

22.01.2024

Saksansvarlig: Bjørn Haugstad

Saksbehandler: Morten Størseth, Kristin Wergeland Brekke m.fl

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Vurdering av behov for utredning av ledelsesmodell ved NTNU

Tilrådning

Rektor legger fram to alternative forslag til tilrådning:

1. Styret mener ledelsesmodell ved NTNU er tilstrekkelig utredet og begrunnet tidligere og ønsker å videreføre modellen med enhetlig ledelse. Styret ser dermed ikke behov for videre utredning av fordeler og ulemper med å endre ledelsesmodell
2. Styret ber rektor utrede konsekvenser av å endre fra tilsatt til valgt rektor (enhetlig til todelt ledelse på institusjonsnivå). En slik utredning, som beskrevet i saken, skal ferdigstilles innen utgangen av juni 2024. Styret gir med dette et tydelig signal om at det er sannsynlig at et flertall av styrets medlemmer vil ønske å endre ledelsesmodell på institusjonsnivå ved NTNU, men denne beslutningen tas etter at utredningen er ferdigstilt.

1. Bakgrunn for saken

Styremedlem Aksel Tjora har bedt om at Rektor forbereder en styresak om man i neste åremålsperiode bør ha valgt eller ansatt rektor. Rektor legger opp til at styret i første omgang diskuterer og beslutter om det ønskes saken utredet eller ikke. Til orientering er utviklingen fram til dagens organisering av styring og ledelse ved NTNU kort beskrevet i vedlegg til saken.

Det vises til styresak S-sak 04/24 Utlysning av stilling som rektor for beskrivelse av NTNUs ordning med tilsatt rektor. Her omtales i hovedsak derfor ordningen for valgt rektor.

2. Ledelsesmodeller i sektoren

Ansatt rektor og ekstern styreleder oppnevnt av Kunnskapsdepartementet (KD) er hovedmodellen i Universitets- og høyskolelovens (uhl) bestemmelser om styring og ledelse i universitets- og høyskolesektoren ([uhl § 10-1](#)). Denne modellen, der rektor har et helhetlig ansvar for alle sider av virksomheten, omtales tradisjonelt som enhetlig ledelse, og flertallet av universitetene har i dag denne modellen.

NTNU har hatt ansatt rektor og dekaner siden 2005. Prinsippet om enhetlig ledelse ble innført fra samme år. Siden 2013 ansettes også alle instituttledere. Generelt gjelder fra 2013 ledelseslinjen: styret – rektor – dekan – instituttleder. Myndighet, instruksjon og rapportering følger disse linjene. Ved NTNU er det krav om førstekompetanse for å ansettes i slike stillinger. NTNUs fakulteter og museet skal iht. NTNUs styringsreglement ha styrer med eksterne styreledere. Tilsvarende skal NTNUs institutter enten ha utvidet ledergruppe, instituttstyre eller instituttråd. Alle styrings- og medvirkningsorgan på ulike nivå skal ha representanter fra ansatte og studenter.

Loven åpner for at rektor kan utpekes ved valg dersom styret ved minst halvparten av styrets medlemmer fatter vedtak om dette ([uhl § 10-2](#)).¹ Når rektor er valgt, skal institusjonen ha en administrerende direktør. Modellen med valgt rektor som styreleder og en direktør med et administrativt ansvar omtales tradisjonelt som todelt ledelse. I tillegg til rollen som styreleder, har rektor det daglige øverste ansvaret for den faglige virksomheten og representerer universitetet utad. Administrerende direktør leder den samlede administrative virksomheten, er styrets sekretær og forbereder saker til styret. Direktøren er ansvarlig for iverksetting av vedtak og disponering av ressurser ([uhl § 10-3](#)).

[Prop. 126 L \(2022 – 2023\) Lov om universiteter og høyskoler](#) er til behandling i Stortinget. I den heter det: «*Departementet mener at spørsmålet om ledelsesmodell i realiteten dreier seg om hvorvidt dagens hovedmodell skal gjelde for alle statlige universiteter og høyskoler, eller om institusjonene fortsatt skal kunne velge modellen hvor valgt rektor også er styrets leder. Departementet mener at hovedmodellen der departementet oppnevner styrelederen, og der styret ansetter rektor, legger best til rette for rekruttering av den best kvalifiserte kandidaten som rektor. Departementet mener videre at dette gir et tydelig og avklart ansvarsforhold mellom styret som øverste ansvarlige organ og rektor som daglig leder, og at det styrker styrets strategiske rolle og kontrollfunksjon. Departementet mener at en modell med ekstern styreleder og valgt rektor, er egnet til å gi uklare ansvarsforhold. Imidlertid foreslår departementet at institusjonene fortsatt selv bør kunne bestemme at de skal ha valgt rektor som styrets leder.*»

Det vil med andre ord også fremover være anledning til å velge en ledelsesmodell med valgt rektor. Flere institusjoner har nylig hatt spørsmålet oppe til diskusjon. Dette gjelder blant annet Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) og Universitetet i Agder (UiA). De to førstnevnte landet på ansatt rektor, sistnevnte med valgt. Det er per i dag 3 universiteter med valgt rektor. Det er universitetene i Oslo, Agder og Bergen. Det er også noen vitenskapelige høyskoler og høyskoler som har valgt rektor.

Hovedkarakteristikk ved en modell med ansatt rektor

- Styret er det øverste organet ved institusjonen. Styret skal ha elleve medlemmer og bestå av fire medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer.
- Ekstern styreleder og tre styremedlemmer oppnevnes av Kunnskapsdepartementet
- Rektor ansettes av styret for fire år på grunnlag av kompetansekrav fastsatt av Styret. Styret ansetter deretter prorektorer etter innstilling fra Rektor.
- Modellen innebærer at institusjonen har enhetlig ledelse på nivå 1.
- Rektor er øverste faglige og administrative leder og innstillende myndighet i saker som legges fram for styret
- Dekanene rapporterer til rektor som enhetlig leder for den samlede virksomheten
- Styret, ledet av ekstern styreleder, er ansvarlig for mål og resultatstyring overfor Kunnskapsdepartementet (iht. tildelingsbrev).
- Styret, ledet av ekstern styreleder, har en intern kontrollfunksjon overfor rektor mht. oppfølging av strategi, budsjett og styrevedtak
- Styret kan delegerer myndighet til rektor i saker som ikke etter loven må vedtas av styret.

¹ I forslag til ny UH lov er formuleringen foreslått endret til «Rektor kan bestemmes ved valg dersom styret bestemmer det».

Hovedkjennetegn ved en modell ved valgt rektor

- Styret er det øverste organet ved institusjonen. Styret skal ha elleve medlemmer og bestå av tre medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling i tillegg til rektor, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer.
- 4 eksterne styremedlemmer oppnevnes av Kunnskapsdepartementet
- Valgt rektor er styrets leder og øverste faglige leder for virksomheten
- Modellen innebærer at institusjonen har todelt ledelse på nivå 1.
- Rektor velges for fire år av ansatte og studenter. Både institusjonens ansatte og eksterne kandidater er valgbare.
- Administrerende direktør leder den administrative virksomheten innenfor rammer fastsatt i universitets- og høgskoleloven og av styret. Direktøren er innstillende myndighet i saker som legges fram for styret
- Direktøren er ansvarlig for iverksetting av styrets vedtak, disponering av ressurser og eiendom innenfor styrets vedtak, samt økonomiforvaltningen i virksomheten.
- Dekanene rapporterer til rektor i faglige saker og til universitetsdirektør i administrative og ressursmessige saker.
- Styret, ledet av rektor, er ansvarlig for mål og resultatstyring overfor Kunnskapsdepartementet (ihht. tildelingsbrev).
- Styret, ledet av rektor, har en intern kontrollfunksjon overfor rektor og direktør mht. oppfølging av strategi, budsjett og styrevedtak.
- Styret, ledet av rektor, kan delegerer myndighet hhv. til rektor i faglige saker og til universitetsdirektør i budsjett og administrative saker som ikke etter loven må vedtas av styret.

3. Valgordning ved valgt rektor

Dersom NTNU endrer ledelsesmodell, må det lages et valgreglement. Både institusjonens ansatte og eksterne kandidater er valgbare som rektor. Hvis styret har bestemt at rektor skal velges, skal stemmene ved opptelling vektet slik at stemmene til de ansatte vektet 70–75 prosent og stemmene til studentene vektet 25–30 prosent. Foretas valget i særskilt valgforsamling, skal denne ha en tilsvarende sammensetning.

Styret kan fastsette nærmere regler om valg av rektor, nominasjon av eksterne kandidater og om rektors kvalifikasjoner ([uhl § 10-2](#))². Ved de universitetene som har valgt rektor er det tradisjon for at rektor og prorektor velges som et team, og på et valgprogram.

Om en rektor som er valgt mister tilliten fra enten valgkretsen eller styret i rektorperioden er det ingen mekanismer ved institusjonen selv for å avskjedige rektor før nytt valg. Kongen i statsråd har iht [uhl § 9.8](#) adgang til å avsette styret eller også et styremedlem.

4. Prosess dersom styret ønsker utredning av en alternativ ordning med valgt rektor

Med unntak av studentrepresentanter og representant for midlertidige ansatte, er nåværende styre oppnevnt/valgt fram til 31. juli 2025. Åremålsperioden for rektor, prorektor og dekaner løper også ut 31. juli 2025. (Dekan Brinchs åremål løper ut 2029). Eventuell ny ledelsesmodell med valgt rektor kan først tre i kraft fra 1. august 2025.

² Formuleringene er beholdt i forslag til [ny UH](#) lov se Kap 4 s 371-372.

For at det eventuelt skal være mulig å endre ledelsesmodell innen neste periode, må en utredning skje raskt. Styret står derfor reelt sett overfor to valg:

Styresak S-sak 04/24 skisserer prosess for tilsetting av rektor. Dersom styret velger å videreføre dagens ordning med ansatt rektor, kan ny rektor ansettes for gjenværende og kommende periode etter dispensasjon fra KD i henhold til styresak S-sak 04/24 om ansettelse av ny rektor.

- Dersom styret ønsker å utrede alternativ ordning med valgt rektor, kan styret konstituere rektor for den gjenstående perioden. - Alternativt kan rektorstillingen lyses ut med snarlig ansettelse av rektor for den gjenværende perioden.

Dersom styret velger å utrede spørsmålet om valgt/ansatt rektor, vil følgende tidsplan kunne følges:

- Våren 2024: utredning, medvirkning og beslutning om ansatt (enhetlig ledelse) eller valgt rektor (todelt ledelse) på institusjonsnivå. (Eventuelt også prinsippbeslutning om ledelsesstruktur på fakultets- og instituttnivå)
- Høsten 2024: vedta valgreglement og kunngjøre valg slik at valgt rektor kan tiltre fra ny styreperiode 1. august 2025. Som en del av prosessen med å velge rektor, skal rektors lederteam (rektor og prorektor/er) fastsettes og velges.
- Vår 2025: valg av rektor

Det må tas stilling til når stilling som administrerende direktør skal lyses ut.

5. Regelverk knyttet til konstituering/midlertidighet

[Uhl § 10-4](#) første ledd slår fast at hvis rektor fratrer før funksjonstiden er ute, skal ny rektor ansettes eller velges. Dette følger også av uhl. [§ 10-1](#).³ Det er ikke lovregulert annet enn at Statsansatteloven (sal) § 16 åpner for at arbeidsgiver kan pålegge en ansatt å tre inn i en annen stilling. Normalt avklares dette ved frivillighet. Når en ansatt trer inn i en høyere stilling, benevnes dette som «fungering» (også omtalt som konstituering). Når man trer inn i en åremålsstilling, reguleres dette av [uhl § 6-4 a](#) jf. [statsansatteloven § 10](#).

Rektor skal ansettes på åremål, jf. [uhl § 6-4 a](#) og [statsansatte loven §§ 10](#). Dersom arbeidsgiver pålegger eller avtaler med en ansatt å fungere i en høyere stilling, er det juridisk avklart at fungeringsperioden skal følge systematikken etter [sal § 7](#). Sal § 7 bestemmer at statsansatte kan ansattes midlertidig for inntil seks måneder uten forutgående utlysning, innstilling og ansettelse. Loven bestemmer at adgang til midlertidighet i inntil 1 år kan fastsettes i personalreglementet. [NTNUs personalreglement pkt. 2](#). åpner for dette.

Det er altså anbefalt fungeringsperiode inntil 6 mnd., men dersom personalreglement åpner for midlertidig ansettelse inntil ett år, kan man strekke seg til ett år. I dialog med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) har vi fått bekreftet at man unntaksvis kan gå ut over ett års fungeringsperiode, men da bør det foreligge tungtveiende grunner til det.

6. Rektors vurdering

Spørsmålet om ansatt versus valgt rektor innebærer et valg om hvorvidt NTNU skal ha enhetlig eller todelt ledelse på institusjonsnivå. I en todelt ledelsesmodell følger det av loven at en del myndighet og ansvar som ved NTNU i dag ligger hos rektor, ligger i en egen administrativ linje der en administrerende direktør har det øverste ansvaret innenfor rammer fastsatt av styret. Denne linjen har vi per i dag ikke ved NTNU. Det er rektor, og rektor alene som har ansvaret overfor styret. Rektor har delegert ansvar til prorektor, direktør for organisasjon og infrastruktur og til dekaner og direktør for Vitenskapsmuseet.

Direktør for organisasjon og infrastruktur har ansvar for det administrative apparatet i fellesadministrasjonen, men har ikke ansvar for det administrative apparatet og økonomistyringen på fakultetsnivå. Dette ansvaret

³ Prop. 126 L (2022-2023) er tydelig på at § 10-4 andre ledd gjelder for valgt rektor, jf. "verv".

ligger i dag hos dekanene. Det er mulig å videreføre ordningen med enhetlig ledelse på underliggende nivåer selv om NTNU eventuelt skulle velge å ha todelt ledelse på institusjonsnivå. På lavere nivåer er det også mulig å ha ansatt/valgt dekan/instituttleder med enhetlig lederansvar. I en slik modell vil dekan være underlagt administrerende direktør i administrative spørsmål.

Innføring av todelt ledelse på institusjonsnivå åpner imidlertid også for muligheten til å innføre en gjennomgående todelt administrativ og faglig styrings- og lederlinje. En overgang til en slik modell ville innebære en mer omfattende omorganisering av NTNUs administrasjon, og store endringer i styrings- og delegasjonsreglement. Det ville også innebære endringer i rollene i styringssystemet, herunder prorektorenes og dekanenes rolle og ansvar. I utgangspunktet er det naturlig å tenke seg at de prinsipielle betraktningene som gjelder for enhetlig eller todelt ledelse på rektornivå, også gjelder på fakultets- og instituttnivå. Dersom man først skal gjøre en utredning er det mye som taler for at det også bør utredes om det er hensiktsmessig å samtidig endre ledelsesmodell på fakultets- og instituttnivå. Uansett bør konsekvenser av ulike alternativer utredes.

En gjennomgang av ledelsesmodellen ved NTNU på ulike nivåer, med de styringsmessige, organisatoriske og økonomiske konsekvenser det vil ha å gå fra dagens modell med enhetlig ledelse til todelt ledelse, eventuelt på flere ledelsesnivåer, vil kreve et omfattende utredningsarbeid. En eventuell overgang fra dagens modell til ny ledelsesmodell vil også kreve grundige forberedelser.

Rektor vurderer ressursbruken til å være omfattende og beheftet med betydelig usikkerhet. Det er krevende å estimere omfang, det avhenger også av hvor omfattende utredning styret ønsker. En utredning og en eventuell gjennomføring vil binde viktige administrative ressurser og dermed redusere kapasitet for gjennomføring av andre høyt prioriterte prosesser. En overgang til todelt ledelse vil være en virksomhetskritisk prosess som vil måtte ha høyeste prioritet.

