



Rapport
2018:31

Er NTNU på rett vei?

Følgeevaluering av fusjonen. Delrapport 2

Siri Brorstad Borlaug, Silje Maria Tellmann, Göran Melin,
Elisabeth Hovdhaugen og Agnete Vabø

Rapport
2018:31

Er NTNU på rett vei?

Følgeevaluering av fusjonen. Delrapport 2



Siri Brorstad Borlaug, Silje Maria Tellmann, Göran Melin,
Elisabeth Hovdhaugen og Agnete Vabø

Rapport 2018:31

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)
Adresse Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.

Prosjektnr. 20620

Oppdragsgiver NTNU
Adresse 7491 Trondheim

Fotomontasje NIFU

ISBN 978-82-327-0364-7
ISSN 1892-2597 (online)



Copyright NIFU: CC BY-NC 4.0

www.nifu.no

Forord

1.januar 2016 ble Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU, slått sammen med høgskolene i Ålesund, Gjøvik og Sør-Trøndelag. Styringsgruppen for fusjonen bestemte at det skal gjennomføres en forskningsbasert følgeevaluering, som følger fusjonsprosessen frem til 2019.

Den overordnede oppgaven for evalueringen er å skaffe kunnskap om i hvilken grad fusjonen bidrar til å realisere formålene med fusjonen. I det følgende presenteres den andre delrapporten fra følgeevalueringen. Den tar for seg prosesser og tiltak for faglig integrasjon på tvers av de tidligere institusjonene. Evalueringen har vært gjennomført av Siri Brorstad Borlaug, Elisabeth Hovdhaugen, Silje Maria Tellmann og Agnete Vabø, alle forskere ved NIFU, og Göran Melin ved Fau-gert/Technopolis Group Stockholm. Bjørn Magne Olsen har fremskaffet data fra Forskerpersonalregisteret og DBH og Espen Solberg har bidratt i kapittel 6. Prosjektleder for følgeforskningen er Siri Brorstad Borlaug. NTNU er oppdragsgiver.

En stor takk rettes til referansegruppen for følgeevalueringen som har bidratt med innsikt, konstruktive råd og innspill til utformingen av spørreundersøkelsen og rapporten: Torunn Klemp, førsteamanuensis NTNU; Per Morten Schiefloe, professor NTNU; Trond Singaas, prosjektleder NTNU; Petter Aasen, rektor Universitetet i Sørøst-Norge; Monica Rolfsen, professor og dekan NTNU.

En stor takk rettes også til alle som deltok i spørreundersøkelsen og informanter i Gjøvik, Trondheim og Ålesund som velvillig har stilt opp og delt informasjon og erfaringer med oss. Vi vil også takke Arnulf Omdal og Morten Størseth, begge seniorrådgivere ved NTNU, for god faglig og praktisk bistand.

Oslo, januar 2019

Sveinung Skule
Direktør

Espen Solberg
Forskningsleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Innledning.....	17
1.1 Endringer i det norske universitets- og høyskolelandskapet?	19
1.1.1 Fusjonsprosesser og potensiale for faglig integrasjon.....	21
1.2 Metodisk tilnærming	22
1.2.1 Avgrensninger og begrensninger.....	23
1.2.2 Spørreundersøkelse til faglig ansatte.....	23
1.2.3 Dybdestudier	24
1.2.4 Indikatorer.....	26
1.3 Rapportens videre struktur.....	27
2 «Nye» NTNU.....	28
2.1 Mål for fusjonen.....	28
2.2 Sammensetning av fagpersonalet	30
2.3 Formelle organisatoriske endringer som følge av fusjonen.....	31
3 NTNU som arbeidssted	39
3.1 Hva sa Delrapport 1?	39
3.2 Holdninger til fusjonen.....	40
3.3 Sentralisering.....	44
3.4 Informasjon, medvirkning og medbestemmelse	47
3.5 Rektoratet	50
3.6 Instituttstruktur	52
3.7 Karrieremuligheter og rekruttering	53
3.8 NTNU som arbeidssted.....	56
3.9 Samarbeid internt.....	59
3.10 Fagmiljø og nettverk.....	61
3.11 Samarbeid med næringsliv og samfunn.....	63
3.12 Oppsummering	65
4 Integrasjon av utdanningene og studiekvalitet.....	67
4.1 Hva sa Delrapport 1?	68

4.2	Rammebetingelser.....	68
4.3	Attraktivt studiested?.....	71
4.4	Samarbeid om utdanning.....	74
4.5	Oppsummering.....	84
5	Forskning - betingelser, ressurser og organisering.....	86
5.1	Hva sa Rapport 1?.....	86
5.2	Ressurser til forskning.....	87
5.3	Samarbeid om forskning.....	89
5.4	Oppsummering.....	102
6	Styrker og utfordringer.....	104
6.1	Styrker.....	105
6.2	Utfordringer og barrierer.....	106
7	Anbefalinger.....	110
7.1	Utvikling av organisasjonen.....	111
7.2	Kvalitet i utdanning og forskning.....	115
	Referanser.....	119
	Vedlegg 1: Spørreundersøkelse til faglig ansatte - underlag.....	121
	Tabelloversikt.....	125
	Figuroversikt.....	126

Sammendrag

Som følge av fusjonen mellom Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Ålesund og NTNU 1.januar 2016 er NTNU blitt Norges største universitet. De overordnede målene med fusjonen, slik det har blitt uttrykt fra politisk hold og NTNU, er høyere kvalitet i utdanning og forskning, tettere og bedre samarbeid med næringsliv og samfunn og at NTNU skal styrke sin posisjon som en attraktiv studie- og arbeidsplass. Følgeevalueringens overordnede formål er å belyse i hvilken grad fusjonen bidrar til at disse målene nås.

Det «nye» NTNU er en kompleks fusjon. Det er en virksomhetsoverdragelse av tre høgskoler, hvor to av dem er lokalisert i betydelig avstand fra Trondheim. Fagmiljøer med ulike profiler og tradisjoner skal finne sammen, og felles systemer skal utvikles. Det er fortsatt for tidlig å si noe om effektene av fusjonen på utdannings- og forskningskvaliteten. Derfor har vi i denne rapporten, som dekker perioden frem til sommeren 2018, fokusert på integrasjonsprosessen – det vil si tiltak og virkemidler som er iverksatt på ulike nivåer av organisasjonen for å styrke kvaliteten i utdanningene og forskningen, og for å styrke faglig integrasjon og samarbeid innad og med andre aktører. I tillegg har vi vært opptatt av de faglig ansattes synspunkter på fusjonen og deres arbeidsbetingelser. Analysene i denne rapporten baserer seg på en spørreundersøkelse til faste faglig ansatte, gruppeintervjuer med ansatte i fagområdene sykepleie og IKT, samt dokumentstudier.

NTNU omstrukturerte det nye universitetet etter prinsippet om faglig tilhørighet noe som har resultert i flere institusjonsoverskridende fakulteter og institutter. I tillegg er flere tiltak iverksatt for å standardisere administrative og tekniske støttefunksjoner. Følgeevalueringen berører en fase av integrasjonsprosessen som kjennetegnes av høy intensitet og høyt arbeidspress. Evalueringen belyser derfor hvordan fusjonen påvirker en del av *forutsetningene* for bedre forsknings- og utdanningskvalitet.

Våre undersøkelser viser at det allerede er mye samarbeid om utdanning og forskning mellom fagenheter hvor det enten er faglig komplementaritet eller overlapp. En del fagmiljøer har på denne måten blitt større og mer robuste. Utdanningssamarbeidet er styrt sentralt gjennom standardisering av studieprogrammene og av fagmiljøet gjennom samordningen av det faglige innholdet.

Prosessene er krevende; det er forskjeller i undervisningskulturer, faglig profil og identitet, men de ansatte har forventninger om at prosessene skal styrke utdanningskvaliteten. Målt gjennom søkertall og inntakskrav ser vi at inntakskvaliteten på utvalgte bachelorprogrammer har økt.

Forskning er prioritert på NTNU, blant annet ved at den interne finansieringsmodellen omfordeler mer midler til forsknings enn Kunnskapsdepartementets modell. Ansatte ved de tidligere høgskolene hevder at forskning har fått mer oppmerksomhet, arbeidet er i større grad organisert og strategisk rettet, de har fått tilgang til Ph.D.-program og administrativ støtte til søknadsskriving og det er forventninger om økt vitenskapelig publisering. Forsknings samarbeidet mellom de tidligere institusjonene er imidlertid primært basert på initiativ nedenfra. Det er iverksatt få tiltak fra sentralt hold som har lyktes med å støtte opp om forsknings samarbeid, og de ansatte har svært ulike betingelser og ressurser for å forske. Dette skaper særlig utfordringer i miljøer med kortere forskningstradisjon som nå skal konkurrere med veletablerte forskningsmiljøer om interne midler. Økt forskningsorientering har også bidratt til større vekt på forskningsmerittering og redusert vekt på praksis kompetanse i rekrutteringen, og en svekket status og usikkerhet om karrieremuligheter for ansatte som primært underviser.

Fusjonen har gitt nye muligheter for samarbeid om utdanning og forskning med næringsliv og offentlige aktører – særlig med kommunene. Men fusjonen har også bidratt til sentralisering av administrative tjenester og økt byråkrati og avstand til beslutningstakere. Nedenfor peker vi på flere utfordringer som bør tas tak i for å styrke integrasjonen og mulighetene for å nå målene for fusjonen.

Hovedfunn og konklusjoner

Ansatte med faglig samarbeid på tvers av fagområder og tidligere institusjoner mest fornøyd

Det er delte syn på fusjonen blant de faglig ansatte. Spørreundersøkelsen viser at faglig ansatte ved fagenheter med utdannings- eller forsknings samarbeid med en av de tidligere institusjonene er mer fornøyd med fusjonen enn ansatte som i liten grad er faglig berørt av fusjonen. Sistnevnte erfarer derimot noen ulemper ved den nye administrative omorganiseringen av virksomheten som innebærer blant annet en sterkere sentralisering av administrative tjenester. Ansatte ved tidligere HiG og HiÅ er betydelig mer positive til fusjonen enn ansatte ved tidligere HiST og NTNU. En plausibel forklaring, ifølge informantene, er at den geografiske avstanden de har til Trondheim gir mer autonomi og mulighet til å opprettholde identitet. Ansatte ved tidligere HiST opplever derimot å bli assimilert av NTNU og at deres identitet er i ferd med å bli utvisket. Flertallet av de ansatte ved gamle NTNU er negative til fusjonen. Spørreundersøkelsen viser at de mener fusjonen har bidratt til å svekke merkenavnet NTNU og NTNUs akademiske status.

Sentralisering, mer byråkrati og økt avstand til ledelsen

Et mål med fusjonen er å være en attraktiv arbeidsplass, og dette inkluderer tilgang på gode administrative og tekniske støttefunksjoner. Gjennom fusjonen har disse funksjonene blitt sentralisert. Sammen med avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE), som innebar reduksjon i antall administrativt ansatte og, angivelig, en effektivisering av oppgaver, har det ført til at de faglig ansatte opplever en forverring av kvaliteten på disse tjenestene. De opplever økt byråkrati knyttet til internt samarbeid, og at et fleksibelt system ved de tidligere høgskolene nå er erstattet med en administrasjon som svarer oppover i linja. Ifølge de faglig ansatte har de overtatt flere administrative oppgaver samtidig som de har mistet støttefunksjoner.

Et større universitet fører også til at de ansatte opplever at det er større avstand til beslutningstakere og at de har mindre medbestemmelse. Dette knytter seg til flere prosesser – ett er behovet for å holde tempo i integreringsarbeidet, og det har ført til at flere opplever at deres meninger ikke blir hørt. Et annet er at større institutter og fakulteter og innføringen av et fjerde ledelsesnivå skaper økt avstand til beslutningstakere. I tillegg spiller den geografiske avstanden mellom Gjøvik/Ålesund og Trondheim en rolle.

Spørreundersøkelsen viser at tilliten til at rektoratet fører organisasjonen i riktig retning er nokså lav blant ansatte ved tidligere NTNU og HiST. Ansatte som er faglig berørt har større tillit til rektoratet.

Usikkerhet om karrieremuligheter og rekrutteringsprosesser

NTNU har valgt å innføre to karriereveier – et dosentløp og et professorløp, og det jobbes med å utarbeide kriterier for førstnevnte. I intervjuene kom det frem at ansatte som primært underviser ser få karrieremuligheter i NTNU. Dette synes å være knyttet til usikkerhet om kriteriene for å bli merittert underviser og kriteriene for opprykk i dosentløpet. Informantene som primært underviser strever med å finne sin plass i NTNU. De opplever at forskning prioriteres i den nye institusjonen, mens undervisningskompetansen og de fagområdene de tilhører i mindre grad blir anerkjent.

I intervjuene kom det frem at det er flere utfordringer med rekrutteringsprosessene. De trekker ut i tid, og fører til at søkere takker ja til andre tilbud, prosjektene får ikke levert det de skal, og i ett tilfelle har det hatt konsekvenser for fagmiljøets omdømme i internasjonale prosjekter. Hindringer synes å ligge i den administrative behandlingen av søknadsprosessen. Her har NTNU tatt grep og innført et pilotprosjekt med mål om å effektivisere rekrutteringsprosessen. Intervjuene viser også at i noen miljøer på de tidligere høgskolene har rekrutteringsprosessene blitt profesjonalisert ved at de nå er en del av et større system med kvalitetssikring og rutiner som sikrer transparens.

Det virker videre å være til dels uklare systemer rundt kriterier for Ph.D opptak i fagområder som ikke passer inn i en typiske NTNU-standard - basert på det gamle NTNU, og dette skaper utfordringer for rekrutteringen av stipendiater.

Ulike arbeidskulturer

Vi observerer en kollisjon mellom ulike arbeidskulturer som skaper utfordringer for integrering. Dette knytter seg særlig til bruken av arbeidsplaner ved de tidligere høyskolene, som viser belegg ned på timer og hvor normen er overtidsbetaling. Dette skiller seg fra ansatte ved gamle NTNU som har større frihet i stillingene sine. De ulike betingelsene og arbeidsplanene skaper særlig utfordringer for rekruttering til og deltakelse i komiteer og annet som innebærer ekstra arbeid.

Flere søkere til studieprogrammer

Sammenligning av antall primærsøkere til tre bachelorprogrammer med nasjonal rammeplan- sykepleie, økonomi og administrasjon og ingeniør bygg - i perioden 2013-2017, viser at antall søkere til disse studieprogrammene ved NTNU har økt etter fusjonen. Poengkravet for opptak har også økt for sykepleie og økonomi og administrasjon i Gjøvik og Ålesund til gamle HiST nivå. Vi ser i disse fagene en effekt av fusjonen mellom høyskolene og av det å være en del av NTNU.

Tiltak for å samordne og strømlinjeforme utdanningstilbudet virker integrerende, men...

NTNU har iverksatt flere tiltak for å utvikle *ett universitet* med en tydelig profil på studieprogrammer og emner. Det er innført lik størrelse på studiepoeng, ex.phil i alle bachelorprogram og like stort områdeemne, Ekspert i team og studieprogramledere og -råd. Intervjuene viser at de to første tiltakene har ført til et høyt arbeidspress særlig hos de tidligere høyskolene, som i noen fag må omlegge og undervise i to parallelle versjoner mens det gamle fases ut.

Ansatte ved tidligere HiST er mer bekymret enn de andre for at studentene skal få et dårligere tilbud. Dette kan ha en sammenheng med at HiST, ifølge informantene, tidligere posisjonerte seg som et tydelig alternativ til gamle NTNU med fokus på undervisning og nærhet til praksisfeltet, mens de nå er en del av et universitet som vektlegger forskning.

Koordinering av studieprogrammer på tvers av institusjonene er et integrerende tiltak i seg selv. Studieprogramledere anses å ha en integrerende effekt, men det blir i intervjuene uttrykt bekymringer for at lokaliseringen av studieprogramledere på en campus gjør at de andre campusene mister eierskapet til programmene.

Koordineringen av studieprogrammene er utfordrende

Vi ser videre at det er ulike utfordringer i koordineringen av emner og studieprogrammer i de to casene sykepleie og IKT. Tre sykepleierutdanninger skal bli til én og ifølge informantene er dette krevende og møysommelig arbeid med kompromisser om eierskap og profil på det faglige innholdet. Innen IKT-faget er det undervisningsformen som er utfordrende - her kolliderer ulike undervisningskulturer. De tidligere høyskolene har hatt små klasser og tett oppfølging av studentene, mens gamle NTNU har hatt tradisjon for å forelese for store grupper. De ansatte er midt i denne prosessen, og undersøkelsen viser at dette er krevende, men at de er til dels optimistiske.

Noen mener det mangler tydelige signaler fra rektoratet om fremtiden til dataingeniørprogrammet og at dette skaper usikkerhet. Dette underbygges av forventninger til forskningskompetanse hos nyansatte, og informantene mener dette på sikt vil redusere antall undervisere og derfor endre den praksisnære undervisningsformen som har stått sterkt på høyskolene.

Gode digitale løsninger mangler, men stort potensiale for økt kunnskapsutveksling

Den største utfordringen for integreringen av studieprogrammene og målet om kvalitet i utdanningen er digitale løsninger. Informantene stiller spørsmål ved NTNUs mål for digitalisering: Er det ressursbesparelse eller kvalitetsheving? Så langt mener de vekten ligger på det første. Systemene for undervisning på to campus samtidig er ikke gode nok, det er forsinkelser i signalene som skaper irritasjon og et dårlig tilbud. Informantene mener det ligger et stort potensial i muligheten til å trekke på andre ansattes fagkompetanse og til å bygge på og utvikle gode undervisningsopplegg, og at det i større grad burde legges til rette for dette i den nye organisasjonen.

Mer fokus på forskning ved de tidligere høyskolene

Sammenlignet med utdanningsområdet er det fra rektoratets side iverksatt få tiltak for å styrke forskningen. Vektlegging av forskning i den sentrale rammefordelingsmodellen er det viktigste. Vi ser imidlertid at fusjonen har hatt betydelige konsekvenser for forskningen ved de tre tidligere høyskolene. Spørreundersøkelsen viser at det har blitt et tydeligere fokus på forskning sammenlignet med tidligere, de opplever økt press på publisering og de har fått tilgang til nye ressurser slik som administrativ støtte til forskningssøknader. Intervjuene viser at de tidligere høyskolene i større grad må organisere og tenke strategisk om forskningen. De har tilgang på flere Ph.D.-program og større muligheter for å ansette og veilede stipendiater. Samtidig er det innbyrdes forskjeller mellom de tre tidligere høyskolene og fagmiljøene.

Ulike betingelser skaper utfordringer for å hevde seg i konkurransen om forskningsmidler

De faglig ansatte beholdt arbeidsbetingelsene de hadde før fusjonen, det vil si at ansatte ved de tidligere høgskolene ikke har fått økt FoU tid. Informantene fra høgskolene opplever det derfor som utfordrende å hevde seg i intern og ekstern konkurranse om forskningsmidler. Her kan det også nevnes at flere av Forskningsrådets programmer har et disincitiv til samarbeid mellom fusjonerte institusjoner ettersom de krever eller gir positiv uttelling for forskningssamarbeid med en annen norsk forskningsinstitusjon.

Forskningssamarbeid på tvers av de tidligere institusjonene

Forskning er drevet av et annet tempo og dynamikk enn utdanning – den er preget av mindre styring og er avhengig av at enkeltindivider eller grupper finner hverandre og tar initiativ til samarbeid. Vi observerer at fusjonen har senket barrierene for forskningssamarbeid på tvers av tidligere institusjonsgrenser og at flere ser muligheter for samarbeid. Intervjuene indikerer at forskningssamarbeid på tvers av de tidligere institusjonene primært er oppstått mellom miljøer som allerede har sterke forskningstradisjoner. Det kjennetegnes av at de har noe å tilby hverandre og at de har etablert møteplasser. Intervjuene viser også at kontakten og forskningssamarbeidet i hovedsak foregår mellom faglig ansatte fra enkelte av de tidligere høgskolene og faglig ansatte fra gamle NTNU. Ressurser til møter mellom ansatte fra ulike campus synes imidlertid å være svært forskjellig for henholdsvis sykepleie og IKT.

Bedre muligheter for samarbeid med næringsliv og samfunn

NTNU omfatter nå de fleste fagområdene i høyere utdanning. Bredden i utdanning og forskning gir nye muligheter for samarbeid med næringsliv og samfunn enn hva de tidligere institusjonene hadde alene. For eksempel har NTNU og Trondheim kommune inngått en omfattende femårig samarbeidsavtale «Universitetskommune 3.0» om utdanning og forskning. Og på NTNU Gjøvik og NTNU Ålesund merker de NTNU-effekten gjennom økt antall henvendelser fra både det private og offentlige. Her sonderer de også mulighet for å bli universitetskommune.

Anbefalinger

NTNU har iverksatt en rekke virkemidler og tiltak for å styrke den faglige integrasjonen på tvers av tidligere institusjoner og fag, og fusjonen har bidratt til flere løft for forskningen, utdanningen og samarbeidet med eksterne partnere. Det er imidlertid en del utfordringer knyttet til utviklingen av «ett NTNU», faglig integrasjon og målet om kvalitet i utdanningen og forskningen. Her gir vi anbefalinger til hva

rektoratet og annen ledelse bør ta tak i for å unngå at utfordringene og spenningene blir større eller skaper langvarige utfordringer. Vi gir også anbefalinger om mulige tiltak for å bedre realisere målsettingene med fusjonen.

Anbefalinger om utviklingen av organisasjonen

Bygg ned skottene mellom administrativ og faglig aktivitet

- Administrative og tekniske støttefunksjoner bør i større grad bygges rundt de faglige behovene og aktivitetene og bør være et styrende prinsipp i den videre utviklingen
- Fakultetene og instituttene på NTNU er svært ulike hva gjelder størrelse, sammensetning og geografi. Det er derfor behov for differensierte løsninger for å få til et godt samspill mellom administrativt og faglig ansatte

Effektiviser rekrutteringsprosessene

- Skap forutsigbarhet i rekrutteringsprosessene, tydeliggjør hvem som har ansvaret i hvilken del av prosessen
- Kommuniser bredt at det pågår et en pilot for å effektivisere rekrutteringsprosessene
- Utvikle tydelige retningslinjer for rekruttering av stipendiater i samarbeid med miljøer som ikke passer inn i «NTNU-standard»

Prioriter fysiske møteplasser

- Etabler fysiske møteplasser mellom faglig ansatte fra forskjellige campus. De kan gjerne være faste og lagt til et tidspunkt på året som gjør at eventuelle samarbeidsideer relativt raskt kan omsettes til f.eks en søknad om finansiering eller nye utdanningsopplegg

Utvikle digital infrastruktur og møtekultur

- Etterstreb å finne de beste IKT systemene for digitale møter. Det er utfordringer og mye irritasjon knyttet til de eksisterende løsningene
- Alle ansatte bør være bevisst begrensningene til digitale møter og ikke inkludere sosiale aktiviteter som lunsj i møtet.

Ta med praksiser fra de tidligere høgskolene i utviklingen av nye institutter og avklar bruken av arbeidsplaner

- Utformingen av nye institutter har hatt gamle NTNU som utgangspunkt. Inkluder gode tradisjoner og praksiser fra de tidligere høgskolene i den videre utviklingen
- Avklar bruken av arbeidsplaner på institutter med ansatte fra tidligere høgskole og NTNU

Styrk dialogen mellom rektoratet og grunnplanet

- Rektoratet bør fortsatt være tilstede og synlige på alle campus, gjerne regelmessig
- NTNU bør vurdere å styrke kommunikasjonen mellom faglig ansatte og rektoratet for å øke ansattes innflytelse over viktige retningsvalg.

Tydeliggjør ledelsesfunksjoner og vurder kandidater fra de tidligere høgskolene

- Funksjonen og ansvaret til ledelsen på fjerde nivå bør tydeliggjøres.
- Alle dekanstillingene er besatt av ansatte fra gamle NTNU. For å inkludere bredden av NTNU bør kandidater fra de tidligere høgskolene oppmuntres til å søke ved utlysning av slike stillinger

Tydeliggjør karrieremulighetene

- Rektoratet bør fortsette, i strategi og praksis, arbeidet med å implementere to karriereveier
- For å dempe usikkerheten om karrieremuligheter, bør ledere med personalansvar informere om disse og tilhørende kriterier til de ansatte, samt bistå med karriereplanlegging og eventuelle mentorordninger

Anbefalinger for kvalitet i utdanning og forskning

IKT-løsninger bør støtte oppunder faglig aktivitet

- For å sikre god studiekvalitet er det nødvendig med digitale løsninger som muliggjør fjernundervisning og deling av gode undervisningsopplegg

Etabler digitale plattformer og kompetanseforum for god undervisning

- Anerkjenn verdien av undervisningskompetanse gjennom etablering av kompetanseforum for undervisning hvor gode opplegg kan deles og utvikles. Kan etableres på ulike nivåer i organisasjonen.
- Opprett digitale plattformer for systematisk deling av undervisningsopplegg og erfaringer

Styrk forskningskompetansen gjennom strategiske satsninger

- For å styrke forskningskompetansen i de tidligere høgskolemiljøene bør ledelsen gi strategisk støtte til utvalgte miljøer i form av tid til forskning og søknadsskriving

Åpne opp for å revurdere innplasseringen av faglig ansatte i institutter/fagenheter

- Det bør åpnes opp for en revurdering av innplasseringen av de faglig ansatte i institutt/fagenhetsstrukturen når de nye studieprogrammene er ferdigstilt slik at faglig ansatte opplever faglig tilhørighet

Bedre vilkårene for forskningssamarbeid på tvers av institusjonsgrensene internt og i Forskningsrådet

- NTNU bør utlyse interne forskningsmidler som stimulerer til samarbeid på tvers av tidligere institusjoner og fagområder
- NTNU bør være en pådriver for at Forskningsrådet i sine programmer tar høyde for at antall UH-institusjoner og forskningsinstitutter er redusert og utøver fleksibilitet i kravet om å samarbeid med andre norske forskningsinstitusjoner
- Informer bredt om mulighetene for å formalisere forskningssamarbeid gjennom Geminisenterordningen, som også involverer SINTEF, UiO, St. Olavs og NTNU Samfunnsforskning
- Løft frem de gode eksemplene for undervisning- og forskningssamarbeid

1 Innledning

1. januar 2016 slo Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU og høgskolene i Ålesund, Gjøvik og Sør-Trøndelag seg sammen, og det nye NTNU ble Norges største universitet. Fusjonsvedtaket var initiert av institusjonene selv, men fant sted på bakgrunn av nasjonale politiske ambisjoner om å reorganisere den norske universitets- og høgskolesektoren på måter som kan bidra til bedre kvalitet og effektivitet i utdanning og forskning. Ifølge nasjonale myndigheter har institusjonsstrukturen med mange små og geografisk spredte fagmiljøer skapt utfordringer i sektoren, og i etterkant av stortingsmeldingen *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høgskolesektoren* som ble lagt frem i 2015¹, har 33 institusjoner blitt til 21.

NTNU besluttet å gjennomføre en forskningsbasert følgeevaluering av fusjonen, og den utføres av Nordisk institutt for studier av utdanning, forskning og innovasjon (NIFU) i samarbeid med Faugert/Technopolis Group Stockholm. Evalueringsarbeidet startet opp høsten 2015, og avsluttes våren 2019.

Den overordnede oppgaven i følgeevalueringen er å fremskaffe kunnskap om i hvilken grad NTNU lykkes med å realisere fusjonens formål slik det var formulert ved fusjonstidspunktet og videreutvikles i evalueringsperioden. Sentrale problemstillinger som oppdragsgiver ønsker å få belyst er blant annet om de riktige aktivitetene og tiltakene er satt i gang for å nå målene for fusjonen, om fusjonsarbeidet er riktig organisert, hvordan lovpålagte krav knyttet til arbeidsmiljø ivaretas, og i hvilken grad fusjonsprosessen legger til rette for faglig og administrativt samarbeid på tvers av de opprinnelige institusjonene.

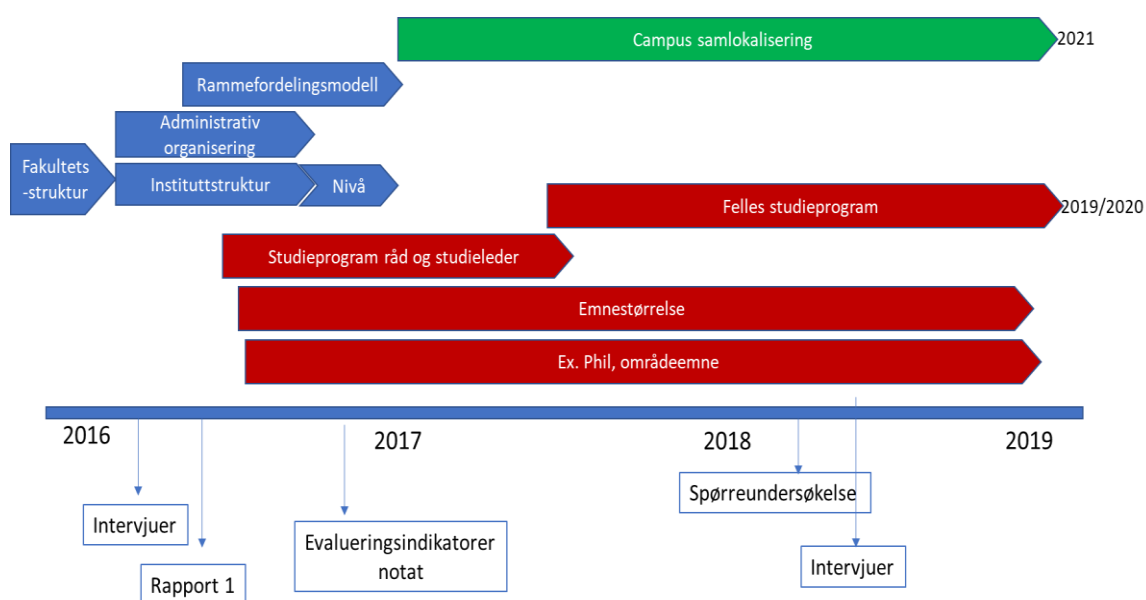
En fusjonsprosess består av flere faser. Innledende initiativ, diskusjoner og vurderinger følges av faser med konkretisering av mål, vedtak i ulike styringsorgan, høringsuttalelser, til faser med iverksetting og oppfølging av mål. Denne følgeevalueringen har fokusert på fasen etter at vedtaket om fusjon var besluttet, da fusjonen og integrasjonen av fagmiljøene skulle iverksettes.

Denne rapporten er delrapport 2 i følgeevalueringen. I den første rapporten, lansert sommeren 2016, så vi særlig på administrativ effektivisering og organisasjonsmodeller, og mindre på de faglige gevinstene av fusjonen (Vabø mfl. 2016).

¹ Meld. St. 18 (2014-2015)

Samme år lagde vi et notat om indikatorer for å evaluere NTNU fusjonen (Borlaug mfl. 2016). Det er fortsatt for tidlig å si noe om de faglige effektene av fusjonen; det er ventet at det tar flere år før disse kan observeres, eksempelvis vil de første studentene uteksamineres fra de nye, felles bachelorprogrammene først tre år etter den planlagte oppstarten i 19/20. Derfor har vi i denne rapporten fokusert på integrasjonsprosessen – dvs tiltak og virkemidler som er iverksatt på ulike nivåer av organisasjonen for å styrke kvaliteten i utdanningene og forskningen, og for å styrke faglig integrasjon og samarbeid. I tillegg har vi vært opptatt av de faglig ansattes oppfatninger av fusjonsprosessen og deres arbeidsbetingelser.

Figur 1.1. illustrerer avsluttede og pågående prosesser på NTNU knyttet til fusjonsprosessen, samt milepæler i følgeevalueringsprosjektet, inkludert datainnsamling.



Figur 1.1 Fusjonsprosessen og følgeevalueringen

Som figuren viser, tapper datainnsamlingen til denne rapporten inn i flere pågående prosesser. Dette gjelder særlig utviklingen av nye studieprogram og omlegging av eksisterende til nye standarder. Perioden vi har undersøkt er derfor preget av høy intensitet og arbeidsmengde for de faglig ansatte som deltar i faglige integrasjonsprosesser.

1.1 Endringer i det norske universitets- og høyskolelandskapet?

Som en kontekstualisering kan det være nyttig å ha med seg bakgrunnen for de norske fusjonene, og målsettingene med Strukturreformen som initiert i 2015.² Norsk høyere utdanning er preget av tre faser med fusjoner som har resultert i dagens kart over universiteter og høyskoler. Høyskolereformen som ble iverksatt i 1994 utgjør den første fasen. Den gang ble 98 statlige høyskoler slått sammen til 26 større enheter, med mål om å skape større og sterkere fagmiljøer, bedre studier og administrative tjenester, samt mer effektiv drift (Kyvik m.fl. 1999). Den neste fasen av fusjon, fra 2000 og utover ble preget av at sentrale utdanningsmyndigheters åpnet for at statlige høyskoler og vitenskapelige høyskoler kunne søke opprykk til universitet gitt at de innfridde krav om et visst antall master- og doktorgradsprogrammer. Dette fungerte som insitament til at noen institusjoner på eget initiativ fusjonerte som ledd i å oppfylle kravene, som eksempelvis nåværende Nord Universitet er et resultat av. I 2015 kom Stortingsmeldingen *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren* (Meld. St. 18 (2014-2015)) som foreslo at 14 institusjoner skulle fusjoneres til fem, hvorav det nye NTNU var et av forslagene. Denne tredje fasen har vært begrunnet med et ønske om å heve kvaliteten på forskning og utdanning gjennom å skape mer robuste fagmiljøer. Sentrale utdanningsmyndigheter har ment at den eksisterende strukturen ikke er adekvat for å forbedre kvalitet i høyere utdanning og forskning, men at fusjoner vil gi et bedre grunnlag for å styrke institusjonene både faglig og administrativt. Ifølge Kunnskapsdepartementet var den daværende institusjonsstrukturen preget av utfordringer som følge av mange små fagmiljøer, som var geografisk spredt og fragmentert. Ifølge den såkalte strukturmeldingen var mange fagmiljøer kjennetegnet av for lav kvalitet i sine kjerneaktiviteter – forskning og utdanning. En del institusjoner tiltrakk få studenter og det ble forsket og publisert for lite, driften var ineffektiv og mange institusjoner var for dårlige til å skaffe ekstern finansiering. For mange små institusjoner ble sett på som lite hensiktsmessig også med tanke på fremtidige utviklingstrekk, både hva gjelder demografisk utvikling, samfunnsmessige kunnskapsbehov og økt internasjonal konkurranse i høyere utdanning og forskning.

Målene for strukturreformen var:

- Utdanning og forskning av høy kvalitet
- Robuste fagmiljøer
- God tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet
- Regional utvikling

² Dette er basert på fra Delrapport 1. (Vabø et al. 2016)

- Verdensledende fagmiljøer
- Effektiv ressursbruk

En reform skjer ikke i isolasjon og må ses i sammenheng med andre prosesser. Samme år som strukturmeldingen ble lagt frem, lanserte regjeringen en langtidsplan for forskning og høyere utdanning som understreket målene i strukturreformen. Målet var høyere kvalitet, og planen var blant annet basert på en vurdering av «robusthet» i fagmiljøene. Langtidsplanen la grunnlag for å organisere og å legge til rette for mer konsentrert og bedre koordinert innsats i sektoren, også innenfor utvalgte områder, som miljøforskning og medisin.

Liknende reformprosesser av høyere utdanningsinstitusjoner har også skjedd i mange vestlige og asiatiske land de siste tretti årene (Paradeise mfl. 2009; Pruvot mfl. 2015; Pinheiro mfl. 2016). Fusjoner både mellom og innad på institusjoner er ofte basert på antakelser om at større institusjoner vil gi økonomiske stordriftsfordeler og høyere kvalitet i forskning og utdanning (Norgård og Skovin 2002; Goedegebuure 2012). De siste ti årene har det vært gjennomført en rekke fusjoner i våre nordiske naboland; både i Danmark (2007) og i Finland (2010) har fusjoner vært et virkemiddel for å restrukturere UH-landskapet. I Sverige har kvalitet i forskning og utdanning vært vektlagt (Pinheiro mfl. 2016). De danske og finske fusjonene kan - i likhet med de norske - karakteriseres som «frivillig tvang». Snderingen mot potensielle fusjonspartnere har vært basert på initiativ fra institusjonene selv, men det har vært klare signaler og forventninger fra myndighetene om realiseringen av fusjonene.

På tross av at den norske sektoren har gått igjennom flere faser med fusjoner, er det lite systematisert kunnskap om virkninger av fusjoner mellom universiteter og høyskoler, som NTNU-fusjonen er et eksempel av. Det har vært flere fusjoner, herunder mellom universitet og høyskoler, i løpet av de tre fasene med strukturendringer. Vi har derfor noen erfaringer å bygge på. Imidlertid har disse fusjonene ikke vært evaluert. Arbo og Bull (2016) har gjort en dokument- og intervjustudie av fusjonene mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø i 2009 og med Høgskolen i Finnmark i 2013. Erfaringene fra disse viser at fusjonsprosesser tar mye tid og er ressurskrevende, men at både universitetet og høyskolene har tjent på dem - om enn på ulike måter (Arbo og Bull 2016). UiT- Norges arktiske universitet har, som følge av fusjonene, fått større diversitet og tilbyr et bredere og mer koherent sett av studieprogram. Fusjonen har også bidratt til å styrke forskningen i profesjonsfagene uten at dette har hatt gått utover den «akademiske kjernen». Arbo og Bull (ibid) hevder også at de administrative systemene er mer profesjonaliserte og at universitetet har en tydeligere regional tilstedeværelse. De mener at fusjonene i sum har gitt bedre ressursutnyttelse.

1.1.1 Fusjonsprosesser og potensiale for faglig integrasjon

Litteraturen om fusjoner i høyere utdanning viser at fusjoner antar ulike former som gir ulike betingelser for integrasjon (se eksempelvis Harman og Harman 2003). Fusjoner kan være horisontale (liknende institusjoner, f.eks høyskoler), vertikale (universiteter overtar høyskoler) eller en kombinasjon av disse. NTNU fusjonen er det sistnevnte. Det er en fusjon mellom ett stor universitet med en teknisk-naturvitenskapelig profil og tre høyskoler, hvor den første har overtatt virksomheten til de tre høyskolene. Således kan vi si at det er flere fusjoner i en fusjon.

Mye av litteraturen om fusjoner i høyere utdanning har fokusert på strukturelle prosesser, som styring og ledelse av fusjoner, mens det er relativt få studier som dreier seg om mikronivået – altså de faglig ansatte og deres erfaringer med fusjonen (Ylijoki 2014; Cai 2007). Selv om sammenkoblingen av ansatte innen samme formelle organisasjonsenhet øker sannsynligheten for samhandling (Christensen og Læg Reid 1997), er ikke formelle strukturer alene tilstrekkelig for å få til faglig integrasjon (Scott 2008). Ansatte kan beholde de samme samarbeidsmønstrene, praksisene, normene og verdiene uten å forholde seg til de nye strukturene og nye kollegaer (Meyer og Rowan 1977). En vellykket fusjon er derfor avhengig av at institusjonelle og faglige kulturer forenes, hvis målet er å utvikle nye fagmiljøer (Cai 2007; Norgård og Kyvik 2002). Det innebærer ikke nødvendigvis at alle faglig ansatte må ha samme sett av verdier og normer.

Nye NTNU er en fusjon mellom tre høyskoler og et universitet. Dette er en særlig kompleks fusjonstype fordi institusjonene i regelen kjennetegnes av ulike kulturer. En grovinndeling av forskjellene mellom disse to er at universiteter kjennetegnes av mer utpregede kollegiale styringsformer og mer vekt på forskning, og at identitet og lojalitet er mer knyttet til fagfellesskapet enn organisasjonen (Clark 1983). Høyskoler kjennetegnes av at ansatte har mer definerte roller, at de er profesjonsorienterte, at utdanning verdsettes mer enn forskning, og at de har en sterkere vekt på linjestyring i forhold til kollegial styring enn hva tilfellet er ved universitetene. Forskjellige i faglige kulturer, intellektuell og samfunnsmessig status, makt og ressurser mellom ulike fag, disipliner og institusjoner, er vesentlige dimensjoner som skaper utfordringer for faglig integrasjon (Bourdieu 1988; Whitley 2000).

De få studier som tidligere er gjort av integreringsprosesser post fusjon understreker betydningen av innsats tidlig i integreringsprosessen. Pritchard og Williamson (2008) hevder at hvis intern motstand mot en fusjon er sterk, kan det være spesielt vanskelig å etablere en ny identitet og en ny intern kultur. Cai (2007) mener motivene bak fusjonen må forklares og ideen må forankres blant de ansatte og studentene. Videre er åpenhet i beslutningsprosessen og god kommunikasjon av stor betydning.

Faglig integrasjon skjer ikke av seg selv og her har styring og ledelse en sentral rolle. Styring utøves mer og mindre indirekte gjennom mål og resultatstyring, regelstyring, insentiver med mer. Et vesentlig spørsmål for følgeforskningen gjelder derfor hva som på styringssiden kan og bør gjøres for å støtte opp under målene for fusjonen. Fungerer kriterier for fordeling av ressurser, makt og autoritet på en likeverdig måte for alle parter? Styring og ledelse betinger hverandre og må henge sammen. Dette er både et spørsmål om hvordan ledelsen best kan støtte opp under målene for NTNU og fusjonen, men det er også et spørsmål om hvordan roller og ansvar skal fordeles på ledersiden.

Det er ikke kun interne forhold som kan skape utfordringer i integrasjonsprosessen; Som også påpekt i andre europeiske studier av fusjonsprosesser i høyere utdanning, må NTNU også forholde seg til eksterne parter som departementet og potensielle endringer i samfunnsmessige rammebetingelser (Barrier og Musselin 2016). Det betyr at fusjonen og eventuelle effekter også må ses i lys av endringer utenfor NTNU. I denne rapporten vil vi imidlertid fokusere på interne prosesser, og hvordan disse har lagt til rette for og bidratt til faglig integrasjon innenfor nye NTNU. Forskningsdesignet tar derfor utgangspunkt i ansattes egne opplevelser og vurderinger av fusjonen, og vi har koblet disse til tiltak og virkemidler iverksatt av ledelsen, samt fusjonens overordnede målsettinger.

