

Likelydende brev til:

Høgskolen i Sør-Trøndelag  
Høgskolen i Ålesund  
Høgskolen i Gjøvik  
NTNU

---

## Innspill til ulike konsepter for faglig organisering

Styringsgruppen for fusjonen har etablert en gruppe, ledet av prorektor Berit Kjeldstad, for å foreslå organisering av den faglige virksomheten ved NTNU. Gruppen skal levere sin endelige innstilling 1. november, men har på veien dit, skrevet vedlagte arbeidsnotat som skisserer fire konsepter.

Gruppen har ikke foretatt noen konsekvensutredning av de fire konseptene i denne omgang. En slik utredning vil først finne sted etter denne innspillsrunden, og det er besluttet hvilke konsepter som bør videreutvikles til faktiske alternativer. Gruppen foreslår noen overordnede kriterier som kan benyttes for å vurdere styrker og svakheter ved de ulike konseptene.

Det ligger ikke i gruppens mandat å gå i detalj om grunnenheter på nivå 3, men gruppen har pekt på en prinsipiell modell for organisering av nivå 3 som omfatter tre ulike typer grunnenheter: institutt, skole og senter.

Prosjektledelsen er bl.a. interessert å i få kommentarer til følgende spørsmål:

- Hvilke kriterier bør legges til grunn ved valg av konsept for organisering av den faglige virksomheten på nivå 2?
- Hvilke tre kriterier bør veie tyngst når en skal ta stilling til den faglige organiseringen på nivå 2?
- Hvilke styrker og svakheter ser dere ved de fire konseptene sett opp mot kriteriene?
- Er det andre konsepter som bedre dekker kriteriene dere er kommet fram til?
- Er den konseptuelle/prinsipielle tenkningen om organisering av nivå 3 som presenteres i notatet hensiktsmessig?

Fristen for å komme ved innspill er 15. september. Vi ber om at eventuelle kommentarer sendes [postmottak@adm.ntnu.no](mailto:postmottak@adm.ntnu.no)

Nærmere informasjon om fusjonsprosessen er lagt ut på fusjonssidene på web, se lenke:  
<http://www.ntnu.no/fusjon> .

Med hilsen

Per Kjøl  
Fusjonssekretariatet

Vedlegg:

1 Om faglig organisering av det nye NTNU: fire konsepter

## Om faglig organisering av det nye NTNU: fire konsepter

### 0. Gruppe for faglig organisering: mandat og medlemmer

I fusjonsprosjektet er det opprettet en gruppe som skal utarbeide forslag til hvordan universitetet bør organiseres. Mandatet fastslår at gruppas arbeid skal deles i to faser. Først skal gruppen lage et diskusjonsgrunnlag som kartlegger ulike aktuelle modeller og prinsipper for organisering av den faglige virksomheten ved det fremtidige NTNU, og vurdere fordeler og ulemper ved disse. Med ulike modeller menes for eksempel organisering i form av fakulteter, skoler, forskningssentra med videre. En premisse er at det fremtidige NTNU fortsatt skal ha enhetlig og tilsatt ledelse. Dette notatet er gruppas leveranse i fase 1.

Med bakgrunn i diskusjonsgrunnlaget og styringsgruppas behandling, skal gruppa senest innen 1. november legge frem konkrete alternativer til den fremtidige faglige organiseringen ved NTNU. Dette forslaget skal sendes på bred høring i de fire organisasjonene. Forslaget revideres i lys av merknadene før det legges frem for det nye styret.

Gruppen består av følgende personer:

- Prorektor Berit Kjeldstad, NTNU (leder)
- Dekan Marit Reitan, NTNU
- Dekan Ingvald Strømmen, NTNU
- Dekan Solrun Valen, HiST
- Dekan Camilla Nereid, HiST
- Dekan Hans Petter Hildre, HiÅ
- Dekan Nils Kalstad Svendsen, HiG
- Student Maria Honerød, NTNU
- Student Hans Marius Martinsen, HiÅ
- Arbeidstakerrepresentant Kristian Steinnes, Forskerforbundet - NTNU
- Vararepresentanter for arbeidstakerne er Terje Tvedt, Tekna (HiÅ) og Ronny Kjelsberg, NTL (HiST)

Det er også nedsatt en egen arbeidsgruppe for den administrative organiseringen av virksomheten ved den nye institusjonen. Det innebærer at gruppen som arbeider med faglig organisering ikke går for langt i å skissere administrative løsninger. På et tidspunkt må disse utredningene kobles sammen for å finne løsninger som også innebærer et effektivt støtteapparat og god ressursutnyttelse.

## 1. Innledning

Gruppen har gjennomført tre møter til nå: 28. april, 28. mai og 19. juni. Som et ledd i å styrke kunnskapsgrunnlaget har prosjektsekretariatet bedt NIFU kartlegge ulike organisasjonsmodeller og erfaringer fra fusjoner i sektoren. Resultatene ble presentert og drøftet på gruppens møte den 28. mai. Rapporten er publisert på fusjonsprosjektets nettsider og er kort omtalt i vedlegg B nedenfor. Med utgangspunkt i denne ble det skissert seks konsepter for faglig organisering av et flercampus-universitet, basert på ulike prinsipielle tilnærminger i spennet fra inndeling etter brede vitenskapsområder, via tematisk og utdanningsbasert til føderal organisering. Presentasjonen er publisert på fusjonsprosjektets nettsider.<sup>1</sup>

Denne brede tilnærmingen ga grunnlag for en åpen, fruktbar diskusjon i møtet den 28. mai. Gruppen var imidlertid samstemt om at det er hensiktsmessig å snevre inn antall alternativer som grunnlag for innspill fra organisasjonen. Dette ble derfor gjort til gruppens møte 19. juni, der fire konsepter ble lagt frem. De reflekter ulike tilnærminger med hensyn til bredde på nivå 2, tematisk versus disiplinbasert inndeling og autonomi for satellittcampus. De plasserer seg også ulikt i spennet mellom rendyrkede modeller (tematisk eller disiplinbasert) på den ene siden, og såkalt hybride modeller på den andre.<sup>2</sup> Det er disse fire konseptene som ligger til grunn i dette arbeidsnotatet og som vi ber om innspill på. Gruppen er åpen for at det i innspillsrunden kan komme frem andre konsepter eller modeller, eller også varianter av de fire foreslåtte.

Vi understreker at det som legges frem her er *konsepter*, ikke reelle modeller. Når det er satt navn på fakulteter her, er det primært for å skape et konkret grunnlag for diskusjon. Gruppen forventer innspill om alternative faglige inndelinger.

