

BAKGRUNNSNOTAT – DISKUSJON OM LEDELSE OG MEDVIRKNING

Dette notatet er skrevet for å gi en innføring i diskusjonen om ledelse og medvirkning, som skal gjennomføres ved NTNU våren 2026. Bakgrunnen er at NTNUs styre i desember 2025 ba rektor sette i gang en bred diskusjon om hvordan ledelse og medvirkning fungerer i praksis ved NTNU. Styret ønsker å høre fra ansatte og studenter om hva som fungerer godt, hvor utfordringene ligger, og hvilke forbedringer som bør gjøres.

Notatet kan brukes som et oppslagsverk og en forberedelse til diskusjonene som skal gjennomføres på enheten. Underveis i teksten er det lagt inn lenker til lover, avtaler, tidligere styresaker og andre dokumenter til ytterligere fordypning ved behov. Det er også etablert en egen wikiside med ressurser. Alle ansatte og studenter oppfordres til aktivt å delta i diskusjonene på egne enheter og det vil også være mulig for enkeltpersoner å sende inn sine innspill via nettskjema.

- [Nettversjon av bakgrunnsinformasjon og hovedtemaer fra dette notatet](#)
- [S-sak 51/2025: Plan for intern diskusjon om ledelse og styrket medvirkning ved NTNU](#)
- [Protokoll fra styremøtet med vedtak i S-sak 51/2025](#)

Bakgrunn

Styrets bestilling

Styret har bedt rektor sørge for å gjennomføre en diskusjon i NTNU om ledelse og styrket medvirkning. Helt konkret ber styret om at følgende spørsmål legges til grunn for diskusjonen:

- *Hvordan fungerer dagens ordninger for medvirkning og demokrati på NTNU?*
- *Hvilke arenaer og praksiser fungerer godt?*
- *Innenfor hvilke områder oppleves avstanden som spesielt stor og krevende gjennom konkrete eksempler*
- *Hvilke tiltak bør iverksettes for å øke ansatte og studenters innflytelse over viktige beslutningsprosesser? Eksempelvis: Hvordan kan det legges til rette for at prosessen frem til utvelgelse av rektor blir mer åpen og involverende for ansatte og studenter?*

Diskusjonen skal gjennomføres i tidsrommet februar til april våren 2026.

Oppsummeringene fra diskusjonene og eventuelle innspill vil bli innhentet via et nettskjema. Der oppsummeringer og innspill kommer fra en enhet skal leder og verneombud i fellesskap sende inn skjemaet (se [veileder til ledere](#) og [presentasjon til bruk på enhetene](#)).

Hvorfor skal vi diskutere ledelse og medvirkning ved NTNU

Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven understreker betydningen av å involvere ansatte og tillitsvalgte i utviklingen av organisasjon og ledelsespraksis. Lov og avtaleverk gir et tydelig normativt grunnlag for bred medvirkning, åpenhet og et godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Vårens diskusjoner skal også inkludere studentene. Styret har understreket viktigheten av at de få komme med sine innspill og råd.

Et velfungerende universitetsdemokrati forutsetter muligheter for både reell direkte medvirkning og formell medbestemmelse. De interne diskusjonene som skal gjennomføres foreslås primært å handle om hvordan medvirkning, åpenhet og tillit kan styrkes i praksis, og innebærer ikke vurderinger av endringer i de formelle medbestemmelsesorganene. NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen ble revidert sommeren 2025.

Å engasjere ansatte, studenter og ledere i diskusjoner om hvordan ledelse og medvirkning fungerer i praksis, kan gi økt kunnskap og bedre forståelse for hvordan universitetet er organisert og styrt. En slik prosess kan også synliggjøre hva som fungerer godt, hva som kan forbedres og gi konkrete forslag til forbedringer. Innspillene vil være viktige både for styrets vurdering av tiltak for å redusere opplevd avstand og styrke medvirkning, og for styrets behandling av spørsmål om ledelsesmodell ved NTNU.

