

Rektor

Dato  
14.06.2012Referanse  
2012/2580/PEK

## Notat

Til:

Kopi til:

Fra: Rektor

## Styring og ledelse - Oppsummering av enhetenes synspunkter

Styret vedtok i styremøtet 27.2.2012:

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

Rektor ble gitt fullmakt til å detaljere det videre arbeidet.

### 1. Tema

Styret bad rektor om å konsentrere seg om tre spørsmål.

- *Styringsformer ved fakultetene og VM:* Skal dagens ordning med styrer videreføres eller skal en i stedet innføre råd?

---

**Postadresse**

7491 Trondheim

**Org.nr. 974 767 880**E-post:  
postmottak@adm.ntnu.no<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**Høgskoleringen 1,  
Hovedbygningen**Telefon**

+47 73 59 80 11

**Telefaks**

+47 73 59 80 90

**Saksbehandler**

Per Eivind Kjøl

Tlf: +47 73 59 80 74

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlerne ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

- *Styringsformer ved instituttene:* Skal normalordningen ved instituttene også i kommende perioder være styrer eller skal innføre råd eller andre medvirkningsformer?
- *Ledelse av instituttene:* Skal instituttledere velges eller tilsettes?

Fakultetene, VM, arbeidstakerorganisasjonene og Studenttinget ble i henvendelsen fra rektor bedt om å kommentere nærmere noen problemstillinger:

1. *Fakultetsstyre eller fakultetsråd:*

- Hvilke erfaringer har fakultetet med fakultetsstyre?
- Hvordan vurderer fakultetsstyret selv sin rolle og plass i organisasjonen?
- Hvilke argumenter taler for og imot fakultetsstyre og fakultetsråd

2. *Instituttstyre, instituttråd eller andre medvirkningsformer*

- Hvilke erfaringer har fakultetet med instituttstyrer, instituttråd eller andre medvirkningsformer?
- Hvordan vurderer instituttlederne sine styrer/råd/medvirkningsorganer?
- Hvilke argumenter taler for og imot instituttstyre, -råd eller andre medvirkningsformer sett fra fakultetsnivå?

3. *Valgt eller tilsatt instituttleder*

- Hvilke erfaringer har fakultetet med valgte og tilsatte instituttledere?
- Hvilke fordeler og ulemper ser instituttlederne med å være valgt eller tilsatt?
- Hvilke argumenter taler for og imot valgte og tilsatte instituttledere sett fra fakultetsnivå

## 2. Enhetenes synspunkter

Nedenfor er det laget et sammendrag som følger strukturen i spørsmålstillingene beskrevet ovenfor. Oppsummeringen blir selvsagt mer unyansert enn uttalelsene. Noen fakultet har også oppsummert kommentarer fra institutt og administrative enheter. De er ikke tatt med i denne oppsummeringen.

**1. Fakultetsstyre eller fakultetsråd**

<i>Enhet</i>	<i>Fakultetets (dekanus) erfaringer</i>	<i>Fakultetstyrets vurdering</i>	<i>Pro et contra</i>
AB	<p>Fakultetsrådet fungerte bedre i strategiske saker. Styret har fungert mellom strategisk og operativt nivå og interne representanter blir gjerne tillitspersoner i interne saker.</p> <p>Hva er myndighet og mandat for et styre som i noen saker ikke har beslutningsmyndighet?</p> <p>Fakultetet heller i retning av ordningen med råd.</p>	<p>Styret kommer med nyttige innspill, korrigeringer og justeringer som påvirker kursen og til at fakultetet blir mer utadrettet.</p> <p>Styret selv peker også på uklarhet i mandatet. I hvilke saker kan styret fatte operative vedtak som er bindende for dekanus? Styret behandler interne saker det er vanskelig for eksterne å sette seg inn, og de er vanskelig å se de eksterne medlemmenes rolle.</p> <p>Styret fungerer mer som et råd, dialogforum og forum for orienteringer enn et styre som fattet operative vedtak</p>	
DMF		<p>Medlemmene finner styrearbeidet som meningsfullt og mener det er et viktig organ med innflytelse ved fakultetet. Flere representanter etterspør fokus på saker av mer strategisk karakter der den videre prosessen springer ut av styrets behandling.</p> <p>Det er vesentlig arena overfor helsesektoren regionalt. De eksterne ønsker et enda sterkere fokus på fakultetets omverden og samfunnsoppdraget.</p> <p>Styrets mandat er vagt og til dels uklart med hensyn til styrets rolle i organisasjonen.</p> <p>Strukturen med linjeledelse og styret skaper uklarhet. Styret etterspør en nærmere kontakt med NTNUs ledelse og ønsker at styrelederne blir invitert til fellessamlinger.</p> <p>Et flertall går for ordningen med styre.</p>	<p>Styret er et formelt korrektiv til ledelsen og ivaretar bedre det demokratiske aspektet i organisasjonen. Samtidig er det ikke stor forskjell hvordan styre og råd fungerer i praksis. Styret er konsensusorientert og er i stor grad rådgivende overfor fakultetsledelsen.</p> <p>Sammensetningen gjenspeiler ikke realitetene i organisasjonen. Bl.a. burde midlertidig tilsatte vær bedre representert.</p>
HF	Det er mulig på prinsipielt grunnlag å spørre	Det er innebygde inkonsekvenser i dagens	Det er viktig å ha in mente at valget

