som til sammen har 35% stilling ved HiST), 6 førstestillinger på 100%, 2 førstestillinger på 60%, 3 høyskolelektor på 100%, 1 høyskolelektor på 60% og 1 stipendiat i 100%. 14 av masterstudiets 15 involverte fagpersoner har sin hovedstilling ved HiST og belastningen blir: Over 90 % av årsverkene knyttet til studiet utgjøres av ansatte i hovedstilling ved HiST; 10 % av ansatte med professorkompetanse, 74% av ansatte med minimum førstestillingskompetanse og 25 % av ansatte med høyskolelektorkompetanse. Med dette er de sakkyndige tilfredse med at alle de kvantitative kravene oppfylt.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet oppfyller de kvantitative kravene.

2.4.4 Fagmiljøets forsknings- og utviklingsarbeid

§ 7-3 (4) Fagmiljøet skal drive aktiv forskning, faglig- og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid. For de ulike syklusene gjelder i tillegg:

- a) For første syklus skal fagmiljøet ha dokumenterte resultater på et nivå som er tilfredsstillende for studiets innhold og nivå.
- b) For andre syklus skal fagmiljøet ha dokumenterte resultater på høyt nivå.

Vurdering

Som det framstår i søknaden har Fakultet for Teknologi «Optimal utnyttelse av havets matressurser» OPTiMAT (2015-2023) som ett av 4 satsningsområder for FoU. De viktigste samarbeidsinstituttene for dette satsningsområdet er IMAT og IMAL (Institutt for Maskin og logistikk). Fagmiljøet tilknyttet dette studieprogrammet har i hovedsak sin tilknytning til IMAT. Fagmiljøet er involvert i flere pågående FoU-prosjekter som er relevante for masterstudiet: Fillet-0 «Industrialized slaughtering of Atlantic salmon – direct processing and superchilling (2014- 2017) ledet av NOFIMA der en rekke viktige næringsaktører deltar som prosjektpartnere og «Norske Råvarer som drivere for merverdi» (2013-2016) ledet av Måltidets Hus i Stavanger med flere bedriftspartnere (bl.a. TINE, Rymat, Dybvik, Wiig gartneri); “Lett-prosessert sjømat- optimalisering av prosesseteknologi for moderne produksjon av spiseklare produkter” gjennomføres som et stipendiatprosjekt (HiST-prosjekt 2015-2018) og skal sette fokus på å optimalisere og kombinere ulike teknologier; «Lokale spiseklare sjømatprodukter – mattrygghet langs hele verdikjeden» er et doktorgradsprosjekt og samarbeid mellom HiST, NTNU og Midt-Norges største leverandør av sushi til detaljistmarkedet; Økologisk fiskefôr (2014-2015); “Innovative løsninger for økt holdbarhet i lett-prosesserte sjømatprodukter”; forskningsprosjekt “Prosjekt EDUFOOD - Development of education and transfer of knowledge in the area of food technology” (2011 -15) – er et samarbeid mellom HiST og Universitetet i Tuzla (UNTZ) i Bosnia og Herzegovina (BiH) - og Universitetet i Novi Sad.

Dette, sammen med de vedlagte publikasjonslister gjør at de sakkyndige mener at høyskolen har godtgjort at fagmiljøet utfører FoU på tilfredsstillende nivå.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet driver aktiv forskning på tilfredsstillende nivå.

2.4.5 Praksisveiledere

§ 7-3 (5) For studier med praksis skal fagmiljøet og eksterne praksisveiledere ha hensiktsmessig erfaring fra praksisfeltet.

Vurdering

Det er ikke praksis i studiet

Konklusjon

Ikke relevant.

3 Samlet konklusjon

På bakgrunn av den skriftlige søknaden med tilhørende dokumentasjon, konkluderer den sakkyndig komiteen med følgende:

Komiteen anbefaler ikke akkreditering av Master i Mat og teknologi ved Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Følgende krav er vurdert som ikke godkjent:

- § 7-1 (1) e) Vitnemål og Diploma Supplement
- § 7-1 (2) Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet skal være oppfylt.
- § 7-2 (2) Studiet skal beskrives gjennom krav til læringsutbytte, jf. Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring. Det skal formuleres ett totalt læringsutbytte for hvert studium, definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.
- § 7-2 (3) Studiets innhold og oppbygning skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.
- § 7-2 (7) Studiet skal ha tilfredsstillende kopling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, tilpasset studiets nivå, omfang og egenart.
- § 7-2 (8) Studiet skal ha ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.
- § 7-2 (9) Studiet skal ha lokaler, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene, som er tilpasset studiet.

Følgende krav må innfris for å oppnå akkreditering:

- Oppdatere Diploma Supplement i tråd med de endringer som gjøres i det overordnede læringsutbyttet og i krav til forkunnskaper.
- Tydeliggjøre hvordan de med det brede opptakskravet skal sørge for at alle studentene oppnår læringsutbyttet.
- Tydeliggjøre hvordan deres overordnede læringsutbytter er i tråd med NKR. Omformulere K4 og K6, så de passer med NKRs K2.

- Forbedre innholdet i avanserte databehandlingstekniker, databaseoppbygning og modellering
- Forbedre innholdet i fagene Bærekraftig matproduksjon og Sjømat – teknologi og prosessering i overensstemmelse med bemerkningene ovenfor.
- Flytte Forskningsmetode, statistikk og databehandling til 1. semester eller angi annen realistisk løsning på problemet med progresjon.
- Begrunne bedre hvorfor de har valgt en masteroppgave på 45 studiepoeng.
- Vise tydelig hvordan det er kopling mellom dette masterprogrammet og FoU.
- Beskrive ordninger for studentutveksling og internasjonalisering som relevant for studiets nivå, omfang og egenart.
- Forklare nærmere hva slags prosesslaboratorium HiST har, og om de har infrastruktur for kjøling og frysing. Dersom HiST ikke har adekvat prosesslaboratorium ved institusjonen, må høyskolen legge ved avtale om leie av prosesslaboratorium.

Videre har komiteen gitt følgende gode råd for videre utvikling:

- Vurdere å ha relevante suppleringskurs for å sikre at studentene har mulighet til å følge de samme kursene.
- Gå gjennom læringsutbyttene og formulere dem slik at den faglige profilen kommer tydeligere fram.
- Innføre valgfrie emner, for eksempel ved å redusere studiepoeng for masteroppgaven.
- Forklare hvordan samarbeidet med internasjonal institusjoner skal vises i studiet: skal dette for eksempel gi noe studiepoeng?
- Tydeliggjøre at det er maks 2 studenter per masteroppgave, og at det i slike tilfeller er individuell muntlig eksamen der det kommer tydelig fram den enkeltes bidrag inn i prosjektet.
- Oppdatere det faglige innholdet i programmet slik at kandidatene er bedre rustet for de oppgaver de vil møte i arbeidslivet.
- Ta hensyn til aktivitetene som inngår i utvekslingen og vise hvordan de skal integreres i mastergradsprogrammet.

4 Kommentar fra institusjonen

NOKUT mottok 13. januar 2016 tilbakemelding fra søkeren på de sakkyndiges vurdering i utkast til tilsynsrapport.

Under presenterer vi søkerens tilbakemelding på den sakkyndige vurderingen, samt de sakkyndiges tilleggsvurdering av de opprinnelig underkjente kravene.

Høgskolen i Sør-Trøndelag fusjonerte 1.1.2016 med Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund. Institusjonens navn er fra fusjonsdato NTNU.

Det oppleves riktig å her bemerke at fagmiljøet innenfor mastergradsstudiet i mat og teknologi er en integrert del av NTNUs organisasjon og vil derfor ha tilgang til de vitenskapelige og laboratorie-messige ressurser som er tilgjengelig på NTNU. Det samme gjelder det internasjonale rammeverket med generelle avtaler, som NTNU har del i.

NTNU viser til NOKUTs sakkyndige komité's vurdering av HiSTs søknad om akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi, oversendt 31.august 2015. NTNU er godt fornøyd med de konkrete tilbakemeldingene fra komiteen og har gjennomgått vår søknad med fokus på studieplanen til mastergradsstudiet. NTNU opplever at komiteens vurdering, oppsummert på sidene 19 og 20, vil styrke kvaliteten på studiet og derved læringsutbyttet for studentene.

Den sakkyndiges komité's vurderinger under søknadens punkter vedrørende studietilsynsforordningen §§7.1.1, 7.1.2, 7.2.2, 7.2.3, 7.2.7, 7.2.8, og 7.2.9 er redegjort for i NTNUs kommentar.

Gode råd som komiteen gir for videre utvikling av studiet («bør»-vurderinger) vil tas med som en viktig del av arbeidet i NTNUs kvalitetssikring av mastergradsstudiet i mat og teknologi.

NTNUs kommentarer (studietilsynsforskriften / faglig vurdering underpunkt):

7.1.1/3.2.1: Tilsynsrapporten, side 4, påpeker uoverensstemmelse mellom søknaden og Diploma Supplement hva angår *Biomedical Laboratory Science*. Denne uoverensstemmelsen beror på en oversettelsesfeil. I søknaden er studiets opptakskrav formulert slik i kapittel 1.2, overskrift *Studiets opptakskrav og rangeringsregler*, punkt 1 (side 10): *Fullført og bestått grunnutdanning på 180 studiepoeng innen matteknologi, matvitenskap, bioteknologi, bioingeniør, kjemiingeniør eller maskiningeniør eller...* Tittelen *bioingeniør* ble i Diploma Supplement oversatt på grunnlag av Universitets- og høyskolerådets termbase som foreslår «Biomedical Laboratory Technologist (Internationally the title is Biomedical Laboratory Scientist)». Vi forstår av tilsynsrapporten at dette ikke er riktig betegnelse og foreslår derfor *Bioengineer* som angitt på NTNUs liste over Norwegian-to-English translations of NTNU job titles. Diploma supplement er endret i henhold til dette, i tillegg endrede læringsutbytter og opptaksbeskrivelse.

