

## NOTAT

Til: Styret  
Fra: Universitetsdirektøren  
Om: **Styrings- og ledelsesfunksjonen ved NTNU**

---

### Tilråding:

Styret gir universitetsdirektøren i oppgave å foreta nødvendige utredninger som følger av det løsningsalternativ som styret fatter vedtak om, og legge dette fram for styret til neste møte.

---

## 1. Bakgrunn

Styret behandlet et høringsutkast vedrørende NTNUs framtidige styrings- og ledelsesfunksjoner i møte 13.12.02. Styret fattet følgende vedtak:

”Styret mener utkast til høringsdokument av 13.12.02 om NTNUs framtidige styrings- og ledelsesfunksjoner gir et godt grunnlag for den interne høringen ved institusjonen og gir Universitetsdirektøren i fullmakt å sluttredigere dokumentet i lys av styrets debatt.

Styret ber om at det gjennomføres en bred høring. Høringen gjennomføres slik at Styret kan ta endelig stilling til saken i sitt møte 11.02.03.”

Styrets målsetting for en framtidig styrings- og ledelsesfunksjon har vært å få en god balanse mellom kravet til kvalitet, behovet for raske og gode beslutningsprosesser, og å sikre medinnflytelse i organisasjonen.

Høringsdokumentet skisserer to hovedmodeller:

1. En videreføring av dagens ordning med kollegiale styringsorganer med ekstern representasjon. Ledelsen er delt mellom en faglig og en administrativ leder. Den faglige lederen velges, og vedkommende er også leder av styret ved sin enhet.
2. Det innføres en løsning der institusjonen har ett styre for hele virksomheten. Ved fakultet og institutt kan det opprettes råd med ekstern representasjon. Prinsippet om enhetlig ledelse innføres ved fakultet og institutt, og en vil også vurdere om dette skal gjøres gjeldende sentralt som en prøveordning. Lederne tilsettes.

Styret har vært opptatt av å komme fram til en konsistent modell i betydningen av å ha en indre sammenheng mellom ansvar og myndighet. Styret har forut for høringsprosessen uttrykt en klar preferanse for en løsning med utgangspunkt i modell 2.

For nærmere beskrivelse av modellene vises til høringsdokument (vedlagt).

## 2. Høringen

Høringsdokumentet ble sendt fakultetene, Vitenskapsmuseet, Studenttinget og arbeidstakerorganisasjonene med frist 29.01.d.å. Med utgangspunkt i de to modellene er høringsinstansene bl.a. bedt om å ta stilling til følgende tre spørsmål, som er grunnleggende for valg av modell:

1. Skal NTNU ha styrer ved fakultet og institutt?
2. Skal NTNU ha todelt eller enhetlig ledelse?
3. Skal ledere ved NTNU velges nedenfra eller tilsettes ovenfra?

Samtlige høringsinstanser har uttalt seg. Kort oppsummering:

- *Styrer ved fakultet og institutt:* Et flertall ønsker styrer ved fakultetene. Bildet er mer nyansert når det gjelder instituttnivået. Styrene skal først og fremst behandle overordnede spørsmål. Det er et sterkt ønske om eksterne representanter i styrene.
- *Enhetlig ledelse:* Forslaget om å innføre enhetlig ledelse på alle nivå har bred oppslutning. Lederen må ha vitenskapelig kompetanse og bør kombinere denne med ledererfaring og motivasjon. Det er delte meninger om lederen bør lede styret ved sin enhet.
- *Valg eller tilsetting av ledere:* Enhetene deler seg i synet om lederen skal tilsettes eller velges. Alle er imidlertid opptatt av at lederen må både være egnet og motivert for å håndtere den samlede virksomhet. Det foreslås derfor ulike tiltak for å sikre dette. Eksempler er stillingskrav til lederne, nominasjonsprosesser, valg- og nominasjonskomiteer, indirekte valg, godkjenningsordninger og tilbakekallingsrett.

Høringsuttalelsene er oppsummert i eget notat av 05.02.d.å. som er vedlagt saken, og de er dessuten i sin helhet tilgjengelige på NTNUs intranett Innsida.

## 3. Vurdering

Styret har i utgangspunktet lansert to modeller for organisering av styring og ledelse, som begge har en indre sammenheng. Det er vanskelig å gi en entydig anbefaling av løsning dersom en skal kombinere styrets krav om konsistente modeller med tendensen i høringsuttalelsene. Valg av modell må derfor basere seg på en vurdering av hva en vil vektlegge sterkest av de tre hovedprinsippene knyttet til valgte eller tilsatte ledere, enhetlig eller todelt ledelse og antall styringsnivåer.

Det ene prinsippet er knyttet til valgt ledelse eller tilsatt ledelse. Dersom universitetet skal velge sine ledere, vil en utvikling av det som i høringsutkastet er kalt Modell 1 være det riktige utgangspunkt. Og vice versa vil Modell 2 forutsette tilsatte ledere, for å skape en entydig styrings- og ledelseslinje der alle ledere er fullt og helt ansvarlig overfor overordnet leder. Styrer på alle nivå hører naturlig sammen med modell 1.

Det andre hovedmomentet er knyttet til enhetlig ledelse. Dersom dette vektlegges sterkest, vil Modell 2 være utgangspunktet. Begge modellene må imidlertid utdypes for å ivareta hensynet til kvalitet, effektivitet og medinnflytelse.

Styret inviteres nå til å fatte et prinsippvedtak. På basis av vedtaket må en i etterkant utforme de nødvendige detaljer i organisering, mandat og prosedyrer, som ivaretar kravet til bedre beslutningsprosesser, bedre helhetstenking og medinnflytelse.

## 4. Alternative løsninger

### 4.1 Løsning A: Videreutvikling av dagens ordning

Dagens ordning (modell 1) utvikles videre ved å vektlegge tre områder for forbedring og endring:

- *Rolleklargjøring*: Lederrollene klargjøres, og samhandlingen mellom valgt og administrativ ledelse videreutvikles.
- *Forenkling av styrings- og rapporteringslinjer*
- *Avvikling av instituttstyrer*: I stedet kan det etableres råd og utvalg, og ledelse utøves med rådgivende ledergrupper

De to første punktene innebærer å sette i gang prosesser i form av ledelsesutvikling, klargjøring og eventuell revisjon av rutiner og arbeidsfordelinger, og utvikling av gode administrative prosesser på alle nivåer i organisasjonen. Slike tiltak må beskrives nærmere dersom det velges å opprettholde dagens ordning.

Et ytterligere tiltak for forenkling kan som noen foreslår, være å avvikle instituttstyrene. For å sikre medvirkning etablerer lederen ved hvert institutt en ledergruppe der studentene er representert, og som samlet dekker virksomheten. Ledergruppen kan utvides med eksterne representanter ved noen anledninger for å gi råd i overordnede spørsmål som f.eks. i strategiske veivalg og prioriteringer. I tillegg kan instituttet organisere seg med råd og utvalg.

Fakultetsnivået og institusjonsnivået opprettholdes som i dag.

### 4.2 Løsning B: Videreutvikling av alternativ modell

De viktige grepene i denne løsningen (modell 2) er:

- *En styringslinje*: Det innføres en entydig styrings- og ledelseslinje ved NTNU. Lederne får ansvar for den samlede virksomheten, og de rår over enhetens ressurser og virkemidler. Lederen kan delegerer oppgaver og myndighet.
- *Tilsetting av ledere*: Ledere tilsettes. Tilsetting skjer etter prosesser som sikrer medinnflytelse for ansatte og studenter. Regler for dette tas opp i senere sak til styret.