- [NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten](#)

Ressursgruppen – sammensetning og rolle

For å legge til rette for gode diskusjoner, kvalitetssikre prosessene og oppsummere innspillene har styret nedsatt en ressursgruppe ledet av Terje Lohndal. Øvrige deltakere i ressursgruppen er: Tone Frost Bathen, Helge Holden, Anne Larsen, Eli Beate Jakobsen Larsen, Lea-Sofie Thomsen Lie, Nikola Plavac og Toril Aalberg.

Relevante premisser og tema

Akademisk frihet og ytringsfrihet

Akademisk frihet (uhl § 2-2) og ytringsfrihet (grunnloven § 100) er grunnleggende forutsetninger for å kunne ha en åpen meningsutveksling om faglige spørsmål og

universitetets utvikling. Med rettighetene følger også et ansvar. Ledere, ansatte og studenter har et felles ansvar for å hegne om disse verdiene og bidra til et godt ytringsklima ved NTNU. NTNUs strategi 2035 slår fast at akademisk frihet er en forutsetning for at NTNU skal nå sine ambisjoner og oppfylle sitt samfunnsoppdrag.

- [Universitets- og høyskoleloven § 2-2](#)
- [Grunnloven § 100](#)
- [Strategi – NTNU 2035](#)

Styring og ledelse i akademia

Todelt ledelse med valgt rektor og universitetsdirektør var normalordningen ved alle norske universiteter fram til 2016. Fra 2005 åpnet universitetsloven for at rektor alternativt kunne ansettes slik NTNU valgte å gjøre. Fra 2016 ble ansatt rektor og enhetlig ledelse den nye hovedmodellen. Ved revisjon av universitetsloven i 2024, ble den alternative modellen med valgt rektor videreført. Styret kan med alminnelig flertall vedta en endring av ledelsesmodell. Av de 21 norske universitetene er det i dag bare NMBU, UiO, UiB og UiA som har valgt rektor.

Universitetsloven regulerer styring og ledelse på institusjonsnivå. Institusjonen står dermed friere i organiseringen av styring og ledelse på lavere nivå. Av hensyn til beslutningslinjene er det en fordel å ha enhetlig eller todelt ledelse som gjennomgående prinsipp på tvers av nivåene. Innenfor samme modell kan imidlertid rekruttering av ledere skje gjennom valg eller ansettelse slik man eksempelvis gjør ved UiO. Det er videre opp til institusjonen om man skal ha valgte organ på lavere nivå og om disse skal være styringsorgan eller ha en rådgivende funksjon. Beslutningsmyndigheten til ledere og valgte organ vil imidlertid alltid være innenfor rammen av overliggende enheters beslutninger, lov og avtaleverk.

I senere år har UiA og UiT satt valg av ledelsesmodell på dagsorden. Mens NMBU og UiA landet på valgt rektor, valgte UiT å beholde ansatt rektor. På oppdrag fra NTNU gjennomførte Technopolis en kartlegging av ledelsesmodeller ved ti norske og nordiske universiteter. I tabellen på neste side er de viktigste forskjellene på de to modellene med henholdsvis ansatt og valgt rektor oppsummert.

- [Kartleggingsrapport fra Technopolis \(2025\)](#)
- [Styresak på UiA \(2022\)](#)
- [Rapport til Styret på NMBU \(2020\)](#)
- [Styresak på UiT \(2020\)](#)

Styring og ledelse i en modell med valgt versus ansatt rektor

(kursivering markerer hva som er regulert i universitetsloven)

