

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

---

## Om mulige sammenslåinger av institusjoner i Universitets -og høyskolesektoren – hørings svar fra SVT-fakultetet

### Behandling ved SVT-fakultetet

Saken ble sendt ut til instituttene ved SVT med bestillingen fra rektor og med ønske om en SWOT-analyse med frist 9. januar. Høringene ble deretter sammensatt og saken behandlet i instituttleder møtet 14. januar. Fakultetsstyret har hatt SAKS som orienteringssak 11.12.14.

Del en av dokumentet omfatter strategiske mål, perspektiver og hovedkonklusjon. Del to gir en oppsummering av instituttene innspill til SWOT-analyse. Det betyr at vi har sett på styrker og svakheter, trusler og muligheter med et fortsatt NTNU som i dag og deretter sett på muligheter og trusler (ulemper) i de to fusjonsalternativene. SWOT-analysen søker å ivareta bredden i de synspunkter som er kommet frem i høringsprosessen. Risiko har vi behandlet som eget punkt, men det vil være overlappinger her.

### Del 1: strategiske mål, perspektiver og hovedkonklusjon

Til grunn for vår analyse ligger en vurdering av hvordan en sammenslåing vil påvirke vår måloppnåelse i forhold til SVT-fakultetets samfunnsoppdrag, våre mål og strategier. Vi ser også at det er viktig at fakultetet medvirker aktivt sammen med de andre fakultetene i å vurdere konsekvensene for hele NTNU og hvordan andre miljøer ved NTNU påvirkes, men dette har ikke hovedfokus i vårt innspill og vi regner med at dette vil bli ivaretatt av rektors samlede vurdering.

Primært har vår analyse et SVT-perspektiv med fokus på konsekvenser for våre miljøer og organisasjon, men innen områdene ledelse, organisasjon og administrasjon er NTNU-perspektivet mer uttalt. En kort vurdering av nasjonal perspektiv gjøres til slutt.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: postmottak@svt.ntnu.no  http://www.ntnu.no	Bygg 1, nivå 4, NTNU Dragvoll	+47 73 59 19 00  <b>Telefaks</b> +47 73 59 19 01	Liv Alfhild Unhjem   Tlf: +47

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

Vi tar utgangspunkt i noen av SVT-fakultetets overordnede mål for 2020 fra vår strategi «Kunnskap for et bedre samfunn»:

**«Kvalitet**

Hele vår virksomhet har kvalitet på internasjonalt nivå og vi har fagmiljøer i internasjonal toppklasse.

**Relevans**

Vår forskning og utdanning bidrar til å identifisere og møte sentrale samfunnsutfordringer og er en sentral bidragsyter til samfunnsutviklingen.

**Identitet**

Våre fagmiljøer er en del av NTNUs særpreget, både som premissleverandører og bidragsytere. Vi har en aktiv og synlig rolle i NTNUs særlige ansvar for tverrfaglighet. NTNUs hovedprofil er et fortrinn i konkurranse om studenter, fagpersoner og ressurser. Våre ansatte og studenter kjenner tilhørighet til NTNU og fakultetet, og er derfor våre beste ambassadører.

**Forskning:**

Som samfunnsvitenskapelig fakultet ved et anerkjent universitet har vi et særskilt ansvar for langsiktig grunnforskning og fagutvikling innenfor samfunnsvitenskapelige fagområder, i tråd med NTNUs generelle samfunnsoppdrag. I tillegg er vår forskning sentral innenfor NTNUs ulike satsningsområder. Forskningen skal benyttes aktivt i utdanningen ved fakultetet.

Vår forskning bidrar til å legge premisser for praksis og politikktutforming nasjonalt og internasjonalt. Vi utvikler flerfaglige forskningssamarbeid som tydeliggjør samfunnsvitenskapens bidrag til NTNUs spesielle samfunnsoppdrag.

**Utdanning:**

Samfunnsvitenskapelig kunnskap er sentral for å løse sammensatte samfunnsutfordringer. Vi skal utdanne kandidater som kan bruke forskningsbasert kunnskap til å endre samfunnet gjennom å stille viktige kritiske spørsmål. Kandidatene skal bidra til å videreutvikle norsk arbeids- og næringsliv gjennom evne til problemløsning og tverrfaglig samarbeid.»