#### **Formell organisering**

*Instituttnivået*: Leder tilsettes av dekanus.

*Fakultetsnivået* har tilsatt leder (dekanus). Tilsetting foretas av rektor og/eller Universitetsstyret.

Det kan opprettes et fakultetsråd og/eller råd og utvalg for ulike områder.

Det opprettes eget tilsettingsråd for tilsetting av vitenskapelig personale.

Hvert fakultet har en egen administrativ leder, som svarer til dekanus.

Dette forslaget utfordrer hvordan vi organiserer medinnflytelse. Det må arbeides videre med å finne gode løsninger for dette.

Avvikling av fakultetsstyrene er den konsistente løsning i forhold til å etablere en klar styrings- og rapporteringslinje. Noen hevder at det likevel er behov for at budsjett- og ressursfordeling er oppgaver som ikke bare skal ligge som ansvar til leder (dekanus), selv om denne har en ledergruppe å søke råd hos. Et styre som har dette som ansvar kan da være et mulig alternativ. Dersom en slik

ordning skal etableres, forutsetter det at en fra rektoratet blir styreleder. Derved vil fakultetets leder (dekanus) forholde seg til samme person i linjen og i forhold til styret. En ulempe med en slik ordning vil være at representanten fra rektoratet vil komme i en dobbeltrolle, som øverste leder ved institusjonen og som leder av fakultetsstyre.

For å skape en klar og gjennomgående styringslinje i organisasjonen, må det som nevnt over tilsettes ledere på alle nivå. Dersom en i stedet foretar valg av ledere på instituttnivået, slik mange høringsinstanser ønsker, vil dette bryte det generelle prinsippet. Likevel vil en slik løsning neppe i vesentlig grad være til hinder for etablering av klare beslutningsveier i organisasjonen.

*Institusjonsnivået:* Det kan være en logisk videreføring av tenkingen i løsning B at enhetlig ledelse også skal gjelde for institusjonsnivået. Det innebærer at rektor tilsettes av styret, og at styret får en ekstern styreleder.

For å avlaste rektor leder og koordinerer universitetsdirektøren det administrative arbeidet på delegasjon. Direktøren rapporterer til rektor og arbeider tett sammen med denne.

Styret har tidligere sagt at en i dette møtet vil ta stilling til om en skal søke om dispensasjon fra universitets- og høgskoleloven for å oppnå enhetlig ledelse også på nivå 1. Styret vil måtte ta med i vurderingen at departementet kan komme til å sette som forutsetning at styret da skal ha eksternt flertall og ekstern styreleder.

## **5. Oppfølging**

Når styret har tatt stilling til hovedmodell, vil et neste steg være å utarbeide mer detaljert organisering, mandater og prosedyrer. Dette arbeidet må starte umiddelbart på grunnlag av styrets valg. Konkret vil et oppfølgingsarbeid i forhold til Løsning A over dreie seg om revisjon av retningslinjer for instituttledelse. I forhold til Løsning B over vil de viktigste punktene være:

- Eventuell søknad om prøveordning mht institusjonsnivået
- Tilsettingsprosedyrer for ledere på ulike nivå
- Sammensetning og mandat for tilsettingsråd ved fakultetene
- Vurdering av instanser for å sikre medinnflytelse og ekstern kompetanse

Vedlegg:

Oppsummering av høringsuttalelse

Høringsbrev av 16.12.02 med notat om Styrings- og ledelsesfunksjonene ved NTNU

Høringsuttalelsene tilgjengelige på Innsida



## Notat

---

Til: Universitetsdirektøren

---

Fra: Organisasjonsdirektøren

---

Kopi til:

---

Gjelder: **Styrings- og ledelsesfunksjonene ved NTNU - Oppsummering av høringsuttalelsene**

---

Saksbehandler: Per Kjøl

---

Dato: 05.02.2003 Signatur: Arkiv:

Universitetsdirektøren sendte før jul 2002 ut et høringsnotat om styrings- og ledelsesfunksjonene ved NTNU. Hovedspørsmålene høringsinstansene ble invitert til å uttale seg om, var:

- Skal NTNU ha styrer ved fakultet og institutt?
- Skal NTNU ha todelt eller enhetlig ledelse?
- Skal lederne ved NTNU velges nedenfra eller tilsettes ovenfra?

Høringsfristen ble satt til 29.01.03. Vi har mottatt følgende uttalelser innen fristens utløp:

- Det historisk-filosofiske fakultet (HF)
- Det medisinske fakultet (DMF)
- Fakultet for arkitektur og billedkunst (AB)
- Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk (IME)
- Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT)
- Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT)
- Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse (SVT)
- Vitenskapsmuséet (VM)
- Felles høringsuttalelse fra arbeidstakerorganisasjonene ved NTNU (FAGFOR)
- Studenttinget (STUDT)
- Universitetsbiblioteket i Trondheim v/biblioteksdirektøren (UBIT)

Uttalelsene er tilgjengelige på NTNUs intranett.

Det har også pågått en underskriftskampanje på nettet initiert av professor Arne Halvorsen. Her uttrykkes det bekymring over de deler av forslagene som innebærer avskaffelse av institutt- og fakultetsstyrer og valg av ledere. 376 personer har underskrevet brevet.

I oppsummeringen er det lagt vekt på å få fram essens og tendens i høringsuttalelsene. Det er flertallssynspunktene i høringsuttalelsene som kommer til uttrykk. Uttalelsene er mer nyansert, og i mange tilfeller er det gitt lengre begrunnelser for de konkrete standpunktene. Disse er i liten grad referert.

## **Kommentarer til virkelighetsforståelse og diagnose i høringsnotatet**

De fleste ser ut til å dele situasjonsbeskrivelsen som ligger til grunn for høringsnotatet. Enkelte gir i tillegg utdypende begrunnelser for å gjøre endringer i dagens styrings- og ledelsesfunksjoner. Bl a pekes det på at universitetet står i en sterkere konkurransesituasjon enn tidligere, noe som tilsier sterkere strategisk handlekraft og et velfungerende styrings- og ledelsessystem.

Enkelte høringsinstanser er likevel noe kritisk til enkelte deler av virkelighetsforståelsen og diagnosen som ligger i høringsnotatet. De er følgelig også skeptiske til enkelte av forslagene.

- VM mener en burde tatt utgangspunkt i NTNUs hovedoppgaver, analysert og vurdert sterke og svake sider med dagens organisering i forhold til oppgavene og foreslått justeringer ut fra dette.
- Enkelte kjenner seg bare delvis igjen i et bilde av NTNU som en tungrodd institusjon med manglende beslutningsevne. Det vises bl a til de omfattende endringene institusjonen har taklet de siste årene. Andre mener det har skjedd en profesjonalisering av ledelsen den senere tid og at det finnes mange dyktige ledere i den vitenskapelige staben som er villige til å påta seg lederverv.
- Det hevdes at det ikke er den formelle organiseringen som hindrer kvalitetsutvikling og effektivisering ved NTNU. Dagens lov, myndighetsfordeling og organisering gir muligheter for god faglig styring og effektiv drift. I stedet for ytterligere store endringer bør en fokusere på å utvikle primærvirksomheten innenfor gjeldende strukturer.
- Flere peker på universitetets særtrekk. Et av disse er at virksomheten ikke kan styres fra toppen, men krever sterk medvirkning fra medarbeiderne. Universitetets egenart må respekteres og i større grad reflekteres i den organisatoriske strukturen. Det etterlyses en nærmere begrunnelse for og analyse av den foreslåtte modellen. En annen enhet mener en burde ha utredet flere alternativer og sett på modeller fra andre universitet og moderne kunnskapsbedrifter.
- Et fakultet tror ikke forenklingen som ligger i modell 2, vil føre til at mindre ressurser vil bli brukt til saksforberedelse og formelle møter enn dagens ordning.
- Et par enheter antyder at en bør åpne for mer fleksible løsninger. Det pekes på at universitetet er en heterogen organisasjon der variasjonen på grunnivå er stor både mht størrelse og virksomhet. Så lenge ansvaret er klart og fullmakter og oppgaver ligger på samme nivå, bør det kunne være variasjon i de formelle ordningene på ulike nivå og i ulike deler av organisasjonen.