	Modell med ansatt rektor	Modell med valgt rektor
Styring	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Styret er institusjonens øverste organ og fører tilsyn med virksomheten</i> • <i>Ekstern styreleder utpekt av KD</i> • <i>Rektor er innstillende myndighet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Styrer er institusjonens øverste organ og fører tilsyn med virksomheten</i> • <i>Valgt rektor er styreleder</i> • <i>Adm. dir. er innstillende myndighet</i>
Ledelse på nivå 1	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Institusjonen har enhetlig ledelse.</i> • <i>Rektor er daglig leder for den samlede virksomheten.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Institusjonen har todelt ledelse.</i> • <i>På vegne av styret har rektor overordnet ansvar for, leder og fører tilsyn med institusjonens virksomhet.</i> • <i>Adm.dir. leder den samlede administrative virksomheten innenfor de rammer styret fastsetter. Styret kan ikke gi fullmakter knyttet til HR, økonomi, eiendom etc fra adm.dir til rektor.</i>
Interne og eksterne kandidater	Vanlig rekkefølge ved rekruttering: <ul style="list-style-type: none"> • Ansettelse av rektor • Ansettelse av prorektorer 	Vanlig rekkefølge ved rekruttering: <ul style="list-style-type: none"> • Valg av rektor og prorektor (team) • Øvrig team utpekes av rektor

Medvirkning i rekrutteringsprosessen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Styret skal legge opp en prosess som sikrer at ansatte og studenter blir hørt.</i> • Medvirkning om kvalifikasjonskrav før utlysningstekst vedtas av styret (eks. medvirkning i ledermøter, tillitsvalgte) • Styret kan oppnevne en lete- og nominasjonskomite • Offentlig innsyn i søkerlisten. Bare eksterne søkere kan unntas • Rekrutteringsgruppe/innstillingsutvalg (eks. styrerepr. for ansatte og studenter, tillitsvalgte) gjennomfører intervju, referansesjekk og testing. Kan f.eks. arrangere allmøter der kandidatene presenterer seg for ansatte og studenter. • Styret fatter vedtak om ansette av rektor iht. kvalifikasjonsprinsippet 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Valg av rektor er regulert i universitetsloven og institusjonens reglement vedtatt av Styret.</i> • Styret kan oppnevne en lete- og nominasjonskomite • Rektors valgplattform (valgkamp) • Direkte valg av rektor (rektor-team) • Avstemning (vekting): Ansatte (70-75 %), studenter (25-30 %)
Rektors legitimitet	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimitet gjennom ansettelse basert på styrets vurdering av kandidatenes kvalifikasjoner og personlige egnethet • Institusjonens strategi utvikles i samspill med organisasjonen og styret 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimitet gjennom valg basert på velgernes vurdering av kandidatenes kvalifikasjoner og valgprogram. • Rektors valgprogram videreutvikles i samspill med organisasjonen og styret
Avskjedigelse	<ul style="list-style-type: none"> • Styret kan avskjedige rektor og ansette ny rektor for den gjenværende perioden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rektor kan ikke sies opp, men kan be om fratreden. Under særlige omstendigheter kan Kongen i statsråd avsette et styremedlem.

Styring og ledelse ved NTNU

I henhold til Universitets- og høyskoleloven (§§ 4-5 og 4-6) ledes institusjonen av rektor. NTNU har ansatt rektor og eksternt styreleder. Rektor er da innstillende myndighet. Alternativt kan rektor utpekes ved valg dersom styret beslutter det. Med valgt rektor er institusjonens administrerende direktør innstillende myndighet.

NTNU innførte i 2005 enhetlig ledelse som gjennomgående ordning ved NTNU. Enhetlig ledelse innebærer at rektor/dekan/instituttleder har overordnet ansvar for den samlede virksomheten. Målsettingen med ordningen var å skape en mer beslutningsdyktig organisasjonsstruktur med entydige rapporterings- og instruksjonslinjer (S-sak 17/05 og S-sak 34/03). På instituttnivå var motivasjonen å sikre god faglig ledelse på instituttnivå (K-sak 218/98).

I 2013 ble ansatte instituttledere den gjennomgående ordningen ved NTNU. Det ble bl.a. framhevet som en fordel at ansatte instituttledere ville ha lederoppgaver som sitt primære ansvar. En tilsettingsprosess med medvirkning fra valgte representanter og tilsetting i fakultetsstyret ville dessuten bidra til kvalitetssikring og rekruttering av kvalifiserte kandidater som er personlig egnet for stillingen. I 2021 la Moen-utvalget fram 25 forslag til forbedringer i prosessen for rekruttering av ledere. Forslagene ble i stor grad fulgt opp ved rekrutteringsprosessen i 2024-2025.