	<p>om dagens ordning er hensiktsmessig. Dagens ordning reiser spørsmålet om hvem som er fakultetets øverste leder: dekanus eller styreleder. Det vil sette dekanus i en vanskelig situasjon dersom styret skulle fatte et vedtak i strid med overordnet nivå beslutning. Vurderingen er at fakultetstyrer fungerer godt i vanskelig saker som for eksempel krevende omstillingsprosesser.</p>	<p>ordning. Dekanus tilsettes av NTNU-styret og rapporterer til rektor. Samtidig er fakultetsstyret fakultetets øverste organ. Dekanus har derfor i teorien bli klemt mellom rektor og styret «in worst case». Fakultetsstyret har ikke erfart denne typen konfliktsituasjoner i perioden og heller ikke dekanus.</p> <p>Erfaringene med styret er gode. Samarbeid med fakultetsledelsen er god. Den har laget underlagsmateriale av høy kvalitet som grunnlag ansvarlige beslutninger i nødvendige omstillinger på kort sikt samtidig som en tenker langsiktig.</p> <p>Styret har gitt fakultetsledelsen klare, entydige og forpliktende vedtak. Det er usikkert om et råd kunne ha fungert på samme måte. Fakultetene er derfor bedre tjent med styre enn råd.</p> <p>Det vil være en fordel med en møteplass mellom styret (styrets leder) og institusjonsledelsen, for eksempel årlig.</p>	<p>mellom om styre eller råd er avhengig av sammensetning, situasjon og utfordringer. I situasjoner som krever store omstillinger og som har konsekvenser for ansatte vil en være bedre tjent med et styre.</p>
IME	<p>Anbefaler styre på fakultetsnivå som normal-ordning.</p> <p>Fakultetsstyre fungerer godt og er mer forpliktende enn et råd ville ha vært.</p> <p>Utnytter rommet innenfor de rammer som settes av overordnet myndighet bl. til å prioritere strategiske satsinger</p> <p>Lettere å skaffe motiverte eksterne representanter enn med råd.</p>	<p>Unisont fakultetsstyre går inn for styre framfor råd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlingsrom innenfor en ramme som ikke er så ulik den en finner i konsern.</li> <li>• Råd vil være rådgivende på toppen av en rådgivende ledergruppe</li> <li>• Mer forpliktende</li> <li>• Har mulighet til å gi «pålegg» og justere kursen</li> <li>• I mange saker fungerer styret som et råd</li> </ul>	<p>For styre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer attraktivt for medlemmene og lettere å få motiverte og ansvarsfulle representanter som engasjerer seg i langsiktige, strategiske spørsmål</li> <li>• Sikrer til en viss grad demokratisk kontroll ved at et representativt organ heller en enkelt leder fatter en beslutning</li> <li>• Bringer fram nye perspektiver</li> <li>• Legitimitet og ekstra tyngde ved upopulære beslutninger</li> </ul>

## Mot styre:

- At dekanus også rapporterer til rektor kan svekke styrets beslutningskraft
- Få tilsatte i styret gjør det vanskelig å kommunisere innad
- Mer krevende og større ansvar og hyppige møter vil trolig føre til dårligere oppmøte av eksterne
- Vanskelig å sikre at eksterne er godt forberedt og har riktig kompetanse
- Ordningen med eksterne kan oppfattes som mindre representativ og demokratisk av de ansatte
- Krever mer saksbehandling og kan bli mer formelt i form.

## For råd:

- Få møter letter rekruttering av eksterne
- Sikrer at viktige beslutninger tas internt
- Enkeltmedlemmer får ikke avgjørende innflytelse på beslutninger
- Mer uformelt og kan møtes etter behov

## Mot råd:

- Få møter gjør det vanskelig å holde kontinuitet
- Uforpliktende og kan gi relativt lite engasjerte og dårlig forberedte medlemmer og dårlige diskusjoner
- Kan bli vanskelig å rekruttere fordi