Etter rektors vurdering er en slik utredning såpass tids- og kostnadskrevende at rektor ser det som en stor fordel at styret allerede nå signaliserer om det er en sannsynlighetsovervekt for at styret vil ønske å endre modell, før administrasjonen setter i gang utredningsarbeidet. Diskusjoner av ledelsesmodell ved universiteter og høyskoler er i stor grad preget av ideologiske holdninger, og prinsipielle holdninger til spørsmålet om ledelsesmodell vil neppe en utredning bidra til å endre. En utredning vil derimot kunne gi svar på konsekvenser og hvordan ulike modeller fungerer i praksis ved ulike institusjoner.

I styremøtet 15. desember 2023 ble det vedtatt at «*Styret ber rektor komme tilbake med en sak til styrets møte 22.01.2024 om prosess for rekruttering av ny rektor til ny åremålsstilling. Saken må inneholde forslag til utlysningstekst og vurderinger knyttet til dispensasjon fra hovedregelen om at rektors åremål skal være fire år, og hvordan ansettelsesprosessen kan fremskyndes.*»

Rektor viser til styresak S-04/24 Utlysning av stilling som rektor som følger opp dette vedtaket. For rektor er det uansett hvilket alternativ styret ender på, helt avgjørende at det ikke skapes et ledelsesvakuum på NTNU. NTNU trenger en ledelse som har legitimitet og autoritet til å følge opp styrets vedtak, som kan fatte beslutninger og som sørger for at institusjonen ivaretar lovpålagte oppgaver. NTNU har en bevilgning fra Stortinget på 8 mrd. kroner og er en viktig institusjon for samfunnet, våre samarbeidspartnere og ikke minst for alle studenter og ansatte. Det er en rekke beslutninger som må tas det nærmeste året som trenger stor ledelseskraft. Som eksempler kan nevnes de store investeringene som skal gjøres i den fysiske infrastrukturen ved vårt universitet, at vi står overfor utfordrende økonomiske utsikter som krever prioritering og omprioritering, også mellom enheter, og vi skal inn i en ny strategiprosess.

Rektor gjør oppmerksom på at selv om det ikke vil være brudd på loven å konstituere i en periode over 1 år, kan det fremføres argumenter om at god forvaltningsskikk tilsier at det er bedre å lyse ut rektorstillingen nå enn å konstituere i en periode på over 1 år.

7. Om en utredning

I SESAM-møte om utlysningstekst for ny rektor, mente Forskerforbundet, Tekna og Norsk tjenestemannslag (NTL) at det var ønskelig med en gjennomgang av styring og ledelse på alle nivå, og spesielt spørsmålet om valgt/ansatt instituttleder. Det ble også påpekt at universitets- og høyskoleloven bare regulerer styring og ledelse på institusjonsnivået og at NTNU kan velge ulike modeller og hybride modeller på lavere nivå.

En mer omfattende gjennomgang av ledelsesmodellen, med de styringsmessige, organisatoriske og økonomiske konsekvenser det vil ha å gå fra dagens modell med enhetlig ledelse til todelt ledelse på flere ledelsesnivåer, vil kreve et langt mer omfattende utredningsarbeid. En eventuell overgang fra dagens modell til ny ledelsesmodell vil også kreve grundige forberedelser.

Styret må ta stilling til om det ønskes en utredning av alternativer, og hvor omfattende en slik utredning skal være. Den kan begrenses til selve spørsmålet om tilsatt eller valgt rektor, eller den kan omfatte den samlede styrings- og ledelsesmodellen ved NTNU med gjennomgående enhetlig eller todelt ledelse, eller varianter av hybridløsninger.

Valget vil ha implikasjoner for ressursbruk og tidsplan, men også for hvor mange spørsmål som kan bli belyst i utredningen nå, og hva som utsettes til senere. En eventuell overgang fra tilsatt til valgt rektor vil uansett ha mer eller mindre omfattende konsekvenser for øvrige deler av styrings- og lederlinjen, fordeling av ansvar og oppgaver i organisasjonen etc.

Sentrale elementer i en utredning

- a. Styringsmessige forskjeller mellom de to alternativene ekstern styreleder og ansatt rektor på den ene siden og valgt rektor som også er styreleder på den andre (enhetlig og todelt ledelse). Opplevelse av institusjonens uavhengighet bør også være en del av vurderingen. Forskjeller av prinsipiell og politisk betydning, som internt demokrati og faglig medbestemmelse, styringslinjer og vertikale lojalitetslinjer er sentralt. Forskjeller i rekrutteringsgrunnlaget og ivaretagelse av kvalifikasjonskrav i de to modellene. Forskjeller i styrets funksjon, handlingsrom og muligheter for å ivareta sin kontrollrolle bør inngå. Videre bør rollene til rektor, prorektorene, dekanene og instituttlederene og de ulike styrene/rådene på ulike nivåer inngå. Viserektorenes rolle bør også vurderes. Ulikheter i de to modellene med hensyn til sammenhengen mellom faglige prioriteringer på den ene siden og administrative og økonomiske prioriteringer på den annen side bør vurderes, herunder forholdet mellom faglig og administrativ ledelse
- b. Det bør hentes inn erfaringer (bl.a. fra vitenskapelige og administrative ansatte, studenter, fagforeninger, ledelse, styremedlemmer, samarbeidspartnere og myndigheter) fra universiteter som har holdt fast på ordningen med delt ledelse og fra institusjoner som har valgt den andre modellen, da særlig flercampus universiteter.
- c. Effekter, kostnader og nødvendige organisatoriske og administrative endringer om man endrer til todelt ledelse. Herunder konsekvenser for fakultets- og instituttnivået i organisasjonen.

Vedlegg: Historisk utvikling av styring og ledelse ved NTNU

Todelt ledelse med valgt rektor var normalordningen ved alle norske universiteter fram til 2016 (UH-loven § 10.1). Fra 2005 åpnet loven for at rektor alternativt kunne ansettes dersom det var 2/3 flertall for dette i styret. I 2016 ble UH-loven endret slik at ansatt rektor og ekstern styreleder ble den nye hovedregelen. Todelt ledelse med valgt rektor ble videreført som alternativ ordning ved revisjon av UH-loven i 2021 og i forslag til ny UH-lov i 2023.

NTNU innførte nyordningen med enhetlig ledelse og ansatt rektor fra 2005. Høgskolen i Ålesund hadde ordningen med valgt rektor og todelt ledelse, mens Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Gjøvik hadde ansatte rektorer og enhetlig ledelse da høyskolene fusjonerte med NTNU i 2016.

Det er ikke krav i loven om at styret skal revurdere ordningen for styring og ledelse før hver styreperiode. Valgte ordninger gjelder inntil annet blir vedtatt. NTNU har som dette historiske tilbakeblikket viser, med jevne mellomrom revurdert, justert og supplert ordningene for styring og ledelse ut fra erfaringene med gjeldende ordninger.

Styring og ledelse – de viktigste endringene ved inngangen til nye styreperioder

- 1998 – innføring av enhetlig ledelse på instituttnivå
- 2005 - ansatt rektor og dekaner
 - innføring av enhetlig ledelse også på fakultets- og institusjonsnivå
 - innføring av fakultets- og instituttråd til erstatning for styre på lavere nivå
- 2008 - gjeninnføring av fakultetsstyre og instituttstyre. Instituttråd som alternativ ordning
- 2013 - ansatte instituttledere
 - instituttstyre, instituttråd eller utvidet ledergruppe som alternative styrings- og medvirkningsordninger. Faste medvirkningsorgan ved instituttene for ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger

Innføring av ansatt rektor og enhetlig ledelse som gjennomgående prinsipp ved NTNU

NTNU innførte *enhetlig ledelse* som gjennomgående prinsipp for organisering av ledelse på alle nivå fra 2005 (S-sak 17/05 ihht. prinsippvedtak i S-sak 34/03)). Det innebærer at:

- øverste leder på hvert nivå har et samlet faglig og administrativt ansvar
- ledere tilsettes av overordnet myndighet
- alle ledere rapporterer til overordnet nivå

Ordningen ble i første omgang sett på som en prøveordning. Evalueringsrapporten fra Rokkansenteret (2008) viste til at målsettingen med ordningen var «å skape en mer beslutningsdyktig organisasjonsstruktur med entydige rapporterings- og instruksjonslinjer.»⁴ Innføringen av enhetlig ledelse som gjennomgående prinsipp, hadde en lengre forhistorie der NTNU allerede i 1998 som resultat av Orgut-prosjektet, innførte enhetlig ledelse på instituttnivå (K-sak 234/98). Siktemålet var å «effektivisere og rasjonalisere virksomheten» og sikre god faglig ledelse på instituttnivå (K-sak 218/98). Allerede i 2003 fattet styret et intensjonsvedtak om å innføre enhetlig ledelse også på fakultets- og institusjonsnivå for å få bedre sammenheng mellom faglige og administrative prosesser (S-sak 34/03). Da man ikke fikk

⁴ Kilde: Rokkansenteret, rapport 4, 2008 «Evaluering av styring og ledelse ved NTNU»

dispensasjon fra UH-loven, ble den nye ordningen først innført fra 2005 da ny UH-lov åpnet for å kunne ansette rektor (S-sak 17/05).

Fra valgte til ansatte instituttledere

Da NTNU i 2005 innførte gjennomgående enhetlig ledelse på alle tre nivåer, beholdt man i første omgang ordningen med valgte instituttledere. Først i 2009 åpnet man for at instituttleder alternativt kunne ansettes, og fra 2013 ble ansatte instituttledere den gjennomgående ordningen ved NTNU. Det ble bl.a. framhevet som en fordel at ansatte instituttledere ville ha lederoppgaven 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 (S-sak 41/12).

Utvikling av styringsordningene på fakultets- og instituttnivå

Styret er universitetets øverste organ. Prinsippet om entydige styringslinjer førte til at man i 2005 valgte å erstatte fakultets- og instituttstyrene med rådgivende organer for dekan og instituttleder og bare ha styre på institusjonsnivå (S-sak 36/05).

Evalueringen i 2008 førte imidlertid til at man gjeninnførte ordningen med fakultetsstyrer. En viktig begrunnelse var at fakultetene «disponerer store ressurser på fellesskapets vegne» som bør vedtas av et partssammensatt organ (S-sak 35/12). Det ble samtidig åpnet for at instituttene igjen kunne velge å ha instituttstyrer. Fra 2013 ble utvidet ledergruppe innført som et tredje alternativ til styre/råd på instituttnivå.

Da man gjeninnførte styrer på underliggende nivå, ble det påpekt at dette bryter med prinsippet om styring gjennom lederlinjen: NTNU-styret - rektor – dekan og instituttleder. Den utfordringen har man siden søkt å løse gjennom avgrensning av mandatet til institutt- og fakultetsstyrene, dvs. at de bare kan fatte vedtak innenfor rammene gitt i regelverk og overordnede nivåes beslutninger (ref. Styringsreglementet).

Ansattes medvirkning og medbestemmelse på instituttene

Med innføring av ansatte instituttledere (S-sak 35/12), ba styret om en nærmere utredning av hvordan medvirkning skulle ivaretas i en organisasjon med ansatte instituttledere og eventuelt uten styre/råd. Det ledet til at man åpnet for en ny medvirkningsordning i form av «utvidet ledergruppe» som alternativ til styre/råd. Instituttene skulle dessuten legge til rette for direkte medvirkning gjennom «allmøte» og «forum for tilsatte i undervisnings- og forskerstilling». Medvirkningsorganene skulle gi instituttleder råd i strategi, bemanningsplaner, forskningssatsinger, studieprogram og emneportefølje.

Medvirkning ble igjen satt på dagsorden i 2021 gjennom FAFO-rapporten om ansattes medvirkning ved NTNU (S-sak 15/21). En rekke forbedringsområder ble identifisert knyttet til bl.a. internkommunikasjon og åpenhet om prosesser ved NTNU, viktigheten av å utvikle en god medvirkningskultur og en hensiktsmessig organisering av lokal medvirkning tilpasset instituttens størrelse og behov.

Samspeillet mellom rektorat og administrativ ledelse

Et godt administrativt støtteapparat er viktig for at ordningen med enhetlig ledelse skal fungere etter hensikten. I senere år har rektor bl.a. etablert administrative lederfora og samlet de fellesadministrative avdelingene under en administrativ leder som tiltak for å styrke kvaliteten på administrative tjenester og tilrettelegge bedre for den enhetlige lederlinja. Funksjonen som direktør

for organisasjon og infrastruktur ble innført i 2021 (S-sak 22/21). «Ledelse av administrasjonen må sees i sammenheng med rektorrollen. Dagens organisering løser ikke godt nok rektors behov for avlastning av koordineringsoppgaver og enhetlig ledelse av fellesadministrasjonen. Rektor ser behov for mer kapasitet til å prioritere strategisk ledelse høyere og rette mer oppmerksomhet mot den faglige utviklingen av NTNU og NTNUs rammebetingelser.» Funksjonen skulle også bidra til bedre samordning og koordinering, og utvikling av bedre og mer effektive gjennomgående administrative tjenester i samarbeid med fakultetene.

Fordeler og ulemper ved alternative styringsmodeller

Notat utarbeidet på oppdrag fra rektor ved NMBU

Innhold

1. Oppnevning og mandat for arbeidsgruppen	3
2. To styrings- og ledelsesmodeller	3
2.1. Tilsatt rektor.....	3
2.1. Valgt rektor	4
2.2. Styrets oppgaver	4
3. Fordeler og ulemper ved hver av de to modellene	4
3.1. Rekruttering	4
3.1.1. Rekrutteringsbasen for rektor	4
3.1.2. Kvalifikasjonskrav og grunnlag for utvelgelse av rektor	5
3.1.3. Deltakelse og medvirkning i rekrutteringen av rektor.....	5
3.2. Strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse	6
3.2.1. Rektors rolle og ansvar overfor styret	6
3.2.2. Forholdet mellom faglig og administrativ ledelse	7
3.2.3. Rektors legitimitet og lojalitet	7
4. Oppsummering.....	8
Vedlegg 1: Mandat for arbeidsgruppe – styringsmodell	10
Vedlegg 2: Styre- og ledelsesordninger i Danmark, Sverige og Finland.....	11
Danmark.....	11
Sverige.....	11
Finland.....	12
Kilder:.....	13

1. Oppnevning og mandat for arbeidsgruppen

I januar 2021 skal NMBUs universitetsstyre ta stilling til hvilken styringsmodell NMBU skal ha når en ny styreperiode starter 1/8-2021. For at styret skal få et best mulig beslutningsgrunnlag når saken kommer til behandling, har rektor ved NMBU oppnevnt en arbeidsgruppe som er bedt om å utarbeide en rapport som beskriver fordeler og ulemper ved de to styringsmodellene som gjeldende lov åpner for. Styringsgruppen ble oppnevnt og fikk sitt mandat fra rektor 23.10.20 (se vedlegg 1).

Arbeidsgruppen har hatt følgende sammensetning:

- Rektor Petter Aasen, USN (leder)
- Førsteamanuensis Marit Boyesen, UiS
- Rådgiver Tord Hauge, NHO.

Viserektor Ingvild Marheim Larsen, USN, ble oppnevnt som sekretær for gruppen.

Arbeidsgruppen har som mandat å beskrive fordeler og ulemper ved hver av de to modellene, men skal ikke prioritere eller anbefale blant dem. Loven åpner for at styret kan fatte vedtak som på enkelte områder i noen grad vil kunne oppveie for noen anførte ulemper ved hver av de to modellene. Arbeidsutvalget vil peke på disse.