Utvikling av styring og ledelse på NTNU

- 1998 - enhetlig ledelse på instituttnivå
- 2005 - ansatt rektor og dekaner
 - enhetlig ledelse på fakultet og institutt
 - fakultets- og instituttråd (erstatter styrer på lavere nivå)
- 2008 - fakultets- og instituttstyrer gjeninnføres. Instituttråd som alternativ ordning
- 2013 - ansatte instituttledere
 - instituttstyre, instituttråd eller utvidet ledergruppe som alternative styrings- og medvirkningsordninger. Faste medvirkningsorgan for ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger på instituttene

I universitetslovens kapittel 4, Organisering og ledelse ved statlige institusjoner, slås det fast at det er styret selv som fastsetter institusjonens interne organisering på alle nivåer. Det er styret selv som beslutter om rektor skal ansettes (enhetlig ledelse) eller velges (to-delt ledelse). NTNU har, som nevnt ovenfor, en gjennomgående ordning med ansatte ledere på alle tre nivåer (rektor, dekan og instituttleder). Det er handlingsrom innenfor nåværende modell med hensyn til eksempelvis å gjøre prosessen i forkant av ansettelse av rektor mer transparent og involverende.

I sektoren finner vi flere eksempler, både i Norge og i de nordiske landene, på hybride modeller med en kombinasjon av valgte og ansatte ledere.

- [S-sak 17/05](#) og [S-sak 34/03](#) om innføring av enhetlig ledelse ved NTNU
- Moen-utvalget: [Lederansettelse i åremålsstilling ved NTNU - 25 forslag \(2021\)](#)
- [Rokkansenteret, rapport 4, 2008 Evaluering av styring og ledelse ved NTNU](#)

Universitetsdemokratiet ved NTNU

Universitets- og høyskoleloven (§§ 4-1 til 4-4) regulerer valg av representanter for de ansatte

og studentene til institusjonens styre. Det er opp til institusjonen å bestemme om man vil ha valgte organ også på lavere nivå.

I henhold til NTNUs styringsreglement skal alle fakultet ha fakultetsstyrer, mens instituttene kan velge om de vil ha instituttstyre, instituttråd eller utvidet ledergruppe. Studentene har innflytelse gjennom studentdemokratiet og studentrepresentasjon i styrer, råd og utvalg.

Valgte styringsorgan på lavere nivå har beslutningsmyndighet innenfor rammen av regelverk og beslutninger på overliggende nivå. Viktige saker omfatter budsjett, personal- og studieplaner. Instituttstyrer fatter vedtak, mens utvidet ledergruppe er rådgivende organ for instituttleder. Ordningen med utvidet ledergruppe ble innført i 2013, og i dag har om lag halvparten av instituttene denne ordningen. Instituttene ved NTNU skal dessuten legge til rette for direkte medvirkning gjennom «personalmøter for alle ansatte» og «forum for ansatte i undervisnings- og forskningsstilling».

FAFO-rapporten om ansattes medvirkning ved NTNU (S-sak 15/21, Svalund et al., 2020) viste at ansatte jevnt over opplever god innflytelse over egen arbeidshverdag, men identifiserte samtidig en rekke forbedringsområder. Rapporten pekte særlig på behovet for bedre internkommunikasjon og større åpenhet om prosesser ved NTNU, viktigheten av å utvikle en god medvirkningskultur og en mer hensiktsmessig organisering av lokal medvirkning tilpasset instituttens størrelse og behov. Et sentralt funn var også at NTNU hadde et betydelig forbedringspotensial når det gjaldt å redusere den opplevde avstanden mellom nivå 3 (institutt) og nivå 1 (sentral ledelse) i organisasjonen.