7.1.2/3.2.2: Mastergradsstudiet vil for opptak 2016 bli utlyst uten at kandidater med bachelor i ingeniørfag maskiningeniør defineres inn i gruppe 1. Det vil i 2016 gjennomføres en utredning av suppleringskurs / forkurs for å sikre at opptaket 2017 kan utvide opptaksgrunnlagets gruppe 1 ytterligere. NTNU er sikre på at opptaksgrunnlaget dekkes av studenter med bachelor i matteknologi.

7.2.2/3.3.2. Gjennom arbeidet med tilsvar til *utkast til tilsynsrapport* ser NTNU forbedringspotensial i enkelte læringsutbytteformuleringer, dette arbeidet har allerede startet uten at det reflekteres i dette dokumentet. Utdanningen skal gi kandidatene en bred kompetanse men samtidig også dybdekompetanse rundt verdikjeden for fremstilling av mat. Dette krever omfattende kompetanse fra flere tema innen fagområdet noe som kompliserer utviklingen av læringsutbytter begrenset til det antall NKR angir. Oppdaterte læringsutbytter er satt inn i den vedlagte studieplanen. Den brede kompetansen som kreves gjør at NKR K1 i denne utdanningen består av 4 overordnede læringsutbytter. Det vil bli arbeidet med reduksjon av disse uten at enkeltutbyttene blir for omfattende. Vi ser også at vår nummering av læringsutbytter kan bli forvirrende ved sammenligning med NKR så vi har valgt å ta de helt bort. Det er formulert et nytt læringsutbytte tilsvarende NKR K2. Det er gjort endringer i studiets læringsutbytte tilsvarende NKR K3 og F1 til F3, et nytt F4 er formulert. Se ellers tabellen i vedlagte studieplan.

7.2.3 / 3.3.3:

- I utgangspunktet var emnet *Forskningsmetode og statistikk* ment å gi studentene nødvendig statistikk kunnskap og ferdigheter gjennom teori og praktisk bruk av programvare og datasett inn i masteroppgaven. Alle studentene som kan ta denne masterutdanningen har i utgangspunktet klassisk statistikk i bachelorutdanningen. Tema som er foreslått av komiteen er aktuelle og vil bli tatt inn i flere emner. De fleste tema er satt inn i emnet *Forskningsmetode og statistikk*. Ny emnebeskrivelse ligger i vedlagt studieplan. Økt kompetanse på modellering (og i den sammenheng innsamling av relevante data) er ett av instituttets nye strategiske mål i perioden framover og allerede før jul startet instituttet opp et prosjekt der datainnsamling

for utvikling av modeller innen holdbarhet av sjømat skal utvikles. Studentene vil få anledning til å jobbe i prosjektet og case fra prosjektet tas med i undervisningen i flere emner i masteren. Forståelse av oppbygning av databaser og bruk av dem vil inngå i emnet *Avanserte analysemetoder – produkt og prosess*. Vi ser at det kan være hensiktsmessig å flytte emnet *Forskningsmetode og statistikk* til 1. semester for å gi studentene en bedre kompetanse inn i studiet. Emnet bytter plass med *Produksjonseffektivitet, innovasjon og produktutvikling*, som foreslått av komiteen. Se tabell 4 i vedlagte studieplan.

- *Sjømat – teknologi og prosessering* Temaet kjøling og frysing er satt inn i emnebeskrivelsen. Det var inkludert i diskusjon men dessverre avglemt. Prosessteknologiske beregninger og forståelse var tenkt inn i emnet men ikke tydelig nok beskrevet. Emnet vil fortsatt utvikles og forbedres mht. å ivareta denne kompetansen. Instituttet har allerede kontakt og samarbeid med miljøer på NTNU og Sintef innen prosessering generelt. Ny emnebeskrivelse i vedlagt studieplan.

- Emneinnholdet i *Bærekraftig matproduksjon* er forbedret med hensyn til sakkyndig komites bemerkninger. Det er innført spesifikke verktøy for kvantitativ vurdering av kretsløp (eks LCA) som også gir nytt læringsmål under ferdighet.

- Emnet *Forskningsmetode, statistikk og databehandling* er flyttet til 1. semester jf. kommentarer fra sakkyndig komite.

- Studentene skal gjennomføre et selvstendig arbeid på 45 sp i henhold til § 6 i *Forskrift om krav til mastergrad*. I dette studiet vil samarbeid med næringslivet stå sentralt, og studentoppgavene vil være tilknyttet både pågående forskningsprosjekter ved NTNU og andre nasjonale eller internasjonale samarbeidende forskningsinstitusjoner og i tillegg utviklingsprosjekter i industrien og forvaltning (Mattilsynet; tilgang på kontorplasser er beskrevet i samarbeidsavtalen). En 45 sp masteroppgave vil lette samarbeidet med næringslivet og forskningsinstitusjoner i eks. lagrings- og holdbarhetsprosjekter samt det å jobbe med sesongbaserte matprodukter (f.eks. torskefisk og makrell). I en masteroppgave på 45 sp kan studentene få tid til fordypning i et av fagområdene innen verdikjeden men også få bred kompetanse gjennom å jobbe med hele verdikjeder. Omfanget på masteroppgaven bidrar også til at studentene med større sannsynlighet når læringsutbytter som omhandler selvstendighet i gjennomføring av et veiledet, avgrenset FoU-prosjekt i tråd med gjeldende forskningsetiske normer.

7.2.7 / 3.3.7: Vedlagt tabell viser på emnenivå hvordan de ulike FoU-prosjektene er koblet til masterprogrammet. Prosjektledere på de relevante prosjektene er alle en del av fagmiljøet (enten som fulltidsansatt eller som professor II), og de vil være ansvarlige for at det årlig utarbeides studentoppgaver i FoU-prosjektene eller i miljøer som fagmiljøet samarbeider tett med (nettverk). Fagmiljøet har også et strategisk satsningsområde på FoU med en ledergruppe som vil se helhetlig på studentoppgaver inn i ulike FoU-prosjekter. NTNUs regelverk om immaterielle rettigheter vil regulere studiets håndtering av publisering / patentering <http://www.ntnu.no/naringsliv/ip-rettigheter> .

7.2.8 / 3.3.8: Avtalen med Universitetet i Lille 1 er nå juridisk bindende, og utvekslingsmuligheter med Lille og Universitetet i Osijek (ny Erasmus+ avtale) og Universitetet i Novi Sad er beskrevet i vedlagte studieplan. NTNU har intensjonsavtale med bedriften Fiskaaling (Færøyene). NTNU er med i Nordlys nettverket (Nordplus). Dette er et åpent nettverk og gjelder alle fagområder. Gjennom dette nettverket har studentene tilgang til ca. 40 utdanningsinstitusjoner i Norden. Instituttet (IMAT) har i 2015 tilsatt to prof II og det er i studieplan beskrevet hvordan de bidrar inn i internasjonalisering av mastergraden.

7.2.9 / 3.3.9: IMAT har i dag et prosesslaboratorium (245 m² herav 140 m² ren sone) utstyrt for prosessering av næringsmidler. Prosesslaboratoriet er bl.a. utstyrt med røykeovn, hurtighakke, utstyr for hermetisering, baking, og ølbrygging samt diverse utstyr for overføring av varme og tørking av næringsmidler (konveksjonsovn, enkel stekelinje, autoklav, dampkjel, spraytørke og frysetørke). Laboratoriet er også utstyrt med ulike typer emballasjeteknologi inkludert kammermaskin og skålpakker tilpasset høyoksygen. I tilknytning til laboratoriet er det både kjølerom (7m²) og fryserom (5m²). Desember 2016 vil IMAT flytte inn i nytt teknologibygge på Kalvskinnet der et areal på 500 m² blir tilpasset produksjon av alle typer næringsmidler inkludert fisk (se vedlagt tegning). Av dette vil 265 m² utgjøre ren sone, mens resterende areal er fordelt på kjøle- og fryserom, kjøkken, sensorikk-laboratorium, analyserom, samt diverse lager for prosessutstyr, emballasje, tørrvarer etc. Det er tatt høyde for at utstyr enkelt kan flyttes inn og ut av prosesshallen etter behov. Ved flytting til nytt bygg vil eksisterende prosessutstyr overflyttes, samt at vi investerer i mye nytt. Av nytt prosesseringsutstyr har vi per i dag sendt ut anbud på: injeksjonssalter, roterende autoklav, dampkjel, frysetørke, utstyr for separering og membranfiltrering, diverse reaktorer, kjøle- og fryseshap, båndsg og pølsestopper. Innfrysingsutstyr for næringsmidler har vi valgt å ikke eie, men hente inn ved behov. Det er også aktuelt å benytte fryseutstyr og annet prosesssteknologisk utsty ved SINTEF Fiskeri og havbruk (samarbeidsavtale vedlagt opprinnelig søknad) samt ved NTNU.

