NTNU **S-sak 15/13**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
12.03.2013 PEK
Arkiv: 2012/2580

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Medbestemmelse og medvirkning ved NTNUs institutter

Tilrådning

1. Dersom ikke fakultetsstyret bestemmer noe annet, jf. pkt. 2, organiseres medvirkningen ved NTNUs institutter i utvidede ledermøter.

2. Utvidet ledergruppe består av instituttets ledergruppe supplert minst med:
   - To valgte representanter for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger
   - En valgt representant for ansatte i midlertidig vitenskapelig stillinger
   - En valgt representant for ansatte i teknisk/administrative stillinger
   - To valgte representanter for studenter

3. Etter en intern prosess ved instituttet kan fakultetsstyret godkjenne følgende alternative ordninger:
   - Instituttstyre
   - Instituttråd

4. Institutt ved samme fakultet kan ha ulike medvirkningsordninger om ikke fakultetsstyret vedtar noe annet.

4. Instituttstyre eller -råd ledes av instituttleder
   For øvrig settes instituttstyre eller -råd sammen slik:
   - 3 representanter for vitenskapelig ansatte
   - 1 representant for midlertidige vitenskapelig ansatte
   - 2 studentrepresentanter
   - 1 representant for teknisk/administrativt ansatte
   - 2 eksterne medlemmer. Eksterne medlemmer kan være tilsatt utenfor NTNU eller være tilsatt ved et annet fakultet/institutt ved NTNU

5. Organene nevnt under 1 og 3 skal behandle følgende saker
   - Enhetens strategi og handlingsplaner

- Strategiske bemanningsplaner
- Budsjett og hovedfordeling
- Forskningssatsinger og –profil
- Emneportefølje og studieprogram
- Regnskap
- Organisering
- Saker av stor eller prinsipiell betydning

6. Alle disse fora kalles sammen minst 2 ganger i semesteret og ellers ved behov. Møtene skal legges på tidspunkt som sikrer organenes mulighet til å påvirke utfallet av sakene som er nevnt i pkt. 5. Det lages innkalling med saksliste og referat fra møtene nevnt under pkt. 4 og 5. Disse gjøres tilgjengelige for tilsatte og studenter.

7. Som et minimum skal hvert institutt i tillegg ha følgende medvirkningsorganer:
   a. Personalmøte (alle tilsatte ved instituttet)
   b. Forum for tilsatte i undervisnings- og forskerstilling

   Disse fora skal møtes minst 1gang i semesteret og komme med råd før behandling i utvidet ledergruppe, eventuelt instituttstyre og -råd.
   - Personalforum skal særlig gi råd i forbindelse med strategi, strategiske bemanningsplaner
   - Forum for tilsatte i undervisnings- og forskerstilling skal gi råd vedrørende forskningssatsinger og emneportefølje og studieprogram

   Det skal i tråd med Hovedavtalen med tilpasningsavtale skrives referat fra møtene. Referatene gjøres tilgjengelig for tilsatte og studenter.

8. Ledelsen skal systematisk følge opp hvordan medvirkningen fungerer ved instituttene. Det skjer ved at temaet tas opp regelmessig i instituttene og fakultetenes ledermøter, i LOSAM og i de årlige styringsdialogene mellom rektor og fakultetsledelsene og dekaner og instituttledelse. Drøftingen nedfelles i referatene fra disse møtene.

9. Styret ber rektor om å endre NTNUs styringsreglement i tråd med de øvrige punktene i vedtaket.

Innledning

Gode ordninger for medvirkning og medbestemmelse er viktig for den videre utviklingen av NTNU fordi det bidrar til å sikre at virksomheten tar i bruk de ansattes kunnskap og kompetanse, samtidig som en ivaretar demokratiske prinsipper og skaper enighet om sentrale beslutninger.

Ansattes deltakelse har "alltid" hatt en dobbel begrunnelse: rettferdighet / demokrati og ressurser / produktivitet. Rettferdighetsargumentet handler om likhet, og om ansattes rett til å delta i beslutninger som påvirker eget liv og arbeidssituasjon. Ressursargumentet understreker at ansattes innflytelse er et virkemiddel for økt produktivitet og gode leveranser. Det er videre vanlig å skille mellom *direkte* former for deltakelse, der arbeidstakerne deltar som individer og *indirekte*/representative former hvor arbeidstakerne deltar gjennom valgte representanter.

