

## NOTAT

Til: Styret  
Fra: Rektor

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

---

### Tilråding:

1. Styret vedtar denne instituttstrukturen ved NTNU i Gjøvik:

#### 3 institutt med stedlig instituttledelse:

##### **Vareproduksjon og byggteknologi**

Instituttet blir del av Fakultet for ingeniørvitenskap.

Instituttet dannes av fagmiljøene ved Avdeling for teknologi økonomi og ledelse med unntak av faggruppene matematikk, elektro og økonomi/ledelse.

##### **Informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi**

Instituttet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk.

Instituttet dannes av fagmiljøene ved Norsk informasjonssikkerhetslaboratorium (NISLab) og Institutt for telematikk.

##### **Helsevitenskap**

Instituttet blir del av Fakultet for medisin og helsevitenskap.

Instituttet dannes av Avdeling for helse, omsorg og sykepleie.

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

3. Styret vedtar denne instituttstrukturen ved NTNU i Ålesund:

#### 5 institutt med stedlig instituttledelse:

##### **Maritime operasjoner**

Instituttet blir del av Fakultet for ingeniørvitenskap.

Instituttet dannes av Avdeling for maritim teknologi og operasjoner og Avdeling for ingeniør og realfag med unntak av faggruppene IKT og realfag.

##### **Helsevitenskap**

Instituttet blir del av Fakultet for medisin og helsevitenskap.

Instituttet dannes av Avdeling for helsefag.

##### **Internasjonal business**

Instituttet blir del av Fakultet for økonomi.

Instituttet dannes av Avdeling for internasjonal business.

### **Biologiske fag**

Instituttet blir del av Fakultet for naturvitenskap.

Instituttet dannes av Avdeling for biologiske fag.

### **IKT og realfag**

Instituttet blir del av Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk.

Instituttet dannes av fagmiljøene IKT og realfag ved Avdeling for ingeniør – og realfag.

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

## **I. Bakgrunn og premisser**

### **I.1 Målgrunnlaget**

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

#### *Visjon: Kunnskap for en bedre verden*

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

#### *Internasjonalt fremragende*

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

#### *Utdanning*

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

#### *Forskning*

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

### *Campus og organisasjon*

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

## **I.2 Styrevedtaket i S-sak 3/16**

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

### *Vurderingskriterier*

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

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

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

### *De fleste fagmiljø og enheter er plassert*

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

### *Studieprogram plasseres i fakultet*

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

## **I.3 Styrevedtak S-sak 24/16 Fakultetsnavn**

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

---

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

## I.4 Rektors bestillingsbrev til dekaner og viserektorer

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

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

## I.5 Geografiske hensyn

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

## I.6 Lokalisering og infrastruktur

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

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

*For å understøtte realisering av vedtatte strategiske mål om videreutvikling av det integrerte universitetssykehuset, vil administrerende direktør og dekan anbefale følgende:*

*(...)*

*3. Arbeidet med å etablere en mest mulig samsvarende klinikk- og instituttstruktur fortsetter med følgende overordnede prinsipper:*

- *mest mulig effektiv gjennomføring av pasientbehandling*
- *mest mulig effektiv gjennomføring av fellesoppdraget forskning, innovasjon og utdanning*
- *størst mulig faglig fellesskap mellom klinikker og tilhørende institutter*
- *størst mulig grad av geografisk samling av klinikker og tilhørende institutter*
- *størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av klinikker*
- *størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av institutter*
- *størst mulig grad av samarbeid i ledelse av klinikker og tilhørende institutter*

*Modeller for enhetlig ledelse av den totale virksomheten av klinikk og tilhørende institutt skal utredes.*

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

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

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

### **I.8 Instituttstruktur og administrativ organisering**

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

## **II. 3. nivå ved NTNU 2016**

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

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

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

### ***Betydelig forskjell i størrelse på institutt***

Størrelsen på institutt varierer betydelig mellom fakultetene ved NTNU:

*Instituttstørrelse i årsverk som snitt pr fakultet/avdeling. Totale årsverk og (UF-årsverk)<sup>2</sup>*

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

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

### **III. Forslagene fra dekaner og viserektorer. Rektors vurderinger**

#### **Utredningsgruppens forslag**

Et komprimert sammendrag av rapportene er vedlagt saken.

Alle rapporter finnes i sin helhet [her](#).

#### **III.1 Gjennomgående tema og problemstillinger**

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

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

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

---

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

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

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

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

### **III.2 Faglig tilhørighet er hovedprinsipp**

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

#### ***Disiplinfag***

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

#### ***Mellom disiplin og profesjon***

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

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

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

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

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

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

### **III.3 Faglige synergier og faglig integrasjon**

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

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

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

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

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

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

### **III.4 Strategisk evne og økonomisk bærekraft**

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

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



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

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

### **III.5 Lederutfordringer**

#### ***Antall institutt ved fakultetene***

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

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

#### ***Asymmetrisk instituttstruktur***

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

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

#### ***Kryssende lederlinjer mellom flere fakultet***

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

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

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

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

### ***Store og mangfoldig sammensatte institutt***

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

### **III.6 Et 4. nivå: Fagseksjonen<sup>3</sup>**

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

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

## **IV. Avsluttende vurdering og tilråding**

Målet med ny instituttstruktur er at den skal medvirke til strategirealisering og underbygge NTNUs profil. Saken er kompleks og den er omfangsrik. Ny fakultets- og instituttstruktur skal gjennomføres for fagmiljø i og mellom 3 byer i Sør-Norge. Etablerte enheter skal splittes, andre videreføres i nye fusjonerte institutt. Navn på nåværende og nye grunnenheter skal vurderes og foreslås.

Disiplinfaglige vurderinger møter profesjonsfaglige, og forskningsprofilerte fagmiljø skal sammen med utdanningsorienterte foreslå faglig organisering i felles fakultet.

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

---

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

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

#### IV.1 To styremøter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ***Viserektor***

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

#### ***Instituttleder***

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

#### ***Instituttneestleder***

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

#### ***Fagseksjonsleder***

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

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

Rektors tilråding er basert på to prinsipper:

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

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

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

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

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

#### NTNU i Gjøvik, fagmiljø/deler av enheter tilknyttet institutt i Trondheim:

##### **Økonomi og ledelse**

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

##### **Design/medieteknikk**

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

##### **Datateknologi og informatikk**

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

##### **Elektronikk**

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

##### **Matematikk**

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

\*\*\*\*\*

Vedlegg:

1. Sammendrag, rapportene fra fakultetene/NTNU Gjøvik/NTNU Ålesund
2. 10 sluttrapporter/utredninger fakultetene/NTNU Gjøvik/NTNU Ålesund finnes [her](#).