1.2 Metodisk tilnærming

Det overordnede formålet med NTNU-fusjonen, slik det har blitt uttrykt både fra politisk og institusjonelt hold, er høyere kvalitet i utdanning og forskning. I notat om evalueringsindikatorer (Borlaug mfl. 2016) konkretiserte vi målene som indikatorene skal bygge opp under. I dette arbeidet benyttet vi oss av dokumenter NTNU selv har fremhevet som sentrale. I styresak S-Sak 2/16 ble det vist til at Fusjonsplattformen, NTNUs strategi «Kunnskap for en bedre verden - NTNU – internasjonalt fremragende», Internasjonal handlingsplan samt Årsplan 2016 og Langtidsutsikter 2017-2019 angir målene for universitetet.³ Alle dokumentene angir ulike målformuleringer. Med utgangspunkt i disse identifiserte vi fire hovedmål for nye NTNU:

- Kvalitet i utdanning og ettertraktet studiested
- Kvalitet i forskningen og sterke forskningsmiljøer
- En attraktiv partner for nyskaping og samarbeid
- En attraktiv arbeidsplass

Disse målformuleringene har fungert som en rettesnor for arbeidet med delrapport 2. Fordi det er så kort siden fusjonen ble vedtatt er det for tidlig å undersøke

³ Dokumentene finnes på <http://www.ntnu.no/strategier>

faglige resultater. Vi har derfor lagt vekt på å undersøke prosesser og hvilke tiltak og virkemidler som er iverksatt for arbeidet med integrasjon av utdanning og forskning på tvers av de tidligere institusjonene og faggrensene. Gjennom en omformulering av de fire hovedmålene over har vi ønsket å undersøke følgende problemstillinger i denne delrapporten:

- Hvilke effekter har fusjonen på organisatoriske strukturer, funksjoner og kultur?
- Hvilke effekter har fusjonen på samarbeid om utdanningene?
- Hvilke effekter har fusjonen på samarbeid om forskning?
- Hvilke effekter har fusjonen på samarbeidet med eksterne aktører?

I samråd med referansegruppen besluttet vi 1) å gjennomføre en spørreundersøkelse til alle faste vitenskapelige ansatte for å undersøke mulige effekter av fusjonen så langt og 2) gjøre en dybdestudie av to fagområder. I tillegg til disse to, har vi i løpet av fusjonsprosessen lest og analysert en rekke dokumenter fra styremøter, ulike utvalg og medieoppslag, og vi har sett på utviklingen på noen utvalgte indikatorer. Under redegjør vi dette nærmere.

1.2.1 Avgrensninger og begrensninger

For å undersøke effekter av fusjonen så langt på utdanning, forskning og samarbeid med eksterne aktører, har vi i samråd med referansegruppen avgrenset spørreundersøkelsen og dybdestudiene til å kun inkludere faglig ansatte på NTNU. Denne avgrensningen dreier seg om ressursbegrensninger i prosjektet, og fører til at noen grupper er utelatt. Disse gruppene er: 1) Administrativt og teknisk ansatte, (deres opplevelser av fusjonen ble dekket i delrapport 1), 2) dekaner og rektoratet og 3) samarbeidspartnere fra nærings- og samfunnsliv.

Når det gjelder spørsmålet om effekter av fusjonen på samarbeid med nærings- og samfunnsliv – om den har bidratt til å styrke eller svekke relasjonen - har vi i denne rapporten kun informasjon fra de faglig ansatte. Det er en begrensning ved rapporten at vi ikke har med samarbeidspartnernes synspunkter og dermed ikke kan svare utfyllende på dette spørsmålet.

1.2.2 Spørreundersøkelse til faglig ansatte

For å undersøke hvordan de faglig ansatte har opplevd fusjonen og hvilke effekter de ser av denne, ble det våren 2018 gjennomført en spørreundersøkelse til alle faste og midlertidige faglig ansatte i minst 50 prosent stilling ved det fusjonerte NTNU. Undersøkelsen omfattet altså ikke de som var i tidsavgrensede stillinger, slik som stipendiat- og postdoktorstillinger. Undersøkelsen ble sendt ut til respondentene via epost i mars, og datainnsamlingsperioden varte i 6 uker. Skjemaet

inneholdt generelle spørsmål om holdninger til fusjonen, og om hvordan fusjonen har påvirket administrative funksjoner, hvordan respondentene oppfatter sin arbeidsplass, implikasjoner fusjonen har hatt for organisering og ledelse, samt hvordan den har påvirket forskning og undervisning..

Undersøkelsen ble sendt til i alt 2515 personer, og vi har totalt fått inn 1384 besvarelser, hvilket tilsvarer en svarprosent på 55. Av disse var det 118 personer som ikke arbeidet ved institusjonen før fusjonen (i 2015), som ble guidet ut av skjema igjen etter å ha besvart dette første spørsmålet. Totalt er det 1266 fullstendige besvarelser som brukes i analysene. Datamaterialet er representativt både med hensyn til kjønn og fakultetstilhørighet. Ingen av disse forskjellene er så store at det er nødvendig å vekte materialet. Nærmere oversikt over fordelinger på vesentlige bakgrunnsvariabler, og sammenligninger med populasjonen finnes i vedlegg 1.

I analysene brukes to konstruerte variabler for å måle i hvilken grad respondenten eller enheten respondenten jobber ved er påvirket av fusjonen. Variabelen 'faglig berørt' tar utgangspunkt i to av variablene i spørreskjemaet: om respondenten har opplevd at det er tatt initiativ til enten utdanningssamarbeid eller forskningssamarbeid etter fusjonen. Her skiller vi mellom de som ikke er faglig berørt, de som er delvis berørt enten via utdanning eller forskning, og de som er berørt både via utdanning og forskning. Med andre ord måler variabelen grad av faglig påvirkning av fusjonen. Den andre variabelen er konstruert i samråd med oppdragsgiver, basert på kvalitative vurderinger av hvor store organisatoriske endringer ulike institutter har gjennomgått, og vi skiller mellom liten/ingen endring, noe endring og stor endring. Her er det viktig å huske på at det er de to ytterpunktene som er klassifisert, dvs. om et institutt har gjennomgått stor organisatorisk endring eller lite (ingen) organisatorisk endring. Med andre ord er midtkategorien en form for residualkategori. Oversikt over fordeling på variablene finnes i vedlegg 1.

1.2.3 Dybdestudier

Delrapport 1 fra 2016 dekket de fire fagområdene hvor fusjonen i særlig grad forventes å skape faglige synergier – teknologi, helse, økonomi og lærerutdanning. I denne rapporten har vi i samråd med referansegruppen valgt å gå nærmere inn på to av disse områdene, helse og teknologi, og mer spesifikt sykepleiemiljøene og IKT-miljøene.

Mulighetene for å samle miljøene innen sykepleie, medisin og andre helsefag i et integrert helsefakultet har blitt fremhevet som et viktig aspekt ved fusjonen. Alle de tre tidligere høyskolene hadde sykepleiemiljøer som nå er del av Fakultet for medisin og helsevitenskap, og disse miljøene er nå organisert innunder tre

forskjellige institutter: Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie i Trondheim, Institutt for helsevitenskap i Gjøvik og Institutt for helsevitenskap i Ålesund. Sykepleie er et interessant case ettersom det gir mulighet til å undersøke samarbeid mellom like fagmiljøer på tvers av campusene i forbindelse med koordineringen av et felles bachelorprogram, så vel som samarbeidsdynamikker med andre fag innad i det nye fakultetet. Sykepleie er også et spesielt case, siden sykepleie ikke fantes ved gamle NTNU.

Det har vært en klar målsetting at fusjonen skal bidra til sterkere og tettere samarbeid om forskning og utdanning mellom de tre tidligere høyskolene og gamle NTNU, samt tettere koblinger til næringslivet i de tre regionene. For å undersøke disse prosessene er informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) et egnet case ettersom fagområdet er representert ved alle de fire tidlige institusjonene. I tillegg var IKT-miljøet på Gjøvik en av hovedgrunnene for fusjonen med den tidligere høyskolen. Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk huser flere institutter som er delt mellom Gjøvik og Trondheim og representerer således en interessant organisasjonsstruktur med institusjonsoverskridende institutter: Institutt for datateknologi og informatikk holder til på Kalvskinnet, Gløshaugen og Gjøvik og Institutt for informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi holder til på Gløshaugen og i Gjøvik. I Ålesund har man et eget Institutt for IKT og realfag, som i likhet med Institutt for datateknologi og informatikk tilbyr bachelorgraden dataingeniør. Alle tre instituttene har tett samspill med andre aktører i regionen og nasjonalt. En studie av disse tre instituttene vil gi innsikt i ulike organisasjonsformer og betydningen av dette for arbeidet med faglig integrasjon på tvers av campuser og fag, samt samarbeidet med næringsliv og offentlig sektor.

I mai og juni 2018 gjennomførte vi til sammen 11 gruppeintervjuer fordelt på de tre campusene. I hvert gruppeintervju deltok 3-5 personer. Vi hadde også telefonintervju med instituttledere for de instituttene som inngår i studien. Sentrale tema i intervjuene var tiltak og prosesser for utdannings- og forskningssamarbeid.

NTNU er et stort, mangfoldig breddeuniversitet. Vi vil derfor understreke at funnene fra gruppeintervjuene ikke er representative for hele NTNU, men representerer fagmiljøer som i stor grad er berørt av institusjonen. IKT er omorganisert med institusjonsoverskridende institutter, mens vi for sykepleie finner institutter som er fusjonert med andre fagmiljøer på tvers av tidligere institusjonsgrenser, mens andre har beholdt status som eget institutt. I tillegg sorterer noen av miljøene vi har intervjuet innunder institutter og fakulteter som er blant de største på NTNU.

1.2.4 Indikatorer

I notatet om evalueringsindikatorer identifiserte vi ulike indikatorer for å sammenlikne de fire tidligere institusjonene før og etter fusjonen. For utdanning gjelder dette informasjon om antall primærøkere til studieprogram, opptakspoeng og -karakter i perioden 2013-2017 fra DBH. For forskning er det FoU-utgifter. I evalueringen har vi gjennomgått relevante datakilder med formål om å sammenstille dem langs disse indikatorene.

I casestudiene har vi sett på sykepleie og IKT, men det var utfordrende å isolere IKT som fag i DBH statistikken. For å sikre at vi har sammenlignbare fag, måtte vi begrense sammenligningen til tre fag som kjennetegnes av felles rammeplaner; sykepleie, økonomi og administrasjon samt ingeniør bygg.

Antall primærøkere er en indikator som forholdsvis lett kan sammenlignes på tvers av læresteder, innenfor samme studieprogram. Opptakspoeng er derimot ikke like enkelt å sammenligne, fordi det kun er gjennomsnittstall og ikke individtall som er tilgjengelig. Vi har derfor gjort vurderinger av dataene og kommet til at vi ikke viser figurer for opptakspoeng. Samtidig finner vi at opptakspoengene er overveiende stabile over tid. I den grad de endrer seg, så endrer de seg både for NTNU og for de lærestedene vi sammenligner med, noe som tyder på at det er eksterne faktorer som er avgjørende.

For å undersøke om det er forskjell i tilfredshet mellom studenter ved de fire tidligere lærestedene har vi sett på resultatene for Studiebarometeret 2014, 2015 og 2016 (tilgjengelige data). Vi tok utgangspunkt i grupper av studieprogrammer, og sammenlignet lærestedene som har samme type studieprogrammer, da tidligere studier av datamaterialet har vist at det er variasjon i tilfredshet på studieprogramnivå (Damen mfl. 2017). Dette er en mer robust måte å sammenligne data på enn å sammenligne læresteder. De studieprogrammene som kunne sammenlignes på tvers av de fire institusjonene der minst tre institusjoner hadde data var sykepleie, øk.adm, ingeniør-BA og BA-matnat. Sammenligningen viser ingen signifikante forskjeller, de aller fleste ligger på det nasjonale gjennomsnittet (4,1) eller svært nær dette. Vi har valgt å utelate dette fra rapporten, siden det ikke tilfører noen ny kunnskap. Ved alle de fire lærestedene er studentene i stor grad fornøyde, og det er lite variasjon/forskjeller.

For å undersøke potensielle endringer i FoU-utgifter etter finansieringskilde har vi benyttet data fra NIFUs FoU-statistikk. Dette er såkalte inputindikatorer som sier noe om rammebetingelsene for forskning (Borlaug mfl. 2016). Vi sammenligner de fire institusjonene med UH-sektoren totalt i perioden 2013-2017.

Publiseringsmønstre, siteringer og former for ekstern forskningsfinansiering og tildelinger er i dag etablerte resultatindikatorer som brukes for å vurdere kvalitet i forskning. De er også tillagt vekt i utviklingsavtalen mellom Kunnskapsdepartementet og NTNU. Disse indikatorene har varierende relevans for ulike fag,

ettersom det er ulike tradisjoner for samarbeid, publisering og siteringspraksiser (Whitley 2003; Hicks m.fl. 2015). Likevel er de egnet til å måle effekter av fusjonen på lengre sikt i den forstand at de også kan si noe om samarbeidsmønstre. Det er imidlertid fortsatt for tidlig å se slike resultater av NTNU-fusjonen.

Samarbeid om søknader til Forskningsrådet og EU kan derimot vise om det er intensjoner om forskningssamarbeid. Derfor har vi forsøkt å få informasjon om dette fra både Forskningsrådet og NTNU. På grunn av personvernregelverket har vi kun fått informasjon på et aggregert nivå uten detaljene som trengs for å kunne identifisere om samarbeid om søknader har økt. Antall søknader til Forskningsrådet i samarbeid mellom de fire tidligere institusjonene vil også avhenge av programutlysninger og tema.

1.3 Rapportens videre struktur

Rapporten består av syv kapitler inkludert dette. I kapittel 2 redegjør vi for målsettingene for NTNU-fusjonen, sammensetningen av fagpersonalet ved NTNU og sentrale beslutninger og prosesser for å styrke faglig og administrativ integrasjon mellom lærerstedene.

Kapittel 3-5 beskriver og analyserer funnene fra spørreundersøkelsen, case studiene og de utvalgte indikatorene. Først gjennomgår vi problemstillinger knyttet utviklingen av NTNU som organisasjon og arbeidsplass, deretter tar vi for oss utdanning og til slutt forskning.

I kapittel 6 summerer vi opp det vi anser som styrker ved de prosessene som er igangsatt og hvilke utfordringer og barrierer som må overkommes for å nå målsettingene.

Kapittel 7 gir anbefalinger for hva som bør tas tak i for å unngå at utfordringene og spenningene blir større eller skaper langvarige utfordringer, samt tiltak som kan støtte oppunder realiseringen av målsettingene med fusjonen.

2 «Nye» NTNU

NTNU er Norges teknologisk orienterte universitet, med fremstående og forskningsintensive fagmiljøer også innen natur- og livsvitenskap. Det er også Norges største universitet, og dekker alle de store disiplin- og profesjonsfaglige utdanningene. NTNU er spredt på 13 campuser hvorav 11 er i Trondheim. Tabell 2.1. viser oversikten over utviklingen i antall studenter, årsverk og driftsinntekter i perioden 2015-2018.

Tabell 2.1. Studenter, årsverk og driftsinntekter

	2015 ¹	2017	2018
Antall studenter	38 985	40 180	41 145
Årsverk	6 733	7 135	7 402
Driftsinntekter (mrd kr)	8,0	9,0	-

Kilde: NSD/Database for statistikk om høgre utdanning

¹ I 2015-tallene er også HiG, HiST og HiÅ inkludert

I dette kapitlet beskriver vi målene for fusjonen, sammensetningen av fagpersonalet ved NTNU og sentrale beslutninger tatt av styret for å styrke faglig og administrativ integrasjon mellom lærerstedene. Til sammen danner dette et bakteppe for analysen av empirien i kapittel 4-6.

2.1 Mål for fusjonen

I forbindelse med fusjonen ble det utarbeidet en felles fusjonsplattform for de fire institusjonene. Her ble følgende mål for fusjonen fremhevet:

- Fremtidsrettet utdanning
- Sterke forskningsmiljøer
- Disiplinfagenes sentrale plass og kopling mellom disiplin- og profesjonsfag
- En partner for nyskaping og samfunnsutvikling
- Et internasjonalt orientert universitet

- Et attraktivt universitet – for vitenskapelige og administrativt ansatte
- Et universitet med gode administrative tjenester som skal fungere i tre byer

Under evalueringsperioden har disse blitt omformulert. På NTNUs nettsider⁴ står det nå: «Vi fusjonerte fordi:

- vi har en målsetning om å **heve kvaliteten** i hele bredden av virksomheten.
- vi sammen kan være en enda **bedre partner for** utvikling av **næringsliv og samfunn** i hele landet, enn vi klarer hver for oss.
- det gir et **mer enhetlig studietilbud**, med mulighet for høyere kvalitet og større samfunnsrelevans.
- det gir større muligheter i **konkurransen om forskningsmidler**.
- det setter oss bedre i stand til å **utvikle vår nasjonale rolle** innen teknologisk og naturvitenskapelig forskning og utdanning.
- det øker mulighetene til å få gjennomført en **helhetlig campusutvikling** og styrker studiebyene Trondheim, Ålesund og Gjøvik.»

Målsettingene er ambisiøse, og reflekterer at høyere utdanningsinstitusjoner er komplekse organisasjoner med mange ulike, og til dels motstridende mål (Bleiklie og Frølich, 2014; Larsen, 2007). Som *forvaltningsorganer* er lærestedene forventet å opptre som ledd i en statlig hierarkisk forvaltning, underlagt lovverk, forskrifter, rapporteringsordninger. Som *kunnskapsinstitusjoner* er de forventet å gi fagstyret en fremtredende plass. Som *arbeidsplasser* har de flere grupper av ansatte – ikke bare faglig ansatte, men også teknisk/administrativt personale som også forventer representasjon. Institusjonene har viktige funksjoner som integrerte deler i *økonomien* og har en betydelig rolle som leverandører av høykvalifisert arbeidskraft og kunnskap til næringslivet og andre deler av samfunnet som etterspør forskningsbasert ekspertise og kunnskap. Lærestedenes roller som forvaltningsorgan, kunnskapsinstitusjoner, arbeidsplasser og leverandør til samfunnsøkonomien er alle dimensjoner som aktualiseres og berøres av fusjonsprosessen.

Som organisasjoner er universiteter og høyskoler også preget av å inkludere miljøer med til dels store forskjeller i faglige kulturer samt intellektuell og samfunnsmessig status, noe som kommer til uttrykk gjennom ulik fordeling av makt og ressurser mellom fag, disipliner og institusjoner. Nye NTNU innebærer nye og mer forpliktende samarbeid mellom fagmiljøer med høyst varierende grad av forskningsintensitet, utdannings- og praksisorientering. Dette bidrar til å øke kompleksiteten i fusjonsprosessen.

⁴ <https://www.ntnu.no/fusjon>

2.2 Sammensetning av fagpersonalet

Det er store forskjeller i sammensetningen av fagpersonalet mellom institusjonene som fusjonerte, og det gir ulike forutsetninger for blant annet deltakelse i forskningssamarbeid.

Tabell 2.1 gir en oversikt over stillingskategorier og hvordan de fordeler seg mellom HiG, HiST, HiÅ og NTNU. Den tar utgangspunkt i populasjonen spørreundersøkelsen ble sendt ut til, stipendiat og postdoktorstillinger er derfor ikke inkludert, kun fast og midlertidig faglig ansatte som er i minst 50 prosent stilling.

Tabell 2.1 viser at en tredel av alle faglig ansatte ved NTNU er professorer. På gamle NTNU er nesten halvparten av de ansatte professorer og ytterligere 26 prosent er førsteamanuensis. Ved de tre andre institusjonene er det en langt mindre andel professorer: ved HiG er andelen 18 prosent mens den ved HiST og HiÅ er 10 og 13 prosent. Ved disse tre lærestedene er førsteamanuensis og universitetslektor de to største stillingsgruppene. På HiÅ utgjør universitetslektorer 45 prosent. Det er også mange flere forskere ved NTNU enn det er ved de tre andre institusjonene. Andelen professorer og førsteamanuenser angir hvor forskningstunge institusjonene er, mens en høy andel universitetslektorer viser en vekt på undervisning.

Tabell 2.1 Fordelingen av ansatte på ulike stillingskategorier, etter opprinnelig institusjonstilhørighet

	HiG	HiST	HiÅ	NTNU	Alle
Professor	18 %	10 %	13 %	46 %	33 %
Førsteamanuensis	34 %	36 %	28 %	26 %	29 %
Lederstilling	3 %	1 %	4 %	5 %	4 %
Forsker	3 %	1 %	4 %	11 %	7 %
Førstelektor	5 %	10 %	4 %	2 %	4 %
Universitetslektor	33 %	37 %	45 %	9 %	20 %
Andre	4 %	6 %	4 %	2 %	3 %
N (=100%)	97	305	83	796	1281

Forskjellen i andelen undervisnings- og forskningsstillinger blir også synlig når man ser på andelen av de faglig ansatte som har doktorgrad. I spørreundersøkelsen svarte 86 prosent fra gamle NTNU at de har det, mens på HiST var det 42 prosent, 48 prosent på HiG og 47 prosent på HiÅ.

Spørreundersøkelsen viser at personalet skiller seg fra hverandre hva gjelder internasjonale kontakter. Ved NTNU er det 80 prosent som sier at de i stor grad eller i noen grad deltar i internasjonale forskningssamarbeid. Tilsvarende tall for HiG er 48 prosent, 39 prosent for HiST og 33 prosent for HiÅ. Det er med andre ord betydelige forskjeller i hvilke forutsetninger fagpersonalet ved de fire institusjonene har for å utføre forskning av høy kvalitet.

Hva gjelder kjønn, ser vi at 42 prosent av de ansatte ved nåværende NTNU er kvinner, men andelen kvinner varierer mellom de fire tidligere lærestedene. Ved HiST er majoriteten av de ansatte kvinner - 57 prosent, mens HiG og HiÅ har henholdsvis 47 og 46 prosent kvinner. Ved det gamle NTNU er kun 35 prosent av de ansatte kvinner. Dette reflekterer sannsynligvis ulike faglige tyngdepunkt ved de fire tidligere institusjonene. Aldersmessig er det kun mindre forskjeller etter tidligere institusjon.

2.3 Formelle organisatoriske endringer som følge av fusjonen

I den innledende fasen av fusjonen ble det tatt flere viktige beslutninger som har lagt føringer eller har hatt konsekvenser for arbeidet med faglig og administrativ integrering. Her vil vi fremheve de vi oppfatter som sentrale beslutninger for organisasjonen. Disse er videreføringen av ansattes arbeidsbetingelser som følge av virksomhetsoverdragelsen, ny fakultets- og instituttorganisering, ny rammefordelingsmodell, karriereveier og implementeringen av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen. I tillegg nevner vi tiltak og prosesser iverksatt i 2018. I kapittel 4 og 5, som tar for seg henholdsvis utdanning og forskning, redegjør vi for vedtak vi ser har konsekvenser for integrering av utdanning og for forskningssamarbeid.

Virksomhetsoverdragelse

Som nevnt over innebærer fusjonen i realiteten en virksomhetsoverdragelse, men vi omtaler det i rapporten som en fusjon, som er i tråd med vanlig praksis (Harman og Harman 2003). En virksomhetsoverdragelse innebærer at ansatte i virksomheten som overdras tar med seg de rettigheter og plikter de hadde over i den nye organisasjonen.⁵ En konsekvens av dette er at de faglig ansatte beholdt arbeidsbetingelsene de hadde før fusjonen. Det vil si at ansatte ved de tidligere høgskolene beholdt den andelen undervisnings- og forskningstid de hadde før fusjonen. Dette har resultert i til dels store interne forskjeller i ansattes arbeidsbetingelser innenfor nye NTNU, fordi langt flere ved de tidligere høgskolene var ansatt i undervisningsstillinger og hadde som hovedregel mer undervisningstid enn ansatte ved gamle NTNU. Bakgrunnen for dette var at ledelsen var av den oppfatningen at NTNU skulle forholde seg til hovedregelen ved virksomhetsoverdragelse, og at det ikke skulle gjøres et kollektivt grep for å øke forskningsandelen for ansatte fra høgskolene med lavere prosentsats til forskning enn hovedregelen ved gamle

⁵ Arbeidsmiljøloven §16-2 første ledd

NTNU. Imidlertid har den enkelte leder et handlingsrom til å justere tid til forskning ut fra en helthetsvurdering av forholdene på et gitt tidspunkt.⁶

Fakultets- og instituttorganisering

NTNU besluttet å opprette ny fakultets- og instituttstruktur istedenfor å videreføre organisasjonene som de var før fusjonen under en paraplystruktur. I fusjonsplattformen⁷ heter det at «...den nye organisasjonen [skal] legge til rette for å skape felles identitetsfølelse uavhengig av daglig og geografisk tilhørighet». Det understrekes at det er et klart mål at fusjonen skal skape faglig merverdi og solide fagmiljøer. Ny fakultets- og instituttorganisering ble sett på som et virkemiddel for å oppnå dette.

Den nye fakultetsinndelingen bygger til dels på den opprinnelige strukturen ved gamle NTNU; noen fakulteter er tilnærmet like, mens ett er nyopprettet – Fakultet for økonomi. Her er en oversikt over nåværende fakultetsstruktur:

- Fakultet for arkitektur og design (AD)
- Det humanistiske fakultet (HF)
- Fakultet for informasjonsteknologi og elektronikk (IE)
- Fakultet for ingeniørvitenskap (IV)
- Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)
- Fakultet for naturvitenskap (NV)
- Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)
- Fakultet for økonomi (ØK)

Fakultetene inkluderer i ulik grad enheter fra de tidligere institusjonene. For eksempel er alle de fire tidligere institusjonene representert i MH-fakultetet, mens gamle NTNU dominerer HF-fakultetet. Det er også verdt å merke seg at størrelsen på fakultetene varierer, f.eks. teller det største – MH-fakultet - 580 fast faglig ansatte, mens det minste – AD-fakultetet – har kun 84 fast faglig ansatte (tabell 2.2 under).

Ny instituttstruktur ble besluttet av styret 25.08.2016.⁸ Faglig tilhørighet var det organiserende prinsippet, og *faglig integrasjon* var sentral veiviser for arbeidet. Som tabell 2.1 viser innebar ny instituttstruktur ulik grad av endring for instituttene.

⁶ Brev til fakultetene 23.09.2017 «To karriereveier i kombinerte undervisnings- og forskningsstillinger

⁷ Av 19.08.2015

⁸ Organiseringen av instituttstrukturprosessen er dekket i delrapport 1

Tabell 2.2 Instituttforslagene: graden av endring og kontinuitet

Fakultet	Antall institutt (2017)	ENDRING A: Fusjoner – 2 typer		KONTINUITET: Videreføring – 4 typer				
		Antall institutt med fusjoner mellom enheter/grupper <u>på tvers av</u> de 4 institusjonene	Antall institutt med fusjoner mellom enheter/grupper <u>innenfor hver</u> av de 4 tidligere institusjonene	Vid.føring av <u>hele</u> enheter ved gamle NTNU	Vid.føring av <u>hele</u> enheter ved tidl. HiG	Vid.føring av <u>hele</u> enheter ved tidl. HiST	Vid.føring av <u>hele</u> enheter ved tidl. HiA	SUM vid.føring
AB	4	2	2	1	0	0	0	1
HF	6	1	0	5	0	0	0	5
IE	8	6	0	0	0	1	1*	2
IV	8	3	4	2	1*	0	0	3
MH	9	4	2	3	1	0	1	5
NV	8	2	0	4	0	1	1	6
SU	7	2	1	4	0	0	0	4
ØK	4	1	0	1	0	1	1	3
Totalt	54	21	9	20	2	3	4	29

Kilde: NTNU⁹

29 institutter ble videreført slik de var før fusjonen, mens andre opplevde stor grad av endring. Av totalt 54 institutter er 21 resultat av sammenslåing mellom enhet/grupper på tvers av de fire tidligere institusjonene, mens 9 institutter er slått sammen innenfor hver av de tidligere institusjonene. Størst antall institusjonsoverskridende institutter finner vi på IE-fakultet (6), mens HF og ØK har kun ett hver. Noen av de nye instituttene er svært store og større enn enkelte fakulteter, f.eks er det 115 faste faglig ansatte ved Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie.

Fordi lederansvaret er stort i noen av instituttene – dels fordi noen institutter er svært store og dels fordi noen institutter overskrider flere campus, innførte Rektor, på bakgrunn av innspill fra fakultetene, et fjerde nivå i ledelsesstrukturen med ledere for fagenheter. Det er opp til instituttledere og dekan å vurdere om det er behov for å innføre ledere for fagenheter tillagt delegerte fullmakter. I prinsippet skal disse ha en arbeidsgiverfunksjon (ha ansvar for medarbeidersamtaler, personalansvar); økonomiforvaltning (hvis leder gis budsjettdisponeringsmyndighet) og medvirkning i møter og prosesser. Det ble understreket at fagenhetene ikke skal fungere som videreføring av tidligere institutter. Lederstillingen er intern og vedkommende rekrutteres fra stillingsgruppen undervisnings- og forskningsstillinger ved fagenheten. Normalt skal lederfunksjonen utgjøre en 50 prosent stilling, men det er mulighet for å overskride i særskilte tilfeller.

⁹ Styrevedtak om et midlertidig Institutt for allmennfag i maksimalt 2 år (= 2017-2018), under IE-fakultetet. Instituttet er ikke listet opp på dagens NTNU-nettsider. Det er ennå en instituttleder i funksjon

Rammefordelingsmodell

Et tredje sentralt vedtak var rammefordelingsmodell (RFM) for NTNU, behandlet i styret 23.01.2017.¹⁰ RFM skal benyttes som et redskap for å fordele den samlede bevilgningen som NTNU mottar over Statsbudsjettet til fakultetene og fellesadministrasjon. Modellen bygger på Kunnskapsdepartementets finansieringsmodell, men med noen justeringer. NTNUs modell består av tre komponenter:¹¹ 1. Strategisk komponent (SO) som skal finansiere/delfinansiere store strategiske satsninger, omstillingsaktiviteter eller andre fellestiltak på NTNU-nivå, 2. Resultatkomponent som belønner fakultetene for god måloppnåelse i henhold til fastsatt insentivstruktur og 3. Basiskomponent som skal gi langsiktig, stabil finansiering.

Ved startpunktet av modellen utgjør basiskomponenten 59% av rammebevilgningen, resultatkomponenten 27% og strategisk komponent 15%. Resultatkomponenten benytter de samme prinsippene for åpen og lukket ramme for de ulike indikatorene som KD benytter. Tabell 2.3 gir en oversikt over og beskrivelse av de ulike indikatorene.

Tabell 2.3 Rammefordelingsmodell NTNU 2017

Komponent	Innhold og indikatorer	Dimensjonering	Merknad
Strategi- og omstillingskomponent (SO)	Stipendiatstillinger, strategiske satsninger, omstillingsaktiviteter mv.	Økes fra 13,5 % i 2017 til 15 % av NTNUs totale ramme i 2021	Økes 0,5 % pr år. Fordeles årlig av styret.
Resultatkomponent utdanning	Studiepoengproduksjon	80 % av KDs sats	Åpen ramme
	Studentutveksling	70 % av KDs sats	Åpenramme
	Kandidatproduksjon	35 % av KDs sats	Åpen ramme
Resultatkomponent forskning	Avlagte doktorgrader	100 % av KDs sats	Åpen ramme
	Inntekter fra EU	100 % av KDs sats	Lukket ramme
	Vitenskapelig publiseringspoeng	100 % av KDs sats	Lukket ramme
	Inntekter fra NFR og RFF	100 % av KDs sats	Lukket ramme
	Inntekter fra annen BOA	100 % av KDs sats	Lukket ramme
Basiskomponent	Langsiktig finansiering av fakultetene, samt finansiering av NTNUs fellesarealer og fellesadministrasjon.	Resultat av modellens lukkingsmekanisme, beregnes som bevilgning fra KD fratrukket komponentene over	Minker frem til 2021 for å finansiere økning i SO til 15 %.

Kilde: S-sak 2/17

Innenfor rammen fra KD må NTNU sette av midler til SO-komponenten og til finansiering av fellesadministrasjonen og fellesarealer. Det innebærer at NTNU i sin modell må nedskalere satsene for noen av insentivene for å balansere forholdet mellom basis- og resultatkomponent. I den valgte modellen har NTNU nedskalert

¹⁰ S-sak 2/17

¹¹ Teksten bygger på S-sak 2/17

insentivene for utdanning, mens insentivene for forskning er satt lik KDs satser. Begrunnelsen er at dette vil på ulike måter stimulere til økt kvalitet i forskning og til økt samarbeid med samfunns- og næringsliv. Første år for tildeling gjennom RFM var 2018. Styrkingen av insentivene for forskning viser at dette er et prioritert satsningsområde for NTNU.

RFM beskrevet her gjelder NTNU sentralt. I tillegg har fakultetene sine egne fordelingsmodeller hvor det blant annet er muligheter for å styrke den strategiske komponenten.

Karriereveier

I Fusjonsplattformen ble det fremhevet at NTNU skal være en attraktiv og profesjonell arbeidsgiver som legger til rette for at alle tilsatte kan utvikle seg gjennom hele karriereløpet. Det sto i plattformen at NTNU skulle utrede flere mulige kompetanseveier for faglig tilsatte. NTNU besluttet våren 2017, bl. a. etter innspill fra et internt sammensatt utvalg under ledelse av NTNUs daværende prorektor for forskning, hvilken personalpolitikk NTNU skal føre innenfor de kombinerte faglige stillingsløpene – professorløpet og dosentløpet. Det ble besluttet at NTNU skal benytte begge stillingsløpene. Et nytt utvalg, ledet av NTNUs organisasjonsdirektør, la frem forslag til personalpolitikk rundt bruk av og innholdet i dosentløpet i 2018.

Dette arbeidet pågikk samtidig med Underdalutvalget, hvor et av forslagene var å legge ned dosentstillingen. Som vi vil vise senere i rapporten virker det å være usikkerhet knyttet til karrieremuligheter blant ansatte på de tidligere høgskolene, selv om NTNU har vedtatt to karriereløp.

Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen

I 2015 innførte regjeringen den såkalte avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen, hvor statlige etater og virksomheter ble pålagt et årlig budsjettkutt fra 0,5 – 0,8 prosent. NTNU valgte å bruke denne reformen aktivt i prosessen med å omorganisere NTNU etter fusjonen. En gruppe for planlegging av administrativ organisering, Børresen-utvalget, ble nedsatt med oppgave å gi anbefalinger for administrativ organisering og plan for gjennomføring.

Ifølge mandatet til utvalget skulle det legges til rette for en effektivisering av administrasjonen gjennom fem prosent kutt på kort sikt, og ytterligere fem prosent innen de neste tre år, altså mer enn det ABE-reformen la opp til. Det skulle også legges vekt på fagnær organisering av administrative tjenester; desentraliserte tjenester nær brukerne; samt modernisering, blant annet gjennom mer digitalisering, standardisering og automatisering av tjenestene. Særlig innen feltene utdanning, personal, økonomi, eiendom og IKT var det en rekke oppgaver som man mente kunne effektiviseres, eksempelvis i tilknytning til lønn. Noen

funksjoner som krever høy spesialisert kompetanse ble tenkt sentralisert, slik som EU rådgivning, juridiske tjenester og administrativ støtte til innovasjon.

Som vi vil vise senere i rapporten, mener mange av informantene at effektiviseringen av administrative og tekniske tjenester samtidig med fusjonsprosessene, har bidratt til ekstra høyt arbeidspress for de faglig ansatte.

Andre tiltak

I løpet av året 2018 har NTNU iverksatt flere prosesser og tiltak for faglig integrasjon og organisatorisk utvikling. Fordi disse ble satt i gang i perioden hvor vi foretok datainnsamlingen til denne rapporten, blir de ikke belyst i det empiriske materialet. Flere av dem har betydning for det videre integreringsarbeidet og vi har derfor valgt å beskrive dem her.

Samlokaliseringsprosjektet. 2018-2020/2021

Campusutvikling på NTNU er et strategisk virkemiddel for den faglige virksomheten. På bakgrunn av ny instituttstruktur er det bestemt å samlokalisere teknologimiljøene fra gamle NTNU og tidligere HiST. Det betyr at 2500 studenter flytter fra Kalvskinnet og opp til Gløshaugen med tilhørende fagmiljøer. Likeledes er det bestemt å samlokalisere lærerutdanningsmiljøene fra NTNU og HiST på Kalvskinnet. Planene for samlokalisering er under utarbeiding, og i arbeidet med denne rapporten har vi ikke tatt opp spørsmål om campusutvikling og samlokalisering. Det bør imidlertid noteres at det var en del støy knyttet til samlokaliseringsprosjektet våren 2018 da vi utførte spørreundersøkelsen, og vi kan ikke utelukke at det kan ha påvirket synspunktene til ansatte ved tidligere HiST og NTNU.

Administrativ organisering i Gjøvik og Ålesund. Prosjekt i 2018

Høsten 2016 ble administrativ organisering besluttet og innplassering av administrativt tilsatte gjennomført. I Gjøvik og Ålesund ble det opprettet tjenesteavtaler mellom administrative avdelinger og instituttene/faggruppene. Ordningen viste seg å ikke fungere tilfredsstillende verken for instituttene eller de administrativt tilsatte, som denne rapporten også peker på. Fakultetene hadde ulike løsninger i hvilken grad de administrative tjenestene skulle være sentralisert eller lokalisert på instituttnivå. Dessuten hadde de tidligere høgskolenes fagenheter hatt små administrative ressurser. I hovedsak var disse samlet i en fellesadministrasjon.

Et eget prosjekt er gjennomført i 2018 med sikte på å bedre det administrative tjenestetilbudet i disse byene. Hovedgrepet blir å styrke administrativ bemanning ved instituttene i Gjøvik og Ålesund. Det gjøres dels gjennom flytting av tilsatte fra fellesadministrative avdelinger til instituttene, og dels ved at fakulteter selv tilsetter flere administrative ved instituttene. I sum vil dette forhåpentligvis gi større handlingskraft, makt og myndighet til instituttene i Gjøvik og Ålesund.

Etter- og videreutdanning. Utredninger i 2018

Integrasjonsarbeidet har også blitt aktualisert gjennom utredninger der temaet er etter- og videreutdanning (EVU), noe denne rapporten dekker i liten grad. De tidligere høgskolene kom inn med en betydelig videreutdanningsportefølje, som økte NTNUs produksjon av årsheter (helårsekvivalenter) med 80%. To arbeidsgrupper har utredet hvordan NTNU kan legge til rette for økt EVU-satsing: Den ene ser på organisatoriske forhold internt og EVU-finansiering i lys av statsstøttereguleringen, og den andre ser på EVU-tilbud innen digitalisering og vurderer muligheter for EVU-virksomhet lokalisert i Oslo-regionen.

Mandatet om å vurdere et Oslo-kontor har også sammenheng med fusjonen. Østlandet ble gjennom fusjonen med Høgskolen i Gjøvik et geografisk nedslagsfelt for NTNU. I 2017 ble det besluttet at NTNU skal etablere seg fysisk i Oslo. Å være synlig og tilgjengelig i hovedstaden mener man gir bedre muligheter for å påvirke rammebetingelser og nasjonal politikktutforming i dialog med myndighetene. Dessuten representerer Oslo-regionen et stort EVU-marked. Nærhet til dette markedet mener man er sentralt for å nå NTNUs ambisjoner for etter- og videreutdanning.

Revidering av NTNUs strategi 2017

Som nevnt tidligere ble det utarbeidet en felles fusjonsplattform for de fire fusjonerende institusjonene i 2015. Fusjonsplattformen var et resultat av et omfattende arbeid på tvers av organisasjonene og fagmiljøer. Dokumentet ble mye brukt i det innledende arbeidet med fusjonen, men hadde en uklar status.

I august 2017 vedtok styret å revidere NTNUs strategi - Kunnskap for en bedre verden. Rektors begrunnelse var at NTNUs samlede virksomhet og samfunnsoppdrag hadde endret seg siden strategien ble vedtatt, og NTNU var blitt en større institusjon, og omorganisert i nye fakulteter og institutter.

Det ble lagt opp til en prosess hvor alle fakultetene utarbeidet sine strategier samtidig som hovedstrategien for NTNU ble revidert. Fakultetenes arbeid med sine strategier ga innspill til hovedstrategien, og den vedtatte hovedstrategien ga deretter noen føringer for fakultetenes strategier. NTNUs hovedstrategi og enhetenes strategi har nå samme struktur og virkeperiode. De fleste institutter har også utarbeidet egne strategier. Det ble lagt vekt på medvirkning internt og eksternt i prosessen.

I den nye hovedstrategien er retningen beholdt;¹² NTNU er et breddeuniversitet med en teknisk – naturvitenskaplig hovedprofil og med vekt på profesjonsutdanning. Det ble gjort en del endringer både som følge av at NTNU har blitt et større universitet med et bredere ansvarsfelt og geografisk nedslagsfelt og andre utviklingstrekk det var naturlig å ta hensyn til.

¹² Se: <https://www.ntnu.no/ntnus-strategi>

Digitaliseringsprogrammet

Digitaliseringsprogrammet¹³ ved NTNU hadde oppstart januar 2018 og skal fornye, forenkle og forbedre NTNUs tjenester og arbeidsprosesser, og har forankring i Kunnskapsdepartementets digitaliseringspolitikk, NTNUs strategi og fusjonsplattformen. For å klare dette, er NTNU avhengig av kompetente administrative og tekniske tjenester som er tett integrert med den faglige aktiviteten. Digitaliseringsprogrammet ble etablert for å støtte opp under disse målsetningene.

Per dags dato har prosjektporteføljen for digitaliseringsprogrammet 22 prosjekter. Det er en bred portefølje som inkluderer blant annet «Blackboard videreutvikling», «Digital støtte til forbedring av Rekruttering av vitenskapelige ansatte» og «Interaktive læringsarealer - tverrcampusløsning» - en digital undervisningsmetode for å kunne gjennomføre undervisning når studentene har felles fag, men sitter i ulike byer.

Tiltakene beskrevet over viser at NTNU i løpet av det siste året har iverksatt prosjekter for å 1) utbedre utfordringer i den nye organisasjonen som lokaliseringen av administrative funksjoner og digitalisering, 2) samlokalisere fagmiljøer i Trondheim, 3) erobre nye markeder – både målgrupper og steder og 4) inkludere ulike nivåer og steder i felles strategiutvikling.

¹³ For ytterligere informasjon se: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Portef%C3%B8lje+-digitaliseringsprogram>

3 NTNU som arbeidssted

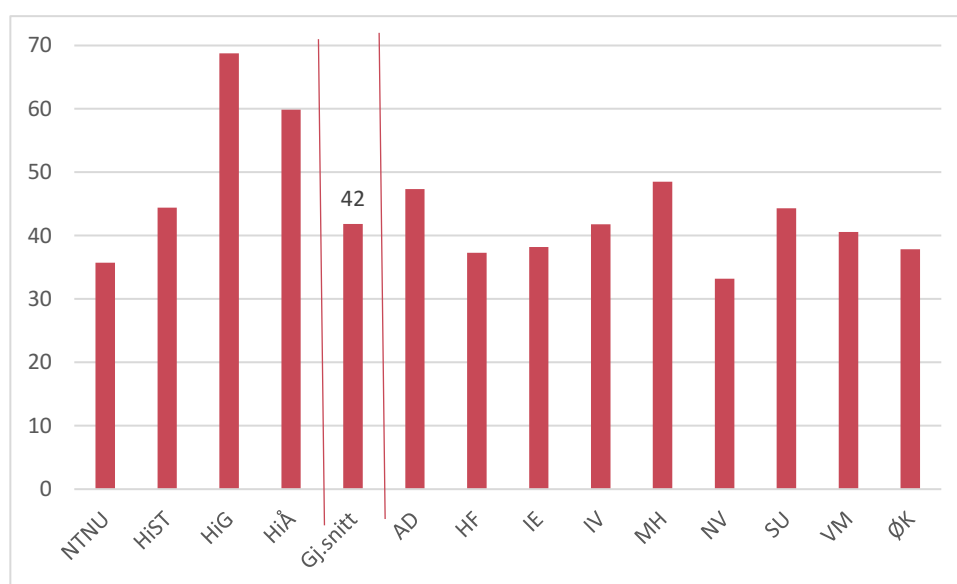
I introduksjonskapitlet ga vi en kort gjennomgang av overordnede organisatoriske beslutninger som vi mener har hatt betydning for implementeringen av fusjonen. I dette kapitlet skal vi drøfte hvordan faglig ansatte opplever organisasjonen NTNU etter fusjonen. De ansattes opplevelse av NTNU som arbeidssted påvirkes av prosesser og organisasjonsstrukturer, styring og ledelse, samt utviklings- og samarbeidsmuligheter i det daglige både for den enkelte og for fagmiljøene. Dette er temaer som samvirker, og det er vanskelig å skille årsak og virkning. Et sentralt siktemål for dette kapitlet er derfor å løfte frem sentrale utfordringer og muligheter for organisasjonen NTNU som fusjonen har skapt slik de har kommet til uttrykk i spørreundersøkelsen og i intervjuene. Mer konkret vil vi i dette kapitlet diskutere faglig ansattes holdninger til fusjonen, deres oppfattelse om administrative funksjoner; rektoratet og annen ledelse; karrieremuligheter og rekruttering; NTNU som arbeidsted og hvilke effekter fusjonen har hatt på samarbeid med eksterne aktører.