**Hovedkonklusjon:**

SVT-fakultetet er sammensatt av disiplin-fag med identitet som sentrale bidragsytere i et breddeuniversitet og sterke profesjonsfaglige miljøer. Dette gir et spenningsforhold som SVT-fakultetet mener vil spille en avgjørende rolle i NTNUs mulighet til å løse samfunnsoppdraget og nå det strategiske målet om å være internasjonalt fremragende. Gode profesjonsutdanninger til det beste for samfunnet og tverrfaglig utdanning og forskning må bygges på sterke disiplinmiljøer av internasjonal kvalitet. SVT-fakultetets ulike miljøer har ulike synspunkter på om en fusjon med HiST vil gi bedre måloppnåelse for NTNU og SVT-fakultetet ut fra de mulighetene de ser fremover. Flertallet av de disiplin-faglige miljøene og IØT ser flere trusler enn muligheter i en slik fusjon. Fagmiljøene innenfor lærerutdanning og pedagogikk, økonomi og helse- og sosialfag ser muligheter for faglige synergier og utvikling i en slik sammenslåing. Ingen av fagmiljøene ser faglige synergier som gjør en fusjon med de tre andre høyskolene interessant. Dette er hovedkonklusjonen i SVT-fakultetets analyse.

I ledermøtet ble dette utdypet slik:

1. Den store sammenslåingen: SVT-fakultetet ser få faglige grenseflater eller andre gevinster i denne modellen ut over det som er å hente i en sammenslåing med HiST. Den vil ikke gi merverdi i forhold til SVT-fakultetets måloppnåelse. En slik modell vil derimot forsterke truslene og ulempene som er knyttet til fusjonen med HiST ytterligere.
2. Hvis en fusjon med HiST skal gi økt måloppnåelse i forhold til NTNUs og SVT-fakultetets samfunnsoppdrag og strategiske mål, må følgende hensyn legges til grunn:
  - a) Teoretiske sterke samfunnsvitenskapelige disipliner er grunnlaget for framragende profesjonsstudier – og tverrfaglige utdanning og forskning.
  - b) For at de samfunnsvitenskapelige disiplinene samlet skal kunne bidra best mulig til NTNUs måloppnåelse må de ha ressurser til å kunne opprettholde sin teoretiske akademiske profil.
  - c) NTNU OG SVTs særpreg og styrke i nasjonal målestokk er sterke akademiske disipliner og gode profesjonsfaglige miljøer organisert i samme fakultet.
  - d) Forutsetningen for at potensialet i en fusjon med HiST kan tas ut innenfor våre fagmiljøer er at lærer- og økonomiutdanning fortsatt blir del av et felles samfunnsvitenskapelig fakultet. Fakultetet må også inkludere samfunnsvitenskapelige helse- og sosialfag.
  - e) Etablering av nye og sammenslåtte miljøer krever ressurser. Vårt fakultet har store og strategisk viktige grenseflater mot dagens HiST og har derfor betydelig behov for ressurser til å realisere faglige synergier.
  - f) En en-campusløsning med samlokalisering av dagens tre campuser ved SVT-fakultetet og relevante fagmiljøer på HiST er en forutsetning for realisering av mulige gevinster ved en eventuell sammenslåing.
  - g) Scenariet om et større NTNU har satt spørsmålet om intern reorganisering på dagsordenen. Hvis NTNU og HiST velger å fusjonere, kan dette gi mulighet til å etablere en teknologiorientert ”School of Business/Economics/Technology Management” som en strategisk satsing for NTNU. En samlet lærerutdanning i Trondheim vil bli Norges største og kunne gi mulighet til etablering av en «School of Education/Lifelong Learning» for å møte politiske ambisjoner på et høyt prioritert saksfelt.

## Del 2: Oppsummering av SWOT-analysene gjort ved instituttene og i administrasjonen

### 1. Hvilke faglige og organisatoriske muligheter og styrker, svakheter og trusler ser vi ved ingen sammenslåing?

#### *Oppsummering:*

Hva kan styrke vår måloppnåelse?