I notatet har arbeidsgruppen valgt å legge opp til en prinsipiell drøfting av de to modellene. En gjennomgang av forskningen på området er et for omfattende arbeid i forhold til oppdragets mandat og tidsramme, og det er ikke foretatt noen kunnskapsoppsummering av forskningen.

2. To styrings- og ledelsesmodeller

Gjeldende lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven/UH-loven) åpner for to modeller for styring og ledelse ved statlige universiteter og høyskoler. I hovedmodellen som beskrives i loven (§ 9.3), tilsettes rektor av styret. I den alternative modellen velges rektor av ansatte og studenter (§ 10.2). Styret selv kan med alminnelig flertall velge om institusjonen skal ha den alternative modellen med valgt rektor (<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>).

2.1. Tilsatt rektor

Hovedmodellen for organiseringen av styring og ledelse innebærer at styret skal ha elleve medlemmer og bestå av fire medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer oppnevnt av departementet. Styret selv kan imidlertid beslutte en annen sammensetning av styret¹. Departementet utpeker et av de eksterne styremedlemmene til å være styrets leder. Styret fastsetter organiseringen av institusjonen og ansetter rektor. Rektor er daglig leder for institusjonen og har et helhetlig ansvar for både den faglige og administrative virksomheten – ofte omtalt som enhetlig ledelse.

Rektor ansettes på åremål. Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen skal sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal gis innstilling, og hvem som skal innstille. Rektor ansettes for

¹ Styret kan selv bestemme at styret skal ha en annen sammensetning enn det som beskrives i uh-loven (jf § 9.3. tredje ledd). Et slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst halvparten av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte, studenter og eksterne skal være tilfredsstillende representert i styret. Ingen av disse gruppene skal ha flertall alene.

en fireårsperiode, med mulighet for en ny periode, dvs. maksimalt ansettelse som rektor i samme institusjon er åtte år.

2.1. Valgt rektor

I den alternative modellen der rektor velges av de ansatte og studentene, er rektor styrets leder. Også i denne modellen har styret normalt 11 medlemmer, jfr. fotnote 1. Fire oppnevnes av departementet, fire velges blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, inkludert rektor, ett medlem velges blant de teknisk administrativ ansatte, og to medlemmer velges blant seg studentene.

Både de ansatte og studentene har stemmerett ved valg av rektor, og både ansatte og eksterne kandidater kan velges som rektor. Stemmene vektet i samsvar med § 10.2 fjerde ledd. Valgperioden er normalt 4 år og rektor kan fungere i verv i et sammenhengende tidsrom på åtte år. Når rektor er valgt og er styrets leder, skal institusjonen ha en administrerende direktør. Valgt rektor har på styrets vegne det overordnede ansvaret for institusjonens virksomhet. Administrerende direktør er øverste leder for den samlede administrative virksomheten. Administrerende direktør er sekretær for styret og forbereder og gir tilrådning i de sakene som legges fram for styret, i samråd med rektor. Administrerende direktør er ansvarlig for å iverksette vedtak som treffes i styret, for å disponere ressurser og eiendom i samsvar med styrets vedtak og for den samlede økonomiforvaltningen. Modellen med valgt rektor som styreleder og en direktør med det samlede administrative ansvaret omtales ofte som delt ledelse.

2.2. Styrets oppgaver

I begge modeller er styrets ansvarsområder for institusjonens virksomhet og oppgaver de samme. Styret har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.

Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utviklingen i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen. Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak. Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelsen av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse.

3. Fordeler og ulemper ved hver av de to modellene

Fordeler og ulemper ved de to modellene kan identifiseres og drøftes langs ulike dimensjoner. Den første hoveddimensjonen er fordeler og ulemper ved selve *rekrutteringen* av rektor, den andre er *strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse*. Vi begynner gjennomgangen med rekruttering av rektor, med tilhørende underdimensjoner.

3.1. Rekruttering

3.1.1. Rekrutteringsbasen for rektor

Det vil alltid være ønskelig å få den best kvalifiserte kandidaten når ny rektor skal rekrutteres. Det kan argumenteres for at jo større rekrutteringsbase, jo bedre er det tilrettelagt for å få kandidater i toppskiktet. Formelt er det ingen forskjell mellom ordningene med valgt eller tilsatt rektor når det

gjelder hvem som kan bli rektor; UH-loven åpner for at både valgt og ansatt rektor kan rekrutteres fra egen institusjon eller utenfra. Men i praksis kan det være urealistisk å få eksterne kandidater til å stille til valg; både fordi det kan være vanskelig å drive valgkamp mens man fremdeles er ansatt i en annen institusjon, og fordi eksterne kandidater trolig vil vurdere det som nærmest umulig å vinne fram når stemmegivning blant ansatte og studenter avgjør hvem som blir rektor. Så selv om ordningen med valg av rektor åpner for eksterne kandidater, vil mange vegre seg for å stille som kandidat til rektorvalg. I sum betyr det at en ulempe ved en valgordning er at rekrutteringsbasen i praksis vil være mindre ved valgt enn ansatt rektor.

3.1.2. Kvalifikasjonskrav og grunnlag for utvelgelse av rektor

Ulike typer dokumenter/dokumentasjonskrav vil være sentrale i rekrutteringsprosessen avhengig av om rektor rekrutteres gjennom valg eller en ansettelsesprosess.

Som nevnt over skal styret i en ansettelsesprosess ifølge UH-loven sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet. I tillegg kan styret fastsette kvalifikasjonskrav som anses som særlig viktige for den aktuelle institusjonen. En stillingsbeskrivelse vil angi krav om formell kompetanse, erfaring og personlige egenskaper, og det blir søkerens dokumenterte meritter og personlige egenskaper som vil ligge til grunn i rekrutteringsarbeidet.

Tilsvarende krav om å sikre faglig og ledelsesmessig autoritet er ikke formulert i UH-loven i forbindelse med ordningen med valgt rektor, men det kan etableres strukturer som sikrer kvalifikasjoner og kompetanse blant kandidatene, eksempelvis gjennom å etablere en komite som skal sjekke ut at de som stiller til valg innfrir fastsatte kriterier. Kandidatens faglig autoritet vil imidlertid være kjent gjennom formelle kvalifikasjoner og stillingsnivå, men en formell vurdering av lederegenskaper vil ikke nødvendigvis skje i en valgordning.

Derimot vil et politisk dokument som angir kandidatens visjoner og mål, gjerne foreligge ved oppstart av en rektorvalgekamp. Gjennom en slik politisk plattform og valgkamp kan velgerne gjøre seg kjent med kandidatene i forkant av valget. Hele organisasjonen får dermed mulighet til å danne seg et inntrykk av kandidatene og deres mål og strategier før valget. Rekrutteres rektor gjennom ansettelse, vil det være lite aktuelt å lansere et program som ansatte og studenter kan gjøre seg kjent med før ansettelsen skjer. Visjoner og mål må heller komme til uttrykk i strategiprosesser etter tiltredelse. Eksterne kandidater som stiller til valg vil kunne utforme en plattform, men i praksis vil det være vanskelig å utforme et program før de har tiltrådt og blitt kjent med institusjonen.

I UH-loven nevnes både rollen som rektor og prorektor. I seinere tid har det også blitt vanlig med viserektorer med ansvar for hver sine områder, dvs. et rektorat på 3-4 personer. For institusjoner som har valgordning vil disse før valget presenteres som et team som stiller seg samlet bak rektorprogrammet. Selv om det er rektor og prorektor som velges, vil det gi studenter og ansatte mulighet til å bli kjent med hele rektoratet i forkant av valget. Selve valgkampen kan også bidra til at rektor, prorektor og viserektorene blir et sammensveiset team før de tiltrer.

Tilsvarende etablering av rektorteam i forkant av tilsetting av rektor, vil neppe være aktuelt. Men fordi rektor gjerne tilsettes først, vil det være naturlig at rektor deltar i rekrutteringen av de øvrige i rektoratet. Men formelt vil også pro-/viserektorer tilsettes av styret med bakgrunn i en åpen utlysning og ordinær tilsettingsprosess.

3.1.3. Deltakelse og medvirkning i rekrutteringen av rektor

Medvirkning og demokrati trekkes ofte fram som fortrinn ved ordningen med valgt rektor. Ved valg av rektor har alle ansatte og studenter muligheter til direkte medvirkning gjennom å avgi stemme. Ved mange rektorvalg er det imidlertid lav valgdeltakelse. Det er også ofte få kandidater, og av og til

ingen motkandidater, som stiller til valg. I tillegg kan prosessen forut for lansering av kandidater og det faktiske utvalget av kandidater oppleves som lukket og involvere få. Det kan derfor stilles spørsmål ved hvor velfungerende dette demokratiet er.

Men deltakelse og medvirkning vil ikke bare være avhengig av modell, men også hva slags prosess det legges opp til innenfor de ulike modellene. Før ansettelsesprosessen starter kan det tilrettelegges for en bred prosess som munner ut i en stillingsutlysning som sikrer at rektor innehar visse kvalifikasjoner og kompetanse. I praksis vil ofte ansatte og studenter være indirekte representert gjennom sine organisasjoner i utarbeidelsen av stillingsutlysningen. I den videre ansettelsesprosessen vil studenter og ansatte gjennom tillitsvalgtapparatet delta i innstillingsutvalg, og kunne utfordre og lytte til søkerne. Ansatte og studenter har også valgte styrerepresentanter som har påvirkningskraft i selve ansettelsen.

Institusjoner som har ansatt rektor kan dessuten etablere strukturer som åpner for at flere deltar i ansettelsesprosessen. Eksempelvis kan styret oppnevne både nominasjonskomite og innstillingsutvalg for å bredde ut deltakelsen i rekrutteringen av rektor. Mens en nominasjonskomite skal finne fram til egnede kandidater, vil innstillingsutvalg vurdere søkerne gjennom søknadspapirer, intervjuer og tester, og så utarbeide en innstilling til styret med forslag til kandidat, eventuelt rangerer hvis det er flere innstilte. Deltakelsen ved tilsetning kan også begrenses ved at styret setter ned et eget innstillingsutvalg bestående av et utvalg fra styret og uten representanter oppnevnt av tillitsvalgtapparatet. Åpen søkerliste vil også bidra til at ansatte og studenter vil vite hvem som har søkt på stillingen. Det er imidlertid ikke uvanlig at søkere er unntatt offentligheten og dermed fritatt fra å stå på en søkerliste.

Universitetsstyret består av personer med ulik bakgrunn; både ansatte og studenter ved institusjonen og av styremedlemmer utpekt av Kunnskapsdepartementet. Ved valg av rektor er eksternt oppnevnte styremedlemmer avskåret fra å være med i rekrutteringsprosessen, mens de andre styremedlemmene kan delta gjennom valg. At nye grupper inkluderes og får innflytelse og stemmerett, anses gjerne som en utvidelse av demokratiet, mens det her er en gruppe i det øverste styringsorganet som ikke er gitt den rettigheten/muligheten.

3.2. Strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse

3.2.1. Rektors rolle og ansvar overfor styret

I rollen som valgt rektor ligger det at rektor både er daglig leder for virksomheten og styreleder. Denne dobbeltrollen har særlig vært problematisert i forbindelse med styrets lovpålagte kontrollfunksjon. Styrets ansvar for å føre tilsyn kan i realiteten være vanskelig når det innebærer at rektor i styrelederrollen skal føre tilsyn med seg selv som øverste daglig leder. En valgt rektor befinner seg slik sett på begge sidene av bordet. En ulempe blir derfor at styrets rolle som kontrollorgan kan svekkes ved valgt rektor som også er styreleder. Rektors dobbeltrolle gir dessuten enkeltaktører stor makt i institusjonen. I tillegg til konsentrasjon av myndighet vil ordningen medføre et fravær av en viktig ekstern støttespiller for rektor, noe som en styreleder som er tett på rektor, kan representere. Denne muligheten er derimot til stede når rektor tilsettes av styret og styreleder utpekes blant de eksterne styremedlemmene. Rektor vil da ikke være med i det øverste beslutningsorganet, men er virksomhetens øverste daglige leder både faglig og administrativt, samt sekretær for styret. Er rektor ansatt vil det være tydeligere hva rektor formelt er ansvarlig for, både i forhold til styret, men også overfor ansatte og studenter. Ordningen er slik sett mer ryddig ved at rektor sitter «på den ene siden av bordet» med det saksforberedende ansvaret, og som «objekt» for styrets tilsyn med daglig ledelse. Å skille mellom rollen som styreleder og rollen som rektor vil gi en tydeligere ansvarsdeling og også kunne styrke den totale ledelsen ved institusjonen.

Det betyr at ordningen der rollene som styreleder og rektor er skilt legger bedre til rette for styrets tilsynsrolle og kan gi rektor en viktig ekstern støttespiller. På den andre siden er det mulig at selv om rollene er skilt, vil det utvikles sterke bånd mellom rektor og styreleder slik at styrets tilsynsrolle uansett er vanskelig å ivareta.

3.2.2. Forholdet mellom faglig og administrativ ledelse

Når rektor er valgt og dermed også innehar funksjonen som styreleder, har rektor på vegne av styret det overordnede ansvaret for den totale virksomheten. Samtidig er universitetsdirektøren øverste leder for den samlede administrasjonen innenfor rammer satt av styret og er også styrets sekretær. Å være styrets sekretær innebærer også å være saksforberedende organ, men ifølge UH-loven skal dette skje i samråd med rektor. Skulle samarbeidsklima mellom rektor og direktør være dårlig kan det være ulike fortolkning av hva «samråd med rektor» i praksis betyr når saker skal forberedes og legges fram for styret. At denne modellen har noen uklarheter om ansvar og myndighet mellom rektor og direktør, påpekes også i utredningen til ny UH-lov, men utvalget påpeker at denne uklarheten kan klargjøres gjennom styrets instruks for den daglige ledelsen.

Delt ledelse mellom rektor og administrerende direktør har røtter tilbake til en nasjonal styringsmodell der styret hadde en mer avgrenset rolle som faglig kollegium med ansvar for faglige vurderinger og prioriteringer. Styrets leder ble da valgt basert på Primus inter pares-prinsippet. I utgangspunktet var det professorkollegiet som utgjorde beslutningskretsen for kollegiale beslutninger. Administrerende direktør ble ansatt av departementet og sto til ansvar overfor den samlede forvaltningen av økonomi og personale. Direktøren skulle sikre den offentlige kontrollen med den administrative virksomheten. Både i ordningen med delt og helhetlig ledelse vil en rektor i åremålsstilling møte en større eller mindre gruppe fagdirektører som er fast ansatt. Disse vil ofte ha lenger fartstid, ha svært god kjennskap til sitt ansvarsområde og til institusjonens historie. De besitter spesialkompetanse, representerer kontinuitet og vil være en helt nødvendig støtte for rektor. I de tilfeller rektor er valgt og adm. dir. fast ansatt, har spørsmålet om maktbalansen mellom rektor og direktør og faren for direktørstyrte universiteter vært diskusjonstema.

3.2.3. Rektors legitimitet og lojalitet

Spørsmålet om rektors legitimitet har vært trukket fram i diskusjonen av de to modellene, og hvor spørsmålet er om rektor henter legitimitet nedenfra (blant ansatte og studenter) eller ovenfra (i styret). Det er argumentert for at valg gir rektor høy legitimitet internt i organisasjonen, mens en tilsatt rektor må bygge opp legitimitet gjennom utøvelsen av rollen i rektorperioden. Om valgt rektor mister tilliten fra enten valgkretsen eller styret i rektorperioden, er det som UH-lovutvalget påpeker, ingen mekanismer for å avskjedige rektor før nytt valg om fire år (NOU 2020:3). Når styret ikke ansetter, kan styret heller ikke avskjedige rektor. Tilsatt rektor sitter derimot så lenge styret har tillit.