## **Hovedspørsmål 1: Styrer og råd ved fakultet og institutt**

*Styrer eller råd:* De aller fleste høringsinstansene går inn for å beholde styrer både ved fakultet og institutt. Det vises til at styrene på alle nivå skaper vertikal dialog og strategisk helhet, de ivaretar medvirkningsaspektet, gir beslutningene legitimitet og høyere kvalitet, og de har en korrigerende funksjon overfor ledelsen. Det er dessuten lettere å rekruttere eksterne representanter til et styre, dvs til et organ med beslutningsmyndighet enn til et rådgivende organ. Bildet kan utdypes slik:

- Et klart flertall foretrekker styrer ved fakultetene. Ett styre på toppen blir for fjernt fra virksomheten, og det vil svekke den strategiske koblingen mellom nivåene. Fakultetsstyret har internt en koordinerende oppgave. Gjennom ekstern representasjon knyttes viktige bånd til samfunns- og næringsliv.
- Flere peker på at fakultetsstyret myndighet bør avgrenses til overordnede spørsmål. Fakultetsstyret bør ha strategisk funksjon og f eks ta stilling til strategier, overordnede budsjetterammer og studieprogram. Andre saker kan delegeres til ledelsen eller til faste interne utvalg. Styret kan derfor møtes bare 1 – 2 ganger i semesteret. Bare ett fakultet åpner for at en kan ha råd i stedet for styrer ved fakultetene.
- For å kunne redusere møtehyppigheten i styret foreslår noen fakultet at det opprettes et eget organ for tilsetting i vitenskapelige stillinger ved hvert fakultet.
- Et mindretall åpner for råd ved instituttene, eventuelt at det blir valgfritt om en skal ha styrer eller ikke. En begrunnelse er at det strategiske handlingsrommet ved instituttene er mindre, og dermed

er også behovet for et styre mindre, en annen at instituttene har så ulik størrelse og grad av heterogenitet at fakultetene bør kunne velge ulike løsninger. En løsning som skisseres, er at ledergruppene fungerer som råd, og at de utvides med eksterne representanter og samarbeidspartnere et par ganger i året i forbindelse med f.eks. strategi- og budsjettdiskusjoner.

- I den grad ledermøtene blir berørt, betraktes de som en integrert og naturlig del av ledelsesfunksjonen ved NTNU som bør videreføres. Det hevdes at de gir god balanse mellom styring og ledelse og sikrer studenter og ansatte innflytelse og medbestemmelse.

*Sammensetning:* Dagens sammensetning av styrene har bred oppslutning. Det er bl.a. sterk oppslutning om ekstern representasjon i styre og råd. De eksterne knytter universitetet til samfunns- og næringsliv, bidrar til å profesjonalisere styret, og de representerer et korrektiv mot et ensidig internt perspektiv. Det er få innvendinger mot at ingen gruppe bør ha flertall i styrene. Et fakultet uttrykker skepsis mot at styrene får eksternt flertall. Samme fakultet ønsker at vitenskapelige tilsatte skal ha flertall alene. En høringsinstans går inn for at de enkelte gruppene velger sine representanter som i dag, mens lederne på de ulike nivåene innstiller/foreslår eksterne representanter overfor sine styre.

*Styreledelse:* Høringsinstansene som har uttalt seg, har ulikt syn på hvem som skal lede eventuelle fakultets- og instituttstyrene. Et par fakultet uttrykker eksplisitt at lederne på alle nivå bør være ledere for sine styre. Særlig viktig er det at rektor leder institusjonsstyret. Dette vil gjøre det lettere å skape strategisk helhet i organisasjon og for å sikre god kommunikasjon mellom nivåene. Et par andre fakultet og FAGFOR mener at en bør skille mellom ledelse og styring. Lederne blir i dette tilfelle sekretærer for sine styre. FAGFOR åpner for at lederen av institusjonsstyret kan rekrutteres eksternt, men vedkommende bør ha vitenskapelig kompetanse, kjenne sektoren, eventuelt ha erfaring fra universitetsstyrene. Et forslag er at rektor/prorektor leder fakultetsstyrene, et annet at styrelederne utpekes ovenfra.

### **Hovedspørsmål 2: Enhetlig ledelse**

Det er med noen nyanser, unison oppslutning om forslaget om å samle ledelsen i en linje på alle nivå. Det vises bl.a. til de gode erfaringene en har høstet på instituttnivå de siste årene og til behovet for at en leder disponerer alle virkemidlene. Det ser ut til at åremålstilsetting av lederne tas for gitt.

*Lederkompetanse:* De som berører temaet, understreker at lederne må ha sterk faglig forankring ved å være aktive forskere og gjerne også universitetslærere for å ha legitimitet i sine miljøer. Professorkompetanse blir nevnt som krav. Dette skal bidra til at primærvirksomheten er i fokus for styringsorgan og ledelse. Andre betoner i tillegg ledererfaring og motivasjon for å lede de samlede oppgavene. Særlig viktig er dette i de øverste delene av organisasjonen.

*Administrasjon:* Samtidig peker flere på at den sterkere vektleggingen av faglig ledelse, ikke reduserer kravene til det administrative apparatet. Det vil være behov for høy administrativ kompetanse både sentralt, ved fakultetene og store institutt som ivaretar kontinuitet og profesjonell prosess- og utredningskompetanse. Lederne bør derfor ha administrative ledere ved sin side som rapporterer til seg og som de kan delegerer oppgaver og myndighet til. Et fakultet mener en bør finne en felles ordning mht rollefordeling og delegasjon før den nye ordningen settes ut i livet.

### **Hovedspørsmål 3: Valg eller tilsetting av ledere**

*Utpekingsmetode:* Høringsinstansene legger stor vekt på at lederne må ha legitimitet. De fleste som har uttalt seg, ser svakheter med dagens rene valgordning og søker å finne løsninger som sikrer at kandidatene er egnet og motivert for oppgaven. Både de som går inn for valg og de som foretrekker tilsetting, lanserer "kompensatoriske" løsninger for å forbedre nåværende situasjon:

- Lederne velges som i dag. Det pekes på at valg er den beste måten å oppnå legitimitet på. Med større enheter vil det være lettere å finne velegnede ledere via valg enn tidligere. Det kan defineres kvalifikasjonskrav til lederne, velges valgforsamlinger (indirekte valg) eller nedsettes valgkomitéer som vurderer kandidatene. Dette kan suppleres med godkjenning av overordnet organ etter valget og med ”tilbakekallingsrett” dersom vedkommende ikke løser oppgaven tilfredsstillende.
- Lederne tilsettes. Dette begrunnes med at det dreier seg om ledere med vesentlig større ansvars- og myndighetsområde enn dagens ledere har. I forbindelse med tilsettingen kan det foregå en åpen nominasjonsprosess, og det kan settes ned en nominasjonskomité med representanter både for enheten som skal ha leder og overordnet nivå. Nominasjonskomitéen bør selv kunne lansere kandidater. Lederne kan tilsettes av eget styre eller overordnet organ.