Det kan videre være klargjørende å skille mellom *medvirkning* og *medbestemmelse*. Med *medvirkning* tenker en gjerne på muligheten til å *uttale seg* om et saksforhold før en beslutning treffes. Slik medvirkning praktiseres ved NTNU kan den både være direkte (f eks på et allmøte) eller indirekte (gjennom valgte representanter i et utvalg eller råd). Praktiseres *medbestemmelse* har de ansatte myndighet til å være med på å treffe en beslutning. Som regel er medbestemmelsen indirekte, gjennom valgte representanter i styrer eller andre organer. Drøfting gjennom Hovedavtalens bestemmelser er et eksempel på tillitsvalgtes medvirkning, mens forhandling, også gjennom Hovedavtalen, er medbestemmelse fordi dette foregår mellom likeverdige parter. Medlemmene av et råd utøver medvirkning fordi noen andre tar beslutning etter at rådet er gitt, mens medlemmene av et styre fatter selv beslutning i saken.

Foruten faste organer og fora forutsetter god medvirkning transparens, dokumenterbarhet, forutsigbarhet og korte veier mellom leder og tilsatte. Det er nødvendig med oversiktlige og definerte prosesser som gir kunnskap om hvordan medvirkningen fungerer i det daglige arbeidet. Et vellykket resultat avhenger også av en god kultur for og positiv holdning til medvirkning.

Prosess

I møte 9.10.2012 vedtok styret (S-sak 41/12) at instituttlederne skal tilsettes fra og med styreperioden som starter 1. august 2013. I samme sak bad styret om en nærmere utredning om hvordan medvirkning ved instituttene skal ivaretas i en organisasjon med tilsatte instituttledere og eventuelt uten styrer/råd.

På denne bakgrunn ble det utarbeidet et notat (s vedlagte notat av 4.12.2012) som beskriver eksisterende regel- og avtaleverk og oppsummerer eksempler på praksis og erfaringer. Det presenterer noen premisser som bør ligge til grunn for fremtidige medvirkningsordninger og i forlengelsen av disse foreslås en minstekjerne av medvirkningsordninger som skal være felles for alle institutter. Kjernen kunne bygges ut med andre medvirkningsordninger enhetene hadde gode erfaringer med, for eksempel faglærermøter, personalmøter og allmøter. Notatet ble sendt til fakulteter, arbeidstakerorganisasjoner, Studentting og Hovedverneombud til kommentar 4.12.12, med svarfrist 18. januar.

Arbeidstakerrepresentantene meldte at de ønsket en bredere prosess og mer tid til å gjennomføre prosessen. Svarfristen ble derfor forlenget til 15. februar. 13 enheter har kommet med sine kommentarer. Se vedlegg

I utsendingen bad rektor om kommentarer og innspill om hvilke arenaer det er viktig at tilsatte og studenter deltar, i hvilke saker og prosesser det er viktig at tilsatte og studenter involveres.

Notatet som ble sendt ut på høring
- beskriver det formelle regel- og avtaleverk som gjelder tilsatte og studenters medvirkning
- oppsummerer eksempler på praksis og erfaringer
- presenterer noen betraktninger som kan ligge i bunnen for medvirkningsordninger
- inneholder et utkast til en felles kjerne som kan suppleres ut fra erfaring

I utsendingen ønsket rektor kommentarer og innspill vedrørende følgende spørsmål:
- På hvilke arenaer er det viktig at tilsatte og studenter deltar?
- I hvilke saker det viktig at tilsatte og studenter involveres?
- I hvilke prosesser bør tilsatte og studenter delta?

I tillegg ba en om synspunkter på
- prinsippene som bør ligge til grunn for fremtidige medvirkningsordninger
- skissen til en felles kjerne

Høringsnotatet oppsummerer en del erfaringer med ulike medvirkningsordninger og organer. Vi vil også vise til sak 35/12 med vedlegg for en mer fyldig oppsummering om enhetenes synspunkter (http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/30.08.12web/35.12%20styring%20og%20ledelse%20styrenotat%20180712.pdf).

Arbeidsmiljøundersøkelsen om medvirkning

Før vi går nærmere inn på høringssvar og mulige løsninger kan det være på sin plass å se litt på resultater fra arbeidsmiljøundersøkelsen som NTNU gjennomførte høsten 2012. Flere av spørsmålene kaster lys over ansattes opplevelse av medvirkning på sin arbeidsplass. Vi har foretatt noen enkle analyser av materialet for å få svar på to problemstillinger:
- Hvordan opplever ansatte generelt medvirkningen ved NTNU?
- Er det systematiske forskjeller mellom grupper som tilsier særskilt oppmerksomhet?