			<p>rådet har noe beslutningsmandat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uten styre blir dekanus stående mye av alene om vanskelige beslutninger</li> </ul>
IVT	<p>Har gode erfaringer både med styrer og råd, men konkluderer med styre ved fakultetet.</p> <p>Et flertall mener at ordningen med styrer fungerer godt.</p>	<p>Generelt: Styret anbefaler at en beholder dagens ordning med styring og ledelse ved fakultet og institutt med normalordning og unntaksbestemmelser.</p>	<p>Lettere å rekruttere eksterne</p> <p>Størrelsen på fakultetet taler også for styre</p>
NT	<p>Studentene opplever styret som for overordnet. De får mye av sine saker ivaretatt gjennom kontakten med prodekanus for utdanning.</p> <p>Styre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• krever mer omfattende forberedelse, men sikrer bedre medvirkning</li> <li>• gir et sterkere mandat når saker skal følges opp og styrker gjennom sine beslutninger linjeledelsens gjennomføringsevne og sette ut livet upopulære tiltak</li> <li>• ansvarliggjør medlemmene sterkere enn et råd, gir sterkere motivasjon og bedre resultat</li> <li>• mer forpliktende enn et råd</li> <li>• kontrollfunksjon over fakultetsledelse/-administrasjon generelt og for eksempel vedrørende økonomi og bemanning</li> <li>• representanter med kunnskap fra ulike områder, kan føre til at mål og strategier nås lettere og bedre</li> <li>• posisjonere NTNU som forsknings- og</li> </ul>	<p>Har markert der det er enighet og oppsummert nyansene i synspunktene som kom fram. En god del av de generelle kommentarene gjelder både på fakultets- og instituttnivå</p> <p>Enighet om</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styret oppfatter sin beslutningsmyndighet som relativt stor når det gjelder, strategi, økonomi og strategi.</li> <li>• Styrer en den beste styringsformen på fakultetsnivå</li> <li>• behovet for å klargjøre beslutningslinjene ved NTNU: hvem beslutter hva og hva er myndighetsspennet for de ulike styrene.</li> <li>• at den best egnede styringsform av avhengig en rekke andre faktorer enn bare spørsmålet om råd eller styre.</li> <li>• det er en forutsetning for å fungere at styret har beslutningsmyndighet og innflytelse</li> </ul> <p>Behov for en utdypning av styrenes mandat</p> <p>Eksterne representasjon må sikres både ved fakultet og institutt</p> <p>Andelen vitenskapelig tilsatte må økes</p>	

	<p>utdanningsinstitusjon, skape en positiv organisasjonskultur og et produktivt arbeidsmiljø</p> <p>Råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• håndterer lettere uenighet</li> <li>• mer dynamisk</li> <li>• kan redusere innsatsen representantene legger i arbeidet</li> </ul> <p>Medlemmene må ansvarliggjøres slik at de oppfatter seg som representanter for hele fakultetet</p> <p>Uklart mandat og myndighetsspenn spesielt for styrene</p> <p>Hvordan finne gode eksterne representanter</p> <p>Konklusjon: Fakultetsstyre er å foretrekke</p>	<p>Det er ønskelig med (kanskje årlig) kontakt mellom NTNUs ledelse og fakultetsstyret. Større ansvarliggjøring om overordnede spørsmål vil være nyttig ikke minst for eksterne medlemmer</p>	
SVT		<p>Styremedlemmene som kommenterte spørsmål, mente styre var å foretrekke. Dette alternativet ansvarliggjorde styret og gav større engasjement. Vedtak gav bedre styring. I realiteten var det imidlertid små forskjeller mellom styre og råd og et mindre viktig spørsmål enn valg eller tilsetting av instituttleder.</p> <p>Det virker forvirrende at instituttene kan ha forskjellige styringsorganer. Noen etterspurte mer standardisering og en tydeligere styringsmodell. Noen ønsket også flere interne representanter i styrene/rådene.</p>	
VM	<p>Gjennom en intervjuundersøkelse blant ansatte går et klart flertall inn for å beholde museumsstyre. Museumsledelsen tolker resultatet slik at det er sterk oppslutning om</p>	<p>Museumsstyret slutter seg til en videreføring av dagens ordning med et styre for NTNU Vitenskapsmuseet.</p> <p>Både ledergruppen og museumsstyret mener at det</p>	

	<p>museumsstyre. Museumsledelsen tolker resultatet slik at det er sterk oppslutning om seksjonsstyrer. Dette stemmer godt overens med synspunktene i VMs ledermøte.</p> <p>Ledergruppen mener det i dagens styringsreglement er uklart hvilke saker som skal behandles i museumsstyret og i seksjonsstyrene.</p>	<p>i dagens styringsreglement er uklart hvilke saker som skal behandles i museumsstyret og i seksjonsstyrene.</p> <p>Styret mener at styret bør gis beslutningskraft for å skille det fra et råd og at sakene i større grad presenteres som reelle drøftinger.</p>	
ARB			
STI	<p>Sti går inn for fakultetsråd. Det begrunnes med at styre er problematisk i linje-organisasjon og med helhetlig ledelse. Det vises også til at dagens styring primært er rådgivende.</p>		