*Intern eller ekstern rekruttering:* De som har uttalt seg, går inn for at en normalt skal rekruttere lederne ved NTNU. Noen åpner imidlertid for at en i unntakstilfeller kan rekruttere leder eksternt.

### **Implementering**

I lys av annet pågående utviklingsarbeid med samme problem- og situasjonsforståelse er AB usikker på om tidspunktet for å gjennomføre betydelige endringer i styring og ledelse er det rette. Styret bør derfor gjennomtenke tidsplanen for innføringen grundig.

Både *IME* og *FAGFOR* er opptatt av at innføringen av nye ordninger bør skje samordnet. *IME* mener at endringer på nivå 2 og 3 bør utstå inntil enhetlig ledelse på nivå 1 er på plass, mens foreningene mener at implementering av ny struktur bør skje samtidig på alle nivå. En bør derfor ikke innføre nyordning for institutt og fakultet ”før dispensasjon fra departement foreligger på nivå 1”.





Fakultetene  
VM  
Tjenestemannsorganisasjonene

Saksbehandler  
Per Kjøl  
Telefon +47 73 59 80 74  
E-post per.kjol@adm.ntnu.no

Vår dato:  
16.12.2002

Vår ref.:  
2002/847/011.0

Deres dato:

Deres ref.:

### Styrings- og ledelsesfunksjonen ved NTNU - Høring

Stortinget vedtok sommeren 2002 endringer i universitets- og høyskoleloven. I oppfølgingen av loven har departementet bedt institusjonene om å foreta en såkalt "nullstilling" av sine organisasjoner. Styret har derfor høsten 2002 drøftet styrings- og ledelsesfunksjonen ved NTNU en rekke ganger.

På grunnlag av disse drøftingene er det utarbeidet et høringsdokumentet som Styret behandlet i sitt møte 13.12.d.å. Styret fattet følgende vedtak:

"Styret mener utkast til høringsdokument av 13.12.02 om NTNUs framtidige styrings- og ledelsesfunksjoner gir et godt grunnlag for den interne høringen ved institusjonen og gir Universitetsdirektøren i fullmakt å sluttredigere dokumentet i lys av styrets debatt.

Styret ber om at det gjennomføres en bred høring. Høringen gjennomføres slik at Styret kan ta endelig stilling til saken i sitt møte 11.02.03."

Vi viser til dette og oversender det reviderte høringsdokumentet til uttalelse. Vi ber høringsinstansene om å konsentrere seg om valg av hovedmodell og styrings- og ledelsesfunksjonene ved fakultet og institutt.

For å kunne forberede saken for styret må høringsfristen settes til **onsdag 27.januar 2003**. Ledelsen vil ta initiativ til møter med høringsinstansene i løpet av januar 2003.

Med vennlig hilsen

Vigdis Moe Skarstein  
universitetsdirektør

Trond Singsås  
organisasjonsdirektør



## Notat

---

Til: Høringsinstansene

---

Fra: Styret

---

Gjelder: **Styrings- og ledelsesfunksjonene ved NTNU - Høringsdokument**

---

Saksbehandler: TS/PEK

---

Dato: 17.12.2002 Signatur:

Arkiv:

### 1. BAKGRUNN

Stortinget vedtok sommeren 2002 endringer i universitets - og høyskoleloven. I oppfølgingen av loven har departementet bedt institusjonene om å foreta en såkalt "nullstilling" av sine organisasjoner. Styret har derfor høsten 2002 drøftet inngående styrings - og ledelsesfunksjonene ved NTNU. Foreliggende høringsdokumentet er utformet på grunnlag av disse drøftingene.

To modeller har framstått som særlig interessante: Modell 1 som i hovedsak bygger på dagens ordning med kollegiale styringsorganer og delt ledelse, og modell 2, en løsning med ett styre for hele virksomhet og enhetlig ledelse. Styret har så langt i prosessen en klar preferanse for en løsning som inneholder følgende elementer:

- Institusjonen skal ha ett reelt styre for hele virksomheten, men underliggende nivå kan opprette rådgivende organer for lederen.
- NTNU skal bygge på prinsippet om enhetlig ledelse med entydige rapporterings - og instruksjonslinjer

#### 1.1. UTFORDRINGER OG MÅL

Det grunnleggende spørsmålet er hvilken styring og ledelse som vil gi det beste grunnlaget for å møte NTNUs utfordringer og realisere institusjonens mål. Fokuset må være på hvilken styrings - og ledelsesfunksjoner de sentrale virksomhetsområdene utdanning, forskning, formidling, etter - og videreutdanning og innovasjon har behov for sett ut fra et internt perspektiv og ut fra marked og omgivelser.

NTNU har i gjeldende strategiplan satt seg følgende mål for styring og ledelse som modellene må vurderes i forhold til:

- Arbeide systematisk med å utvikle en ledelseskultur med respekt for individuell kreativitet og for verdiene i aktivt lagspill
- Bevare og utvikle den særegne universitetstradisjonen med en demokratisk og frimodig atmosfære
- Utvikle strategisk bevissthet som en integrert del av tenkningen på alle plan i organisasjonen
- Sørgje for at vår infrastruktur og organisasjon til enhver tid gir forskning og utdanning de best mulige utviklingsmuligheter

Gjennom tidligere evalueringer, senest Institusjonsevalueringen av NTNU fra august 2002, er det formulert viktige målsetninger og dermed direkte og indirekte krav med relevans for styring og ledelse. Evalueringen peker på behovet for å forbedre strategiprosessene, profesjonalisere ledelse, redusere antallet styringsnivåer og innføre en mer prosjektstyrt organisasjon. Med grunnlag i dette kan følgende mål formuleres: NTNU skal gjennom valg av styrings- og ledelsesmodell

- forbedre sine strategiprosesser ved å skape tettere kommunikasjon mellom organisasjonsleddene
- styrke den strategiske styringen ved å vurdere kritisk styrings- og ledelsesfunksjonene på alle nivå
- profesjonalisere ledelsen for å sikre gode beslutningsprosesser og beslutninger og effektiv implementering og organisasjon
- skape muligheter for større grad av prosjektstyring gjennom en flatere struktur

I valg av løsning blir det avgjørende å finne den riktige balansen mellom beslutningsdyktighet, effektiv drift, høy kvalitet og tilstrekkelig grad av medvirkning og innflytelse.

## 1.2. AVGRENSING

NTNU har de siste årene med betydelig ressursinnsats gjennomført en omfattende restrukturering av organisasjonen. Denne har resultert i en organisasjon med tre nivåer med fordeling av oppgaver og myndighet og i nye fakultets- og instituttkonstellasjoner. I presentasjonen av framtidige modeller for styring og ledelse er de nye strukturen tatt for gitt.

I modellene er tre elementer sentrale:

- Styrer: Skal NTNU ha styrer ved fakultet og institutt?
- Ledelse: Skal dekaner og instituttledere ha både faglige og administrative lederoppgaver?
- Metode for lederutvelgelse: Skal ledere på disse nivåene velges nedenfra eller tilsettes ovenfra?