Vi har plukket ut spørsmål som omhandler:
- Innflytelse og medvirkning, dvs. om ansatte blir oppmuntret til å engasjere seg
- Tillit til ledelsen
- Rettferdighet i betydningen at ansatte opplever at prosedyrer og fremgangsmåte i beslutninger som angår deres arbeid, er rettferdige
- Bemyndigende ledelse i betydningen at ledelsen overfører innflytelse til ansatte
- Informasjonsflyt i betydningen at informasjon kommer på riktig tidspunkt, er relevant, tydelig og forståelig

Resultatene er brutt med på følgende grupper:

- Kjønn
- Stillingskategorier: teknisk/administrativt, vitenskapelig, leder
- Stillingstype: fast eller midlertidig
- Alder: < 30 år, 30 – 39 år, 40 – 49 år, 50 – 59 år, over 60 år

Resultatene fra undersøkelsen viser at det er små forskjeller mellom enhetene ved NTNU, og i gjennomsnitt ligger skårene på alle tema i overkant av 3 av 5 mulige. Det er en indikasjon på at organisasjonen har et forbedringspotensial. Jevnt over skårer ledere høyere enn sine tilsatte, dvs. at ledere har en mer positiv vurdering av sin egen håndtering enn det ansatte har av sine ledere. Et positivt funn er at ansatte har stor tillit til sin ledelse, der skåren er 3.9 av 5 mulige. Det er for øvrig ikke systematiske forskjeller mellom gruppene som tilsier at noen grupper trenger spesiell oppmerksomhet.

Lov- og avtalefestede prosesser og fora

Ordninger og organer som er nedfelt i lov- og avtaleverk er en bærebjelke i tilsattes medvirkning. Dette dreier seg om SESAM, LOSAM, AMU og verneombudslinjen. Ved ett fakultet er det også satt i gang et forsøk med LAMU (Lokalt arbeidsmiljøutvalg). Både Hovedavtale og tilpasningsavtale beskriver prosedyrer og krav for å ivareta ansattes medvirkning.

Tilbakemeldinger fra høringen

Prinsippene

Med ett unntak har samtlige høringsinstanser kommet med merknader til høringsdokumentet. Med noen forbehold og nyanser er det tilslutning til premissene som bør ligge i bunnen og til den obligatoriske kjernen til medvirkningsordninger som er beskrevet i notatet. (s. 4 og 6).

Kjernen av medvirkningsordningene

Enhetene støtter i hovedsak de forslag som omtales som kjernen i den fremtidige medvirkningsordningen, jf. s. 6 i notatet. De opplyser at mange av forslagene til kjerne allerede praktiseres i dag. Det er imidlertid noen nyanser:

To fakultet peker på at kravene til skriftlighet ikke må gå på bekostning av fremdrift. Tre fakultet er opptatt av at de semestervise orienteringsmøtene med tilsatte og studenter også må omfatte saker som planlegges ved fakultet og sentralt ved NTNU. Et fakultet mener tillitsvalgte ikke bør delta på instituttets strategisamlinger. Et annet fakultet mener at studentene skal delta i prøveforelesningen ved tilsetting av vitenskapelig personale, men ikke under intervjuene.

Instituttstyrer/råd

I den tidligere oppsummeringen av 14.4.2012 (se lenken ovenfor) av enhetenes kommentarer vedrørende instituttstyre/instituttråd spriker oppfatningene. Også i den siste høringsrunden er synspunktene delte (se vedlagte tabell). Det er derfor vanskelig å skape et entydig bilde. Hovedinntrykket er imidlertid at det har vært en glidning i retning av større oppslutning om instituttstyrer, alternativt instituttråd. Bare

tre av fakultet – DMF, AB og IVT – er klare på at de *ikke* ser styrer eller råd som hensiktsmessig.

Resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelsen tyder på at ansatte i vitenskapelige og tekniske/administrative stillinger har en noe annen oppfatning av mulighet for innflytelse og medvirkning enn ledere, og vi registrerer en bekymring i organisasjonen for at fremtidige medvirkningsordninger skal bli for uformelle og valgfrie. Det kan virke som at vedtaket om å tilsette instituttledere har satt fart i slike bekymringer. F.eks. melder ett fakultet i sitt høringsinnspill at flere institutter nå ønsker instituttstyre etter at vedtaket om tilsetting av instituttleder ble en realitet.