5 Tilleggsvurdering

Tilsvaret fra institusjonen kom etter fusjonering med NTNU. Institusjonen er derfor omtalt som NTNU i tilleggsvurderingen.

5.1.1 Krav vurdert av NOKUTs administrasjon og sakkyndige

§ 7-1 (1) Følgende krav i lov om universiteter og høyskoler skal vurderes for akkreditering:

- a) Reglement og styringsordning
- b) Klagenemnd
- c) Læringsmiljøutvalg
- d) Utdanningsplan

- e) Vitnemål og Diploma Supplement
- f) f) Kvalitetssikringssystem.

Institusjonen må oppdatere Diploma Supplement i tråd med de endringer som gjøres i det overordnede læringsutbyttet og i krav til forkunnskaper.

Vurdering

Det er en gitt en tilfredsstillende forklaring på hvordan Diploma Supplement nå er i tråd med overordnet læringsutbytte, blant annet ved at oversettelsen til «biomedical laboratory science» ikke er riktig. Endringen til «bioengineer» er riktig.

Konklusjon

Ja, institusjonens redegjørelse er tilfredsstillende.

5.1.2 Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner

§ 7-1 (2) Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet skal være oppfylt.

Institusjonen må tydeliggjøre hvordan de med det brede opptakskravet skal sørge for at alle studentene oppnår læringsutbyttet.

Vurdering

Av tilsvaret fremgår det at det i 2016 gjennomføres en «utredning av suppleringskurs med henblikk på å utvide opptaksgrunnlaget ytterligere». Problemet, etter de sakkyndiges vurdering, er forbundet med det allerede meget brede, nåværende opptaksgrunnlaget, og at det ikke er plass i utdannelsen til suppleringskurs, da utdannelsen er fult dekket med obligatoriske kurselementer.

Vi er enige i at opptaksgrunnlaget dekkes av bachelor i matteknologi. Det er nødvendig at man tilrettelegger for de søkerne som ikke har god nok bakgrunn, og formidler at de *forventes* å supplere sin faglige kompetanse.

Problemet kan løses konstruktivt ved å tilby et par sommerkurs i henholdsvis grunnleggende matvaremikrobiologi til kandidater med ikke-biobakgrunn, og grunnleggende kjemiteknikk (flowsheet, enhetsoperasjoner, massebalanse, energiberegning ved oppvarmning og nedkjøling) til de mange kandidater uten ingeniørbakgrunn. Dessuten kan man lage en liste over supplerende litteratur, som skal tilegnes ved selvstudium.

Konklusjon

Ja, institusjonens redegjørelse er tilfredsstillende.

NTNU bør tilby noe sommerkurs og supplerende litteratur, som skal tilegnes ved selvstudium.

5.1.3 Overordnet læringsutbytte

§ 7-2 (2) Studiet skal beskrives gjennom krav til læringsutbytte, jf. Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring. Det skal formuleres ett totalt læringsutbytte for hvert studium, definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.

Institusjonen må tydeliggjøre hvordan deres overordnede læringsutbytter er i tråd med NKR. Omformulere K4 og K6, så de passer med NKRs K2.

Vurdering

Omarbeidingen av Tabell 2 med læringsmål er nå meget fin, og tydeliggjør læringsmålene godt og presist. Under G1 har vi likevel bemerket at det står «utvise etisk og kritiske holdninger i arbeidet». Det mener vi at er en uheldig formulering (dessverre overså vi dette i den foreløpige rapporten), og vi vil foretrekke at det står «utvise fagkritiske holdninger i arbeidet og forholde seg faglig til etiske problemstillinger, som er forbundet med produksjon av mat.»

Redegjørelsen for de endringer i faginnhold og –plassering, som ble anbefalt, er utførlig, og studieplanen er endret på tilfredsstillende måte, se forøvrig kommentarer under 7-1 4 nedenfor. Alt i alt fremstår studieplanen logisk og med en god faglig dybdebeskrivelse.

Konklusjon

Ja, institusjonens redegjørelse er tilfredsstillende.

NTNU bør reformulere det spesifikke læringsmål under G1.

5.1.4 Studiets innhold og oppbygning

§ 7-2 (3) Studiets innhold og oppbygning skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

Institusjonen må

- forbedre innholdet i avanserte databehandlingstekniker, databaseoppbygning og modellering
- forbedre innholdet i fagene Bærekraftig matproduksjon og Sjømat – teknologi og prosessering i overensstemmelse med bemerkningene ovenfor
- flytte Forskningsmetode, statistikk og databehandling til 1. semester eller angi annen realistisk løsning på problemet med progresjon.
- begrunne bedre hvorfor de har valgt en masteroppgave på 45 studiepoeng

Vurdering

De sakkyndige har gjennomlest studieplanen og kan konstatere at studieplanens beskrivelse av *Forskningsmetode og statistikk* er endret, både hva angår innhold og plassering. Dermed er anbefalingene om undervisning av blant annet avanserte metoder, database oppbygning og modellering er blitt fulgt, og faget er også flyttet til 1. semester.

Videre er det gjort endringer i emnet *Bærekraftig matproduksjon og Sjømat – teknologi og prosessering* slik at det nå inneholder krav om kvantitative beregninger, og at frysning også inngår i emnet. Disse endringer er tilfredsstillende.

I tilsvaret argumenteres det for å fastholde 45 ECTS til masteroppgaven. Argumentasjonen er forståelig (men ikke fullstendig overbevisende) og tas til etterretning. De sakkyndiges forslag om å redusere masteroppgaven til 30-45 ECTS burde *også* ses som en mulighet for å skape fleksibilitet i utdannelsen. Det er i dag ingen valgfrihet i utdannelsen, og det skaper bl.a. problemer med å ta suppleringsfag, som påpekt ovenfor.

I rapporten anbefalte vi høyskolen å forklare hvordan samarbeidet med internasjonale institusjoner skal vises i studiet. Vi vil gjerne gjenta denne anbefalingen. Også på dette punktet er den manglende valgfriheten imidlertid et problem, idet merittoverføring i dag vil kreve at det er stort faglig sammenfall med det utenlandske kurset, og at det kan overføres nøyaktig 7,5 ECTS. Se også punkt 7-1 6 nedenfor. NTNU bør etter første gang utdannelsen er gjennomført, vurdere muligheten for å skape litt valgfrihet ved en kritisk gjennomgang av de tilbudte fagene. Ved beskjæringer eller sammenslåing – især av det «myke» innholdet – kan man skape litt valgfrihet - av hensyn til muligheten for å ta suppleringsfag, og av hensyn til samarbeidet med utenlandske institusjoner. De sakkyndige vil likevel avholde seg fra å komme med forslag til hvordan dette kan gjøres, da det er å blande seg for dypt i institusjonens faglige autonomi.

Konklusjon

Ja, institusjonens redegjørelse er tilfredsstillende.

NTNU bør

- videreutvikle hvordan samarbeidet med internasjonale institusjoner skal vises i studiet
- vurdere å innføre valgfrihet i studieprogrammet

7-1 5. Kobling til forsknings- og utviklingsarbeid

§ 7-2 (7) Studiet skal ha tilfredsstillende kobling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, tilpasset studiets nivå, omfang og egenart.

Institusjonen må vise tydelig hvordan det er kobling mellom dette masterprogrammet og FoU.

Vurdering

Vedlegg 3 fra NTNU gir en oversikt over sammenhengen mellom pågående FoU og fagområdene / de enkelte fag. Oversikten er fin og passende detaljert, og den dokumenterer overbevisende at utdannelsen gir forskningsbasert undervisning. I tilsvaret står det også at man vil sikre en helhetsvurdering av plasseringen av studentoppgaver i FoU-prosjekter. Det er en god idé.

Konklusjon

Ja, institusjonens redegjørelse er tilfredsstillende.

7-1 6. Studentutveksling og internasjonalisering

§ 7-2 (8) Studiet skal ha ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Institusjonen må beskrive ordninger for studentutveksling og internasjonalisering som relevant for studiets nivå, omfang og egenart

Vurdering

Vedlegg 4 fra NTNU gir en oversikt over utvekslingsavtaler med konkrete universiteter. Oversikten er tilfredsstillende informativ, men vi konstaterer at det stort sett alltid dreier seg om muligheter for å gjennomføre masteroppgaven i utlandet. Den eneste unntaket er Universitetet i Lille, hvor «Emner innen avansert spektroskopi, analytisk kjemi og bioteknologi kan tas i 2. semester». Derfor vil de sakkyndige påpeke at det primært er innenfor masteroppgaven at det kan foregå merittoverførsel uten studieforsinkelse.

Spørsmålet om internasjonalisering understreker behovet for å få litt fleksibilitet og valgfrihet inn i studieplanen.

Konklusjon

Ja, institusjonens redegjørelse er tilfredsstillende.

NTNU bør innføre noe fleksibilitet og valgfrihet i studieplanen.

7-1 7. Infrastruktur

§ 7-2 (9) Studiet skal ha lokaler, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene, som er tilpasset studiet.

Institusjonen må forklare nærmere hva slags prosesslaboratorium HiST har, og om de har infrastruktur for kjøling og frysing. Dersom HiST ikke har adekvat prosesslaboratorium ved institusjonen, må høyskolen legge ved avtale om leie av prosesslaboratorium.

