

## NOTAT

Til Styret

Fra Rektor

**Om: Medvirkning ved NTNU – aktuelle problemstillinger og videre utvikling**

---

### **Tilråding:**

1. Styret viser til Rektors oppsummering fra høringen av Fafo-rapporten og ber Rektor arbeide videre med forslagene til forbedringstiltak og prosesser for videre utvikling.
  2. Styret ber om å bli oppdatert om oppfølgingen i forbindelse med tertialrapporteringen og ellers i saker der det er relevant.
- 

### **Bakgrunn:**

Styret tok høsten 2019 initiativ til en ekstern kartlegging av ansattes opplevelse av medvirkning og ba Rektor om å legge fram en drøftingssak med forslag til tiltak våren 2020. Siden slike forskningsoppdrag må ut på anbud, har det vært nødvendig å bruke lengre tid på prosessen. Styret fikk Fafo-rapporten til orientering i desember 2020. I denne drøftingssaken, informeres styret om hvordan høringsinstansene tenker om utfordringene for ansattes medvirkning sett fra et instituttperspektiv, samt forslag til forbedringer. Rektor har, som det framgår av den avsluttende oppsummeringen, vurdert innspillene og redegjort for hvordan de vil bli fulgt opp i NTNUs løpende utviklingsarbeid og prosesser. Eventuelle justeringer i institusjonelle medvirkningsordninger må diskuteres nærmere med fakultetene og innenfor partsamarbeidet med fagforeningene.

### Høring av Fafo-rapporten

På styremøtet i desember 2020, presenterte Forskningsstiftelsen Fafo (heretter Fafo) hovedfunnene fra kartleggingen av «Ansattes medvirkning og medbestemmelse ved NTNU» der det ble lagt særlig vekt på instituttenes opplevelse av situasjonen. Fafo-rapporten ble deretter sendt på høring til fakultetene, fellesadministrasjonen og hovedsammenslutningene 11. november med høringsfrist 29. januar. Saken

har vært diskutert i ledermøter og IDF<sup>1</sup> LOSAM på fakultetene og ved Vitenskapsmuseet. Temaet har også vært diskutert i allmøter og faggruppemøter på flere institutter. Noen institutt har også benyttet spørreskjemaer og oppnevnt høringsutvalg. At utredningen har hatt hovedfokus på instituttnivået kan være en medvirkende årsak til at det ikke har kommet høringsuttalelser fra fellesadministrasjonen selv om rapporten også har vært behandlet i ledergrupper og LOSAM der.

Informasjon er en forutsetning for medvirkning. Ansatte ble informert om Fafo-rapporten gjennom en Innsida-artikkel 9. november. I samarbeid med hovedsammenslutningene arrangerte Rektor også et online allmøte 22. januar. Her ble Fafo-rapporten presentert, og Rektor fikk innspill fra et panel av instituttansatte og tillitsvalgte. Ansatte ble invitert til å sende inn høringsinnspill etter møtet. Nær 300 ansatte fulgte hele sendingen, som ble tilgjengeliggjort med engelsk teksting og tegnspråktolk.

Hensikten med høringen var å identifisere aktuelle problemstillinger og innspill til forbedringer. Rektor har mottatt et omfattende høringsmateriale (vedlagt til orientering og for åpenhet om innspillene). Denne styresaken er strukturert etter hovedspørsmålene i høringsnotatet, samt de viktigste temaene som ble tatt opp i hørings svarene. Høringsinstansene har gitt en rekke konkrete forslag til aktiviteter og forbedringstiltak som vil bli tatt med i det videre oppfølgingsarbeidet. I denne saken omtales utfordringer og innspill som viser hvordan det tenkes i organisasjonen.

### Fafo sin analyse og beskrivelse av situasjonen er gjenkjennelig

Fafo viser til ansattes medvirkning både som en demokratisk rettighet etter arbeidsmiljøloven og som en ressurs for organisasjonen. Det framheves også i NTNUs strategi at «aktiv medvirkning fra ansatte og studenter» er en forutsetning for å nå målene som et internasjonalt fremragende universitet.