### *Fokus på nivå 2*

Gruppen har fått i mandat å utrede den fremtidige organiseringen av den faglige virksomheten på nivå 2 («fakultetsstrukturen»). Når fokuset er på dette nivået, har det sin begrunnelse i flere forhold. Organisatorisk er det uunngåelig at institusjonen må ha minst tre nivåer. Det er blant annet nødvendig for at lederspennet ikke skal bli for stort og personaloppfølgingen dermed i praksis umulig. Fakultet/avdeling er et viktig nivå for å planlegge og koordinere faglig virksomhet, særlig innenfor master- og ph.d.-utdanning. De må ha en størrelse som gjør dem i stand til å implementere institusjonens strategi og ivareta vertsfakultetsoppgaver for fler- og tverrfaglig aktivitet, dersom dette er et ønsket virkemiddel. Enheter av en viss størrelse gir gode mulighetene for å bygge institusjonell kultur.

Gruppen er innforstått med at det er vanskelig eller umulig å tenke faglig organisering på nivå 2 uten å vurdere hva som vil skje på nivåene under. Dette har vi i denne omgang forsøkt å løse ved å presentere en prinsipiell organisering av faglig virksomhet på nivå 3 ved hjelp av tre ulike grunnenhetstyper – institutt, skole og senter.

### *Prosessen*

Vi er i fase 1 som vil vare frem til 1. november. Dette arbeidsnotatet er et steg på veien frem til styrets vedtak tidlig i vårsemesteret 2016. Det vil bli sendt institusjonene for behandling i deres linjeorganisasjon, til arbeidstakerorganisasjonene, studentdemokratiet og de faglige arbeidsgruppene. I denne omgang ber gruppen for faglig organisering om innspill med frist 15.

---

<sup>1</sup> Se [www.ntnu.no/fusjon](http://www.ntnu.no/fusjon): Mulige konsepter og kriterier for faglig organisering.

<sup>2</sup> Med hensyn til begrepet hybrid i denne sammenheng, se vedlegg B.

september. Innspillene vil bli sammenfattet og behandlet på nytt i gruppen før et justert arbeidsdokument sendes styringsgruppen.

Forslaget som legges fram 1. november må være mer konkret. Det må inneholde analyser og vurdering av sterke og svake sider ved de prioriterte modellene, og det bør drøfte faglige, økonomiske og personalmessige konsekvenser av organiseringen. Ambisjonen er å beskrive hvilke fagområder som bør legges til nivå 2-enhetene og beskrive nærmere prinsippene for organisering av enheter på nivå 3. Målet er *ikke* å foreslå en detaljert og permanent inndeling av enhetene på tredje (og fjerde) nivå, men vi må presentere og vurdere alternative grupperinger av den eksisterende faglige virksomheten innenfor de ulike modellene.

Styringsgruppen vil sende forslaget på formell høring før den legger frem sin innstilling for den nye institusjonens styre tidlig i vårsemesteret 2016.

## 2. Formelle rammer og handlingsrom

Universitets- og høyskoleloven legger noen rammer for den fremtidige organiseringen av den faglige virksomheten. Loven skal sikre at universiteter og høyskoler skal tilby utdanning og drive forskning og kunstnerisk virksomhet på høyt internasjonalt nivå. Den pålegger institusjonene å fremme og verne om den akademiske frihet, og sikrer de enkelte ansattes akademiske frihet i utøvelse av undervisning, forskning og kunstnerisk virksomhet.

Organisatorisk er loven først og fremst opptatt av det øverste nivået i organisasjonen. Navnet NTNU er nedfelt i loven. Loven fastsetter at institusjonen skal ha et styre som øverste organ som har ansvar for all virksomhet ved institusjonen og en rektor. Den pålegger universitetene eksplisitt bygge opp, forvalte og videreutvikle museer. Konsekvensen er at Vitenskapsmuseet er en selvstendig enhet i alle konseptene som presenteres i dette dokumentet.

Alle beslutninger for øvrig skjer på grunnlag av delegasjon fra styret. De ulike grupper i universitetsbefolkningen skal være representert, pluss eksterne medlemmer. Studenter og ansatte skal sikres medvirkning. Blant annet skal studentene ha 20 % representasjon i kollegiale organer med beslutningsmyndighet. Loven fastsetter at ledere av enheter på nivå 2 og 3 velges eller tilsettes for fire år, og kan ha sine lederstillinger i maksimum tre perioder.

Institusjonene skal forvalte sine ressurser effektivt. Dette siste kan ha relevans når en skal koble faglig organisering med den teknisk-administrative. Institusjonen skal aktivt søke eksterne midler og søke samarbeid bl.a. med lokalt og regionalt arbeidsliv. Det er også relevant å nevne at institusjonen skal ha Råd for samarbeid med arbeidslivet og Læringsmiljøutvalg. Utover dette har institusjonene stor grad av frihet til å fastsette sitt faglige og verdimessige grunnlag og organisere sin faglige og teknisk-administrative virksomhet.

Regjeringen har besluttet at Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund organiseres som ett universitet under navnet Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) fra 1. januar 2016. I den kgl. resolusjonen står det at institusjonene legger til grunn at NTNU etter sammenslåingen skal være et internasjonalt fremragende universitet med levende campus i Trondheim, Gjøvik og Ålesund. NTNU skal ha en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil og en stor faglig bredde som inkluderer humaniora, samfunnsvitenskap, medisin, helsevitenskap, utdanningsvitenskap, arkitektur og kunstnerisk

virksomhet. Institusjonene har mål om at NTNU skal være et nasjonalt tyngdepunkt innen profesjonsutdanning.<sup>3</sup>

I mandatet til gruppa for faglig organisering er det presisert at det er et premiss at det fremtidige NTNU fortsatt skal ha enhetlig og tilsatt ledelse. Det medfører at NTNU skal ha ekstern styreleder og skal i hovedsak være linjeorganisert med rektor som øverste leder for hele virksomheten. Linjelederne har et helhetlig ansvar ved sin enhet. Linjelederne skal være tilsatt i åremålsstillinger. Det er sendt ut et utkast til fusjonsplattform som legger noen føringer for organisering av virksomheten.<sup>4</sup> Gruppen har merket seg de generelle signalene fra fusjonsplattformen. En oversikt over de momentene vi har lagt vekt på er gjengitt i vedlegg A nedenfor.

### 3. Kriterier for valg av konsept

Gruppen har ikke gjort noe forsøk på å konsekvensutrede de konseptene som her legges frem for innspill. En slik utredning kan først finne sted når organisasjonen har uttalt seg og det blir besluttet hvilke konsepter som bør videreutvikles til faktiske alternativer. Organiseringen av og inndelingen/innpassingen på nivå 3 vil naturligvis ha stor betydning for valg av modell, og her vil innspillene fra så vel linjeorganisasjonen som de faglige arbeidsgruppene være viktige. På dette stadiet mener likevel gruppen det er mulig og fruktbart å diskutere organiseringen på nivå 2 på prinsipielt grunnlag uten å gå i detalj om grunnenheter på nivå 3. Vi har likevel pekt på en prinsipiell modell for organisering av nivå 3 som omfatter tre ulike typer grunnenhet: institutt, skole og senter.