Vurdering

I tilsvaret er det gitt en grundig redegjørelse for prosesslaboratoriets innredning, inkludert en plantegning. Det er også redegjort for nåværende og fremtidige planer for anskaffelse av utstyr. De sakkyndige er enige i at det ikke er nødvendig for fagmiljøet selv å eie innfrysingsutstyr når det er så gode lånemuligheter innad i NTNU-systemet. Vi vil likevel få kommentere at dersom det er snakk om leie av eksternt utstyr som ikke tilhører NTNU, skal dette reguleres i en skriftlig avtale, slik at

studentene sikres tilgang på relevant utstyr når undervisningen tilsier det. Det kan for eksempel være hvis det av logistiske årsaker ikke er praktisk å benytte internt utstyr for innfrysning i undervisningen.

Konklusjon

Ja, institusjonens redegjørelse er tilfredsstillende.

NTNU bør vurdere om det skal inngås avtale om leie av innfrysingsutstyr av ekstern part dersom den interne tilgangen ved NTNU ikke er hensiktsmessig å bruke for å dekke undervisningsbehovet.

5.2 Avsluttende kommentar

På bakgrunn av den skriftlige søknaden med tilhørende dokumentasjon, supplerende informasjon og søkerinstitusjonens kommentar konkluderer den sakkyndig komiteen med følgende:

Komiteen anbefaler akkreditering av mastergradsstudium i mat og teknologi ved Høgskolen i Sør-Trøndelag (NTNU fra 1. januar 2016).

6 Dokumentasjon

Rapporten er skrevet på bakgrunn av

- søknad datert 31. august 2015, NOKUTs saksnummer 15/523-1
- supplerende søknad datert 7. desember, NOKUTs saksnummer 15/523-15
- tilsvarende datert 13. januar 2016, NOKUTs saksnummer 16/00064-1

7 Presentasjon av de sakkyndige

Research professor Iciar Martínez, University of the Basque Country og Ikerbasque (Basque Foundation for Science)

Iciar Martínez er research professor ved University of the Basque Country og Ikerbasque (Basque Foundation for Science). Hun har en doktorgrad i medisinsk biologi fra Universitetet i Tromsø/ Nofima Marin, der hun forsket på ulike myosin isoformer i fiskemuskel. Etter doktorgraden har

Martínez' forskning i hovedsak dreid seg om identifikasjon og kontroll av ulike faktorer som påvirker sammensetning, kvalitet og hygiene i spiselige akvatiske organismer. Hun har benyttet seg av systemingeniørteknikker til on-line observasjon av helse og sunnhet i fisk, og har utviklet analytiske metoder for å verifisere sunnhet og ekthet i matvarer. Martínez har lang erfaring fra undervisning, blant annet i mastergradsprogrammet Marine Environment and Resources ved University of the Basque Country og emner i matvaretrygghet ved Universitetet i Tromsø. Martínez har veiledet en rekke mastergrads- og ph.d.-studenter.

Professor Jens Adler-Nissen, Danmarks Tekniske Universitet

Adler-Nissen er dr. techn. i matteknologi fra Danmarks Tekniske Universitet. Han både forsker og underviser innenfor matvareteknologi, særlig hvordan man skal fremstille sunne og velsmakende matvarer i industriell skala. Adler-Nissen har i over 20 år undervist bredt innenfor matvareteknologi, herunder matvareprosesseteknologi, -prosessdesign og integrert produktutvikling i matvareindustrien. Han har veiledet over 50 studenter frem til avlagt grad på master og ph.d.-nivå og har vært del av styringsgruppen for ph.d.-skolen *Food*. Forskningen hans er konsentrert om den fysiske forståelsen og modelleringen av samspillet mellom produktkvalitet, prosessbetingelser, koke-, steke- og bakeprosesser. Adler-Nissen har arbeidet med mange ulike problemstillinger innen feltet matvareteknologi og også bidratt til å forbedre metoder på området. I de senere årene har arbeidet hans konsentrert seg rundt utvikling av nye områder innenfor matvareteknologi – spesielt matvareprosessdesign og matvareproduktinnovasjon. Adler-Nissen kan vise til en rekke internasjonale forskningspublikasjoner innen feltet, har vært leder for flere store forskningsentre innenfor matvareområdet og har bred erfaring som styremedlem og (co)-chairman ved blant annet Akademiet for de Tekniske Videnskaber og flere industriaktører.

31.03.2016

Saksansvarlig: Ida Munkeby

Saksbehandler: Christian Fossen

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Universitetsavisa - formål og rammer

Tilråding:

Styret slutter seg til eiers forslag til ny formålsparagraf, retningslinjer og ambisjoner for Universitetsavisa.

Bakgrunn

Universitetsavisa eies og utgis av NTNU. Avisa ble opprettet i 1991, og var papiravis fram til 2002 da den ble lagt om til nettavis. I 2007 vedtok styret at avisa skulle redigeres etter Redaktørplakaten og pressens Vær varsom-plakat. Fra 2009 gjelder også Lov om redaksjonell fridom.

NTNUs styre og ledelse utøver eierrollen i UA. Ifølge grunnlaget ovenfor tilligger det eieren blant annet å bestemme følgende: vedta konsept og formål, ansette redaktør, bestemme rammer som budsjett, stillinger, overordnet organisering, distribusjon og lokalisering. Redaktøren er på sin side suveren til å bestemme UAs meninger, redaksjonens organisering, arbeid og daglige prioriteringer, design, redaksjonelt program, redaksjonelle ansettelser og representere UA utad.

Da UA ble lagt under Redaktørplakaten i 2007, vedtok styret følgende formål:

Formålsparagraf:

<i>Avisa skal tilstrebe et kritisk journalistisk perspektiv i tråd med den frie pressens idealer.</i>

Universitetsavisa er ei avis for og om NTNU. Avisas viktigste oppgave er å skrive om universitetets primærvirksomhet; undervisning, forskning, formidling og etterutdanning. Den skal ha en profil som skiller den ut fra vanlig presse, ved å være en spesialavis for universitetsrelatert stoff og debatt.

Ansvar:

Avisa har et redaksjonsråd. Studentene skal være representert i redaksjonsrådet. Rådet oppnevnes av rektor. Rådet rapporterer årlig til styret. Rådets oppgave er å se til at avisa drives i tråd med formålsparagraf og retningslinjer, og med spesielt fokus på redaksjonens uavhengige rolle og den kritiske journalistikken.

Avisa skal:

- *være et organ for kommunikasjon og stimulere til meningsutveksling og fri debatt.*
- *informere om universitetets virksomhet og interesseområde og i størst mulig grad presentere mangfoldet av aktiviteter og miljøer ved universitetet.*
- *bidra til å skape en organisasjonskultur preget av åpenhet og samhold, hvor det skal gis rom for å ta opp vanskelige og kontroversielle saker.*
- *bringe stoff som analyserer forutsetningene for, og resultatene av NTNUs virksomhet.*
- *så langt som mulig bygge sine saker på åpne kilder og vektlegge at ulike parter skal komme til orde samtidig i kontroversielle og konfliktfylte saker.*

Utvikling

Siden 2007 har NTNU gjennomgått store endringer samtidig som mediebildet har endret seg drastisk. Avisa har i denne tida i bare liten grad vært tema på styrets bord.

I forbindelse med redaktørens beretning for styret i desember 2015, varslet rektor en mer grunnleggende sak om avisas rammer, retningslinjer og ambisjoner.

Spørsmålet er hvordan NTNU som eiere kan sikre at UA på beste måte kan utføre sine oppgaver innenfor NTNUs overordnede strategi, innenfor rammene nevnt her og med medieutviklingen beskrevet i notatet.

Endringer

Fusjonen har klart endret avisas rammer. Avisa skal nå dekke NTNUs virksomhet i tre ulike byer, langt flere ansatte og studenter og en bredere faglig virksomhet. Dette utfordrer avisas kapasitet og evne til å prioritere. Avisa har i dag fire redaksjonelle medarbeidere, inkludert redaktøren, alle bosatt i Trondheim.