Opgaven blir å kombinere disse elementene i løsninger som i størst mulig grad bidrar til å møte institusjonens utfordringer og realisere institusjonens mål.

## 2. ELEMENTENE I MODELLENE – SENTRALE VALG

### 2.1. STYRER: PÅ HVILKE NIVÅ?

Universitetsloven fastsetter at det skal være et styre for institusjonen. De siste 30 årene har universitetene også hatt styrer/råd på fakultets- og instituttnivå. Disse var hjemlet i forrige versjon av universitetsloven. Styrene har vært kollegialt sammensatt og har hatt et flertall av vitenskapelig tilsatte. NTNU har i dag styrer på alle tre nivåer, men utviklingen har gått i retning av mindre styrer og færre møter. Den nye universitetsloven har ikke tilsvarende bestemmelser om styrer på fakultets- og instituttnivå; NTNU står dermed fritt til å velge en ordning uten styrer på disse nivåene.

En må balansere ulike hensyn når en skal avgjøre behovet for styret på nivå 2 og 3:

- På den ene siden ivaretar styrene et behov for medbestemmelse og informasjon. Selv om styrene er blitt mindre, blir beslutningsprosessen åpnere når institusjonen har lokale styrer. Bredden i kompetanse og perspektiv som styrene representerer, bør gi grunnlag for gode beslutninger. Det er grunn til å tro at ordningen med styrer gir større engasjement hos ansatte og studenter og større aksept for vedtakene som fattes. Styret reduserer behovet for råd og utvalg. I en situasjon med mange nyopprettede og fusjonerte institutter kan styrene bidra til å svei se enheten sammen. Gjennom ekstern representasjon kan enheten knytte kontakt med viktige aktører.

- På den andre siden brukes det betydelige ressurser på styreforberedelse og –gjennomføring. Kravene til formell saksforberedelse er blitt sterke. Generelt sett er det grunnlag for å hevde at styrene i universitetsorganisasjon har stor myndighet og lite ansvar, noe som kan være en uheldig kombinasjon. Organer med strategiske oppgaver på flere nivå kan gi uklare signaler, samtidig som antallet strategiske beslutninger, utover de rent faglige, avtar nedover i systemet. Styret og ledelse på flere nivå fører til kompliserte rapporterings- og ansvarslinjer, og lange og tunge beslutningsprosesser. Tradisjonelt har styremedlemmenes arbeid i stor grad bygd på interessedriving mer enn på helhet. Vedtakene har vært preget av konsensus og kompromiss.. Styret kan derfor virke konserverende på nødvendig omstilling.

Dersom NTNU velger å ha bare ett styre ved institusjonen, vil dette styret sette mål og vedta strategier også for fakultetenes egen virksomhet. Styringslinjen vil i større grad gå fra styret direkte til ledelsen på alle nivå. Dette kan føre til en mer effektiv kommunikasjons- og beslutningsform enn en linje mellom styret. Løsningen forutsetter utstrakt delegasjon til fakultetenes ledelse og en medvirkning fra fakultetsnivået i strategiprosessene ved institusjonene. Det vil både være behov for og mulig å opprette egne organer på alle nivå for å ivareta særskilte oppgaver. F.eks. kan fakultetene opprette egne råd for tilsetting av vitenskapelige personale.

Løsningen fører til at en må ta i bruk andre virkemidler for å ta vare på en del av de positive effektene styrene har. En slik løsning vil bli et større krav til informasjon og prosesser der berørte grupper blir involvert. Ledergruppene bør spille en enda viktigere rolle som drøftingsforum enn de gjør i dag. Kontakten med omverdenen må ivaretas på andre arenaer enn styret, noe som allerede gjøres.

Dersom NTNU velger å beholde styret på fakultetsnivå og eventuelt ved instituttene, må en bestemme hvilke oppgaver styrene skal ha, hvor store de skal være og hvordan de skal settes sammen. Dette utredes ikke i denne omgang, men NTNU bør på grunnlag av relativt ferske utredninger med tilhørende høringsprosesser raskt kunne foreslå løsninger på disse punktene.

## **2.2. DEKAN OG INSTITUTTLEDERE: FAGLIGE OG ADMINISTRATIVE OPPGAVER?**

Dagens universitetslov forutsetter delt ledelse på toppen i organisasjonen med vanligvis en valgt rektor og styreleder og en tilsatt administrerende direktør. NTNU har anledning til å velge mellom de to ledelsesformene på fakultets- og instituttnivå. På instituttnivå er allerede prinsippet om samlet ledelse innført i og med at instituttlederen gjennom vedtak i Kollegiet, (jf K-sak 218/98) har ansvar for den samlede virksomheten. På fakultetsnivå er ledelsen delt mellom dekanus og fakultetsdirektør

Også når det gjelder dette spørsmålet må ulike hensyn veies mot hverandre:

- *Samlet faglig og administrativ ledelse* : Én leder bør øke mulighetene for en tett kobling mellom faglig virksomhet og teknisk-administrativ støtteapparat. Kommunikasjons- og beslutningsprosessene bør bli enklere og raskere og signalene mer entydige. Samlet ledelse vil stille store krav til lederens kompetanse, og det kan bli vanskelig å finne kvalifiserte og motiverte personer. Dette kan bli akutt dersom en ser for seg en profesjonell leder på instituttnivå. Løsningen kan dessuten trekke dyktige forskere ut av faglig virksomhet, og det kan bli vanskelig å vende tilbake igjen til forskningen.
- Dersom en velger en løsning med styret/rådet også ved fakultet og institutt, står en i fare for at lederne må forholde seg både til overordnet leder og til eget styre/råd, dvs. at lederne får to linjer. For å komme ut av dette dilemmaet kan det slås en tydelig fast at linjeleder er overordnet myndighet og rapporteringspunkt.
- *Delt ansvar for faglig og administrativ ledelse* : En deling av ansvar og oppgaver vil gi bredere kompetanse i ledelsen. Løsningen gir mulighet til å rekruttere og videreutvikle ledelse på de to

områdene som skal spille sammen. Den administrative ledelsen er vanligvis fast tilsatt og representerer derfor gjerne kontinuiteten i institusjonens arbeid. Dette kan imidlertid også føre til en administrativt "overtak". Ordningen gjør det mulig å skille mellom saksforberedelse, utredning og forvaltning på den ene siden og politiske prosesser på den andre. Todelt ledelse sammen med styrer på flere nivå kompliserer informasjon og kommunikasjon og kan skape uklare ansvars- og myndighetsforhold og gi grunnlag for kompetansecrid mellom innstillende myndighet og styreleder.

Dersom en velger å gi ledelsen både faglige og administrative oppgaver, må en revurdere hvilken kompetanse som kreves for å løse lederoppgavene på fakultets- og instituttnivå. Lederen bør fortsatt ha en formell vitenskapelig kompetanse og bakgrunn. I tillegg må det stilles krav om lederkompetanse, og det bør foreligge en klar motivasjon for å påta seg oppgaven. En leder med ansvar for den samlede virksomheten må ha rundt seg en stab håndterer bredden i virksomheten og som lederen kan fordele oppgaver og delegerer myndighet til.

### 2.3. VALGT ELLER TILSATT LEDELSE?

Spørsmålet om ledelsen skal velges eller tilsettes er først og fremst aktuelt i forbindelse med faglig ledelse og der som NTNU velger en løsning der lederen ivaretar både faglige og administrative lederoppgaver. Vi vil presisere problemstillingen slik: Skal lederen velges av og blant sine egne eller skal vedkommende tilsettes av overordnet organ/nivå? Prinsipielt vil valgte ledere stå ansvarlig overfor velgerne sine, mens tilsatte ledere står til ansvar overfor overordnet nivå. Det er grunn til å tro at utpekingsmåten derfor påvirker lederadferden.