Med tanke på å kunne gjøre en konsekvensutredning av de ulike konseptene i neste omgang, har gruppen drøftet overordnede kriterier. Nedenfor følger noen eksempler på kriterier som kan benyttes for å vurdere styrker og svakheter ved de ulike konseptene på dette stadiet, i uprioritert rekkefølge. Vi legger til grunn at andre og bedre kriterier kan bli lansert gjennom innspillrunden. De endelige kriteriene bør trolig være vesentlig færre og faktisk målbare, kvantitativt eller kvalitativt.

- **Egenart og gjenkjennbarhet**

I hvilken grad bidrar den faglige organiseringen til at NTNUs egenart og profil blir synlig og kan utvikles videre? Det gjelder hele institusjonens egenart, men også lokal profil ved campusene. I hvilken grad blir NTNUs faglige organisasjon nasjonalt og internasjonalt gjenkjennbar? Dette er aktuelt både i forbindelse med rekruttering og med utdannings- og forskningssamarbeid.

- **Faglig identitet**

I hvilken grad vil organiseringen bidra til at NTNUs ulike fagmiljøer beholder og styrker sin faglige identitet og tilhørighet? Hvordan kan organiseringen hemme eller fremme faglig tilhørighet på tvers av geografiske skillelinjer?

- **Faglig synergi, tverrfaglighet og mobilitet**

I hvilken grad kan den faglige organiseringen bidra til positiv synergi og legge til rette for økt tverrfaglig samarbeid? I hvilken grad kan organiseringen legge til rette for studentenes og de ansattes mobilitet? Det kan for eksempel være intern mobilitet i studieløpet eller forsknings- og undervisningssamarbeid på tvers av campus- og enhetsgrenser.

---

<sup>3</sup> Se kgl. Res. 19.06.2015: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammenslaing-av-ntnu-hogskolen-i-sor-trondelag-hogskolen-i-gjovik-og-hogskolen-i-alesund/id2423958/>

<sup>4</sup> Se [www.ntnu.no/fusjon](http://www.ntnu.no/fusjon). Dokumentet kan lastes ned her: [http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1262827395/Fusjonsplattform\\_utkast1.pdf/7646e878-90d8-4db8-bcd8-5329ab36e53f](http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1262827395/Fusjonsplattform_utkast1.pdf/7646e878-90d8-4db8-bcd8-5329ab36e53f)

- **Fleksibilitet**

I hvilken grad kan organiseringen gi NTNU fleksibilitet til å respondere på faglig utvikling og endringer i samfunnet? Hvor enkelt er det å gjøre endringer i organisasjonsstrukturen dersom omstendighetene krever det?

- **Kostnader**

Hvilke administrative og personalmessige kostnader er knyttet til å gjennomføre de endringene som kreves for de ulike konseptene? Hvor lang tid vil det ta før vi har en velfungerende organisasjon, og i hvilken grad vil den nye faglige organiseringen kreve endringer i intern økonomisk fordeling?

- **Langsiktig, grunnleggende forskning**

Hvordan bidrar organiseringen til å ivareta den langsiktige, grunnleggende forskningen, og til å gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for utdanning og praksis?

- **Ledelse og medvirkning**

Hvordan vil den faglige organiseringen sikre god ledelse og medvirkning, også med tanke på stor geografisk avstand mellom enhetene?

- **Samfunnsrelevans**

I hvilken grad bidrar den faglige organiseringen til at NTNU blir oppfattet som relevant i og for samfunnet – regionalt, nasjonalt og internasjonalt?

- **Strategisk evne**

Hvordan bidrar organiseringen til at fakultetene kan utvikle god ledelse, hensiktsmessig administrativt støtteapparat, strategiske satsninger, og ha økonomisk evne til å gjennomføre strategiske tiltak?

#### 4. Organisatoriske modeller

Som også NIFU-utredningen viser, finnes det mange måter å organisere et universitet på, enten det har ett eller flere campus. Det finnes knapt empirisk belegg for å hevde at den ene eller andre organisasjonsmodellen gir større sannsynlighet for høy akademisk kvalitet og attraktivitet. På den annen side er det rimelig å anta at god og hensiktsmessig organisering har betydning for faglig virksomhet, styring og ledelse.

Gruppen har drøftet ulike universitetsstrukturer, både faktiske eksempler og mer idealiserte modeller. Et hovedskille på nivå 2 synes å gå mellom en tradisjonell disiplinbasert organisering på den ene siden, og en mer tematisk og ofte tverrfaglig organisering på den andre. Den første typen benytter gjerne fakultet (*faculty*) som betegnelse på avdelingsenheten på nivå 2. Fakultetsnavnene reflekterer normalt vitenskapsområder eller -disipliner, men den faglige inndelingen varierer noe internasjonalt.

Tematisk organiserte institusjoner opererer med ulike betegnelser på nivå 2 – *faculty*, *school* eller *department* (institutt/avdeling). Det finnes ingen enhetlig terminologi internasjonalt. Enhetsnavnene kan avspeile blant annet ulike tverrfaglige kombinasjoner, tematisk fokus eller et spesielt oppdrag som en profesjonsretning – for eksempel *School of Engineering*.

Svært mange universiteter har hybride organisasjonsmodeller. De kan ha faglige enheter på nivå 2 og 3 som enten er disiplinbaserte eller tematiske ut fra virksomhetens karakter, og/eller de kan ha

ulik organisering for eksempelvis utdanning og forskning. De kan også ha gjennomgående eller overordnede strukturer for faglig virksomhet på tvers av fakultetsgrenser. Den formelle strukturen forteller sjelden alt om den reelle faglige organiseringen eller om styring og ledelse i praksis.

Når det gjelder flercampusuniversiteter kan det være et skille mellom på den ene siden institusjoner som har vokst organisk og dermed har hatt behov for økning av areal, og på den andre siden universiteter som er resultat av sammenslåing av flere institusjoner med egne campus. Mens den første typen gjerne beholder og eventuelt supplerer den eksisterende faglige organisasjonen, vil fusjonerte institusjoner i mange tilfeller innføre nye strukturer. Det er imidlertid ikke noen faste mønstre for hvordan dette skjer; både tid, geografisk avstand, faglig egenart og institusjonenes størrelse er viktige parametere for organisering.

De fleste universitetsmodeller bygger på mer eller mindre standardiserte elementer eller «byggeklosser». Normalt vil institusjonen ha en sentral faglig og administrativ ledelse (nivå 1) og være inndelt i et antall avdelinger (fakulteter, skoler o.l.), som igjen er inndelt i grunneheter (institutter, senter o.l.). Standardiseringen handler i første rekke om ledelsesstruktur og fullmakter, ikke om størrelse eller faglig profil. I den norske UH-sektoren er det stor variasjon med hensyn til avdelings- og grunnehetsbetegnelser ved høyskolene, mens universitetene er nokså uniforme i sin inndeling i fakulteter (nivå 2) og institutter/senter (nivå 3).