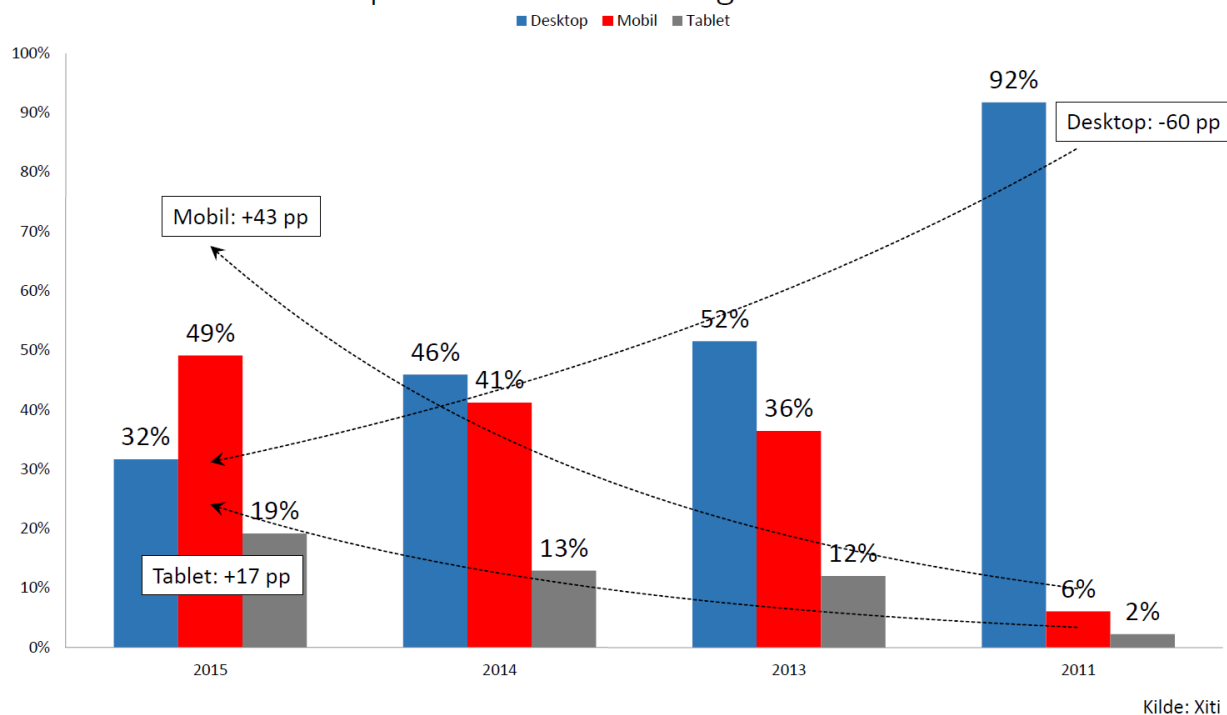
Medietrender

Også medieutviklingen påvirker avisas rammer og muligheter. Utviklingen foregår svært raskt, og landskapet er i stor endring. Her er noen av de tydeligste trendene slik medieforsker og 1. amanuensis Jens Barland ved Norwegian Media Technology Lab på NTNU i Gjøvik beskriver dem (fram til kapitteloverskrift «UAs plass»).

Digitalisering

Mediene og hele samfunnet gjennomgår en digital omforming. Mediene flytter virksomheten over til digitale flater, og de digitale kanalene er i kontinuerlig endring. Med smarttelefonene har mediebruken flyttet fra kontorskjermer til mobiler som alltid er tilgjengelige og som i enda større grad er individuelt tilpasset.

Utv. andel plattformer Ski-VM og Vinter-OL: 2011-2015



Parallelt har sosiale medier laget innholdsstrømmer tilpasset den enkelte bruker, etablert digitale, sosiale nettverk, gitt nye muligheter for rask spredning og målrettet kommunikasjon og åpnet opp for enda mer samhandling mellom de enkelte brukerne.

For avsendere av kommunikasjon, inkludert NTNU, har digitaliseringen gitt muligheten til at man kan publisere selv uten å kjøpe plass (annonser e.l.) hos andre. I kombinasjon med sosiale medier kan de som er dyktige, selv skaffe seg et målrettet publikum uten å kjøpe det kostbart fra andre. Mer avanserte aktører kan også utnytte muligheten til å høste brukerdata og anvende dette til bedre kundeinnsikt og kommunisere bedre med brukerne.

Stadig større overflod av informasjon

Informasjonsflommen er blitt enorm, og fortsetter å vokse, i det digitaliserte samfunnet. Nå produseres det på få minutter like mye informasjon som samfunnet tidligere brukte mange år på å produsere. "

CITIUS – ALTIUS - FORTIUS

5000 B.C. to 2003 A.D.: 5 exabytes
of digital information

2003-2010: 5 exabytes every 2 days

By 2013: 5 exabytes every 10 minutes

Source: Google's Eric Schmidt
Exabyte = 1,000,000,000,000,000,000

News Media Outlook 2013: The Print + Digital Dynamic In Exponential Times

De som skal ha ut informasjon drukner fort i en kaotisk mediehverdag. For brukerne er det like krevende å forholde seg til informasjonsmengden. Parallelt med dette øker også antallet ulike skjermer, plattformer og enheter som kan brukes digitalt, og med tilsvarende forventning om at den som er til stede digitalt også er å finne i alle kanaler.

Fra stasjonære til mobile plattformer – og «omni»

Lanseringen av iPhone i 2007 markerte starten på den bølgen vi i dag ser med et mangfold av digitale publiseringskanaler der bruk av mobil på flere felt overgår nettbred bruk fra stasjonære maskiner. Allerede for to-tre år siden passerte det norske nyhetskonsumentet på mobil det fra stasjonære maskiner.

For den som skal kommunisere er det viktig å forstå hvordan ulike plattformer og kanaler brukes ulikt, at de oppfyller forskjellige behov i mediehverdagen. Ett eksempel er hvordan VGs mobilutgave er blitt Norges største vekkerklokke, med alarm på mobilen og en sjekk av «om verden fortsatt står» før man en gang har stått opp. Aftenposten har identifisert en topp for bruken av avkoblende innhold på nettbrett når brukerne er i sofaen om kvelden.

Alltid noe for alle i alle kanaler

Da mediehusene hadde en papiravis og en nettavis handlet det mye om at de to kanalene skulle bygge opp under hverandre. Den logikken er nå overført til hvordan et mangfold av ulike digitale tilstedeværelser bygger opp under hverandre. I det ligger også at dersom man har en kommunikasjonskampanje gående, kanskje til og med på kjøpt plass hos andre, så må man tilby brukerne en digital landingsside hvor de kan fortsette å engasjere seg med det de er blitt interessert i.

Omnichannel kalles trenden med at man alltid har noe å tilby som er relevant for brukerne, er i alle kanaler og med en type innhold som passer ulike situasjoner – enten man søker informasjon, oppdaterer seg med nyheter, vil bli underholdt eller noe annet. Som

merkevare får man sånn sett mye tid og plass hos brukeren. Dette kan være relevant perspektiv for UA alene, men også for UA som én av flere kommunikasjonskanaler fra NTNU og til sine digitale brukere.

Google og Facebook de største nyhetskildene

Nyhetsmediene tok sine første digitale steg ved å bygge opp nettaviser der de skaffet seg økende trafikk og et publikum med lojale leservaner. Gradvis vokste så andel brukere som kom inn via søkemotorer, og mediene lærte seg søkemotoroptimalisering (SEO) for å bli funnet av Google. Man hadde selvsagt nytte av denne trafikken, men dette var ofte flyktige lesere som kom på grunn av en sak og ikke kom tilbake.

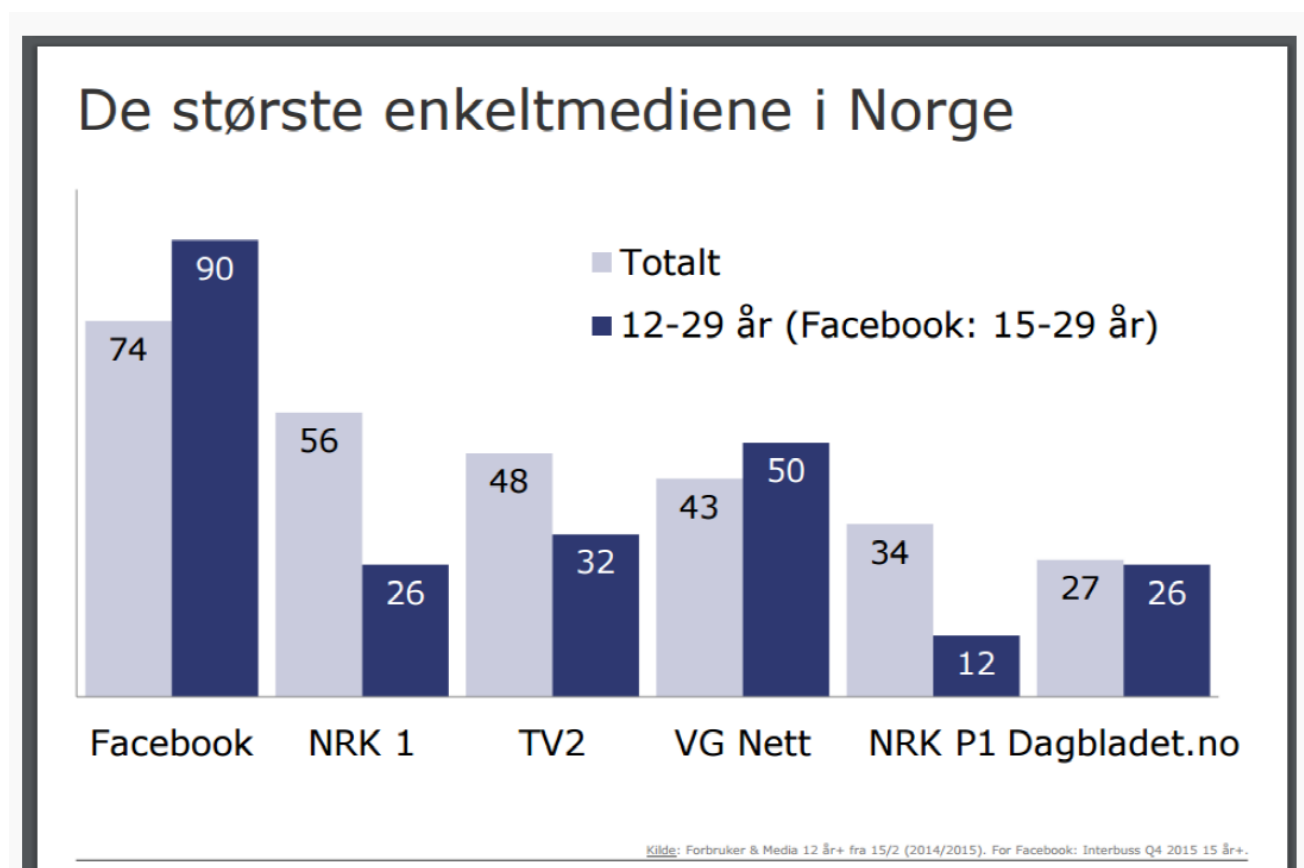
Større muligheter for de små

Så har sosiale medier, særlig Facebook, vokst frem som arena for deling av og engasjement i digitalt innhold. Her har små medier kunnet prestere like bra som de store nyhetsmediene, noe fjorårets bølge med såkalt buzzfeed viste. For store nyhetsmedier er det utfordrende å få redusert konkurransefordelen av å være store. Til og med VG.no erfarer at en betydelig andel av trafikken nå kommer via deling i sosiale medier og ifra søkemotorer, og det er særlig trafikken i mobile medier som kommer fra deling i sosiale medier.