Alternative modeller

Før vi beskriver nærmere de øverste medbestemmelses- og medvirkningsorganene ved instituttet, er det viktig å peke på tradisjonell *kollegial medvirkning* eller direkte medvirkning slik Tilpasningsavtalens anviser. Dette kan skje gjennom personalmøter, faglærermøter og allmøter ved institutt eller faggruppe alt etter hvilke saker som skal behandles, instituttets størrelse og organisering osv. Dette er fora som er rådgivende for organer som instituttstyre/-råd eller for instituttlederen. I tillegg kommer den *individuelle* medvirkningen som typisk vil kunne skje gjennom medarbeidersamtale. Også når problemstillinger tas opp mellom leder og ansatt med tillitsvalgt til stede vil individuell medvirkning utøves.

De medvirkningsorganene som NTNU selv oppretter, skal bl.a. fylle gapet mellom lovfestede organer og direkte medvirkning. De må samspille slik at beslutnings-prosessene har tilstrekkelig progresjon og slik at tilsattes kompetanse blir tatt i bruk før beslutninger fattes.

Basert på dagens praksis, samt tilbakemeldingene fra virksomheten kan følgende tre hovedmodeller medvirkning / medbestemmelse på instituttene skisseres:

1. Utvidet ledergrupper / -møter
2. Instituttstyre
3. Instituttråd

Graden av frivillighet når det gjelder valg av hovedmodell må avgjøres, og hvor beslutningen vedrørende dette fattes. Det synes fornuftig å fatte en beslutning om hva som skal være ordningen dersom det ikke det ikke tas initiativ til foreslå en av de andre variantene, og hvilke prosedyrer som skal følges i så tilfelle.

Uansett ordning må sammensetningen og mandat fastsettes. Sammensetningen vil være annerledes for utvidet ledergruppe enn for styre/råd. Selv om sakene som skal drøftes i de tre variantene vil være de samme, er det en prinsipiell forskjell mellom et styre, som er en arena som åpner for medbestemmelse, og utvidet ledermøte/råd som er medvirkningsorganer. Dersom en velger instituttstyre, er det nødvendig å avklare hvilke prosesser som skal følges dersom instituttstyre og instituttleder er på kollisjonskurs.

Rektor vil foreslå at *utvidet ledermøte er ordningen ved instituttet* med mindre fakultetsstyret vedtar noe annet, på bakgrunn av ønsker fra instituttet. Forslag fra instituttet til fakultetet om å erstatte utvidet ledermøte med styre/råd forutsetter dokumentasjon på at ansatte har medvirket i prosessen.

Sammensetning

Utvidet ledergruppe
Rektor foreslår at en tar utgangspunkt i den ordinære ledergruppen ved instituttet og supplerer den med

- To valgte representanter for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger
- En valgt representant for ansatte i midlertidig vitenskapelig stillinger
- En valgt representant for ansatte i teknisk/administrative stillinger
- To valgte representanter for studenter

Som rådgivende organ til instituttlederen er det naturlig at instituttlederen leder disse møtene.

Instituttstyre/-råd
Dagens styringsreglement fastsetter slik sammensetning av styre og råd:

- 2 representanter for vitenskapelig ansatte, inklusive midlertidige ansatte
- 2 studentrepresentanter
- 1 representant for teknisk/administrativt ansatte
- 2 eksterne medlemmer

Flere institutter mener representasjonen av vitenskapelig ansatte bør økes for at medbestemmelsen skal bli reell. Dersom styrene/rådene skal ha eksterne representanter – det er forhold som både taler for og mot dette – må organene utvides. En mulighet er å utvide styret/rådet med 2 vitenskapelige representanter, slik at antallet blir 9. Rektor vil anbefale en slik utvidelse.

I fall fakultetsstyret aksepterer et forslag om instituttråd, vurderes det riktig at instituttleder også er rådsleder. Ved innføring av instituttstyre har en to alternativer: styret ledes av en ekstern representant eller av instituttleder. Av pragmatiske grunner vil rektor anbefale at *instituttleder også leder instituttstyre*. Det er generelt vanskelig å finne eksterne, og gruppen har en god del forfall.

Valg av medlemmer
Valgene av representanter innen hver av gruppene kan f eks foregå ved innkalling til allmøte for hver av gruppene, skriftlig tilbakemelding på resultatet osv.