I konsolideringen av det nye NTNU vil det være hensiktsmessig å benytte organisatoriske enhetstyper som skaper ryddige linjer for forsknings- og utdanningsledelse og som er gjenkjennbare i universitetsverdenen, men som samtidig er fleksible nok til å romme den mangesidige faglige virksomheten ved de fire institusjonene som slår seg sammen. Gruppen foreslår å bruke fire gjennomgående «byggeklosser» i de modellene som utvikles: *fakultet* som avdelingsbetegnelse på nivå 2, og *institutt*, *skole* og *senter* som grunnehetsbetegnelser på nivå 3. Gruppen foreslår at Vitenskapsmuseet forblir en avdeling på nivå 2, ledet av en direktør med samme status som dekan. Nedenfor følger en tentativ beskrivelse av enhetene.

- Fakultet** Avdeling på nivå 2, ledet av en dekan. Fakultetet tildeler grader og har overordnet ansvar for all faglig virksomhet innen sine definerte fagområder. Fakultetet har særskilt ansvar for ph.d.-utdanningen, men kan også ha ansvar for BA- og MA-programmer. Fakultetet kan være vertskap for faglig virksomhet og satsinger på tvers av organisasjonen (verts fakultet).
- Institutt** Grunnenhet på nivå 3, ledet av en instituttleder. Instituttet har ansvar for undervisning og forskning innen sin disiplin/sine fagområder og driver normalt egne utdanningsprogrammer (BA og MA).
- Skole** Grunnenhet på nivå 3, ledet av en skoleleder. Skolen har normalt ansvar for yrkesrettede utdanningsprogrammer (profesjonsutdanning), fagutvikling og praksisrettet forskning. Utdanningsprogrammene kan være tverrfakultære, og overordnet fakultet er da vertsfakultet.
- Senter** Grunnenhet på nivå 3, ledet av senterleder. Senteret driver primært forskning, men bidrar med undervisning og veiledning i utdanningsprogrammene, særlig på master- og ph.d.-nivå.



Fakultetene vil etter dette ha de samme oppgavene og det samme ansvar som NTNUs fakulteter har i dag. Det samme gjelder institutt. Senter er i dag organisert på ulike måter ved de fire institusjonene; her foreslår gruppen altså at de normalt blir grunnenheter på nivå 3. Med hjemmel i NTNUs regelverk i dag er det anledning til etablere faglige enheter på nivå 4, slik at også et institutt kan opprette ett eller flere senter, etter visse prosedyrer.

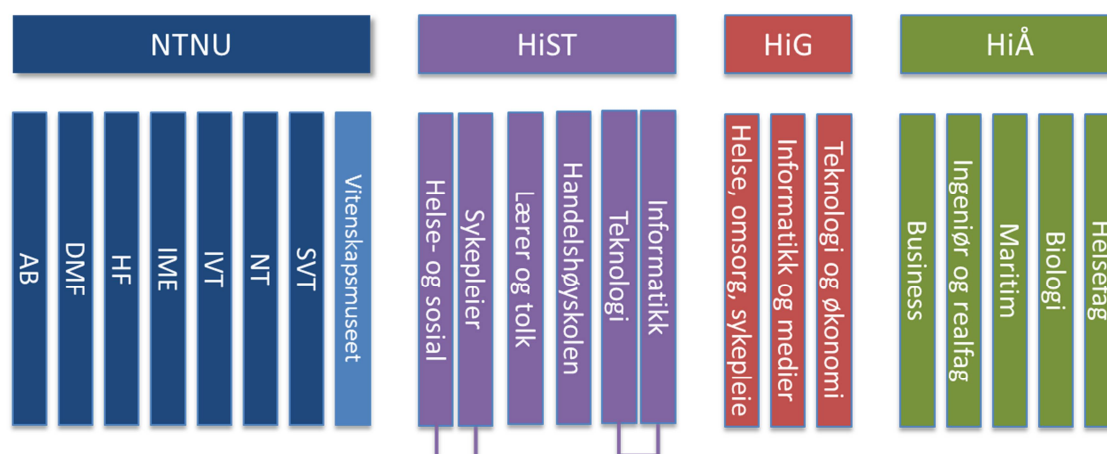
*Skole* er en ny enhetsbetegnelse i vår sammenheng, men i praksis er flere av utdanningsprogrammene ved alle de fire institusjonene organisert som skoler i dag. I motsetning til en del utenlandske institusjoner som har *schools* i stedet for eller i tillegg til *faculties* på nivå 2, foreslår arbeidsgruppen altså at dette primært blir en grunnenhet på nivå 3. Enheten behøver naturligvis ikke benytte betegnelsen skole i navnet, men kan for eksempel kalles *program* eller *...utdanning*.

Lederne på nivå 3 er forutsatt å ha samme myndighet og status med hensyn til faglig, administrativ og personalmessig ledelse.

Gruppen tror denne grunnmodellen har tilstrekkelig ryddighet og fleksibilitet til å innpasse det meste av den faglige virksomheten ved de fusjonerende institusjonene, og kan derfor tjene som utgangspunkt for den videre diskusjonen om faglig organisering. I første omgang er det snakk om å komme frem til en modell for nivå 2, fakultetsstrukturen i det nye NTNU.

## 5. Presentasjon av ulike konsepter

I utgangspunktet har de fire institusjonene som fusjonerer 22 enheter (fakulteter/avdelinger) på nivå 2. HiST omorganiserer i august 2015 fra seks avdelinger til fire fakulteter, slik at det etter dette dreier seg om 20 enheter på nivå 2:



Som det går frem av pkt. 2 ovenfor, har institusjonen betydelig frihet når det gjelder å velge sin indre faglige organisering. Gruppen legger vekt på at den modellen som velges skal ivareta mange og til dels ulike behov – for eksempel faglig og geografisk identitet, gjenkjennbar hovedprofil, god forsknings- og utdanningsledelse, effektiv ressursbruk, samfunnsoppdrag, miljø og så videre. Det må være et viktig hensyn hvor store kostnader organisasjonsendringen gir – faglig, menneskelig, økonomisk og på andre måter. Fusjonen gir for så vidt en anledning til å tenke helt nytt og radikalt omkring faglig organisering. Gruppen har som nevnt (se pkt. 1 over) drøftet ulike prinsipper, men har valgt i denne omgang å konsentrere seg om fire konsepter som alle oppfattes som realistiske å