Videre er det framhevet at valgt rektor i større grad vil ha sin lojalitet «nedover» i organisasjonen overfor ansatte og studenter som har valgt vedkommende, mens en ansatt rektor vil ha sin lojalitet «oppover» til styret som har ansatt vedkommende. Styreleder utpekt av departementet vil også ha lojalitet til myndighetene. I UH-loven er det imidlertid påpekt at styret skal sikre at tilsatt rektor har faglig og ledelsesmessig autoritet.

Et annet forhold i tilknytning til spørsmålet om legitimitet er at dagens valgordning vekter stemmer ulikt, dvs. at faglig ansattes stemmer tillegges større vekt enn administrativt tilsatte. Det kan spørres om slik ulik vektning av stemmer har legitimitet i dagens samfunn der teknisk og administrativt ansatte har høy utdanning og kompetanse og håndterer kompliserte arbeidsoppgaver av stor betydning for kjerneoppgavene utdanning og forskning. Andre vil argumentere for at stemmeulikheter er naturlig gitt kjerneoppgavenes art ved et universitet. Systemet med ulik vektning av stemmer

mellom grupper av ansatte er behandlet av utvalget som fremmet ny lov for universiteter og høyskoler tidlig i 2020. Der rektor velges, mener flertallet av utvalgsmedlemmene at det ikke bør være ulik vekting av stemmene til grupper av ansatte, mens mindretallet mener ordningen med vekting bør videreføres (NOU 2020:3, s.47)

4. Avsluttende kommentarer

I arbeidsgruppens mandat understrekes det at den kun skal beskrive fordeler og ulemper ved hver av de to modellene, på en mest mulig objektiv måte, og ikke prioritere eller anbefale en av dem. Arbeidsgruppen har valgt å legge opp til en prinsipiell drøfting av fordeler og ulemper mellom de to modellene for styring og ledelse ved statlige universiteter og høyskoler som UH-loven åpner for. Den prinsipielle drøftingen knyttes til to hoveddimensjoner i styrings og ledelsesmodellene: 1) Rekruttering av rektor og 2) Strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse. Vurderingen av fordelene og ulempene mellom de to modellene som er beskrevet langs disse dimensjonene, vil på mange måter være avhengig av hvordan man forstår og vektlegger mer overordnede prinsipper som universitetet som utdannings-, forsknings- og samfunnsinstitusjon er tuftet på.

Kollegialitetsprinsippet har historisk stått sterkt innenfor universitetstradisjonen. Det understreker betydningen av medbestemmelse basert på den kunnskap kollegiet tilfører virksomheten og der styring skjer gjennom dialog mellom fagfeller. De fleste er enige i at kollegialitet også i dag er et grunnprinsipp i høyere utdanningsinstitusjoner, og at det f.eks. er avgjørende for normering av forskningens resultater gjennom kritisk granskning av vitenskapelige artikler. Når begrepet knyttes til institusjonell styring og ledelse har forståelsen av hvem som utgjør kollegiet ved et universitet, hvilken vekt som skal tillegges ulike stemmer innenfor kollegiet og på hvilke områder kollegiale organ er egnet, endret seg gjennom tidene. Også i den aktuelle samfunnsdebatten finnes det ulike forståelser og oppfatninger av prinsippet som kan være avgjørende for hvordan man vektfordeler og ulemper mellom ulike styrings- og ledelsesmodeller.

En meritokratisk definisjon av kollegiet har historisk sett medført et demokratisk underskudd. Kollegialitet har snarere vært et kollektivt ekspertstyre der faglig kompetanse utgjør autoritetsgrunnlaget enn en demokratisk ledelsesmodell. Hvordan man forstår demokratiprinsippet i forhold til kollegialitetsprinsippet kan derfor være avgjørende for hvordan man vurderer fordeler og ulemper ved ulike styrings- og ledelsesmodeller. Demokratiprinsippet kan omhandle institusjonens indre demokrati. I den sammenheng kan man diskutere betydningen av direkte versus indirekte demokrati, men også vekting av ulike gruppers innflytelse og valgbarhet. Men demokratibegrepet kan også knyttes til forståelsen av universitetet som samfunnsinstitusjon.

Noen vil skille mellom kollegialitet som arbeidsform og kollegiale beslutningsorgan, og understreke at institusjonell styring av universiteter og høyskoler innenfor dagens nasjonale styringsmodell omfatter områder som egner seg mer eller mindre godt for kollegial styring og ledelse. Grensedragningen mellom hva som bør besluttes i kollegiale organ/utvalg og hva som bør tillegges et bredt sammensatt styringsorgan, er stadig gjenstand for diskusjon. Den prinsipielle forståelsen av styring- og ledelse og av forholdet mellom styring og ledelse, vil derfor også være avgjørende for hvordan man vektfordeler og ulemper ved de to alternative styringsmodellene innenfor høyere utdanning langs de to dimensjonene som drøftes i denne rapporten. Som påpekt i 3.1.3. forstås gjerne prosesser der flere grupperinger deltar og har innvirkning på beslutninger og der stemmer teller likt, som en utvidelse av demokratiet. At styringssystemet har gått fra å bestå utelukkende av professorer, til å inkludere alle grupper ansatte og studenter, og også inkludere samfunnsaktører i form av eksterne styrerepresentanter, kan forstås som en demokratisering av styringen av universiteter og høyskoler.

Den prinsipielle vurderingen av fordeler og ulemper ved de to ledelsesmodellene er avgjørende for valg av ledelsesmodell. Arbeidsgruppen vil imidlertid understreke at erfaring viser at betydningen av lederegenskaper, personlighet og interne horisontale og vertikale relasjoner kan trumfe valg av modell.

Åsgårdstrand, Stavanger, Oslo 26.11.2020

Petter Aasen

Marit Boyesen

Tord Hauge

Ingvild Marheim Larsen

Vedlegg

Vedlegg 1: Mandat for arbeidsgruppe – styringsmodell

I januar 2021 skal NMBUs universitetsstyre ta stilling til hvilken styringsmodell NMBU skal ha når en ny styreperiode starter 1/8-2021. Universitets- og høyskoleloven angir ansettelse av rektor som normalmodell (§10-1), men åpner også for at rektor kan velges hvis styret fatter slikt vedtak med simpelt flertall (§10-2).

Styret ønsker et best mulig beslutningsgrunnlag når denne saken kommer til behandling. Derfor skal det oppnevnes en ekstern og uavhengig arbeidsgruppe med mandat å utarbeide en rapport med fordeler og ulemper ved de to alternative styringsmodellene (i) valgt rektor og (ii) ansatt rektor.

Styret har bedt rektor utarbeide mandatet (dette dokumentet), samt å oppnevne arbeidsgruppen.

Gruppen settes sammen som følger:

- Rektor Petter Aasen, USN (leder)
- Førsteamanuensis Marit Boyesen, UiS
- Rådgiver Tord Hauge, NHO.

Gruppens medlemmer er forespurt og har bekreftet at de tar oppdraget. Som sekretær for gruppa oppnevnes viserektor Ingvild Marheim Larsen, USN.

Rektor ser fram til å motta en rapport i elektronisk format fra gruppen innen 27/11-2020. Rapporten skal være på maksimalt 5 sider, men kan inneholde vesentlig mer i vedleggs form, og gjerne også lenker til lovverk mm. Rapporten skal kun beskrive fordeler og ulemper ved hver av de to modellene, på en mest mulig objektiv måte, ikke prioritere eller anbefale en av dem. Det er viktig at rapporten oppfattes som nøytral av universitetsstyret.

NMBU, 23. oktober 2020

Sjur Baardsen

Rektor

Vedlegg 2: Styre- og ledelsesordninger i Danmark, Sverige og Finland²

Danmark

Danske universiteter har eksternt flertall og ekstern styreleder og er oppnevnt for fire år, med mulighet for en periode til. De eksterne styremedlemmene er oppnevnt ut fra personlige egenskaper. I tillegg skal styret ha representanter for vitenskapelig personale, ph.d.-studenter, det tekniskadministrative personale og studentene. Universitetene kan fastsette interne regler for valg for interne styrerepresentanter. Styret skal ha minimum 9 medlemmer, i praksis varierer det mellom 9 og 11. Styreleder er ansvarlig for den strategiske dialogen med ministeren, som også kan avsette styret.

Av loven (§12) framgår det at universitetene skal nedsette både et innstillingsorgan og et utpekingsorgan for oppnevning av eksterne styremedlemmer. Innstillingsorganet foreslår eksterne styremedlemmer, mens utpekingsorganet utnevner dem. Sammensetningen av organene er definert i loven. Styrets leder er også innstillingsorganets leder. I tillegg deltar en ekstern og en intern styrerepresentant, en representant for Uddannelses- og forskningsministeriet og to medlemmer utpekt av utpekingsorganet. Alle er oppnevnt ut fra personlige egenskaper. Utpekingsorganet skal bestå av mellom 8-10 medlemmer, deriblant 5-7 medlemmer fra arbeidslivet, myndigheter og andre utdanningsinstitusjoner som utpekes ut fra personlig egenskaper. I tillegg skal det være en ansattrepresentant, en studentrepresentant og en fra de eksterne medlemmene fra styret. Samlet skal utpekingsorganet avspeile universitetets brukere og avtagere og ha innsikt i universitetets oppgaver. Ingen kan delta i arbeidet sammenhengende mer enn åtte år. Utpekingsorganets kandidat til styreleder skal godkjennes av ministeren.

Styret ansetter og avskjediger rektor. Rektors oppgaver og myndighet er definert i universitetsloven. Her framgår det at rektor ivaretar den daglige ledelsen av universitetet og fastsetter intern organisering innenfor rammer satt at styret.

Universitetene skal også ha ett eller flere akademiske råd for å sikre medbestemmelse om akademiske forhold. Disse skal blant annet uttale seg til rektor om intern fordeling av bevilgninger, gi rektor råd om sentrale strategiske forhold og tildele ph.d/doktorgraden. I loven går det også fram at rektor skal nedsette studienemnder for å sikre at ansatte og studenter har medbestemmelse på utdanningene og undervisningen.

Sverige

Styret er institusjonens øverste organ og beslutter intern organisering. Styret skal ha oppsyn med hele institusjonens virksomhet, og har ansvar for at den utfører sine oppgaver. Det skal i utgangspunktet ha 15 medlemmer, men det er mulig å søke regjeringen om å ha et mindre styre. Regjeringen utpeker styreleder, øvrige eksterne styremedlemmer og rektor, sistnevnte etter forslag fra styret. Utpekingen av rektor er imidlertid først og fremst en faglig beslutning, ikke en politisk. Det er illustrert bl.a. gjennom at det finnes krav om at både studenter, faglig ansatte og andre ansatte skal få uttale seg om rektorkandidater. De eksterne styrerepresentantene skal være i flertall. De oppnevnes etter forslag fra to "nomineringspersoner". Den ene foreslås av institusjonen selv, og den andre skal ivareta statens interesser. Begge utpekes av regjeringen.

Nomineringspersonene ivaretar også endringer i styremedlemmer underveis i perioden. Rektor kan sitte i maksimum 6 + 3 + 3 år og er medlem av styret, men kan ikke bli styreleder. Rektor er øverste

² Framstillingen er hentet fra: Styring av høyere utdanning og forskning i Danmark, Finland og Sverige, med vekt på rettslig regulering Rapport til utvalget for Lov om universiteter og høyskoler 28. juni 2019 Mai-Lin Hofsvøy, Steinar Johannessen, Ingvild Marheim Larsen og Sverre Rustad

leder for alle sider av virksomheten (enhetlig ledelse). Muligheten for at regjeringen kan avsette rektor er til stede, men i praksis skjer det svært sjelden.

Mens det tidligere het at vitenskapelig ansatte og studenter hadde rett til å være representert i styret, har de nå rett til å utpeke styremedlemmer. Tanken er at styremedlemmer ikke skal representere snevre partsinteresser, men ta et bredt ansvar for styrets arbeid. Av högskoleförordningen framgår det hvor mange styremedlemmer hhv. ansatte og studenter har rett til å utpeke. Institusjonene fastsetter selv i forskrift hvordan valgprosedyrene skal være. Både ansatte og studenter kan ha andre funksjonsperioder enn de eksterne, f.eks. ett år.

Finland

I universitetsloven fremgår det at universitetene skal ha et styre, en rektor og et kollegialt organ på maks 50 personer. Universitetet kan bestemme at kollegiale organ organiseres på fakultetsnivå.

Departementet har ingen rolle i utnevning av styret eller rektor. Sammensetningen av styret reflekterer sterkere vekt på relasjonen til samfunnet. Rektor kan rekrutteres utenfor sektoren. Det er en tendens til at rektorrollen blir en profesjon – at én og samme person går mellom rektorjobber ved ulike institusjoner. Rektors oppgaver er å lede virksomheten og sørge for at den drives økonomisk og effektivt og gir resultater, forberede og presentere og følge opp styresaker, og beslutte om ansettelse og oppsigelser (kan delegeres).

I offentligrettslige universitet er styret det øverste organ, og styret oppnevnes av universitetskollegiet. Styret skal ha 7 eller 9-14 medlemmer, etter universitetskollegiets beslutning. Minst 40 % av medlemmene skal være eksterne, inkludert styreleder. De eksterne medlemmene er valgt av universitetskollegiet, som også kan bestemme at styret skal ha eksternt flertall. Styret skal også ha representanter fra følgende tre grupper: universitetsprofessorer, øvrige personale og studentene. Antall medlemmer i hver gruppe bestemmes av universitetskollegiet, og hver gruppe kan maks utgjøre 50 % av totalt antall medlemmer fra disse tre gruppene. Representantene fra disse gruppene velges av respektive gruppe ved universitetet. Rektor, prorektor, fakultetsleder eller medlemmer av universitetskollegiet kan ikke være styremedlem. Styret selv velger styreleder og nestleder blant de eksterne medlemmene. Mandattiden til styret bestemmes av universitetskollegiet, men er maksimalt fem år.

Styret skal bestemme strategi og budsjett samt interne styringsprinsipper, har ansvar for revidert regnskap, intern forvaltning, godkjenne viktige avtaler inkl. avtalen med ministeriet, velge og avsette rektor, bestemme intern organisering og godkjenne interne regler, gi ministeriet forslag til endring i utdanningsansvar, samt bestemme antall studenter som tas opp til universitetet. Styret har også ansvar for å ansette ledelsen direkte under rektor om det ikke er overført til annet organ i universitetet. Rektor kan utnevnes for maks fem år om gangen.

Universitetskollegiet består av de samme tre gruppene som dem som er valgbare til styret. Ingen gruppe skal ha majoritet. Universitetskollegiet velger selv ordfører og nestleder. Universitetskollegiet har ansvar for å beslutte antall medlemmer i styret og mandattid, utnevne eksterne medlemmer til styret, avløse styremedlemmer etter forslag fra styret, velge revisor, godkjenne regnskap og årsberetning og ev. erstatningskrav mot styremedlem, rektor og revisor.

I stiftelsesuniversitet skal det være et styre, rektor og et kollegialt organ. Styrets oppgave er å beslutte strategi og i saker om virksomheten, økonomien eller planer av større betydning. Styret velger rektor som leder universitetets virksomhet.

Styret skal ha 7 medlemmer, hvorav tre er nominert av grunnleggerne av stiftelsen. Grunnleggerne skal nominere minst det dobbelte. Styret oppnevnes av det kollegiale organet ved universitetet etter høring hos grunnleggerne, og styret velger selv styreleder og nestleder blant de eksterne medlemmene. Styret skal ha kompetanse på høyeste nivå i de vitenskaper og kunstarter som hører til universitetets virksomhetsområde og innenfor samfunns- og næringsliv. Rektor, prorektor, fakultetsleder eller medlem av det kollegiale organet kan ikke være styremedlem. Loven stiller ikke krav til rektors kompetanse for stiftelsesuniversitetet.