## 2. Instituttstyre – Instituttråd – Andre medvirkningsformer

<i>Enhet</i>	<i>Fakultetets erfaringer</i>	<i>Instituttledernes erfaringer</i>	<i>Pro et contra</i>
AB	<p>AB har instituttforum. Det er vært liten aktivitet i disse fora og de har få saker.</p>	<p>Instituttlederne synes de ikke har noe konkret utbytte av disse fora. Eksterne må ha stor innsikt i interne saker for å kunne gi gode råd. Styrer, råd eller instituttforum har ingen formell myndighet eller ansvar. Instituttmøtene er den viktigste og beste formidlingskanalen.</p>	
DMF	<p>Fakultetet har operative ledergrupper ved instituttene som fungerer som medvirkningsorgan. De utvides med eksterne 1-2 ganger i semesteret og fungerer da som instituttråd.</p> <p>Fakultetet har gode erfaringer med modellen som fungerer godt.</p> <p>Det kan imidlertid være behov for noen justeringer: gi tilgang til dagsorden for og referat fra møtene. Det er også viktig at</p>		<p>Rådene er nyttige for å gi strategiske råd og forankring av samfunnsansvaret.</p> <p>Styrer på nivå 3 vil forsterke klarheten i linjestrukturen.</p>



	<p>modellen gir rom for lokale justeringer tilpasset instituttens virksomhet.</p> <p>Det er ingen ønske i fakultetets ledergruppe om å endre dagens ordning ved fakultetet.</p>		
HF	<p>Fakultetet har i inneværende periode godkjent alternative ordninger ved 4 institutter. For kommende periode ønsker et flertall råd eller alternativ ordninger. Flere institutter med styre er ikke fornøyde. De har ikke fungert som gode medvirkningsorganer. De som har benyttet andre ordninger, har positive erfaringer.</p>		<p>Styret får få saker og holder sjelden møter. De ansatte er for svakt representert.</p> <p>Dersom NTNU velger en ordning med styre må faglig tilsatte bli bedre representert enn i dag. Og i fall styret vedtar at instituttleder skal tilsettes, må innføre instituttstyrer.</p>
IME	<p>4 institutter har råd, 2 utvidet ledergruppe. Alle har valgt instituttleder. Fakultetet har ikke registrert forskjeller som bunner i medvirkningsform. Fakultetet v/dekanus ser ingen grunn til å endre på muligheten for å ulike medvirkningsformer.</p>	<p>Erfaringene og vurderingene av de ulike medvirkningsformene er ulike.</p> <p>Råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• engasjerende diskusjoner, gode råd og støtte til ledelsen</li> <li>• styre kunne ha gitt større gjennomføringskraft.</li> <li>• problem å få engasjement og deltakelse fra de eksterne medlemmenes side</li> <li>• mye orientering til medlemmer med begrenset innsikt i virksomheten</li> <li>• nyttig å ha med studenter og midlertidig tilsatte for å formidle instituttets utfordringer</li> </ul> <p>Utvidet ledergruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gir nærhet til ledelsen og god medvirkning</li> <li>• Med valgt leder er styre unødvendig og byråkratiserende</li> <li>• forslag om ledergruppemøter med eksterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med råd eller utvidet ledergruppe unngår en risikoen for rapportering både til styreleder og instituttleder</li> </ul>

		<p>medlemmer et par ganger i året</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fordel å rapportere til en leder (instituttleder)</li> </ul> <p>Kommet ønske om at ledergruppen fikk et definert beslutningsmandat.</p>	
IVT	<p>Fakultetet ønsker fortsatt å ha muligheten for å velge styre, råd eller annen ordning</p> <p>Et flertall foretrekker råd eller annen medvirkningsordning framfor styrer.</p> <p>Det er utfordrende å finne saker til styret samtidig som de stiller større formelle krav til saksforberedelse.</p>		
NT	<p>Instituttstyrene har et uklart mandat og bør revideres slik at sammenheng og avgrensning mellom nivåene blir klarere</p>	<p>Enighet om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>usikkert om at medvirkning og medbestemmelse ivaretas med dagens styre</li> <li>usikkert om dagens styrer har reell beslutningsmyndighet. Den reelle myndighet ligger ved fakultet eller NTNU</li> <li>styrer ved instituttene gjør linjene uklare i organisasjonen</li> </ul> <p>Styrer sterkere kontrollorgan enn råd</p> <p>Styrer kombinert med tilsatt instituttleder er ikke optimal. Bør heller være råd eller annen medvirkningsform.</p> <p>En bør vurdere om dagens ledergrupper utvidet med eksterne medlemmer, kan fungere like godt som styre/råd</p> <p>Ledergruppen bør rendyrkes, dvs. at bare personer i lederposisjon er medlemmer</p> <p>Behov for en utdypning av styrenes mandat</p>	<p>Et styre krever betydelig større prosesser og saksberedelse enn et råd. Usikkert om effekten av og kapasiteten</p>
SVT	<p>8 enheter har styre, tre har råd og ISØ har et</p>	<p>Styremedlemmene som kommenterte spørsmål,</p>	