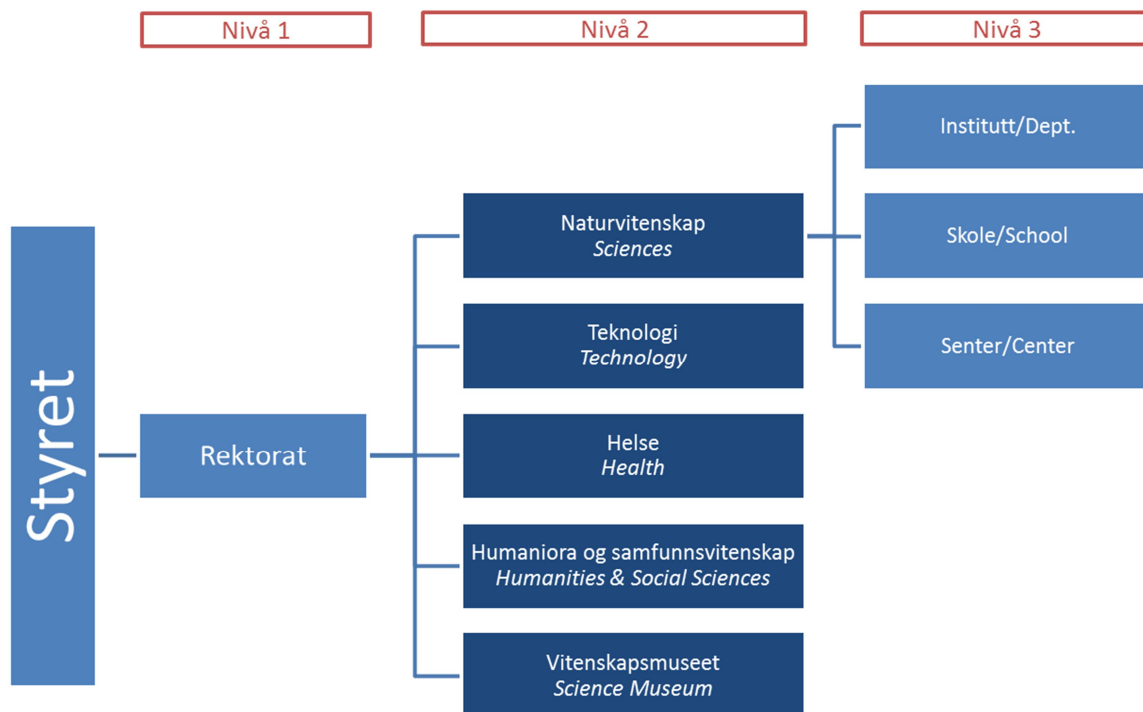
gjennomføre innenfor en rimelig tidshorison. Nedenfor er disse konseptene kort presentert og kommentert. Som nevnt over reflekter konseptene ulike tilnærminger med hensyn til bredde på nivå 2, tematisk versus disiplinbasert inndeling og autonomi for satellittcampus. I konseptene er det satt navn på fakultetene. Dette er ikke bindende og det er både mulig og ønskelig å få innspill på alternative muligheter.

I alle de fire konseptene er Vitenskapsmuseet beholdt som en egen enhet på nivå 2. Dette har som nevnt sammenheng med den spesielle status universitetsmuseene har i universitets- og høyskoleloven, jf. § 1.4, nr. 2.

Det er også et gjennomgående prinsipp at den faglige virksomheten på nivå 3 lar seg organisere i de tre grunnenhetstypene institutt, skole eller senter. Vi har så langt ikke utredet eksempler på dette knyttet til eksisterende virksomhet, og har heller ikke sett nærmere på nivå 4.

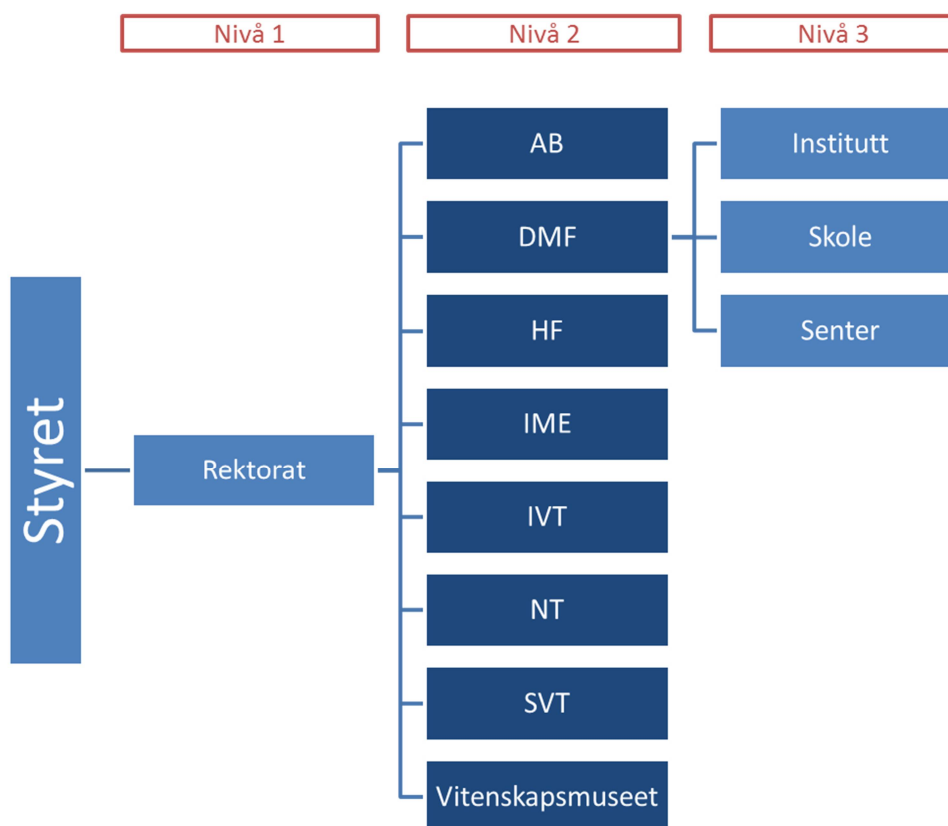
### K1: Smal fakultetsstruktur

Dette konseptet forutsetter et lite antall fakulteter – fire i tallet, pluss Vitenskapsmuseet. Fakultetene vil ha innbyrdes ulik størrelse, men generelt være store avdelinger. Det vil trolig utløse et behov for tilsvarende flere enheter på nivå 3 for å ivareta den faglige diversiteten. Samtidig blir rektoratets ledergruppe (dekanmøtet) svært kompakt. Den faglige inndelingen avspeiler brede vitenskapsområder slik de ofte defineres internasjonalt, men for eksempel er det ikke skilt mellom *Physical Sciences* (naturvitenskap) og *Life Sciences* (biologiske fag). I dette konseptet er også humaniora og samfunnsvitenskap, teknologi og ingeniørvitenskap samlet i to store fakulteter. Noe som åpenbart må avklares, er innplassering av enkeltdisipliner som for eksempel informatikk (teknologi eller naturvitenskap?) og psykologi (helse eller samfunnsvitenskap?). I dette konseptet som i de følgende er det forutsatt at alle fakulteter kan organisere sine grunnenheter på nivå 3 i institutter, skoler eller sentre.



