

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Styring og ledelse ved fakultet og institutt

Tilråding:

Saken legges fram for styret til første drøfting.

Bakgrunn

Styret behandlet 27.2. d.å. prosess og problemstillinger knyttet til NTNUs styrings- og ledelsesform. Følgende vedtak ble fattet:

«Styret slutter seg til temaene som er fremhevet i notatet, til den skisserte medvirkningsprosessen og tidsplanen.»

Vedtaket innebærer at rektor i det videre arbeidet har konsentrert seg om følgende tema:

- Styringsformer ved fakultetene og Vitenskapsmuseet: Styrer eller råd
- Styringsformer ved instituttene: Styrer, råd eller andre medvirkningsformer
- Ledelse av instituttene: Valgt eller tilsatt instituttleder

Fakultetene og VM ved styre og ledelse, arbeidstakerorganisasjonene og Studenttinget ble i notat av 23.03. invitert til å komme med sine synspunkter og argumenter for og imot de ulike alternativene. Det ble ikke bedt om formelle vedtak for den ene eller andre løsningen.

Situasjonen i inneværende periode

Universitetsloven har klare bestemmelser om hvordan den sentrale styring og ledelse skal organiseres. Med unntak av noen få føringer er det overlatt til styret å vedta styrings- og -ledelsesform ved fakultet og institutt. De få bestemmelsene er at dekaner og instituttledere velges eller tilsettes for 4 år og *maksimalt i tre perioder*, og at studenter og ansatte skal sikres *medvirkning* i beslutningsprosessene.

For perioden 2005 – 2009 bestemte styret at fakultetene og VM skulle ha råd. Også ved instituttene skulle råd være normalordningen, men dekanus eller museumsdirektør kunne godta andre ordninger. Fakultetene skulle ha ekstern rådsleder, mens instituttlederen ledet instituttråd. Dekanene skulle tilsettes, mens instituttlederne skulle velges.

For perioden 2009 – 2013 justerte styret organiseringen noe:

- Fakultetsrådene er erstattet av styrer.
- Styrer er normalordningen ved instituttene, men det er åpnet for at dekanen kan godkjenne råd eller andre medvirkningsordninger. 20 institutter har styrer, mens dekanus har godkjent råd eller andre medvirkningsfora ved 32. Instituttlederne skal normalt velges, men etter relativt omfattende og kompliserte medvirkningsprosesser kan dekanus vedta at instituttlederne kan tilsettes. Pr i dag er 42 instituttledere valgt og 10 tilsatt. 2 av seksjonsledere ved VM er også tilsatt.

For å ha klare rapporteringslinjer og unngå å svekke linjeansvaret er de lokale styrenes mandat begrenset til å fastsette overordnede mål, prioriteringer og strategier for enheten innenfor rammer gitt i regelverk og overordnede nivåes beslutninger. «Overordnet» er i denne sammenhengen både NTNUs styre og rektors beslutninger. For instituttnivået er i tillegg fakultetsstyret og dekanus å regne som overordnet instans.

Innkommne synspunkter og kommentarer

Det er kommet inn synspunkter fra alle fakultet, VM og Studenttinget. Så langt har ikke arbeidstakerorganisasjoner uttalt seg.

Behandlingsmåten

Betydningen av bred medvirkning ble understreket av rektor i dekanmøtet 11. juni, og dekanene ble bedt å beskrive hvordan saken ble håndtert ved deres enhet. Samtlige fakultet har fulgt oppmodingen.

Inntrykket er at fakultetene har lagt til rette for bred medvirkning. Det rapporteres at saken er drøftet i ledermøter både ved fakultet og institutt, i allmøter og personalmøter, den er tatt opp i LOSAM og med studentene. VM har gjennomført en spørreundersøkelse blant sine ansatte, mens SVT har gjort tilsvarende blant dem som har verv ved fakultet og institutt. DMF har via epost invitert alle ansatte til å komme med sine synspunkter. I siste omgang har fakultetsstyrene behandlet uttalelsene.

Generelt

Nedenfor redegjøres for de synspunkter som har kommet inn. Styret finner en mer detaljert oppsummering i vedlegget.

Generelt ønsker de fleste enhetene i hovedsak å beholde dagens organisering av styring og ledelse. Mange peker på at forskjellene mellom alternativene dreier seg mer om personlig egnethet og kompetanse for oppgaven enn om enheten har styre eller råd, valgt eller tilsatt instituttleder. Flere har prinsipielle innvendinger mot dagens hovedmodell. Vi har en linjeorganisering der rektor formelt er overordnet dekan og dekan instituttleder. Samtidig har styrene vedtaksfullmakt innenfor et avgrenset område. Det gir grunnlag for å spørre om hvem

som er dekanus og instituttleders overordnede. Det stilles også spørsmål om styrenes merverdi når beslutningsmyndigheten er så pass begrenset.