Vi kan gjøre mer for å ta ut potensialet i NTNU-modellen. Uten sammenslåing kan vi ytterligere styrke arbeidet for beholde posisjonen som forskningsbasert breddeuniversitet på linje med Oslo og Bergen. Transaksjons- og omstillingskostnadene er begrensede, og vi kan beholde dagens styrkeforhold mellom disipliner og profesjoner

#### ***Styrker i dag:***

##### *Utdanning*

SVT-fakultetet har generelt god nasjonal rekruttering, godt nasjonalt renommé. NTNU har en tydelig hovedprofil og instituttene våre en klar fagprofil. Våre disiplinmiljøer har tyngde og er på noen områder i en ledende nasjonal posisjon. Vi driver forskningsbasert undervisning. NTNU har flere internasjonale flaggskip og ved SVT-fakultetet er dette INDØK-studiet. Vi utdanner kandidater som nasjonen trenger og bidrar til fremtidens omstilling gjennom NTNUs Entreprenørskole.

##### *Forskning*

NTNU og SVT har en tydelig profil som forskningsuniversitet. Vi har en god grunnbevilgning der de fleste har stillinger med stor forskningsandel. Vi har forskningsmiljøer i internasjonal toppklasse, og gode vilkår for forskerutdanning. Vi har små effektive forskningsmiljøer.

##### *Ledelse og organisasjon*

NTNU har ansatte ledere, lederutviklingsprogram og det arbeides aktivt med utvikling av god ledelseskultur også innen faglig ledelse og utdanningsledelse. Vi har tett kontakt med næringslivet i Norge og kandidater med godt renommé.

##### *Administrasjon*

Ved NTNU har vi stor frihet i å organisere administrative tjenester tilpasset lokale behov og i nærhet til fagmiljøet. På mange områder har vi systemløsninger på plass som sikrer effektiv drift.

#### **Svakheter i dag**

##### *Utdanning*

Ved NTNU og SVT-fakultetet har vi varierende søkning til noen studieprogrammer og variabel kvalitet. For liten utnyttelse av undervisningsressursene på tvers. Ved SVT-fakultetet oppleves disiplinstudiene å være dårlig finansiert, og det er ulik grad av finansielt handlingsrom ved ulike

enheter. Noen fagmiljøer mener å ha lite innflytelse på hovedprofilen, andre opplever økt intern og ekstern konkurranse om masterstudenter. Noen utdanninger oppleves å ha for lite tydelig relevans.

#### *Forskning*

Ved SVT-fakultetet har vi for lite eksternfinansiering, små og sårbare forskningsmiljøer, og for få internasjonalt synlige miljøer. Det er for lav produksjon på publisering og manglende rekruttering av internasjonale toppforskere.

#### *Ledelse og organisasjon*

Fortsatt potensiale til å utvikle bedre ledelse på alle nivåer, faglig og administrativ. Noen miljøer er små i forhold til kravene i framtidig UH-sektor – småskalautfordringer.

#### *Administrasjon*

Ved NTNU og ved SVT-fakultetet er det for stor frihet til å organisere administrative tjenester og dermed for få strømlinjeformede prosesser. Ulikt nivå på kompetanse og profesjonalitet, uklar oppgavefordeling, for lav effektivitet og en del stordriftsfordeler er ikke tatt ut. Store systemløsninger uten mulighet for lokal tilpasning hemmer utvikling av gode tjenester til grunnoppgavene.

### **Muligheter fremover**

#### *Utdanning*

Profesjonsutdanningene ved NTNU har et sterkt fortrinn ved å ha samfunnsvitenskapelige disiplinlagene i samme organisasjon, og her kan det fortsatt være store gevinster å ta ut. Konsolidering og videreutvikling av NTNUs og SVTs profil kan gi ytterligere gevinster. Fortsette med god bredde og kvalitet i tilbudet, fortsette å legge hovedvekt på høyere grads utdanning. Vi kan utnytte potensialet i NTNU-profilen enda bedre for å tiltrekke oss de beste studentene. God mulighet for ytterligere vekst og kvalitetsheving i EVU-tilbudet.