	<p>rådgivende allmøte. Spørreundersøkelsen viser at de ansatte gjerne vil videreføre de ordningene de har i dag, muligens med en liten dreining i favør av styrer framfor råd. Et styre fatter vedtak, som dermed er mer forpliktende. Flere etterspør flere vitenskapelig tilsatte i styre/råd enn i dag.</p> <p>Ansatte er generelt tilfredse med planlegging, forberedelse, gjennomføring og oppfølging av råd/vedtak. Å få sterkere involvering i forkant av behandlingen synes å være en utfordring. Slik involvering er særlig viktig i strategiske og prinsipielle saker.</p> <p>Mandatet for styre/råd er formelt sett klart, men det er behov for en tydeliggjøring av deres rolle i behandlingen av ulike saker. Også uklarhet mellom linje og styre/råd kunne vært klarere enn i dag. Også behovet for lederopplæring der roller som leder og styre/råd og råds-/styreleder belyses, nevnes.</p>	<p>mente styre var å foretrekke. Dette alternativet ansvarliggjorde styret og gav større engasjement. Vedtak gav bedre styring. I realiteten var det imidlertid små forskjeller mellom styre og råd og et mindre viktig spørsmål enn valg eller tilsetting av instituttleder.</p> <p>Det virker forvirrende at instituttene kan ha forskjellige styringsorganer. Noen etterspurte mer standardisering og en tydeligere styringsmodell. Noen ønsket også flere interne representanter i styrene/rådene.</p>	
VM	Gjennom en intervjuundersøkelse blant ansatte går et klart flertall inn for å ha seksjonsstyrer. Museumsledelsen tolker resultatet slik at det er sterk oppslutning om seksjonsstyrer. Dette stemmer godt overens med synspunktene i VMs ledermøte.	Museumsstyret slutter seg til en videreføring av dagens ordning med et styre for seksjonene	
ARB			
STI	Sti går inn for instituttråd og at dette skal være ordningen ved NTNU. Begrunnelsen er i tråd med Stis begrunnelse for fakultetsråd. Andre medvirkningsformer sikrer ikke tilfredsstillende studentmedvirkning.		

**3. Tilsatt eller valgt instituttleder**

<i>Enhet</i>	<i>Fakultetets erfaringer</i>	<i>Instituttledernes erfaringer</i>	<i>Pro et contra</i>
AB	Per i dag har AB 4 valgte og 1 tilsatt instituttleder. Lederfunksjonen er en utfordring fordi den skal ivareta både faglige og administrative oppgaver og står i spenningsfeltet mellom leder og tillitsvalgt. Det er grunn til tro at tilsatte ledere vil gi mer kontinuitet	For å fylle rollen trengs faglig kompetanse og innsikt. Et godt samarbeid med nestleder er viktig. Størrelsen på instituttene og de økonomiske ressursene de disponerer tilsier valgte ledere.	
DMF	Tilsatte instituttledere er et svar på behovet for styrket faglig ledelse ved instituttene. Tilsatte ledere supplert med dagens medvirkningsorgan synes å fungere godt. Det er heller snakk om justeringer enn revidering av modellen. Det vil skape usikkerhet og uro dersom modellen skulle bli revidert/endret. Størrelsen på instituttene, økte BOA-inntekter og stort personalansvar tilsier av ledelsen tydeliggjøres og formaliseres. Det er nyttig for integrasjonsarbeidet med St. Olav at institusjonene har parallelle styrings- og ledelsesmodeller. Generelt ønsker fakultetet å videreføre dagens ledelsesmodell, en modell som er utviklet over tid.		
HF	Instituttene har ulikt syn på spørsmålet. Av de som instituttene som har kommentert spørsmålet ønsker 3 valgt ledelse og 2 tilsatt. I diskusjonen har ikke dette vært et viktig spørsmål. Utfordringen er å finne personer med god systemforståelse og personlig egnethet. Fakultetsledelsen mener ordningen med valgt		Ved tilsatt leder vil det være lettere å finne en kandidat som er personlig egnet, men vanskeligere å få en person som feks har solid forskererfaring far fagområdet. Av økonomiske grunner er det vanskelig å gå inn for tilsatte ledere. I en situasjon der en skal vedta ny instituttstruktur kan det være viktig med