Det er ulike syn på kombinasjon styrer/råd og tilsatt/valgt instituttleder. Noen mener at en ordning med tilsatt instituttleder bør kombineres med instituttstyrer, andre synes tilsatt leder og råd er en bedre ordning. Mange betoner behovet for fortsatt satsing på lederutvikling. Dette blir ikke mindre viktig når det forventes mange nye i lederposisjoner fra 1. august neste år.

Det er stort sett sammenfall mellom fakultetsledelsen og fakultetsstyrets vurderinger. De er derfor oppsummert under ett.

Styringsform ved fakultetene

Samtlige fakultet går inn for å beholde fakultetsstyrer. Synspunktene er i stor grad de samme som kom fram i evalueringen forut for siste styreperiode. Styrer har større beslutningskraft og er til mer støtte for fakultetsledelsen i krevende saker, enn et råd. Det argumenteres med at det er lettere å skaffe eksterne representanter til styrer med beslutningsmyndighet. I de fleste sammenhenger er likevel styrene rådgivende for dekanus.

Selv om alle fakultetene fortsatt foretrekker styrer, er det også kommet kritiske merknader. Prinsipielt sett har styrene en uklar rolle i en organisasjon som ellers er linjeorganisert. Det reiser spørsmålet om hvem som er overordnet dekanus; rektor eller fakultetsstyret. Erfaringer viser at det fortsatt er vanskelig å få eksterne til å møte. Styrene krever mer forberedelse og større grad av formalisering. Interne representanter mener de eksterne i for stor grad er opptatt av prinsipielle og strategiske spørsmål og for lite av interne og faglige.

Både direkte og indirekte foreslås enkelte justeringer i reglement og praksis. Ansatte – både faste og midlertidige – bør ha flere medlemmer i styrene. En regelmessig kontakt mellom styre(leder) og NTNUs ledelse etterspørres. Det kan skje ved å delta på NTNUs store ledersamling eller i deler av styringsdialoger med fakultetene. Flere ønsker at styret får et klarere mandat som beskriver mer presist i hvilke organ saker skal behandles. I mandatet kan styret gjerne gis større beslutningsmyndighet.

Styringsform ved instituttene

Mange av de samme argumentene som er anført for valget mellom fakultetsstyre eller -råd, gjelder også valget mellom råd eller styrer ved instituttene.

De fleste ønsker å beholde dagens styringsordninger. Flere enn i forrige runde ser imidlertid ut til å se fordeler med å innføre alternative medvirkningsformer. Flere enheter viser til gode erfaringer med utvidede ledermøter der instituttleder og faggruppelidere, eksterne, flere ansatte og studenter deltar. Det utvidede ledermøtet kan for eksempel samles 2 ganger i semesteret.

Som argumenter vises det til at styrer på nivå 3 forsterker den prinsipielle «konstruksjonsfeilen» ved å kombinere linjeorganisering med lokale styrer. Med råd unngår en den doble rapporteringen. Det vises til at råd gir nærhet mellom ledelse og ansatte og til at de gir nyttige innspill i strategidiskusjoner og til å forankre samfunnsansvaret. Selv om styrer i prinsippet skal være mer forpliktende enn råd, fungerer styrene stort sett som rådgivende og som informasjonsarenaer. Noen enheter melder at styrene ikke fungerer som gode medvirkningsorganer: de møtes sjelden, de har få saker og de ansatte er svakt representert. Verdien av

behandling i styret eller råd ser derfor ut til å være relativt lik samtidig som kravene til formalisering og forberedelse er større for et styre.

Uansett om en velger råd eller styre mener flere at forholdet mellom og rollen til instituttleder og råd/styre blir klarere. Det er også et ønske om at ansatte blir bedre representert.

Tilsetting eller valg av instituttleder

samme fakultet. Hovedbildet er at enhetene ønsker å beholde fleksibiliteten og videreføre dagens ordninger. Standpunktet begrunnes bl.a. med stabilitet og kontinuitet i organiseringen av styring og ledelse, og den uro som kan oppstå ved hyppige endringer.

Noen trekker fram prinsipielle argumenter for å velge lederne: det er mest i samsvar med universitetets egenart og er mer demokratisk. Andre begrunner det med økonomiske hensyn, med at det er unødvendig ved små institutter, ansattes tillit og lojalitet til lederen og usikkerheten om hva som skjer når åremålsperioden går ut.

Det ser imidlertid ut til at flere er åpne til å tilsette instituttledere. Begrunnelsen er mest pragmatisk. Rollen må profesjonaliseres fordi den er blitt mer krevende: den omfatter både faglig og administrativ ledelse, instituttene er store og BOA-virkosomhet økende. Dessuten reduseres risikoen for at lederen glir inn i rollen som tillitsvalgt og med at en tilsatt leder i mindre grad vil utsette kontroversielle og krevende saker.