Et eksempel på et smalt fagorgan som vet de har lite å hente på å bli en allmenn merkevare, men som kan hente interesserte lesere ved å spre saker i sosiale medier og ved søkeoptimalisering er Bistandsaktuelt.no. Ferske tall fra Bistandsaktuelt.no for januar-februar 2016 viser at nettstedet får 68-70 prosent av trafikken fra sosiale medier, i praksis Facebook (96 prosent) mot 4 prosent fra Twitter. Slike trender kan påvirke publiseringsstrategien både for UA og NTNUs øvrige digitale kanaler.

Facebook Norges største nyhetskanal

For mange har Google vært som en portal til nettet, å gå på nett betyr å gå til Google. En videre utvikling av dette er nå hvordan Facebook tar en slik posisjon for mange brukere der Facebook mer eller mindre er nettet for disse. Facebook er Norges største nettsted, og er for mange det nettstedet hvor de konsumerer digitalt innhold eller finner frem til det de er interessert i.



Alle som kommuniserer nyheter, informasjon eller reklame har selvsagt fulgt etter med å opprette sider og publisere på Facebook. Blant annet har man kunnet kjøpe seg til bedre plassering i brukernes strøm av innhold. Slike funksjoner utvikler og kommersialiserer Facebook ytterligere, blant annet med sine «*instant articles*» som de nå forsøker å få mediene til å ta i bruk. Det innebærer at innhold publiseres direkte i Facebook, og ikke bare som en lenke. Sann sett beholder Facebook brukeren på sitt nettsted, men gir noen reklameinntekter tilbake til de som leverer stoff. Her pågår det en dragkamp om brukere og inntekter mellom Facebook og nettsteder. Utfallet av dette vil trolig påvirke mye hvordan samspillet vil foregå mellom vanlige nyhetsnettsteder og sosiale medier, særlig Facebook. Dette vil også kunne påvirke UAs distribusjon i sosiale medier.

Personlig tilpasning av innhold – fra konfeksjon til skreddersøm

Tradisjonelle medier på papir og i kringkasting har sin styrke i være redigerte, at noen har gjort et utvalg i informasjonskaoset. Disse er selvsagt blitt mer og mer segmenterte, spisset inn mot målgrupper, for å konkurrere bedre. Med digitaliseringen kom muligheten for å spisse enda mer – til og med individuelt.



Dette er blitt veldig synlig i sosiale medier, der man får sin individuelle strøm med innhold. Facebook høster brukerdata og bruker algoritmer for å tilpasse strømmen, både av innhold og reklame, til å passe best mulig for den individuelle bruker.

Individualiseringen av innhold, overgangen til skreddersøm, er en av de store endringene vi også står oppi akkurat nå. Reklamen er langt fremme, og publiserer dette individuelt basert på bruk, interesser og andre data som er kartlagt. Nyhetsmedier utvikler seg i samme retning. Polaris Media (Adressa) bruker mobilutgaven til iTromsø.no som laboratorium sammen med NTNU-forskere for å eksperimentere med individualisert nyhetsstrøm og anbefalingsteknologi av den typen brukerne kjenner fra Amazon og Netflix – «du som har sett denne ønsker kanskje også denne...?». Netflix sier at 75 prosent filmer de viser velges ut ifra hva de anbefaler brukerne å se.

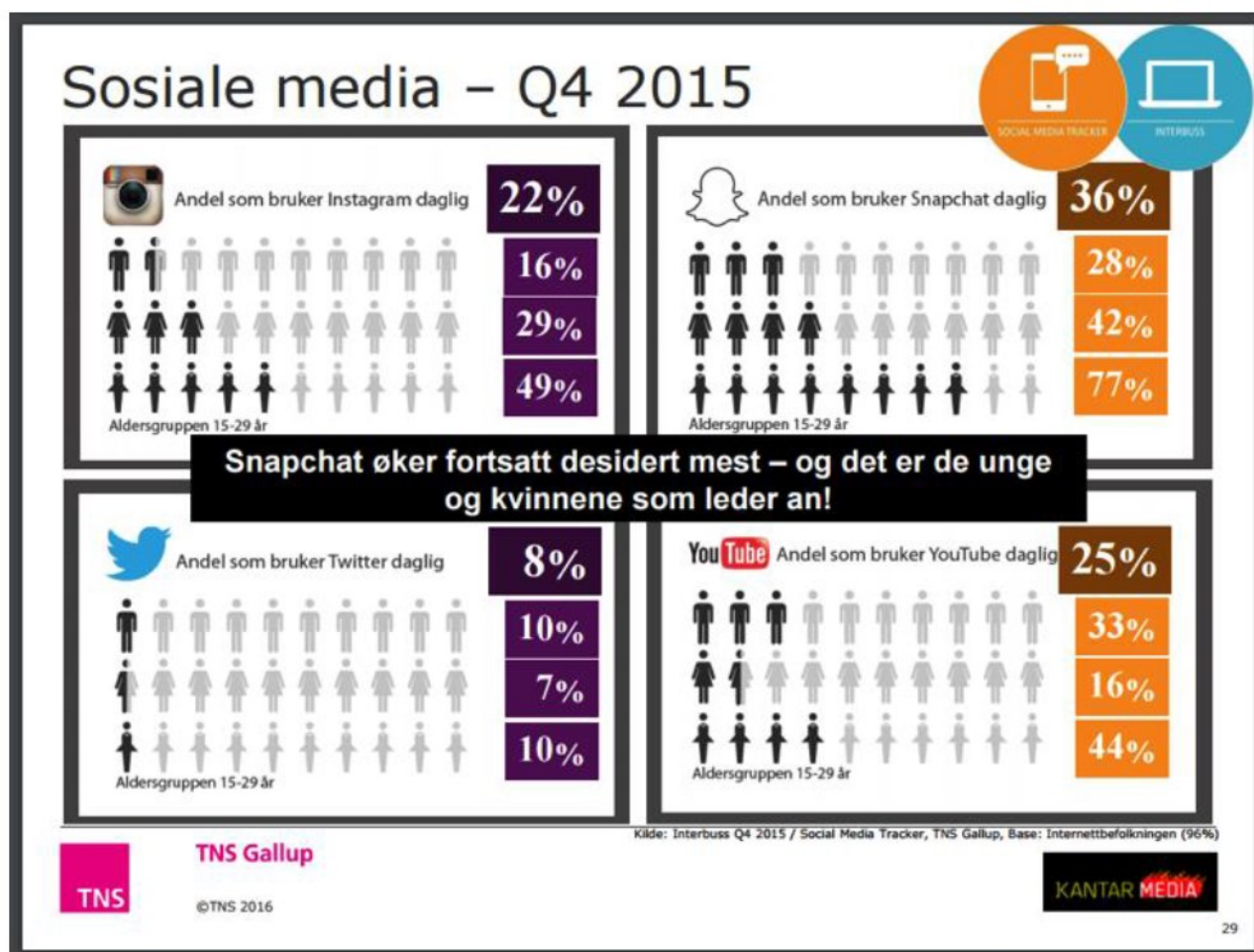
Sosiale medier gir unike, nye muligheter, men også noen utfordringer

For den som vil kommunisere, er fordelen med sosiale medier muligheten til å være svært spisset mot bestemte målgrupper. Ved å få til deling mellom brukere treffer man gjerne også godt til de som er spesielt interesserte. Dessuten er det muligheten til å oppnå viral spredning, det vil si eksponensiell effekt av mange delinger. På den måten kan en liten – men dyktig – aktør oppnå svært stor spredning. Små og store er likestilte i sosiale medier, en stor fordel for de små.

En effekt av deling er også at den som deler gir litt av sin troverdighet til budskapet, noe som oftest gir dette enda bedre effekt hos mottakerne. Et viktig moment er også at ulike sosiale medier har ulike funksjoner og publikum. Man opererer ulikt i Facebook, Twitter og Snapchat. Alt som er nevnt her krever kompetanse som man ser utvikles hos de som publiserer og markedsfører i sosiale medier.

Mindre kontroll

Man har ikke herredømme over det som skjer i sosiale medier, og mange av dem som bruker disse har erfart at man skal ha et visst apparat til å moderere, håndtere og besvare respons og engasjement man oppnår. Et så stort og kjent navn som NTNU må dessuten forvente at man kan bli involvert i store hendelser i sosiale medier uavhengig av hva man selv gjør. I slike tilfeller vil UA også være en aktør.