	ledelse har fungert godt selv om valg eller tilsetning ikke er avgjørende. Ledelsen er «ikke negativ til å tilsette ledere på instituttnivå		intern rekruttering og bredest mulig medvirkning i de «nye» instituttene. Dersom styret går for en ordning med tilsatt leder, ønsker instituttene instituttstyre. Blir ordningen valgt leder er det riktige bredt sammensatt medvirkningsorgan.
IME	<p>Dekanus har bare erfaringer med valgte ledere. Diskusjonene har vært konstruktive, og lederne har vist evne til å prioritere på tvers av instituttgrensene. De har vist god rolleforståelse. I hovedsak har ordningen fungert meget godt. Det er derfor ikke noe presserende behov for å endre dagens ordninger. Dekanus ser det som en fordel om ordningene ikke skifter for ofte og at en kan bygge på flere erfaringer. Dekanus understreker at standpunktet ikke bygger på prinsipiell motstand, men på pragmatiske hensyn. Det viktigste vil i praksis være lederstil, rolleforståelse og gjennomføringsevne som er det vesentligste, ikke om vedkommende er valgt eller tilsatt. Trolig vil det være en fordel om instituttene har en viss fleksibilitet å tilpasse ordning til lokale behov og særtrekk.</p> <p>Rollen er krevende, særlig ved store institutter med stor faglig spredning. Instituttlederne har mange oppgaver som skal løses innenfor en endelig tidsramme, og de kan møter intern motstand for eksempel i forbindelse med endringsprosesser.</p> <p>Inntrykket er at den enkelte ansatte og institutter forventer i større grad at</p>	<p>Pro valgt leder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnskap om system, organisasjon og instituttets faglige virksomhet</li> <li>• Større tillit hos ansatte</li> <li>• Ved at vervet går på omgang vil flere ansatte få større organisasjonsforståelse, innsikt i instituttlederrollen og instituttets viktigste utfordringer</li> <li>• Bidra til en god balanse mellom top-down- og bottom-up-prosesser</li> </ul> <p>Mot valgt leder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan være vanskelig å finne motivert kandidat</li> <li>• Kan ha mindre fokus på lederoppgaven</li> <li>• Kan være utfordrende å ivareta personalansvaret</li> <li>• Kontroversielle endringsprosesser kan bli utsatt og resultere i fravær av ledelse</li> <li>• Kan oppfattes som tillitsmann</li> </ul> <p>For tilsatt leder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen er blitt mer kompleks og arbeidskrevende og stiller større krav til lederkompetanse, -erfaring og -utdanning, krav som kan stilles i tilsettingsprosessen</li> <li>• Mer dedikert og med høyere motivasjon for</li> </ul>	<p>De fleste instituttene argumenter for valgt leder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valgt leder er i tråd med universitetets egenart</li> <li>• Valgt leder har større kunnskap om organisasjon, virksomhet og fagfelt og vil ha bedre grunnlag for å utøve faglig ledelse</li> <li>• Valgte ledere har lengre fartstid ved instituttet</li> <li>• Tilsatt leder vil ha større lojalitet oppover i organisasjonen. Det er ikke ønskelig med den sterkere sentralstyring</li> <li>• Det legges vekt på lederen er instituttets leder /tillitsmann og ikke dekanus/rektors</li> <li>• Større lojalitet til «velgerne» og større tillit hos velgerne.</li> <li>• Valg av leder er demokratisk og sikrer medvirkning og påvirkning fra ansatte, mens tilsatt leder kan føre til større avstand til stab</li> <li>• Valgt leder vil være mer forsiktig med å ta beslutninger som gjør det vanskelig å gå tilbake til ordinær</li> </ul>

	<p>instituttlederen skal være tillitsperson.</p> <p>Uansett ordning er det et sterkt behov for opplæring av instituttlederne med innføring i rollen, mandat, forventninger og det samlede styrings- og ledelsessystemet. Dette er bl.a. nødvendig for å unngå at lederne faller i «tillitsmannsfellen».</p>	<p>oppgaven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Søkermassen trolig større</li> <li>• Ha lettere for å ta upopulære beslutninger og gå inn i vanskelige personalsaker</li> </ul> <p>Mot tilsatt leder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindre tillit og forankring blant ansatte noe som kan øke avstanden til staben</li> <li>• Mindre kunnskap om og erfaring med universitetssystemet og NTNU</li> <li>• Kan gjøre uheldige faglig-strategiske prioriteringer. Vedkommende trenger ikke å leve med konsekvensene av dette etter endt tilsetningsperiode</li> <li>• Uklart om hvilke forpliktelse NTNU har etter endt åremål og eventuelt hvilke økonomiske konsekvenser det kan føre til</li> </ul>	<p>stilling, mens en tilsatt leder gjennomfører endringer for endringenes skyld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valgte ledere kan bli for opptatt av oppgaver knyttet til primærvirksomheten</li> <li>• Vil ha dårligere basis for upopulære beslutninger og vil med større sannsynlighet endre opp med «fravær av ledelse»</li> <li>• Valgte ledere kan bli betraktet som instituttets tillitsperson</li> <li>• Innføring av resultat- og målstyring tvinger fram en mer profesjonell ledelse</li> <li>• Lederstillingen er blitt så administrativt krevende at den bedre ivaretas av en som er tilsatt</li> <li>• Tilsatte ledere vil ha sterkere motivasjon og større vilje til å upopulære beslutninger og ta tak i vanskelige saker</li> <li>• Det kan stilles konkrete krav til ledererfaring, -kompetanse og resultater ved tilsetting</li> <li>• Tilsatte ledere kan føre til kostnadsøkning</li> </ul> <p>Det er noe ulikt syn på hvilken ordning som egner seg best for å finne motiverte kandidater</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
IVT	Fakultetet gir dekanus større innflytelse på		Valgt instituttleder