Ulike forhold taler for og imot valgt eller tilsatt ledelse:

- *Valgt ledelse:* Valg av faglig leder er en videreføring av en demokratisk tradisjon ved universitetene. Lederen bør i prinsippet ha høy legitimitet i egen enhet og aksept for utøvelse av ledelse. Ordningen med 3-4-årige valgperioder kan føre til fornyelse av virksomheten i og med at nye ledere kommer inn. Så langt har likevel valg ved mange enheter – særlig ved institutt – vært mer preget av at dette er en verv som går på rundgang enn av å velge den dyktigste til leder. Pga nærhet til velgerkorpsset har valgte ledere til dels hatt uklar rolleoppfatning og lett glidd inn i rollen som tillitsvalgt. Den kjensgjerning at de skal tilbake til forskerstilling igjen, kan ha ført til beslutningsvegring.
- *Tilsatt ledelse:* Tilsetting vil føre til en profesjonalisering av ledelsen. Det blir vanskeligere å gli inn i rollen som tillitsvalgt i og med at lederen skal svare oppover i organisasjonen. Det vil bli en utvelgelsesprosessen basert på kompetanse og motivasjon. For enkelte kan dette bli en attraktiv karrierevei. Kompetansen i ledelsen vil jevnt over bli større. På den ene siden kan krav og forventninger gjøre det vanskelig å finne nok egnede kandidater. På den andre kan dyktige forskere bli trukket ut av faglig virksomhet i lange perioder og det kan bli vanskelig å komme tilbake til forskningen.

En kan oppnå balanse mellom lojaliteten oppover og nedover ved å kombinere tilsetting med ulike former for innstillings- eller nominasjonsorgan og nominasjonsprosesser der de som skal ledes, også deltar.

## 3. MODELLER

To modeller framstår som særlig interessante:

1. En videreføring av dagens ordning med kollegiale styringsorganer og delt ledelse
2. En løsning med ett styre for hele virksomhet og enhetlig ledelse.

Den siste modellen kan suppleres på enkelte punkter med elementer fra dagens ordning, og kan slik framstå som en variant av denne eller et 3.alternativ. Disse modellene og variantene blir nærmere omtalt i notatet. I og med at dagens ordning og erfaringene med denne er velkjent i organisasjonen, er modellene imidlertid beskrevet med u lik detaljeringsgrad.

### 3.1.MODELL 1:

Modell 1 representerer en videreføring av dagens ordninger. Denne omtales gjerne som den kollegiale organisasjonsmodellen, en modell som ble innført i begynnelsen på 70 -tallet.

*Styrer:* I denne modellen finner vi styrer med et sterkt innslag av vitenskapelig personale på alle tre nivåer. For øvrig er studenter, teknisk -administrativt personale representert. Institusjonsstyret skal ha eksternt representasjon.

*Ledelse:* Lederoppgavene på nivå 1 og 2 er delt. De faglige ledere – rektor og dekaner – er også styreledere på sine nivå. Som navnet sier, skal vedkommende konsentrere seg om å lede, stimulere og føre tilsyn med den faglige virksomheten og representere enheten utad og styret utenfor styremøtene. Vedkommende velges blant det fast vitenskapelige personalet og sitter på åremål. En tilsatt administrerende direktør – Universitetsdirektøren – leder det teknisk -administrative personalet og tilhørende virksomhet, er sekretær for styret og har ansvar for eiendomsforvaltning og økonomi.

På tilsvarende måte er det tilsatte ledere – fakultetsdirektører – for den teknisk -administrative virksomheten på nivå 2. Disse er underlagt sine styrer og dekanene i faglige og ressursmessige spørsmål og Universitetsdirektøren i teknisk -administrative og forvaltningsmessige spørsmål. På nivå 3 – instituttnivået – ivaretas både de faglige og administrative lederoppgavene av institutt - lederen. Avhengig av saksfelt forholder instituttlederen seg dermed både til sitt styre og til fakultetsdirektøren.

### 3.2. MODELL 2:

Styret ønsker å presentere en alternativ konsistent modell. Konsistent betyr i denne sammenhengen løsninger som kan avledes av eller som er lojale i forhold til hovedintensjonen i modellen: Styret står ansvarlig overfor eieren, det skal være et klart skille mellom styring og ledelse, og det skal være entydige og enkle styrings-, ledelses- og rapporteringslinjer. Dessuten skal modellen være konsistent i forhold til universitets egenart.

#### 3.2.1. Hovedtrekk

Egenarten ved virksomheten som skal styres og ledes, bør være en viktig og eksplisitt premiss for den mer detaljerte utformingen av modellen og arbeidsmåtene som innføres. I universitetssammenheng er det viktig å ta hensyn til at kompetansen knyttet til primær virksomheten ligger ute i organisasjonen og at strategiutvikling og sikring av faglig kvalitet og fornyelse må skje i et samspill mellom grunnplan og overordnede nivåer. Anvendt på fakultets og instituttnivået kan hovedtrekkene i en konsistent modell beskrives slik:

*Styring:* Det vil være mest i samsvar med intensjonene bak modellen å operere med ett styre for hele virksomheten, dvs at det ikke er styrer ved fakultet og institutt. Dette innebærer at institusjonens styre fastsetter mål og strategier også for fakultetenes virksomhet etter forutgående prosesser der fakultet og fagmiljø har deltatt.

Deleted: -

*Ledelse:* Det tilsettes en leder – dekanus – som har i oppgave å lede den samlede virksomheten ved fakultetet. Dekanus får sine fullmakter fra rektor og rapporterer til denne. På tilsvarende måte får instituttlederne sin myndighet fra dekanus og rapporterer til denne.

### 3.2.2. Supplerende elementer og utdypninger

Nedenfor har vi supplert og utdypet modellen med noen mulige løsninger av sentrale problemstillinger:

- *Fakultets- og instituttråd:* Ved fakultetene kan det opprettes fakultetsråd. Dette er primært rådgivende organ for lederen. Rådet nedsetter tilsettingsutvalg og spiller en aktiv rolle i strategiprosesser. Fakultetsrådet består som i dag av representanter for fagmiljø, studenter, teknisk-administrativ personale og samfunns- og næringsliv. Dekanus kan godkjenne at et institutt etablerer tilsvarende rådgivende organ for instituttlederen.
- *Delegasjon:* Universitetet er en stor og komplisert virksomhet der primærvirksomheten skjer på avdelings- og grunnenhetsnivå. Det vil derfor være fornuftig at en rekke faglig betonte beslutninger treffes nært den faglige virksomheten. Dette tilsier behov for utstrakt delegering til underliggende enheter.
- *Kompetansekrav til ledere:* Det vil være urealistisk å stille krav om ”dobbel kompetanse” til lederne i den forstand at de både skal være meritterte forskere og ha førstehånd kunnskap om administrative systemer og rutiner. Lederne skal kunne støtte seg på administrativ kompetanse. Lederne bør imidlertid representerer en kombinasjon av formell vitenskapelig kompetanse, ledererfaring og -egenskaper og klar motivasjon. Kompetansenivå og balanse mellom elementene må tilpasses enhetens størrelse og kompleksitet.
- *Ledelse av de teknisk-administrative tjenestene ved fakultetene:* Fakultetene vil være så store og kompliserte at dekanene vil ha behov for en person – en fakultetsdirektør – som leder og koordinerer de administrative tjenestene. Denne rapporterer til dekanus. Ved store institutt vil det trolig være nødvendig med tilsvarende ordninger.
- *Rekruttering av ledere:* Rekruttering av dekaner og instituttledere kan normalt skje etter intern utlysning, og de som tilsettes, er følgelig vanligvis tilsatt i fast vitenskapelig stilling ved NTNU. Ulike prosedyrer er mulige:
  - Et alternativ er at dekanene tilsettes av styret etter innstilling fra rektor. Instituttlederne kan tilsettes etter innstilling fra dekanus av et tilsettingsråd ved fakultetet. For å gi innstillende myndighet råd kan det nedsettes en innstillingsgruppe der også representanter for de som skal ledes, vanligvis deltar.
  - Alternativt kan en følge dagens lov - § 30 a og b. som foreskriver at Styret selv ikke bare skal tilsette alle ledere, men at styret også skal nedsette et innstillingsutvalg. Innstillings - utvalget ledes av henholdsvis rektor for dekaner og dekaner for instituttledere.
  - Et tredje alternativ er at det oppnevnes en nominasjonskomité og at overordnet myndighet begrenses til å velge blant de nominerte kandidatene. Overordnet leder kan også lede disse komitéene. Dette alternativet kan bygges ut ved å gi ansatte ved enheten som skal ha ny leder, forslagsrett eller uttalerett om kandidatene
- *Funksjonsperiode:* For å få ønsket fornyelse bør lederne tilsettes på åremål. Dekaner og instituttledere kan f.eks. tilsettes for 4 år, men med mulighet for forlengelse. Dersom vi følger dagens lov § 30a, kan samlet periode bli 12 år. For å få kontinuitet i ledelse av virksomheten skiftes lederne på nivå 1 – 3 på ulikt tidspunkt.
- *Råd og utvalg:* Mye av den løpende faglige og administrative virksomheten skjer på tvers av organisatoriske grenser både vertikalt og horisontalt, og utviklingen ser ut til å gå i retning av at større deler av virksomheten organiseres som prosjekt. Linjeorganisasjonen må derfor suppleres med program- og prosjektstyrer og -ledere.

- *Ledergrupper*: I en situasjon uten styrer ved institutt og fakultet vil det være hensiktsmessig, og trolig enda mer nødvendig å ha rådgivende ledergrupper. På nivå 1 vil det være naturlig at gruppen består av rektor, universitetsdirektør og dekaner, mens tilsvarende ledergrupper ved hvert fakultet kan omfatte dekanus og instituttlederne, supplert med administrativ leder. Det bør trolig opprettes tilsvarende fora ved instituttene som består av personer som til sammen dekker enhetens virksomhet. Studentene kan være representert i ledergruppene.

Styrene ved fakultet og institutt har i dag viktige funksjoner som må ivaretas på andre måter i en organisasjon uten styrer. Dette gjelder særlig tilsetting av vitenskapelig personale og faglige fornyelsesprosesser:

- *Tilsetting av vitenskapelig personale* : I dag tilsettes fast vitenskapelig personale vanligvis i fakultetsstyret. I den foreslåtte modellen kan dette gjøres av et *tilsettingsorgan* for hvert fakultet som opprettes av styret. Tilsettingsorganet kan ha 5 medlemmer og ledes av dekanus. 3 medlemmer oppnevnes av styret, mens det 5. medlemmet er instituttlederen for det relevante instituttet eller leder av tilsvarende enhet. Ett av medlemmene bør være student. Instituttlederen kan avgi innstilling. For øvrig kan gjeldende regelverk legges til grunn.
- *Faglige fornyelse*: Det er behov for en levende debatt i fagmiljøene knyttet til faglig utvikling og fornyelse. Ansatte bør involveres i denne debatten både for å få aktuelle spørsmål beredt belyst, bringe fram idéer og for å oppnå oppslutning og forankring om de valg som gjøres. I den foreslåtte modellen erstattes og forsterkes dette gjennom arbeidet i *ledergruppene*, i eventuelle fakultets- og instituttråd, ved regelmessig å gjennomføre både *strategiprosesser* og ved å innarbeide krav i *lederavtaler* om at ansatte og studenter skal involveres. Lederavtalene fastsetter hvilke mål lederne skal arbeide for å realisere og hvilke tiltak og aktiviteter lederne forplikter seg til å gjennomføre. I slike prosesser trekkes representanter for ulike bransjer og samfunnssektorer inn i tillegg til representanter for studenter og ansatte. Denne siden ved faglig ledelse kan bli ytterligere tatt vare på ved å vektlegge evnen til involvering ved *rekruttering* av lederne og i *lederutviklingsprogram*.

### 3.2.3. Vurdering av modell 2

Når en skal vurdere løsningen må en se på i hvilken grad den resulterer i styrings- og beslutningsdyktighet, effektiv drift, høy kvalitet og tilstrekkelig grad av medvirkning og innflytelse.

#### *Styrings- og beslutningsdyktighet*

Mål og strategier blir mer entydige i og med at disse vedtas i ett og samme styre. Strategiutvikling krever imidlertid virkelighetsnær dialog og samspill mellom nivåene for å få forankrede beslutninger. Prosessen som må ligge bak disse, er derfor omfattende og komplisert.

Ett styre for virksomheten bør gi større evne til å fatte vanskelige beslutninger om omstilling og prioritering av ressurser. Størrelsen på styret koblet sammen med bredden i kompetanse bør gjøre styret til et effektivt styringsorgan. Vedtakene bør i større grad preges av helhetstenkning, og mindre av sektorinteresser, kompromiss og konsensus.

Tilsetting/utpeking av lederne av overordnet nivå vil hindre at ledere glir over i rollen som tillitsvalgte. En innstillings- og nominasjonsprosess vil imidlertid bidra til å balansere lojaliteten oppover og nedover i organisasjonen. Styringslinjen går direkte fra styret til ledelsen på alle nivå, og lederne kommer inn i linjeorganisasjonen. Ved å gi lederne ansvar for den samlede virksomhet ved sin enhet, betydelige fullmakter og mandat ovenfra, bør en oppnå bedre samsvar mellom oppgaver, ansvar og myndighet enn i dag. Løsningen gjør instruksjons- og rapporteringslinjene og dermed



ansvaret for oppfølging og iverksettelse klarere. Større avstand bør gjøre det lettere å fatte vanskelige beslutninger.

#### *Effektiv drift*

Løsningen forenkler kommunikasjonslinjene slik at informasjon og kommunikasjon bør gå raskere og kommunikasjonen bør bli mer entydig og koordinert. Dette gjelder kommunikasjon både vertikalt og horisontalt.

Koblingen mellom faglig virksomhet og teknisk-administrativ tjenester bør bli tettere i og med at lederen vil/bør ha fokus på faglig virksomhet og på hvordan de øvrige tjenestene skal bygges opp under denne. Dette bør kunne føre til et enda bedre samspill mellom faglig og vitenskapelig personale og teknisk-administrativt personale i løsning av universitetets primær oppgaver.

Færre organer, utstrakt grad av delegert myndighet til lederne og lave krav til formell – ikke reell – saksforberedelse som grunnlag for beslutning, vil gi mindre tid brukt på forarbeid – og etterarbeid og på møtedeltakelse. Flere beslutninger blir uavhengige av formell behandling i møter, og beslutningsprosessene bør derfor bli raskere og mer effektive.