3.1 Hva sa Delrapport 1?

Ifølge den første rapporten fra følgeevalueringsprosjektet hadde mange ansatte problemer med å forstå poenget med fusjonen (Vabø mfl. 2016). Vedtaket ble av ulike grunner møtt med motstand, særlig ved gamle NTNU. Fagmiljøene følte på lang avstand til Gjøvik og Ålesund og vice versa. I første fase av gjennomføringen ble effektivitet og innsparing mer synlig enn fagutvikling- og kvalitet. Også innledningsvis var særlig ansatte ved de tidligere høyskolene bekymret for at ulikheter i arbeids- og forskningsbetingelser ville skape to klasser ved nye NTNU. Rapporten påpekte at det først og fremst var grupper blant de administrative ansatte som hadde belastende arbeidsforhold i innledende faser, både som følge av tilpasning til nye systemer og fordi mange administrativt ansatte ble innplassering i nye stillinger ved virksomhetsoverdragelsen.

3.2 Holdninger til fusjonen

I spørreundersøkelsen til de faglig ansatte spurte vi om de kunne indikere på en skala fra 0-100 hvor fornøyd de var med fusjonen. 0 var svært negativ mens 100 var svært positiv. Vi har analysert svarresultatene med ulike grupperinger av de faglig ansatte (som beskrevet i vedlegg 1). Hvis vi grupperer ansatte etter tidligere institusjon finner vi, som vist i figur 3.1, at ansatte ved tidligere HiG og HiÅ er mer fornøyd med fusjonen enn ansatte ved gamle NTNU og HiST.



Figur 3.1 Hva er din holdning til fusjonen i dag? Skala 0-100, 0 er svært negativ, 100 er svært positiv. Tidligere institusjon og fakultetstilhørighet

Figur 3.1. viser videre at gjennomsnittet ligger på 42, altså på den negative siden. Analyserer vi svarene per fakultet ser vi at ansatte ved Fakultetet for medisin og helsevitenskap (MH), Fakultetet for arkitektur og design (AD) samt Fakultetet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) er noe mindre negative til fusjonen enn ansatte ved Fakultetet for naturvitenskap (NV).

Når vi analyserer svarene på bakgrunn av hvorvidt de faglig ansatte er direkte faglig berørt¹⁴, ser vi at de som rapporterer at det er tatt initiativ til utdannings- eller forskningssamarbeid eller begge deler ved fagenheten, er mer positivt innstilt til fusjonen sammenlignet med dem som har krysset av for at det ikke er tatt slikt initiativ. Dette kan være en forklaring på at faglig ansatte ved NV skiller seg ut som særlig negative til fusjonen (jf Figur 4.1); den faglige aktiviteten ved dette fakultetet er i mindre grad berørt av fusjonen og de ser derfor færre faglige gevinster av den, samtidig som de opplever at administrative- og tekniske støttefunksjoner er svekket. Andre studier av fusjoner i UH viser også liknende tendenser; faglig

¹⁴ Se forklaringer på kategoriene i 1.2.1

ansatte utenfor fokusområdene til fusjonene er generelt mer negativt innstilt til fusjon (Ylijoki 2014).

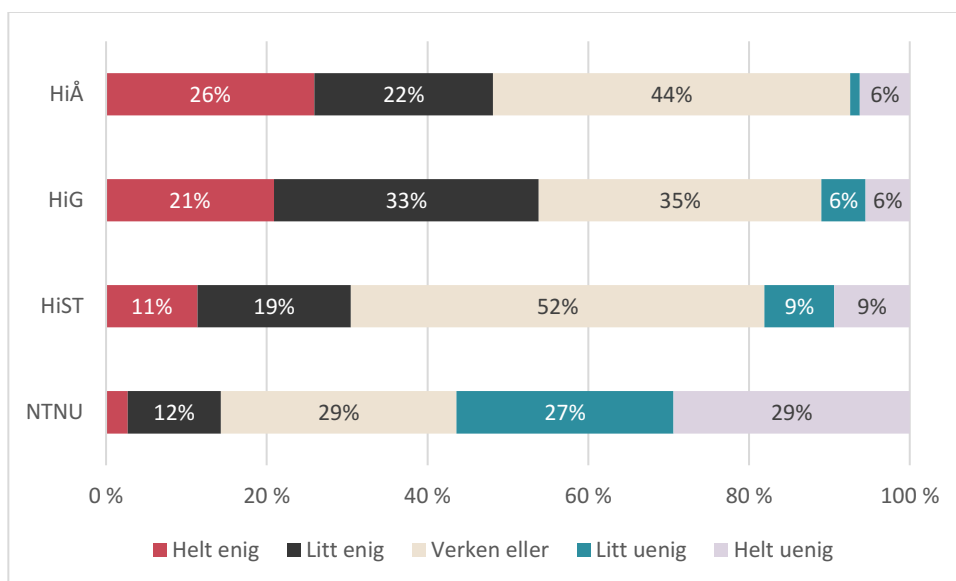


Figur 3.2 Hva er din holdning til fusjonen i dag? Skala 0-100, 0 er svært negativ, 100 er svært positiv. Direkte faglig berørt og grad av organisatorisk endring

Ansatte som rapporterer om utdannings samarbeid er mindre positive enn de som rapporterer om forskningssamarbeid. Denne forskjellen kan kanskje forklares ved at mens forskningssamarbeid ikke er pålagt, så er utdannings samarbeid regulert ovenfra gjennom pålegg om koordinering og sammenslåing av emner og studieprogrammer. Samtidig har utdannings samarbeidet bidratt til mye merarbeid for faglig ansatte som må revidere emner for å tilpasse dem nye krav. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 4.

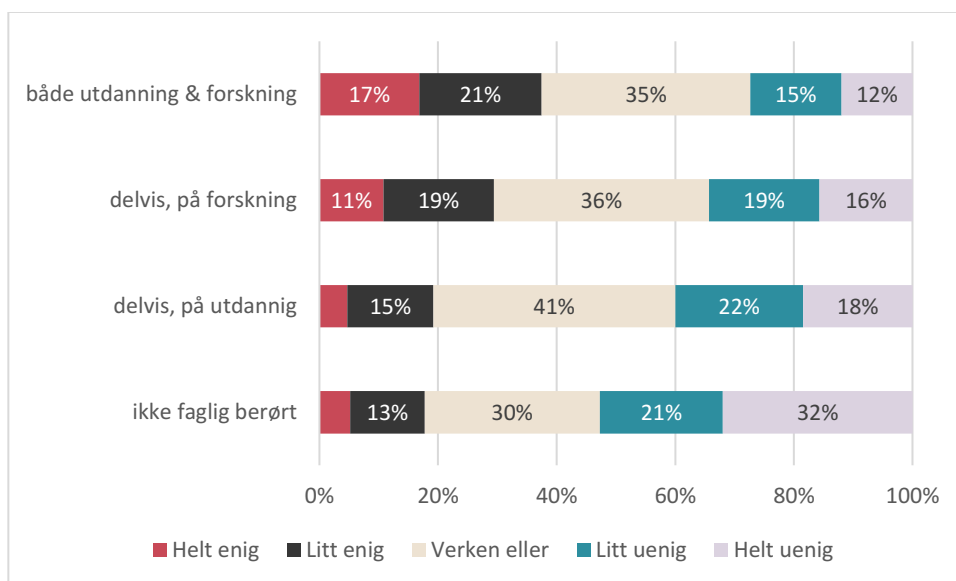
Figur 3.2 viser også resultater gruppert etter i hvilken grad respondentene er ansatt ved et institutt som har gjennomgått liten eller ingen endring, noe endring og stor endring. Her ser vi at de som har opplevd noe organisatorisk endring er noe mer positive enn de som har opplevd liten/ingen eller stor endring. At de som er utsatt for stor endring er mindre positive enn de som er utsatt for noe endring kan kanskje forklares ved at store organisatoriske endringer gir støy som går utover de ordinære arbeidsoppgavene. Dette kan skyldes at det er en terskel for hvor store organisatoriske endringer ansatte kan stå i uten at holdningen til endringene blir påvirket negativt.

I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte mener merkenavnet NTNU har blitt sterkere som følge av fusjonen (Figur 3.3). Svarene på dette spørsmålet gir også en indikasjon på ansattes holdning til fusjonen.



Figur 3.3 Merkenavnet NTNU har blitt sterkere, etter tidligere institusjonstilhørighet

Grupperer vi svarene etter tidligere institusjonstilhørighet, finner vi at det er kun et mindretall av de som tidligere var ansatt ved NTNU som mener at merkenavnet NTNU har blitt sterkere, faktisk er flertallet uenig i dette utsagnet. Ved HiÅ og HiG er forholdet omvendt, der er flertallet enig i at merkenavnet NTNU har blitt sterkere. Ved HiST er det omtrent en tredel som er enige i at merkenavnet NTNU har blitt sterkere, mens 52 prosent er likegyldige til dette. De som er minst berørt av fusjonen er i minst grad enige i utsagnet, mens de som er faglig berørt både på forskning og utdanning er mer enige i utsagnet. Det er små forskjeller mellom hvor enig man er i utsagnet etter hvor store organisatoriske endringer man har vært utsatt for.



Figur 3.4 Merkenavnet NTNU har blitt sterkere, etter direkte faglig berørthet

Alle informantene vi har intervjuet er direkte faglig berørt av fusjonen og har vært igjennom noen eller stor omorganisering av instituttene. Mens flere fortalte at det hadde vært skepsis til fusjonen i forkant av fusjonsvedtaket, var holdningene til fusjonen blant informantene overveiende positive i etterkant, i den forstand at alle uttrykte forventninger til at fusjonen skulle medføre et faglig løft for fagmiljøet og/eller dem selv. For dem som tilhørte de tidligere høgskolemiljøene handlet dette for noens del om at de forventet at NTNU-navnet skulle åpne nye muligheter for dem i form av økt prosjekttilgang, men også i form av større nasjonale og internasjonale samarbeid/nettverk: «The brand name was the big thing», oppsummerte en informant det. For andre handlet det primært om en forventning til at fagmiljøet deres skulle bli større, og at de skulle oppleve et «faglig utbytte» av fusjonen, uten at dette nødvendigvis ble spesifisert ytterligere.

Samtidig som informantene uttrykte en generelt positiv holdning til fusjonen, var de fleste opptatt av å understreke at de fremdeles sto midt i fusjonsprosessen, og at de fortsatt ikke visste hvordan de faglige aktivitetene kom til å se ut når fusjonsarbeidet er ferdigstilt. Både sykepleie og IKT er i prosessen med å koordinere eksisterende eller å utvikle nye studieprogrammer/emner. I 2019/2020 skal dette arbeidet være havn, og først da vil de ved noen av instituttene hvor vi intervjuet vurdere organiseringen av forskningsaktiviteten. Foreløpig virker det som forskningsaktiviteten i stor grad er campusbasert. Informantene ga uttrykk for at de var utålmodige etter å komme i gang med å utløse forskningssamarbeid. Flere av de tidligere høgskoleansatte, spesielt på Gjøvik og i Ålesund, fremhevet at de opplevde en «veldig inviterende holdning fra gamle NTNU». Imidlertid observerte vi en litt mer reservert holdning blant universitetslektorene sammenlignet med

ansatte med forskningskompetanse. Som vi vil vise under 4.7 opplever universitetslektorene at de ikke får anerkjennelse for jobben de gjør.

3.3 Sentralisering

En fusjon medfører i de fleste tilfeller en sentralisering av administrative og tekniske støttefunksjoner. Bakgrunnen er at en fusjon ofte anses som et vindu for ressursbesparelse og effektivisering - fordi man kan forhindre dobbeltarbeid ved å slå sammen enheter med overlappende oppgaver og dermed skape effektiviseringsgevinster av fusjonen. Omorganisering av administrative tjenester begrunnes også ofte med at man gjennom nye strukturer kan skape bedre kvalitet i tjenestene. Dette var også argumenter i NTNU-fusjonen. I fusjonsplattformen står det at: «NTNU skal ha høy kvalitet i de administrative og tekniske tjenestene med effektiv bruk av ressursene».

I spørreundersøkelsen spurte vi de ansatte om de hadde opplevd en endring i kvaliteten på administrativ støtte til utdanningsoppgaver, forskningsoppgaver, øvrige tjenester som økonomi og IKT-tjenester (tabell 3.1).

Tabell 3.1 Endring i kvaliteten på administrative og tekniske støttetjenester, etter tidligere institusjonstilhørighet

Kvaliteten er...		...dårligere	...uendret	...bedre	Vet ikke	N=100%
Admin. støtte til utdanningsoppgaver	NTNU	46	39	3	12	776
	HiST	64	19	13	4	300
	HiG	35	42	12	11	91
	HiÅ	37	31	29	4	82
Kvaliteten er...		...dårligere	...uendret	...bedre	Vet ikke	N=100%
Admin. støtte til forskningsoppgaver (søknader)	NTNU	30	48	6	16	775
	HiST	15	19	32	34	297
	HiG	15	29	23	33	91
	HiÅ	6	42	16	37	82
Kvaliteten er...		...dårligere	...uendret	...bedre	Vet ikke	N=100%
Admin. tjenester for øvrig (økonomi, rapportering)	NTNU	50	37	3	11	773
	HiST	49	23	13	15	298
	HiG	45	30	11	14	91
	HiÅ	37	33	10	20	79
Kvaliteten er...		...dårligere	...uendret	...bedre	Vet ikke	N=100%
IKT-tjenester	NTNU	57	32	3	8	773
	HiST	57	29	11	3	297
	HiG	37	44	13	6	91
	HiÅ	70	27	2	1	82

Tabell 3.1 viser at det særlig er ansatte ved tidligere HiST som er misfornøyde med administrativ støtte til utdanningsoppgaver; her mener nesten to av tre ansatte at kvaliteten er dårligere etter fusjonen. Ved de andre tre institusjonene er det mellom 35 og 46 prosent som mener at administrativ støtte til utdanningsoppgaver

er dårligere og nesten like stor andel som mener det er uendret. Blant tidligere ansatte ved HiÅ mener nesten en tredel at administrativ støtte til utdanningsoppgaver er bedre etter fusjonen.

Ser vi på administrativ støtte til forskningsoppgaver, skiller gamle NTNU seg fra de tre andre ved at en større andel mener kvaliteten er dårligere, og en klart mindre andel mener kvaliteten er bedre (6 %). Ved HiST hevder en tredel at kvaliteten er bedre etter fusjonen. Her er det imidlertid også verdt å merke seg at ved alle de tre tidligere høgskolene svarer minst en av tre «vet ikke». Det kan skyldes at flere av de ansatte ved de tidligere høgskolene har primært undervisningsoppgaver og har derfor ikke hatt behov for denne typen administrativ støtte.

Om øvrige administrative tjenester (økonomi etc) er det relativt små variasjoner i meninger, men det er en overvekt på den negative siden. Generelt mener flertallet av tidligere ansatte ved NTNU, HiST og særlig HiÅ at kvaliteten på IKT-tjenester har blitt dårligere etter fusjonen.

En opplevd forringing av kvaliteten på administrative tjenester kan være en av forklaringene til den noe labre holdningen til fusjonen blant ansatte som ikke er direkte faglig berørt. Omorganiseringen av administrasjonen som følge av fusjonen kan forventes å ramme likt uavhengig om man er faglig berørt eller ei. De som ikke er faglig berørt opplever ikke de faglige gevinstene ved fusjonen, og dette gjelder nær 30 prosent av de som har besvart spørreundersøkelsen.

For å undersøke utfordringene knyttet til administrative og tekniske tjenester, ba vi informantene i casestudien om å beskrive hvordan de hadde opplevd endringene i disse etter fusjonen. Et felles gjennomgangstema, enten de kom fra de tidligere høgskolene eller forhenværende NTNU, var at det var uheldig at kravet om avbyråkratisering kom samtidig med fusjonen. Som følge av Regjeringens «avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform» i hele statlige sektor, har NTNU vedtatt en effektivisering av det administrative støtteapparatet. Denne er i hovedsak gjennomført gjennom reduksjon i administrative årsverk, og ved utgangen av 2017 har NTNU redusert administrative lønnskostnader med 7%, ifølge NTNUs årsrapport for 2017-2018. Dette har de faglig ansatte merket godt, både ved at administrativt ansatte har vært presset som følge av at administrasjonen har vært i en omorganisering samtidig som årsverk er kuttet, men også ved at administrative oppgaver tilfaller de faglig ansatte. Slankingen av administrasjon har blant annet ført til at arbeidsbelastningen oppleves unødvendig høy av informanten.

Som følge av fusjonen er en rekke administrative funksjoner flyttet fra de tidligere høgskolecampusene til Trondheim. I Ålesund, Gjøvik og på gamle HiST opplevde de vi intervjuet at de har mistet administrativ kapasitet og støtte. På flere områder har de tidligere høgskolene hatt en administrasjon som informantene beskriver som fleksibel, effektiv og 'tett på', men disse strukturene er i stor grad opphevet fordi de administrative strukturene fra gamle NTNU ble gjeldende for hele

nye NTNU: «Vi opplever at det nå er mer som skjer i linja», oppsummerte en fra Gjøvik. Fordi viktige funksjoner er flyttet til Trondheim, er det nå uklart for informantene hvem de skal henvende seg til for å få administrativ støtte. Avstanden skaper også treghet i prosessene, hevdet de. Flere viste til at mens de tidligere kunne banke på en dør i samme bygg, må de nå henvende seg til Trondheim for samme tjenesten, selv om personen som skulle utføre den fremdeles satt i det samme bygget. I tillegg opplevde flere at manglende personlig kontakt gjør at henvendelsene deres ikke blir prioritert. Dette mente de skaper en del usikkerhet og sårbarhet fordi de blant annet ikke kan ansvarliggjøre noen for å ferdigstille arbeidsoppgavene. Både på tidligere HiÅ og HiST rapporterte noen av informantene at de nylig har fått opprettet egne kontakter for administrative oppgaver og at dette har hjulpet betraktelig – ikke bare på arbeidet, men også på identitet og opplevelsen av å være verdifull.

Når det gjelder utdanningsstøtte påpekte flere av informantene at de opplevde at studieadministrasjonen sentralt hadde mye makt. De mente det er skott mellom de administrativt og faglig ansatte og at de administrative ansatte var opptatt av å svare oppover i linja, og i mindre grad hadde tid til å støtte opp om den faglige aktiviteten. Noe av frustrasjonen knyttet til utdanningsstøtte dreier seg også om at man er midt i prosessen med å koordinere innholdet i bachelor og masterprogrammer. I to av gruppeintervjuene kom det frem at flere opplever at studieadministrasjonen er lite fleksibel sammenlignet med før fusjonen og at den i liten grad tar hensyn til ansattes timeplan når f.eks eksamensdatoer settes.

Spørreundersøkelsen viste at tidligere HiST ansatte mener at kvaliteten på utdanningsstøtte har blitt dårligere. Dette kan knytte seg til at store deler av de administrative støttefunksjonene er fysisk flyttet og at HiST ansatte ikke har samme tilgang til støtte som før.

Som vist i tabell 3.1. er de tidligere høgskolene generelt mer fornøyd med den forskningsadministrative støtten de får nå sammenlignet med før fusjonen. Ifølge gruppeintervjuene er det svært nyttig å ha en sterk forskningsadministrasjon i ryggen når de skal søke ekstern finansiering. Selv om det er mer kontroll, opplever informantene at dette innebærer kvalitets sikring. Støtten til EU-søknader blir særlig fremhevet. Derimot ytres det misnøye med prosjektstyringsverktøy NTNU har for koordinering av store prosjekter, og spesielt EU-prosjekter. Informanter med bred erfaring fra EU-prosjekter opplevde at det de har nå er dårligere enn det de hadde før. I tillegg mente de at det er en utfordring å få dedikert administrativ støtte som kjenner prosjektene. Å ha en administrativt ansatt som kjenner et prosjekt er særlig viktig i store og krevende prosjekter med flere partnere og leveranser, understreket de. Selv om prosjektene hadde midler til dette, var det ikke administrativt personell. Mangelen på prosjektstøtte har blant annet ført til at de

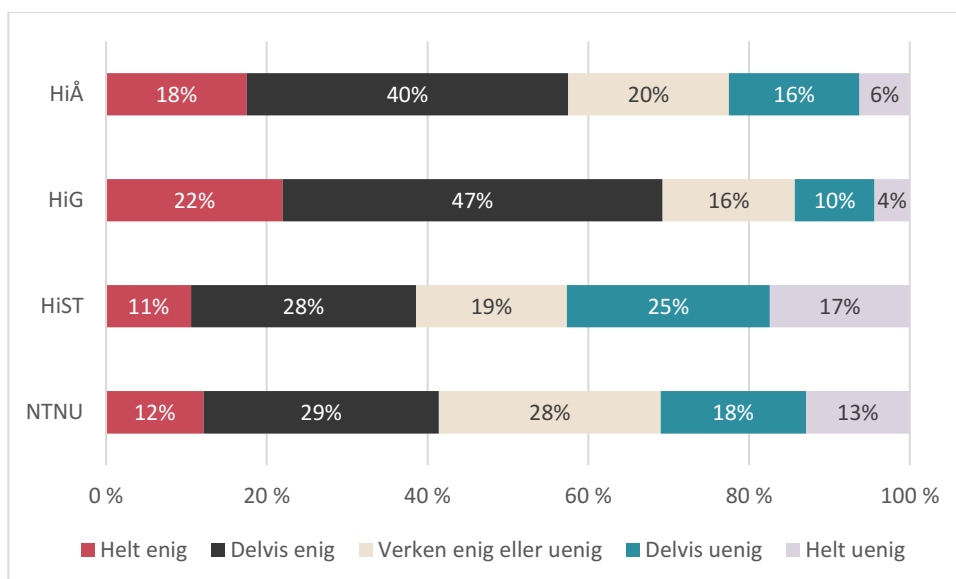
faglig ansatte må gjøre disse oppgavene selv, og informantene forteller om stor slitasje.

Spørreundersøkelsen viser at en stor andel er misfornøyd med kvaliteten på IKT-tjenestene. I intervjuene kom det frem at flere mener man har slettet lokale velfungerende systemer ved de tidligere høgskolene og samtidig flyttet IKT-funksjoner til Trondheim. For eksempel hevdet noen at gode og effektive systemer er erstattet av gammeldagse varianter, som «digitale skjemaer hvor tab-tasten ikke virker». Flere uttrykte også misnøye med Blackboard, den digitale plattformen for undervisning. Imidlertid er mange generelt positive til Orakelet, som den sentrale IKT-tjenesten på NTNU. En sa det slik: «Det er en løsning man må venne seg til og den blir nok bedre etter at den har fungert en stund.» Likevel er det slik at mange savner den personlige kontakten man hadde med IKT-ansvarlig på institusjonen: «Det er problematisk at man ikke har noen direktelinje til IT-personell når man trenger hjelp, for eksempel når man står midt i en undervisningssituasjon. (...) Det er lite tiltro til at man kan vurdere lokalt når man trenger hjelp», hevdet en. Flere understreket at det er utfordrende å forklare IKT-relaterte problemer over telefonen når man mangler vokabularet. Vi kommer tilbake til IKT-tjenester i kapittelet om utdanning.

3.4 Informasjon, medvirkning og medbestemmelse

I oppstarten av fusjonsprosessen var rektoratet mye ute på forskjellige campus. Den første rapporten viste at ansatte var fornøyd med rektoratets tilstedeværelse og kommunikasjon i denne fasen (Vabø mfl 2016). De ansatte opplevde å være informert om fusjonsprosessen.

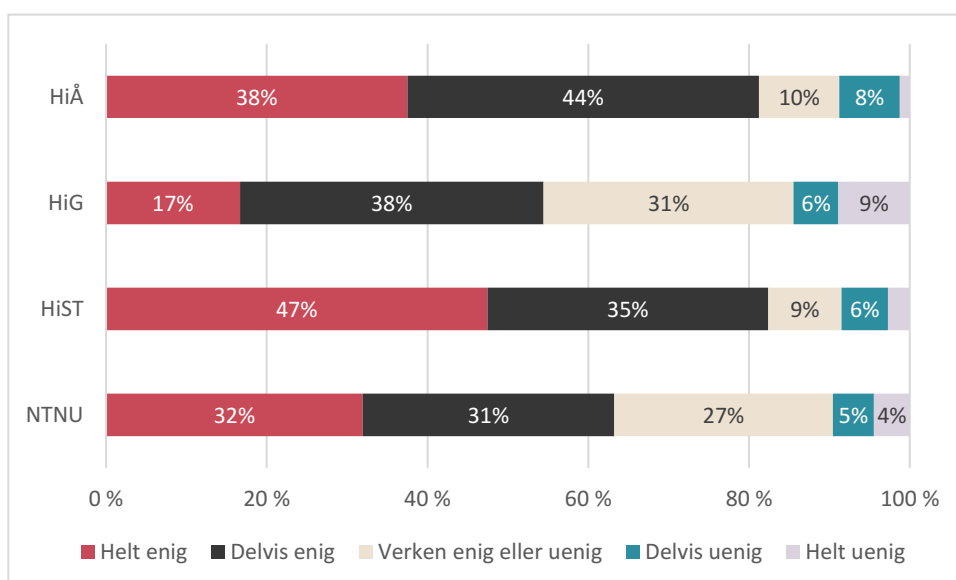
Vi ser at dette gjelder fortsatt. På spørsmålet om de ansatte opplevde god informasjon om fusjonen i spørreundersøkelsen, svarte de fleste at de var tilstrekkelig informert, ansatte ved tidligere HiST i noe mindre grad enn de andre (Figur 3.5.)



Figur 3.5 Har du fått tilstrekkelig informasjon om fusjonsprosessen?, etter tidligere institusjonstilhørighet

Forrige rapport avdekket videre at de ansatte opplevde medvirkning i prosessene, særlig i prosessen om fakultetsstruktur, mens prosessen om instituttstruktur, som i større grad berørte dem, gikk noe fort. På den ene siden ønsket de ansatte å medvirke i større grad i disse prosessene, på den andre siden så de også behovet for å få på plass strukturene så fort som mulig (Vabø mfl 2016).

I spørreundersøkelsen spurte vi om i hvilken grad ansatte opplevde at fusjonen hadde svekket deres innflytelse over beslutninger, altså om de opplever å ha medbestemmelse (Figur 3.6)



Figur 3.6 Fusjonen har svekket ansattes innflytelse over beslutninger, etter tidligere institusjonstilhørighet

Som figur 3.6 viser er det svært mange som helt eller delvis opplever at deres innflytelse over beslutninger er svekket etter fusjonen. Dette gjelder særlig HiST og HiÅ. Det kan være flere årsaker til dette; det handler både om medbestemmelse i selve fusjonsprosessen, men også om medbestemmelse den nye organisasjonen. Vi ba informantene utdype dette i intervjuene. De pekte på det samme som vi fant i Rapport 1; om balansen mellom inkludering i fusjonsprosessen og behovet for å ta raske beslutninger. Ofte opplevdes fusjonen som veldig top-down styrt, og flere pekte på at de opplevde det som et «skinnendemokrati» da de ble spurt: «Vi har opplevd at beslutninger blir tatt over hodet på oss. Vi trodde at en del ting var prosesser som vi var en del av, men så opplevde vi at beslutninger ble fattet uten oss, og at vi egentlig ikke var en del av dem». Slik sett hadde de medvirkning, men ikke medbestemmelse, noe som også har blitt fremhevet i Universitetsavisa.¹⁵ Også instituttledere beskriver fusjonsprosessen som 'mye prosess' med mange møter og arbeidsgrupper osv., men at deltakelse har vært viktig for å få innflytelse: «da vi forsto at vi måtte være på og tilstede, så fikk vi større beslutningsmuligheter. (...) vi må hele tiden passe på og posisjonere oss».

Opplevelsen av at fusjonen har svekket ansattes innflytelse over beslutninger dreier seg også om at det er lengre avstand til der hvor beslutningene fattes i den nye organisasjonen. For de tidligere høgskolene handler dette om sentralisering: Informantene ved de ulike campusene opplever å ha mindre autonomi enn tidligere - de synes det er frustrerende at alle beslutninger må fattes i Trondheim, og at de måtte overta NTNUs måte å gjøre ting på. Ifølge informantene hadde de gode lokale løsninger, men det har vært liten vilje fra NTNU til å lære av disse. Som en informant sa:

På høgskolene var det kort vei til beslutninger. Lett å teste ut ting. Vi var ganske selvstyrte, men nå er beslutningene flyttet til Trondheim. Vi visste at vi ville miste beslutningsmyndighet. Men håpet vi ville få tilgang til et større og bedre fagmiljø

De ansatte var klar over at de ville miste noe, men forhåpentlig få igjen for det rent faglig. Vi kommer tilbake til den faglige integrasjonen i kapittel 4 og 5.

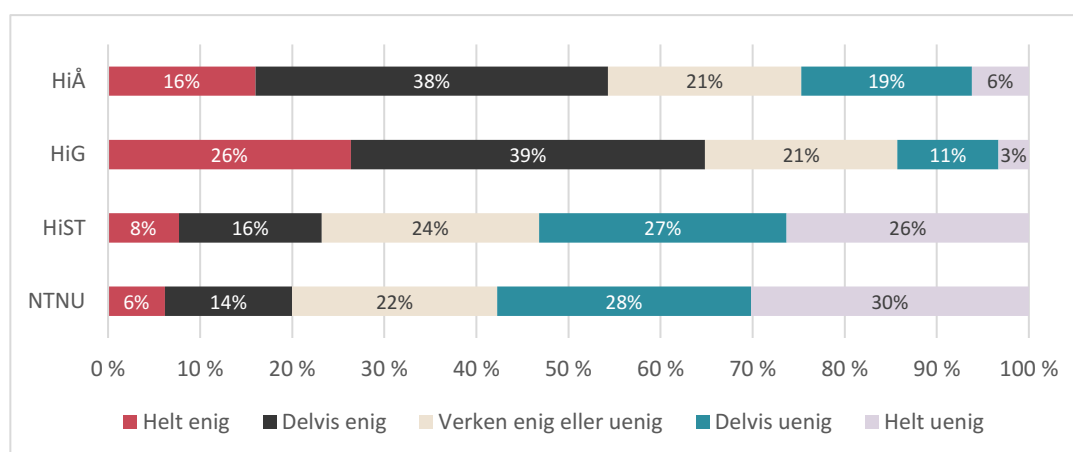
Informantene påpekte at det handler også om innføringen av et fjerde nivå i organisasjonsstrukturen, som gjør at de opplever uklarhet om hvilket nivå beslutningene tas på. Innføringen av fjerde nivå har også ført til at fagenheten har en ansatt mindre når undervisningskabalen skal løses ettersom lederen for fagenheten, det fjerde nivået, rekrutteres fra egne rekker. Særsilt for sykepleie i Trondheim har dette bydd på utfordringer, fikk vi fortalt. Fra å være et eget institutt på HiST med finansiell autonomi, er de nå en del av Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie. Ifølge informantene innebærer det at de ikke har myndighet over økonomiforvaltningen på fagenheten, og kan ikke gjøre egne faglige prioriteringer,

¹⁵ Inn med referanse her

eller til å gjennomføre sosiale tiltak og tradisjoner som har vært viktige kulturbærere for sykepleiefaget, som blomster, kake og kaffe ved vitnemålsutdelinger eller markeringer for ansatte som pensjonerer seg. Informantene opplever det som urettferdig og problematisk at de nå må spørre instituttet om midler. Dette illustrerer at tradisjonene til HiST heller ikke fikk bli med da de ble overtatt av NTNU, og for mange ble frukten og kaffen symbol på overtakelsen. Frukten er forresten gjeninnført. Vi fikk ikke de samme tilbakemeldingene på campusene i Gjøvik og Ålesund. De opplever ikke den delen av fusjonen som omhandler samlokalisering av administrasjon og fagmiljøene, og har dermed mer autonomi enn det tidligere HiST har.

3.5 Rektoratet

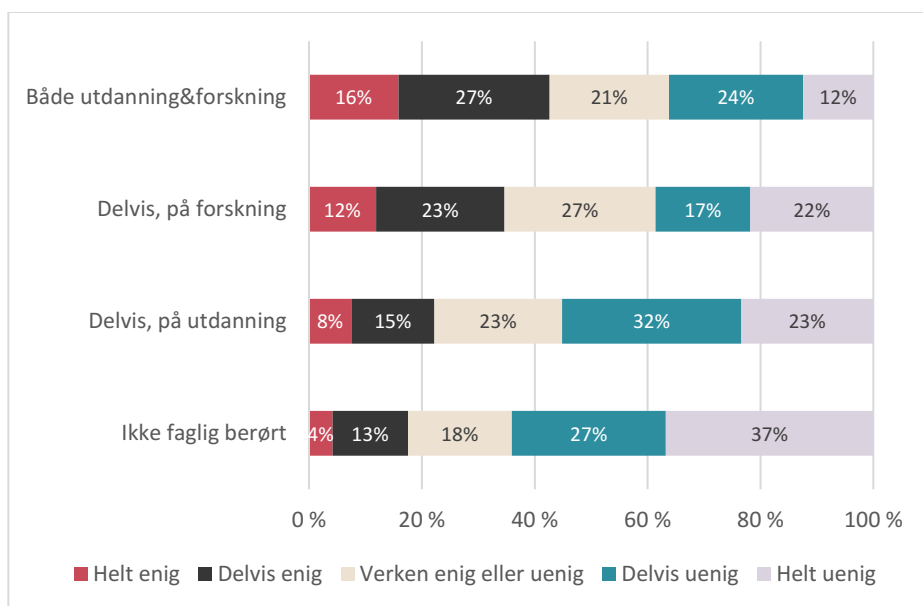
I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte hadde tillit til at rektoratet fører organisasjonen i riktig retning. Svarene indikerer hvordan ansatte opplever at rektoratet håndterer fusjonen, men de kan også målbære holdninger til fusjonen generelt. Figur 3.7. viser resultatene fordelt etter tidligere institusjonstilhørighet.



Figur 3.7 Tillit til at rektoratet fører organisasjonen i riktig retning, etter tidligere institusjonstilhørighet

Figur 3.7 viser de samme tendensene som da vi spurte om holdningene til fusjonen; over halvparten av ansatte ved tidligere HiÅ og HiG har tiltro til at rektoratet fører organisasjonen i riktig retning, mens over halvparten av de ansatte ved tidligere HiST og NTNU er uenige i utsagnet.

Ser vi på hvordan de ansatte svarer på dette spørsmålet etter i hvilken grad de er direkte faglig berørt av fusjonen, ser vi at tilliten avtar desto mindre faglig berørt de er (Figur 3.8.)



Figur 3.8 Tillit til at rektoratet fører organisasjonen i riktig retning, etter faglig berørthet

Figuren viser også at de som deltar i utdanningsamarbeid i større grad er uenig i dette utsagnet sammenlignet med de som deltar i forskningsamarbeid eller både utdannings- og forskningsamarbeid. En forklaring på dette er at utdanningsamarbeid er, som vi skal vise senere, i mange tilfeller besluttet ovenfra og innebærer for noen endringer blant annet i faglig identitet. Forskningsamarbeidet derimot er drevet av initiativ fra de faglig ansatte selv, og den faglige gevinsten er kanskje tydeligere.

I den første rapporten (Vabø mfl. 2016) kom det frem at mange av informantene fremhevet det som særdeles positivt at rektor hadde tatt seg tid til å besøke samtlige institutt, for å informere og innhente synspunkt på prosessen.

I intervjuene vi har gjort i denne runden kom det frem at flere mener rektoratet i for liten grad er tilstede på de ulike campusene og instituttene. De understreket at det er nå «det virkelige arbeidet med fusjonen skjer». Det er nå koordineringen av utdanningene og faglig integrasjon skal skje, og det er nå man ser effektene av de beslutningene som ble tatt tidligere i fusjonsprosessen – sånn som størrelsen på emnene, innføring av ex.phil i alle fag (vi kommer tilbake til dette i kapittel 4.) og utfordringer knyttet å lede et institutt hvor de ansatte har nokså ulike arbeidsbetingelser (FoU-tid). Flere av informantene etterlyste at rektoratet er mer fysisk tilstede på campusene, at de fortsatt holder i prosessen og er klar over utfordringene som oppstår som følge av beslutningene de og styret tok tidligere i prosessen. Instituttledere sitter nå med utfordringer de opplever som vanskelige å løse i praksis, og mange mener at de mangler rammebetingelser for å løse dem. Det er ikke bare ansatte i Ålesund og Gjøvik som ønsker mer tilstedeværelse av rektor, men også ansatte på campusene i Trondheim (inkludert Gløshaugen). Noen

foreslo at rektoratet burde ha faste dager i måneden hvor de møter ansatte – både instituttledere, faglig og administrativt ansatte. De mente at for å bygge opp under identiteten om ett NTNU er det viktig at rektoratet er synlig på alle campusene. Rektoratets manglende tilstedeværelse opplevdes av noen som ansvarsfraskrivelse.

I Ålesund og Gjøvik er viserektor stedfortreder for rektor. Noen av informantene hevdet at viserektors rolle er primært utadrettet og dreier seg om å etablere og vedlikeholde nettverket til regionale aktører. Flere pekte på at det virker som viserektorene er under høyt arbeidspress og prioriterer eksterne relasjoner over interne forhold.

3.6 Instituttstruktur

Som nevnt i kapittel 2, ble ny instituttstruktur vedtatt av styret i august 2016. Faglig tilhørighet var hovedprinsipp for organiseringen av instituttene, og faglig integrasjon var målet.

Ifølge flere av de vi intervjuet oppleves institusjonsoverskridende institutter som et godt virkemiddel for å fremme faglig integrasjon på tvers av de tidligere institusjonene, og det ble understreket at dette var en klok beslutning. Det er mer arbeidskrevende, men vil forhåpentligvis gi bedre resultater og kvalitet på sikt, hevdet mange. Informantene mener man allerede nå kan se at campusbaserte institutter har mindre grad av samarbeid med andre campus enn de som har institusjonsoverskridende institutter. Organisering på tvers av de tidligere institusjonene tvinger frem et samarbeid om både utdanning og forskning, og ifølge informantene er institusjonsoverskridende institutter den eneste måten å få ut gevinsten av fusjonen.

Imidlertid er det noen (på ulike institutter) som stilte spørsmål ved organisering av disse instituttene. De mente organiseringen er hybride løsninger som verken er basert på fag eller geografi, og de opplever at det ikke er helt klart hvorfor de er innplassert der de er. Flere håpet at dette ville løse seg etter hvert når utdanningene er på plass, men det er tydelig at flere midlertidige løsninger er brukt som de ansatte ikke er fullt ut tilfreds med.

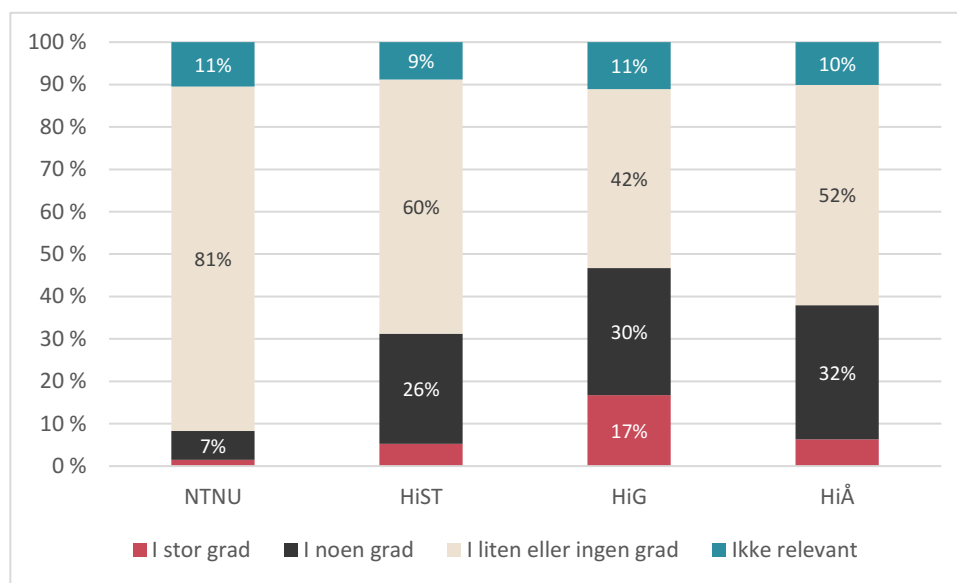
Ledere av institusjonsoverskridende institutter viser også til at det er krevende å lede enheter som går på tvers av tidligere institusjonsgrenser. De ansatte har beholdt de samme betingelsene som de hadde før fusjonen - det vil si at ansatte ved gamle NTNU generelt har langt mer forskningstid enn for eksempel ansatte på Gjøvik, selv om de har samme kompetanse, og selv om ansatte på Gjøvik kan ha høyere grad av ekstern forskningsfinansiering. Ifølge en instituttleder sementerer dette forskjellene mellom de med bakgrunn fra henholdsvis universitet og høyskoler og gir noen særskilte lederutfordringer. Dette er dessuten noe som diskuteres

mye blant ansatte, samtidig som de mener at dette i liten grad håndteres på øverste styringsnivå: «Dette er en type utfordring som rektoratet har overlatt til instituttnivået, og som instituttet ikke er i stand til å håndtere».

Fusjonen har også gitt nye verktøy for noen. Instituttledere ved de tidligere høgskolene, hvor aktiviteten var primært undervisning, hevdet at vektleggingen av forskning i det nye NTNU har ført til at de måtte utarbeide en strategi for instituttet, noe de ikke hadde tidligere. Strategiene er utarbeidet i dialog med fakultetsledelsen og gir, ifølge instituttlederne, en mulighet til å sette en retning for arbeidet.

3.7 Karrieremuligheter og rekruttering

I spørreundersøkelsen spurte vi i hvilken grad faglig ansatte opplever at fusjonen har ført til nye karrieremuligheter for den enkelte. Tar vi utgangspunkt i tidligere institusjonstilhørighet er det generelt få som synes de i stor grad får nye karrieremuligheter. Ved de tre tidligere høgskolene er det drøyt en tredel som i noen eller stor grad ser nye karrieremuligheter. For ansatte ved gamle NTNU er det, ikke uventet, svært få som ser slike muligheter.