Ønsket om å videreføre dagens situasjon tyder på at erfaringer med begge ordningene er positive. Flere peker da også på at det ikke er avgjørende om lederen er valgt eller tilsatt. Det viktige er lederstil, motivasjon, rolle-, system- og organisasjonsforståelse, nødvendig forskererfaring og god gjennomføringsevne. Den største utfordringen er å finne personer med disse egenskapene. Det er ulikt syn på om valg eller tilsetting vil gi det beste rekrutteringsgrunnlaget.

Rektors vurdering

NTNU har hatt omfattende drøftinger av styring og ledelse forut for begge de to siste valgperiodene. De ordninger som ble vedtatt var forutsatt å skulle gjelde for den følgende fireårsperiode, og de skulle deretter evalueres. Vi har med andre ord hatt to perioder der vi har prøvd ut ulike ordninger og vunnet erfaringer. Det er etter min mening nå grunn til å fatte vedtak om mer permanente styrings- og ledelsesformer, uavhengig av valg-/styreperiode. Det vil skape nødvendig organisatorisk stabilitet. Jeg støtter meg da også på at det fra fakultetenes side generelt uttrykkes behov for å etablere organisasjonsformer som er forutsigbare over lengre tid enn fire årsperioder.

Det må da avklares hvilke formelle styringsformer som kan være bærekraftige over lengre tid. Vi har høstet erfaringer over en åtteårsperiode med ulike variasjoner av styrings- og ledelsesordninger. Problemstillingene er godt kjente. Jeg vil i min vurdering særlig vektlegge behovet for å fokusere på utvikling av god faglig ledelse, med den betydning dette har for vår faglige utvikling.

Ensartet eller differensierte styrings- og ledelsesordninger

I perioden 2005 – 2008 ble det vedtatt å tilsette øverste ledelse på sentral- og fakultetsnivå, og valg av leder på instituttnivå. I den inneværende perioden har det vært adgang til også å

tilsette instituttledere, og å velge en av flere mulige styringsformer på instituttet. Vi har med andre ord ikke en standard styrings- og ledelsesordning på instituttene, slik vi har for fakultetenes del. Hvert enkelt institutt er gitt adgang til selv å velge ledelses- og styringsform, etter godkjenning fra fakultetet. Dette har medført at vi har fått en stor variasjonsbredde.

Ut fra høringsrunden leser vi at så godt som alle institutter har gode erfaringer med sin valgte modell. Det er altså ikke slik at en bestemt styringsform, eller valgt eller tilsatt leder, peker seg ut som den generelt beste løsningen. Det er heller slik at en foretrekker å fortsette med samme styrings- og ledelsesform, uavhengig av hvilken en har valgt å ha.

Min vurdering er at det ikke foreligger noen systematisk kunnskap eller erfaring som begrunner hvorfor vi skal ha forskjellige ordninger, definert ut fra instituttene egne ønsker. Derimot vil forskjellighet føre til en stadig pågående debatt om å endre styrings- og ledelsesform. Det bidrar ikke til behovet for organisatorisk stabilitet. Som institusjon er vi etter min oppfatning nå moden for å gjøre valg om hvilken ensartet styring- og ledelsesform vi skal ha for alle våre institutter.

Styringsordning ved instituttene

Det er i inneværende periode tre forskjellige styringsordninger ved instituttene: styre, råd eller andre medvirkningsformer. Et gjennomgående synspunkt i høringsrunden er at alle ønsker å beholde sin nåværende ordning. Konsekvensen blir i tilfelle at vi også for kommende periode vil ha tre ulike styringsordninger.

Min anbefaling er som nevnt over å ha en felles ordning for hele NTNU. Dette vil være i tråd med den standard vi har på styringsformer på fakultetene, og vil svare på ønsket om ordninger som kan vare over tid og lengre enn en fireårsperiode. Dersom styret ønsker å slutte seg til dette prinsippet, gjenstår å vurdere hvilken ordning som skal gjelde: styre, råd eller annen medvirkningsform. Gjennom de erfaringer som er gjort synes alle de tre alternativene å fungere godt.