### K2: Dagens NTNU-struktur

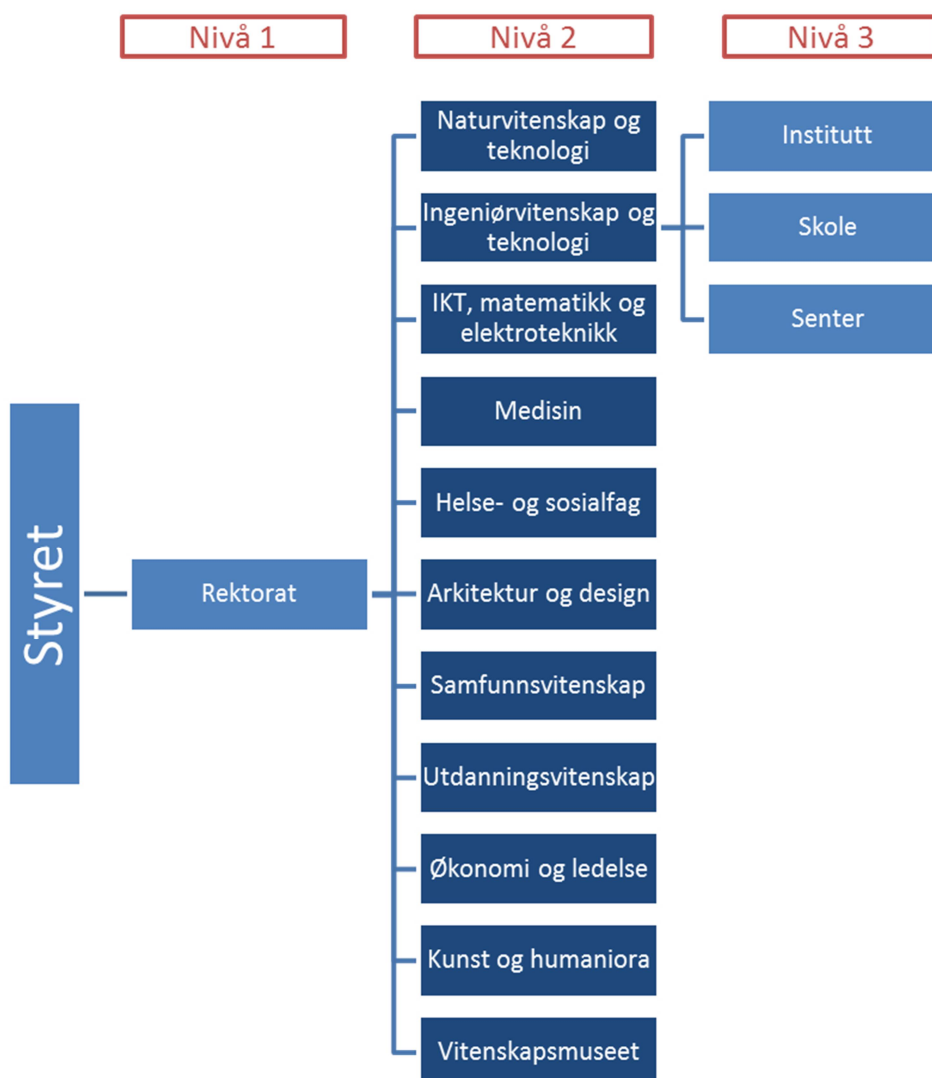
Dette konseptet opererer med sju fakulteter pluss Vitenskapsmuseet, altså samme grunnstruktur som i dagens NTNU. Den faglige inndelingen avspeiler også NTNU-strukturen, men det er selvsagt mulig å foreta justeringer i forhold til dagens inndeling, dersom faglige eller geografiske hensyn tilsier det. En modell basert på dette konseptet forutsetter altså innpassing av den faglige virksomheten ved de tre høyskolene i den eksisterende fakultetsstrukturen ved NTNU, og de store endringene vil primært finne sted på nivå 3. Ledergruppen på nivå 1 (dekanmøtet) vil ikke bli endret i størrelse, men det er grunn til å tro at antall grunnenheter på nivå 3 vil bli større enn i dag, i hvert fall i første omgang.



AB = Fakultet for arkitektur og billedkunst, DMF = Det medisinske fakultet, HF = Det humanistiske fakultet, IME = Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk, IVT = Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi, NT = Fakultet for naturvitenskap og teknologi, SVT = Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, NTNU Vitenskapsmuseet

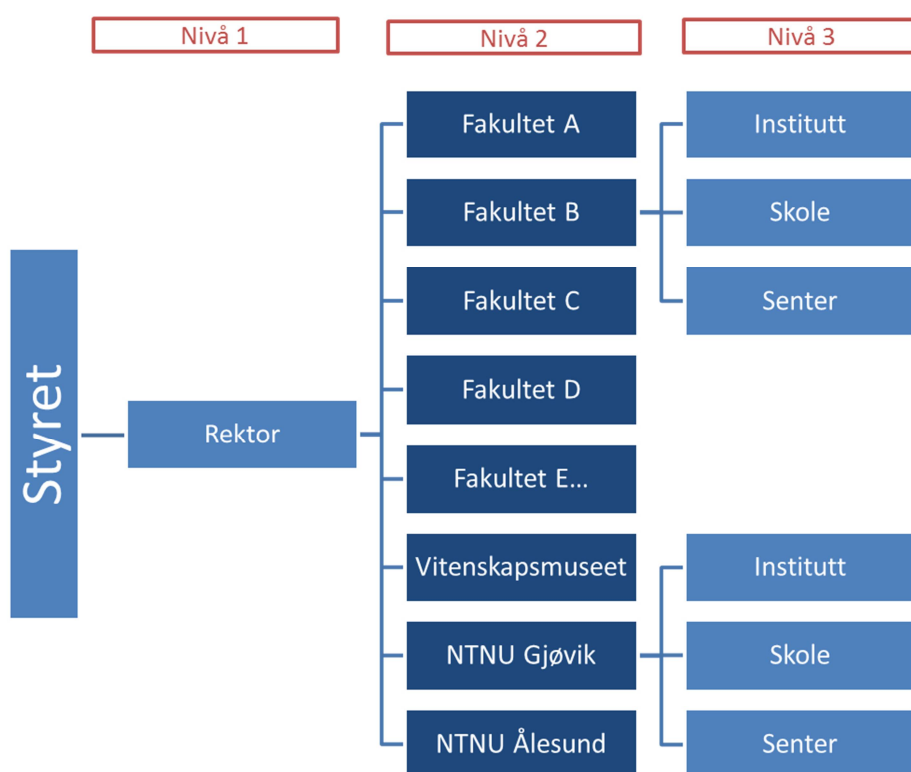
### K3: Bred fakultetsstruktur

Konsept 3 baserer seg på K2, men med et større antall fakulteter, nemlig ti pluss Vitenskapsmuseet. Her er det foreslått å danne nye fakulteter for henholdsvis helse- og sosialfag, utdanningsvitenskap og økonomi og teknologiledelse, men andre varianter av inndeling kan tenkes. For å illustrere at også eksisterende strukturer kan endres, er det vist en annen plassering av kunst- og designfag enn det som er tilfelle i dag. En større bredde på nivå 2 vil trolig medføre et «slankere» nivå 3, og vil oppfattes som en høyere grad av spesialisering. En konsekvens er også at ledergruppen på nivå 1, dekanmøtet, blir et relativt stort organ. Fakultetene vil ha ulik størrelse og også forskjellig profil med hensyn til disiplin og profesjon. I forhold til dagens situasjon ved NTNU, vil SVT-fakultetet bli kraftig redusert selv med innpassing av samfunnsvitenskapelige miljøer ved høyskolene. Ingeniørutdanning, lærerutdanning og helserelaterte fag vil fordele seg på minst tre fakulteter.