Styret ba i sitt vedtak rektor arbeide videre med forslagene til forbedringstiltak og prosesser for videre utvikling. I oppfølgingen har det vært arbeidet med å styrke medvirkningen gjennom å iverksette tiltak for å bedre internkommunikasjon, det har vært jobbet systematisk med kvalitet og relevans i LOSAM-møtene og det er nylig fremforhandlet en ny tilpasningsavtale hvor erfaringene fra tidligere er benyttet for å forbedre formell medvirkning. Arbeidsmiljøarbeidet er systematisert med ARK-undersøkelsen i en 2-årig syklus, og inkludering av internasjonalt ansatte er søkt forbedret gjennom mentorordninger og ulike språktiltak. Kunnskap om partssamarbeid og medbestemmelse, samt betydningen av og arenaer for medvirkning, er viktige tema i åremålslederprogrammet som ble lansert sommeren 2025.

- [FAFO-rapport fra 2020 om ansattes opplevelse av medbestemmelse og medvirkning \(pdf\)](#)
- [Presentasjon av rapporten \(pptx\)](#)
- [S-sak 15/2021: Medvirkning ved NTNU – aktuelle problemstillinger og videre utvikling](#)
- [Protokoll](#)

Ansattes medvirkning om forhold som påvirker arbeidssituasjonen

Det er vanlig å skille mellom medbestemmelse (representativ innflytelse gjennom tillitsvalgte) og direkte medvirkning (den enkeltes mulighet for å påvirke egen arbeidssituasjon), som to mekanismer for innflytelse.

Direkte medvirkning gjelder den enkeltes rettigheter og plikter som arbeidstaker til å påvirke egen arbeidssituasjon og utviklingen av arbeidsplassen. Dette skjer i praksis gjennom dialog med nærmeste leder, deltakelse i lokale møter og prosesser og innspill i utviklings- og forbedringsarbeid. Arbeidsmiljøloven tydeliggjør både retten til medvirkning (§ 4-2) og plikten til å medvirke (§ 2-3). Selv om bestemmelsene primært retter seg mot arbeidsmiljøet, innebærer de i praksis deltakelse i utviklingen av arbeidsplassen generelt. Gjennom arbeidsmiljøundersøkelsene og oppfølgingen av den inviteres ansatte og enheter bl.a. til å diskutere og utvikle tiltak for å forbedre «medvirkning og informasjonsflyt», og «utøvelse av ledelse» på egen enhet. Dette er viktige arenaer for direkte medvirkning og utvikling av organisasjonen.

Hovedavtalen i staten omhandler også ansattes medvirkning. Formålet er å:

- gi arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles
- være et redskap for å utvikle ledelse, medbestemmelse og arbeidsmiljø
- gi den enkelte arbeidstaker mulighet for faglig og personlig utvikling. Arbeidet må derfor organiseres og tilrettelegges slik at man drar nytte av arbeidstakernes kunnskaper
- utvikle samarbeidet slik at dette kan bidra til fleksibel og brukervennlig tjenesteyting med et godt arbeidsmiljø, god ledelse, bedre resultatoppnåelse og et godt forhold til innbyggerne

I NTNUs tilpasningsavtale (kap. 11) framheves det at partene skal legge til rette for at ansatte kan få direkte innflytelse på organisering av arbeidet og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde. Det er et lederansvar på hver enkelt enhet å legge til rette for reell medvirkning. Ansatte skal gis tidlig informasjon om mulighet til å gi uttrykk for sin mening om forhold som berører egen arbeidssituasjon før vedtak fattes. Medvirkning kan også innebære deltakelse i prosjektgrupper, utvalg m.v.

- [Arbeidsmiljøloven](#)
- [NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten](#)

Medbestemmelse ved NTNU

Etter Hovedavtalen i staten § 1 skal avtalen «skape et best mulig samarbeidsgrunnlag

mellom partene på alle nivåer» og være grunnlaget for arbeidstakernes rett til medbestemmelse. Medbestemmelse utøves gjennom tillitsvalgte i fagforeningene.

NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen i staten ble revidert av en partssammensatt gruppe i 2025. I henhold til NTNUs tilpasningsavtale skal medbestemmelse skje i IDF-SESAM på institusjonsnivå, IDF-LOSAM på fakultetsnivå, og ÅSAM og GSAM i Gjøvik og Ålesund. På arbeidsmiljøområdet, har de ansatte dessuten representativ innflytelse gjennom sine verneombud og tillitsvalgte i AMU på institusjonsnivå, LAMU på fakultetsnivå og stedlig i Gjøvik og Ålesund i SAMU.

- [Om medvirkning og medbestemmelse ved NTNU](#)
- [SESAM, LOSAM](#)
- [AMU, SAMU i Gjøvik, SAMU i Ålesund](#)

Studentenes medvirkning ved NTNU

Gjennom studentdemokratiet kan studenter være med på å utvikle NTNU som utdanningsinstitusjon og arbeide for å gjøre studentene sine stemmer hørt i saker som gjelder utdanningskvalitet, campus, tilrettelegging, læringsmiljø og liknende.

Studentene velger to av de elleve medlemmene av NTNUs styre (valg hver vår). To av de studenttillitsvalgte på fakultetet (FTV) er medlemmer av fakultetsstyre og to av de studenttillitsvalgte på institutt (ITV) er medlemmer av instituttstyre/utvidet ledergruppe på instituttene.

Studenttinget er NTNU-studentenes øverste organ (valg hver høst). Studenttinget uttaler seg på vegne av alle studenter ved NTNU, og har representanter fra hele NTNUs bredde. Det finnes dessuten stedlige studentparlament i Gjøvik og i Ålesund.

Studenttinget oppnevner representanter for studentene i faste utvalg på NTNU som behandler student- og utdanningsrelaterte saker slik som NTNUs utdanningsutvalg, NTNUs læringsmiljøutvalg (LMU), NTNUs forvaltningsutvalg for hhv. lærerutdanning, ingeniør- og siv.ing. -utdanning og Nemnd for studentsaker (tidl. klagenemnda).

På fakultetene og instituttene er det de tillitsvalgte som representerer studentene i aktuelle saker som berører studentene lokalt. Det er valg av fakultetstillitsvalgte og institutt-tillitsvalgte vår og høst.

Studentene kan også medvirke om utdanningskvalitet gjennom referansegrupper på emne-nivå og programtillitsvalgte på studieprogram-nivå.

- [Studentdemokratiet - Knowledge base - NTNU](#)

Plan for vårens diskusjoner

Prinsipper

Prinsippene som skal ligge til grunn for vårens diskusjoner er som følger:

- *Tydlig innrammet*
- *Bred og inkluderende*
- *Basert på eksisterende kunnskap*
- *Basert på dialog*
- *Transparent*
- *Kombinasjon av etablerte og nye arenaer*

Se [S-sak 51/25](#) for utdypning av de enkelte prinsippene

Tidsplan, aktiviteter og ansvar for gjennomføring

Tidsrom	Aktivitet	Ansvar for gjennomføring
Medio til slutten av februar	Informasjon og lansering av oppdraget	Rektor, ressursgruppen
Slutten av februar til 16 april	Dialog i organisasjonen, innsending av innspill	Enhetsledere i samarbeid med verneombud, sekretariatsledere utvalg, ledere studentting.
Medio april til medio mai	Oppsummering av innspill	Ressursgruppen Administrativ støtte
Medio mai	Utarbeidelse av styresak	Rektor
19 juni	Styremøte NTNU	Rektor

«Verktøykasse» til disposisjon

På nettsiden [Diskusjon om ledelse og medvirkning](#) (norsk) og [Discussion about leadership and participation](#) (engelsk) finner du:

- En nettversjon av dette notatet
- Veileder til ledere om gjennomføring av lokale prosessere, inkl. en presentasjon man kan bruke
- Nettskjema for innsending av innspill