	<p>hvem som inngår i ledergruppa. Samtidig gode erfaringer med valgte ledere. Foreslår at dagens ordning videreføres. Noen flere tilsatte ledere i kommende periode vil gi et bredere erfaringsgrunnlag.</p> <p>6 av 10 institutter ønsker valgt leder. Instituttet som har erfaring med tilsatt leder, ønsker fortsatt denne ordningen.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Større tillit bl. kolleger</li> <li>• Dragkamp mellom ledelse og faglig virksomhet</li> <li>• Kan oppfattes mer som tillitsvalg enn som leder</li> <li>• Vanskelig å rekruttere professorer</li> </ul> <p>Tilsatt instituttleder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svakere faglig autoritet bl. kolleger</li> <li>• Høyere motivasjon, annen lederkompetanse og erfaring</li> <li>• Mer tid og dedikert til rollen</li> <li>• Mer nøytral ift. faggrupper</li> <li>• Kan være krevende å rekruttere til en åremålsstilling</li> <li>• Økonomisk spørsmål for noen inst.</li> </ul>
NT	<p>Viktig med en god prosess slik at en finner riktig person</p> <p>Hvilken rolle går eksternt tilsatt instituttleder etter åremålsperioden?</p> <p>Demokratisk utfordring å finne motkandidat ved valg</p> <p>Dekanus mener tilsatt instituttleder vil fylle rollen best.</p>	<p>Enighet om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordel at det gjennomføres en profesjonell prosess for å finne riktig kandidat.</li> <li>• Funksjonen så omfattende at den krever full oppmerksomhet fra instituttleder</li> <li>• NTNU bør ha tilsatte instituttledere</li> </ul> <p>Ordningen med åremål/valgperiode er lite fornuftig. Perioden bør forlenges eller gjøres permanent.</p> <p>Større krav til hvordan lederen utfører oppgavene og lettere å velge/tilsette ny</p> <p>Bekymret for at stillingen ikke er attraktiv nok. NTNU bør vurdere nøye hvordan en kan gjøre den mer attraktiv</p>	
SVT	Det er kommet ulike tilbakemeldinger. Det er	Det kom ulike oppfatninger om spørsmålet i	

	fortsatt et flertall for valgte instituttledere, men kanskje en viss dreining i favør av åremålstilsatt leder.	styret. Styret gikk ikke nærmere inn på dekanus' antydning om å gjennomføre en uravstemning ved fakultetet om spørsmålet.	
VM	En intervjuundersøkelse blant ansatte viser at det er et knapt flertall for tilsatte seksjonsledere. Ledermøtet ved VM støtter en ordning med tilsatte seksjonsledere.	Museumsstyret slutter seg til en videreføring av dagens ordning med tilsatte ledere for seksjonene.	
ARB			
STI	Sti mener at NTNU skal ha tilsatte instituttledere i hele organisasjonen. Behovet for lederkompetanse på nivå 2 og 3 er en forutsetning for å lykkes. Rollen er blitt langt mer krevende, det skal foretas prioriteringer, sette krav til ansatte, følge opp handlingsplaner og løses personalkonflikter. Valg garanterer ikke for at egnet person blir instituttleder.		



## 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 gjort rede for prosessen.

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 sluttbehandlet uttalelsene.

HF:

Fakultetsstyre eller råd: Høring ved instituttene, drøfting i instituttlederemøte og behandling i fakultetsstyret.

Instituttstyring: Disse spørsmålene ble drøftet i instituttlederemøte etter høring på instituttene. Behandlingen på instituttene har vært ulik. Noen institutt har drøftet saken i møte mellom ledelse og ansatte, ved andre institutt har instituttlederen foretatt vurderingen.