#### *Forskning*

Fortsette å fokusere på kjerneoppgavene, økt kvalitet og internasjonal eksellens vil gi resultater fremover. Vi kan ta ut flere gevinster ved bedre koordinering og samordning mellom fagmiljøer internt og mot randsonen (SINTEF mfl.). Det er gode muligheter for vekst i ekstern finansiert forskning. Små effektive forskningsmiljøer som gir mulighet for utvikling og resultater

#### *Ledelse og organisasjon*

Konsolidere/videreutvikle unik kultur for ledelse, optimalisere organisasjonsmodellen, fortsatt frihet i valg av faglig retning og relevans. Kan bygge flere robuste fagmiljøer over tid

#### *Administrasjon*

Utvikle en mer profesjonell og kostnadseffektiv administrasjon med brukerfokus. Standardisering kan frigjøre ressurser slik at vi kan gi bedre støtte til fagmiljøene. Standardisering kan gi bedre kvalitet og likt servicenivå, profesjonalisering av rollene. Mulighet for fellestjenester og evt. utflagging. Fellesdrift av systemer for hele NTNU og nasjonalt.

## Trusler fremover

NTNUs interne organisering vil bli påvirket av den eksterne strukturen og kravene om ytterligere samarbeid og arbeidsdeling vil fortsette selv om det ikke blir sammenslåing. For noen av våre beste miljøer er den internasjonale konkurransen hovedutfordringen fremover.

### *Utdanning*

Mer nasjonal og internasjonal konkurranse om studentene framover. Gjennomstrømming og kandidatproduksjon blir mer viktig i finansieringen. Konkurranse mellom og bevegelse inn i hverandres fagområder internt mellom fakultetene (flere fagmiljøer driver med det samme). Etablering av konkurrerende utdanninger andre steder hvis strukturen i sektoren endrer seg uten av NTNU gjør det samme.

### *Forskning*

Større krav til eksternfinansiering og kvalitet som grunnlag for bevilgninger, Konkurranse og bevegelse inn i andres fagområder mellom fakultetene (flere fagmiljøer driver med det samme). Fremtidig nasjonal sentralisering hindrer vekst i små gode fagmiljøer

### *Ledelse og organisasjon*

NTNU er et lite universitet i internasjonal målestokk og kan bli møtt med større konkurranse i sektoren hvis vi står alene. Legitimiteten til «eliteuniversitetet» er under press. Ulike ansettelsesvilkår i sektoren kan bli en trussel mot kvaliteten og påvirke konkurransen om arbeidskreftene?

### *Administrasjon*

Standardisering av prosesser tiltrekker ikke de beste ansatte. Det fjerner også brukernærheten og kan gi økt byråkrati. NTNU fortsetter med ulike lokale kulturer og effektiviteten i oppgaveløsningen tas ikke ut. Lederstøttefunksjonen er for svakt utviklet til at ledelsen kan nå NTNUs ambisjonsnivå.

## 2. Hvilke faglige og organisatoriske *muligheter og trusler* ser vi ved den lille sammenslåingen (med HiST)?

### **Muligheter**

#### *Utdanning*

Det kan være grunnlag for større miljø og faglige synergier innenfor økonomi og ledelse, samfunnsvitenskapelig helse og lærerutdanning med betydelig faglig og politisk gjennomslagskraft. Større politiske slagkraft til å påvirke framtidige rammebetingelser innenfor lærerutdanningen, pedagogikk og livslang læring hvis vi blir det største miljøet i Norge. Mulighet til å ha nasjonalt ledende posisjon innenfor helse- og sosialfag. Etablering av «Schools» innenfor økonomi/ledelse og lærerutdanning kan styrke oppgaveløsningen og måloppnåelsen. Det kan bli mer kobling mellom disiplin og profesjon, en tydeliggjøring av disiplinens samfunnsrelevans og en tettere kobling til praksisfeltet. Disiplinkunnskap inn i lærerprofesjonen (spes.ped og medieped.).