I undersøkelsen analyserte Fafo data fra arbeidsmiljøundersøkelsen for hele NTNU, og intervjuet et utvalg ledere, tillitsvalgte og verneombud på flere fakultet og NTNU sentralt. Forskerne gjennomførte dessuten dybdeintervjuer med et utvalg ansatte og ledere på fire institutter.

Høringsinstansene gir uttrykk for at eksemplene fra instituttene og sitatene fra intervjuene er gjenkjennelige og gir et representativt bilde av nåsituasjon, utfordringer og dilemmaer. I den grad det har vært noen diskusjon om funnene, har det i hovedsak vært knyttet til hvorvidt det er sammenheng mellom ansattes medvirkning og valgt medvirkningsordning på instituttet. Det kommer vi tilbake til.

### De viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse

Høringen bekrefter at NTNU har gode ordninger for medvirkning og medbestemmelse, samt jevnt over gode samarbeidsforhold mellom ledelse og ansattes representanter. Utfordringen er i første rekke knyttet til bevisstgjøring og etterlevelse av avtaler og regelverk, samt kjennskap til ordningene blant ansatte og ledere slik at man kan dra mest mulig nytte av dem.

Det er mange saker og korte frister, men også en rekke mer langsiktige endringsprosesser som har eller vil få stor betydning for arbeidssituasjonen på instituttene. Hva er det realistisk at ansatte involveres i, og hva bør overlates til representative organer på institutt- og fakultetsnivå? Når skal man involvere seg? Dette er gjennomgående utfordringer for ledere, ansatte og tillitsvalgte.

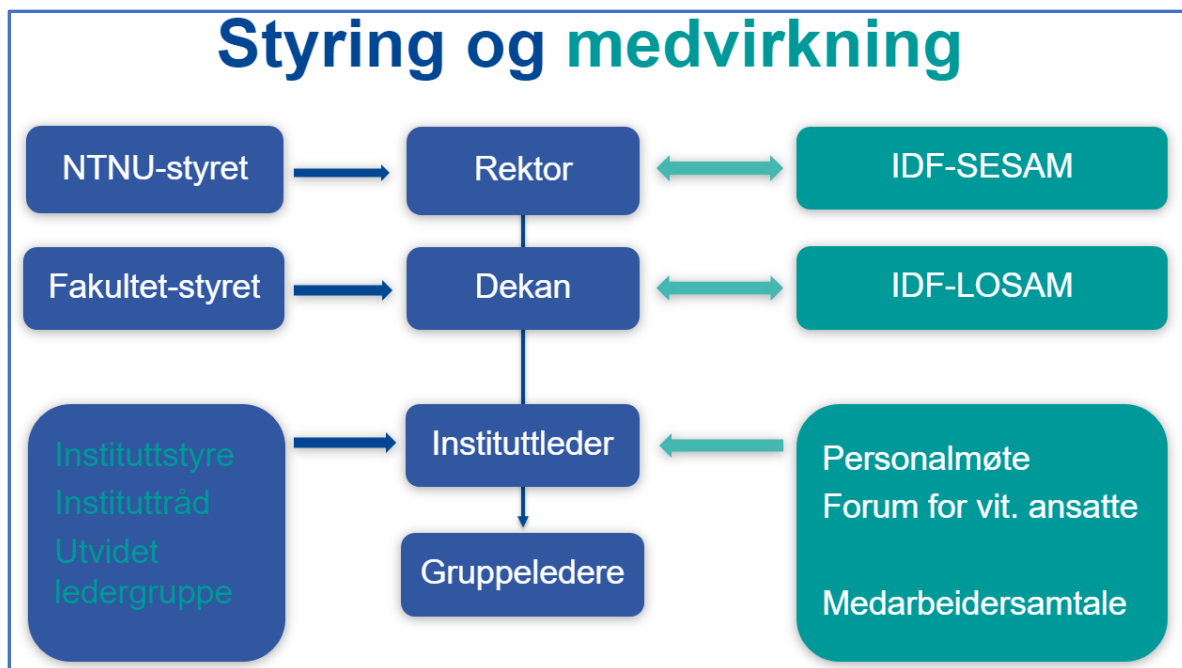
---

<sup>1</sup> IDF står for informasjon, drøfting og forhandling etter Hovedavtalen.