Figur 3.9 I hvilken grad man ser nye karrieremuligheter, etter tidligere institusjonstilhørighet

Vi tok opp karrieremuligheter i intervjuene også. Her kom det frem at ansatte med forskerkompetanse ved de tidligere høgskolene så nye karrieremuligheter innad på det nye universitetet, mens ansatte i høgskole/-universitetslektor-stillinger mente de hadde noe mer dystre utsikter og mangel på karrieremuligheter: «Dette handler om at karriereveier lukker seg, ikke åpner seg. Førstelektorløpet er blitt

annenrangs, og alle kurs osv er rettet mot stipendiat – førsteamanuensisløpet», forteller en fra de tidligere høgskolene. De opplevde at deres kompetanse, som er tuftet på erfaring fra undervisnings- og utviklingsarbeid med koblinger til praksisfeltet, ikke blir verdsatt og anerkjent i den nye organisasjonen, og de frykter at dosentstigen legges ned, jamfør Underdalutvalgets rapport.

Som påpekt i kapittel 2 har imidlertid NTNU vedtatt to karriereveier – et professorløp og et dosentløp. Rapporten «Dosentløpet som karrierevei» ble ferdigstilt i april 2018, men det gjenstår å utvikle en entydig praksis for dosentløpet ved NTNU.

NTNU vedtok i 2016 å utvikle ordningen merittert underviser som en del av utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet. Hensikten med ordningen er å anerkjenne ansattes kompetanse innen utdanningsområdet og rollen som ressursperson i fagmiljøet og på NTNU generelt.¹⁶ Et mål er at pedagogisk kompetanse sidestilles med forskningskompetanse ved tilsetninger og ved opprykk til professor. I intervjuene kom det frem at flere mente at et av kriteriene for å søke om å bli merittert underviser er Ph.D. og denne oppfatningen har utløst relativt stor misnøye blant universitetslektorene og dels blant førstelektorene, som dermed mener de ikke kan få denne anerkjennelsen av sin undervisningskompetanse, på tross av at dette utgjør størstedelen av stillingen deres.

Noe av dette kan forklares ved at første gangen NTNU lyste ut ordningen var den rettet mot stillingskategoriene førsteamanuensis og professor. Det var således ikke krav om Ph.D. for å søke om merittering, men utlysningen var rettet mot bestemte stillingskategorier hvor ansatte ofte har Ph.D.. I siste utlysning åpnet NTNU for at førstelektorer og dosenter også kan søke. Stillingen universitetslektor faller ikke inn under ordningen, og disse må derfor først kvalifisere seg til førstelektorstilling. Argumentet for å ekskludere universitetslektorer er at de som blir merittert underviser skal kunne uttale seg med faglig tyngde og vedkommende bør derfor ha minst førstestillingskompetanse for å kunne gjøre dette på en troverdig måte. Et annet er at et av kriteriene for å bli merittert underviser er vitenskapelig tilnærming til undervisning og læring, noe som stiller krav til et visst nivå.

En annen utfordring er usikkerhet rundt endrede opprykkskriterier. Mange av informantene hevdet at det er krav om å være veileder for minst to Ph.D. studenter frem til og med fullført doktorgrad for å bli professor. Dette oppleves som en barriere i fag hvor det er få Ph.D. studenter og «kamp» om å veilede. NTNU har ikke absolutte kriterier for opprykk til professor, men det finnes normer for vurdering av professorkompetanse på fakultetene, som f.eks MH¹⁷, og her fremgår det at det *«normalt vil være et krav til professorkompetanse at søker har vært hovedveileder*

¹⁶ For ytterligere informasjon om ordningen, se: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/S%C3%B8k+om+merittering>

¹⁷ Se: [Normer for vurdering av professorkompetanse ved Fakultet for medisin og helsevitenskap, NTNU](#)

for minimum en kandidat frem til avlagt doktorgrad (kandidaten har disputert). Dette kravet kan bare fravikes dersom søker oppfyller alle øvrige kriterier, og i tillegg utmerker seg i betydelig grad utover det som normalt forventes mht. vitenskapelige kvalifikasjoner». Dette er stort sett et standard krav ved breddeuniversiteter, men de pleier å tilpasses ved institusjoner som ikke har forutsetninger for å kunne fylle dem. Sett på denne bakgrunn er det kanskje ikke så underlig at det har oppstått usikkerhet rundt karrieremulighetene på høgskolene.

I intervjuene kom det videre frem at mange er oppgitt over rekrutteringsprosessene som de hevder har stoppet opp på grunn av stort press på administrasjonen som følge av fusjonen. De mente rekrutteringsprosessene trekker ut i tid og det er vanskelig for faglige prosjektledere å få informasjon om hvor prosessen står. Noen ansettelsesprosesser hevder de har tatt opp mot ett år på grunn av sendrektinghet i administrative prosesser, ikke faglige, og i noen miljøer har de mistet gode kandidater underveis fordi de har fått tilbud andre steder. «Ansettelsesprosesser drar ut i tid, og dette går utover rekruttering og NTNUs omdømme», oppsummerte en av informantene. De hevdet videre at tregheten i rekrutteringen skaper utfordringer for de ansatte på å levere i NFR- og EU-prosjekter. I ett tilfelle fikk de ikke rekruttert stipendiaten tidsnok - det var et tre-årig NFR-prosjekt - og måtte gjøre datainnsamlingen selv, i tillegg til at fagmiljøet mistet muligheten til å styrke gruppen. I et annet tilfelle har utfordringer med rekruttering svekket en forskningsgruppes posisjon i et EU-prosjekt og slik sett også NTNUs renommé, ifølge informantene. Det er usikkert hvor i ansettelsesprosessen proppen ligger, men informantene hadde en opplevelse av at sakene ble liggende hos administrasjonen etter at den faglige bedømmingen forelå. De mener viktige funksjoner (antall møter i tilsetningsråd etc) ikke har blitt skalert opp som følge av fusjonen. Ansatte ved gamle NTNU bekrefter at ansettelsesprosessene tar lenger tid enn før, selv om de også tok lang tid før fusjonen. Her bør det nevnes at NTNU har pågående et pilotprosjekt om effektivisering av rekrutteringsprosessen.

I fag som kjennetegnes av høy grad av tverrfaglighet har de, ifølge informantene, også hatt store utfordringer med å få godkjent kandidater til opptak på deres eget Ph.D.-program. Kandidater har blitt godkjent av den faglige komiteen, men komiteen har blitt overprøvd av fakultetet, som har underkjent søkeren fordi det mener den ikke oppfyller de formelle kriteriene for å bli tatt opp på Ph.D.-programmet ved NTNU. Dette gjelder for eksempel internasjonale kandidater, som har vært igjennom et mastergradsløp som ikke har en masteroppgave av samme omfang som det norske, men som like fullt anerkjennes som særskilt egnet for Ph.D. av den faglige komiteen. Problemene oppstår når fakultetet ikke vil gå i dialog om å ta i bruk bestemmelser som åpner for bruk av skjønn eller legge frem en plan for hvordan dette kan løses, f.eks hvilke ekstra kurs en kandidat må ta. Dette har gjort at kandidater har blitt ansatt på prosjekter, men har trukket seg etter å

ha begynt i stillingen. De vitenskapelige ansatte på dette området er svært frustrerte og slitne ettersom de ikke får bemannet opp prosjektene. De opplever at det blir stilt spørsmål ved den faglige autoriteten deres og at de har mistet retten til å avgjøre hvem som er faglig kvalifisert for Ph.D. stillinger. Det virker ikke som dette er et utbredt problem, men det illustrerer at fusjonen gir en kollisjon mellom tidligere praksiser som har konsekvenser for fagene det gjelder, i tillegg til enkeltpersonene som er involverte.

Når det er sagt opplever informantene at det nå generelt er flere gode søkere til utlyste stillinger enn før, med noen unntak. Det gjelder ved alle de tidligere høgskolene.

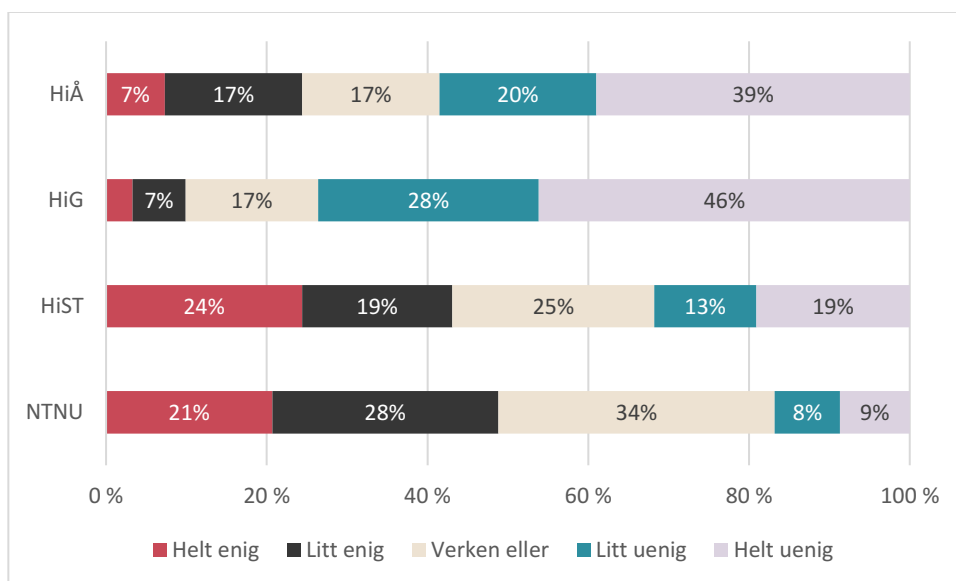
I intervjuene kom det også frem at flere var bekymret for at det var en for sterk vektlegging av forskning ved rekruttering. Mange understreket at det er viktig å løfte forskningskompetansen, men det skaper samtidig noen utfordringer for fagmiljøene, fordi de ansatte med forskningskompetanse er spesialiserte. En uttrykte det slik:

Vi har vanligvis ansatt folk for at de skal undervise i to fag, men nå må de ha kompetanse i det faget de underviser i, så nå er det kun et fag per person, uten at vi får tilført nye midler.

De har fortsatt samme undervisningsmengde, men skal samtidig styrke det forskningsfaglige uten at de får tilført nye ressurser. I sykepleie ble denne problemstillingen også løftet frem. Noen av informantene understreket at det er behov for ansatte med klinisk erfaring som kan undervise bredt, og ikke ansatte som har spesialisert seg på et fagområde. Andre mente at de som har spesialisert seg også kan undervise bredt, og at dette således ikke representerte en utfordring, men heller var et utslag av kultur og forståelse av roller. Her ser vi at det oppstår en spenning mellom de tidligere høgskolenes vektlegging av nærheten og erfaringen med praksisfeltet versus idealet om den forskningsbaserte undervisningen.

3.8 NTNU som arbeidssted

Ifølge fusjonsplattformen skal det nye NTNU være et attraktivt universitet for faglig og administrativt ansatte. Vi har spurt om de synes det er mer attraktivt å jobbe her nå enn før fusjonen og om de mener fusjonen vil svekke NTNUs akademiske status. Ikke overraskende er det delte meninger mellom ansatte ved de tidligere institusjonene (Figur 3.7).

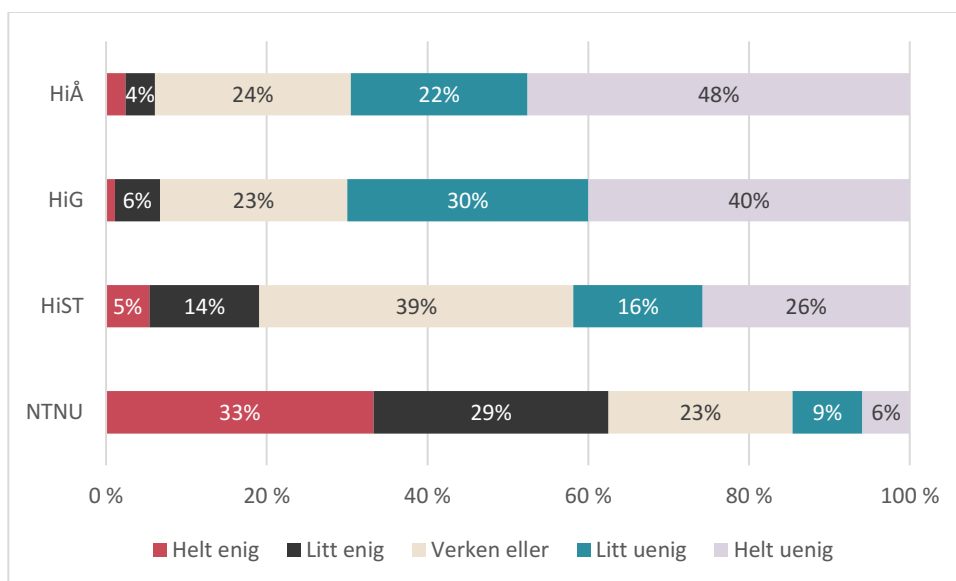


Figur 3.10 Det er mindre attraktivt å jobbe her nå enn før fusjonen, etter tidligere institusjonstilhørighet

Som figur 3.10. viser er det et klart skille mellom NTNU og HiST på den ene siden og HiG og HiÅ på den andre siden, ved at personalet ved de to førstnevnte er enige i utsagnet mens deres kollegaer ved de to andre er uenige. Analyser av utsagnet etter organisatorisk endring viser ingen forskjeller, men vi ser at det i størst grad er de som ikke er direkte faglig berørt av fusjonen som er enige i at det er mindre attraktivt å jobbe ved NTNU nå enn før fusjonen. Nær halvparten (47 prosent) av de som er direkte faglig berørt både innen forskning og utdanning er uenige i dette utsagnet.

Vi fikk utdypende svar på dette i intervjuene. Tidligere HiST-ansatte opplevde i større grad enn ansatte fra de andre institusjonene at deres organisatoriske identitet og tradisjoner utviskes. De opplevde en oppløsning av organisatoriske strukturer; ledere forsvant og tidligere selvstendige økonomiske enheter ble del av større institutter og mistet økonomisk autonomi. I tillegg opplevde de at tradisjoner har blitt visket ut, og de har måttet tilpasse seg NTNUs. Den samme opplevelsen fant vi verken på Gjøvik eller i Ålesund. Her hadde de delvis beholdt strukturer, de har en viserektor og stedlige ledere, og de har holdt fast ved sine tradisjoner. Her ser vi at geografisk avstand har stor betydning for hvordan fusjonen oppleves av de ansatte de første årene av en fusjon. For ansatte ved tidligere HiST er det asymmetriske styrkeforholdet mellom et stort universitet og en høgskole svært tydelig, og dette er noe ledelsen på ulike nivåer i NTNU bør ta med seg i den videre utviklingen av organisasjonen.

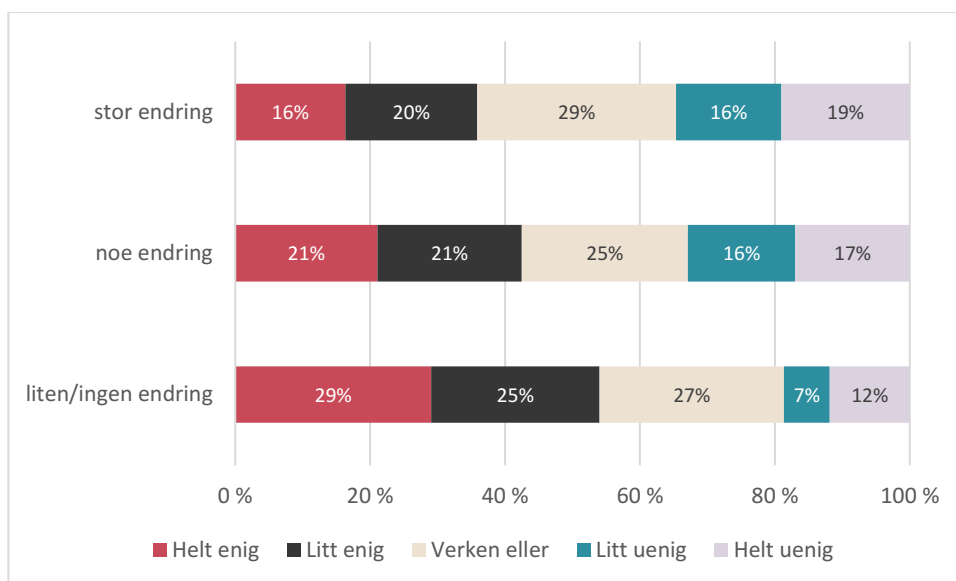
På spørsmål om fusjonen vil bidra til å svekke NTNUs akademiske status, svarer en tredjedel av de ansatte ved gamle NTNU at de er *helt* enig i dette og en tredjedel at de er litt enige (Figur 3.11).



Figur 3.11 Fusjonen vil bidra til å svekke NTNUs akademiske status, etter tidligere institusjonstilhørighet

Dette er ikke overraskende, særlig med tanke på NTNUs fall på internasjonale rangeringer. Nylig falt NTNU 100 plasser på Times Higher Education rangeringen. Det er særlig på indikatorene for forskning og annen bidrags- og oppdragsaktivitet (BOA) at NTNU faller i perioden 2016-2019. Dette kan blant annet forklares ved at forskningsindikatorerne måler forskningsinntekter og forskningsproduktivitet delt på antall faglig ansatte. Som kapittel 2 viste er over en tredjedel av de faglig ansatte ved høyskolene primært i undervisningsstilling og ansatte i andre stillinger har langt mindre FoU-tid enn gamle NTNU ansatte. Suksess på rangeringer og ulike indikatorer som måler prestasjon anses å gi økt synlighet og attraktivitet. Figuren viser også at ansatte ved tidligere HiG og HiÅ er langt mer uenig i dette utsagnet sammenlignet med ansatte ved tidligere HiST. En mulig forklaring på denne forskjellen er, ifølge informantene, at HiST på grunn av sin nære beliggenhet til gamle NTNU har vært opptatt av å profilere seg som en praksisnær høgskole og som et tydelig alternativ til NTNU, og at de derfor mer enn ansatte ved HiÅ og HiG ser at fusjonen kan svekke den akademiske statusen.

Analyserer vi dette utsagnet etter i hvilken grad de ansattes institutt har vært utsatt for organisatorisk endring, ser vi at de som har opplevd minst endring er mest enige i utsagnet at fusjonen bidrar til å svekke NTNUs akademiske status (Figur 3.12)



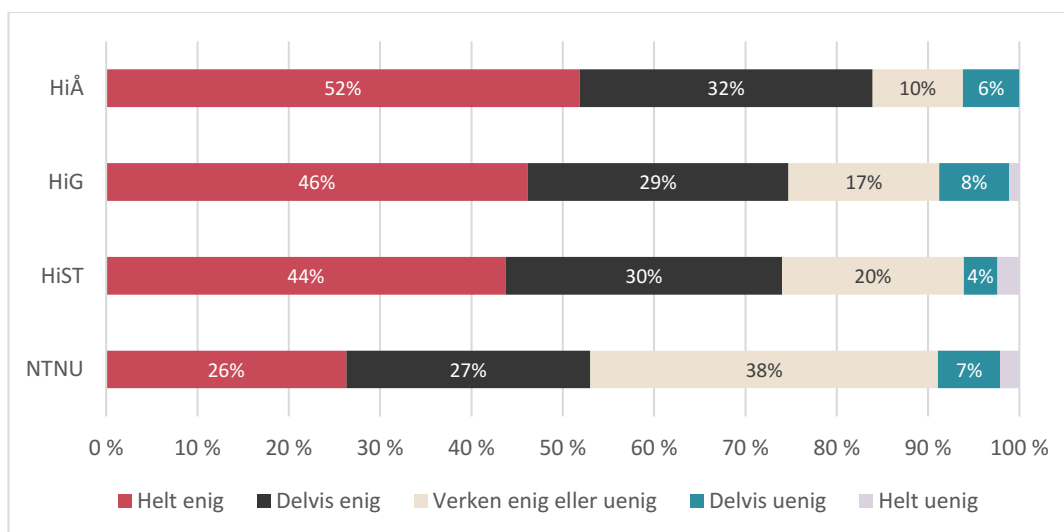
Figur 3.12 Fusjonen vil bidra til å svekke NTNUs akademiske status, etter i hvilken grad man har opplevd organisatorisk endring

Her ser vi det samme som tidligere, at de som er minst berørt er mest kritisk til effektene av fusjonen. Dette kan ha noe å gjøre med at de som er minst berørt i større grad kan opprettholde sin tidligere organisatoriske og faglige identitet, og fusjonen kan derfor oppfattes som et forstyrrende element.

3.9 Samarbeid internt

Organisatorisk og faglig identitet inkluderer også arbeidskultur. Ulikhet i måten man jobber på kan skape utfordringer for integrasjonsarbeid. I intervjuene har det kommet frem at det er til dels ulik arbeidskultur ved de tidligere høgskolene og på NTNU. Mens de faglig ansatte ved NTNU har basisbevilgning til forskning og andre oppgaver i sine stillinger, og således en – i hvert fall i prinsippet - fri disposisjon av denne, opererer de tidligere høgskolene med arbeidsplaner – excelark med detaljert oversikt over arbeidsoppgaver. Informantene hevdet at arbeidsplanene er fylt opp av undervisningsrelaterte oppgaver og gir dermed lite rom for andre typer oppgaver som f.eks deltakelse i komite-arbeid. Hvis dette skal inn, må noe ut ellers er det å regne som overtid, hevdet de. Dette står i motsetning til den kollegiale arbeidsformen ved universitetene hvor man er mer opptatt av oppgavene enn arbeidstiden, og har rom i stillingen for å gjøre det på denne måten. Forskjeller i arbeidsbetingelser og arbeidsplanene virker å skape særlig utfordringer for integrasjonen mellom fagmiljøer fra HiST og NTNU.

I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte opplever mer byråkrati knyttet til internt samarbeid.



Figur 3.13 Det er mer internt byråkrati knyttet til internt samarbeid, etter tidligere institusjonstilhørighet

Som figuren viser er flertallet av ansatte ved de tidligere høgskolene helt eller delvis enig i dette, det samme gjelder til dels ansatte ved tidligere NTNU.

I intervjuene ble dette utdypet. Foruten faktorer pekt på tidligere i rapporten, som avstand til beslutningstakere og sentralisering, opplevde informantene at den nye fakultets- og instituttstrukturen skaper silotenkning og bygger en vegg mot tverrfaglig samarbeid. De opplevde for eksempel å ha mindre samarbeid på tvers av fakulteter innenfor campus nå enn tidligere, og noen hevdet tidligere samarbeid var utfordret fordi miljøene er plassert i ulike fakultet. På den andre siden har de mer samarbeid mot miljøer innenfor samme fakultet på andre campuser. Dette ble også understreket av tidligere NTNU ansatte. De hevdet at fakultetsgrensene og internt byråkrati vanskeliggjør samarbeid på tvers om f.eks. veiledning av mastergradsstudenter:

Det å jobbe på tvers av institutt har bare blitt vanskeligere og vanskeligere. (...) du må få godkjenning for å veilede andre, osv. du må ha dokumentasjon på at du har oppfylt din arbeidskvote. Før spilte det ikke noen rolle hvilket institutt studenten du veiledet var på. Nå får du bare uttelling for studentene ved det samme instituttet du er på. Nå må du dokumentere alt, og det er ikke noen incentiver for å veilede noen fra andre institutter.

Dette er ikke nødvendigvis kun en effekt av fusjonen, studier av andre lærersteder viser lignende utfordringer (Borlaug mfl 2016; Yljioki 2014). Likevel er det viktig å ta tak i eventuelle hindringer for samarbeid på tvers av fakultetene om forskning og utdanning ettersom tverrfaglighet er ønsket – for eksempel av Forskningsrådet.

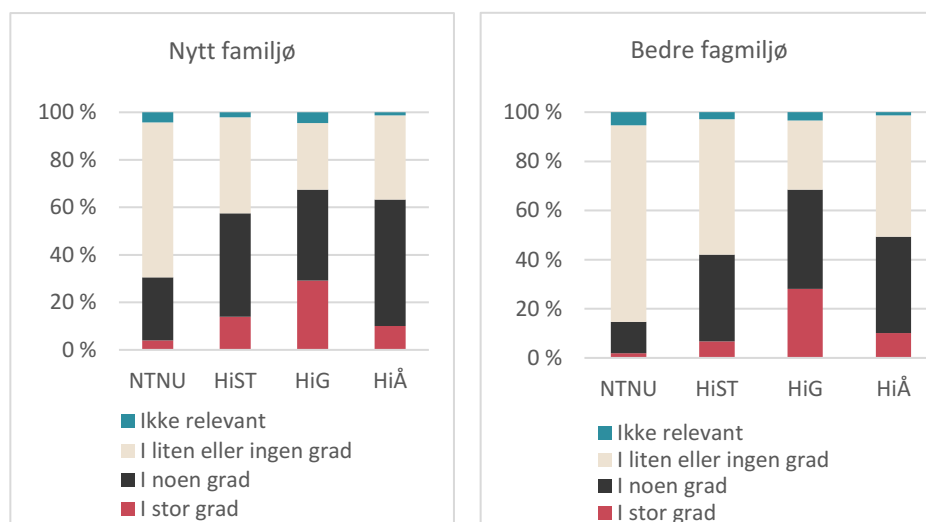
Når det gjelder økonomiske ressurser for utvikling av samarbeidet på tvers av campus fikk vi i intervjuene inntrykk av at faglig ansatte innen IKT hadde langt mer ressurser til å utvikle faglige møteplasser enn sykepleie. Faglig ansatte på IKT

instituttene hadde allerede hatt langt flere møter hvor de har møtt hverandre fysisk enn sykepleie ansatte. Dette har selvfølgelig noe med antall ansatte å gjøre – sykepleie har svært mange ansatte, men vi fikk inntrykk av at det også var få ressurser for fysiske møter mellom få grupper. Ansatte ved IKT-fagene understreket at en annen positiv side ved fusjonen er tilgangen til NTNU Technology transfer office og deres ekspertise samt ledelsesutviklingsprogrammer sentralt på NTNU.

På grunn av store geografiske avstander foregår en stor del av møtevirksomheten på skype eller andre digitale løsninger. Foruten at møtene ofte blir forstyrret av tekniske problemer, som oppkobling på skype, fortalte informantene at det er behov for å opparbeide en digital møtekultur. Flere møter inkluderer for eksempel lunsj og faglig mingling før eller etter møtene som ikke er gjennomførbart via nett, og det oppfattes som lite inkluderende for de som ikke er fysisk tilstede.

3.10 Fagmiljø og nettverk

Fusjoner kan gi et nytt og større fagmiljø, men det er ikke nødvendigvis slik at fagmiljøet blir bedre av den grunn. Vi spurte om dette i spørreundersøkelsen (Figur 3.14).

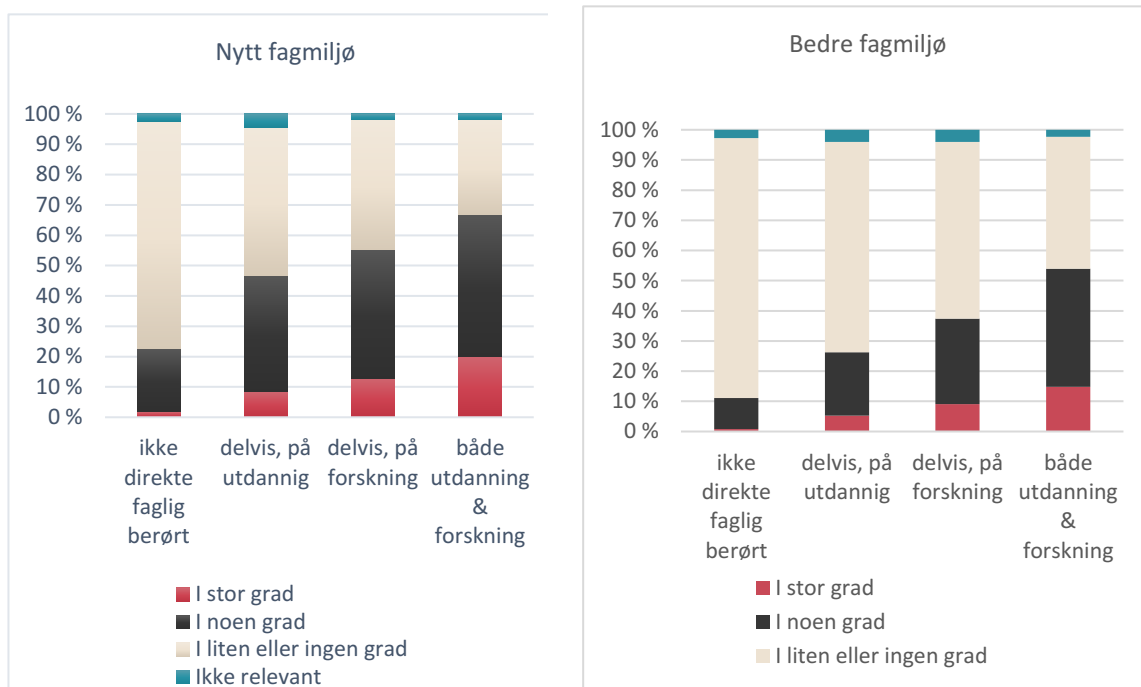


Figur 3.14 og Figur 3.15 Har du som følge av fusjonen fått et nytt og bedre fagmiljø, etter institusjonstilhørighet

Som figurene viser, mener ansatte ved tidligere HiG at de får et nytt og bedre fagmiljø, mens det er en lavere andel ved de andre institusjonene som mener de får et bedre fagmiljø selv om det er nytt.

Analyserer vi dette etter hvorvidt respondentene har vært utsatt for organisatorisk endring, ser vi at de som har vært igjennom organisatorisk endring mener de har fått både et nytt og bedre fagmiljø (ca 30 prosent i hver gruppe). Hvis vi grupperer respondentene etter om de er direkte faglig berørt, finner vi at de som

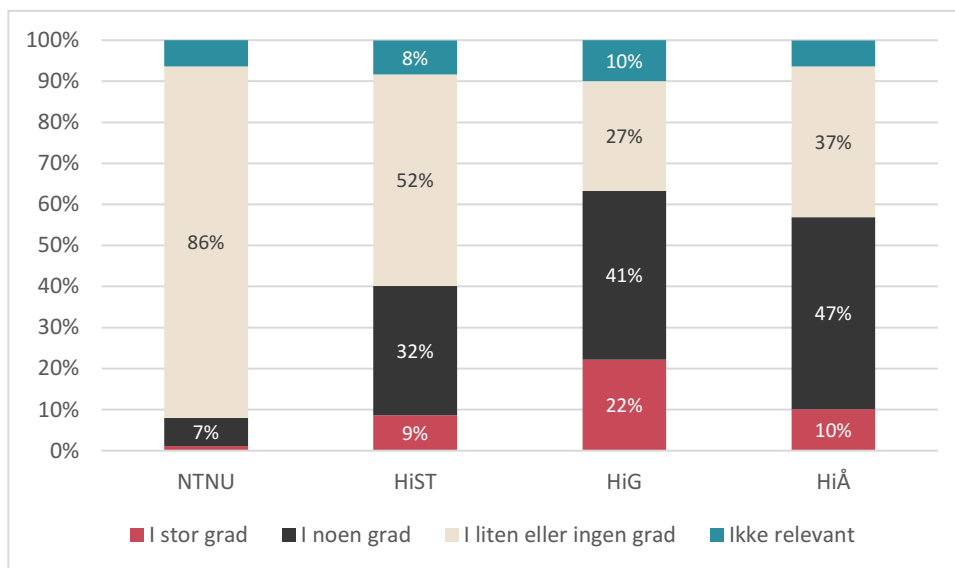
samarbeider om både utdanning og forskning mener de har fått et nytt og delvis bedre fagmiljø (Figur 3.16 og 3.17).



Figur 3.16 og Figur 3.17 Har du som følge av fusjonen fått et nytt og bedre fagmiljø, etter faglig berørthet

Igjen ser vi at de som har utstrakt samarbeid mener fusjonen så lang bærer frukter. På den andre siden ser vi at i underkant av halvparten av dem som er ansatte ved fagenheter hvor det er tatt initiativ til forskning- og undervisningssamarbeid, mener de i liten eller ingen grad har fått et bedre fagmiljø som følge av fusjonen. Her er det verdt å ha in mente at integreringsarbeidet fortsatt er i startgropa.

Vi spurte også om fusjonen har ført til at de ansatte får nye internasjonale faglige kontakter og nettverk (Figur 3.18).



Figur 3.18 Har fusjonen ført til at du har fått nye internasjonale faglige kontakter og nettverk, etter tidligere institusjonstilhørighet.

Som figuren viser er det særlig ansatte ved tidligere HiG og HiÅ som oppgir at fusjonen har gitt dem tilgang til nye internasjonale faglige nettverk, mens for ansatte ved gamle NTNU har ikke fusjonen hatt en effekt her. Det kan forklares ved at 80 prosent av de ansatte ved gamle NTNU oppga at de hadde internasjonale kontakter og nettverk. For ansatte ved tidligere HiST lå dette på 39 prosent, HiG 48 prosent og HiÅ 33 prosent.

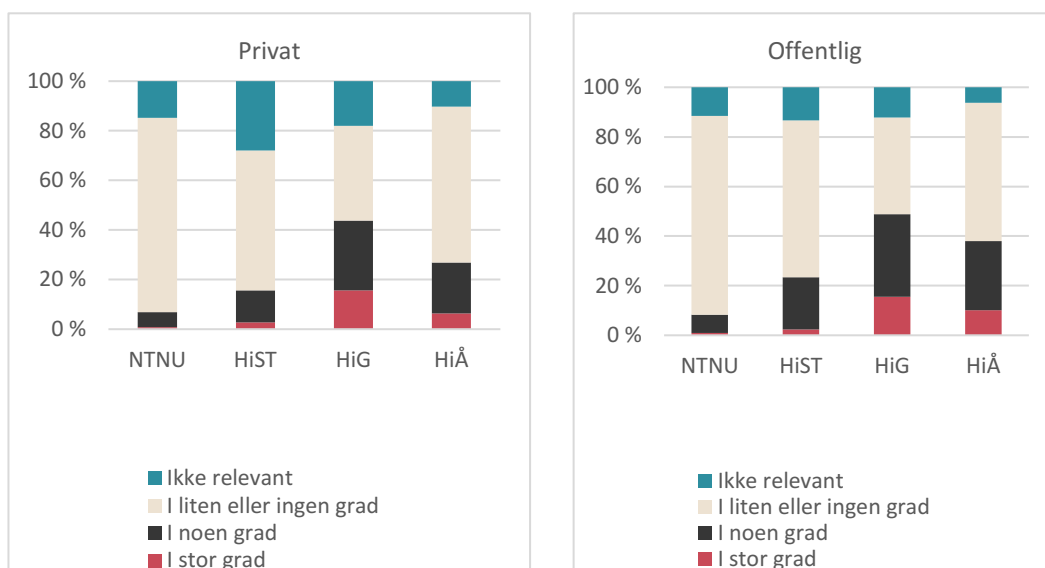
3.11 Samarbeid med næringsliv og samfunn

En viktig motivasjon for gamle NTNU for å fusjonere med tidligere HiÅ og HiG var det sterke samarbeidet begge hadde med eksterne aktører i sine regioner. Begge steder har sterke klynger: den marine klyngen i Ålesund som er et såkalt GCE (Global centre of expertise)¹⁸ og 'manufacturing'-klyngen på Gjøvik som blant annet har et Senter for forskningsbasert innovasjon.¹⁹

I spørreundersøkelsen spurte vi om fusjonen har ført til at de ansatte har/får bedre muligheter for samarbeid med offentlige aktører og privat næringsliv (Figur 3.19 (privat) og 3.20 (offentlig)).

¹⁸ For mer informasjon se: www.gceclusters.no

¹⁹ For mer informasjon se: <https://www.forskningsradet.no/prognett-sfi/Forside/1224067021121>



Figur 3.19 og Figur 3.20 Bedre muligheter for samarbeid med privat næringsliv og offentlige aktører, etter tidligere institusjonstilhørighet

Som figuren viser mener ansatte ved gamle NTNU at fusjonen i liten grad gir dem bedre muligheter for samarbeid med eksterne aktører. Ansatte ved tidligere HiG og HiÅ er mer positive. I intervjuene kom det frem at effekten av å ha blitt NTNU merkes godt hos ansatte ved tidligere HiG og HiÅ. Ved sykepleie i Gjøvik sa de: «Vi får flere henvendelser om samarbeid fra småbedrifter og forskningsinstitusjoner». De opplever også at de er en mer attraktiv partner for Sykehuset Innlandet for forskningssamarbeid. Ansatte ved IKT-fagene på Gjøvik understreket at de hadde mye samarbeid før fusjonen også, men at de nå opplever at næringslivsaktørene «har mer tro på NTNU, de bruker mer ressurser på samarbeidsprosjektene, og er mer risikovillige».

Liknende effekter ble også rapportert i Ålesund. Her hevdet informantene at institusjonen nå er mer attraktiv, både fylket og kommunen er «på» og bruker NTNU i sin markedsføring. De understreket også at de opplever noen nye utfordringer som at fylket forventer at NTNU Ålesund blir like ekstrovert som NTNU i Trondheim. De ansatte mente det ikke er ressurser til det. De opplever også en spenning mellom aktivitetene utdanning og forskning. Noen hevdet at noen fag, som følge av fusjonen, blir mer rettet mot forskning og i mindre grad mot brukerne. De hevdet at det nå ikke er like enkelt å tilpasse innholdet i utdanningen til den lokale industrien som før. Prosessene går treigere og enkelte er bekymret for at dette kan gi utfordringer i samarbeidet med næringslivet. Noen mente også at mobiliteten mellom næringslivet og institusjonen er svekket ettersom «(...) det å ansette noen fra næringslivet har blitt helt umulig med mindre de har Ph.D., og dessuten er rekrutteringsprosessen for lang, ingen kan vente et helt år».

I intervjuene i Trondheim kom det frem at flere er positive til prosjektet Universitetskommune 3.0. Dette er et samarbeidsprosjekt mellom NTNU og Trondheim kommune som gjennom en prosjektperiode på fire år skal styrke kunnskaps- overføringen mellom universitetet og kommunen på fem uvalgte områder, herunder helse og velferd og smart teknologi.²⁰ Informantene mente samarbeidet har blitt muliggjort på grunn av fusjonen mellom HiST og NTNU. Det er samtaler om å få til noe lignende også med Gjøvik og Ålesund kommune.

3.12 Oppsummering

Kapitlet har vist at fusjonen hittil har hatt konsekvenser for faglig ansattes arbeidshverdag samt effekter på samarbeid. Noen av effektene er av mer midlertidig karakter, mens andre er utfordringer som kan kreve mer omfattende tiltak.

Kapitlet viser først og fremst at det er gjennomgående forskjeller i holdningene til fusjonen. Ansatte ved tidligere HiG og HiÅ er generelt mer positive til fusjonen, enn ansatte ved NTNU og HiST, og ansatte ved fagenheter hvor det er tatt initiativ til utdannings- og forskningssamarbeid er generelt mer positive til fusjonen enn de som ikke er faglig påvirket. Sistnevnte gruppe, som inkluderer en stor andel ansatte ved gamle NTNU, har primært merket effektene av fusjonen gjennom omorganisering av de administrative og tekniske støttefunksjonene, som de mener generelt er blitt dårligere, mens de har vært mindre berørt av potensielle faglige gevinster. Den samme gruppen mener også i større grad at NTNUs akademiske status er svekket på grunn av fusjonen, og har mindre tillit til at rektoratet fører organisasjonen i riktig retning.

De administrative og tekniske støttefunksjonene har i stor grad blitt sentralisert gjennom en linjeorganisering, og det betyr at oppgaver løses i linjen ved at henvendelser rettes sentralt til Trondheim og så delegerer denne ut til rette enhet. Flere av de ansatte ved de tidligere høgskolene hevdet at et tidligere fleksibelt system med tett kontakt mellom faglige og administrativt ansatte nå er erstattet med et system hvor administrasjonen svarer oppover i linja. De faglig ansatte etterlyser mer personlig kontakt med administrasjonen og teknisk personell. Alle informantene hevdet at det er økt byråkrati knyttet til internt samarbeid etter fusjonen, og dette gjelder særlig veiledning av masterstudenter på tvers av fakulteter. De opplever også større avstand til beslutningstakere og mindre medbestemmelse. Sentralisering av administrative og tekniske tjenester, økt byråkrati og innføring av flere ledelsesnivå er strukturelle forhold som skaper utfordringer for den faglige aktivitet og opplevelsen av NTNU som et attraktivt arbeidssted.

Beslutningen om å etablere institusjonsoverskridende fakulteter og institutter, fører til faglig integrasjon ifølge informantene. Imidlertid har faglig ansatte de

²⁰ For mer informasjon se: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Universitetskommune>

samme arbeidsbetingelsene som før fusjonen, og dette gir dem ulike forutsetninger for å delta i ulike aktiviteter – som f.eks. komitearbeid - som videre skaper utfordringer i integreringen av fagmiljøer fra høgskolene og universitetene. Instituttledere for institusjonsoverskridende institutter merker særlig dette.

Andre mer midlertidige utfordringer knytter seg til omorganisering og nedskaling av administrasjonen som følge av kravet om effektivisering. Informantene mener eksempelvis at det har ført til store flaskehalsar i rekrutteringsprosessene. De har blitt svært langdryge og har konsekvenser for fagmiljøene i tillegg til de enkelte kandidatene; fagmiljøene risikerer å miste gode kandidater som får andre tilbud; de har ikke kapasitet til å levere i eksternt finansierte prosjekter, og de hevder dette bidrar til at de mister omdømme i internasjonale prosjekter. Det er usikkert hvor proppen i systemet ligger, men det virker som viktige funksjoner ikke er skalert opp etter fusjonen og at det oppstår kø i behandlingen av ansettelse.

Intervjuene viser at det er en oppfatning om begrensede karrieremuligheter for ansatte med primær undervisningskompetanse. Det er for eksempel uklarer om kriteriene for stillingen som meritert underviser og for opprykk.

Spørreundersøkelsen og intervjuene viste at institusjonstilknytning har betydning for holdningene til fusjonen. Ansatte på Gjøvik og i Ålesund var generelt langt mer positive når det gjaldt mulighetene fusjonen representerer for både utdanning og forskning. Dette kan sannsynligvis forklares ved at begge steder har stedlige representanter for ledelsen og de har opprettholdt deler av sin organisasjonsidentitet. Ansatte ved tidligere HiST opplever derimot å bli assimilert inn i gamle NTNUs strukturer og tradisjoner. Informantene fortalte at deres organisatoriske identitet var under oppløsning – ledere og administrativt personale var flyttet og tradisjoner og skikker som dannet noe av fundamentet for arbeidsmiljøet var i ferd med å bli utvisket. Dette kan skyldes at den geografiske avstanden til gamle NTNU har vært så liten at man ikke har sett behovet for å ivareta sentrale funksjoner ved den tidligere høgskolen.