#### K4: Campusbasert fakultetsstruktur

Dette konseptet skiller seg prinsipielt fra de tre andre på flere måter. For det første innebærer det at høyskolene i Gjøvik og Ålesund inngår som fakulteter i strukturen, mens HiST integreres fullt og helt i Trondheims-fakultetene (for enkelhets skyld betraktes Trondheim her som ett campus). For det andre er konseptet åpent når det gjelder hvor mange og hvilke fakulteter campus i Trondheim skal bestå av; både en smal og bred fakultetsstruktur er tenkelig. Mens fakultetene i Trondheim vil være mer eller mindre disiplinindelte, vil Gjøvik- og Ålesund-fakultetene være tverrfaglige. Konseptet legger primært vekt på geografi, og en konsekvens kan være dublering av fagmiljøer innen NTNU. Det vil også være noen logistikk- og kommunikasjonsutfordringer knyttet til nivå 1 (dekanmøtet) som må løses. Det er imidlertid ikke gitt av selve konseptet at fakultetene i Gjøvik og Ålesund har eller må få større autonomi enn søsterfakultetene ved campus i Trondheim.



## 6. En velfungerende organisasjon

En organisasjonsstruktur med oversikt over faglige eller teknisk-administrative enheter på nivå 1, 2 og 3 sier i seg selv lite om hvordan organisasjonen vil fungere. I tillegg må en trekke inn ansvars- og rapporteringslinjer, roller og oppgavefordeling, økonomiske fordelingsmodeller og incentiver, kommunikasjonskanaler og -fora samt prosesser, prosedyrer og rutiner. Ikke minst må utdanningsledelse og forskningsledelse integreres i organisasjonen. Å innføre en god organisasjon er særlig utfordrende i et flercampusuniversitet med betydelige avstander.

Den faglige og administrative virksomheten må integreres i en felles struktur. Det er nedsatt en arbeidsgruppe som skal se på den administrative organiseringen. Den vil trolig foreslå løsninger vedrørende organisering av ledelse og støtteapparat og delegasjoner og myndighet i administrative forhold ved campusene i Gjøvik og Ålesund. På et tidspunkt må forslag fra disse to gruppene kobles og avveies for å komme frem til en samlet god organisatorisk løsning.

I organisering må en ta hensyn til den geografiske avstanden institusjonene imellom, institusjonenes styrker og deres behov for autonomi for å ivareta sitt spesielle oppdrag overfor sin regioner. I den faglige organiseringen må en legge til rette for at styrken ved tre campusene blir utnyttet og videreutviklet.

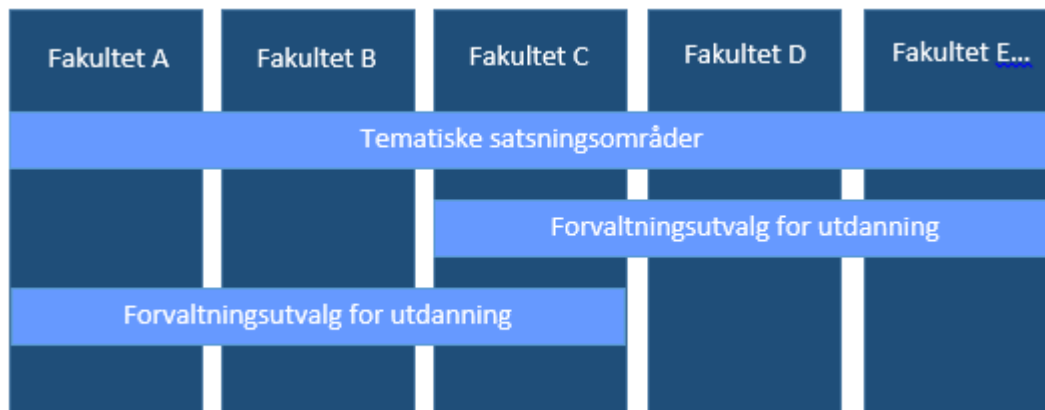
Noen stikkord kan belyse dette: Høgskolene driver en effektiv profesjonsutdanning, primært på bachelornivå. HiST har et bredt fagtilbud, god søkning og god gjennomstrømming. HiG og HiÅ har for eksempel en tett kobling mellom fagmiljø og næringsliv i regionen. Det tette samarbeidet forutsetter stor fleksibilitet og omstillingsevne, og derfor tilsvarende autonomi.

NTNU driver forskning, til dels tverr- og flerfaglig, på høyt internasjonalt nivå. Institusjonen har et bredt tilbud med høy kvalitet som fører frem til bachelor-, master- og ph.d.-grader innenfor disiplin-fag og profesjonsutdanninger. Store deler av tilbudet er tverr- og flerfaglige studier bestående av emner fra flere fakultet og en kombinasjon av sterke disiplin-fag og profesjonsfag. Det kreves koordinering/styring for at dette resulterer i program med en riktig sammensetning av emner og progresjon. Tverrfaglig forskning og utdanning stiller store krav til forsknings- og utdanningsledelse. Uansett hvilke prinsipper man velger å bruke vil det være behov for tverrgående strukturer som legger til rette for ledelse på tvers mellom enheter, gjerne kalt matrisestrukturer. Slike typer ledelsesstrukturer er ikke vist i de generelle konseptene.

### *Forsknings- og utdanningsledelse*

God forsknings- og utdanningsledelse er sentralt med hensyn til lederlinjen, faglig forankring, etablering av felles prosesser på tvers av enheter og ikke minst etablere en felles kultur. Det er også en forutsetning for å konsolidere og utvikle fagmiljøer og sikre kvaliteten. Forsknings- og utdanningsledelse utøves på alle nivå.

Per i dag er det ved flere av institusjonene etablert tematiske satsingsområder, forvaltningsutvalg eller studienemnder som jobber på tvers av avdelinger og fakultet. I tillegg kommer studieprogramledere på forskjellige nivå avhengig av programtilknytning. Dette fanges ikke opp i de forenklede organisasjonskartene.



Å ha ansvar for studieprogram oppleves av mange i sektoren som en uklar og utfordrende oppgave, med lite tid, myndighet og mange grensesnitt. For NTNU sin del har blant annet arbeidet med kvalitetssikringssystemet bidratt til noe tydeligere rammer og krav for det ansvar våre studieprogramledere har i kvalitetsarbeidet. Det som er beskrevet i kvalitetssikringssystemet oppleves likevel ikke som tilstrekkelig. Når faglig organisering er på plass, må det også tydeliggjøres hvordan utdanningsledelse skal utøves på de ulike nivåene.