NTNU er et breddeuniversitet med aktiviteter i tre byer og med fakulteter og institutter som varierer i størrelse. De største instituttene er på størrelse med de minste fakultetene. NTNUs gjennomgående ordninger for medvirkning og medbestemmelse må derfor ta høyde for ulikhetene i instituttstørrelse og lokale behov. Spørsmålet er om det er behov for en noe sterkere institusjonalisering av forventninger og ordninger som sikrer ansattes medvirkning uavhengig av skiftende ledere. Det er dessuten bred enighet om behovet for en sterkere kobling mellom instituttnivået og medbestemmelsessystemet på fakultetsnivå.

Alt dette påvirker også opplevelsen av reell medvirkning i en stor organisasjon. Flere peker også på at institusjonelle endringer slik som administrative kutt, samlokalisering og innføring av gjennomgående systemer og verktøy, har stor betydning for ansatte på instituttene. Tillitsvalgte ønsker å komme tidligere med i prosessene, mens ansatte og ledere vektlegger viktigheten av god brukermedvirkning.

Høringsinstansene ble invitert til å gi innspill til hva NTNU bør jobbe videre med og eventuelle forslag til tiltak. I det videre redegjøres det nærmere for utfordringer og tiltak som mange av høringsinstansene har vært inne på i sine innspill. Vi har i stor grad latt de ansattes og høringsinstansenes «stemmer» komme fram i teksten, men henviser til Fafo-rapporten, NTNUs praksis og retningslinjer eller utviklingsarbeid der det bidrar til å sette innspillene inn i en relevant kontekst. I den avsluttende oppsummeringen, peker Rektor på en rekke utviklingsområder som vil bli fulgt opp gjennom ulike prosesser og aktiviteter framover.



Figuren som ble benyttet under Rektors allmøte 22. januar 2021, gir en enkel framstilling av NTNUs system for styring, medvirkning og medbestemmelse slik det er regulert i NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen i staten og NTNUs styringsreglement. NTNUs styring skjer gjennom lederlinja. Samarbeidet med de tillitsvalgte er lagt til institusjons- og fakultetsnivå i SESAM/LOSAM. Instituttlederne har ansvar for lokal medvirkning på instituttnivå og for å løfte saker til medbestemmelsesorganet på fakultetsnivå ved behov. Alle institutt har styringsorgan; Det er valgfritt om man vil ha instituttstyre, instituttråd eller utvidet ledergruppe. Alle skal også ha faste medvirkningsarenaer for de ansatte (personalmøter og faglærermøter). Medarbeidersamtalen er en arena for individuell medvirkning om arbeidsoppgaver og karriereutvikling.

## Arbeidsmiljø, ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning

Etter arbeidsmiljøloven har ansatte en demokratisk rett til medvirkning om arbeidsoppgaver og andre forhold av betydning for arbeidet. Fafo sin analyse av resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelsen viste at de fleste ansatte er tilfredse med tilgangen på informasjon og mulighet til å delta i lokale beslutninger. Høringsinstansene kjenner seg stort sett igjen i bildet som tegnes av stor jobbautonomi, relasjonsorienterte ledere og gode muligheter for lokal medvirkning på NTNU. De mener at gode medvirkningsprosesser virker forebyggende og er nødvendige for å løse utfordringer som oppstår.

Mange høringsinstanser peker på instituttleders nøkkelrolle. Instituttlederne har et omfattende ansvarsområde, der en av mange utfordringer i hverdagen er å sile informasjon og prioritere hva ansatte skal involveres i, hva som kan håndteres i ledergruppen, behandles i styringsorganet på instituttet og/eller medbestemmelsesorganet på fakultetet. God informasjon og åpenhet om beslutninger og medvirkningsprosesser virker konfliktforebyggende. De formelle strukturene kommer vi tilbake til i egne kapitler. Her fokuseres det på ledelse og arbeidsmiljø.