#### *Høy kvalitet*

Ledelse vil som helhet bli mer profesjonalisert. Dette gjelder ikke minst ledelse av den faglige virksomhet. I og med at lederne ikke er del av styringsorganene på noe nivå unngår en å blande sammen styring og ledelse, noe som skaper større klarhet. Ledelse vil preges av utredning, koordinering, iverksettelse, personalledelse og av å initiere og lede prosesser ved sine enheter for å realisere institusjonens mål. Myndigheten som lederne vil få, bør gi dem større mulighet for å følge opp sitt personale og legge forholdene til rette for primær virksomheten.

Kompetansebredden i ledelsen blir mindre enn i dag, og personalledelse av bl.a. teknisk-administrativt personale kan bli forsømt dersom ikke denne oppgaven vies spesiell oppmerksomhet. En leder med ansvar for den samlede virksomheten må ha en stab rundt seg som håndterer bredden i virksomheten og som lederen kan fordele oppgaver og delegerer beslutningsmyndighet til.

#### *Medvirkning og innflytelse*

Studenter og ansatte er i dag representert i styringsorganer på alle tre nivå, noe som sikrer formell medvirkning. Høringer med tilhørende styrebehandling ved fakultet og institutt har gitt vedtakene legitimitet. En organisasjon uten styrer ved fakultet og institutt kan resultere i mindre informasjon til og medvirkning og innflytelse for ansatte og studenter. Beslutninger fattet av tilsatte ledere kan få mindre legitimitet og gjennomslag enn om de fattes i kollegiale organer eller av valgte ledere. Og mangel på forankring og legitimitet kan vanskeliggjøre endringsarbeid og implementering av mål, strategier og viktige beslutninger.

Løsningen stiller store krav til informasjon og kommunikasjon og øker behovet for involverende prosesser og systematisk kontakt med alle grupper internt. Det må være en sentral lederoppgave å etablere arenaer og initiere prosesser som gir rom for innspill og medvirkning fra ansatte, studenter og relevante eksterne aktører. Ledergruppene vil trolig bli viktigere som forum for rådgivning, drøfting og kommunikasjon. Når det gjelder tilsatte, vil mekanismene som ligger i Hovedavtalen, trolig måtte spille en viktigere rolle enn den gjør for øyeblikket. Studentene bør med basis i gode erfaringer så langt, delta i ledergruppene. For øvrig må studentenes kontakt med ledelsen på ulike nivåer videreutvikles og systematiseres.

## 4. MODELL 2 OG SENTRALNIVÅET

Organiseringen av nivå 2 og 3 kan gjøres uavhengig av hvordan nivå 1 er organisert. For å illustrere en mulig gjennomløpende konsistent modell vil det imidlertid være naturlig å ta med dette nivået. I det følgende skisseres hvordan dette kan gjøres ut fra prinsippene som ligger til grunn for modell 2 ovenfor.

Løsningen vil kreve dispensasjoner fra gjeldende lov på en del punkter. Styret har som nevnt en preferanse for en gjennomløpende modell bygd på disse prinsippene. Konkret vil styret foretrekke en løsning med følgende hovedtrekk:

- Styreleder skal være ekstern
- Ingen gruppe skal ha flertall i styret alene

Styret har imidlertid foreløpig ikke tatt stilling til om NTNU skal søke departementet om dispensasjon for å kunne innføre en slik ordning.

### 4.1. HOVEDTREKK

*Sentralt:*

*Styre:* Det oppnevnes ett styre med ansvar for hele institusjonen. Styret tar stilling til overordnede spørsmål i tilknytning til mål, strategier – ressurstildeling, organisering og skal føre tilsyn med virksomheten. Styret har ekstern styreleder og betydelig ekstern representasjon. Disse oppnevnes av departementet. I tillegg har styret medlemmer for ansatte og studenter. Disse velges av og blant sine grupper. Ingen gruppe bør danne flertall alene.

*Leder:* Det tilsettes en leder – rektor – med samlet ansvar og myndighet for både faglig og administrativ virksomhet. Rektor er styrets sekretær, og verken rektor eller prorektor er medlemmer av styret. Rektor gis store fullmakter i faglige og administrative spørsmål for å realisere de mål styret vedtar.

### 4.2. SUPPLERINGER

- *Styrets størrelse:* Styret bør samlet ha stor kompetansebredde, og sentrale grupper bør være representert. Samtidig bør det være så lite at det egner seg for grundig debatt og effektiv beslutningstaking. Styret bør ha mellom 9 og 11 medlemmer, og ingen gruppe bør som nevnt, ha flertall alene.
- *Lederens kompetanse:* Rektor bør representere en kombinasjon av formell vitenskapelig kompetanse, ledererfaring og -egenskaper og ha klar motivasjon. Kravene til reell lederkompetanse må veie tungt på dette nivået.
- *Universitetsdirektør:* Det vil være naturlig at en institusjonsleder – rektor – har fokus på primærvirksomheten og dermed på institusjonens faglige utvikling. Med kompetanseprofilen som er skissert for lederne ovenfor, vil rektor ha behov for en person – en universitetsdirektør – for å avlaste seg og som leder og koordinerer de teknisk-administrative tjenestene sentralt. Universitetsdirektøren bør få sine fullmakter delegert fra rektor. Direktøren rapporterer til rektor og er rektors stedfortreder i administrative spørsmål. Universitetsdirektøren vil representere kontinuitet og administrativ og forvaltningsmessig profesjonalitet. Direktøren kan tilsettes av styret etter innstilling fra rektor. Rektor kan søke bistand hos en rådgivende gruppe i tilsettingsprosessen.
- *Rekruttering og tilsetting av Rektor og prorektor:* For lederstillingen på dette nivået synes det riktig at det er mulig å foreta både intern og ekstern utlysning. Rektor kan tilsettes av styret etter innstilling fra styreleder.
  - Innstilling og tilsetting kan skje etter råd fra en representativ gruppe utgått fra styret.

- Alternativt kan innstilling foretas på grunnlag av et forarbeid utført av et ansettelsesutvalg som ledes av styreleder og ellers består av 3 dekaner og 1 student. Prorektor kan tilsettes av Rektor.
- *Funksjonsperiode* : Det ser ut til å være et akseptert prinsipp at lederne ved universitetet skal være åremålstilsatt av hensyn til behovet for fornyelse. Viss vi følger dagens lov, kan rektor tilsettes for 4 år med mulighet for forlengelse i ytterligere 4 år slik at samlet periode maksimalt kan bli 8 år, jf § 11.5.

#### **4.3. VURDERING**

Vurderingene som er gitt tidligere i notatet, gjelder i stor grad også for de skisserte løsningene på sentralnivået. I tillegg til disse vil vi imidlertid peke på noen forhold:

Løsningen med ekstern leder og et betydelig eksternt representasjon oppnevnt av departementet markerer tydelig at eierens – departementet – innflytelse skjer via styret. Eksternrepresentantene har sammen med studentene flertall i styret. Dette innebærer at eieren forholder seg til styret, noe som bør gi større rom for å utøve institusjonelt selvstyre.

Løsningen ryd der opp i rektors dobbeltrolle som styreleder og en som samtidig har innflytelse på innstillinger til styret og på iverksettelsen av styrets vedtak. Den fjerner mulige uklarheter i rollene til valgt faglig leder og styreleder på den ene siden og tilsatt administrativ leder på den andre.