NTNU **S-sak 41/12**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
02.10.2012 PEK
Arkiv: 2012/2580

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Styring og ledelse ved fakultet og institutt - 2. gangs behandling

---

Tilråding:

1. Styret vedtar at følgende styrings- og ledelsesordning skal gjelde ved NTNU fra og med perioden som starter 1. august 2013:

- Fakultetene har fakultetsstyrer
- Dekanene tilsettes
- Instituttlederne tilsettes
- Instituttledere skal sikre god medvirkning for studenter og ansatte. Fakultetsstyret godkjenner medvirkningsordningene. Dekanus innhenter forslag fra instituttleder
- Ordningen med instituttstyrer eller –råd opphører

2. Rektor gis fullmakt til å justere styringsreglement og valgreglement i lys av pkt. 1. Styret ber om å bli orientert om de reviderte reglementene.

Bakgrunn:

Styret hadde en foreløpig drøfting i møtet 30. august om den fremtidige organisering av ledelse og styring ved fakultet og institutt. Notatet som lå til grunn for behandlingen i slutten av august, er vedlagt (S-sak 35/12).

Tilsatte dekaner

Spørsmålet om tilsetting av dekaner er ikke blitt problematisert i prosessen. I og med at ordningen med tilsatte dekaner er en prøveordning, må det likevel fattes et eksplisitt vedtak som stadfester at det skal være en permanent ordning, jf. 1. 2. kulepunkt.

Styret reiste imidlertid en del spørsmål som må utredes noe nærmere.

Forholdet dekan/museumsdirektør og fakultetsstyret/museumsstyret

I henhold til dagens styringsreglement skal styrene selv ta stilling til

a. enhetens strategi og overordnede faglige prioriteringer
b. budsjett og hovedfordeling

c. saker av stor strategisk eller prinsipiell betydning
d. rapportering om måloppnåelse i forhold til strategi og budsjett

Styrene utøver sitt mandat «innenfor rammer gitt i regelverk og overordnede nivås beslutninger». «Overordnet nivå» må i denne sammenhengen forstås som NTNUs styre og rektor.

Fakultetene er store enheter med betydelig autonomi samtidig som de disponerer store ressurser på fellesskapets vegne gjennom rammebevilgning. Det er derfor viktig at bl.a. ressursfordeling reelt vedtas av et partssammensatt organ, fakultetsstyre, med eksterne medlemmer. En videreføring av fakultetsstyrene har også bred støtte hos fakultetene.

Generelt gjelder ledelseslinjen: styret – rektor – dekan – instituttleder. Det innebærer at myndighet, instruksjon og rapportering følger disse linjene. Flere av fakultetene peker på at det er et brudd på prinsippet om enhetlig ledelse og linjeprinsippet at fakultetene/museet har egne styrer. Flere fakultet mener det er nødvendig med en tydeligere grenseoppgang mellom organene fordi styringsreglementet ikke avklarer tydelig forholdet mellom fakultetsstyrene og dekanene i saker der partene har ulike standpunkt. Så langt har praksis vist at det ikke har oppstått slike situasjoner, men det er likevel behov for å avklare spørsmålet prinsipielt for å unngå mulige konflikter i fremtiden.

Fordi det vil være gråsoner, er det vanskelig å presisere entydig hvilke saker som skal vedtas i styrene og der vedtaket er bindende for dekanus. Det vil derfor være vanskelig å løse problemet ved ytterligere å presisere hvilke saker som avgjøres av hvem. Jeg mener derfor at styrenes mandat bør videreføres Jeg vil heller foreslå at vi innarbeider en passus i styrings-reglementet om saksgangen ved eventuell uenighet. I gjeldende styringsreglement heter det at styrene må forholde seg til overordnet nivå og i henhold til linjeprinsippet gjelder dette også dekanene. Det er derfor naturlig at dekanene oversender eventuell uenighet til rektor. Rektor avgjør om saken ligger innenfor eller utenfor fakultetsstyret/dekanus' myndighetsområde, eventuelt ved behov oversender saken til NTNUs styre for endelig avklaring.