Det kollektive organet har ansvar for å beslutte undervisningsplaner og eksamen, opptakskrav og andre regler som gjelder undervisning og forskning, samt tilsette eksamensnemnder og beslutte styrets mandattid. Det kollegiale organet består av to ansattegrupper (professorer og øvrige) og studenter.

Kilder:

Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)

NOU 2020:3: Ny lov om universiteter og høyskoler. Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 22. juni 2018.

SOU 2015:92: Utveklad ledning av universitet och högskolor. Betänkande av Ledningsutredningen. Stockholm 2015.

Styring av høyere utdanning og forskning i Danmark, Finland og Sverige, med vekt på rettslig regulering Rapport til utvalget for Lov om universiteter og høyskoler 28. juni 2019 Mai-Lin Hofsøy, Steinar Johannessen, Ingvild Marheim Larsen og Sverre Rustad

<https://www.regjeringen.no/contentassets/65a475004027495a8009b359e253b19e/no/sved/dig01.pdf>

Saksfremlegg

Dato: 06.09.2022

Styringsform ved Universitetet i Agder

Arkivsak: 22/03489-18
Saksansvarlig: Paal Pedersen
Saksbehandler: Rachel Funderud Syrtveit

Utv.saksnr	Utvalg	Møtedato
	Universitetsstyret	14.09.2022

Forslag til vedtak:*Alternativ 1*

1. Styret vedtar videreføring av todelt ledelse som styringsordning på institusjonsnivå for perioden 2023-2027.
2. Styret vedtar at det skal velges rektor og prorektor i team. Eventuelt øvrige viserektorer tilsettes.
3. Styret slutter seg til skissert prosess for valg.
4. Styrets vedtak gjelder for fremtidige rektorperioder med mindre styret selv vil ta saken opp til ny vurdering.
5. Styret ber universitetsdirektøren legge frem en egen sak om organisering av ledelsen på fakultetsnivå.

Alternativ 2

1. Styret vedtar enhetsmodellen som styringsordning på institusjonsnivå for perioden 2023-2027.
2. Styret slutter seg til skissert prosess for tilsetting.
3. Styrets vedtak gjelder for fremtidige rektorperioder med mindre styret selv vil ta saken opp til ny vurdering.
4. Styret ber universitetsdirektøren legge frem en egen sak om organisering av ledelsen på fakultetsnivå.

Paal Pedersen

Hva saken gjelder

Ut fra universitets -og høyskoleloven bestemmer universitetsstyret den interne organiseringen av institusjonen. Med unntak for styringsordningen på institusjonsnivå, står styret fritt til å definere den interne organisasjonsstrukturen. På institusjonsnivå fremmer loven to alternative organisasjonsmodeller som styret må velge mellom: enhetsmodellen – som i UH-loven betegnes som normalmodellen, eller modellen med todelt ledelse der rektor velges som styrets leder.

Saken fremmes med vedtaksforslag for begge modeller. Styresaken må leses som et supplement til [underlag til styreseminar 14. juni](#) som ble lagt åpent ut sammen med styresakene da. I det underlaget oppsummeres også høringsuttalelsene fra den interne høringen.

I vedtaksforslag 1 (valgt rektor) pkt 2 tilrår direktøren at det velges både rektor og prorektor. Det vil være en endring fra nåværende ordning der det kun er rektorkandidater som stiller til valg. Det finnes ulike modeller som er skissert i saksunderlaget.

Direktøren foreslår vil komme tilbake til styringsform på fakultetsnivå i en egen sak.

Direktøren tilrår videre at styrets vedtak gjelder for fremtidige rektorperioder med mindre styret selv vil ta saken opp til ny vurdering.

Universitetsdirektøren er vurdert inhabil i behandlingen av vedtaket, da denne stillingen berøres direkte ved en eventuell enhetlig ledelsesmodell. Det er direktøren for samfunnskontakt som fremmer saken for styret.

Saksunderlag

Det er universitetsstyret som beslutter UiAs styringsform, og om rektor skal velges eller tilsettes for neste styreperiode som starter 1. august 2023.

I 2018 ble styringsform ved universitetet drøftet i det daværende universitetsstyret. Styret vedtok en videreføring av todelt ledelse som styringsordning på institusjonsnivå for perioden 2019 til 2023, S-sak 18/01688-18. Forut for behandlingen ble det gjennomført intern høring på UiA.

Tilsvarende prosess er gjort i forhold til neste styreperiode. Universitetsstyret har hatt en gjennomgang av saken med anledning til å be om ytterligere utredning/saksunderlag i sitt styreseminar i juni i år.

Underlaget til møtet 14. juni inneholder blant annet en beskrivelse av de formelle forskjellene ved styringsmodellene, oppsummerer hovedtrekkene i interne høringssvar og videre erfaringer så langt knyttet til de forskjellige styringsformene.

I juni kom også et høringsnotat fra Kunnskapsdepartementet med forslag til endringer i Universitets- og høyskoleloven. Der bes det blant annet om innspill på endringer i reglene om midlertidige ansettelser og åremålsstillinger. Dersom endringer vedtas, vil det kunne få konsekvenser for åremålstilsetting av ledere ved UiA. En eventuell endring i tråd med forslaget vil ikke berøre åremålsstilling for valgt/tilsatt rektor, men kan få konsekvenser for underliggende lederstillinger på åremål. Universitetsdirektøren vil komme tilbake til dette.

Valgplattform: beskrivelse av alternativer

Styret ba i styreseminaret om å få beskrevet alternativet med valgplattform dersom dagens ordning videreføres. Ved rektorvalget i 2021 ved UiO stilte rektor og prorektor sammen som et rektorteam (Stølen & Gornitzka) med tre andre viserektorer tilknyttet teamet. Også i Bergen gikk nåværende rektor, Margareth Hagen til valg med valgplattformen «Team Hagen» samme år. Plattformen inneholdt, i tillegg til rektor og prorektor, også to viserektorer.

Det finnes flere modeller for rektorvalg:

1. Valgt rektor – tilsatte viserektorer (dagens ordning)
2. Valgt rektor og prorektor (valgplattform) – tilsatte en, eventuelt flere viserektorer
3. Valgt rektorteam på tre, eventuelt flere (fullstendig valgplattform).

Mulige fordeler med valgplattform:

- Det blir mer forutsigbart hvordan rektoratet vil se ut.
- Interne kandidater kan kanskje lettere få med seg eksterne kandidater i sitt eget nettverk inn i en prorektor-rolle. Eller motsatt: at en ekstern kandidat som ønsker å stille kan finne dette enklere dersom vedkommende får med seg en intern prorektor i teamet.
- Det kan bli lettere å lese ut fra plattformene hva rektoratet ønsker å oppnå – det kan muligens gi en mer spennende valgkamp.
- Det kan være lettere å få kandidater til å stille dersom man ikke «står alene».
- Ansatte og studenter kan oppleve at man har større innflytelse på ledelsen dersom det er mulig å velge flere enn en.

Mulige ulemper med valgplattform

- Tradisjonelt stiller få kandidater til valg, og en plattform kan bidra til at en mister noe av bredden av rektorkandidater til viserektorstillinger.
- Få kandidater kan ha som konsekvens at det ikke blir flere alternativer som stiller til valg.
- Det kan bli vanskeligere å velge dersom man ønsker kun en av de to kandidatene som stiller sammen.
- Det kan oppfattes som udemokratisk at en rektorkandidat selv kan velge flere viserektorer i stedet for at det er en egen prosess knyttet til disse rollene.

Direktøren legger til grunn at det er de to første alternativene som vil være aktuelle for Universitetet i Agder: enten at man stiller til valg som rektor alene, eller i et team av rektor og prorektor. Etter direktørens mening vil alternativ 3, det å velge flere viserektorer, gjøre at gode rektor(mot)kandidater kan bli rekruttert inn i team fremfor å stille selv. Større institusjoner kan håndtere en slik valgmodell fordi tilfanget av interne kandidater er langt større enn ved UiA.

Direktøren tilrår i vedtaket at det velges rektor og prorektor som team. Direktøren vurderer at dette kan gjøre det mer attraktivt å stille, ved at rektorteam kan supplere hverandre og drive valgkamp sammen. På denne måten kan det være større sannsynlighet for at det blir mer attraktivt å stille, og gjennom det også økt sannsynlighet for flere rektorkandidater/team.

Fremtidige rektorperioder

Vanlig praksis ved UiA er at styrets vedtak om styringsform er fattet for en rektorperiode av gangen, og universitetsdirektøren har derfor iverksatt en utredning og gjennomgang av styringsmodell med intern høringsrunde og styresak i forkant av ny rektorperiode. Flere har påpekt i høringsrunden at styrets vedtak bør gjelde for flere rektorperioder slik at det ikke er nødvendig å ha en full gjennomgang ved ny periode dersom det ikke er særskilte grunner for dette.

Direktøren tilrår at styrets vedtak gjelder for fremtidige rektorperioder med mindre styret selv vil ta saken opp til ny vurdering. Universitetsdirektøren må da rådføre seg med styret om det skal gjøres en slik gjennomgang i forkant av nye rektorperioder. Styret vil alltid kunne be om å få en sak om styringsform, men kan selv avgjøre om det er behov for det.

Ledelse på fakultetsnivå

Universitetsstyret inviteres ikke i denne saken til å ta stilling til ledelsesmodellen på fakultetsnivå. I dag har vi lik modell for alle fakultetene og Avdeling for lærerutdanning: todelt ledelse med en tilsatt dekan som leder fakultetsstyrene og med en fakultetsdirektør som har ansvar for administrativ linje.

Universitetsdirektøren foreslår å fremme en egen sak om styringsmodell på fakultetsnivå i et senere møte, uavhengig av utfallet av styringsmodell på institusjonsnivå.

Tidsplan

Dersom styret beslutter at det skal gjennomføres rektorvalg:

Frist for å fremme forslag på kandidater: desember 2022.

Valget gjennomføres elektronisk. januar – februar 2023

Eventuell andre valgongang: februar 2023.

Dersom styret beslutter at rektor skal ansettes:

Rektor bør være ansatt senest i mars 2023, dvs. ansettelse i styrets andre møte i 2023. En slik ansettelse er en lengre prosess, som vil kreve et godt forarbeid med kompetansekrav, mulig involvering av rekrutteringsselskap, samt flere intervjuer. Ansatt rektor innebærer betydelige endringer i universitetets organisasjon. Slike endringer må også forberedes godt, men må ikke være endelig utformet før en ansettelse. Organisasjonen vil trenge tid til disse forberedelsene til utlysning og organisasjonsgjennomgang. En tidsplan kan eksempelvis være som følger:

Høsten 2022:	Forarbeid med stillingsbeskrivelse, tilrettelegging av organisasjonen, kontakt med rekrutteringsselskap osv.
November 2022:	Utlysning
Innen desember 2022:	Søknadsfrist
Februar – mars 2023:	Intervjuer
Medio mars 2023:	Innstillingen
Styremøtet 2023:	Tilsetting

Etter en slik tidsplan må universitetsstyret beslutte om rektor skal velges eller ansettes senest i septembermøtet 2022.

Videre prosess

Vedlegg:

_22_03489-17 Styringsform ved UiA - innledende diskusjon 782026_2_1



SAKSFRAMLEGG

Til:
Universitetsstyret

Møtedato:
17.06.2020

Sak:

Ordning for styring og ledelse på institusjonsnivå ved UiT Norges arktiske universitet

Innstilling til vedtak:

1. *Universitetsstyret vedtar ett av følgende alternativer for styringsordning ved UiT Norges arktiske universitet:*
 - a. *Videreføring av gjeldende ordning med valgt rektor eller*
 - b. *Innføring av ny ordning med ansatt rektor*
2. *Universitetsstyret ber universitetsdirektøren om å følge opp videre prosess etter vedtak i henhold til vedtakets punkt 1.a eller 1.b*

Innledning

Universitetsdirektøren legger med dette frem sak som omhandler hvilken ledelses- og styringsordning det skal være på institusjonsnivå ved UiT Norges arktiske universitet med virkning fra 1.8.2021. Etter diskusjon på universitetsstyrets seminar 6.3.2020 ba styret universitetsdirektøren om å legge frem en sak til behandling i styremøte 17.6.2020. Styret ba videre om at det i forkant ble gjennomført en bred prosess i organisasjonen.

[Gjeldende lov av 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler](#) (universitets- og høyskoleloven) angir følgende to hovedmodeller for å rekruttere rektor, enten ved ansettelse eller valg:

- Ansatt rektor på åremål og ekstern styreleder er normalmodell for styring og ledelse ved statlige universiteter og høyskoler (§ 10-1). Dette innebærer at rektor er sekretær for styret, og daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter. Modellen innebærer enhetlig ledelse av institusjonen
- Institusjonens styre kan bestemme at institusjonen skal ha valgt rektor, med rektor som styreleder (§ 10-2). Dette innebærer at institusjonen skal en administrerende direktør (universitetsdirektør), som er sekretær for styret og øverste leder for den samlede administrative virksomheten ved institusjonen, innenfor de rammer styret fastsetter (§ 10-3). Modellen innebærer todelt ledelse av institusjonen mellom rektor og universitetsdirektør.

Det er avklart fra Kunnskapsdepartementets side at UiT skal forholde seg til den nåværende universitets- og høyskoleloven (UH-loven) i forbindelse med vedtak om styringsform og rekruttering av rektor for den kommende åremålsperioden/valgperioden. Departementet har sendt forslag om ny UH-lov på høring, og Regjeringen sikter mot en behandling av lovproposisjonen våren 2021. Uavhengig av endringer i ny lov kan det legges til grunn at styrets vedtak om ledelsesordning vil gjelde for hele fireårsperioden (2021-2025).

Bakgrunn

I samsvar med den bestillingen styret ga på styreseminaret i mars, har universitetsdirektøren lagt opp til en bred og åpen prosess i forkant av styrebehandlingen 17.6.2020, innenfor de tidsrammer som har vært tilgjengelig. Det har også vært nødvendig å ta hensyn til koronasituasjonen og at UiTs campuser har vært stengt for ansatte og studenter i store deler av perioden.

I prosessen inngår en intern høring der enhetene, tjenestemannsorganisasjonene og Studentparlamentet har vært høringsinstanser. Det har vært gjennomført digitalt debattmøte den 14.5.2020 for studenter og ansatte ved UiT, med innledning fra rektor, forberedte innlegg fra tidligere rektorer om de alternative styringsmodellene, og en åpen debatt. Det er opprettet en [nettside](#) om valg av styringsform ved UiT. Temaet er belyst og diskutert i utvidet ledermøte og andre lederfora, samt gjennom innlegg i media. Tjenestemannsorganisasjonene ved UiT har engasjert seg med deltakelse i debattmøtet, innlegg i Khrono og de største avisene i landsdelen, og har også gjennomført en spørreundersøkelse blant sine medlemmer.

Debattmøtet

Tidligere rektor ved UiT, Jarle Aarbakke, og tidligere rektor ved NTNU, Gunnar Bovim, holdt innlegg med argumenter for henholdsvis valgt rektor og ansatt rektor, basert på sine erfaringer som toppledere ved store institusjoner. I debattmøtet ble det anført argumenter både for ordning med valgt og ansatt rektor ved UiT, blant de som tok ordet var det flest som støttet fortsatt ordning med valgt rektor.