Saker som skal håndteres i utvidet ledermøte, eventuelt styre og råd

Det er vanskelig å se gode grunner til at de tre alternativene skal behandle ulike saker som grunnlag for beslutninger. Det er et godt utgangspunkt i nåværende styringsreglement som beskriver instituttstyret/instituttrådets mandat og oppgaver slik:

> «Instituttstyret er instituttets øverste organ. Instituttstyret har ansvar for å fastsatte overordnede mål, prioriteringer og strategier for enheten, innenfor rammer gitt i regelverk og overordnete nivås beslutninger. Dette ivaretas ved at instituttstyret selv tar stilling til:
> a. enhetens strategi og overordnede faglige prioriteringer
> b. budsjett og hovedfordeling

c. saker av stor strategisk eller prinsipiell betydning»

Det er kommet kommentarer om at det er ønskelig med en ytterligere presisering. En vil aldri entydig kunne beskrive hvilke saksforhold som et styre skal behandle; det vil alltid oppstå tolkningsrom. Forslaget nedenfor representerer likevel en forsiktig revisjon og presisering:

- Enhetens strategi og handlingsplaner
- Strategiske bemanningsplaner
- Budsjett og hovedfordeling
- Forskningssatsinger og –profil
- Emneportefølje og studieprogram
- Regnskap
- Organisering
- Saker av stor eller prinsipiell betydning

Selv om de samme sakstypene skal behandles, er det en prinsipiell forskjell på styrevedtak som binder instituttlederen og råd gitt til lederen av utvidet ledermøte eller instituttråd. Instituttstyrets mandat bør imidlertid også avgrenses slik at det ikke kan gå utover beslutninger fattet av overordnet nivå: dekan, fakultetsstyre, rektor og NTNUs styre. En slik avgrensing inngår i dagens styringsreglement.

Prosedyre for å velge andre ordninger en utvidet ledergruppe

Med utvidet ledermøte som medvirkningsordning med mindre fakultetsstyret vedtar noe annet må det etableres en prosedyre for å kunne avvike denne ordningen. Fakultetsstyret bør treffe vedtak om dette etter forslag fra instituttene. Et slikt forslag skal ikke behandles uten at det har vært gjenstand for brede og grundige prosesser ved instituttet der alle relevante medvirkningsordninger er tatt i bruk.

Ett fakultet problematiserer spørsmålet om enhetlig praksis ved fakultetet slik at alle eller ingen institutter innfører instituttstyre. Slik enhetlig praksis ser ut til å være ønskelig for dette fakultetet; samtidig innser fakultet som har tatt opp dette at forskjellen mellom egne institutter kan være så stor at dette ikke kan gjennomføres.

Instituttleders rapporteringsvei ved ordningen instituttstyre

I tidligere høringer har enkelte pekt på spenninger som kan oppstå i et system med enhetlig ledelse og styrer på alle nivå. Det vil kunne oppstå situasjoner der instituttleder rapporterer til både instituttstyret og til dekanus i ett og samme saksforhold. Det kan for eksempel være uenighet mellom instituttleder og instituttstyret om beslutninger og hva som ligger til den enkeltes mandat og fullmakter, jf. punktet over. Så langt har vi ikke eksempler på denne typen konflikter, men i påkommende tilfeller er det nyttig å fastsette en prosedyre. Ut fra NTNUs generelle styringsordning er det naturlige at dette avgjøres av fakultetsnivået, vanligvis av dekanus.

Utvikling av ordningene

Det er noe delte erfaringer med og synspunkter på dagens ordninger for medvirkning og medbestemmelse ved NTNU, slik blant annet de innkomne høringsinnspillene og resultatene fra Arbeidsmiljøundersøkelsen tyder på. Uansett hvilke modeller man faller ned på er *praktiseringen* av dem det sentrale: Fungerer ordningene? Etterspør

lederne sine medarbeideres vurderinger? Blir medarbeiderne tatt med på beslutninger om sentrale tema?

Erfaringene med ordningene kan fanges opp på flere måter: Gjennom å sette temaet på dagsorden i styringsdialogene mellom rektor og fakultetene, i SESAM og LOSAM, på ledermøter på institutt og fakultet, i medarbeidersamtaler og lignende. Arbeidsmiljøundersøkelsen, som skal gjennomføres hvert andre år (neste gang høsten 2014) kan også gi indikasjoner på utviklingen når det gjelder ansattes opplevelse av involvering og innflytelse.

Erfaringene kan vurderes fortløpende og gi grunnlag for eventuelle justeringer i praksis. De kan også vurderes mer systematisk og under et hele, f eks med noen års mellomrom.

God samhandling med og involvering av medarbeidere handler også om god ledelse. Medvirkning og medbestemmelse er også et naturlig tema i lederopplæring og –utvikling.

Vedlegg