Å utøve lederrollen med klokskap, krever en god rolleforståelse, kunnskap og erfaring. Forståelse for medvirkning i en kunnskapsorganisasjon vektlegges ved rekruttering av ledere. Både tillitsvalgte og erfarne instituttledere understreker viktigheten av kompetansebygging og erfaringsdeling i lederopplæringen på dette feltet. Det administrative støtteapparatet er kontinuitetsbærere når ledere skifter, og deres kompetanse og kapasitet har stor betydning for lederne.

I oppstarten av medvirkningsprosessene er det viktig med tydelige rammer og forventninger til hva ansatte kan ha innflytelse på og hva som ligger fast. Lederverktøy og institusjonelle retningslinjer som sikrer gode prosesser oppfattes som nyttige og bidrar til rolleavklaring og forutsigbare prosesser. Eksempler som trekkes fram er retningslinjene for medvirkning i lokaliseringsprosesser, men også NTNUs prosedyreregler for stillingsutlysninger.

Opplevd medvirkning er ikke bare avhengig av kollegiale fora og formelle medbestemmelsesorganer. Det daglige samarbeidet mellom ledere og medarbeidere har stor betydning. Ansatte har behov for å bli sett og hørt. Formell og uformell kontakt med leder gir mulighet for innspill og medvirkning i arbeidshverdagen. Lederrollen bør ideelt sett dimensjoneres slik at det er rom for det som omtales som en «åpen dør» ledelsespraksis i Fafo-rapporten. Selv på store institutt oppfattes dette som et ideal. I praksis kan dette være vanskelig å gjennomføre fullt ut i en travel lederhverdag. Instituttledere er avhengige av å kunne delegerer oppgaver til nestledere, utvalgsledere og faggruppelidere for å håndtere arbeidsmengden. En høringsinstans påpeker at siden gruppelederne har begrenset myndighet og kapasitet til å utøve rollen, påvirker det ansattes muligheter til informasjon og innflytelse på gruppenivå. For å kompensere for dette, foreslås det at man styrker den direkte kontakten mellom instituttleder og faggruppene.

Universitetskulturen gir sterke insentiver til individuelle prestasjoner. Vitenskapelige publikasjoner, eksterntfinansiering og veiledning på doktorgradsnivå er viktig for karriereutviklingen. Individuelle prioriteringer kan imidlertid stå i motstrid til kollektive behov for en rimelig arbeidsdeling, men også instituttets strategiske behov for å løse nye oppgaver og utfordringer. På allmøtet ble det tatt til orde for at vi bør styrke den kollektive kulturen på instituttene og evnen til å dra i samme retning. Det er også

behov for å utvikle en felles forståelse for at samhandlingen og medvirkningen må skje innenfor rammene av styringsretten og med respekt for ledelse og strategiske retningsvalg.

Mange høringsinstanser, ansatte og tillitsvalgte, er opptatt av hvordan vi skal ruste oss bedre til å forebygge og håndtere psykososiale utfordringer. Det blir nevnt at flere konflikter har sin bakgrunn i manglende forståelse av forskjellen mellom medvirkning og medbestemmelse, autonomi og styringsrett. Det gis uttrykk for at vi må lære å snakke sammen om faglig uenighet, og at ledere og ansatte har et felles ansvar for å bidra til konstruktiv dialog. Ledere har en plikt til aktiv tilrettelegging for medvirkning og godt samarbeid, medarbeiderne har på sin side en medvirkningsplikt. I en organisasjon med stor autonomi og flate strukturer, har bevissthet om de respektives roller og ansvar stor betydning.

Det er bred enighet om at det beste er at saker løses lokalt. Det fremmer det kollegiale ansvaret. Problemene har gjerne eskalert når de løftes videre opp i lederlinja eller fagforeningsapparatet. Alle understreker viktigheten av å fange opp uro og problemer tidlig. Lederlinja er de ansattes foretrukne kanal for innspill, men som Fafo påpeker, har de ansattes representanter en viktig funksjon som «sikringsmekanisme» dersom lederlinja skulle svikte. Vernelinja representerer alle ansatte i forhold som berører arbeidssituasjonen, og flere tar til orde for at NTNU bør styrke deres kompetanse og kapasitet til å fylle rollen. NTNUs retningslinjer om faste møter mellom leder og verneombud bør etterleves; Møtene er nyttige i det forebyggende arbeidet og bidrar til å synliggjøre verneombudets rolle for de ansatte. Ansatte bør også gjøres mer kjent med muligheten for å kontakte hovedverneombud og tillitsvalgte i LOSAM om vanskelige saker på instituttet. Spesielt dersom det oppstår konflikter og personalsaker, øker sjansene for et godt resultat, dersom sakene kan løses på et lavt nivå og tidlig nok, gjerne med bistand fra de tillitsvalgte.