Intern høring

Det er gjennomført høringsrunde ved UiT. I høringsbrevet av 17.4.2020 fra universitetsledelsen (vedlegg 1) ble enhetene, tjenestemannsorganisasjonene og Studentparlamentet invitert til å gi innspill til hvilken styrings- og ledelsesordning UiT skal ha på institusjonsnivå med virkning fra 1.8.2021. I vedlegget til høringsbrevet (vedlegg 2) er det redegjort for de to modellene loven åpner for, hvilke ordninger som er i bruk ved andre norske universitet og hvilke argumenter som ofte anføres til støtte for de respektive modellene.

I høringsbrevet ble det stilt som hovedspørsmål hvilken av de to modellene for styring og ledelse UiT bør velge med virkning fra 1.8.2021. I tillegg ble det stilt underliggende spørsmål i tilknytning til ordningen med valgt rektor; hvilke kvalifikasjonskrav som skal stilles, og om valget skal omfatte flere posisjoner, dvs. om rektor skal velges i et team sammen med prorektorer. Det ble også stilt underliggende spørsmål i tilknytning til ordningen med ansatt rektor; hvilke kvalifikasjonskrav skal stilles, samt om hvordan innstillingen i ansettelsessaken skal foregå, særlig om det skal opprettes et eget utvalg som innstiller, jf. UH-loven § 10 nr. 1.

Høringsuttalelser

Enhetene, Studentparlamentet og tjenestemannsorganisasjonene (LO Stat, Forskerforbundet og Akademikerne) har levert høringsinnspill. Høringsinstansene tar stilling til valg av styring og

ledelsesordning på institusjonsnivået. I tabellen nedenfor gis det en oppsummering av hva de enkelte enhetene har svart.

	Valgt	Tilsatt	Ingen tilråding
Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi (BFE-fak)			X
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning (HSL-fak)	X		
Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT-fak)	X		
Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT-fak)	X		
Det helsevitenskapelige fakultet (Helsefak)	X		
Det juridiske fakultet (Jurfak)			X
Norges arktiske universitetsmuseum og akademi for kunsthøgskolen (UMAK)			X
Universitetsbiblioteket (UB)			X
Studentparlamentet	X		
LO Stat	X		
Akademikerne	X		
Forskerforbundet	X		

Helsefak, HSL-fak, IVT-fak, NT-fak, BFE-fak, Studentparlamentet, LO Stat, Forskerforbundet og Akademikerne anbefaler å videreføre ordningen med valgt rektor. BFE-fak, Jurfak, UMAK og UB er nøytrale i sine høringssvar, og angir at det er gode argumenter for og imot begge ordningene. Ingen enheter uttrykker klar støtte for endring av styringsmodell til ansatt rektor og innføring av enhetlig ledelse.

Argumenter for valgt rektor

Høringsinstansene som ønsker en videreføring av dagens ordning med valgt rektor fremhever demokratiprinsippet, at det sikrer ansattes og studenters reelle medbestemmelse og innflytelse. Det argumenteres for at valgt rektor sikrer universitetets status som en autonom institusjon, forskjellig fra andre organisasjoner i offentlig sektor og privat næringsliv. En rektor valgt av og blant ansatte og studenter ved UiT vil ha større legitimitet enn en ansatt rektor og sikrer at rektor har et helhetsperspektiv og inngående kunnskap om institusjonen. Rektors interne legitimitet gjennom innsikt og forståelse for kjerneoppgavene utdanning, forskning og formidling, kjennskap til institusjonen og forståelse for geografisk kompleksitet, blir fremmet som argumenter for å fortsatt rekruttere rektor gjennom valg. Enhetene viser til at valgt rektor er den ordningen som best sikrer faglig og ledelsesmessig legitimitet i universitetssamfunnet, og opprettholder institusjonens frihet og uavhengighet.

LO Stat og Forskerforbundet peker på verdien av å bevare en levende offentlig debatt og universitetspolitisk engasjement rundt valg, universitetsdemokrati og ivaretagelse av akademiske prinsipper. Studentparlamentet fremhever universitetsdemokratiets egenverdi og studentenes innflytelse.

I ulike spørreundersøkelser som har vært gjennomført har det blant respondentene vært flertall for valgt rektor. Tjenestemannsorganisasjonene sin spørreundersøkelse viste 80 % flertall for valgt rektor (3000 medlemmer ble spurt og 844 svarte), BFE-fak sin undersøkelse viste 60 % for valgt

rektor (sendt ut til ca. 450 ansatte, 193 svarte), en uformell undersøkelse i et digitalt allmøte ved UMAK støttet 70 % valgt rektor, og det var også en overvekt som var for valgt rektor i en uformell spørring i UBs allmøte.

Argumenter for ansatt rektor og ekstern styreleder

Høringsinstansene som er nøytrale eller ikke fremmer en klar anbefalt ledelsesmodell angir ulike argumenter til støtte for modellen med ansatt rektor. Et argument er at rektors dobbeltrolle som styreleder og institusjonsleder i ordningen med todelt ledelse, er vanskelig. Videre argumenteres det med at en overgang til en ny styrings- og ledelsesordning på institusjonsnivå vil gi en konsistent ledelsesmodell med gjennomgående enhetlig ledelse fra rektor via dekan til instituttledelse. Ansatt rektor får et helhetsansvar for den samlede faglige og administrative virksomheten. Innføring av ekstern leder av universitetsstyret vil dessuten motvirke risiko for maktkonsentrasjon og dobbeltroller, og tilføre institusjonen profesjonalitet og et strategisk fokus. Høringsinstansene fremhever UiT som en svært viktig samfunnsinstitusjon, og at det er prinsipielt viktig at rekrutteringsgrunnlaget og tilfang av kandidater til rektorstillingen er best mulig.

Oppsummering av underliggende spørsmål

Kvalifikasjonskrav rektor:

I tabellen nedenfor gis det en oppsummering av hvilke faglige kvalifikasjonskrav som enhetene ønsker det skal stilles for å være valgbar, og hvilke kvalifikasjonskrav skal stilles i en utlysningstekst

	Professor/ dosent	Førstestilling	Ytterligere kvalifikasjoner i utlysningstekst
BFE-fak		X	Minimum førstestillingskompetanse kombinert med dokumenterte lederegenskaper og erfaringer
HSL-fak	X		God kjennskap til organisasjonen, sektoren og landsdelen inkludert samiske spørsmål
IVT-fak		<u>X</u>	Krav til høy vitenskapelig kompetanse innen et av UiTs fagområder, omfattende undervisnings, forsker og ledererfaring. Se flere innspill om kvalifikasjonskrav i IVTs høringsinnspill.
NT-fak	X		Åpen for å justere kvalifikasjonskravet, kandidat (fra vitenskapelig linje) med solid kunnskap om sektor og institusjon, og med gode lederegenskaper også være aktuelle.
Helsefak	X		Tung sektorkompetanse, god kunnskap og erfaring fra sektoren regionalt og nasjonalt. God organisasjonsforståelse og jobbe godt med alle ledd i organisasjonen
Jurfak	X		Ikke omtalt

UMAK		X	Kunnskap om utdanning, ledererfaring, mangfoldsledelse, kunnskap om urfolk og arktiske perspektiv, dokumenterte resultater fra utvikling av andre institusjoner
Universitetsbiblioteket			Ikke omtalt
Studentparlamentet	X		Vil videreføre kravet om professorkompetanse
LO Stat	X		Åpen for å justere kvalifikasjonskravet, f.eks endre til høy vitenskapelig kompetanse som kan gi åpning for at førstestillingskompetanse
Akademikerne		X	Minimum førstestillingskompetanse
Forskerforbundet	X		Professor/dosent eller tilsvarende i et fagområde som er aktuell ved UiT, administrativ ledererfaring fra tilsvarende et fakultet, dokumentert gjennomføringsevne, evne for overordnet strategisk tenking og samarbeidsevne, og kjennskap til trepartssamarbeidet i norsk arbeidsliv og et bredt nettverk

Et flertall av høringsinstansene ønsker å videreføre dagens kvalifikasjonskrav med toppstillingskompetanse som professor eller dosent. Helsefak anfører at det er avgjørende viktig for UiTs omdømme nasjonalt og internasjonalt. BFE-fak, IVT-fak, UMAK og Akademikerne åpner for at førstestillingskompetanse, i kombinasjon med ledererfaring, eksempelvis som instituttleder kan holde. Alle som berører temaet i sine høringssvar peker på nødvendigheten av å ha tung vitenskapelig og utdanningsfaglig kompetanse fra et av UiTs fagområder.

Skal valget omfatte flere posisjoner enn rektor?

De fleste høringsinstansene argumenterer for en videreføring av dagens ordning med et team med rektor, prorektor utdanning og prorektor forskning. Begrunnelser for fortsatt valg av team er blant annet at ansatte og studenter vil gis anledning til å bli kjent med rektoratet, med deres valgplattformer som viser teamets strategiske mål og ledelsesprofil. Det vil også vise rektors evne til å sette sammen et godt lederteam. IVT-fak og UB ønsker at valget kun omfatter rektor og at prorektorene utpekes i etterkant. IVT-fak ønsker også rektoratet skal være geografisk spredt på flere campuser.

For tilsatt rektor, hvordan skal innstilling skje?

Den gjennomgående tilbakemeldingen i høringssvarene er at styret bør la seg bistå av et innstillingsutvalg, som er bredt sammensatt med representasjon fra studenter, ansatte og ledere.

Universitetsstyrets behandling av saken - prosessen videre

Universitetsstyret skal behandle og ta stilling til hovedspørsmålet i saken; hvilken ledelses- og styringsordning som skal gjelde på institusjonsnivået ved UiT.

Avhengig av hvilken hovedmodell universitetsstyret velger, vil det være nødvendig å avklare underliggende spørsmål i tilknytning til valgte modell, herunder hvilke kvalifikasjonskrav som skal stilles, om det eventuelt skal velges rektorsteam, samt om hvordan innstillingen i en eventuell ansettelsessak skal foregå.

Dersom rektor skal ansettes, må universitetsstyret også avgjøre hvordan administrasjonen under rektor skal ledes når stillingen som administrerende direktør opphører. En mulighet kan være å ha en administrasjonssjef som leder administrasjonen på delegasjon fra rektor. En annen mulighet kan være å la prorektorer og/eller avdelingsdirektører lede administrative fagavdelinger på direkte delegasjon fra rektor. Dette vil kunne innebære større eller mindre endringer i den administrative organisasjonsstrukturen ved UiT.

I samsvar med den bestillingen styret ga på styreseminaret i mars vil universitetsdirektøren komme tilbake med forslag om en egen prosess for avklaring av slike spørsmål, samt en tidsplan for prosessen i etterkant av universitetsstyrets møte 17.6.2020.

Universitetsdirektørens vurderinger

Universitetsdirektøren er fornøyd med den brede prosessen som er ført i forkant av styrebehandlingen, og takker studenter, ansatte og tjenestemannsorganisasjonene for engasjement og medvirkning. Til tross for at UiTs campuser delvis har vært stengt i store deler av det aktuelle tidsrommet, har det vært mulig å gjennomføre en prosess som anses å være forsvarlig, og som sammen med de øvrige saksdokumentene bør gi styret et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag.

Det har ikke fremkommet nye, tidligere ukjente argumenter for og imot de aktuelle styringsordningene, men høringen har synliggjort hvilke prinsipper som vektlegges og anses som relevante. I argumentasjonen for valgt rektor fremheves det (som i tilsvarende diskusjoner ved andre institusjoner) primært at valgt rektor vil kunne ivareta reell medbestemmelse og innflytelse/demokrati, og at dette bidrar til å sikre faglig og ledelsesmessig legitimitet. Et annet hyppig brukt argument til støtte for denne ordningen er at den sies å sikre institusjonens uavhengighet vis a vis overordnede myndigheter. Universitetets autonomi antas ut fra denne tankegangen å bli sterkere med valgt rektor som styreleder enn om styreleder er utnevnt av departementet, slik tilfellet vil være med tilsatt rektor. Videre vil rektor valgt i egen organisasjon kunne sikre at den øverste faglige lederen og styreleder har inngående kunnskap om institusjonen og et bedre helhetsperspektiv. Ordningen med valgt rektor og todelt ledelse er også godt innarbeidet og oppleves av mange som velfungerende.

De som har angitt argumenter til støtte for ordningen med tilsatt rektor og ekstern styreleder viser også til den samme type argumentasjon som ble brukt i det diskusjonsnotatet styret ble forelagt i mars (og som ble gjengitt i høringsbrevet til enhetene). UiT vil med en slik ordning få en mer konsistent og gjennomgående ledelsesordning fra institusjonsnivået og utover i organisasjonen. Ordningen kan gi et bredere rekrutteringsgrunnlag til stillingen som rektor, og det vil kunne stilles flere kvalifikasjonskrav i en ansettelsesprosess som det er vanskelig å stille ved et valg. Rollen som styreleder og rollen som øverste leder for institusjonens faglige virksomhet blir adskilt, og dette kan motvirke risiko for maktkonsentrasjon og en krevende dobbeltrolle. Et siste argument for ordningen er at ekstern styreleder kan tilføre komplementær kompetanse til daglig ledelse, og et tilhørende stort nettverk.

Etter samråd med rektor legger universitetsdirektøren frem en åpen innstilling, der styret bes om å foreta et valg mellom de to alternative modellene for styring og ledelse, uten at administrasjonen gir en selvstendig anbefaling. Som gjengitt ovenfor finnes det relevante argumenter for begge

modellene, og det er mulig å peke på fordeler og ulemper knyttet til hver av dem. Spørsmålet er hvordan man bør vurdere disse opp mot hverandre, og hvilke prinsipper som skal veie tyngst. Universitetsdirektøren vil også peke på at det finnes erfaringsgrunnlag i universitets- og høyskolesektoren som viser at det er mulig å få begge typer ordninger til å fungere godt. Ser man til andre norske universitet foreligger det heller ikke klare indikasjoner på at det er store forskjeller mellom ordningene med hensyn til institusjonenes forutsetninger for å oppnå gode resultater.

Jørgen Fosslund
universitetsdirektør

Odd Arne Paulsen
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Saksbehandlere: Gunhild Stavem, Lina Reigstad og Jan Ove Mortensen

Vedlegg

- 1 Høringsbrev
- 2 Bakgrunnsnotat
- 3 Høringssvar: <https://uit.no/styringsmodell>



SAKSFRAMLEGG

Til:
Universitetsstyret

Møtedato:
27.8.2020

Sak:

Etablering av ordning for styring og ledelse på institusjonsnivå ved UiT Norges arktiske universitet

Innstilling til vedtak:

- 1. Universitetsstyret slutter seg til plan for arbeidet i 2020 og 2021 som foreslått i saksframlegget som alternativ 2.*
- 2. Universitetsstyret ber om at det legges fram sak om ansettelse av rektor i styremøte rundt årsskiftet 2020/2021.*
- 3. Det opprettes et innstillingsutvalg med sammensetning og oppgaver som foreslått i saksframlegget. Universitetsstyret ber universitetsdirektøren om å legge fram egen sak om oppnevning av medlemmer til utvalget.*

Bakgrunn:

Universitetsstyret vedtok i sak 30/20 den 17.6.2020 (ePhorte 2020/1510) å innføre ordning med ansatt rektor ved UiT Norges arktiske universitet (UiT), med virkning fra 1.8.2021. Styret ba universitetsdirektøren om å følge opp videre prosess.

I denne saken blir det gitt forslag til gjennomføring av det videre arbeidet knyttet til styrets vedtak, med hensyn til sammensetning av rektoratet, ledelse av administrasjonen og ansettelsesprosesser for pro-/viserektorer og åremålsstillinger på nivå 2 i UiTs organisasjon. Saken gir forslag til utlysningstekst og gjennomføring av ansettelsesprosess for åremålsstilling som rektor ved UiT, herunder gis det forslag knyttet til oppgaver og sammensetning av et innstillingsutvalg.