NTNU kan få en felles plattform for helseutdanning jfr. st.meld. 13 og felles campus kan gi større valgmuligheter for studentene på tvers. Det kan bli en økt satsing på innovativ utdanning. Sammenslåing kan gi mer robuste fagmiljøer på enkelte områder og mulighet for å bygge flere over

tid. Det kan føre til økt EVU-aktivitet i Trøndelagsregionen. Det kan føre til mindre konkurranse om studentene og mer innflytelse på utdanningsløpene innen noen fag. Større tverrfaglig samarbeid kan svare bedre på samfunnsoppdraget.

#### *Forskning*

Mer næringslivs- og brukerkontakt regionalt og lokalt. En satsning på PhD-utdanning kan bidra til å kvalifisere flere universitetslektorer til førstestillingskompetanse

#### *Ledelse og organisasjon*

Muligheter til etablering av større organisatoriske enheter (jfr. Schools)

#### *Administrasjon*

Strømlinjeforming av standardiserte prosesser innen IT, økonomi, HR, areal, studie og forskning. Mulighet for økt profesjonalisering i en ny organisasjon og økt fokus på effektivitet.

### **Trusler**

#### *Utdanning*

Vi kan oppleve en utvanning av nasjonalt renommé og nasjonal profil. Studiene blir regionalisert og kan bli uinteressant for de beste studentene. INDØK er bekymret for å bli frakoblet sivilingeniør-utdanningen og siv.ing-utdanningens felles styring svekkes. Det kan bli en konflikt mellom undervisningskulturer, svekkelse av forskningsbasert undervisning eller at vi ikke klarer ikke å ta ut synergier på grunn av uklare roller, profiler osv. Det kan bli oppstå en situasjon med over-akademisering av profesjonsutdanningene.

#### *Forskning*

En fusjon kan medføre utvanning av faglig profil, mindre attraktivt universitet for toppforskere. Fokus vris bort fra kvalitet i forskning og eksellense, det blir vanskeligere å spisse miljøer og mye kraft vil gå til å bygge opp svake miljøer. Det kan føre til en svekkelse av universitetsidentiteten og finansieringsgrunnlaget kan bli svekket gjennom en en svakere grunnbevilgning og lavere forskningsproduksjon og BOA pr. FVA. Det vil oppstå et press på forskningstid og fordeling av arbeidstid samtidig som ulikt kompetansenivå kan kompliseres fordelingen og uttak av synergier. Svekking av samfunnsvitenskapelig psykologi vs klinisk psykologi gitt etablering av et helsevitenskapelig fakultet.

#### *Ledelse og organisasjon*

En høyskole og et universitet kan ha ulik oppfatning av samfunnsoppdraget. Større enheter betyr ikke alltid bedre samarbeid og denne fusjonen kan gi større regionalt fokus på bekostning av nasjonalt og internasjonalt. En ny finansieringsmodell kan svekke finansieringen av våre miljøer gjennom økt fokus på kandidatproduksjon?

Etablering av et evt. utdanningsvitenskapelig fakultet kan svekke samarbeidet med disiplinfagene og dermed egne disipliner. Disiplinfagene blir marginalisert og SVT kan bli del av et HUMSAM-fakultet og dermed svekket posisjon for å komme i inngrep med resten av NTNU. Det frie akademiske universitetsoppdraget marginaliseres, Oslo og Bergen styrkes på bekostning av NTNU. Merknader er lederkraft til omorganisering i stedet for strategisk mål oppnåelse, et kultur-gap

som må lukkes både innen forskning, utdanning og administrasjon. Transaksjons- og integrasjonskostnader som går ut over faglig kvalitet og produksjon. Økt hierarki og byråkrati

#### *Administrasjon*

En mer strømlinjeformet administrasjon er fjernere fra grunnoppgavene og kan bli lite brukerrettet. Omstillingskostnader i arbeidet med ulik kultur, valg av nye systemer, omstilling og lengre linjer vil bli store.