Tilsatt eller valgt instituttleder
NTNU har i dag 11 tilsatte/utpekte instituttledere. I tillegg kommer to seksjonsledere ved Vitenskapsmuseet. Det medisinske fakultet har bare tilsatte, Det humanistiske fakultet og Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektronikk og Fakultet for samfunns-vitenskap og teknologiledelse har bare valgte. Ellers er det vanskelig å finne et entydig mønster: Vi finner tilsatte instituttledere ved store, til dels svært store institutter, ved relativt små institutter, vi finner dem både i teknologifag og naturvitenskap, arkitektur og kunstfag.

Som nevnt i notatet til forrige møte, er det kommet få prinsipielle innvendinger mot å tilsette instituttledere. I stedet vises det til at personlige egenskaper og egnethet er viktigere enn rekrutteringsmåte. Dette betyr at andre momenter må tillegges større vekt. Sist saken ble presentert, la jeg lagt vekt på å avslutte prøveperioden, og heller komme fram til robuste og permanente løsninger. Vi har gjennom valg jevnt over fått dyktige instituttledere.
Jeg vurderer likevel at tilsetting gir en bedre kvalitetssikret rekrutteringsprosess med bedre mulighet for å vurdere kandidatenes egnethet og motivasjon. Tilsatte ledere vil se lederoppgaven som sitt primære ansvar, og anlegge et helhetlig perspektiv på lederoppgaven. Når jeg går inn for at vi bør ha tilsatte ledere er det ikke fordi de valgte lederne som regel ikke anlegger slike perspektiv på sin ledergjerning, men fordi tilsettingsprosessen vil sikre at dette skjer mer konsistent. Min vurdering er at tilsettingsprosessen vil få fram egnede interne

kandidater på en god måte. I tillegg har man lettere for å tiltrekke seg dyktige eksterne kandidater dersom det er vanskelig å finne interne kandidater. Representasjonen i den rådgivende gruppen i innstillingsprosessen sikrer at medarbeidergrupper og studenter er involverte i prosessen, og tilsettingen vil foregå i fakultetsstyret, som også er et representativt organ.

Intern organisering og medvirkning
Jeg mener at betoningen av standardisering og permanente ordninger er gyldig på fakultetsnivå og når det gjelder instituttledere. I det store bildet har fakultetene prinsipielt de samme oppgavene. Likeledes er rollen «instituttleder» relativt lik i hele organisasjonen.

Innad i instituttene der kjernevirksomheten foregår, må det legges vekt på å finne ordninger som er tilpasset virksomheten og som resulterer i kvalitet og stor faglig virksomhet. På instituttnivået bør det tas hensyn til akademisk kultur, antall ansatte og studenter, faggruppe-organisering, behov for og bruk av infrastruktur og samarbeidsrelasjoner. Instituttlederen bør derfor ha rom for å finne medvirkningsformer tilpasset slike ulikheter.

God ledelse krever bred medvirkning fra ansatte i alle grupper og ved NTNU selvsagt også studentene. Dette bygger på erfaringer og er tydelig nedfelt i lov og avtaleverk. Universitets-loven sier at studentene skal ha minst 20 % av medlemmene i et besluttende organ. Arbeidsmiljøloven og i Hovedavtale med NTNUs tilpasningsavtale gis tilsatte klare rettig-heter og pålegger ledelsen klare plikter mht. bred medvirkning.