Etter styremøtet i juni 2020 har universitetsledelsen drøftet ulike muligheter for overgangen fra dagens ordning med todelt ledelse på institusjonsnivå, til en ordning med ansatt rektor, enhetlig ledelse og eksternt styreleder. Ut over selve ansettelsen av rektor, vil det være behov for å ta stilling til hvordan rektoratet og universitetsledelsen skal være sammensatt, med hensyn til hvordan funksjoner og oppgaver skal ivaretas i kommende periode.

Universitetsstyrets vedtak fra juni 2020 innebærer også at stillingene som universitetsdirektør og assisterende universitetsdirektør formelt opphører fra 1.8.2021, når ansatt rektor overtar ansvar og oppgaver som følger av universitets- og høyskolelovens § 10-3. Underliggende organisering av UiTs administrasjon er ikke direkte berørt av vedtaket om overgang til ordning med ansatt rektor, men kan bli berørt som del av en helhetlig vurdering av hvordan administrative funksjoner skal ledes på delegasjon fra rektor.

Det er universitetsstyret som skal ta beslutninger om hvordan disse prosessene kan legges opp på best mulige måter, hvilke strukturer, organisering og mandater som skal være gjeldende fra 1.8.2021, og å foreta ansettelser i de aktuelle stillingene. I løpet av 2021 vil det også være behov for å rekruttere til stillinger som faglig-administrativ leder på nivå 2 i UiTs organisasjon. Nedenfor er oversikt over hvilke nåværende lederstillinger som er direkte berørt av styrets vedtak, og/eller hvor åremålsperioder utløper i 2021:

Stilling	Tidspunkt	Grunnlag
Rektor	31.7.2021	Valgperiode opphører
Prorektor for forskning og utvikling	31.7.2021	Valgperiode opphører
Prorektor for utdanning	31.7.2021	Valgperiode opphører
Viserektor for Sør-Troms og Nordland	31.7.2021	Åremålsperiode opphører
Viserektor for Nord-Troms og Finnmark	31.7.2021	Åremålsperiode opphører
Universitetsdirektør	31.7.2021	Vedtak i styresak 30/20
Assisterende universitetsdirektør	31.7.2021	Vedtak i styresak 30/20
Direktør ved UMAK	31.7.2021	Åremålsperiode opphører
Dekan ved Helsefak, HSL-fak, NT-fak, BFE-fak, IVT-fak og Jurfak	31.12.2021	Åremålsperioder opphører

Valg av tilnærminger til det videre arbeidet

Det mest vesentlige premisset for det videre arbeidet er at ny rektor skal kunne tiltre stillingen 1.8.2021. Det er også behov for at minst én prorektor-funksjon er operativ fra 1.8.2021, for å ivareta rollen som rektors stedfortreder.

Blant flere muligheter for gjennomføring av de aktuelle prosessene, vil universitetsdirektøren løfte fram to hovedalternativer for styrets vurdering.

1. Den ene alternativet som synes aktuelt, er å gjennomføre alle eller de mest vesentlige strukturelle og organisatoriske avklaringer før det blir tatt stilling til hvilke personer som skal ansettes i de aktuelle stillingene. Dette kan innebære at:
 - Det legges fram sak til universitetsstyret i løpet av høsten 2020 om funksjoner, oppgaver og sammensetning av rektoratet og universitetsledelsen.
 - Det legges fram sak høsten 2020 eller første halvår 2021 om ledelse av administrasjonen, på varig eller midlertidig basis.
 - Utlysninger og ansettelser i stillinger som rektor, og eventuelle pro-/viserektorstillinger og øvrige stillinger i universitetsledelsen skjer i løpet av første halvår 2021, med sikte på at stillingene skal tiltres 1.8.2021.

En fordel med en slik framgangsmåte, vil være at universitetsstyret kan gjøre en samlet og mer samtidig vurdering av hvordan universitetsledelsen skal være organisert. Det vil også være fordeler knyttet til at ansettelsesprosesser blir gjennomført samtidig i løpet av vinter og vår 2021, slik at det blir mulig å vurdere personers kvalifikasjoner og egnethet opp mot sammensetningen av rektoratet og universitetsledelsen som helhet. Alternativet innebærer også at de mest sentrale beslutningene vil være fattet i god tid før ny universitetsledelse tiltres, og at det ikke gjenstår vesentlige organisatoriske spørsmål som må avklares høsten 2021 og videre.

Det kan være krevende å få tatt stilling til alle strukturelle og organisatoriske forhold i løpet av høsten 2020, med tilstrekkelig utredning og interne prosesser i UiTs organisasjon. Eventuelle forsinkelser kan medføre at påfølgende ansettelsesprosesser blir forskjøvet i tid, slik at ikke alle stillinger kan tiltres fra 1.8.2021. Dette er også en risiko ved det andre alternativet. Et risiko-reducerende tiltak vil være å sørge for god planlegging og styring av prosessene.

En annen mulig ulempe ved det første alternativet er at det kan oppstå uklarheter i roller i forbindelse med ansettelsesprosesser våren 2021, dersom det skal ansettes i flere stillinger om lag samtidig. utfordringer kan være knyttet til at nåværende ledere kan bli søkere til nye stillinger, og til habilitet og roller med hensyn til vurderinger og innstillinger av søkere.

2. Det andre alternativet er mer trinnvis, slik at rektor ansettes så snart som mulig, og at beslutninger om ledelsesstruktur, organisatoriske forhold og øvrige ansettelser avventes til første halvår 2021. Dette kan innebære at:
 - Prosess for ansettelse av rektor blir gjennomført høsten 2020, med utlysning av stillingen tidlig i september og ansettelse rundt årsskiftet 2020/2021.
 - Det legges fram sak til universitetsstyret i løpet av vinter/vår 2021 om funksjoner, oppgaver og sammensetning av rektoratet og universitetsledelsen.
 - Det legges fram sak i løpet av 2021 om ledelse av administrasjonen.
 - Den som blir ansatt som rektor med virkning fra 1.8.2021 kan konsulteres om utvalgte spørsmål i tiden fra ansettelse til tiltredelse i stillingen, og eventuelt engasjeres til å bidra i arbeidet.

En fordel med en slik framgangsmåte vil være at arbeidet høsten 2020 blir konsentrert om den hovedoppgaven som følger av styrets vedtak i sak 30/20, som er å rekruttere rektor for UiT. Ved å starte dette arbeidet så snart som mulig, reduseres risikoen for at det kan oppstå forsinkelser som gjør det vanskelig å oppnå tiltredelse i stillingen 1.8.2021. En annen virkning er at den som blir ansatt som rektor kan delta i vurderingene av hvilke forslag som skal fremmes for universitetsstyret om funksjoner og sammensetning av rektoratet og universitetsledelsen, herunder hvilke ordninger for prorektorer og viserektorer som skal foreslås, og hvordan ledelse av administrative funksjoner skal ivaretas fra 1.8.2021.

Videre vil den som ansettes som rektor kunne delta i arbeidet med utforming av utlysningstekster for stillinger i universitetsledelsen og i åremålsstillinger på nivå 2 i UiTs organisasjon, og prosesser for utvelgelse av kandidater til stillinger. Dette gir muligheter for at rektor blir gitt reell innvirkning på organisering og sammensetning av sentrale lederfunksjoner ved UiT i kommende periode. Alternativet innebærer også at den som blir ansatt som rektor gis tid til å gjøre seg kjent med UiTs virksomhet, organisasjon og styre før formell tiltredelse i stillingen.

Samlet sett mener universitetsdirektøren at det er vesentlige fordeler knyttet til alternativ 2, og vil gi en klar anbefaling om at dette blir valgt. En trinnvis framgangsmåte reduserer risiko for at det kan bli for krevende å håndtere flere ansettelsesprosesser på ulike nivåer samtidig i løpet av våren 2021, og gir mulighet for mer tid til rekruttering av rektor dersom dette skulle bli nødvendig. Alternativet gir også muligheter for at den som ansettes som rektor blir delaktig både i arbeidet med organisering og sammensetning av universitetsledelsen, og i rekrutteringen av personer til de aktuelle stillingene. Dette er også i samsvar med erfaringer fra NTNU.

Det må arbeides for at alle stillinger skal være tiltrådt før nye åremålsperioder starter. Det er likevel mest vesentlig at stillingen som rektor er tiltrådt. Om nødvendig kan det velges løsninger for prolongeringer eller andre midlertidige tiltak for øvrige funksjoner. For å redusere

kompleksiteten i det organisatoriske arbeidet som skal gjennomføres i løpet av første halvår 2021, og også gi mer tid til overgangsperiode og rekrutteringsarbeid, kan universitetsstyret allerede nå vurdere å beslutte noen forenklinger eller utsettelse av delprosesser, som eventuelt kan utgjøre egne vedtakspunkter:

- Nåværende ordning med viserektorer forlenges ut 2021, i samsvar med åremålsperioder for UiTs dekaner.
- Funksjoner som overordnet leder av UiTs administrasjon prolongeres ut 2021 eller første halvår 2022, fra 1.8.2021 på delegasjon fra rektor.

Som vist til i sak 30/20 er det flere ordninger i bruk i universitets- og høyskolesektoren når det gjelder ledelse av administrative funksjoner ved ansatt rektor, herunder å ha en felles administrasjonssjef, eller at administrative ledere og eventuelt prorektorer gis ansvar for avgrensede administrative funksjoner delegert fra rektor. Dersom universitetsstyret anser at det vil kreve et vesentlig utredningsarbeid eller omfattende organisatoriske prosesser å ta stilling til disse spørsmålene, kan det velges å prolongere nåværende funksjoner for den administrative ledelsen ut 2021, eventuelt første halvår 2022. Det vil innebære at funksjonene skal utøves på delegasjon fra rektor fra 1.8.2021.

Det er også en formell problemstilling knyttet til dette spørsmålet. Nåværende administrative ledelse har sekretariatsansvar overfor universitetsstyret, og dermed ansvar for å utrede og legge fram sak om organisering og ledelse av administrative funksjoner. Samtidig vil universitetsdirektøren være direkte berørt av valget av framtidig organisering. Eventuelle rolle- og habilitetsutfordringer vil også berøre underordnede administrative ledere. Dette tilsier at det er ny rektor som bør fremme forslag om varig organisering og ledelse av administrative funksjoner overfor styret (ikke nåværende universitetsdirektør), og at dette dermed bør skje etter rektors tiltredelse 1.8.2021.

Oppsummert foreslår universitetsdirektøren at hovedprioriteringen høsten 2020 er å gjennomføre ansettelsesprosessen for rektor. Øvrige beslutninger om organisering, lederfunksjoner og ansettelser på institusjonsnivå og ved fakultetene blir gjennomført i løpet av 2021. Endelig tidsplan for dette arbeidet blir lagt fram for styret i samråd med ny rektor etter at ansettelse er foretatt.

Utlysningstekst og ansettelsesprosess for rektor

UiT Norges arktiske universitet har ikke tidligere foretatt ansettelse av rektor, men har erfaring med ansettelser i åremålsstillinger som ledere på nivå 2 i UiTs organisasjon, og med ansettelser av viserektorer, universitetsdirektør og øvrige administrative ledere. Dette utgjør et grunnlag for å vurdere kvalifikasjonskrav og ansettelsesprosess for stillingen. Øvrige grunnlag for vurderingene er ansvar og oppgaver som følger av lovverk, eksempler fra andre universiteter og høyskoler, og at det i forbindelse med den interne høringen om valg av ordning for styring og ledelse på institusjonsnivå ble gitt vurderinger som er relevante for kvalifikasjonskrav og ansettelsesprosess. Etter universitetsdirektørens vurdering utgjør dette et godt grunnlag for at universitetsstyret kan beslutte hva som skal gjelde for utlysning av stillingen. Utkast til utlysningstekst er gjengitt i kursiv i teksten nedenfor, og gitt i vedlegg til saken.

Om UiT og stillingen

Ansatt rektor vil ha et helhetlig ansvar for UiTs virksomhet, og for UiTs relasjoner til myndigheter, samarbeidspartnere og øvrige omgivelser for institusjonen. Kvalifikasjonskrav for stillingen må ta utgangspunkt i universitets- og høyskolelovens § 10-1 *Rektor*, som angir at:

- Rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.
- Rektor er sekretær for styret og skal i samråd med styrets leder forberede og gi tilrådning i de sakene som legges frem for styret. Rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.
- Rektor er ansvarlig for iverksetting av styrets vedtak, og for at disponering av ressurser og eiendom skjer i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.
- Rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.
- Rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet

Det hovedansvaret som følger av universitets- og høyskoleloven bør refereres til i utlysningsteksten for stillingen.

Forslag til ingress og omtale av stillingen:

UiT Norges arktiske universitet er et breddeuniversitet som bidrar til en kunnskapsbasert utvikling, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Vi skal utnytte vår sentrale beliggenhet i nordområdene, vår faglige bredde og kvalitet og våre tverrfaglige fortrinn til å møte fremtidens utfordringer. Troverdighet, akademisk frihet, nærhet, kreativitet og engasjement skal prege forholdet mellom ansatte, mellom ansatte og studenter og mellom UiT og våre samarbeidspartnere. Les mer om UiT og vår strategi [Drivkraft i nord](#) på uit.no. UiT har 16 600 studenter, over 4 000 ansatte og er etablert på 10 studiesteder i Nord-Norge. Våre største campuser er Tromsø, Alta, Narvik og Harstad. Rektor har sitt hovedarbeidssted i Tromsø.

UiT Norges arktiske universitet søker en utviklingsorientert og engasjert rektor som skal:

- *Lede institusjonens samlede virksomhet*
- *Stimulere til fremragende faglige resultater*
- *Lede arbeidet med å utvikle UiTs organisasjon*
- *Lede UiTs samarbeid med myndigheter og samfunns- og næringsliv*

Ansvar og oppgaver for rektor er beskrevet i universitets- og høyskoleloven ([lenke](#)).

UiT Norges arktiske universitet er skapt av framsynte folkevalgte, dedikerte ansatte og kunnskapstørste studenter. Gjennom 50 år har vi tilført Nord-Norge kvalifisert arbeidskraft. Vi bidrar med kunnskap om helse, urfolk, hav, teknologi, klima og miljø, ressurser, geopolitikk og samfunns- og næringsutvikling som verden trenger. UiT er et breddeuniversitet med tverrfaglige fortrinn og sentral beliggenhet i nordområdene. UiT har et særlig mandat til å frambringe og formidle kunnskap om arktiske forhold på vegne av nasjonen Norge og for en verden som ser mot nord. Vi søker en rektor med kunnskap, vilje og kraft til å videreutvikle og forsterke vår posisjon og betydning regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Om kvalifikasjonskrav for stillingen

Innenfor nåværende ordning for valgt rektor ved UiT, er det stilt krav om at rektor skal ha kompetanse på professor- og dosentnivå, jf. *Valgregler for institusjonsnivå* § 7. I forbindelse med ansettelse i stillingen står styret fritt til å vurdere på nytt hvilke formelle kvalifikasjonskrav, og øvrige krav og forventninger, som skal gjelde for stillingen som rektor.

I forbindelse med UiTs interne høring om styring og ledelse på institusjonsnivå våren 2020, ble det stilt spørsmål om hvilke kvalifikasjonskrav som bør stilles. Et flertall av høringsuttalelsene ønsket å videreføre dagens kvalifikasjonskrav med hensyn til kompetanse som professor eller dosent. Alle høringsinstanser som berørte temaet i sine svar pekte på nødvendigheten av å ha tung vitenskapelig og utdanningsfaglig kompetanse fra et av UiTs fagområder. Noen av høringsinstansene åpnet for at det kan være tilstrekkelig å stille krav om førstestillingskompetanse kombinert med ledererfaring.