NT:

Diskutert i LOSAM flere omganger. Medlemmene oppfordret til å kontakte sine foreninger for nærmere informasjon. Diskutert i flere ledermøter. Begge fora mente at det var vanskelig å gjennomføre en god prosess på så kort tid. Fakultetsstyrebehandlet og kvalitetssikret per epost av styret, LOSAM, dekanat, fakadm. Bred medvirkning også ved instituttene (allmøter, ledermøter, epost. Kritikkk fra IKJ: Var dette bare «spill for galleriet», burde vært gjennomført en spørreundersøkelse, innhentet erfaringer fra andre institutt både ved NTNU og andre institusjoner vedrørende tilsatte instituttledere.

IVT:

Drøftet i instituttlederemøte, i LOSAM og org- og budsjettkomiteen. Også fått tilbakemelding fra 3 institutt.

IME:

Tema både i fakultetsstyret og ledergruppene både ved fakultet og institutt. Dekanus sendt epost til lederne om at god medvirkningsprosess er svært viktig. Inntrykket er dette er tatt på alvor gjennom ulike tiltak/forma/kanaler. Alle grupper er blitt involvert. En berammet behandling i LOSAM ikke gjennomført pga. streik. Den endelige uttalelsen er kvalitetssikret via epostsirkulasjon med instituttene og Studentråd.

**SVT:**

Grunnlaget for diskusjonen var resultatene fra en egen spørreundersøkelse som fakultetet gjennomførte nå i mai, og som var rettet til medlemmer og varamedlemmer av styringsorganene ved fakultetet (styrer, råd og allmøte), samt innspill fra sju institutter, én seksjon i fakultetsadministrasjonen og én ansatt.

Saken er tatt opp i ledermøtet ved fakultetet 27.3., 24.4. og 22.5. Den har vært drøftet i LOSAM 12.4., 24.4. og 14.5. Det er invitert til en åpen prosess som skulle gi mulighet for god medvirkning, og dermed et godt grunnlag for å vurdere de spørsmålene Rektor har stilt i brevet av 23. mars. Vi viser ellers til sakspapirene til Fakultetsstyret.<sup>1</sup>

**DMF:**

Ved Det medisinske fakultet er det gjennomført en medvirkningsprosess for å innhente innspill og forbedringstiltak til dagens ledelsesmodell. Prosessen er initiert dels som en oppfølging av fakultetsstyrets vedtak om styring og ledelse fra 2009 og dels som et svar på rektors bestilling av 23.03.12. Prosessen har foruten fakultetsstyret omfattet diskusjon i instituttlederemøtet, kontorsjef-/seksjonssjefmøtet, LOSAM, studenttillitsvalgte, ledergruppene ved instituttene (faggruppeledere) og allmøter ved fakultetet. Dekanen har via e-post invitert alle ansatte til å kommentere og gi innspill i prosessen. Innspillene er samlet og tilgjengeliggjort på fakultetets nettsider. Videreutvikling av ledelsesmodellen var tema for fakultetets strategisamling 30.-31. mai og vedlagte innspill gjengir hovedpoengene fra denne samlingen, samt det som har kommet fram i løpet av prosessen. I tillegg har fakultetsstyret spesifikt diskutert og gitt innspill på vurdering av sin egen rolle og vurderingen av styre kontra råd.

**VM:**

Vi viser til Rektors notat av 23.03.2012. I ledermøte den 22. mai 2012 behandlet NTNU Vitenskapsmuseet saken om styring og ledelse for perioden 2013-2017. Den videre prosess for ansattes medvirkning i saken ble besluttet, og fristen for tilbakemelding fra seksjonene ble satt

---

<sup>1</sup> Ved en inkurie var uttalelsen fra Geografisk institutt ikke med i sakspapirene til Fakultetsstyret. Den ble delt ut i møtet. I tillegg kom det uttalelse fra Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse 11. juni, som naturlig nok ikke ble lagt fram for Fakultetsstyret, men som vedlegges dette brevet.

til den 31.05. 2012. Seksjon for arkeologi og kulturhistorie har tatt saken opp i sitt seksjonsstyre, mens Seksjon for Naturhistorie ikke hadde mulighet til å holde et styremøte innen tilbakemeldingsfristen. Saken skulle vært behandlet i LOSSAM den 05.06. 2012, men det var ikke mulig på grunn av streik. Endelig vedtak ble fattet i Museumstyret den 07.06. 2012.

Museumsledelsen ønsket i tillegg å invitere alle medarbeiderne på museet til å si sin mening om styringsformer ved NTNU Vitenskapsmuseet gjennom en nettbasert medarbeiderundersøkelse. Spørsmålene som ble stilt var: Om en ønsker styrer eller råd ved NTNU Vitenskapsmuseet (nivå 2) og Seksjonene (nivå 3) og om seksjonsledere bør velges eller tilsettes. Det var også mulig å komme med egne kommentarer. Undersøkelsen ble gjennomført nettbasert og den var anonym. I e-posten som informerte de ansatte om spørreundersøkelsen ble det understreket at tilbakemeldingene fra de ansatte ville være med og danne grunnlag for museets innspill til universitetsledelsen.