Fellesarenaene fragmenteres

Sosiale medier med sitt individualiserte innhold representerer også en medietrend der fellesarenaene fragmenteres. I gamle dager hadde alle sett den samme Dagsrevyen og lest samme avis, og snakket sammen om dette. Nå har alle mer eller mindre ulike og sine individualiserte medieerfaringer gjennom døgnet. Dette betyr at noe av stoffet når den enkelte bruker enda bedre fordi det er så godt spisset, men det er ikke nødvendigvis noe denne brukeren har felles med naboen eller kollegaen.

Det er en selvfølge for alle nyhetsmedier å ha en tilstedeværelse i sosiale medier, både for distribusjon og markedsføring. En utvikling er at sosiale medier med Facebook i spissen kommersialiserer disse funksjonene slik at tilstedeværelse er noe man i stadig større grad må kjøpe seg til. Man blir også prisgitt den praksisen det sosiale mediet bruker når det gjelder algoritmer, funksjoner, praksis for publisering osv. Før hadde man som produsent og redaktør fullt herredømme over sluttproduktet i papir- eller nettavisen, mens nå tar man en risiko for hvordan man blir viderepublisert i andres kanaler.

Digitale muligheter og stadig økende behov for lyd og levende bilder

Da avisene startet nettaviser var det aviser på skjerm. Gradvis tar de digitale mediene mer i bruk de unike mulighetene som ligger i den teknologien. De tradisjonelle mediene påvirkes selvsagt av nye digitale kanaler som ikke har andre tradisjoner enn det rent digitale. I digitale kanaler blir det dessuten stadig mindre forskjell mellom NRK.no og nyhetsmediehusene – de driver med tekst, bilder, lyd og levende bilder alle sammen.

Erfaringen hos mediehusene er at særlig unge brukere foretrekker lyd og levende bilder. Alle podcastene som oppstår for tiden vitner om god respons på dette i digitale kanaler. Også UA har de siste månedene eksperimentert med podcast. Og selv om de som ser på vanlig, såkalt lineær-tv er over 50 år gamle, så konsumerer unge mediebrukere stadig mer levende bilder, noe YouTube, Netflix og videobruken på Facebook og Snapchat vitner om.

Brukere vil derfor forvente at et digitalt nettsted både er å finne i mange ulike kanaler, og at de publiserer både tekst, bilder, lyd, levende bilder og også i andre uttrykk som forbindes med digitale kanaler. (*Slutt Jens Barlands medieanalyse*)

UAs plass

I dette krevende landskapet må Universitetsavisa forsøke å finne sin plass. Det stiller store krav til redaktøren som må utvikle og tilpasse avisas innhold i tråd med brukernes preferanser, brukervaner og de til enhver tid tilgjengelig og foretrukne, tekniske løsninger og plattformer. Dagens tekniske løsning kjøper UA for øvrig av Adresseavisen.

Fristilte UH-aviser

I tillegg til disse raske endringene i mediebildet, har også Universitetsavisa fått selskap av andre fristilte UH-aviser der siste blad på stammen, Khrono ved Høgskolen i Oslo og Akershus, nylig har satt seg som mål å aksle en nasjonal rolle som avisa for universitets- og høyskolesektoren, noe som tydelig gjenspeiles i sakene avisa lager.

Studentmediene

Samtidig står Trondheims studentavis, Under Dusken, i en krevende, økonomisk situasjon. Studentersamfundet som er en av dagens eiere, har trukket sin økonomiske støtte, og primo mars har Under Dusken bare en tre måneders driftsavtale med Samfundet og den andre eieren Sit – Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. Studentmediene i Trondheim AS som driver Under Dusken, dusken.no samt radio og TV, leter derfor nå etter nye eiere, der Adresseavisen er den eieren selskapet ønsker mest.

Adressa

Adresseavisen har også styrket sin dekning av NTNU og konkurrerer direkte med Universitetsavisa med å være først ute med viktige nyheter fra NTNUs virksomhet. I et møte mellom Adresseavisens ledelse og rektor høsten 2013, uttalte avisas ledelse at de ser på UA som sin viktigste konkurrent når det gjelder stoff om NTNU.

Linjeinformasjon

UA skal også finne sin plass i spenningsfeltet mellom linjeinformasjon til NTNUs ansatte og studenter særlig gjennom intranettet Innsida og den allmennrettede forskningsformidlingen som Kommunikasjonsavdelingen har ansvaret for gjennom Gemini.no og Gemini.no/en, via nær kontakt med ulike mediehus nasjonalt og internasjonalt og via NTNUs ulike, sosiale mediekkanaler.

For å bygge omdømme og gi universitetet økt synlighet, jobber også Kommunikasjonsavdelingen med å løfte fram ulike saker for media. Det fordrer ofte at sakene gis eksklusivt til ett medium. I denne konkurransen taper ofte UA pga. for liten spredningen utenom NTNU selv. Nasjonalt jobber Kommunikasjonsavdelingen særlig opp mot DN, Aftenposten, VG og Adresseavisen i tillegg til NRK.

Skille og nærhet

Da styret ga Universitetsavisa redaktørplakat i 2007, forutsatte det at det skulle være en tydelige skille mellom linjeorganisasjonen på NTNU og avisas redaksjon, samtidig som styret forventet en nær kontakt mellom Kommunikasjonsavdelingen og avisa. Kommunikasjonssjefen og redaktøren møtes jevnlig for å diskutere eventuelle rollekonflikter og forhold av felles interesse (eksempelvis begivenhetskalendar). For øvrig behandles UA som andre media og gis den hjelp og støtte som de etterspør. Redaktøren har organisasjonsdirektøren som sin nærmeste leder.

Primære oppgaver

Fram til i dag har UA først og fremst vært en internavis for NTNU i Trondheim med hovedfokus på prosesser og det indre liv på NTNU. I tillegg har avisa hatt et sekundærblikk på academia nasjonalt. Ikke minst på grunn av fusjon, har hovedfokus blitt styrket ytterligere.

I følge undersøkelser gjennomført av UA selv og presentert for styret i desember, er avisa for tiden den mest leste avisa i UH-sektoren målt i sidevisninger. Fram til november i fjor hadde UA totalt 1,7 millioner sidevisninger, Khrono 1,2 millioner og På Høyden (UiB) 730.000 for 2015. UA skiller seg også ut ved at brukerne i snitt til dels er mye lenger inne pr. økt enn hos hovedkonkurrentene – 10:38 (UA), 2:48 (Khrono) og 2:33 (På Høyden). (Kilde: UA).

Det statistikken ikke viser, er hvem som leser de ulike avisene. Har Khrono med sin nasjonale ambisjon om å dekke hele universitets- og høyskolesektoren andre leser enn UA som har et mer internt fokus? Det kan være grunn til å anta det, uten at det per i dag er gjort spesifikke undersøkelser av dette.

I snitt produserer redaksjonen i UA tre egne artikler per arbeidsdag (i helgene er avisa stengt). Ytringer og leserbrev kommer i tillegg. En telling for ukene 3 og 4 i 2016 viser 42 saker, hvorav 10 produsert av andre. Dette er i overkant av produksjonsmålene til redaktøren som i snitt er én sak per medarbeider per arbeidsdag. Redaktøren produserer noe mindre pga. ledelse og administrasjon.

Ambisjoner

Avisa kan utvikles i ulike retninger, fra en videreutvikling av primærrollen som internavis til en avis med tydeligere nasjonal rolle og ambisjon. Det siste ville kreve mer større tilstedeværelse i Oslo og mer oppsøkende journalistikk overfor myndigheter og viktige forvaltningsorgan (NOKUT, NFR, andre universitet osv.) og beslutningstakere i arbeidslivet.

Å være en god internavis for landets største og nyfusjonerte universitet byr på viktige og krevende utfordringer og en posisjon som etter eiers vurdering, byr på gode forutsetninger for å prege debatten i sektoren.

Eier mener at en forutsetning for å kunne håndtere denne oppgaven er at redaksjonen er godt oppdatert på de store trendene og diskusjonene i sektoren nasjonalt og internasjonalt. UA skal ha en viktig rolle i arbeidet med å bygge en sterk felles, intern kultur og identitet i den nye institusjonen.

Som beskrevet under kapittelet om medieutviklingen, så vil Universitetsavisa få økende krav til tilstedeværelse i mange kanaler og digitale plattformer med spesialtilpasset innhold som tekst, bilder, lyd og video gjerne mest mulig individuelt tilpasset den enkelte bruker. Her går utviklingen fort, og hvordan konkurrentene klarer å tilpasse seg markedet, vil raskt få konsekvenser for UAs mulighet til å skape/bevare en posisjon som et relevant nyhetsmedium for NTNU. UA vil møte konkurranse, kanskje mest fra Adresseavisen, men også fra Khrono og studentmediene for de mest aktuelle sakene.

Ressurser

Eier mener at den samlede ressursrammen er tilstrekkelig for å ivareta ambisjonen om å videreutvikle UA som en internavis for NTNU med en tydelig nasjonal stemme. Hvis medieutviklingen med stadig større krav til tilstedeværelse på ulike digitale plattformer og kanaler og brukertilpasning krever økte investeringer, så vil rektor komme tilbake til det i de årlige budsjettbehandlingene.

Formål

Eier mener at universitetet er tjent med en fristilt avis styrt etter Redaktørplakaten, Vær varsom-plakaten og Lov om redaksjonell fridom. Det passer en institusjon som har den frie tanke og meningsbrytning som sitt fundament.