Intervjuene viste også at de to fagområdene som er inkludert i case-studien hadde ulike forutsetninger for å gjennomføre integrerende tiltak for å bygge en felles identitet og arbeidskultur. Ansatte ved IKT har hatt flere fysiske møter, og de har opprettet flere interaktive faste møteplasser for å bli bedre kjent. Ved sykepleie hadde de derimot kun hatt ett stort møte som inkluderte hele MH-fakultetet, og det var ikke ressurser til å treffes fysisk, mente de. Likeledes virket det som om ansatte ved IKT i større grad benyttet seg av ressurser som ledelsesprogrammer o.l. som de ikke har hatt tidligere, mens ansatte ved sykepleie ikke var klar over disse tilbudene.

4 Integrasjon av utdanningene og studiekvalitet

I spørsmålet om hva som konstituerer kvalitet i høyere utdanning er det en rekke ulike innsatsfaktorer og kulturelle forhold som har betydning, fra økonomiske ressurser til kunnskaps- og kompetansenivå hos studenter og lærere (Gibbs 2010; Krause 2012). Betingelser som må utvikles for å skape utdanningsmiljøer av høy kvalitet varierer mellom fag – og studienivå (Vabø og Kårstein 2014). Det er veldig store forskjeller mellom utdanningssegment hva gjelder betingelser for kvalitet. NTNU omfatter hele spekteret fra strengt regulerte eliteutdanninger til laveregradsstudier med høye studenttall og lavere inntakskvalitet.

Omfanget av ulike typer undervisningstilbud, veiledning og tilbakemelding, størrelsen på gruppene det undervises i, grad av intellektuell utfordring, tilrettelegging for samarbeid mellom studentene, studentenes tid brukt på studiene, er viktig dimensjoner ved såkalt prosessuell studiekvalitet.

Bakenforliggende kjennetegn ved seleksjonskriterier, rekrutteringsmønstre, kunnskapsbase, forskningsressurser, fagpersonalets kompetanse, relasjoner til arbeidslivet med mer er også viktig å ha in mente i sammenstillinger av tall og indikatorer fra ulike studiesegment.

Det er ennå for tidlig å konkludere om effekten av fusjonen ved NTNU på bakgrunn av slike kriterier. Fagmiljøene er fortsatt i en prosess med å konsolideres og å forberede oppstarten av nye og felles studieprogram på tvers av de tidligere institusjonene. Disse skal ha oppstart i 2020/2021, og det vil ta enda lengre tid før de første studentene har gjennomført de nye studieløpene. I dette kapitlet vil vi derfor især se nærmere på hvilke tiltak som er iverksatt på ulike nivåer av organisasjonen for å styrke kvaliteten på utdanningene etter fusjonen, og hvordan faglig ansatte ved NTNU selv opplever at studiekvaliteten er påvirket av fusjonen. Vi vil særlig løfte frem hvordan utdanningsaktivitetene ved fagmiljøene sykepleie og IKT har blitt påvirket av fusjonsprosessen.

Det er verdt å merke seg at utdanningene har måttet forholde seg til en rekke pålegg som har kommet fra sentralt hold i kjølvannet av fusjonen. Disse har endret rammebetingelsene for utdanningsaktivitetene, og forventes å ha stor betydning

for hvordan de ansatte opplever at fusjonen har påvirket utdanningene etter fusjonen. Før vi diskuterer de ansattes vurderinger av arbeidet med studiekvaliteten etter fusjonen, vil vi derfor kort oppsummere innholdet i disse vedtakene.

4.1 Hva sa Delrapport 1?

Ifølge den første evalueringsrapporten (Vabø et al 2016) var fusjonens mål om faglig synergi innen utvalgte områder; helse, teknologi, lærerutdanning og økonomi, preget av utfordringer som følge av forskjeller i faglige tradisjoner og geografiske avstander. Reorganisering av studieprogram tar tid blant annet fordi det krever gjennomtenkte løsninger og skal behandles i formelle styringsorgan. Rapporten pekte videre på at godt faglig samarbeid og god faglig integrasjon er enklere å realisere hvis partene opplever å være likestilte i arbeids- og forskningsbetingelser.

Samtidig påpekte rapporten at sammenslåingsprosesser – ettersom de griper inn i relasjoner mellom fag - kan fungere som en katalysator på «kamper» mellom fagmiljø som relaterer til verdier og interesser knyttet til faglige kvaliteter, kulturer og identiteter (Vabø 2002; Pjetursson 2014; Deloitte 2015). For NTNU-fusjonen betyr dette at tidsvinduet er noe kort med tanke på å realisere en del faglige ambisjoner, og at det må handles før samarbeidet hemmes av revirkamper og inngrodde forestillinger om «dem og oss».

I den første fasen av fusjonen var mye fokus på administrativ effektivisering og organisasjonsmodeller, og mindre på de faglige gevinstene av fusjonen. Som vi skal komme inn på i dette kapitlet er NTNU nå kommet mye lengre i prosessen for integrasjon på utdanningssiden.

4.2 Rammebetingelser

Som følge av fusjonen gikk NTNU fra å ha om lag 23 000 studenter til 39 000 studenter fordelt på et stort antall studieprogrammer og totalt 6744 aktive emner våren 2016. Emnene var underlagt ulike administrative systemer og faglige praksiser, og mange var overlappende. Som et ledd i den faglige integrasjonen ble det våren 2016 nedsatt arbeidsgrupper med representanter fra de tidligere institusjonene, som skulle utrede og gi tilrådninger om et samordnet og samfunnsrelevant utdanningstilbud innen helse, IKT, lærer/lektor, realfag, teknologi og økonomi/ledelse.²¹ Det kortsiktige perspektivet var å identifisere områder der resultater av fusjonen viste seg relativt raskt. Den langsiktige hensikten var at utredningene skulle gi et grunnlag for fremtidig studieporteføljepolitikk. Arbeidet i gruppene er også omtalt i Delrapport 1. Gruppen skulle identifisere parallelle og nært

²¹ For ytterligere informasjon se: <https://www.ntnu.no/fusjon/faglig-integrasjon>

beslektede studieprogram, og i sluttrapporten ble en rekke bachelor- og masterprogram pekt ut og anbefalt slått sammen. Rektor ba fakultetene legge til grunn arbeidsgruppens anbefalinger i sine studieporteføljeprosesser. Gjennom utviklingsavtalen med KD er samordningsarbeidet ytterligere forsterket i form av mål og indikatorer for måloppnåelse. Endringene blir gjennomført fra 2019 og fremover.

Det ble også fattet en rekke sentrale vedtak som skulle gjelde på tvers av organisasjonen og dermed skape et felles sett av rammebetingelser for studieprogrammene. Disse har lagt premissene for mye av den utdanningsrelaterte aktiviteten etter fusjonsvedtaket, og ansatte og instituttledere forteller om et stort arbeid med å innordne seg de nye rammebetingelsene. Det er særlig tre beslutninger som man nå begynner å se konsekvensene av, og som skaper ulike utfordringer som de faglig ansatte må håndtere i arbeidet med studiekvaliteten og utviklingen av studieprogrammer. Disse er studieprogramråd og -leder, emnestørrelse og ex.phil/ex.fac.

Studieprogramråd og studieprogramleder

I de nærmeste tre studieårene (fra og med 2019-2020) vil NTNU legge ned parallelle studieprogram og opprette felles studieprogram der det tidligere var parallelle programløp. Gjennom dette vil det anslagsvis bli lagt ned om lag 30 og opprettet om lag 10 nye programmer. Utviklingen av nye institusjonsoverskridende studieprogrammer krever også nye styringsstrukturer. I 2016 besluttet derfor NTNU å opprette studieprogramråd med en studieprogramleder som en del av sitt nye kvalitetssystem for utdanning²². Studieprogramrådet er et rådgivende organ som skal bidra i arbeidet med utvikling av kvaliteten i studieprogrammet. Studieprogramrådet skal bestå av studenter, vitenskapelig ansatte og administrativt ansatte. I tillegg skal det ha ekstern representasjon eller sørge for innspill fra eksterne aktører. Studieprogramrådet ledes av studieprogramleder, som skal bidra til å utvikle læringsmiljø og faglig og pedagogisk kvalitet i studieprogrammet. Utvikling av kvalitet i studieprogram er fortsatt en kollektiv oppgave for fagmiljøet, men studieprogramlederen er ansvarlig for å drive denne prosessen, og rapporterer til ansvarlig linjeleder. Alle studieprogram har et vertsinstitutt, hvor studieprogramleder normalt har sin tilknytning, og der hvor et studieprogram går på tvers av flere institutter, får ett av instituttene rollen som vertsinstitutt.

Opprettelsen av studieprogrammene på tvers av ulike institutter med tilhørende styringsstrukturer har ført til at koblingen mellom fagmiljø/institutt og

²² Se styrevedtak om NTNUs kvalitetssystem for utdanning, 09.03.2016. Mens 'gamle' NTNU hadde tilsvarende strukturer som disse, var de nye for ansatte fra de tidligere høyskolene.

studieprogram ikke lenger er et en-til-en forhold, og at flere studieprogrammer nå eies av fakulteter istedenfor av institutter som tidligere.

Emnestørrelse

Som et ledd i arbeidet med porteføljeutvikling og faglig integrasjon satte NTNU ned flere utvalg. Et av disse skulle utrede faglige og økonomiske konsekvenser av innføring versus ikke innføring av felles emnestørrelse for alle studier ved NTNU.²³ Utgangspunktet var at de tidligere institusjonene opererte med ulik emnestørrelse. Mens HiST og HiÅ ikke hadde forskriftsfestet emnestørrelse, hadde HiG en bestemmelse om at et emne skal være delelig med 5 og at minste emnestørrelse normalt skulle være på 10 studiepoeng. NTNU hadde forskriftsfestet emnestørrelse på 7,5 studiepoeng eller multiplum av dette. En gjennomgang av porteføljen viste at flertallet av aktive emner hadde en størrelse på 7,5 studiepoeng. I tillegg viste arbeidet med faglig integrasjon at emnene i et stort flertall av studieprogrammene ved de tidligere høgskolene ble foreslått endret. På bakgrunn av dette ble det besluttet at det skal være én felles emnestørrelse på 7,5 studiepoeng eller multiplum av dette for alle studieprogram ved NTNU, uavhengig av nivå og utdanningsområde. I særskilte tilfeller kan unntak kan gis av rektor. Det ble videre besluttet at felles emnestørrelse skal være implementert i studiene senest i studieåret 2019/2020.

Ex.phil/ex.fac.

Et annet utvalg vurderte innføringen av ex.phil./ex.fac eller tilsvarende der slike emner ikke inngikk, og utrede de faglige og økonomiske konsekvensene.²⁴ Retningslinjene fra Kunnskapsdepartementet er at institusjonene står fritt til å utforme sammensetning av bachelorgraden og innføre ex.phil/ex.fac eller tilsvarende emner i studieløp der slike emner ikke inngår. Verken tidligere HiST, HiG eller HiÅ hadde felles emneordninger i sine studieprogram. Styret vedtok at alle studieprogram som fører til lavere grad og integrerte studieprogram som fører til høyere grad eller profesjonsgrad skal inneholde to fellesemner; ex.phil på 7,5 studiepoeng og områdeemner (som erstatter ex.fac) på 7,5 studiepoeng. Utvalget mente at ex.fac slik den var praktisert ved gamle NTNU var lite faglig forankret og i praksis utvannet, og anbefalte derfor en områdebasert modell gjeldende for hele NTNU som kan bidra til «...å etablere en felles ramme rundt NTNUs portefølje, bidra til en NTNU identitet knyttet til porteføljen, samt etablere faglige forbindelser og faglig fellesskap i et nytt NTNU». Styret besluttet videre at i særskilte tilfeller

²³ For ytterligere informasjon se S-sak 88/16

²⁴ For ytterligere informasjon se S-sak 87/16

kan rektor gi unntak og at den nye ordningen skal være implementert senest fra og med studieåret 2019/2020.

I tillegg til de overnevnte vil vi også trekke frem «Eksperter i team» (EiT), som er et mastergradsemne på 7,5 studiepoeng der studentene utvikler sin tverrfaglige samarbeidskompetanse gjennom å løse oppgaver i samarbeid med studenter fra andre fag. EiT ble opprettet i 2001 ved gamle NTNU og var et obligatorisk emne for alle studenter på master- og profesjonsnivå, og det er det fortsatt på det «nye» NTNU.

4.3 Attraktivt studiested?

For å undersøke i hvilken grad fusjonen har ført til at NTNU har blitt et mer attraktivt studiested vil vi først se nærmere på noen indikatorer som kan si noe om dette – karakterpoeng ved opptak²⁵ og antall søkere til studieplassene. Det er imidlertid viktig å påpeke, som nevnt innledningsvis, at det er for tidlig å trekke entydige konklusjoner om fusjonens effekter på attraktivitet på bakgrunn av disse tallene.

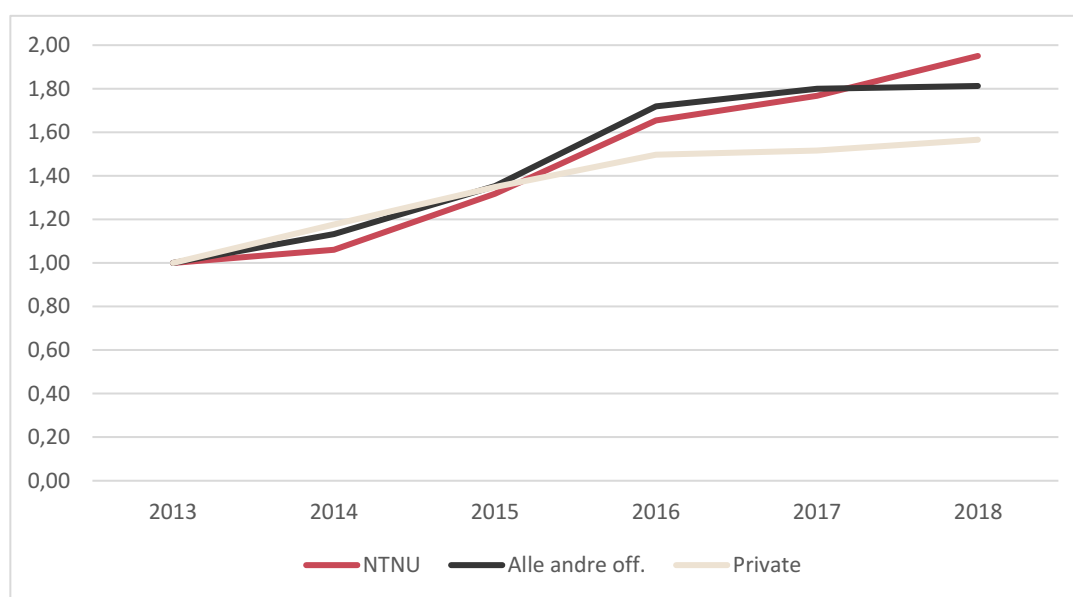
Denne evalueringen har særlig sett på sykepleiefag og fagområdet IKT, men fordi fagområdet IKT er et svært heterogent fag er det vanskelig å avgrense i statistikken. Vi har derfor valgt å gjøre denne øvelsen for fagområder på laveregradsnivå som er mer sammenlignbare på tvers av lærested, som sykepleieutdanning og økonomisk-administrativ utdanning og ingeniør bygg. Dette er utdanninger som var på de tidligere høgskolene. For sykepleie sammenligner vi med alle andre studier som tilbyr bachelorprogram i sykepleie, og vi skiller mellom offentlige og private læresteder. For ingeniør bygg sammenligner vi NTNU med tilsvarende utdanning ved andre offentlige læresteder, og det samme gjelder økonomi- og administrasjonsfag, med unntak av Norges Handelshøgskole.

De private lærestedene som tilbyr sykepleieutdanning (Diakonhjemmet høgskole, Haraldsplass diakonale høgskole, Høgskolen Betanien, Høgskolen Diakonia og Lovisenberg diakonale høgskole) har alle blant de høyeste opptakspoengene for å komme inn, mens de offentlige lærestedene ligger noe lavere. Her er det viktig å være klar over at det generelt er små forskjeller i opptakspoeng. Dersom vi kun forholder oss til karakterpoeng (som lettest lar seg sammenligne på tvers) var forskjellen mellom offentlige og private læresteder omtrent et karakterpoeng, og det nasjonale gjennomsnittet var 37,3 poeng. Derimot var det noe forskjell i opptakskarakter på sykepleie mellom de tre høgskolene som gikk inn i NTNU - opptakspoengene ved HiST lå to til fire karakterpoeng over de andre to lærestedene før fusjonen. Etter fusjonen ser det ut til at opptakspoengene for å komme

²⁵ Det er imidlertid utfordringer i å bruke tall for karakterpoeng som er offentlig tilgjengelig via DBH, da disse bare viser gjennomsnitt uten å vise hvor mange personer dette gjennomsnittet gjelder for. Derfor har vi valgt å ikke vise figurer for forskjeller mellom lærestedene, da tallene er alt for usikre og gjennomsnittene blir omtrentlige siden det ikke er kjent hvor stor gruppe de gjelder for.

inn på sykepleie har blitt tilpasset nivået som var ved HIST, det vil si at det har blitt noe vanskeligere å komme inn på sykepleie i Gjøvik og Ålesund enn det var før fusjonen. Antallet faglige årsverk per student ser ut til å være stabilt over tid, og relativt likt mellom de tre studiestedene, omtrent 13-17 studenter per faglig ansatt.

Ser vi på antall søkere, viser figur 4.1 at det generelt har vært en økning til sykepleie. Dette gjelder imidlertid hele sektoren; antallet søkere til sykepleie var i 2017 (og i 2018) omtrent det dobbelte av søkermengden i 2013, og økningen i søkning til sykepleie ved NTNU kan derfor ikke ses som en effekt av fusjonen. Tendensen er imidlertid positiv og det ser ut som NTNU har større søkning enn andre offentlige og private lærersteder.

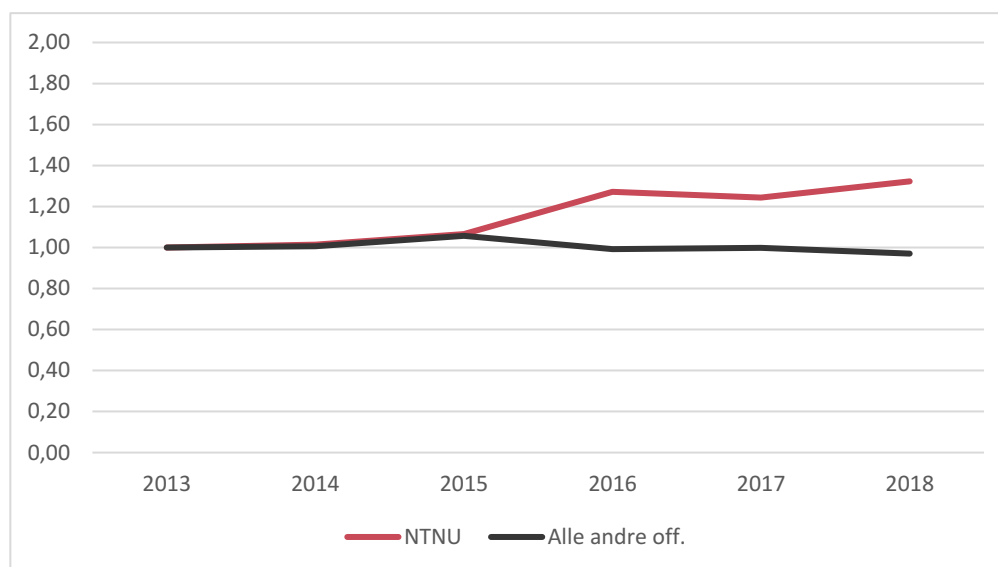


Figur 4.1 Endring i antall søkere til sykepleie i perioden 2013 til 2018, etter type lærersted.

Den samme øvelsen for økonomi og administrasjon viser at antallet karakterpoeng som i gjennomsnitt kreves for å komme inn på utdanningen har vært forholdsvis stabilt over tid, det nasjonale gjennomsnittet ligger rundt 38 poeng (pluss/minus 0,2-0,4 poeng). NTNU har en økning i antall poeng som kreves og det er noe høyere enn gjennomsnittet. I likhet med for sykepleie var det noe forskjell i opptakskarakter på økonomi og administrasjon mellom de tre høgskolene som gikk inn i NTNU, og det var HiST som generelt hadde høyere opptakskrav enn de andre to høgskolene. Etter fusjonen ser det ut til at opptakspoengene har stabilisert seg nærmere det nivået som HiST hadde før fusjonen. Men de samme utfordringene som tidligere er anført gjelder også her – det vil si at vi ikke vet hvor store grupper gjennomsnittstallene egentlig gjelder for. Dette er en generell utfordring

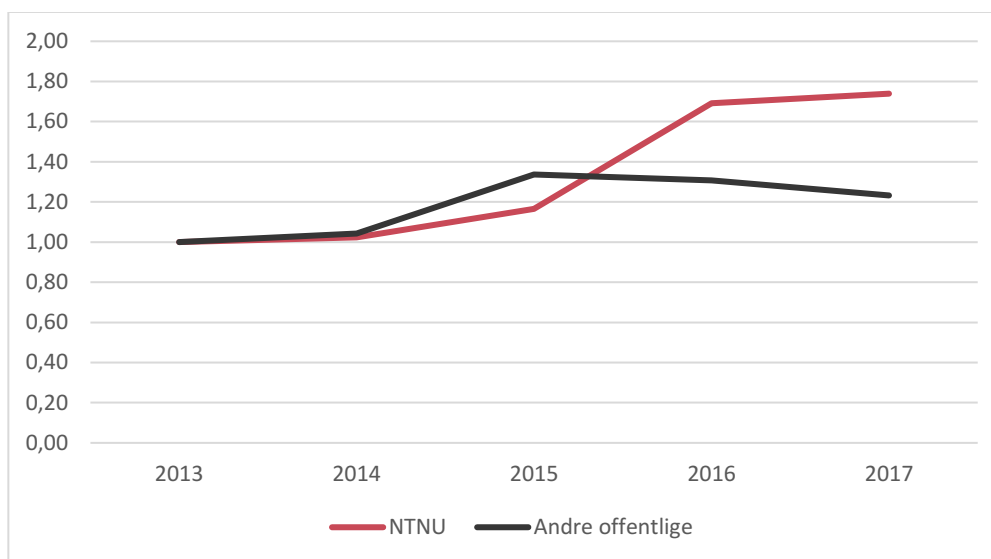
i DBH-dataene, at antall personer bak gjennomsnittstall ikke er oppgitt, noe som gjør tallene mindre brukbare til indikatorer av denne typen.

Ser vi på antall søkere til økonomi og administrasjon ved NTNU, viser figur 4.2 at NTNU har flere søkere etter fusjonen enn de hadde tidligere. Søkningen til lavere gradsutdanning innen økonomi og administrasjon ved alle andre offentlige læresteder har vært stabilt i perioden. Om denne økningen er en effekt av fusjonen er imidlertid vanskeligere å si, da det også er mulig at det er andre forhold som kan forklare denne økningen i antall søkere. Samtidig er det mulig at institusjonsnavn, eller status til en gitt institusjon er viktigere i økonomifag enn i andre fag, noe som kan tilsi at dette er en effekt av at alle lærestedene nå er NTNU.



Figur 4.2 Endring i antall søkere til øk.adm perioden 2013 til 2018, etter type lærested.

Søkningen til ingeniør bygg, bachelorutdanning ved NTNU har økt markant etter fusjonen, sammenlignet med søkningen til ingeniør bygg ved andre offentlige læresteder i Norge (figur 4.3). Når det gjelder gjennomsnittlig karakterpoeng er det mindre variasjon, men generelt kreves det i dag noe høyere karakterer for å komme inn på ingeniør bygg sammenlignet med hvordan det var for fire-fem år siden. Dette gjelder imidlertid både for NTNU og alle andre læresteder.

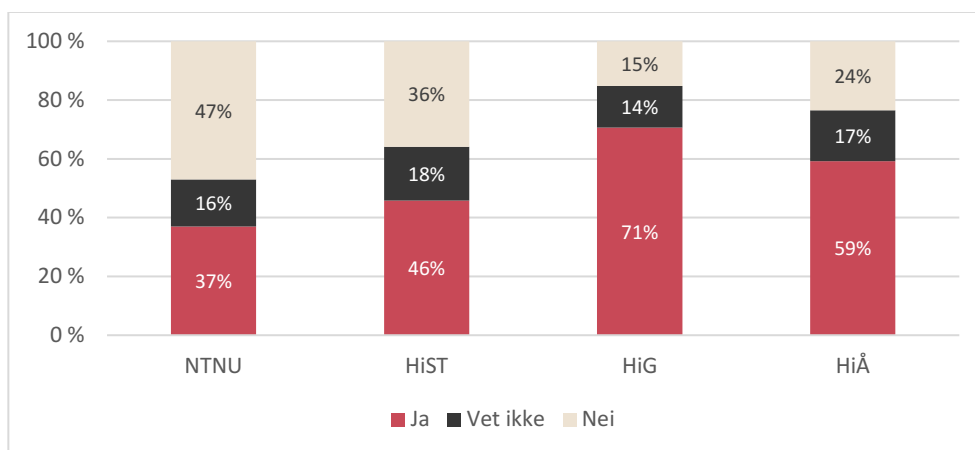


Figur 4.3 Endring i antall søkere til ingeniør bygg, bachelorutdanning, perioden 2013 til 2018, etter type lærested.

Kort oppsummert virker det som bachelorutdanningen i sykepleie, økonomi og administrasjon og ingeniør bygg har blitt noe mer attraktive studier etter fusjonen. For sykepleie er det en generell økning til faget, men vi ser at Ålesund og Gjøvik får studenter med bedre karakterer som følge av fusjonen med HiST. For økonomi- og administrasjon samt ingeniør bygg virker det å være en NTNU-effekt på antall søkere, og for økonomi og administrasjon er det en økning i poeng som kreves for å komme inn på studiet, som kan tilskrives HiST som hadde høyere poengkrav enn de andre.

4.4 Samarbeid om utdanning

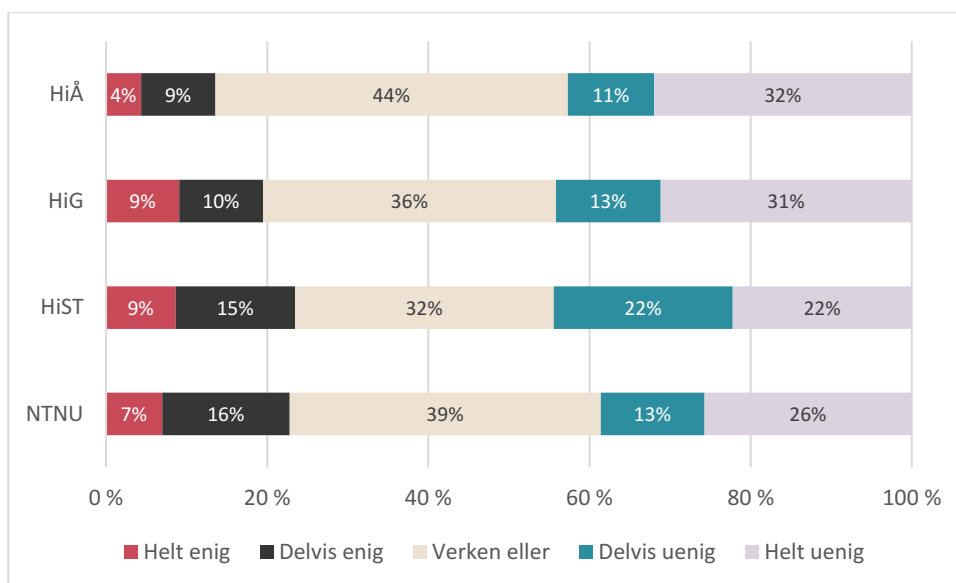
I studieåret 2019/2020 skal som sagt både emnestørrelse og ex.phil og område-emne være implementert. Det jobbes derfor nå intenst med å få dette på plass i de områdene som er faglig berørt av fusjonen. For å få et inntrykk av i hvilken grad de ansatte ved de fire tidligere institusjonene er faglig berørt spurte vi i spørreundersøkelsen om det som følge av fusjonen er tatt initiativ til undervisningssamarbeid mellom en/flere av de tidligere institusjonene eller mellom nye fagområder (Figur 4.4.).



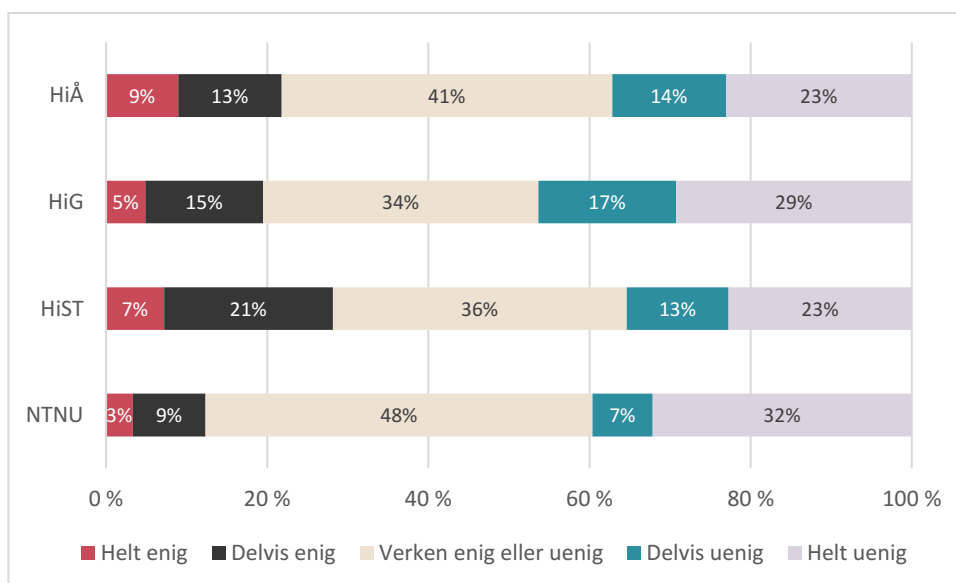
Figur 4.4 Initiativ til undervisningssamarbeid, etter tidligere institusjonstilhørighet

Som figuren viser svarte en langt høyere andel av de ansatte ved tidligere HiG (71%) og HiÅ (59%) at det er tatt initiativ til undervisningssamarbeid. Det indikerer at ansatte ved tidligere HiG i større grad enn ansatte ved gamle NTNU arbeider med å realisere faglig integrasjon i utdanningsprogrammene, noe vi antar skyldes at de hadde flere overlappende studieprogrammer med de andre lærestedene.

I tillegg til omorganiseringen av fakulteter og institutter som følge av fusjonen, er omorganisering og utvikling av nye studieprogrammer en av de mest fremtredende konsekvensene av fusjonen. Selv om dette enda ikke har materialisert seg for seg for studentene – de nye studieprogrammene iverksettes først fra høsten 2019 – har ansatte viet mye av sin tid til utviklingen av disse. Dette kan også være en av grunnene til at en stor andel (omtrent 40 prosent) av de som har svart på surveyen sier seg uenige i at de har fått mindre innflytelse på undervisningsinnholdet og metoder der de underviser, slik som figur 4.5 og 4.6 viser. Dette kan med andre ord fortolkes som at de ikke opplever redusert innflytelse på undervisningsinnhold og -metoder. Det er noen mindre forskjeller etter institusjon, ved at HiST og NTNU i litt større grad enn de andre er enige i at de har mindre innflytelse på undervisningsinnhold og HiST i litt større grad enn de andre opplever at de har mindre innflytelse på undervisningsmetoder. Det er ingen forskjeller i hvorvidt man opplever endret innflytelse på undervisning etter om man har opplevd organisatorisk endring eller om man er faglig berørt.

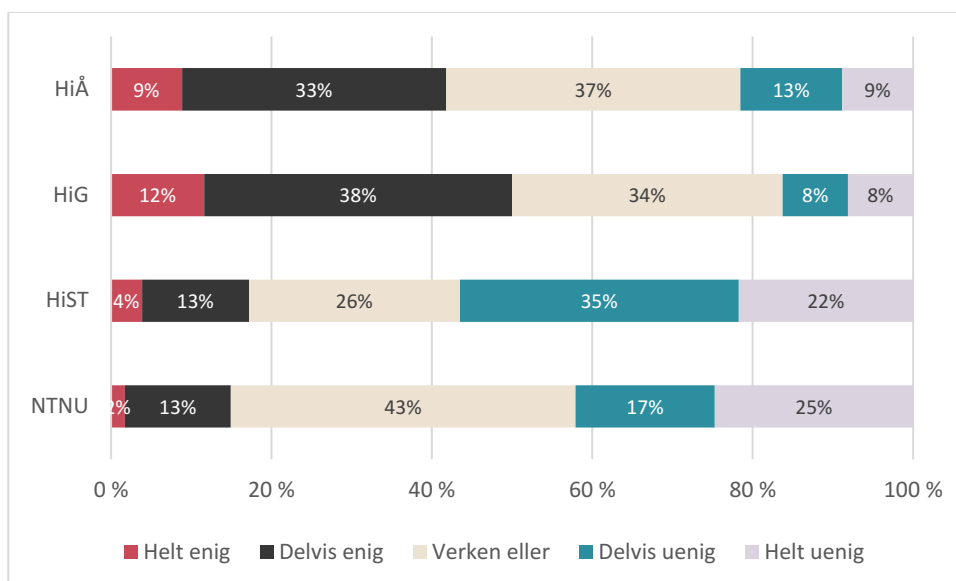


Figur 4.5 fusjonen fører til at jeg har fått mindre innflytelse på undervisningsinnholdet, etter tidligere institusjonstilhørighet



Figur 4.6 Fusjonen fører til at jeg har fått mindre innflytelse på valg av undervisningsmetoder, etter tidligere institusjonstilhørighet

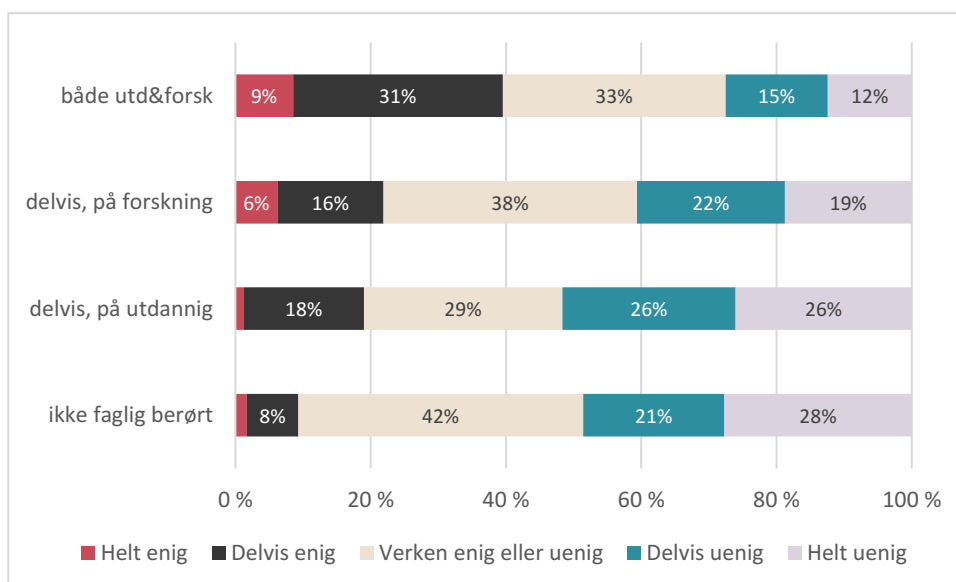
Vi spurte også om de ansatte mener at studentene vil få et bedre tilbud som følge av fusjonen (Figur 4.7).



Figur 4.7 Som følge av fusjonen vil studentene få et bedre tilbud, etter tidligere institusjonstilhørighet

Som figur 4.7 viser, er ansatte ved tidligere HiST mest bekymret for studiekvaliteten som følge av fusjonen, mens tidligere ansatte ved HiG er mer optimistiske.

Analyserer vi svarene etter hvorvidt de ansatte er direkte faglig berørt av fusjonen, ser vi at de som *ikke* er direkte faglig berørt og de som er delvis berørt på utdanning er mer bekymret enn de andre (Figur 4.8). Samtidig ser vi at 40 prosent av de som er faglig berørt enige i at studentene får et bedre tilbud etter fusjonen.

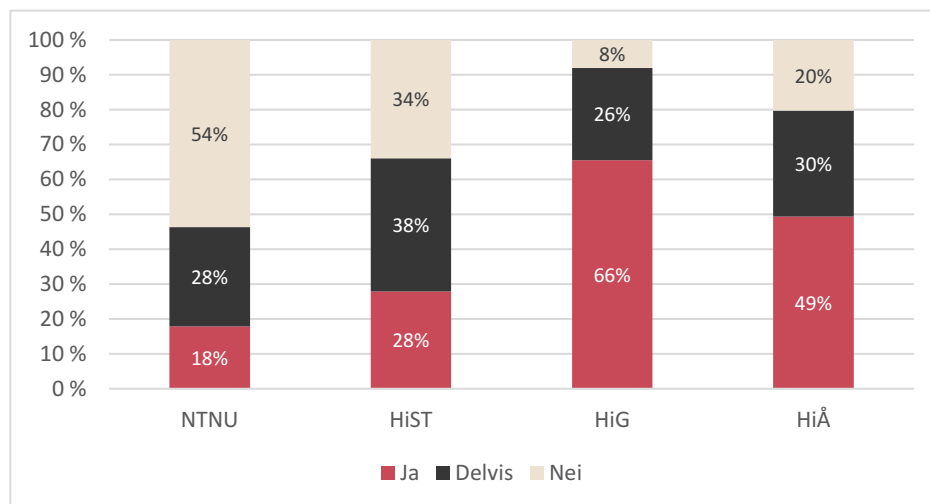


Figur 4.8 Som følge av fusjonen vil studentene få et bedre tilbud, etter faglig berørthet

Derimot mener de som samarbeider om både utdanning og forskning at studentene kan få et bedre tilbud som følge av fusjonen. En mulig forklaring på denne

forskjellen kan være at de som samarbeider om begge deler ser muligheter for samspill mellom utdanning og forskning, mens de som samarbeider kun om utdanning opplever at mange av endringene skjer som følge av direktiver fra rektoratet. Vi kommer tilbake til dette under.

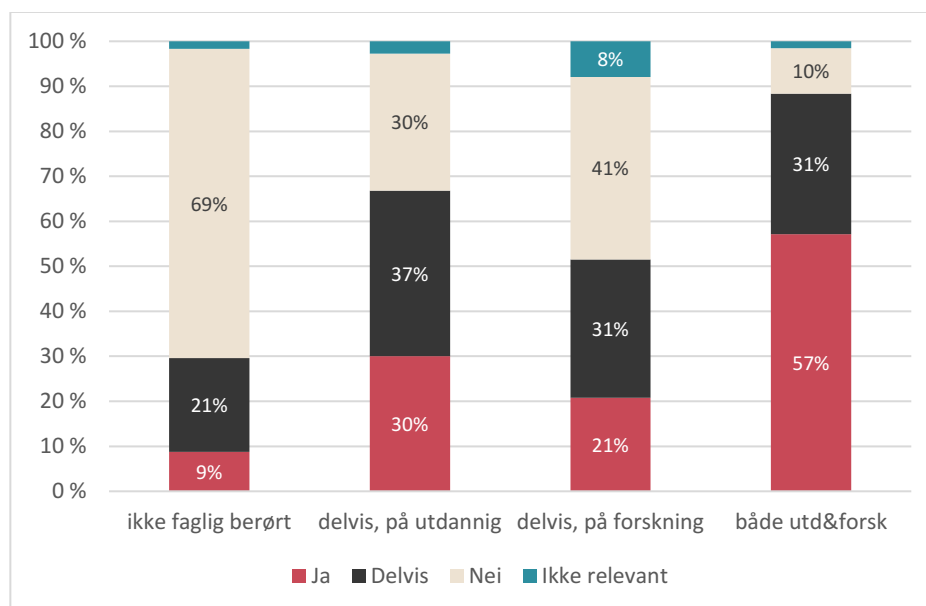
I spørreundersøkelsen spurte vi videre om fusjonen fører til at de ansatte ser nye samarbeidsmuligheter for undervisning på tvers av en eller flere av de tidligere institusjonene eller fagområder (Figur 4.9)



Figur 4.9 Nye samarbeidsmuligheter for undervisning, etter tidligere institusjonstilhørighet

Igen observerer vi at ansatte ved tidligere HiG (89%) og til dels HiÅ (78%) er mer optimistiske til samarbeidsmuligheter på tvers enn ansatte ved tidligere NTNU og HiST.

Analyserer vi dette etter hvorvidt de ansatte er direkte faglig berørt, ser vi at de som allerede er ved enheter hvor det er tatt initiativ til samarbeid om utdanning og forskning i større grad ser nye samarbeidsmuligheter (Figur 4.10)



Figur 4.10 Nye samarbeidsmuligheter for undervisning, etter direkte faglig berøring

Likeledes ser 67 prosent av de som er ansatt ved fagenheter hvor det allerede er tatt initiativ til utdannings samarbeid nye samarbeidsmuligheter, og 30 prosent av de som ikke er direkte faglig berørt muligheter for nytt samarbeid. En interessant observasjon er at de ansatte er mer optimistiske i svarene på dette spørsmålet sammenlignet med de andre, som kan bety at de ser muligheter på sikt til å realisere potensielle faglig gevinster av fusjonen.

I intervjuene utdypet de ansatte fordelene og utfordringene knyttet til faglig integrasjon. Sykepleieutdanningen fantes som sagt både ved tidligere HiG, HiST og HiÅ. Som følge av fusjonen ble det besluttet at det å være NTNU-sykepleier skulle være standardisert – altså at studieprogrammene i sykepleie skulle slås sammen. Dette gjaldt både for bachelorprogrammet og for de sykepleiefaglige masterprogrammene. Bachelor i sykepleie skal derfor bli til ett bachelorprogram med tre studieretninger – ett for hvert lærested, og med et felles studieprogramråd med representanter for de ulike campusene som utarbeider studieplanene for de nye programmene. Også masterprogrammene har fått nye studieprogramråd, og er forankret i hver sine vertsinstitutt.

Det var fakultetet som bestemte hvilket institutt som skulle få vertsinstituttrollen for de ulike instituttene. Dette ble beskrevet som en krevende prosess, der det gjaldt å «passe på å posisjonere seg og være til stede». For instituttene lå det mye prestisje og politikk i tildelingen av vertsinstituttrollen. Hvert institutt har hatt sine tradisjoner og faglige profiler, som de har ønsket å videreføre, og selv om hvert institutt blir en egen studieretning, er det mye som må endres for å tilpasse seg den nye standarden. Prosessen endte med at Gjøvik er blitt vertsinstitutt for master i klinisk sykepleie, mens Trondheim er vertsinstitutt for master i folkehelse

og for videreutdanningene. Fra 2020, når sykepleie blir ett bachelorprogram, vil det få et felles studieprogramråd og studieprogramleder som plasseres på fakultetet. Det vil også være lokale studieprogramkoordinatorer ved hvert av de tre instituttene som vil sitte i studieprogramrådet.