## Vedlegg

### A. Føringer fra fusjonsplattformen

Fusjonsplattformen stiller krav og forventninger til det nye NTNU som den faglige organiseringen må bidra til å oppfylle.<sup>5</sup> På dette innledende stadiet legger gruppen til grunn at fusjonsplattformen gir generelle føringer for valg av alternative konsepter. I neste omgang, når konseptene skal videreutvikles til modeller som også omfatter den faglige virksomheten på nivå 3 og 4, vil disse føringene kunne fungere som kriterier for valg av hensiktsmessig organisatorisk løsning.

Blant de føringene gruppen har bitt seg merke i, er at det nye NTNU skal

- ha sterk forskningsbase for utdanningene
- ha omfattende tverrfaglig samarbeid
- ha stor strategisk vilje og evne til å realisere nye muligheter, regionalt, nasjonalt og internasjonalt
- utdanningene ved NTNU skal være gjenstand for kontinuerlig kvalitetsutvikling og kjennetegnes av samme kvalitetskrav.
- utdanningsprogrammer skal samordnes der det er faglig relevant og muligheten til å trekke veksler på alle relevante fagmiljøer skal utnyttes, blant annet gjennom studietilbud på tvers av campusene
- samhandling mellom campusene skal bygge på samarbeid, god faglig integrasjon og en arbeidsdeling som utnytter og utvikler fagmiljøenes fortrinn.
- ha sømløse overganger fra bachelor til master til ph.d.
- koblingen mellom profesjons- og disiplinlagene skal styrke kvaliteten gjensidig, og fagkompetansen i miljøene skal utnyttes på tvers
- de sterke disiplinmiljøene skal ha en sentral rolle i undervisningen av basisemner
- skal ha flere verdensledende forskningsmiljøer og samtidig ivareta en bredde kjennetegnet av høy kvalitet innenfor alle NTNUs fagområder.
- har et særlig ansvar for grunnforskning. Grunnforskningen ved universitetet har en viktig egenverdi for kunnskapsutviklingen innenfor alle fagområder, og danner basis for både utdanning og nyskaping
- skal legge til rette for å bygge solide fagmiljøer gjennom strategiske prioriteringer, internasjonal rekruttering og gjennom å investere i førsteklasses laboratorier og infrastruktur for forskning og utdanning. Etablering av sentra med ekstern finansiering vil være et viktig virkemiddel for å utvikle verdensledende miljø.

---

<sup>5</sup> Fusjonsplattformen finnes her:

[http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1262827395/Fusjonsplattform\\_utkast1.pdf/7646e878-90d8-4db8-bcd8-5329ab36e53f](http://www.ntnu.no/documents/1262755726/1262827395/Fusjonsplattform_utkast1.pdf/7646e878-90d8-4db8-bcd8-5329ab36e53f)

- tverrgående tematiske satsingsområder som bygger opp under områdene energi, havrom, klima- og bærekraftig samfunnsutvikling, og helse og velferd. En tydelig satsing på muliggjørende teknologier skal også kjennetegne 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,
- skal arbeide aktivt for å gjøre sine campuser til Nordens beste studiesteder ved å skape et godt læringsmiljø der alle studenter føler seg ivaretatt og inkludert
- være en foretrukket samarbeidspartner for nærings- og industriutvikling nasjonalt og i regionene der vi er lokalisert.
- være en foretrukket partner for etter- og videreutdanning
- internasjonalisering skal integreres i aktiviteten til alle NTNUs fagmiljøer; i studieprogrammer, i forskningsaktivitet og i innovasjons- og nyskappingsinitiativ.

## B. Organisering av flercampusuniversitet – arbeidsnotat fra NIFU

Sammenslåingsprosesser er komplekse, både når det gjelder selve prosessen, og hvilke prinsipper som skal legges til grunn for organisering og styring. Nye NTNU blir et flercampusuniversitet, representert i tre byer og gruppen er bedt om å gå gjennom ulike argumenter for organisering og styring av et slikt universitet.

Gruppen ba Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) om en kartlegging av ulike måter å organisere universiteter på.<sup>6</sup> I notatet fra NIFU fremheves noen sentrale utviklingstrekk som synes å påvirke tenkingen omkring universitetsorganisering mer generelt. Det gis også noen empiriske eksempler på hvordan noen ledende (tekniske) universiteter har valgt å organisere virksomheten.

Notatet går gjennom to hovedperspektiver for organiseringen: faglig/tematisk og geografisk. Historisk sett har nærhet til disiplinene vært en viktig prinsipp for organisering, og varianter av disiplin-faglig organisering kan anses som den mest vanlige organisasjonsmodellen ved norske universiteter. Kunnskapsutviklingen har bidratt til å endre det tradisjonelle disiplinbegrepet. For eksempel skaper forskningsprosjekter og senteretableringer finansiert utenfra nye organisatoriske strukturer. En alternativ form for tradisjonell disiplinbasert organisering har vært såkalt «schools»-tenking. Notatet fra NIFU viser at schools-begrepet er svært utydelig og må klargjøres med spesifikke eksempler. Det andre prinsippet – geografi – handler om hvor tett koblet ulike campus skal være til hverandre og om det er hensiktsmessig med organisatorisk integrering på tvers av geografi eller hvorvidt ulike campus skal ha «parallelle» faglig organisering.

### *Hovedfunn*

NIFUs gjennomgang av universiteter, uavhengig av hvorvidt de er lokalisert på en eller flere campus, viser at det eksisterer et stort mangfold i organiseringen. Både schools og tradisjonelle fakulteter benyttes. Det synes altså ikke å være slik at flercampusuniversitet er organisert på måter som er

---

<sup>6</sup> Elken M. & Stensaker B. (2015) [Organisering av flercampusuniversitet. En diskusjon av prinsipper og etablert praksis ved noen utenlandske læresteder](#). Arbeidsnotat 10/2015. Oslo. NIFU

vesensforskjellige fra universiteter med kun ett campus. For det andre kan det hevdes at det i de universiteter NIFU har sett nærmere på, er det hybridformene snarere enn de rendyrkede modellene som dominerer. Mange universiteter opererer med institutter som substruktur under både schools og fakulteter, og at tradisjonell disiplinorganisering synes å leve godt ved siden av en mer tematisk organisering. For det tredje er det også interessant at såkalt «verdensledende» universiteter ikke synes å fremvise en tydelig tendens når det gjelder faglig organisering. Selv om mange av de universiteter som NIFU har kikket på uten tvil er eksellente universiteter, er det vanskelig å se en sterk sammenheng mellom det å være eksellent og deres organisering. Det er snarere mangfoldet i organisering som er fellestrekket for disse universitetene.