Ifølge tilpasningsavtalen inngått i 2010, skal tilsatte medvirke i saker som berører deres arbeidssituasjon. Avtalen sier at medbestemmelsesretten skal ivaretas gjennom tillitsvalgte, men også ved at den enkelte medarbeider blir informert og hørt før beslutninger som berører arbeidssituasjonen, fattes. Direkte medvirkning er særlig relevant på institutt- og faggruppe-nivå. Aktuelle saker for direkte medvirkning er budsjett, regnskap og omdisponeringer, arbeidsplaner, endring i bemanning, anskaffelse av utstyr, opplæring, HMS-tiltak, innføring av IKT-systemer og utlysing av stillinger. I nåværende tilpasningsavtale er ikke saker knyttet til primærvirksomheten omtalt. Slike saker kan dreie seg om faglig retning, studieprofil og -program.

Verken lover eller avtaleverk anviser hvordan den direkte medvirkningen skal organiseres og sikres. Særlig studentene, men også tilsatte, er bekymret for at uformelle medvirknings-ordninger kan svekke kontakten med instituttets ledelse. De peker på at saker og beslutninger ikke blir nedfelt i sakslister og referat, dvs. ledelsens beslutninger blir lite synlige.

Ved de fleste fakultet er det opprettet ledergrupper med studentdeltakelse og flere innkaller det som omtales som «utvidede ledergrupper» regelmessig. I de utvidede ledergruppene deltar studenter, tilsatte i ulike stillingsgrupper og gjerne eksterne representanter. Ledergruppene inngår i lederlinjen og er ikke et medvirkningsorgan. De utvidede ledergruppene har et medvirkningsaspekt, men ligger «tett opp til lederlinjen» og vil trolig ha større oppmerk-somhet på ekstern enn på intern medvirkning.

Generelt forventer jeg regelmessig kontakt mellom instituttledelse, studenter og tilsatte samt at instituttleder praktiserer direkte medvirkning i samsvar med NTNUs tilpasningsavtale. Det trenger ikke å skje gjennom formaliserte organer som styrer eller råd. En for sterk formalisering kan lett føre til at instituttlederen lener seg for mye på de formelle organene og ikke vektlegger nok at medvirkning er en løpende kontakt med tilsatte og studenter.

Likevel mener jeg det er behov for å beskrive nærmere hvem som har ansvar for å foreslå medvirkningsordninger, hvem som skal godkjenne dem og hvordan de skal følges opp.

Også i inneværende periode kunne andre «medvirkningsordninger» vedtas av fakultetsstyrene etter en omfattende og komplisert prosess. Prosessen bør forenkles. Ut fra sitt leder- og arbeidsgiveransvar er det naturlig at instituttlederen foreslår konkrete medvirkningsordninger ved sitt institutt i kontakt med studenter og ansatte. Fakultetsstyre har ansvar for virksomheten ved fakultetet, inkl. at medvirkningen fungerer. Fakultetsstyret bør derfor etter innstilling fra dekanus være godkjennende instans for ordningen. Instituttlederen bør i styringsdialogen med fakultetsledelsen eller i egen rapport orientere om aktivitet innenfor rammen av den godkjente ordningen og hvordan ordningen fungerer. Dette er også et naturlig tema i de fakultetsvise LOSAM og i den regelmessige kontakten med studentenes fakultetstillitsvalgte (FTR). Oppsummering av rapport fra instituttene og synspunkter på medvirkningsordningen i LOSAM behandles i fakultetsstyrene.

Ved å sikre ansatte og studentenes medvirkning som skissert ovenfor, mener jeg det er forsvarlig å foreslå at de formelle organene som i dag er nedfelt i styringsreglementet – styrer og råd –, legges ned.

Styrings- og valgreglement – Fullmakt til rektor
Dersom styret slutter seg til vurderingene og forslag til vedtak, vil dette ha konsekvenser både for styringsreglement og valgreglement. Mye av revisjonen vil dreie seg om detaljer i og med at de prinsipielle sidene blir nedfelt i styrevedtaket. Jeg ber derfor om fullmakt til å foreta den praktiske revisjonen. Styret vil få reglementene som orienteringssaker når revisjonen er foretatt.

Vedlegg:
S-sak 35/12, Styrenotat av 18.7.2012 «Styring og ledelse ved fakultet og institutt»