

N O T A T

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 delegere 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