Redaktørens uavhengighet gir også avisa en større troverdighet som debattarena og meningsbærer.

Redaktørplakaten gir ansvarlig redaktør betydelig makt og et ansvar som må forvaltes med klokskap innenfor de fullmakter og rammer som styret har satt gjennom avisas formålsparagraf og retningslinjer.

Eier foreslår følgende oppdaterte formålsparagraf og bestemmelser om redaksjonsråd for Universitetsavisa:

Formålsparagraf

Universitetsavisa (UA) eies av NTNU og skal være en spesialavis for alle som er interessert i universitetets virksomhet og vesentlige forhold innenfor høyere utdanning, forskning, nyskaping og formidling. Avisas skal tilstrebe en kritisk, seriøs og informativ journalistikk i tråd med den frie pressens idealer og stimulere til meningsutveksling og fri debatt. UA er redigert etter Redaktørplakaten, Vær varsom-plakaten og Lov om redaksjonell fridom. Avisas er medlem av Den norske fagpressens forening. UA finansieres over NTNUs ordinære budsjett.

Retningslinjer

Gjennom den redaksjonelle virksomheten skal UA tilstrebe å:

- dekke vesentlige sider av NTNUs virksomhet og mangfoldet av aktiviteter og miljøer blant ansatte og studenter i Trondheim, Ålesund og Gjøvik
- bidra til å skape en organisasjonskultur preget av åpenhet, samhold og felles identitet
- bringe stoff som analyserer forutsetningene for og resultatene av NTNUs virksomhet
- skape interesse for NTNUs samfunnsoppdrag og virksomhet internt og eksternt
- speile NTNUs ambisjoner og aktiviteter lokalt, nasjonalt og internasjonalt
- dekke viktige tema innen universitets- og høyskolesektoren
- bygge sine saker på åpne kilder og vektlegge at ulike parter kommer til orde samtidig i kontroversielle og konfliktfylte saker

Universitetsavisa bør så langt det er mulig tilbys i de format og i de kanaler som til enhver tid sikrer størst spredning av avisas redaksjonelle innhold.

Redaksjonsråd

Universitetsavisa skal ha et redaksjonsråd. Rådet består av fem medlemmer og skal ha både intern og eksternt representasjon. Minst én student skal være representert i rådet. Rådet som oppnevnes av Rektor for to år av gangen rapporterer årlig til styret og skal se til at avisa drives i tråd med vedtatt formålsparagraf og retningslinjer og den frie pressens idealer. Rådet velger selv sin leder.

Rådets funksjon er todelt:

- 1) Gi råd til utgiver og rapportere til styret i form av en årlig rapport (sendes som styresak via rektor iht. Universitets- og høyskoleloven).
- 2) Være støtte for ansvarlig redaktør gjennom råd og drøftinger av saker enten på eget initiativ eller etter initiativ fra redaktøren.

UA i styret

Tilleggsnotat fra redaktøren

Er det viktig for NTNU at UA inkluderer den nasjonale dagsordenen i sin dekning?

I 2015 passerte UA for første gang 2 millioner sidevisninger. Ved årsskiftet var vi oppe i 2 077 200. Dette er over 600 000 flere enn nærmeste konkurrent i sektoren, Khrono, med sine 1 446 609*. For unike brukere er tallene 331 846 vs. 204 364.

En telling for perioden 1/1-15/3 i år viser at vi, målt mot oss selv samme periode i fjor, viser 43 prosent flere sidevisninger og 28 prosent flere brukere.** Med andre ord fortsetter oppgangen i lesertall. Det er altså liten grunn til å frykte for at våre konkurrenter nærmer seg oss med det første.

Også når det gjelder det offentlige ordskiftet erfarer vi en oppmuntrende utvikling. Det mest iøynefallende i så måte, vinterens debatt omkring ny fakultetsstruktur, er det rimelig å slå fast at debatten utspilte seg i våre spalter. Til tider gikk dette døgnkontinuerlig, hvor redaksjonen jobbet i høygir for å "ta unna" alle henvendelsene, i form av innsendte ytringer og ønsker om å bli intervjuet og/eller at vi belyste spesifikke spørsmål, intervjuet bestemte personer om bestemte tema.

Ordsiftet om fakultetsstruktur var primært av intern interesse. Kunne man tenke seg at den ble like intens, både på ytringsplass og redaksjonell plass, om UA var en ren bedriftsintern avis? Svaret er et klart og tydelig nei. Fordi:

At UA lyktes med å "ta" fakultetsstrukturdebatten skyldtes blant annet at avisa ble oppfattet av aktørene som det viktigste stedet å ytre seg. Hvordan blir man så viktig? Ved at viktige personer ytrer seg her.

Denne, tilsynelatende sirkelslutningen viser til en grunnleggende menneskelig tilbøyelighet – man vil være der de man anser som betydningsfulle er. Oversatt til vår virkelighet innebærer det at i den grad tunge aktører, lokalt som nasjonalt, ytrer seg i UA, i form av innlegg eller som intervjuobjekter, gir det en *bandwagon*-effekt.

Da opplever vi at ansatte ved Høgskolen i Molde tar egen fusjonsdebatt i UAs spalter, heller enn i Romsdals Budstikke. Da opplever vi at Marianne Aasen tipser oss om at hun tar Per Sandbergs utspill om mørkemenn opp i Stortingets spørretime. Da opplever vi at Bjørn Haugstad tar til motmæle mot kritikk fra Marianne Aasen i våre leserbrevspalter.

Nasjonale aktører tilfører UA betydning, og styrker avisa som lokalt debattorgan. Dette fører i sin tur til økt nasjonal interesse for debatten som foregår lokalt ved NTNU. Om UA fortsatt skal bli oppfattet som et viktig og relevant medium for NTNU-befolkningen, må vi holde et våkent blikk mot hva som hender omkring oss.

En kommentar når det gjelder diversiteten i mediekkanaler: Ved siden av å holde folkemøter og lage videosaker, startet vi våre egen UA-podcast ved årsskiftet, med gode resultater.

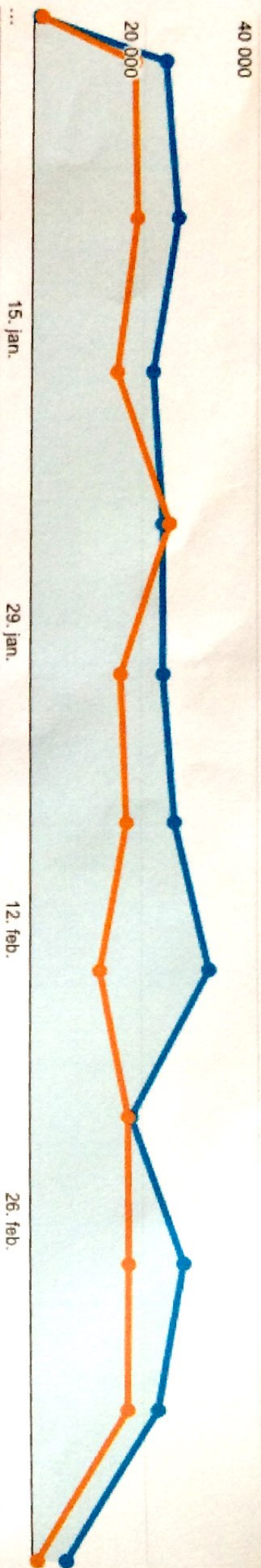
Når det gjelder trafikk fra sosiale medier, viser telling fra første 10 uker i år om lag 30 prosent derifra. Av disse stammer 93 prosent fra facebook, 6,5 fra twitter.

I samme tidsrom kom 59 prosent fra desktop, 30 prosent fra mobil og 11 fra nettbrett. Den høye andelen datamaskiner er naturlig siden vi er en arbeidsplassavis. Når vi teller for lørdag/søndag helger bakover i år, kommer vi til en mobilandel på 35-42 prosent, nettbrettandel 13-15 prosent.

* Kilde: Khrono <http://khrono.no/2015/12/mest-lest-pa-khrono-i-2015>

** Se vedlagte utskrift fra Google Analytics.

01.jan.2016 - 15.mar.2016: ● Økter
 01.jan.2015 - 15.mar.2015: ● Økter



Økter
41,76 %
 249 844 vs. 176 245



Brukere
28,35 %
 105 045 vs. 81 841



Sidevisninger
43,06 %
 717 756 vs. 501 720



Sider per økt
0,92 %
 2,87 vs. 2,85



Gjennomsnittlig øktvarighet
-5,54 %
 00:10:47 vs. 00:11:25



Fluktfrekvens
-2,57 %
 61,35 % vs. 62,97 %

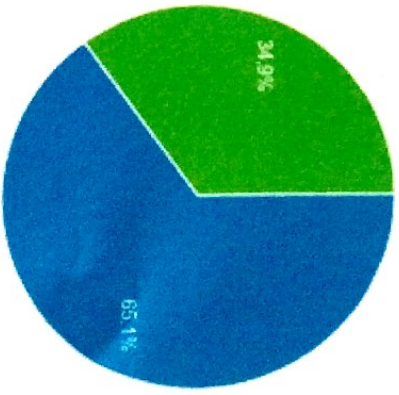


% nye økter
-17,86 %
 34,91 % vs. 42,50 %



■ Returning Visitor ■ New Visitor

01.jan.2016 - 15.mar.2016



01.jan.2015 - 15.mar.2015