### **3. Hvilke faglige og organisatoriske muligheter og trusler ser vi ved den store sammenslåing (HiST, HiN, HiÅ, HiG)?**

#### *Oppsummering:*

Få gevinster å hente i denne modellen. Få faglige grenseflater. Skepsis til sterk bachelordominans og lavere inntakskvalitet innenfor øk.adm.-fag, men noen positive muligheter knyttet til velferdsteknologi og geomatikk. Betydelig skepsis ut fra økte organisatoriske utfordringer og styringsmessig kompleksitet. Bekymring for regionalisering og omdømmetap sammenlignet med andre breddeuniversiteter.

Videre tar vi bare med der som er ulikt det som er skrevet under fusjon med HiST.

#### **Muligheter**

##### *Utdanning*

Få synergier og faglige muligheter for SVT utenom HiST. Stort sett bare øk.adm.-utdanning på bachelornivå. Vi kan få en større og mer robust faggruppe innen GIS (Geografi/Gjøvik). Sterke fagmiljøer innenfor helse/sosial/ funksjonshemming/teknologi kan gi synergier med ISH. Alternativet kan gi sterkere motivasjon for utvikling av nettbasert utdanning, økt EVU-aktivitet i regionene og nasjonalt.

##### *Forskning*

Næringsrettet samarbeid med klynger og enda bedre kontakt med lokalt næringsliv i aktuelle regioner.

##### *Ledelse og organisasjon*

Mulighet for å bygge samfunnsvitenskapelig helseinstitutt etter modell fra King's College. NTNU blir det største universitetet og stor makt innenfor deler av realfagene i Norge – stor politisk påvirkningskraft

##### *Administrasjon*

Kostnadseffektive løsninger innen IT, Øk, studie, HR, og andre transaksjonstunge prosesser

#### **Trusler**



### *Utdanning*

Ulik faglig standard på bachelornivå på økonomiutdanningene på grunn av ulik inntakskvalitet. Blir en økonomiutdanningen på lik linje med de andre handelshøyskolene i Norge. Dette fører til redusert faglig standard og NTNU taper renomme. Regionalisering og mindre attraktive satellitter. Økt helse- og teknologifokus på bekostning av samfunnsvitenskap.

### *Forskning*

Enda lavere produksjonstall og BOA pr. FVA. Forskning kan miste sin rolle som primæraktivitet, mindre ressurser til forskning, enda mer uinteressant for toppforskere å komme til NTNU.

### *Ledelse og organisasjon*

Mye lederkraft går inn i regionale, lokale problemstillinger i stedet for til internasjonal konkurranse, fare for overgangstid med komplekse ledelsesstrukturer. NTNU får et mye sterkere høgskolepreg og får monopol på deler av realfagsutdanningen i Norge

### *Administrasjon*

Sammenslåingskostnader, fjernledelse, flere systemer som skal samordnes, kompetanseutvikling, mye tid går med til felles kulturbygging over store geografiske avstander.

## **Hvilken ekstern og intern risiko ser vi?**

### **Ingen fusjon:**

Eksternt:

Ny struktur i sektoren gir flere konkurrenter nasjonalt og svekker NTNUs konkurranseevne internasjonalt

Internt:

En eventuell ny fakultetsstruktur for å styrke helsefag og evt. teknologi kan marginalisere de samfunnsvitenskapelige disiplinene.

### **Den lille/den store:**

NTNU blir mindre attraktiv internasjonalt, for utydelig profil

For mye organisatoriske krefter går til omorganisering i stedet for måloppnåelse

Det bevilges ikke økonomiske rammer store nok til å lykkes

De samfunnsvitenskapelige disiplinestudiene marginaliseres

Sammenslåingen blir aldri reell, bare på papir, ingen synergier tas ut

SVT-fakultetet legges ned

Høgskolene ser seg selv som annenrangs

### **Nasjonalt perspektiv**

Noen av våre miljøer kan være en ressurs for høyskolemiljøene innen teknologi, helse/sykepleie, lærerutdanning og økonomi/administrasjon. Dette kan være til nasjonens beste, men kan også

innebære en belastning for SVTs fagmiljøer og svekke muligheten for å bygge enda bedre kvalitet i vår forskning og utdanning.