## Informasjon og kollegial medvirkning på instituttene

Hvordan skaffer ansatte seg informasjon? Hvilke kanaler har de for å bli hørt? Og hvilke arenaer kan ansatte bruke til kollektiv meningsdannelse? Slike grunnleggende spørsmål ble reist i det digitale allmøtet som ble arrangert av rektor og hovedtillitsvalgte i fellesskap.

Inntrykket både fra Fafo-rapporten og høringen er at informasjonsmengden, saksmengden og tempoet i prosessene utfordrer universitetstradisjonen med direkte medvirkning fra ansatte. De ansatte er i stor grad avhengige av at ledelsen siler informasjon og legger til rette for medvirkning i saker som oppfattes som særlig relevante for dem. Høringsinstansene viser til NTNU Innsida, instituttleders nyhetsmeldinger og allmøter som gode informasjonskanaler for ansatte. Innspill kanaliseres primært gjennom lederlinja via gruppeledere eller direkte til instituttledelsen.

Ihht. NTNU styringsreglement og tilpasningsavtale, skal alle institutt ha to arenaer for medvirkning: personalmøter for alle ansatte (allmøter) og møter for de vitenskapelig ansatte (faglærermøter). Høringsinstansene ble spesielt spurt om hvordan disse arenaene fungerer.

Inntrykket er at allmøtene primært fungerer som en informasjonskanal. Flere institutter rapporterer om gode erfaringer med hyppige, digitale informasjonsmøter og at det har bidratt til bredere deltakelse enn tidligere på allmøtene. For institutter med ansatte i flere bygg og byer, har digitaliseringen virket demokratiserende. Det stilles imidlertid spørsmål ved om allmøtene innfrir forventningene man har til et medvirkningsorgan da formatet, mht. avsatt tid og antall deltakere, gir lite rom for innspill i alle fall på større institutter.

Hvordan skal man legge til rette for direkte kollegial medvirkning når instituttene er så ulike i størrelse? Hvilke andre arenaer har man? De fleste institutter har i dag ulike former for gruppeorganisering med regelmessige gruppemøter. Lederrollen og graden av formalisering på gruppenivå varierer. Flere høringsinstanser ser behov for å tydeliggjøre nivå 4 i NTNUs organisasjonsstruktur. Inntrykket fra høringen er at faggruppene fungerer som reelle medvirkningsarenaer om faglige oppgaver. I den grad faggruppene skal involveres i mer overordnede prosesser og høringer, er rådene at spørsmålene må konkretiseres slik at de kan håndteres effektivt i gruppen og i lederlinjen. Å kommentere utkast til høringssvar, kan f.eks. være effektivt. I overordnede saker og prosesser av betydning for de ansatte, påpekes det at direkte kontakt med instituttleder er viktig da gruppeleder ofte ikke kjenner sakene godt nok.

Noen institutter hadde prøvd om digitale samhandlingsplattformer kunne bidra til å effektivisere og styrke medvirkningen, eksempelvis i høringssaker som denne. Erfaringen var at ansatte ikke hadde tid til å sette seg inn i omfattende dokumenter og benytte slike plattformer. Slike verktøy fungerte imidlertid godt der man opprettet høringsutvalg. Det er varierende erfaring med oppslutningen om høringsmøter om et bestemt tema, men slike møter gir en demokratisk plattform for de som selv ønsker å engasjere seg i en aktuell sak.