Det viktigste hensynet i denne vurderingen er hvordan det kan utvikles god ledelse ved instituttene. På dette nivået er behovet for formell styring mindre enn på fakultetsnivået. Kvaliteten i medvirkningen ved instituttene vil avhenge av god ledelse, og ikke så mye av formelle styrings- eller rådsorganer. Jeg tror at ledelse på instituttene utvikles best gjennom at instituttlederen har et bredt spekter av mer uformelle medvirkningsformer og –fora: allmøter, utvidete ledermøter og andre interne samarbeidsfora. Jeg vil derfor foreslå at instituttene verken skal ha styre eller råd. Jeg vil legge opp til at temaet medvirkning gis større plass som tema i styringsdialogene, slik at rektor og dekaner kan følge opp og utvikle god praksis. Den medvirkning som må sikres gjennom formelle ordninger for representasjon fra ansatte og studenter vil kunne ivaretas gjennom fakultetsstyrene. I tillegg kommer ordninger for ansattes medvirkning gjennom Lokale samarbeidsutvalg (LOSAM) og etter hvert fakultetsvise Arbeidsmiljøutvalg

Jeg vil her særlig peke på behovet for studentenes medvirkning på instituttnivået. Dersom de ikke gis formell representasjon i styre eller råd, kan de risikere å miste innflytelse. Vi må derfor utvikle andre samarbeidsfora mellom ledelsen ved instituttene og studentene. Det er mye erfaring å hente her gjennom god praksis ved mange institutter og fakulteter, og også på rektors nivå. Jeg vil legge opp til at dette blir et sentralt tema gjennom ledersamlinger og erfaringsutvekslinger i kommende periode. Studentene selv vil her være viktige bidragsytere for å utvikle god praksis for medvirkning.

Valgt eller tilsatt instituttleder

Dette er i dag ikke et like kontroversielt spørsmål som det tidligere har vært. Flertallet av fakultetene går ikke entydig inn for verken den ene eller andre ordningen. DMF, NT-fakultetet og VM ønsker tilsatte ledere, det samme gjør Studenttinget. Ingen fakulteter argumenterer særskilt for valgte ledere. Fra flere høringsinstanser framheves det at god ledelse er avhengig av personlig kompetanse mer enn av om den enkelte er valgt eller tilsatt.

Det er flere høringsinstanser som ønsker en mer felles ordning. Jeg mener at en bærekraftig løsning for flere valg/styreperioder vil være å tilsette instituttledere. Vi trenger neppe mer erfaring, dette fungerer godt ved de institutter som har tilsatt leder. Trenden er at flere institutter også ser ut til å velge en slik løsning, jfr. tilsetting i perioden når valgt instituttleder har gått av før funksjonstidas utløp.

Jeg mener at å tilsette ledere vil tydeliggjøre faglig ledelse. Universitetet har behov for å stille klarere krav til faglige resultater. Å ha tilsatte ledere vil kunne tydeliggjøre dette ansvaret mer enn hva som vil gjelde for valgte ledere. Ut fra et samfunnsmessig perspektiv ser vi også at ansvarliggjøring av ledelse tillegges stadig større vekt. For øvrig er de fleste argumenter for og imot valgt eller tilsatt leder drøftet grundig i denne høringsrunden på fakultetene, og er godt kjent for styret fra tidligere diskusjoner.

Det er reist spørsmål av mer praktisk karakter i høringsrunden. Ett av dem er konsekvensen av åremålstilsetting av instituttledere i økonomisk forstand. Det vil særskilt gjelde der det tilsettes ekstern søker. Omfanget blir neppe så stort at det vil føre til en generell større belastning på vårt budsjett. For instituttets økonomi kan dette fortone seg annerledes. Men vi kan ikke ha en situasjon der økonomiske vurderinger påvirker tilsettingen av instituttleder. Jeg forutsetter og regner med at vi finner gode løsninger for å kompensere for slike økonomiske konsekvenser.

Styringsform ved fakultetene

Spørsmålet om dekanus skal tilsettes eller velges er ikke tatt opp i den prosessen vi nå har hatt. Fortsatt tilsetting av dekaner synes å være et ukontroversielt tema. Men av formelle grunner tas dette inn i tilrådinga i saken, ettersom styrets vedtak om tilsetting av dekaner som ble fattet i 2009 var eksplisitt formulert som gjeldende for perioden 2009 – 2013.

Det er stor enighet blant fakultetene om at vi bør beholde fakultetsstyrer som styringsform. Det er ulike erfaringer om hvordan styrene fungerer i praksis, og det kan være behov for å justere arbeidsformen. Et særlig aktuelt tema er styrets ansvar sett i forhold til ansvaret som er tillagt dekanus. Dette drøftes ikke nærmere i denne saksfremstillingen, men tas eventuelt opp i ny sak om justering av styringsreglementet der dette er formelt regulert. For øvrig synes de fleste av problemstillingene som er tatt opp av fakultetene å handle like mye om styrets arbeidsform og praksis som styringsprinsipper. Det vil være naturlig at slike spørsmål tas opp og avklares ved det enkelte fakultet, og særlig ved etableringen av nye styrer for neste styreperiode.

Vedlegg:

[Notat: Styring og ledelse – Oppsummering av enhetenes synspunkter](#)
[Styringsreglement for NTNU](#)