Ifølge informantene er arbeidet med å utvikle felles studieprogrammer svært krevende, og de opplever at kompleksiteten i samordningen av programmene har vært underkommunisert. På tross av at de dekker samme fag, har de vært tre utdanninger hvor ulike fag og elementer har blitt vektlagt forskjellig. Alle instituttene har stolte tradisjoner, og mener at sitt opplegg er best og ønsker å videreføre det. Det fører til mange dragkamper og kompromisser. Ikke minst dekker det nye studieprogrammet ulike helseregioner som de samarbeider med om praksis: mens Gjøvik ligger til Helse Sør-Øst, ligger Ålesund og Trondheim til Helse Midt-Norge. Dette bidrar til å øke kompleksiteten for koordineringen av studieprogrammene. I det nye bachelorprogrammet skal det også være plass til de nye fellesemnene. Ifølge informanten gir dette utfordringer ettersom dette var temaer som var integrert i ulike moduler gjennom studieåret og ikke undervist i separat. Innføringen av fellesemner innebærer dermed at noe annet må tas ut og overlates til fellesemnene, og det er ikke en enkel sak.

Sammenslåingen har også andre slags konsekvenser; det nye bachelorprogrammet i sykepleie blir Norges største,²⁶ og med det følger også et visst ansvar, som en pekte på. Det bringer med seg muligheter til å utvikle noe nytt, og de håper at programmet blir mer enn summen av de tre. Samordningen og utviklingsarbeidet foregår imidlertid foreløpig primært innenfor det nye studieprogramrådet/referansegruppen; ansatte på sykepleie har fortsatt ikke samlet seg på tvers av instituttene for å diskutere det nye programmet. Dette skyldes manglende økonomi til å samle alle ansatte fysisk, ifølge instituttlederne.

Vi observerer at samordningen mellom bachelorprogrammene innen IKT (inkludert dataingeniør og sivilingeniør) også har utfordringer, men her virker det ikke som det er det faglige som er kjernen. Her er det heller måten studentene undervises på og størrelsen på emnene som diskuteres. De tidligere høgskolene har hatt en tradisjon for og har mye stolthet i undervisning med tett oppfølging av studentene, som har blitt undervist i små grupper. På 'gamle' NTNU har man derimot hatt store forelesninger med flere hundre studenter i en forelesningssal, og de ansatte har også satt av mindre tid og ressurser til undervisning. Det er derfor to ulike undervisningskulturer som skal smeltes sammen, og dette skaper noen gnisninger i gruppene som skal legge om emner og programmene. Dette kan også forklare mønstrene i Figur 4.4, der ansatte ved tidligere HiST uttrykte bekymring for at studentene vil få et dårligere tilbud som følge av fusjonen. Ulik

²⁶ På den annen side har utdanningene mistet plasser i UHRs programråd; fra å ha hatt tre plasser, har de nå kun en representant i det nasjonale fagrådet.

undervisningskultur kommer også til uttrykk gjennom erfaringer med undervisningsform. Noen informanter hevder at høgskolene har lengre og bredere erfaring med fjernundervisning enn tidligere NTNU, som stort sett har hatt campusbaserte forelesninger. Her mener flere at NTNU har mye å lære av høgskolene, men de opplever at denne ekspertisen blir oversett til fordel for videreføring av tidligere NTNUs systemer.

Opplevelsen av å ta over NTNUs systemer forsterkes ved at noen studieprogrammer ved de tidligere høgskolene må legge om emner slik at de får størrelsen 7,5 studiepoeng. Ifølge informantene i sykepleie og IKT er det krevende å gjøre om størrelsen på emner og det fører til at de i en periode må undervise parallelt i nye og gamle emner. Det gir en periode med høyt arbeidspress. En informant forteller at en av de største utfordringene med dette er merarbeidet det gir dem, uten at det er avsatt tid eller gitt faglige begrunnelser for arbeidet: «Fusjonen i seg selv er ikke nødvendigvis et problem, men hovedaktivitetene våre skal bygges om samtidig, uten at det er avsatt ressurser til det. (...) Dette er en administrativ bestemmelse, det er ikke innholdet eller kvaliteten som sådan som skal endres». Imidlertid var det også noen som hevdet at selv om koordineringen og fastleggingen av innholdet er krevende prosesser, er det også skjerpene og stimulerende. De må tenke igjennom undervisningen på nytt, og hvordan de gjennomfører denne og sikrer den faglige kvaliteten. Prosesser som røsker opp i fastsatte mønstre og tradisjoner gir muligheter for nye former for undervisning, mener de. Fusjonen representerer således et mulighetsvindu, men informantene understreket at dette ikke er lett arbeid og det er mange som er skeptiske til nye metoder og er fornøyde med slik det var.

Flere av informantene var imidlertid bekymret for at effektivisering og ressursbesparelse virker å gå foran kvalitetshensyn. De opplever at motivasjonen for å slå sammen emner er ressursbesparelse gjennom ideen om at en ansatt kan undervise på flere campus samtidig via streaming. Foreløpig er ikke IKT-systemene tilpasset flercampus-undervisning, hevdet de. Et eksempel på dette er forsinkelser i signalene, som blir et hinder for dialog mellom klasserommene og skaper frustrasjon hos studenter og undervisere. Informantene mente utfordringene og problemene her er undervurdert, og flere er bekymret for hvordan dette kan løses. Verktøy og ressurser for at studentene skal kunne ta emner på tvers av campus er ennå ikke på plass, enda flere emner er avhengige av slike løsninger nå. Det ble også pekt på at IT-avdelingen tar beslutninger om løsninger uten at de ansatte som skal bruke løsningene blir hørt, og noen hevder at skyldes at de i større grad tar hensyn til pris enn kvalitet. For eksempel hadde en av høgskolene med lang erfaring fra nettbasert undervisning en løsning hvor to klasserom kunne se hverandre samtidig. Denne løsningen er valgt bort og nå er det kun direkte strømming fra et rom til et annet. Igjen påpekes det at høgskolenes erfaringer ikke har blitt tatt med i

betraktningen ved valg av løsninger. Noen hevdet videre at IT-avdelingen ikke er oppdatert på hva som kreves i en undervisningssituasjon fordi de ikke underviser selv. De lager dermed systemet ut i fra hva noen hevdet var en IT-logikk og ikke en undervisningslogikk.

Eksempelene ovenfor knyttes an til en bekymring for hva dette betyr for studiekvaliteten. Som en sa: «er målet effektivisering eller er det å forbedre utdanningskvaliteten?». På nåværende tidspunkt er det ikke klart for alle hva som er målet med og gevinsten av sammenslåingen av emner. Noen av informantene mener at dersom målet er å styrke studiekvaliteten gjennom samarbeid på tvers av campusene, finnes det andre måter å oppnå dette på enn at alle emnene skal være helt like på alle campuser. Man kan heller styrke studiekvaliteten ved å samarbeide om gode oppgaver, case og eksamensoppgaver, og dra nytte av hverandres opplegg. Enkelte informanter uttrykte usikkerhet om hva som skal skje med bachelorprogrammene som drives av de tidligere høgskolene, og kanskje spesielt på tidligere HiST. Både ansatte fra 'gamle' NTNU og HiST opplevde at det var manglende kommunikasjon om hva som skal skje med de korte utdanningene, og at det mangler incentiver for å slå sammen emner – særlig hvis utfallet blir mer fjernundervisning, noe de mener vil føre til lavere studiekvalitet. Her mente de at ledelsen (dekan og rektoratet) burde være mer tydelige. Til sammenligning hevdet de at fremtiden til sivilingeniørutdanningen og masterprogrammene er mye bedre kommunisert.

Denne observerte forskjellen mente de har å gjøre med at sivilingeniørutdanningen og masterprogrammene i større grad har et akademisk innhold sammenlignet med for eksempel dataingeniør som er nokså praksisrettet. Det er enklere å få til et samarbeid om masterprogram mellom for eksempel gamle NTNU og tidligere HiG fordi man her «snakker samme språk».

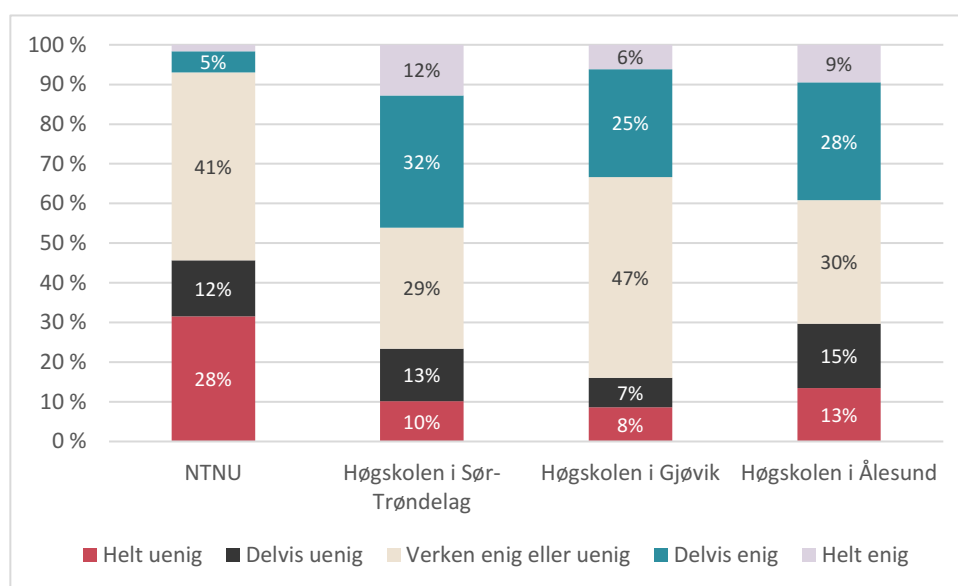
Videre dreier det seg om at ansvaret for utdanningsprogrammene ligger hos enkelte institutter, og det er derfor færre representanter involvert i koordineringen. Frem til nå har det vært en del politikk og drakamper knyttet til avgjørelsen om hvor programmene skal ligge, men nå som dette er avklart, er koordineringen av innholdet i gang.

Som nevnt i 5.2., skal alle studieprogrammer ha et studieprogramråd og studieprogramleder. Flere av informantene mente at dette hadde en integrerende effekt som skaper kontakt og tettere interaksjon på tvers av campusene. Sånn sett mener de det var en klok beslutning å etablere disse funksjonene. Utfordringen ved denne ordningen er imidlertid at det lokale selvstyret blir borte, og noen mente det fører til at de mister fleksibiliteten og eierskapet til studieprogrammene. Det gjaldt særlig de tilfellene hvor studieprogramlederne var lokalisert på en annen campus. Noen mente også at den nye organiseringen av studieprogrammene svekket integrasjonen mellom bachelor og masterprogrammer, fordi studieprogramrådene

ikke er organisert som søyler som ser helheten i studieløpene på tvers av bachelor og master. Da instituttene hadde eierskap til både bachelor og masterprogrammer, sørget de også for at disse ble sett på som helhetlige studieløp. «Hvor skal dette ansvaret ligge nå?», var det noen som lurte på.

Forholdet mellom forskningsaktiviteter og utdanning ble tematisert av flere informanter. Noen av de tidligere høgskoleansatte hadde en to-delt tilnærming til dette. På den ene siden ønsket de å heve det forskningsfaglige, på den andre siden mente de at denne vektleggingen har konsekvenser for undervisningen. I sykepleie hevdet de at det var en fare for at ansatte med Ph.D. var for spesialiserte og ikke oppdatert på klinisk praksis. De understreket at det var viktig å være oppdatert på det kliniske når man skal undervise på bachelorprogrammet. Med andre ord så mener de at behovet for ansatte med Ph.D. er begrenset, og at de i større grad trenger ansatte som kan undervise i bredden. Andre mente at dette dreide seg om en kultur innen faget for at de med PhD ikke har blitt brukt i bachelorutdanningene, og hevdet at man i større grad bør inkludere ansatte med Ph.D. også i bachelorundervisningen.

I spørreundersøkelsen spurte vi de ansatte om fusjonen ville føre til at forskningen får en større plass i studieprogrammet/emnet (Figur 4.11).



Figur 4.11 Som følge av fusjonen vil forskning få en større plass i studieprogrammet/emnet, etter tidligere institusjonstilhørighet.

Som figuren viser, er det primært de ansatte ved tidligere HiST (44%) og HiÅ (37%) som mener at forskningen vil få en større plass i studieprogrammet/emnet.

Da vi spurte informantene ved IKT og sykepleie om det samme, mente mange at det var en naturlig utvikling, ettersom 'gamle' NTNU hadde et forskningsfokus. Samtidig var de opptatt av å understreke at det stilles andre krav til profesjonsutdanningene enn disiplinutdanningene. Profesjonsutdanningene kjennetegnes av

nærheten til praksisfeltet, og samspillet mellom utdanning, praksis og forskning er viktig. Andre pekte på at faktorer trekker i motsatt retning. I intervjuene kom det også frem eksempler som flere mente NTNU generelt burde se nærmere på. Ved de tidligere høyskolene trakk de frem at de har en høy andel voksne deltidsstudenter og derfor lang erfaring og tilpassede undervisningsmetoder. De mente NTNU burde lære av dette i satsningen på etter- og videreutdanning. Andre ansatte fremhevet Excited, et senter for fremragende utdanning, som svært positivt for utviklingen av undervisningen i IKT-utdanningene, og mente at NTNU burde bygge på det man har utviklet her. Excited er et samarbeid mellom NTNU (tidligere HiG, HiST og NTNU) og Nord Universitet og jobber blant annet med problemstillinger som gjelder for fusjonen, herunder hvordan man kan forbedre læring gjennom økt studentengasjement og institusjonsoverskridende samarbeid og tettere bånd mellom faglærere og studenter, samt tettere samarbeid med næringslivet.

4.5 Oppsummering

NTNU er et attraktivt studiested. Sammenligning av antall søkere og karakterpoeng ved opptak til bachelorutdanningene sykepleie, økonomi og administrasjon og ingeniør bygg på NTNU sammenlignet med andre nasjonale offentlige lærersteder, viser en økning i antall søkere og i opptakspoeng.

NTNU har iverksatt flere tiltak å utvikle ett universitet med en tydelig profil på studieprogrammer og emner. Det er vedtatt at et emne skal være på 7.5 studiepoeng eller et multiplum av dette, at alle bachelorprogram skal ha ex.phil på 7.5 studiepoeng og et like stort områdeemne, at alle master og profesjonsstudier skal inneholde emnet Ekspert i Team, og det er innført studieprogramledere og -råd. Som vi har vist i dette kapitlet, har de to første tiltakene ført til et særlig høyt arbeidspress hos de tidligere høyskolene. De må omlegge emner fra 5 og 10 studiepoeng til 7,5 og innføre ex.phil innen studieåret 2019/2020 og må derfor undervise i to parallelle versjoner av emner/studieprogrammer mens det gamle fases ut. Det virker som tidligere ansatte ved HiST merker denne omleggingen mest, og det er kanskje derfor at vi ser at de i større grad enn ansatte ved de to andre tidligere høyskolene svarer i spørreundersøkelsen at de har mindre innflytelse på undervisningsinnhold og -metode.

Ansatte ved tidligere HiST er likeledes mer bekymret for at studentene skal få et dårligere tilbud. Dette kan ha en sammenheng med at HiST, ifølge informantene, tidligere posisjonerte seg som et tydelig alternativ til gamle NTNU med fokus på undervisning og nærhet til praksisfeltet.

Koordinering av studieprogrammer på tvers av campus er et integrerende tiltak i seg selv. Studieprogramledere var ansett som å ha en integrerende effekt, men det ble uttrykt bekymringer for at lokaliseringen av studieprogramledere på

en campus gjør at de andre campusene mister eierskapet til programmene. Her virker det som det er opptil den enkelte studieprogramleder og -råd å ivareta hensynet til alle campusene. Likeledes var det bekymringer for integreringen på tvers av studieprogram; mellom bachelor og master.

Innen fagområdene sykepleie og IKT, ser vi at det er ulike utfordringer i koordineringen av emner og studieprogrammer. Tre sykepleierutdanninger skal bli til en og ifølge informantene er dette svært krevende arbeid med mange dragkamper og kompromisser om det faglige innholdet. Innen IKT-faget er det undervisningsformen som er utfordrende - her kolliderer ulike undervisningskulturer. De tidligere høyskolene har hatt små klasser og tett oppfølging av studentene, mens gamle NTNU har hatt tradisjon for å forelese for store grupper. De ansatte er midt i denne prosessen, og vi merket at dette var krevende, men at de var til dels optimistiske. Når det er sagt mente noen at det manglet tydelige signaler fra rektoratet på fremtiden til dataingeniørprogrammet og at dette skapte usikkerhet. Særlig i kombinasjon med at de opplevde at det vektlegges at nyansatte skal ha forskningskompetanse og at dette på sikt vil redusere antall undervisere og derfor endre den praksisnære undervisningsformen som har stått sterkt på høyskolene.

I kapitlet har vi også vist at de ansatte stiller spørsmål ved målet for digitalisering: Er det ressursbesparelse eller kvalitet? Så langt mente de at vekten lå på det første. Systemene for undervisning på to campus samtidig er ikke gode nok, og de gir et dårlig tilbud til studentene som har fjernundervisning. Her kan NTNU med fordel trekke på erfaringene til de tidligere høyskolene som hadde fjernundervisning. Informantene mener NTNU også kan lære av måten de tidlige høyskolene organiserte videreutdanningsprogrammer og av metodene som utvikles i Excited – et senter for fremragende utdanning.

5 Forskning – betingelser, ressurser og organisering

Høy kvalitet i forskning og utvikling av sterke forskningsmiljøer er sentrale mål i norsk forskningspolitikk, og følgelig også et sentralt mål for NTNU. Publiseringsmønstre, siteringer og ulike former for ekstern forskningsfinansiering og tildelinger er i dag etablerte resultatindikatorer som brukes for å vurdere kvalitet i forskning. Som nevnt, er det for tidlig å måle dette så kort tid etter fusjonen.

Derimot kan vi undersøke om organisasjonen legger til rette for å utvikle sterkere forskningsmiljøer – gjennom organisasjonsstruktur, styring og ledelse – og om de bygger opp under en felles forskningskultur.

Hva sa Rapport 1?

I rapporten fra 2016 ble forutsetningene for integrering av forskningen behandlet, i hovedsak basert på intervjuene som ble gjort våren 2016 (Vabø mfl. 2016). Intervjuene viste en usikkerhet knyttet til forskjeller i forskningstradisjoner. Et tema som kom opp i denne sammenheng, var hvilken betydning forskjellene i antall faglig ansatte med doktorgrad og førstekompetanse ville ha for samarbeid og faglig integrasjon på tvers av de opprinnelige universitets- og høgskolemiljøene. I forlengelsen ble det reist spørsmål om hvorvidt det ville bli lagt til rette for systematisk kompetanseheving i de tidligere høgskolemiljøene. Representanter for disse miljøene ga uttrykk for forventninger om bedre forskningsbetingelser, men var samtidig opptatt av at det skulle være mulig å velge en karriere med hovedvekt på undervisning.

Videre pekte flere informanter på et potensielt spenningsforhold mellom den praksis- og næringslivsnære høgskoletradisjonen og den akademiske universitets-tradisjonen. Dette kunne gjøre seg gjeldende både på utdannings- og forskningsfeltet, for eksempel i form av ulike holdninger til hvorvidt forskningen skal ta utgangspunkt i konkrete behov i næringslivet eller mer akademiske problemstillinger, og om faglig ansatte først og fremst skal rekrutteres på bakgrunn av vitenskapelige kvalifikasjoner eller om næringslivserfaring også skal telle.

Som en konsekvens av dette ble følgende anbefaling presentert:

- Målene i fusjonen som handler om bedre forskningskvalitet, kan neppe oppnås uten særlige tiltak, organisatorisk, finansielt og legalt, alt fra bevisst organisering av forskergrupper til økonomiske insentiver.

I dette kapitlet ser vi på situasjonen innenfor forskningen drøyt to år senere. I hvilken grad har forskjeller innenfor forskningstradisjoner vanskeliggjort integreringen, slik som forskjeller i antall vitenskapelig ansatte med doktorgrad og førstekompetanse eller forskjeller mellom den praksis- og næringslivsnære høgskoletradisjonen og den akademiske universitetstradisjonen? I hvilken grad har de tidligere høgskolemiljøenes forventninger om bedre forskningsbetingelser blitt innfridd? Hvilke tiltak har ledelsen gjennomført?

5.1 Ressurser til forskning

De fire tidligere institusjonene hadde ulike rammebetingelser for forskning og utgifter til FoU etter finansieringskilde varierte (tabell 5. 1).

Tabell 5.1 FoU-utgifter etter finansieringskilde, i mill.nok.

Etter finansieringskilde						
Finansieringskilde	NTNU			UoH-sektor totalt		
	2013	2015	2017	2013	2015	2017
Grunnbudsjett/Basisbevilgning	1 597,6	1 870,4	2 386,7	10 880,0	12 743,7	16 835,6
herav HiG	28,1	38,0				
herav HiST	82,5	98,0				
herav HiÅ	24,3	30,8				
herav NTNU	1 462,7	1 703,6	2 386,7			
Norges forskningsråd	665,1	726,5	818,8	2 471,0	2 782,1	3 350,6
herav HiG	7,5	18,5				
herav HiST	6,8	12,6				
herav HiÅ	4,7	8,2				
herav NTNU	646,1	687,2	818,8			
Departement mv	289,3	329,0	336,9	1 011,8	1 064,9	1 245,9
herav HiG	2,9	9,5				
herav HiST	2,6	2,5				
herav HiÅ	3,2	2,6				
herav NTNU	280,6	314,4	336,9			
Fylker og kommuner	9,8	10,2	12,7	40,9	82,8	93,0
herav HiG		2,8				
herav HiST		1,3				
herav HiÅ						
herav NTNU	9,8	6,0	12,7			
Næringsliv	333,9	238,1	252,4	659,5	586,4	528,9
herav HiG	2,8	1,4				

<i>herav HiST</i>	0,6	0,1				
<i>herav HiÅ</i>	3,9	10,3				
<i>herav NTNU</i>	326,6	226,3	252,4			
EU-kommisjonen	88,5	114,5	163,0	323,0	409,2	538,3
<i>herav HiG</i>	4,6	7,6				
<i>herav HiST</i>	0,6	1,9				
<i>herav HiÅ</i>		0,6				
<i>herav NTNU</i>	83,3	104,5	163,0			
Øvrig utland	15,8	18,0	21,7	117,0	152,2	204,8
<i>herav HiG</i>	0,1					
<i>herav HiST</i>		0,2				
<i>herav HiÅ</i>						
<i>herav NTNU</i>	15,7	17,8	21,7			
Andre kilder	54,2	79,4	123,5	497,9	887,3	1 074,2
<i>herav HiG</i>		1,6				
<i>herav HiST</i>	3,2	1,2				
<i>herav HiÅ</i>	0,0	0,6				
<i>herav NTNU</i>	51,0	75,9	123,5			
Totalt	3 054,2	3 386,1	4 115,7	16 001,2	18 708,7	23 871,5
<i>herav HiG</i>	<i>46,1</i>	<i>79,3</i>	<i>0,0</i>			
<i>herav HiST</i>	<i>96,2</i>	<i>117,9</i>	<i>0,0</i>			
<i>herav HiÅ</i>	<i>36,2</i>	<i>53,1</i>	<i>0,0</i>			
<i>herav NTNU</i>	<i>2 875,8</i>	<i>3 135,8</i>	<i>4 115,7</i>			

Kilde: NIFU FoU-statistikken

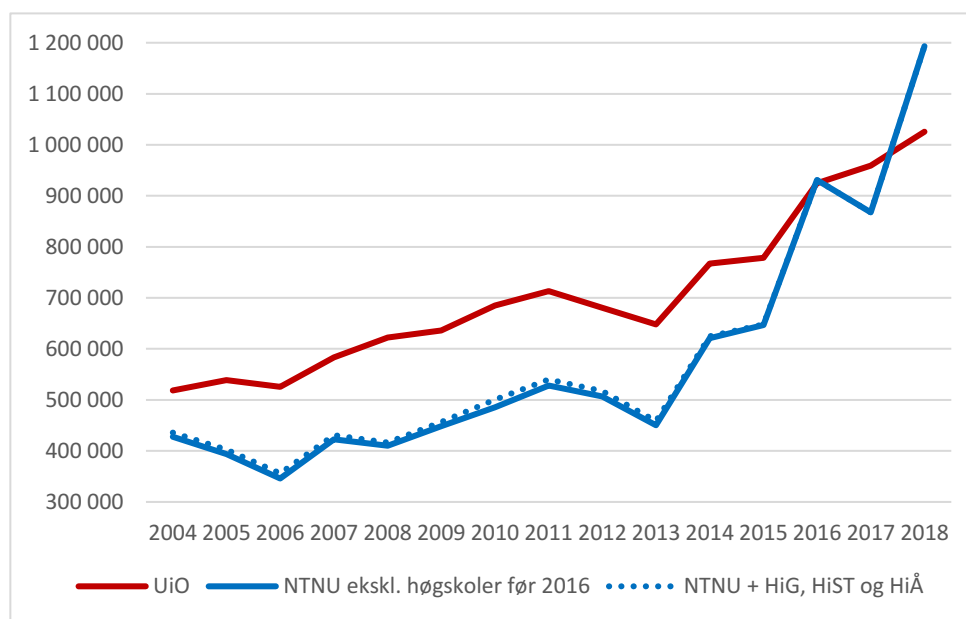
Som tabellen viser har NTNUs totale utgifter til FoU økt med i underkant av 1 milliard (18%) fra 2015 til 2017. I samme periode økte FoU-utgiftene i UH-sektoren totalt med tilnærmet 5 milliarder (22%). Den største økningen finner vi i basisbevilgningen til lærestedene og fra Forskningsrådet.

FoU-utgifter finansiert fra næringslivet har gått ned i samme periode, både for NTNU og for den norske UH-sektoren totalt. Ser vi på finansieringsprofilen til de fire tidligere institusjonene hadde HiST den høyeste andelen finansiering gjennom basisbevilgningen. HiG hadde relativt sett det sterkeste innslag av midler fra EU og Forskningsrådet, mens HiÅ hadde størst andel fra næringslivet. Det er altså tre høyskoler med nokså forskjellig profil hva gjelder finansiering. Institusjonene hadde også svært ulik størrelse på de totale FoU-utgiftene, som sier noe om deres forutsetninger for forskning.

Ser vi på finansiering fra Forskningsrådet, viser tabellen at for NTNU har dette økt med nesten 11% fra 2015-2017. For UH-sektoren totalt har det vært en økning på 17%. Ett år etter fusjonen ser vi altså ingen umiddelbare effekter av fusjonen på omfanget av finansiering fra Forskningsrådet.

Ser vi imidlertid Forskningsrådets periodiserte bevilgninger til NTNU og Universitetet i Oslo siden 2004, viser figur 5.1 at målt i samlede prosjektbevilgninger

har NTNU hatt en betydelig vekst og etter hvert gått forbi UiO. I antall prosjekter ligger derimot UiO fortsatt betydelig over NTNU. Den stiplede linjen viser summen av tildelingene til NTNU og de tidligere høyskolene før fusjonen. Vi ser at NTNUs forskningsrådsbevilgninger bare blir marginalt høyere når høyskolenes inntekter legges til. Utviklingen etter 2016 må derfor trolig tilskrives andre forhold enn selve fusjonen.



Figur 5.1. Forskningsprosjekter finansiert av Forskningsrådet tildelt UiO vs. NTNU 2004-2018. Mill. kroner

Kilde: NFR prosjektbanken

5.2 Samarbeid om forskning

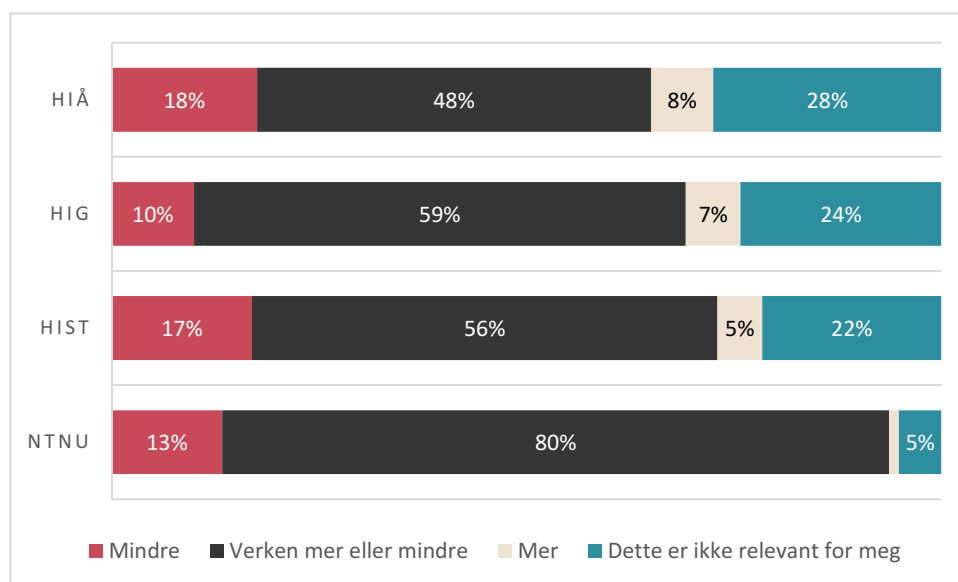
Å styrke forskningen har vært et sentralt formål med fusjonen. Gamle NTNU hadde i lang tid hatt en forholdsvis sterk forskningstradisjon og var som Norges uttalte tekniske universitet nasjonalt ledende innenfor en lang rekke tekniske områder.

Dermed var det også innenfor forskningsvirksomheten forskjellene mellom NTNU og de tre høyskolene var størst (se opplysninger om FoU-utgifter, forskningstid, FoU-personell etc.). Alle høyskolene bedrev noe forskning, av og til av svært høy kvalitet, men ressursene var begrenset, og med noen få unntak lå tyngdepunktet generelt på utdanning med noen unntak. Fusjonen innebar dermed forandringer og utfordringer for forskningen, først og fremst ved de tidligere høyskolene.

Forskjellene mellom de fusjonerende partene når det gjaldt forskning, ble løftet frem tidlig i følgeforskningsoppdraget. Allerede i Delrapport 1 ble det notert en

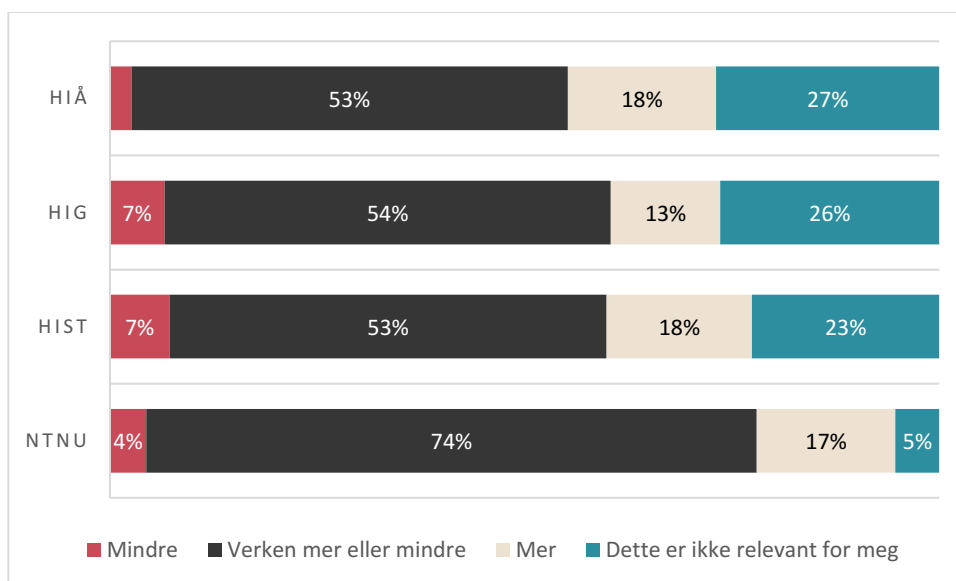
usikkerhet knyttet til hva fusjonen ville innebære for forskningen ved de ulike campusene. Ved de tre tidligere høyskolene var det forventninger om at fusjonen ville gi et kompetanseløft. Samtidig var det en uro blant faglig ansatte som hadde begrenset forskningskompetanse. Så, hva er situasjonen et par år senere?

For å undersøke dette ble det stilt en rekke spørsmål der svarkategoriene var «mindre», «verken mer eller mindre» og «mer». På to av spørsmålene, om frihet til å velge forskningsprosjekter, og om styring av forskningen til den enkelte, er det klare forskjeller mellom gamle NTNU og de tre andre institusjonene (se figur 5.2 og 5.3). I begge figurene er det ved de tre tidligere høyskolene drøyt én av fire som sier at spørsmålet ikke er relevant, noe som kan tolkes som at disse i liten grad deltar i forskningsprosjekter. Alle har heller ikke hatt forskningstid i stillingene sine, noe som også kan være en årsak til at enkelte svarer «ikke relevant».



Figur 5.2 Frihet til å velge forskningsprosjekter, etter tidligere institusjonstilhørighet

Med unntak av variasjonen i andelen som sier at spørsmålet ikke er relevant, er det kun mindre forskjeller. Det er flest som sier at de verken opplever mer eller mindre frihet til å velge forskningsprosjekter. Ved alle institusjonene er det litt flere som opplever mindre frihet til å velge forskningsprosjekter enn de som opplever mer frihet.



Figur 5.3 Styring av forskning, etter tidligere institusjonstilhørighet

Vi ser samme tendens når det gjelder styring av forskning. Generelt er det små forskjeller, og hovedforskjellen når vi sammenligner med grunnlag i tidligere institusjonstilhørighet, er knyttet til om man oppfatter spørsmålet som relevant eller ikke. Det er flest som svarer at de verken opplever mer eller mindre styring av forskningen sin, mens omtrent én av seks sier at de opplever mer styring av forskningen. Dette henger nært sammen med det foregående spørsmålet om mer eller mindre frihet.

Intervjuundersøkelsen viser at fusjonen har ført til forandringer for forskningen ved de tre tidligere høgskolene. Den største forandringen er kanskje det økte fokuset på forskning i seg selv. Vi har foretatt et dypdykk innenfor det helsevitenskapelige området, særlig sykepleie, og innenfor IKT. Forskningen innenfor helseområdet ble naturlig innlemmet i Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH). Der ble den organisert i tre institutter: Institutt for helsevitenskap i Gjøvik, Institutt for helsevitenskap i Ålesund og Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie i Trondheim. Sistnevnte institutt omfatter ikke minst den helsevitenskapelige forskningen som ble bedrevet ved gamle HiST. Mens sykepleie er det dominerende faget ved de andre instituttene, er sykepleie underlagt samfunnsmedisin i Trondheim. Forskningsområdet er dermed geografisk oppdelt med ett institutt per sted.

En person innenfor helseområdet forteller at forskningen var sprikende før. De som forsket, gjorde det hver for seg, noe som gjorde at forskningen ble ufokusert og ustrukturert. Det fantes ingen forskergrupper. I etterkant av fusjonen har man begynt å opprette slike grupper og organisert deler av de faglig ansatte i disse. Personen forklarer at det har blitt identifisert noen få fokusområder som man satser på å utvikle og fordype, og at man innenfor fakultetet har søkt om og fått tildelt

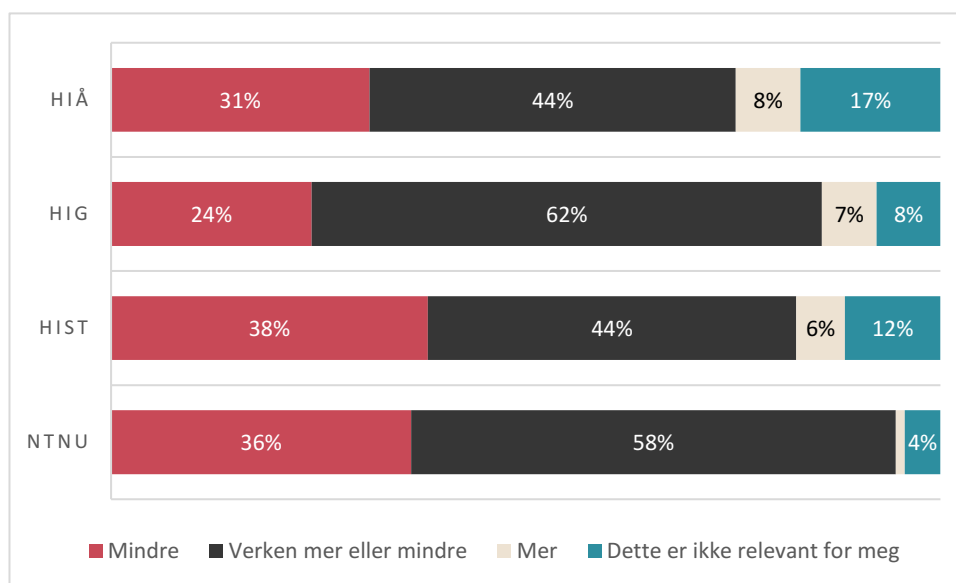
stipendiater og doktorgradskandidater. Det er blitt utarbeidet en strategi for forskningen. I det store og hele opplever de fleste at dette har vært en positiv utvikling. Det er imidlertid ingen tvil om at det samtidig har medført et press på å forske, noe som igjen har forårsaket enkelte spenninger hos faglig ansatte som har lav eller ingen forskningskompetanse. Disse har opplevd at undervisningskompetansen deres har vært utilstrekkelig i den nye organisasjonen og at det nå også er et krav om forskningskompetanse. En person i lederstilling medgir at enkelte opplever at det har oppstått en todeling av de faglig ansatte som følger skillelinjen mellom forskning og utdanning. Vedkommende liker imidlertid ikke selv den måten å se det på. Forskningen har uten tvil blitt styrket; man har blitt en del av Ph.D.-programmene, fått mulighet til å veilede Ph.D.-stipendiater og fått midler til stipendiatstillinger. Minst én instituttleder vi har snakket med, mener de har fått mer ressurser enn før. De nye stipendiatene har én veileder på ett sted og én på et annet, noe som bidrar til økt samarbeid og integrasjon. Dette blir selvsagt oppfattet som noe positivt; det er ressurser som ellers ikke hadde blitt forskningen til del ved de tidligere høgskolene.

Mange av dem vi har intervjuet, har vært opptatt av de kulturelle forskjellene mellom gamle NTNU og de tidligere høgskolene. Dette redegjør vi mer for andre steder i rapporten, men siden det i høy grad berører forskningen, tar vi også opp spørsmålet her. Problematikken handler om forskjellene i forskningstradisjon. I løpet av fusjonsprosessen har det blitt stadig klarere for de tre høgskolene at det ikke har vært snakk om en fusjon mellom fire likeverdige parter, ei heller mellom én stor part og tre mindre. De fleste vi har snakket med har brukt begrepet «virksomhetsoverdragelse», noe vi redegjør nærmere for et annet sted i rapporten.

Dette henger sammen med forskningen. De tidligere høgskolene måtte overta det gamle NTNUs syn på forskning, og med det fulgte et visst syn på forskningskompetanse og formelle kvalifikasjoner, i klartekst doktorgrad. Selv om de tidligere høgskolene nå har begynt å få større forskningsressurser i form av forskningstid eller tildelte stillinger på ulike nivåer, har de vanskelig for å hevde seg og konkurrere med det gamle NTNU om disse ressursene. En stor andel av de faglig ansatte har ikke doktorgrad og er dermed ikke kvalifisert til å drive forskning i den nye organisasjonen.

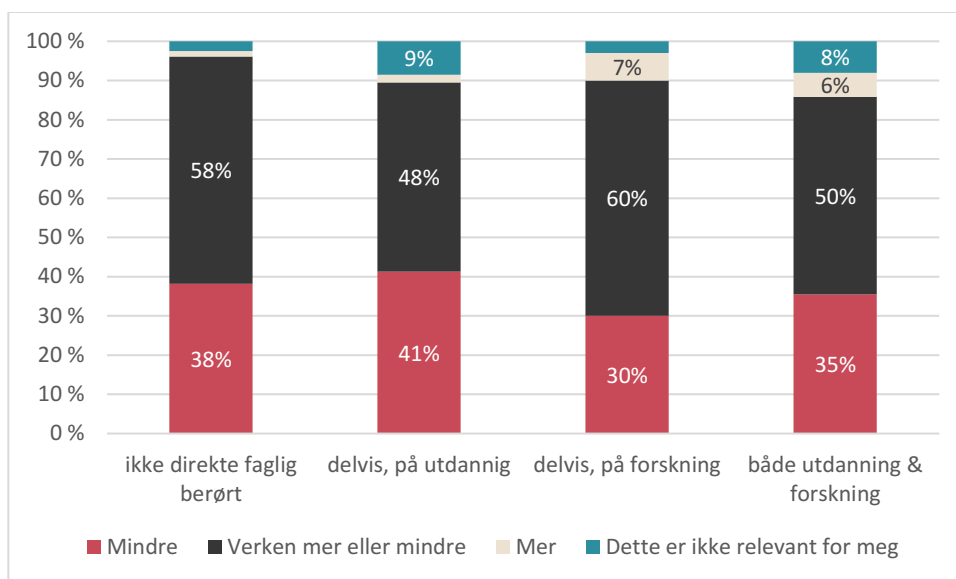
Mange oppgir at forskningstiden har økt, men langt flere mener at den faktisk har minket (se Figur 5.4). Her må det understrekes at vi ikke snakker om den avtalte tiden, men om hvor mye tid de faglig ansatte opplever at de har. Det er flest som sier at de verken har fått mer eller mindre tid til forskning. Generelt er det få som sier de har mer tid til forskning i dag. Snakker vi om regulert tid, i motsetning til spørreundersøkelsen som handler om opplevd tid, er det slik at de som var ansatt før fusjonen, tok med seg sine betingelser inn i den nye organisasjonen. Når det ansettes etter fusjonen, forholder man seg imidlertid til avtaleverket ved det

gamle NTNU, som tilsa at for eksempel en førsteamanuensis skulle ha 45 prosent forskningstid. Ved de tidligere høyskolene var FoU-tiden svært ulik. På et institutt i Ålesund fikk de som ikke hadde forskningstid, tilbud om 20 prosent forskningstid. Informantene opplever imidlertid at den rammen er utilstrekkelig; med kun 20 prosent forskningstid, rekker man knapt å forske og skrive søknader som gjør at man kan merittere seg som forsker.



Figur 5.4 Tid til forskning, etter tidligere institusjonstilhørighet

Vi ser noe av det samme når vi sammenligner i hvilken grad man er direkte faglig berørt av fusjonen (Figur 5.5). Det er få som sier at de har fått mer tid, og en relativt stor andel, 24–38 prosent, sier at de har mindre tid til forskning i dag. Resultatet kan være et uttrykk for at man har brukt mye tid på selve fusjonsprosessen, for eksempel gjennom deltakelse i ulike arbeidsgrupper, og at dette har gått ut over den tiden man har til forskning. Resultatet kan uansett ikke gjelde andelen forskning man har innenfor rammene for sin stilling, for den har ikke minket på den måten og i den grad tallene signaliserer.



Figur 5.5 Tid til forskning, etter direkte faglig berørt

Informantene mener at innenfor det nye NTNU gjelder gamle NTNUs syn på forskning, noe som betyr at de som ikke har forskningskompetanse eller doktorgrad, ikke får samme muligheter til å forske. Det kan da oppstå en todeling av de faglig ansatte. Det er imidlertid mulig at dette gjelder helsevitenskap i større grad enn enkelte andre fag, noe som ifølge enkelte informanter skyldes at deler av helsevitenskap er et ungt fag med «lav forskningsselftillit».