Som de fleste høringsinstansene mener universitetsdirektøren at det kan være viktig å opprettholde krav til faglig kompetanse på toppstillingsnivå for stillingen som rektor. Slik kompetanse vil bidra til at den som ansettes lettere kan oppnå høy faglig legitimitet og gjennomslagskraft både internt ved UiT og i nasjonale sammenhenger. Oppnådd toppstillingskompetanse kan være uttrykk for at personen har betydelig akademisk erfaring, god kjennskap til forsknings- og utdanningsvirksomhet, og erfaring fra utviklingsarbeid og samarbeid og ledelse av forskningsprosjekter, som er relevant kompetanse for stillingen som leder for virksomheten. Det foreslås derfor:

- *Den som ansettes må være bedømt som professor- eller dosentkompetent*

Kravet må forstås som tilsvarende som for stillinger som professor eller dosent ved UiT. Det kan vurderes å også stille krav om at den vitenskapelige kompetansen skal være innenfor fagområder som er relevante for UiT. Forslag til øvrige kvalifikasjonskrav:

Den som ansettes må:

- *Kunne vise til omfattende og vellykket ledelse i større kunnskapsorganisasjoner*
- *Ha gode strategiske evner med helhetlig forståelse av institusjonens virksomhet*
- *Ha god organisasjonsforståelse og evne til å utvikle UiTs virksomhet og støttefunksjoner*
- *Ha kjennskap til offentlig forvaltning og politiske beslutningsprosesser*
- *Ha gode evner til å representere UiT utad og delta i den offentlige debatten*
- *Ha god muntlig og skriftlig framstillingsevne på norsk og engelsk*

Ønskede personlige egenskaper:

- *Være resultatorientert, tydelig og beslutningsdyktig*
- *Være relasjonsbyggende og samlende*
- *Ha gode evner til kommunikasjon*
- *Ha gode evner til å skape tillit og nettverk internt, nasjonalt og internasjonalt*
- *Ha gode evner til samarbeid og å skape resultater sammen med andre*

Forslag til øvrig omtale av stillingen:

Vi tilbyr:

- *En sentral lederposisjon ved et av Norges største og viktigste universiteter*
- *Dyktige og engasjerte medarbeidere i aktive fagmiljøer*
- *Interessante og utviklende lederoppgaver*
- *Lønn og vilkår etter nærmere avtale*

Rektor ansettes for en periode på fire år fra 1.8.2021, og med mulighet for ansettelse i ytterligere en fireårsperiode. Hovedarbeidssted for stillingen vil være Tromsø.

Ta gjerne kontakt dersom du vil vite mer om UiT og stillingen. Kontaktpersoner er ...

Om utlysningmåte og -tid

Stillingen som rektor ved UiT Norges arktiske universitet antas å i hovedsak ha et nasjonalt eller nordisk nedslagsfelt. En utlysning vil være bredt offentlig tilgjengelig, men det kan forventes at søkere i stor grad vil ha tilhørighet eller erfaring fra norske og nordiske høyere forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Det kan innebære at utlysningen primært bør være innrettet mot å nå potensielle søkere ved universiteter, høyskoler og andre kunnskapsinstitusjoner i Norge og Norden. Det bør velges kanaler for publisering av stillingen som kan ut nå bredt overfor slike grupper, gjennom nasjonale media, større regionale media, og media innrettet mot sektoren. Det bør også arbeides aktivt for å dele informasjon om stillingen i sosiale media og egne nettsider, gjennom at det er tydelige og tilgjengelige kontaktpersoner for stillingen, og gjennom å aktivt dele informasjon om stillingen gjennom nasjonale og nordiske nettverk.

Dersom universitetsstyret vedtar hovedinnhold i utlysningsteksten i møtet 27.8.2020, kan stillingen tidligst lyses ut rundt 10.9. Vanlige krav til periode for utlysning av stillinger er minst tre uker fra publisering til søknadsfrist, som vil innebære ca 1.10. For denne stillingen bør det settes noe lengre frist, som vil gjøre det mulig å nå ut med informasjon om stillingen i mange kanaler, omtale av stillingen i media, at interessenter kan innhente informasjon og vurdere om de skal velge å søke, og at det blir muligheter for aktivt søk gjennom nettverk og kontaktpersoner, for å bidra til at flere velger å søke stillingen. Det foreslås derfor at søknadsfristen settes til 19.10.2020, som er om lag fem og en halv uke fra utlysning.

For å ivareta åpenhet og gjennomsiktighet i offentlig forvaltning, skal søkerlister til alle offentlige stillinger som hovedregel være åpne for allmennhetens innsyn. Etter offentlighetsloven er det mulig å unnta navn fra offentliggjøring, dersom søkeren selv ber om det. For at slikt unntak skal innvilges må begrunnelse for å bli unntatt veie tyngre enn hensynet til innsyn i søkerlisten. Etter universitetsdirektørens vurdering bør unntaksbestemmelsen fra krav til offentlighet praktiseres strengt i forbindelse med denne stillingen, ut fra at rektorstillingen er en viktig offentlig stilling av allmenn interesse, og at UiT vil bidra til åpenhet og legitimitet i prosessen.

Om innstilling og ansettelse

Universitets- og høyskolelovens § 10-1 *Rektor* angir at:

- Rektor skal ansettes på åremål med mindre rektor er valgt etter § 10-2. Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen skal sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal gis innstilling, og hvem som skal innstille.

Det framgår av lovens § 6-4 at åremålsperioden for rektor skal være fire år, og at ingen kan ansettes i en sammenhengende periode på mer enn åtte år. Når særlige grunner taler for det, kan departementet fastsette en annen åremålsperiode enn fire år, etter forslag fra styret. Ut fra dette kan det legges til grunn at universitetsstyret skal foreta en ansettelse av rektor med oppgaver etter lovens § 10-1, for åremålsperioden 1.8.2021 – 31.7.2025. Som ansettelsesorgan fatter universitetsstyret beslutning om ansettelse med alminnelig flertall. Styret står fritt til å beslutte når og hvordan en sak om ansettelse skal legges fram for beslutning i styret.

En innstilling er et forslag til hvem som bør ansettes i en stilling. Normalordningen etter statsansatteloven er at det som hovedregel skal gis en formell innstilling til alle stillinger, og at det vanligvis bør innstilles eller foreslås tre søkere i den rekkefølge de bør komme i betraktning, gitt at det er flere kvalifiserte søkere. Etter statsansatteloven er det nærmeste leder som skal avgi innstilling.

Ordningen med at nærmeste leder normalt skal gi innstilling til ansettelse, framgår også av UiTs personalreglement. Dette gjelder såfremt det ikke er etablert et innstillingsutvalg, som UiT har valgt å gjøre for stillinger som dekaner og instituttledere, i samsvar med universitets- og høyskolelovens § 11-1. Det framgår for øvrig av denne bestemmelsen at ansettelse av prorektor og universitetsdirektør skal skje på grunnlag av innstilling fra et innstillingsutvalg.

I den aktuelle situasjonen med ansettelse i den mest overordnede lederstillingen ved UiT, vil det ikke være mulig å følge normalordningen med at nærmeste leder avgir innstilling eller forslag til ansettelse. Dersom styret velger at det ikke skal legges fram innstilling, kan framgangsmåten bli at UiTs administrasjon forbereder en sak for universitetsstyret, hvor styret blir forelagt en oversikt og vurdering av søkerne opp mot de kvalifikasjonskravene som er satt for stillingen, og står fritt til å ansette den søkeren som anses som samlet sett best kvalifisert. En slik sak kan fremmes på grunnlag av det generelle ansvaret som universitetsdirektøren har som sekretær for styret, jf. universitets- og høyskolelovens § 10-3. Som et supplement til en slik løsning kan styret eventuelt utpeke en eller flere styremedlemmer som kan delta i arbeidet, eller be om å bli holdt jevnlig orientert om gjennomføringen av ansettelsesprosessen.

Alternativet til en slik framgangsmåte, er at styret velger at det skal legges fram en innstilling, og hvem som skal innstille. Spørsmålet om hvordan innstilling til stillingen skal skje, ble berørt i den interne høringen som ble gjennomført i forbindelse med styresak 30/20, hvor høringssvarene var vedlagt saken. En gjennomgående tilbakemelding i høringssvarene var at styret bør la seg bistå av et innstillingsutvalg, som er bredt sammensatt med representasjon fra studenter, ansatte og ledere ved UiT. Det kan antas at dette vil bidra til å oppfylle kravet i universitets- og høyskolelovens § 10-1 om at ansettelsesprosessen skal sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Deltakelse i ansettelsesprosessen kan gi ytterligere forankring og legitimitet til de vurderinger og valg som skal gjøres, ut over det som følger av at kvalifikasjonskrav og utlysningstekst for stillingen skal drøftes i ulike fora i UiTs organisasjon, og at ansettelsesorganet har et flertall av interne representanter.

Etter universitetsdirektørens vurdering er det flere grunner til at styret bør velge å opprette et innstillingsutvalg. Det vil bidra til ryddighet og tydelige roller i ansettelsesprosessen, det bidrar til at rolle- og habilitetsspørsmål blir enklere å håndtere, og til ansettelsesprosessens legitimitet ved å være i samsvar med flertallet av høringsuttalelsene.

Universitetsstyret står også fritt til å bestemme et innstillingsutvalg sin størrelse og sammensetning. De interne høringsuttalelsene pekte i retning av et bredt sammensatt utvalg, med studenter, ansatte og ledere. Utvalgets størrelse og sammensetning bør sees i sammenheng med hvilke oppgaver utvalget skal ivareta, og hvordan det forventes at medlemmer i utvalget deltar i arbeidet. Universitetsdirektøren vil her skissere to mulige løsninger som antas å være gjennomførbare innenfor den tidsplanen som blir valgt for ansettelse av rektor, det vil si også i løpet av høsten 2020.

1. Det ene alternativet er at første del av ansettelsesprosessen kan ivaretas av UiTs administrasjon, og at innstillingsutvalget overtar saken etter at det er gjort innledende vurderinger, førstegangsintervjuer, eventuell testing og referanseintervjuer av søkerne. Utvalget kan gjøre ytterligere undersøkelser og vurderinger av søkerne, og eventuelt gjennomføre andregangsintervjuer før det foretas en endelig vurdering og fremmes innstilling til ansettelse.

2. Det andre alternativet er at et innstillingsutvalg gis et samlet ansvar for hele ansettelsesprosessen, fra utlysning av stillingen til fremme av innstilling til ansettelse overfor universitetsstyret. Blant oppgavene som må ivaretas er å bidra til at mulige kandidater velger å søke stillingen (aktivt søk), vurdering av søkere, gjennomføring av intervjuer, eventuell testing av kandidater, innhenting av referanseuttalelser, og å utarbeide rapport og innstilling til universitetsstyret.

En fordel med det første alternativet er at det samlet sett kan bli mindre arbeidskrevende for innstillingsutvalget, og lettere å gjennomføre for et utvalg som har flere deltakere enn vanlig ved komité-arbeid (3-4). En fordel med det andre alternativet er at innstillende myndighet vil følge saken fra utlysning til ansettelse. Det kan bli mindre krevende å holde en stram tidsplan ettersom de samme personene vil opparbeide seg god kjennskap til de kravene som gjelder, søkerne, og vurderinger som blir gjort av disse.

Universitetsdirektøren ser begge alternativer som mulige, og at de vil kreve god planlegging og styring av prosessen. Samlet sett anbefales det andre alternativet. Det vil bidra til en helhetlig behandling av saken gjennom hele prosessen, og styrke hensynet til forankring og legitimitet. Samtidig vil universitetsdirektøren foreslå at utvalget blir forholdsvis stort og bredt sammensatt. Det foreslås tre tiltak for å få dette til:

- Medlemmer i innstillingsutvalget skal forventes å bruke tilstrekkelig med tid til dette arbeidet, som en prioritert oppgave gjennom høsten 2020.
- Innstillingsutvalget kan velge hensiktsmessige arbeidsformer, og eventuelt utpeke et arbeidsutvalg som skal ivareta de mest operative oppgavene underveis i prosessen, herunder gjennomføring av intervjuer og samarbeid med støttefunksjoner.
- Oppgavene skal gjennomføres med tilstrekkelig støtte i form av rådgivning og sekretariat fra UiTs administrasjon, og støtte fra eksternt firma som kan bidra i ansettelsesprosessen.

På denne bakgrunn foreslår universitetsdirektøren at det opprettes et innstillingsutvalg som har et helhetlig ansvar for hele ansettelsesprosessen fram til det er avgitt innstilling til universitetsstyret. Utvalget opprettes for perioden 1.9. – 31.12.2021 med mulighet for forlengelse ved behov. Universitetsdirektøren anser at et utvalg på 7 medlemmer kan gi en god balanse mellom hensyn til arbeidsformer, ressursbruk og bred deltakelse.

Når det gjelder sammensetning av utvalget, vil det være mulig å inkludere én eller flere deltakere fra styret selv. Et stort innslag av deltakere fra universitetsstyret vil imidlertid kunne anses å svekke ivaretagelsen av hensynet til to-trinns behandling av ansettelsessaker, jf. statsansatteloven. Universitetsdirektøren ser det også som fordelaktig å legge stor vekt på bredde i deltakelsen fra UiTs organisasjon. Det foreslås derfor at utvalget skal bestå av én ekstern representant i universitetsstyret, som kan gis funksjon som utvalgets leder, og for øvrig av studenter, ansatte og ledere ved UiT.

Det foreslås videre at deltakerne fra UiTs organisasjon utgår fra relevante grupper ved institusjonen. Dette kan ivaretas ved at studenter blir utpekt av Studentparlamentet, at ledere blir utpekt av universitetsledelsen, og at ansatte blir utpekt av ansattes organisasjoner eller blant valgte representanter til kollegiale organer ved UiT.

Flere løsninger for sammensetning er mulige, men universitetsdirektøren vil fremme følgende forslag til sammensetning av et innstillingsutvalg på 7 medlemmer:

- 1 ekstern representant i universitetsstyret (leder)

- 2 ansatte-representanter som er valgt til kollegiale organer ved UiT (1 representant i undervisnings- og forskerstilling, og 1 representant i teknisk/administrativ stilling)
- 2 student-representanter, oppnevnt av Studentparlamentet
- 1 faglig-administrativ leder, oppnevnt av universitetsledelsen (dekan, instituttleder eller tilsvarende)
- 1 ansatte-representant, oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene

Det foreslås at universitetsstyret drøfter om den foreslåtte størrelse og sammensetning er hensiktsmessig, og vil kunne sikre god representasjon av ansattegrupper og studenter i utvalget.

Sammensetningen bør også ivareta hensyn til kjønnsbalanse, at deltakerne har tilhørighet ved flere enheter og campuser, og hensyn til sammensetning av kompetanse. Dette kan sikres ved at det fremmes forslag til universitetsdirektøren om mulige deltakere, at det blir gjort et utvalg blant disse som samlet sett utgjør en bredt sammensatt gruppe, og at universitetsstyret foretar oppnevning av deltakere i en egen sak.

Utvalget må finne fram til hensiktsmessige arbeidsformer, som kan besluttes av utvalgets leder. Herunder om det skal etableres et arbeidsutvalg som skal forestå deler av arbeidet. Det skal gis tilstrekkelig administrativ støtte gjennom et eget sekretariat, anledning til å benytte øvrige ressurser i UiTs administrasjon, og bistand fra ekstern samarbeidspartner.

Jørgen Fosslund
universitetsdirektør

Odd Arne Paulsen
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Vedlegg: Forslag til utlysningstekst for stilling som rektor ved UiT Norges arktiske universitet