Kulturforskjellen beskrevet over er ikke bare å finne mellom de tre forhenværende høgskolene og gamle NTNU, den finnes også innenfor institutter. Et eksempel er Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie i Trondheim. Ved dette instituttet samlet man ulike deler av det gamle NTNU, blant annet samfunnsmedisin, samt de helserelaterte delene av HiST. Kulturforskjellen går dermed rett gjennom instituttet.

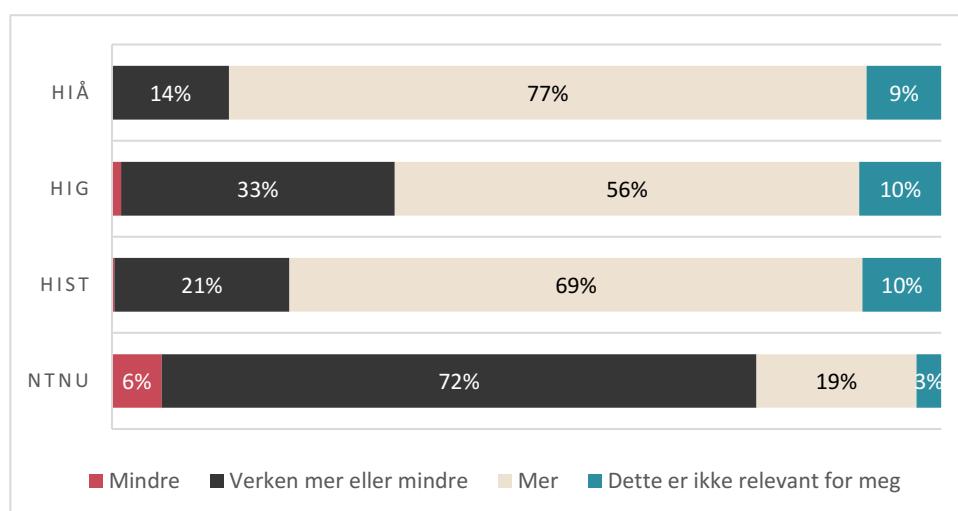
Jeg opplever fortsatt at vi er to separate deler, sykepleie og gamle ISM, men jeg tror det er potensiale, at det kommer til å bli mer. Men i den daglige driften er vi ganske separate.

Jeg er enig. Vi har flyttet oss fysisk, men jeg opplever at det fortsatt er veldig ulike kulturer mellom ISM og sykepleie. Det gamle universitetet hadde en annen kultur enn den tradisjonelle høgskolen.

Intervjuene viser videre at ansatte fra HiST i større grad har måttet tilpasse seg forskningstradisjonen ved gamle NTNU. De uten forskningskompetanse og doktorgrad har fått en endret posisjon innenfor organisasjonen sammenlignet med hva de hadde ved HiST. Like fullt har vi truffet ansatte fra både HiST og den samfunnsmedisinske siden som ser positivt på fusjonen og mener det var og er en god idé å samle disse fagene innenfor ett institutt. Flere gleder seg over større

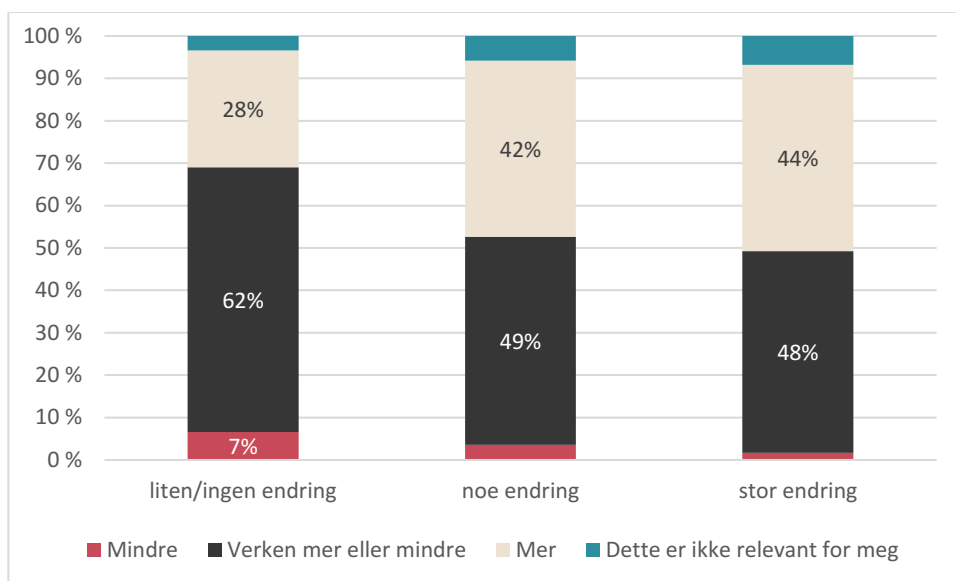
muligheter til å gjøre forskning og mener fusjonen innebærer, eller kommer til å innebære, kvalitetsgevinster for forskningen. Det er allerede tatt individuelle initiativ til forskergrupper på tvers av fagområder og tidligere institusjonsgrenser basert på tema som eldre og barn.

Vi vender tilbake til de mer overgripende resultatene av spørreundersøkelsen. Når det gjelder å oppleve endrede krav til vitenskapelig publisering, er det store forskjeller målt etter tidligere institusjon, se Figur 5.. Ved gamle NTNU svarer flesteparten «verken mer eller mindre», mens det vanligste svaret ved de andre institusjonene er å oppleve mer forventning om vitenskapelig publisering – ikke helt uventet. Dette viser forskjellen mellom universitet og tidligere høgskole. Ved gamle NTNU var det vanlig med forventninger til vitenskapelig publisering, mens de faglig ansatte ved alle de tre tidligere høgskolene oppfatter dette som en stor endring.

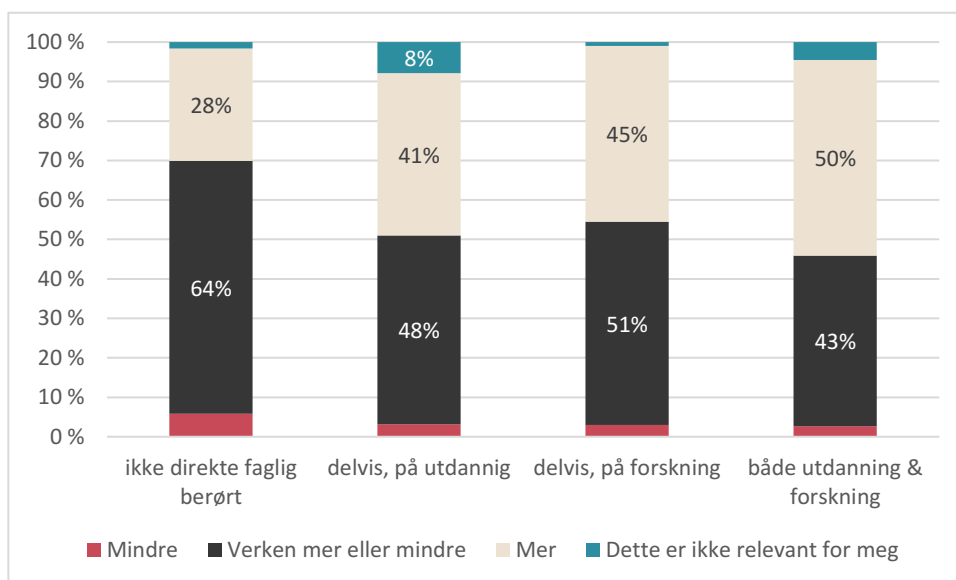


Figur 5.6 Forventninger om vitenskapelig publisering, etter tidligere institusjonstilhørighet

Dette mønsteret viser seg også dersom vi ser etter i hvilken grad fusjonen enten har medført organisatorisk endring eller om man er direkte faglig berørt av fusjonen. Jo mer påvirket man er av fusjonen, enten organisatorisk eller gjennom at man er faglig berørt via utdanning, forskning eller begge deler, er andelen som sier at de opplever større forventninger om vitenskapelig publisering, høyere. Dette kan tyde på at integrering mellom de ulike miljøene også innebærer overføring av normer om vitenskapelig publisering (Figur 5.7 og Figur 5.8).



Figur 5.7 Vitenskapelig publisering, etter organisatorisk endring



Figur 5.8 Forventninger til vitenskapelig publisering, etter direkte faglig berørthet

Sykepleie er en fagenhet innad på de tre instituttene. Informantene fortalte at de konkurrerer med de andre fagenhetene om ressurser og stillinger fakultetet tildeler. Forskergruppene virker ikke å være organisert på tvers av fagenhetene/instituttene, men innenfor hver enkelt fagenhet/institutt. Således virker det å være mer samarbeid på tvers av fag innad på samme institutt enn på tvers av campusene.

Intervjuene med informanter fra sykepleie viser at det finnes stor samarbeidsvilje, og det er få direkte barrierer mot samarbeid. Både ved de gamle høgskolene og gamle NTNU har sykepleierne hatt et samarbeid med næringsliv og omkringliggende samfunn, så det eksisterer samarbeidstradisjoner å bygge på.

Samarbeidet med eksterne parter har også fortsatt og muligens blitt ytterligere forsterket. Man samarbeider med andre universiteter, høyskoler og sykehus rundt om i landet, og også med helseforetak og kommuner. Noen rapporterer at det har vært seminarer med mål om å utforske mulighetene for forskningssamarbeid på tvers av campuser og institutter. Det er dessuten godt håp om at det skal gå an å utvikle et omfattende forskningssamarbeid internt, bare organisasjonen har fått satt seg litt og man har fått organisert seg selv internt innenfor instituttene først.

Vi har også truffet på mer skeptiske røster blant sykepleierne når det gjelder verdien av forskningssamarbeid internt. En person kommenterer:

For meg ble det litt rart at det er så mye fokus på å sitte nært, mine kontakter er jo over hele verden. For meg spiller det ingen rolle om man sitter her eller der. Man er jo med i nasjonale og internasjonale nettverk, og de endrer seg jo ikke selv om NTNU endrer seg.

Om vi flytter fokus til IKT-området, var det generelt store forventninger til fusjonen innenfor hele området. Både i Gjøvik og Ålesund håpet man på at forskningen skulle få et skikkelig løft ved hjelp av NTNUs gode navn og rykte, samt gjennom økte ressurser til forskning. Samtidig hadde man en egen stolt forskningstradisjon innenfor spesifikke områder, blant annet ved IKT i Gjøvik. Ifølge våre informanter var forskningen ved IKT i Gjøvik en av grunnene til at NTNU ønsket å fusjonere med dem. De mener at det var de som tilførte noe til NTNU, ikke omvendt.

Ålesund hadde et relativt sterkt forskningsmiljø innenfor marinteknikk. Generelt sammenlignet man seg imidlertid knapt med gamle NTNU når det gjaldt forskningskvalitet og håpet på et kvalitetsløft gjennom fusjonen. Også ved HiST var mange positive til tanken på fusjon, selv om entusiasmen muligens var litt lavere der. De aller fleste mener forventningene i det hele tatt har blitt oppfylt, i det minste på den måten at forskningen har kommet betydelig mer i fokus. For å få det daglige til å fungere ved instituttene, på tvers av campusene, har man imidlertid måttet opprette geografiske faggrupper, noe som har skapt en slags hybridorganisasjon som både er basert på faglig innretning og geografi. En del har uttrykt skepsis overfor denne ordningen.

IKT-instituttet i Ålesund risikerer å bli noe mer isolert enn de andre to instituttene. De faglig ansatte opplever at kravene om å merittere seg gjennom forskning er blitt pålagt dem uten at de har fått ekstra ressurser til å muliggjøre dette. Et eksempel er kravet om at man skal veilede stipendiater for å kunne bli forfremmet til professor. Informantene spør seg hvordan dette skal gå til når de ikke har stipendiater å veilede.

We have to supervise PhDs even if we don't have any PhDs to supervise. We are thirty people, with two PhDs, so we have to wait for many years before we can apply for professorship, even if we do good research and teaching.

Disse informantene mener at hvis de hadde blitt innenfor høgskolens organisasjon, hadde de trolig vært forfremmet til professorer på dette tidspunktet. Blant de faglig ansatte i Ålesund, og også i Gjøvik, er det en følelse av å ikke riktig få del i samme ressurser som ansatte fra gamle NTNU. De medgir at de nå kan søke om ulike former for økonomisk støtte og inviteres til ulike utvalg, men de har en mistanke om at de mest ressurser går til de ansatte på Gløshaugen, og de viktige utvalgene bemannes hovedsakelig av ansatte fra gamle NTNU.

People in Trondheim discriminate other campuses when they are evaluating performance and proposals. We have experienced that all proposals are won by Trondheim-based departments.

Jeg er bekymret for at det er de små valgene som vi blir inkludert i, mens når det kommer til de store valgene, har vi ikke blitt inkludert.

Dersom følelsen som kommer til uttrykk stemmer, kan dette selvsagt være en konsekvens av at miljøene ved det gamle NTNU faktisk har utviklet en sterkere forskning gjennom årene. Andre ganger i løpet av intervjuene gir de samme informantene som refereres over, uttrykk for anerkjennelse av ansatte ved det gamle NTNU. Det var deres høye forskningsnivå de ville nå opp til, og det var deres miljøer de ville bli en del av. Etter gjennomføringen av fusjonen føler de ikke at de har fått de samme forutsetningene for å kunne nå samme nivå som de på Gløshaugen. Man skal kanskje ikke bli overrasket over konklusjonen til IKT-forskerne i Ålesund:

Some would argue that we need fair rules, but we actually need unfair rules; we need some positive discrimination to raise our level. We were expecting that.

Derimot er informantene generelt positive til de økte mulighetene for samarbeid med kollegaer på de andre studiestedene, noe som er godt hjulpet av at to av instituttene er organisert på tvers av campuser. Dette gjelder informanter fra alle de fire fusjonerte partene. Man har utviklet samarbeid, og man gleder seg over kontakten med kollegaer ved de andre campusene. Det var selvfølgelig samarbeid også før fusjonen, men inntrykket er at dette har økt, og at det er en direkte effekt av fusjonen, som i så fall har blitt oppnådd på kort tid. Samtidig er de fleste realistiske. Det er ennå kort tid siden gjennomføringen av fusjonen, og det kommer til å ta tid før de nye strukturene har satt seg og ytterligere samarbeid er blitt etablert. De fleste ser imidlertid ut til å mene at det går i riktig retning. En ved IKT i Ålesund sier:

Cooperation has only improved from the merger. It is easier to contact people in Gjøvik or Trondheim. I have visited people in Trondheim after the merger which I did not know from before.

Faglig ansatte ved IKT i Gjøvik er også positive til de forbedrede forutsetningene for forskningssamarbeid. En person fra Gjøvik virker imidlertid usikker når det gjelder hvor stor rolle fusjonen spiller for økt samarbeid; selve samarbeidet skjer jo på individnivå. Fusjonen har imidlertid i beste fall åpnet opp for økt samarbeid, og vedkommende mener uansett at samarbeidet er en suksessfaktor:

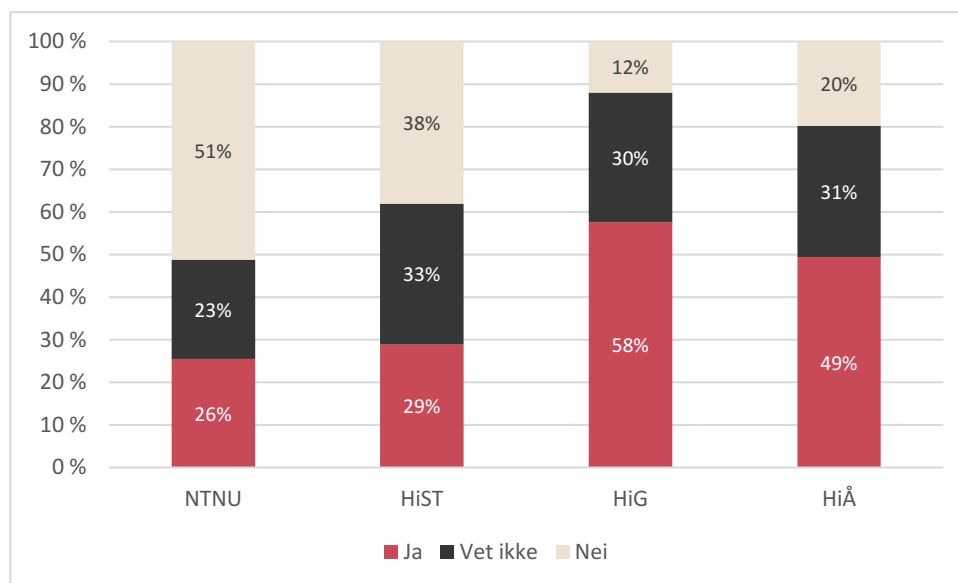
– *Mye av forskningen skjer rundt enkeltpersoner, og rundt labor. Slik er det enda mer i Trondheim enn i Gjøvik; det er tettere skott mellom kontorene i Trondheim enn i Gjøvik. Jeg tror samarbeid er en av suksessfaktorene for oss.*

– *Opplever du at du har fått tilgang til nye fagmiljøer?*

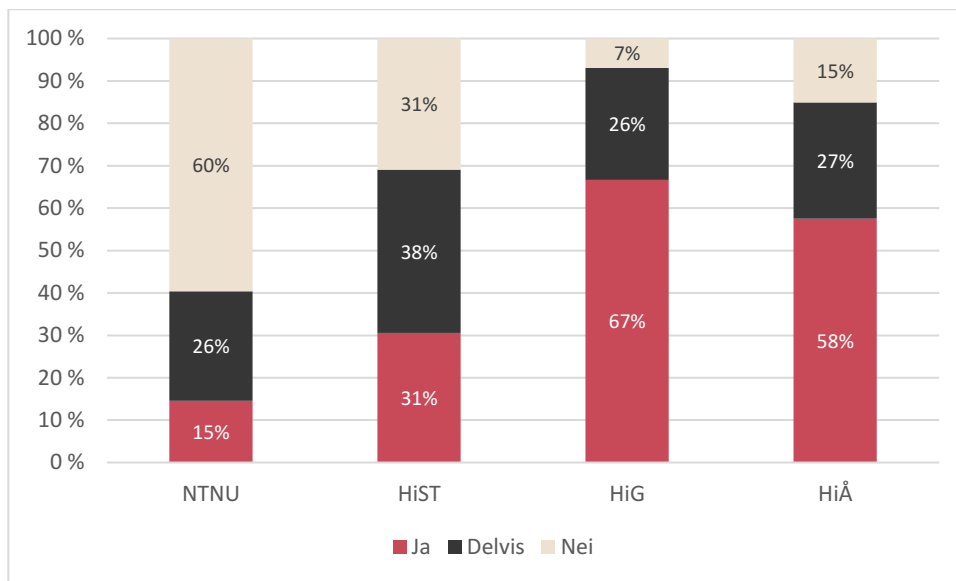
– *Ja, for så vidt. Men vi har så mye som skjer her, og samarbeid tar tid.*

En faglig ansatt fra gamle NTNU uttrykte overraskelse over hvor faglig sterke ansatte ved IKT Gjøvik var. Dette viser at de tidligere høgskolene er differensierte og spenner fra fag med høy forskningsintensitet og kvalitet til fag med stor vekt på utdanning.

Resultatene fra spørreundersøkelsen bekrefter i stor grad de ovenstående informantenes oppfatning. Et flertall av ansatte ved HiG og nærmere halvparten ved HiÅ sier det er tatt initiativ til forsknings- og utviklingssamarbeid mellom tidligere institusjoner og/eller mellom nye fagområder. Det er vesentlig færre som sier det er tatt slike initiativ ved gamle NTNU eller HiST (Figur 5.9). Sammenligner vi med utgangspunkt i organisatoriske endringer, svarer kun én av fem, som har vært igjennom ingen eller liten organisatorisk endring, at det er tatt initiativ til forsknings- og utviklingssamarbeid på tvers av tidligere institusjoner eller fagområder.

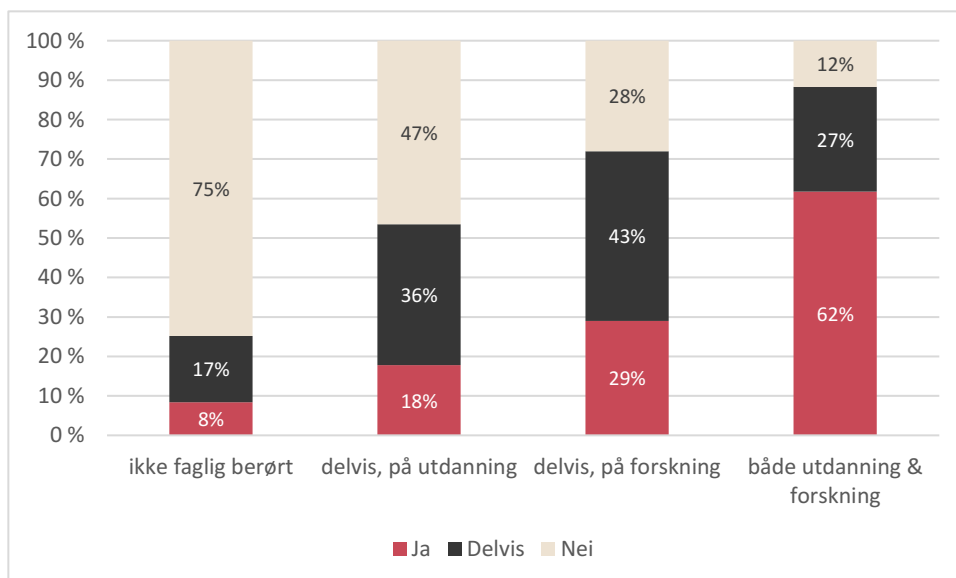


Figur 5.9 Det er tatt initiativ til forsknings- og utviklingssamarbeid mellom tidligere institusjoner/mellom nye fagområder, etter tidligere institusjonstilhørighet



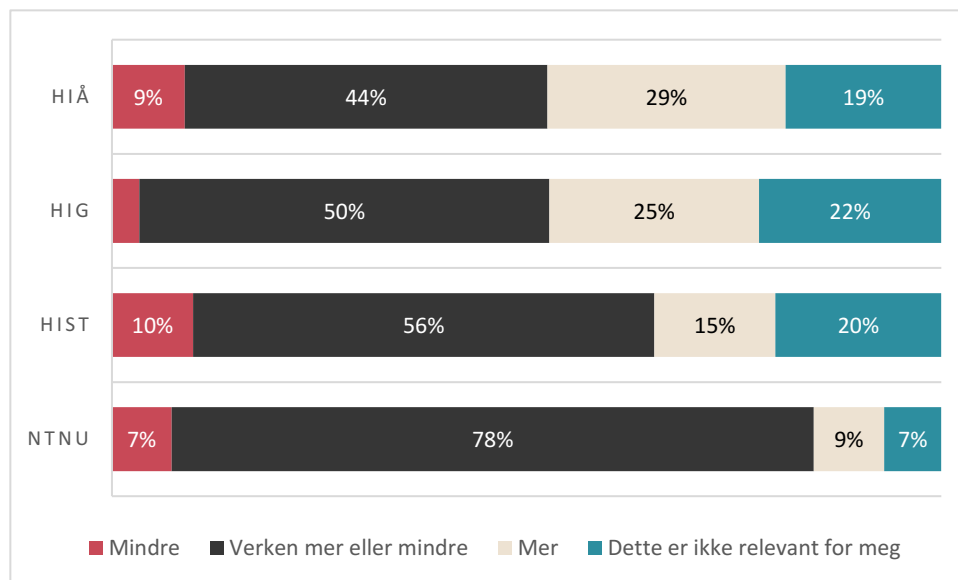
Figur 5.10 I hvilken grad man ser muligheter for forskning og utvikling på tvers av tidligere institusjoner/fagområder, etter tidligere institusjonstilhørighet

I surveyen ble det også spurt om i hvilken grad de ansatte ser muligheter for forskning og utvikling som går på tvers av fagområder eller campuser/tidligere institusjon (Figur 5.11). Her ser vi de samme institusjonsforskjellene som tidligere, at over halvparten ved HiG og HiÅ svarer ja, mens det er langt færre som ser slike muligheter ved gamle NTNU og HiST. Særlig er det få ved gamle NTNU som ser muligheter for forsknings- og utviklings samarbeid på tvers.



Figur 5.11 Forskning og utvikling på tvers av institusjoner/fagområder, etter faglig berørthet

Det samme ser vi dersom vi grupperer de faglig ansatte etter om de har opplevd organisatorisk endring, ved at de som har opplevd ingen eller liten organisatorisk endring, også er de som i minst grad ser muligheter for forskning og utvikling.



Figur 5.12 Søknader om forskningsmidler, etter tidligere institusjonstilhørighet

Deltakelse i søknader om forskningsmidler ser ut til å ha økt ved de tre tidligere høyskolene, og særlig ved HiG og HiÅ er det en relativt stor andel som sier at de deltar mer i søknader om forskningsmidler (Figur 5.12). Ved gamle NTNU er det én av ti som deltar mer i søknader om forskningsmidler, mens en klar majoritet svarer at de deltar verken mer eller mindre.

Dersom vi ser på søknader om forskningsmidler etter i hvilken grad man er direkte faglig berørt av fusjonen, ser vi at det er en forskjell mellom de som oppgir å være berørt forskningsmessig, og de som ikke er det. I de to gruppene som er berørt forskningsmessig, er det en klart større andel som sier at de deltar mer i søknader om forskningsmidler, enn blant dem som ikke er berørt. Feil! Fant ikke referansekil-
den. **Søknader om forskningsmidler, etter faglig berørthet**

Inntrykket fra intervjuene med informanter fra sykepleie og IKT er at en del av de faglig ansatte i Gjøvik og Ålesund har omfavnet det større fokuset på forskning som det gamle NTNU har representert for dem. De ser positivt på å ha blitt en del av dette miljøet. En konsekvens av dette er at enkelte aktivt fjerner seg fra den tidligere høgskoleorienteringen. Følgende dialog kan illustrere dette synet:

– *Så du samarbeider med folk på Gløshaugen og Kalvskinnet?*

– *Ja. Før var det med Gløshaugen, men nå er det med begge to. Fortsatt har jeg ikke veldig tett samarbeid med Kalvskinnet, for de er fortsatt mer høgskoleorientert. De er veldig fornøyde med å drive profesjons- og praksisnært; de vil ikke bli*

akademisert. Mens vi har villet bli universitet, og har beveget oss bort fra høgskoleorienteringen.

Sammenlignet med det som er beskrevet over, er entusiasmen ved tidligere HiST innen sykepleie og IKT litt mer dempet. Igjen handler det om at HiST hadde et fokus på profesjonsrettet utdanning og har opplevd færre fusjonsgevinster enn Gjøvik og Ålesund. Det kan virke som om ansatte fra tidligere HiST har mistet mye av det de hadde og som de var stolte av.

5.3 Oppsummering

Så vidt vi har oppfattet har ikke fusjonen hatt spesielt store konsekvenser for de faglig ansatte fra det gamle NTNU, med unntak av den medfølgende organisasjonsendringen, med nye fakulteter og institutter og endring i administrative strukturer. Fusjonen har derimot hatt betydelige konsekvenser for forskningen ved de tre tidligere høgskolene. I deres tilfeller har det blitt et tydeligere fokus på forskning sammenlignet med tidligere, og de har fått tilgang til nye ressurser. Samtidig er det innbyrdes forskjeller mellom og innad ved de tre tidligere høgskolene.

Mange ved de tidligere høgskolene ser positivt på utviklingen og er glade for de utvidede mulighetene de nå har til å gjøre forskning. De er med på utviklingen og vil styrke seg og sine institutter innenfor forskning. I motsetning til innenfor utdanning har det ikke vært satt i verk noen spesielle tiltak for forskningen, bortsett fra at forskning er mer vektlagt i rammefordelingsmodellen og at ledelsen har brukt strategiske midler til å finansiere nye stipendiatstillinger ved de tre tidligere høgskolene. Vi ser også at noen miljøer ved de tidligere høgskolene i større grad har måttet organisere og tenke strategisk om forskningen. Anbefalingen vi kom med i 2016 har dermed ikke fått noe direkte gjennomslag. Generelt organiserer de faglig ansatte vi har snakket med seg i forskergrupper på egen hånd. Det ledelsen og organisasjonen stort sett kan gjøre, er å tilby gode forutsetninger, eller i hvert fall sørge for å ikke være en barriere. I lys av dette har fusjonen rimeligvis medført senkede barrierer. For å knytte det hele sammen med rapporten fra 2016 og innledningen på dette kapitlet, kan man nok si at de tidligere høgskolemiljøene har fått tilgang på nye ressurser som Ph.D- programmer og administrativ støtte til søknadsskriving, og de har tatt opp gamle NTNUs normer om vitenskapelig publisering.

Samtidig kan man høre mer kritiske røster, og disse henger sammen med forskjeller i forskningstradisjon, noe som kom til uttrykk allerede i 2016. Det er ikke lett å konkurrere om forskningsressurser når man ikke har noen sterk forskningskompetanse, og kan man ikke få del i slike ressurser, er det vanskelig å merittere seg. Det har vært en forventning om en viss grad av positiv særbehandling, og til tross for kritikken kan det hende at dette har blitt gitt.

Alle kan ikke få være med på forskningstoget. De som ikke har en Ph.D. eller forskningskompetanse, har havnet på sidelinjen sammenlignet med dem som har forskningskompetanse, eller som har forutsetninger for å begynne å meritte seg innenfor forskningen. Ansatte ved de tidligere høgskolene har til en viss grad blitt delt i to grupper, akkurat som mange informanter fryktet da vi gjennomførte intervjuer i 2016. Blant ansatte fra det gamle NTNU er det derimot ingen store forskjeller å spore på dette punktet, sammenlignet med hvordan de hadde det før fusjonen.

Samarbeidet mellom de fire tidligere organisasjonene og de tre stedene har økt. Enkelte savner møteplattformer eller annen infrastruktur for å få i stand møter, andre mener dette eksisterer og at forutsetningene for å få til møter og samarbeid er rimelig gode. Mange vitner om at nye kontakter har blitt knyttet. I denne sammenhengen kan det nevnes at det har oppstått en (ny) utfordring knyttet til det å søke midler fra Forskningsrådet. I mange utlysninger er det krav om samarbeid med en annen norsk institusjon. Nå som alle de fire tidligere institusjonene er en del av NTNU, regnes ikke lenger samarbeid dem imellom som institusjonelt samarbeid etter Forskningsrådets regler.

Kontakten og samarbeidet finner ikke sted på kryss og tvers av de fire tidligere organisasjonene, eller de tre stedene. I hovedsak foregår samarbeidet mellom enkelte av de tidligere høgskolemiljøene og med ansatte fra gamle NTNU. I den forstand er samarbeidet hovedsakelig bilateralt snarere enn multilateralt. Det eksterne samarbeidet ser ikke ut til å ha forandret seg særlig mye ennå. Over tid kan imidlertid også dette endres i retning av mer ekstern kontakt, særlig for ansatte fra de tre tidligere høgskolene.

6 Styrker og utfordringer

Siden NTNU slo seg sammen med høgskolene i Sør-Trøndelag, Ålesund og Gjøvik 1. januar 2016, har det blitt lagt ned et stort arbeid for å integrere de forskjellige enhetene. Som vi har vist i de foregående kapitlene står de ansatte midt i denne prosessen, og for mange er denne en del av arbeidshverdagen. For utdanningene sin del, vil vi først kunne begynne å se resultatene av fusjonen neste år, når de nye og integrerte studieprogrammene og emnene er i gang. For forskningens del er integrasjonsprosessen mindre styrt av beslutninger ovenfra, med unntak av for dem som er blitt del av nyopprettede institutter som går på tvers av de tidligere institusjonene. Forsknings samarbeid følger en annen dynamikk, og kan ikke styres på samme måte som utdanningssamarbeid. I denne rapporten har vi vært opptatt av å undersøke *prosessene* knyttet til utviklingen av organisasjonen NTNU, hvilke forventninger og erfaringer de ansatte har gjort seg underveis, og hvordan ulike samarbeid om utdanning og forskning har oppstått i ulike deler av organisasjonen.

I dette kapitlet oppsummerer vi det vi anser som de viktigste styrkene og utfordringene ved fusjonen i dag. Hvilke mål for fusjonen er NTNU på vei til å realisere og hvordan? Hvilke utfordringer og barrierer må overkommes? Her kan det være greit å ha målene for hvorfor institusjonene fusjonerte in mente. Her het det at «Vi fusjonerte fordi:

- vi har en målsetning om å **heve kvaliteten** i hele bredden av virksomheten.
- vi sammen kan være en enda **bedre partner for** utvikling av **næringsliv og samfunn** i hele landet, enn vi klarer hver for oss.
- det gir et **mer enhetlig studietilbud**, med mulighet for høyere kvalitet og større samfunnsrelevans.
- det gir større muligheter i **konkurransen om forskningsmidler**.
- det setter oss bedre i stand til å **utvikle vår nasjonale rolle** innen teknologisk og naturvitenskapelig forskning og utdanning.
- det øker mulighetene til å få gjennomført en **helhetlig campusutvikling** og styrker studiebyene Trondheim, Ålesund og Gjøvik.

6.1 Styrker

Til forskjell fra mange andre fusjoner av høyere utdanningsinstitusjoner hvor tidligere strukturer og funksjoner har blitt videreført med en ny overbygning (Harman og Harman 2003), valgte NTNU å opprette en ny struktur med institusjons-overskridende fakulteter og delvis overskridende institutter. Våre intervjuundersøkelser av to fagområder viser at institusjonsoverskridende fakulteter og institutter bidrar til både administrativ og faglig integrasjon gjennom å senke barrierene for samarbeid på tvers av tidligere institusjonsgrenser. Endringene i fakultets- og instituttstruktur kombinert med andre virkemidler som emnestørrelse og fellesemner er grep med målsetningen om å skape *ett NTNU* og utvikle en organisasjonsidentitet og -profil. Vi ser imidlertid at hvorvidt man er del av et nyopprettet institutt, eller om instituttet man er del av er som fra før fusjonen, har betydning for hvordan man forholder seg til fusjonsprosessen.

Integrasjonen av utdanningene er delvis styrt ovenfra gjennom føringer og virkemidler som felles studieprogrammer, standardiserte emnestørrelser og frister for etablering og omgjøring av programmer og emner. Det er et høyt tempo på endringene. På den ene siden bidrar dette til at utdanningssamarbeidet kommer raskere i gang, noe de fleste synes er bra. På den andre siden innebærer det et høyt arbeidspress for de ansatte som blir satt til å gjennomføre de ønskede endringene. Fusjonen representerer samtidig et mulighetsvindu for å endre utdanningene til noe bedre, men det er også en fare for det motsatte hvis ønsket om effektivisering går foran målet om kvalitet. Spørreundersøkelsen og intervjuene indikerer at samarbeidet om utdanningene har gitt de faglig ansatte tilgang på kompetanse og et større fagmiljø for utdanningen. Styrken ligger i tilgang på og deling av undervisningsopplegg, samt at studentene har flere fagpersoner de kan henvende seg til.

Forskning er vektet noe tyngre enn utdanning i NTNUs sentrale budsjettmodell sammenlignet med den nasjonale modellen, og det signaliserer at dette er en prioritert aktivitet. Foruten dette er forskningssamarbeidet preget av mindre styring gjennom virkemidler enn utdanningssamarbeidet. Forskningen er drevet av en annen dynamikk og tempo ved at den er avhengig av at enkeltindivider eller grupper finner hverandre og tar initiativ til samarbeid. Vi observerer at fusjonen har senket barrierene for forskningssamarbeid på tvers av tidligere institusjonsgrenser og at flere mener at det er muligheter for samarbeid. Det ser imidlertid ut til at forskningssamarbeid på tvers av de tidligere institusjonene primært er oppstått mellom miljøer som allerede har sterke forskningstradisjoner. Dette er miljøer som kjennetegnes av samme normer, verdier og praksiser og det er således enklere å få til et samarbeid. Samarbeidet kjennetegnes videre av at fagmiljøene har noe å tilby hverandre og at de har etablert møteplasser. Her ser vi at målet om å bygge sterke forskningsmiljøer er på vei til å bli realisert i noen områder.

Fusjonen har ført til at noen av miljøene ved de tidligere høyskolene i større grad må organisere og tenke strategisk om forskningsarbeidet; de har etablert forskergrupper og utviklet forskningsstrategier. Fusjonen bærer med seg en forventning om institusjonalisering av forskningsarbeidet og at det i større grad skal legges til rette for dette. Spørreundersøkelsen viser at det ved de tidligere høyskolene har skjedd en profesjonalisering av forskningssøknadsvirksomheten; de er nå en del av et større system med rutiner for kvalitetssikring av søknadene. For noen miljøer har også rekrutteringsprosessen blitt profesjonalisert ved at den nå må igjennom kvalitetssikring og rutiner som gjør prosessen mer transparent for utenforstående. Selv om rutinene for rekruttering kan oppfattes som rigide, har de også sine styrker. Under vil vi trekke frem andre sider av dette.

Som følge av fusjonen omfatter NTNU nå de fleste forskningsfag og studieretninger i høyere utdanning. Bredden i utdanninger og forskning, samt flere profesjonsutdanninger med nærhet til praksisfeltet gir andre muligheter for samarbeid enn hva de tidligere institusjonene hadde alene. Dette vises blant annet i nye samarbeidsavtaler med Trondheim kommune og NAV. Sånn sett har NTNU styrket seg som partner for nyskaping og samfunnsutvikling.

6.2 utfordringer og barrierer

Fusjonen har bidratt til flere løft for forskningen og utdanningen ved NTNU. Men spørreundersøkelsen og intervjuene viser også at det er flere utfordringer knyttet til utviklingen av ett NTNU og faglig integrasjon. Selv om det er stor oppslutning fra faglig ansatte om 'ett NTNU', er det mange ved de tidligere høyskolene som oppfatter rektoratet²⁷ og dekanene som bærere av tradisjonene fra det gamle NTNU gjennom hva de kommuniserer som verdifullt ut i organisasjonen. Høgskolenes egenart og styrker blir tilsidesatt, og ansatte ved de tidligere høyskolene opplever at forskning verdsettes mer enn utdanning. De opplever manglende anerkjennelse for at de tilfører noe verdifullt til NTNU, som undervisningskompetanse og nye fagområder, og strever med å finne sin plass i det nye NTNU. Noen opplever at de er et vedheng og bidrar til å trekke ned NTNU på rangeringslistene. Hos noen blir dette forsterket gjennom en utvisking av deres tradisjoner og et krav om å tilpasse seg gamle NTNU. Det gjelder spesielt ansatte ved tidligere HiST, men også HiG og HiÅ. Manglende anerkjennelse og opplevelsen av å ikke bli sett er en utfordring for byggingen av organisasjonsidentiteten 'ett NTNU'.

Denne utfordringen er også knyttet til at høyskolene opplever å ha mistet deler av administrasjonen til sentrale NTNU. Administrasjonen oppleves å være organisert i en egen linje – en silo – med en egen administrativ logikk som til dels trumfer faglighet og faglige behov. Administrasjonen opererer med kvalitetssikrings-

²⁷ Med unntak av viserektorene

systemer i sin linje. De faglig ansatte vi har intervjuet hevder dette går utover samspillet mellom de administrativt og faglig ansatte, og at de har mistet støttefunksjoner. De opplever også at de ikke lenger har personlig kontakt med de administrativt ansatte. Dette er i og for seg ikke et ukjent fenomen i store organisasjoner eller i fusjonsprosesser (Martin, 2016). Men på toppen av dette kommer ABE-reformen (avbyråkratisering og effektivisering) som legger press på kutt i administrative utgifter og årsverk. Et område hvor dette særlig merkes er rekrutteringsprosessene. I de områdene vi undersøkte hevdet informantene at rekrutteringsprosessene tar svært lang tid og det har uheldige konsekvenser for fagmiljøene og også for NTNUs omdømme. Det virker som noen av flaskehalsene ligger i at viktige administrative funksjoner ikke har blitt oppjustert samtidig med fusjonen. Det bør nevnes her at NTNU har igangsatt et pilotprosjekt for effektivisering av rekrutteringsprosessene.

I kjølvannet av fusjonen er det med andre ord flere utfordringer knyttet til samspillet mellom administrasjon og faglig ansatte; det er en treghet i administrative prosesser, faglig ansatte bruker tid på oppgaver som egentlig skulle tilfalt administrasjonen og det bygges skott mellom administrativ og faglig aktivitet. Vi vil imidlertid understreke at vi i de gruppeintervjuundersøkelser som ligger til grunn for dette empiriske funnet, har sett på to fagmiljøer, begge ved relativt store fakulteter, og administrative utfordringer kan variere mellom institutter og fakulteter.

Utfordringen med å skape ett NTNU viser seg videre i oppfattelser om kriterier for merittering og mulige karriereveier. Flere av informantene tror at for å bli merittert underviser er et av kriteriene Ph.D. Kriteriene for å søke er at man må være professor, dosent, førsteamanuensis eller førstelektor, så universitetslektorer kan ikke søke, men de kan kvalifisere seg til førstelektorer. Usikkerhet om kriteriene gjør at flere av informantene opplever sine karriereveier som begrenset.

Verdisettingen av forskning er videre synlig i hva slags kompetanse som vektlegges i for eksempel rekrutteringsprosesser. I fagområder med en ung forskningstradisjon er det, ifølge informantene, en strategi å utlyse stillinger med 45 prosent forskningstid. For visse fagmiljøer representerer dette en utfordring for å løse undervisningskabalen ettersom undervisning har utgjort størsteparten av stillingen til tidligere (og nåværende) ansatte og det nå må ansettes to for å dekke undervisningen til en. Dette er det ikke ressurser til, og foreløpig vet man ikke hvordan dette skal løses.

Ansatte ved de fire tidligere institusjonene beholdt de betingelsene de hadde før fusjonen. Dermed fikk de som kom fra høgskolene ikke økt forskningstid i sine stillinger, samtidig som andre i samme stillinger i samme organisasjon kan ha mer enn dobbelt så mye forskningstid. Denne skjevheten skaper i sin tur ujevn konkurranse om interne utlysninger av forskningsmidler ettersom ansatte ved de tidligere høgskolene har begrenset med kapasitet til å delta i søknader og har

utfordringer med å hevde seg. Dette kan gi negativt utslag særlig i områder eller enheter med en noe svak forskningstradisjon.

De ulike betingelsene skaper også utfordringer for arbeidskulturen. Flere av de ansatte ved de tidligere høgskolene opererer med arbeidsplaner som viser belegg ned på timer. Det betyr at hvis de skal gjøre noe annet – som komité-arbeid, må noe ut ellers er normen at de skal ha overtidsbetalt. Denne måten å strukturere arbeidsdelingen på skiller seg fra kulturen ved universitetene hvor en større frihet i stillingen inkluderer forpliktelser til å delta komité-arbeid. Slik sett er det en kollisjon mellom ulike arbeidskulturer som skaper utfordringer for integreringen.

Målet om sterke forskningsmiljøer gjennom økt samarbeid på tvers av tidligere institusjonsgrenser møter en barriere i Forskningsrådets føringer for søknader. For å styrke samarbeidet mellom norske institusjoner krever flere av utlysningene samarbeid med andre norske institusjoner. Nå som HiG, HiÅ, HiST og NTNU er NTNU får de ikke uttelling for å samarbeide med hverandre i Forskningsrådet, og det er dermed et disincentiv i systemet til økt forskningssamarbeid på tvers av de fire tidligere institusjonene.

Det er allerede mye samarbeid om utdanning og forskning, men det synes å være et uforløst potensial for mer samarbeid i fremtiden. For å stimulere til samarbeid er det viktig med fysiske møteplasser for å bli kjent med hverandres kompetanser, organisasjonsstruktur og -kultur og fagprofiler. En utfordring er at dette er overlatt til instituttene. Mens noen av instituttene er små og oversiktlige, er andre institutter svære med rundt 300 ansatte hvor det skal etableres samarbeid internt på tvers av disiplin og profesjon, men også på tvers av campuser. Dette er ressurskrevende og det blir dermed et spørsmål om ressurser og prioriteringer i en presset arbeidshverdag.

Et tilbakevendende tema i intervjuene, var utfordringene knyttet til ønsket om økt digitalisering. Flere opplevde at de var flyttet over til IT-løsninger som fungerte dårligere enn de som de tidligere hadde hatt. Andre opplevde at den personlige IT-støtten var blitt dårligere, mens atter andre kunne fortelle at det er et behov for å utvikle en digital møtekultur blant ansatte, som er inkluderende og effektiv. Selv om det ligger et stort potensial i digitalisering, krever dette både gode systemer som er tilpasset behovene, og at de som skal bruke dem lærer seg å bruke dem effektivt. Dette knytter seg også til målet om fremtidsrettet utdanning, hvor flere stilte spørsmål om sammenslåing av utdanningsprogrammer var begrunnet ut fra effektivisering snarere enn kvalitet. Manglende gode IT-løsninger for to-roms klasseundervisning forsterket dette inntrykket.

Et siste funn knytter seg til innføringen av et fjerde styringsnivå. På institutter hvor det er etablert fagenheter under instituttnivået, må disse kjempe om ressurser med andre fagenheter, og alle når ikke frem. Noen blir prioritert, mens andre mister prioritet. Dette oppleves særlig av fagenheter som tidligere har hatt egne

institutter, men som nå er lagt inn under et annet institutt. For mange ansatte oppleves dette som en kilde til mindre medbestemmelse, fordi beslutningsveiene er blitt lengre og mer omstendelige.

Det bør nevnes at vi fikk inntrykk av at instituttlederne er i en svært presset situasjon. De skal iverksette beslutningene tatt på andre nivåer og må stadig balansere mellom ulike hensyn innad på instituttet. Rollen deres er krevende – særlig på store institutter med ansatte fra to eller flere tidligere institusjoner, som har ulike betingelser og arbeidskulturer.

7 anbefalinger

NTNU er et resultat av en kompleks fusjon, sammenlignet med andre fusjoner. Det er en virksomhetsoverdragelse hvor tre høgskoler ble innlemmet i ett stort universitet, hvorav to lokalisert i betydelig geografisk avstand fra Trondheim.

Institusjonen omfatter nå hele spekteret av fag, utdannings- og forskningstradisjoner i norsk høyere utdanning, med hva det medfører av ulike praksiser og kvalitetsoppfatninger blant ansatte og studenter knyttet til kjerneaktivitetene forskning og undervisning, praksisorientering, akademisk og disiplinbasert orientering, grad av internasjonalisering osv.

I løpet av de to årene vi har fulgt fusjonen har NTNU endret organisasjonsstruktur og iverksatt flere tiltak og prosesser for å styrke integrasjonen mellom administrative systemer og fagmiljøer. I denne rapporten har vi sett spesielt på tiltak og prosesser for faglig integrasjon.

Våre empiriske undersøkelser viser at etableringen av institusjonsovergripende strukturer synes å være et vellykket grep. Ansatte som er faglig berørt av fusjonen samarbeider eller ser samarbeidsmuligheter med kollegaer fra andre campuser. Det er imidlertid svært ulike kulturer med ulike forutsetninger og betingelser som skal integreres i ett universitet, og det er ikke gitt at alle fagmiljøer vil vinne på en integrasjon med andre fagmiljøer. Det er forskjeller i fagenes størrelse, i undervisningsformer, forskningstradisjoner og betingelser og ressurser. Dette skaper naturlig nok spenninger i denne første intensive fasen av integreringen, og bør tas med i vurderingen når man etablerer nye organisasjonsformer og praksiser. Det er også andre utfordringer av mer midlertidig karakter som knytter seg til oppfølgingen av fusjonsprosessen.

Generelt kan vi si at fusjonsarbeidet er på riktig spor med tanke på målene for fusjonen. I dette avsluttende kapitlet vil vi gi rektoratet og ledelsen anbefalinger om hva de bør ta tak i for å unngå at utfordringene og spenningene blir større eller skaper langvarige utfordringer. Vi gir også anbefalinger om mulige tiltak for å bedre realisere målsettingene med fusjonen. Anbefalingene er strukturert med først en forklarende brødtekst og så anbefalingene i kulepunkter.

7.1 Utvikling av organisasjonen

Samsillet mellom det administrative og faglige

NTNU har som mål å heve kvaliteten i bredden av virksomheten. Dette dreier seg om kvaliteten til administrative og tekniske støttefunksjoner, og undersøkelsene i denne rapporten viser at de faglig ansatte opplever en forverring i kvaliteten på og tilgjengeligheten av tjenestene etter fusjonen. Dette skyldes ikke kun fusjonen, men også ABE-reformen som er pålagt av regjeringen med krav til kutt og effektivisering av slike tjenester. Men, det kan også sees i lys av en utviklingstendens ved høyere utdanningsinstitusjoner i Norge og andre land i retning av å samle kompetanse, dele ressurser osv. De faglig ansatte opplever etter fusjonen mindre fleksibilitet i administrative tjenester og at disse i mindre grad enn tidligere understøtter de faglige aktivitetene. Utviklingen av administrative og tekniske støttefunksjoner bør ikke skje på bekostning av støtte til kjerneaktivitetene på instituttnivå, men i samspill med den. Rapporten viser at det på noen områder er behov for mer personlig kontakt mellom faglig og administrativt ansatte.

- Administrative tjenester bør i større grad støtte opp om de faglige behovene/aktivitetene og dette bør være et styrende prinsipp i den videre utviklingen.
- Fusjonen har ført til opplevd økt avstand mellom administrativt og faglig ansatte. Fakultetene og instituttene på NTNU er svært ulike med tanke på størrelse, sammensetning og geografi, og det er ikke slik at ett tiltak vil passe alle. NTNU kan åpne opp for differensierte løsninger, som for eksempel dedikerte administrativt ansatte som kan fungere som bindeledd mellom administrasjon og fag på store institutter eller som stedlige representanter for fakultetene i de andre byene eller på store campuser.

Rekrutteringsprosesser

En utfordring etter fusjonen er at rekrutteringsprosesser nå tar mye lengre tid enn tidligere, særlig ved de tidligere høgskolene, men også ansatte fra gamle NTNU mente disse prosessene er blitt mer langvarige etter fusjonen. I fagmiljøene vi har intervjuet kan det ta opptil ett år fra stillingsutlysning til tilbud om ansettelse. Dette får konsekvenser for fagmiljøene; blant annet ved at de beste kandidatene får andre tilbud i mellomtiden og ved at de får utfordringer med å gjøre forskningen i eksternt finansierte prosjekter med begrenset tidsramme. Det kan virke som at viktige funksjoner knyttet til rekruttering ikke har blitt skalert opp til å dekke et mye større universitet enn det gamle NTNU var. Dette er en midlertidig utfordring som kan løses, og på NTNU pågår det et pilotprosjekt på utvalgte fakulteter for å effektivisere rekrutteringsprosessene. Det virker imidlertid som om

fagmiljøer ved andre fakulteter ikke kjenner til dette. En annen utfordring er at det er til dels uklare systemer rundt kriterier for opptak til Ph.D program i fagområder som ikke passer inn i en typisk NTNU-standard.

- Å skape forutsigbare og effektive rekrutteringsprosesser er avgjørende for å sikre gode fagmiljøer. Gitt utfordringene fagmiljøene nå opplever med rekruttering, er det viktig at ledelsen kommuniserer bredt at tiltak er iverksatt for å effektivisere rekrutteringsprosessene.
- Fakultetene bør i samarbeid med fagmiljøer som har særskilte behov og som faller utenfor «NTNU-standard» utvikle tydelige retningslinjer for opptak av stipendiater.

Fysiske møteplasser

Ansatte ved ulike campus har behov for fysiske faglige møtearenaer for å bli kjent og undersøke potensielle samarbeidsmuligheter. Dette gjelder særlig fagmiljøer som skal dele studieprogram og hvor det er potensial for forskningssamarbeid. Case studiene våre viser at instituttene i ulik grad har prioritert dette, noe som delvis blir forklart ved manglende ressurser. Der hvor dette har vært prioritert ser det ut til å gi faglige synergier ved at de ansatte kjenner hverandres kunnskapsområde og vet hvem de skal henvende seg til.

- NTNU bør etablere og prioritere fysiske møteplasser mellom faglig ansatte fra ulike campus, gjerne i tilknytning til viktige tidsfrister (som søknadsfrister) slik at eventuelle samarbeidsmuligheter relativt raskt kan omsettes til noe konkret.

Digital infrastruktur og møtekultur

Flercampusorganisering og store geografiske avstander krever digital møtekultur og digitale møteplasser. Ansatte opplever utfordringer med de eksisterende digitale løsningene (Skype) – det er vanskeligheter knyttet til oppkobling og deltakere faller ut av møtet. Det er behov for IKT systemer som fungerer optimalt. Dette er viktige investeringer som vil bidra til å understøtte målene for fusjonen- kvalitet i utdanning og forskning - og for strukturreformen. I tillegg viser våre undersøkelser at det er behov for å utvikle en digital og inkluderende møtekultur, dvs at sosiale hendelser slik som lunsj eller faglig mingling helst ikke bør inkluderes i møter med deltakere fra andre campus.

- NTNU bør etterstrebe å finne de beste IKT systemene for digitale møter.
- Ansatte bør være bevisst begrensningene ved digitale møter, og tenke på inkludering av alle deltakere.

Arbeidsmiljø

I utviklingen av en ny organisasjonsidentitet har gamle NTNU fungert som støpeform, fordi NTNU var et stort universitet og fordi fusjonen var en virksomhetsoverdragelse. Case studiene viser at identiteten til de tidligere høgskolene er under press, og i denne fasen av fusjonsprosessen er det sårbart at identitetsmarkører og skikker som er bygget opp rundt deres arbeidsmiljø fjernes – særlig gjelder dette fagmiljøer ved HiST som har blitt assimilert inn i NTNUs strukturer. I stedet for å la NTNUs praksiser for arbeidsmiljø og samarbeid sette standarden for den nye institusjonen, kan et tiltak være å gi større plass til de tidligere høgskolenes praksiser i nye NTNU – herunder tradisjoner for markeringer etc, eller skape nye basert på innspill fra og behov hos ansatte fra ulike institusjoner og fag. På denne måten kan den opplevde asymmetrien reduseres noe. Her har både dekaner og instituttledere et særskilt ansvar.

- NTNU bør inkludere tidligere tradisjoner opplevd som viktige for arbeidsmiljøet i de tidligere institusjonene i utviklingen av institutter og fagenheter. Det bør etableres nye praksiser for samarbeid (f.eks faglige seminarer) og tiltak for arbeidsmiljø i samarbeid med ansatte fra ulike institusjoner og fag.

Det virker også som noen praksiser knyttet til organisering av arbeidet fra de tidligere høgskolene er utfordrende å forene med universitetskulturen. Dette gjelder blant annet arbeidsplaner som gir en detaljert oversikt over arbeidsoppgaver og som fungerer som et timeregnskap. Gitt den høye undervisningsmengden opplever flere av informantene fra høgskolene arbeidsplanene som et viktig verktøy. Arbeidsplanene gir imidlertid liten fleksibilitet hva gjelder å ta på seg oppgaver utenom de fastlagte, slik som komitearbeid mm, og kan skape utfordringer for integrasjon. De fleste ansatte fra gamle NTNU har mer FoU-tid og dermed større fleksibilitet i stillingen sin, og dette skaper en skjevhet i hva slags oppgaver de ansatte engasjerer seg i.

- NTNU bør avklare bruken av arbeidsplaner, særlig på institutter hvor ansatte har ulike arbeidsbetingelser.

Dialog mellom rektoratet og grunnplanet

God dialog mellom ledere og ansatte er viktig for å sikre en god omstilling og integrasjonsprosess. Flere av de faglig ansatte opplever at rektoratet i Trondheim var tilstede før og etter fusjonen, men at det etter at de viktigste beslutningene er tatt er mindre frempå. Det er nå integrasjonsarbeidet skjer, og det er nå konsekvensene av beslutningene blir synlige. Selv om rektoratet i Trondheim sikkert ikke har sluppet tak i prosessen, opplever flere ansatte at det er de lavere nivåene i organisasjonen som nå bærer ansvaret for implementeringen av fusjonen. Mange

har deltatt i omfattende prosesser der mange skal bli hørt, men flere reiser spørsmål ved om de blir hørt og sett av ledelsen. Etter presentasjonen av spørreundersøkelsen juni 2018, har rektoratet i Trondheim i større grad prioritert tilstedeværelse på de forskjellige campusene, og det er viktig at dette fortsetter. Tettere dialog og hyppigere tilstedeværelse på de ulike campusene, særlig blant miljøene som berøres mest av fusjonen, er viktig slik at de ansatte blir sett, får anledning til å uttrykke synspunkter på prosessene, får anerkjennelse for jobben de gjør og reduserer den opplevde distansen mellom faglig ansatte og sentrale beslutningstakere. Likeledes er det viktig å ha dialog med miljøene som uttrykker motstand eller misnøye med fusjonen.

- Rektoratet i Trondheim bør fortsatt prioritere tilstedeværelse på alle campusene og av en slik regelmessighet at det gir forutsigbarhet for de ansatte.
- NTNU bør vurdere å styrke kommunikasjonen mellom faglig ansatte og rektoratet for å øke ansattes innflytelse over viktige retningsvalg.

Ledere fra bredden av organisasjonen og det fjerde nivået

Rekruttering av ledere til nye NTNU har ikke vært et tema i våre empiriske undersøkelser. Men vi observerer at ledelsesstrukturer i nye NTNU i stor grad baserer seg på gamle NTNU, og at dette inkluderer ansettelse av ledere: De fleste lederstillinger i det nye NTNU er besatt av ansatte fra det gamle NTNU, for eksempel kommer alle dekanene herfra. Et fremtidig bevisst forhold til betydningen av rekruttering til lederstillinger også fra de tidligere høyskolene vil ikke bare utvide kompetansen på ledernivået i organisasjonen, det kan også være en viktig faktor i arbeidet med å styrke integrasjon mellom de tidligere institusjonene.

- Ved ansettelse av nye ledere bør kandidater fra de tidligere høyskolene oppmuntres til å søke.

Store institutter har ført til at det har oppstått behov for lederfunksjoner på et fjerde nivå. Våre undersøkelser viser at det er noe usikkerhet knyttet til denne funksjonen og ansvaret lederne har. Faglig ansatte på store institutter opplever også en større distanse til sentrale beslutningstakere.

- NTNU bør tydeliggjøre funksjonene og ansvaret til ledelsen på fjerde nivå og hvordan den forankres bedre i organisasjonen.

Karrieremuligheter

Som påpekt i forrige rapport er deler av fagmiljøene fremdeles preget av en bekymring for at store variasjoner i ansattes arbeidsbetingelser vil bidra til større 'klasseskiller' mellom de som har relativt mye FoU-tid og de med lavere andel. Intervjuer med universitetslektorer fra de tidligere høgskolene som har bred undervisningskompetanse, men manglende forskningskompetanse, viser at de opplever at deres kompetanse og kvalifikasjoner ikke blir godt nok anerkjent innenfor nye NTNU og at de opplever usikkerhet rundt fremtidige karrieremuligheter. NTNU har vedtatt to karriereveier – dosent- og professorløpet - og det er viktig at ledelsen, i strategi og i praksis, fortsetter arbeidet med å implementere disse to ulike, men likestilte karriereveiene. Med tanke på at det er en del usikkerhet knyttet til karrieremuligheter bør ledere med personalansvar informere bredere om karriereveiene og mulighetene for å kvalifisere seg til førstelektor og ordningen om meritert underviser.

- Rektoratet bør fortsette, i strategi og praksis, arbeidet med å implementere to karriereveier
- For å dempe usikkerheten om karrieremuligheter, bør ledere med personalansvar informere om disse og tilhørende kriterier til de ansatte, samt bistå med karriereplanlegging og eventuelle mentorordninger

7.2 Kvalitet i utdanning og forskning

Digitalisering og IKT-løsninger som støtter opp under faglig aktivitet

Innføringen av ny teknologi og målet om digitalisering oppleves fremdeles som uklart; er målet kvalitetsheving eller effektivisering? For at tiltakene skal sikres legitimitet, bør det kommuniseres en tydeligere forventning til hva man ønsker å oppnå, og hvorfor digitalisering tilbyr en løsning. En effekt av fusjonen er muligheten til å tilby fagkompetanse på tvers av campus, skape større fagmiljøer og tilby forelesninger gjennom fjernundervisning. Her hadde de tidligere høgskolene lang erfaring med utvikling og bruk av systemer som støtter opp om slike opplegg. Systemer på nye NTNU oppleves som langt dårligere og skaper irritasjon blant annet ved at det er forsinkelser i signalene som hindrer dynamikken i undervisningen. Intervjuene viser at flere opplever at det er kriteriene til IT-avdelingen som avgjør hvilke digitale løsninger som velges og ikke løsninger som bygger opp om den faglige aktiviteten.

- For å sikre god studiekvalitet er det nødvendig med digitale systemer som muliggjør fjernundervisning og deling av gode undervisningsopplegg

Deling av undervisningsopplegg, kompetanseforum

Mange ansatte har høy undervisningskompetanse. Det er behov for de gode eksemplene slik at fagmiljøer lærer av hverandre og for å anerkjenne kompetansen. Et tiltak kan være å utvikle kompetanseforum for undervisning som fungerer som en fast møtearena for undervisere. Det kan for eksempel ha samme modell som et forskningsseminar, eller det kan bli integrert i forskningsseminar – et forsknings- og undervisningsseminar - som kan gi en tettere kopling mellom forskning og utdanning. Gitt de store forskjellene i fakultets- og instituttstørrelse vil det variere hvor i organisasjonen det er hensiktsmessig å etablere et slikt forum, og det kan være flere på ulike nivå av organisasjonen. For eksempel kan ett være innad i fagmiljøet mens et annet kan gå på tvers av fagmiljøer. Et annet tiltak kan være å opprette en digital plattform for mer systematisk deling av gode undervisningsopplegg.

- Som i forskningen bør det i undervisningen også være arenaer hvor ansatte presenterer sine undervisningsopplegg. Fakulteter/institutter/fagenheter bør etablere kompetanseforum for deling av gode undervisningsopplegg.
- NTNU bør opprette digitale plattformer for systematisk deling av undervisningsopplegg og erfaringer

Økt forskningskompetanse og differensierte strategiske satsninger

Styringsindikatorene for de prestasjonsbaserte midlene ved NTNU vektlegger forskning. Vektleggingen av forskningsindikatorene i den nye rammefordelingsmodellen indikerer et verdsettingshierarki, og dette er uttalt i NTNU. Gitt at de faglig ansatte beholdt sine opprinnelige betingelser er det utfordrende for ansatte ved de tidligere høgskolene å hevde seg i konkurransen om interne og eksterne forskningsmidler. Økt forskningsproduktivitet og kvalitet skjer ikke uten videre gjennom strukturelle endringer. For å nå målet om økt forskningsproduktivitet og kvalitet hele organisasjonen er det viktig med strategisk ledelse som kan beslutte å gi strategisk støtte til noen enheter i en periode slik at miljøene får muligheten til å bygge opp forskningskompetansen og løfte fagområdet. Det innebærer en djervhet i prioriteringene. Et slikt løft kan også inkludere mentorordninger, hvor etablerte forskere bidrar inn i utformingen av et prosjekt og skriving av vitenskapelige publikasjoner, og kurs i søknadsskriving for å stryke tilgangen på interne og eksterne forskningsmidler.

- For å løfte forskningen i de tidligere høgskolemiljøene, bør ledelsen gi strategisk støtte til noen miljøer i en periode i form av tid til forskning, mentorordninger og søknadsskriving.

Organisering av forskningen

Den nye organisasjonsstrukturen er basert på en hybrid mellom geografisk og faglig tilhørighet. Det virker som det først og fremst er undervisningsområde som har ligget til grunn for definisjonen av faglig tilhørighet. Flere ansatte vi har intervjuet opplever at de faglig sett ikke hører hjemme i den nåværende strukturen, og flere instituttledere mente at organiseringen av forskning og eventuelle forskergrupper vil få mer oppmerksomhet når studieprogrammene er ferdig utviklet. På denne bakgrunn bør det vurderes om innplasseringen av de faglig ansatte bør revurderes eller om det skal åpnes opp for omrokninger slik at man bygger opp under målet om faglig integrasjon og sterke fagmiljøer.

- Det bør åpnes opp for en revurdering av innplassering av de faglig ansatte i institutt/fagenhetstrukturen når de nye studieprogrammene er ferdigstilt. For å bygge sterke forskningsmiljøer er det viktig at de ansatte opplever en faglig tilhørighet til fagenheten.

Forskningssamarbeid på tvers av fagområder og tidligere institusjoner

Intervjuene viser at ansatte opplever at det er disincentiver for samarbeid mellom de tidligere institusjonene i Forskningsrådets programmer. I utlysninger er det ofte krav om samarbeid med en annen norsk institusjon, og i stedet for at prosjektene kan brukes til å styrke den faglige integrasjonen ved fusjonerte institusjoner kan kravet føre til at fagmiljøer må orientere seg mot andre nasjonale UH-institusjoner og institutter. Dette er en utfordring, som ikke kan løses av NTNU, men hvor NTNU kan være en pådriver inn mot Forskningsrådet slik at programmene hensyntar strukturendringene i det norske UH-landskapet.

- NTNU bør være en pådriver for at programmene i Forskningsrådet også bidrar til å styrke faglig samarbeid mellom fusjonerte institusjoner.

I den forbindelse kan et strategisk tiltak ved NTNU være utlysning av interne midler for styrking av forskningssamarbeidet på tvers av de tidligere institusjonene. I 2017 utlyste NTNU midler under den felles tverrfaglige paraplyen digital transformasjon, som inkluderte midler til 44 nye stipendiatstillinger. Utfordringen med denne utlysningen og utformingen av evalueringskriteriene, var at prosjektene som fikk støtte var fra NTNU Trondheim. Fremtidig interne utlysninger bør også stimulere til samarbeid mellom fagmiljøer fra de tidligere institusjonene og fra ulike fagfelt – gitt målsetningen om sterkere kopling mellom profesjons- og disiplinlagene. I denne sammenheng kan det også være relevant å kommunisere bredere om Geminisenterordningen som er en modell for samhandling mellom parallelle faggrupper ved NTNU, SINTEF, Universitet i Oslo, St.Olavs Hospital og NTNU Samfunnsforskning.

- NTNU bør utvikle interne utlysninger av forskningsmidler som stimulerer til samarbeid mellom fagmiljøer på tvers av de tidligere institusjonene og fagområder.
- NTNU bør informere bredere om Geminisenterordningen

Undersøkelsene viser at det allerede foregår mye samarbeid på tvers av de tidligere institusjonene. Det er viktig for fusjonens legitimitet at de gode eksemplene blir løftet frem, både på utdannings- og forskningsområdet. Synliggjøring av felles resultater, som et fagmiljø ikke kunne klart uten miljøet fra en av de fusjonerte institusjonene, bygger de gode historiene som er nødvendig i en tid hvor ansatte opplever høyt arbeidspress.

- NTNU bør løfte frem de gode eksemplene på utdannings- og forskningssamarbeid

Referanser

Arbo, P. og Bull, T. (2016) *Mergers in the North: The Making of the Arctic University of Norway*. i Pinheiro, R., Geschwind, L. og Aarrevaara, T. (red.) *Mergers in Higher Education – The Experience from Northern Europe*. (Higher Education Dynamics), Springer: Dordrecht.

Barrier, J. og Musselin, C. (2016), "Draw Me a University: Organizational Design Processes in University Mergers", in Berman, E. P. og Paradeise, C. (red.) *The University Under Pressure* (Research in the Sociology of Organizations, Volume 46) Emerald Group Publishing Limited.

Borlaug, S.B., Aanstad, S., Vabø, A, og Melin, G. (2016) Notat om evalueringsindikatorer for følgeevalueringen av NTNU.

Borlaug, S.B., Aanstad, S., Solberg, E. og Thune, T. (2016) The knowledge triangle in policy and institutional practices - the case of Norway. (66). Rapport. Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education (NIFU).

Bourdieu, P. (1988), *Homo Academicus* Stanford University Press

Cai, Y. (2007), *Academic Staff Integration in Post-Merger Chinese Higher Education Institutions*, Tampere University Press

Christensen, T. og Læg Reid, P. (1997) *Forvaltningspolitikk – mot New Public Management? I T. Christensen og M. Egeberg, (red.) Forvaltningskunnskap*. Oslo: Aschehoug

Damen, M-L, Hauge, M.S. Skåtun, K.C. Holm, S. og Bakken, P. (2017): *Studiebarometeret 2016: hovedtendenser. Rapport 2-2017*. Oslo: NOKUT.

Deloitte (2015), *Fusjon mellom Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet og høyskolene i Sør-Trøndelag, Ålesund og Gjøvik: Evaluering av fusjonsprosessen*.

Gibbs, G. (2010) *Dimensions of quality*. York: The Higher Education Academy

Goedegeburre, L. (2012) *Mergers and More: The changing tertiary education landscape in the 21st century*. Norway: University of Oslo.

Harman, G., and Harman, K. (2003). "Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience." *Tertiary Education and Management*, 9(1), 29-44.

Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., De Rijcke, S., & Rafols, I. (2015). Bibliometrics: the Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, 520, 429-431.

Krause, K-L. (2012) Addressing the wicked problem of quality in higher education: theoretical approaches and implications. *Higher Education Research and Development*. 31(3), 285-297

Kyvik, S. (2002), "The merger of non-university colleges in Norway", *Higher Education*, vol. 44, nr. 1, (ss. 53-72).

Martin, B.R. (2016) What's happening to our universities? *Prometheus* 34 (1), 7-24

Meld. St. 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Norgård, J. D. og Skodvin, O. J. (2002), The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study. *Higher Education*, 44(1), 73-90

Nordgård, J. D. og Kyvik, S. (2002) Faglig integrasjon og samarbeid i høgskolesektoren. I Kyvik, S. (red.) *Fra yrkesskole til universitet? Endringsprosesser I høgskolesektoren*. Fagbokforlaget: Bergen

Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I., og Ferlie, E. (Eds.). (2009). *University governance*. Springer Netherlands.

Pritchard, R. og Williamson, A. (2008), Long-term Human Outcomes of a "Shotgun" Marriage in Higher Education: Anatomy of a Merger, Two Decades Later, *Higher Education Management and Policy*, Volume 20, Number 1, 38

Pjetursson, L. (2014) Når ledelse er kommunikation - en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer. Latvia: Egmont/L&R Business

Pinheiro, R., Geschwind, L. og Aarrevaara, T. (2016), "A world full of mergers: The Nordic countries in a global context", i Pinheiro, R., Geschwind, L. and Aarrevaara, T. (eds.), *Mergers in Higher Education*. Dordrecht: Springer

Privot, E. B., Estermann, T. og Mason, P. (2015) *University Mergers in Europe*, DEFINE Thematic Report, Brussels: European University Association

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.

Vabø, A. og Kårstein, A. 2014 Robuste fagmiljø. En litteraturgjennomgang. Oslo: NIFU Arbeidsnotat 12-2014

Vabø, A., Melin, G., Aanstad, S., Borlaug, S. B. og Dalseng, C. C. F. (2016) Utviklingen av det nye NTNU: Rom for alle og rom for fornying? En underveisevaluering av fusjonen. (58). Rapport. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).

Whitley, R. (2003). Competition and pluralism in the public sciences: the impact of institutional frameworks on the organisation of academic science. *Research Policy*, 32(6), 1015-1029.

Whitley, R. (2003) Competition and pluralism in the public sciences: the impact of institutional frameworks on the organisation of academic science. *Research Policy*, 32, 1015-1029.

Ylijoki, O. H. (2014). University under structural reform: A micro-level perspective. *Mi-nerva*, 52(1), 55-75.

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse til faglig ansatte - underlag

Som et ledd i evalueringen ble det sendt ut et spørreskjema til alle fast og midlertidig faglig ansatte i minst 50 prosent ved det fusjonerte NTNU, som var ansatt 1. januar 2018. Tidsavgrensede stillinger, slik som stipendiat og postdoktorstillinger, var ikke inkludert i utvalget. Hvilke stillingstyper som var omfattet av undersøkelsen fremgår av tabell V2.

Spørreskjema ble sendt ut elektronisk til respondentene via epost, og datainnsamlingen varte i 6 uker, med tre purringer (oppstart 8. mars og avslutning 18. april 2018). Skjemaet inneholdt generelle spørsmål om holdning til fusjonen, og om hvordan fusjonen har påvirket administrative funksjoner, hvordan de ansatte oppfatter sin arbeidsplass, implikasjoner fusjonen har hatt for organisering og ledelse, samt hvordan den har påvirket forskning og undervisning.

Det opprinnelige uttrekket inneholdt 2534 personer, men i beregning av svarprosent og i analysene har vi holdt 19 personer som aldri fikk undersøkelsen eller som falt utenfor definisjonen av populasjonen, utenfor. Grunnen til at individer havnet i kategorien som defineres ut av populasjonen var at de svarte at de var blitt pensjonist eller at de av andre grunner ikke lenger arbeidet ved NTNU, eller at de har ulike former for permisjoner (f.eks. fødselspermisjon eller sabbatsår) da undersøkelsen fant sted, som gjør at de ikke er tilstede på arbeidsplassen og leser epost. Når disse 19 personene holdes utenfor er undersøkelsen sendt til i alt 2515 personer. Totalt har vi fått inn 1384 besvarelser, hvilket tilsvarer en svarprosent på 55. Av disse var det 118 personer som ikke arbeidet ved institusjonen før fusjonen (i 2015), som ble guidet ut av skjemaet igjen etter å ha besvart dette første spørsmålet. Totalt er det 1266 fullstendige besvarelser som brukes i analysene.

Representativitet

Datamaterialet er generelt representativt, både med hensyn til kjønn og fakultets-tilhørighet, men det er en liten overrepresentasjon av fast ansatte blant de som har svart, sammenlignet med midlertidig ansatte. Tabell V1 viser oversikt over hvordan de som undersøkelsen ble sendt ut til var fordelt over fakultetene, og

tilsvarende fordeling for de som har svart (utvalg). Fordelingen viser at de svarende i stor grad gjenspeiler fordelingen på fakulteter som populasjonen har, hvilket gjør at det ikke er nødvendig å vekte materialet. Både blant de svarende og i populasjonen er Fakultet for medisin og helsevitenskap og Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap de to største fakultetene, mens Fakultet for arkitektur og design og Fakultet for økonomi samt NTNU Vitenskapsmuseet er små enheter med mellom 1 og 5 prosent av de ansatte.

Tabell V1: Fakultetstilhørighet blant de som undersøkelsen ble sendt ut til, og blant svarende.

	Populasjon		Svarende	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Fakultet for arkitektur og design (AD)	84	3 %	47	3 %
Det humanistiske fakultet (HF)	251	10 %	117	8 %
Fakultet for informasjonstek. og elektroteknikk (IE)	334	13 %	199	14 %
Fakultet for ingeniørvitenskap (IV)	371	15 %	194	14 %
Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)	580	23 %	311	23 %
Fakultet for naturvitenskap (NV)	268	11 %	166	12 %
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)	451	18 %	248	18 %
NTNU Vitenskapsmuseet (VM)	36	1 %	17	1 %
Fakultet for økonomi (ØK)	133	5 %	82	6 %
Fellesadministrasjon*	7			
	2515	100 %	1381	100 %

Note: de som hadde tilhørighet «Fellesadministrasjon» er ikke fordelt, dels fordi de er få og få av dem har svart. I tabeller i resten av rapporten vil de få svarende fra «Fellesadministrasjon» bli holdt utenfor og forkortelsene for fakultetene vil bli brukt i tabellene.

Fordeling på ulike typer stillingskategorier er vist i tabell V2. Tabellen viser at professorer og førsteamanuenser utgjør 60 prosent av utvalget. I tillegg er det 19 prosent som er ansatt i en universitetslektorstilling og 12 prosent som er ansatt som forsker. I kategorien lederstillinger inngår dekaner, rektor og prorektor, instituttledere samt forskningssjefer. Generelt viser tabell V2 at dataene har god representativitet med henblikk på stillingskategori.

Tabell V2: Stillingskategorier som undersøkelsen ble sendt ut til.

Stillingstype	Populasjon		Utvalg	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Professor	773	31 %	435	31 %
Førsteamanuensis	725	29 %	405	29 %
Amanuensis	10	0 %	6	0 %
Dosent	24	1 %	15	1 %
Lederstilling	70	3 %	49	4 %
Forsker	295	12 %	112	8 %
Førstelektor	88	3 %	52	4 %
Universitetslektor	489	19 %	285	21 %
Høgskolelærer/øvingslærer	41	2 %	25	2 %
	2515	100 %	1384	100 %

Av det totale utvalget kom omtrent to tredeler fra «det gamle NTNU», drøyt 20 prosent fra Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST), 8 prosent fra Høgskolen i Gjøvik og 5,5 prosent fra Høgskolen i Ålesund. Denne fordelingen gjenspeiles i stor grad i svarene. Eneste avvik er litt flere svar for ansatte på tidligere HiST, og litt færre svar fra ansatte på «det gamle NTNU», men det er generelt kun små avvik, og vi har derfor valgt å ikke vekte for dette i materialet

Dermed kan vi konkludere at datamaterialet gir et representativt bilde av de ansatte ved det fusjonerte NTNU, ved at de gjenspeiler fordeling ved de opprinnelige institusjonene, samt fordeling på stillingstyper og fakulteter. Kjønnfordelingen er også relativt lik den i populasjonen, men som i mange andre undersøkelser har vi en liten overvekt av kvinner som har svart. Denne forskjellen er imidlertid så liten at det ikke er nødvendig å vekte materialet.

Konstruerte variabler som brukes i analysene

For å kunne analysere datamaterialet med utgangspunkt i hvor mye endring man har opplevd har vi konstruert variabler på dette temaet, en med utgangspunkt i svar fra surveyen og en som er konstruert i samråd med oppdragsgiver, basert på kvalitative vurderinger av hvor mye endringer ulike institutter har gjennomgått. Oversikt over den sistnevnte variabelen er presentert i tabell V3 og her kan vi også sammenligne representativitet, siden denne variabelen tar utgangspunkt i bakgrunnsdata (institutt-tilhørighet) som finnes tilgjengelig for alle som var i populasjonen.

Tabell V3: Ansatte fordelt etter om instituttet de arbeider på har opplevd stor, noe eller liten endring som en følge av fusjonen.

	Populasjon		Blant de som har svar (brukes i analyse)	
	antall	prosent	antall	prosent
Liten/ingen endring	925	37,8	476	35,0
Noe endring	717	29,3	413	30,4
Stor endring	802	32,8	470	34,6
Total	2444	100,0	1359	100,0

Tabellen viser at de tre gruppene er jevnstore, men at det er litt flere som har svart blant de som har opplevd stor endring, og litt færre svarende blant de som har opplevd liten eller ingen endring. Med andre ord ser det ut til at tilbøyelighet til å svare også henger litt sammen med hvor påvirket man er av fusjonen. Her er det viktig å huske på at det er de to ytterpunktene som er klassifisert, dvs. om et institutt har gjennomgått mye organisatorisk endring eller lite (ingen) organisatorisk endring. Med andre ord er midtkategorien en form for residualkategori, for de som verken har mye eller lite. Det gjør at man i analysene bør fokusere mest på de to ytterpunktene.

Den andre konstruerte variabelen vi bruker for å analysere materialet tar utgangspunkt i to av variablene i spørreskjemaet: om man har opplevd at det er tatt initiativ til utdanningssamarbeid eller forskningssamarbeid etter fusjonen. Dette skaper fire kategorier: de som svarer at de ikke har opplevd samarbeid ift utdanning eller forskning, de som har opplevd enten utdanningssamarbeid eller forskningssamarbeid, og de som har opplevd begge typer samarbeid. Kategoriseringen av variabelen er vist i tabell V4 nedenfor.

Tabell V4: Frekvens for variabel som viser om man er faglig berørt av fusjonen og i så fall i hvilken grad.

	Antall	Prosent
Ikke direkte faglig berørt	367	30,0
Delvis berørt, på utdanning	256	20,9
Delvis berørt, på forskning	102	8,3
Både på forskning og utdanning	269	22,0
Vet ikke	229	18,7
Total	1223	100,0

Tabell V4 viser at nesten en tredel sier seg ikke faglig berørt av fusjonen, mens litt flere enn en av fem er berørt ved at det er tatt initiativ til forsknings- og utdanningssamarbeid. Det er nesten en av fem som svarer at de «vet ikke», disse er holdt utenfor alle videre analyser med utgangspunkt i denne variabelen.

Tabelloversikt

Tabell 2.1 Fordelingen av ansatte på ulike stillingskategorier, etter opprinnelig institusjonstilhørighet.....	30
Tabell 2.2 Instituttforslagene: graden av endring og kontinuitet.....	33
Tabell 2.3 Rammefordelingsmodell NTNU 2017	34
Tabell 3.1 Endring i kvaliteten på administrative og tekniske støttetjenester, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	44
Tabell 5.1 FoU-utgifter etter finansieringskilde, i mill.nok.....	87
Tabell V1: Fakultetstilhørighet blant de som undersøkelsen ble sendt ut til, og blant svarende.	122
Tabell V2: Stillingskategorier som undersøkelsen ble sendt ut til.....	123
Tabell V3: Ansatte fordelt etter om instituttet de arbeider på har opplevd stor, noe eller liten endring som en følge av fusjonen.....	124
Tabell V4: Frekvens for variabel som viser om man er faglig berørt av fusjonen og i så fall i hvilken grad.	124

Figuroversikt

Figur 1.1 Fusjonsprosessen og følgeevalueringen	18
Figur 3.1 Hva er din holdning til fusjonen i dag? Skala 0-100, 0 er svært negativ, 100 er svært positiv. Tidligere institusjon og fakultetstilhørighet	40
Figur 3.2 Hva er din holdning til fusjonen i dag? Skala 0-100, 0 er svært negativ, 100 er svært positiv. Direkte faglig berørt og grad av organisatorisk endring.....	41
Figur 3.3 Merkenavnet NTNU har blitt sterkere, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	42
Figur 3.4 Merkenavnet NTNU har blitt sterkere, etter direkte faglig berørthet	43
Figur 3.5 Har du fått tilstrekkelig informasjon om fusjonsprosessen?, etter tidligere institusjonstilhørighet	48
Figur 3.6 Fusjonen har svekket ansattes innflytelse over beslutninger, etter tidligere institusjonstilhørighet	48
Figur 3.7 Tillit til at rektoratet fører organisasjonen i riktig retning, etter tidligere institusjonstilhørighet	50
Figur 3.8 Tillit til at rektoratet fører organisasjonen i riktig retning, etter faglig berørthet.....	51
Figur 3.9 I hvilken grad man ser nye karrieremuligheter, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	53
Figur 3.10 Det er mindre attraktivt å jobbe her nå enn før fusjonen, etter tidligere institusjonstilhørighet	57
Figur 3.11 Fusjonen vil bidra til å svekke NTNUs akademiske status, etter tidligere institusjonstilhørighet	58
Figur 3.12 Fusjonen vil bidra til å svekke NTNUs akademiske status, etter i hvilken grad man har opplevd organisatorisk endring.....	59
Figur 3.13 Det er mer internt byråkrati knyttet til internt samarbeid, etter tidligere institusjonstilhørighet	60
Figur 3.14 og Figur 3.15 Har du som følge av fusjonen fått et nytt og bedre fagmiljø, etter institusjonstilhørighet.....	61

Figur 3.16 og Figur 3.17 Har du som følge av fusjonen fått et nytt og bedre fagmiljø, etter faglig berørthet.....	62
Figur 3.18 Har fusjonen ført til at du har fått nye internasjonale faglige kontakter og nettverk, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	63
Figur 3.19 og Figur 3.20 Bedre muligheter for samarbeid med privat næringsliv og offentlige aktører, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	64
Figur 4.1 Endring i antall søkere til sykepleie i perioden 2013 til 2018, etter type lærested.....	72
Figur 4.2 Endring i antall søkere til øk.adm perioden 2013 til 2018, etter type lærested.....	73
Figur 4.3 Endring i antall søkere til ingeniør bygg, bachelorutdanning, perioden 2013 til 2018, etter type lærested.....	74
Figur 4.4 Initiativ til undervisningssamarbeid, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	75
Figur 4.5 fusjonen fører til at jeg har fått mindre innflytelse på undervisningsinnholdet, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	76
Figur 4.6 Fusjonen fører til at jeg har fått mindre innflytelse på valg av undervisningsmetoder, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	76
Figur 4.7 Som følge av fusjonen vil studentene få et bedre tilbud, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	77
Figur 4.8 Som følge av fusjonen vil studentene få et bedre tilbud, etter faglig berørthet.....	77
Figur 4.9 Nye samarbeidsmuligheter for undervisning, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	78
Figur 4.10 Nye samarbeidsmuligheter for undervisning, etter direkte faglig berørthet.....	79
Figur 4.11 Som følge av fusjonen vil forskning få en større plass i studieprogrammet/emnet, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	83
Figur 5.1. Forskningsprosjekter finansiert av Forskningsrådet tildelt UiO vs. NTNU 2004-2018. Mill. kroner.....	89
Figur 5.2 Frihet til å velge forskningsprosjekter, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	90
Figur 5.3 Styring av forskning, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	91
Figur 5.4 Tid til forskning, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	93
Figur 5.5 Tid til forskning, etter direkte faglig berørt.....	94
Figur 5.6 Forventninger om vitenskapelig publisering, etter tidligere institusjonstilhørighet.....	95
Figur 5.7 Vitenskapelig publisering, etter organisatorisk endring.....	96

Figur 5.8 Forventninger til vitenskapelig publisering, etter direkte faglig berørthet	96
Figur 5.9 Det er tatt initiativ til forsknings- og utviklingssamarbeid mellom tidligere institusjoner/mellom nye fagområder, etter tidligere institusjonstilhørighet	99
Figur 5.10 I hvilken grad man ser muligheter for forskning og utvikling på tvers av tidligere institusjoner/fagområder, etter tidligere institusjonstilhørighet	100
Figur 5.11 Forskning og utvikling på tvers av institusjoner/fagområder, etter faglig berørthet	100
Figur 5.12 Søknader om forskningsmidler, etter tidligere institusjonstilhørighet	101
Figur 5.12 Søknader om forskningsmidler, etter faglig berørthet	101

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no