Styringsreglementet forutsetter at alle institutt har møter for de vitenskapelig ansatte hvert semester. Hvordan det skal organiseres er overlatt til instituttene. Også her er det ulike løsninger tilpasset instituttens tradisjon og størrelse. Alle forsøker å arrangere årlige instituttseminar: Det er imidlertid krevende å lage et program som engasjerer alle og dessuten kostbart når instituttene blir svært store. Faggrupper har gjerne ukentlige møter. Men som en høringsinstans påpekte, når direkte medvirkning primært skjer på faggruppenivå, begrenser det muligheten til å se delene i sammenheng. Noen institutt løser sine faglige koordineringsbehov gjennom kollektive utvalg oppnevnt av instituttleder (forskningsutvalg, utdanningsutvalg). Utvalgene knyttet til faglige spørsmål er svært viktige medvirkningsarenaer og aktiv bruk og utvikling av disse bidrar til reell medbestemmelse på forhold som er sentrale i yrkesutøvelsen. Faglige oppgaver kan også ha personalmessige og organisatoriske implikasjoner som tilsier at sakene bør behandles formelt innenfor medvirknings- og medbestemmelses-systemet på institutt og fakultet. En utfordring er likevel at det ikke er noen åpenbar kobling mellom de faglige utvalgene og de formelle medbestemmelsesorganene.

I sum opplever ansatte at saksmengden og tempoet er så stort at man i stor grad er avhengig av leders tilrettelegging for informasjon og medvirkning. Serien av høringer og endringsprosesser har medført en form for medvirkningstretthet på instituttnivå. En høringsinstans antydte derfor at man kanskje forsøker å løse for mye gjennom den kollegiale modellen for direkte medvirkning fra ansatte. Det taler for å styrke den representative medvirkningen i saker der det ikke er realistisk med direkte medvirkning fra ansatte.

## Representativ medvirkning i styringsorgan og ledermøte på instituttet

NTNU har universitetsdemokratisk valgte organ på institusjons-, fakultets- og instituttnivå. I henhold til Styringsreglementet er det valgfritt om instituttene ønsker å ha instituttstyre, instituttråd eller utvidet ledergruppe som styringsorgan. Disse organene skal behandle strategiske saker som budsjett, faglige strategier og personalplaner. Det er valgte representanter for de fast vitenskapelig ansatte, midlertidig vitenskapelig ansatte, teknisk-administrativt ansatte og studentene på samme måte som i NTNU-styret. Instituttstyre/råd har også eksterne representanter.

Fafo sammenholdt data fra arbeidsmiljøundersøkelsen og fant at det var noe mindre sannsynlighet for at ansatte var tilfredse med lokal medvirkning der man hadde instituttstyre. Samvariasjonen var imidlertid ikke veldig sterk, og det er åpenbart mange bakenforliggende forhold som spiller inn her. Temaet har uansett gitt anledning til refleksjon ved flere fakultet og institutt. Det er ingen stemning for å endre valgfriheten, men i den grad institutter velger å endre ordning går det i retning av utvidet ledergruppe (63 % av instituttene har den ordningen i dag).

Høringen viser at det er både fordeler og ulemper med et så formelt organ som instituttstyre. Sakene er som regel godt forberedt gjennom diskusjon i ledermøter og i allmøter/gruppemøter, gjerne også i utdannings- og forskningsutvalg der man har slike. Fafo fant at for instituttleder var møtet med studentene og de eksterne den viktigste merverdien av instituttstyremøtene. Ansattes stemmer var allerede hørt. Foran vårens styrevalg, er flere av høringsinstansene opptatt av hvordan vi kan skape mer interesse for å stille til valg. Det er nærliggende å spørre om interessen for lokalvalgene kan ha noen sammenheng med hvilken funksjon styringsorganet har i instituttets samlede strukturer for medvirkning og medbestemmelse. Det er mest interessant å engasjere seg hvis man opplever at det gjør en forskjell.

Saksforberedelsen i forkant av styringsorganets møter sikrer bred medvirkning i strategiske saker på instituttet. Spørsmålet er hvordan man skal sikre medvirkning i mer løpende saker og om dette i større grad bør institusjonaliseres. Løpende saker krever sjelden medbestemmelse etter tilpasningsavtalen og bør kunne ivaretas gjennom medvirkningssystemet på instituttet, påpekes det.

Flere høringsinstanser mener at utvidet ledergruppe har potensial til å fylle en større rolle i instituttens medvirkningssystem. Med hyppigere møter, minst én gang i måneden, vil det være mulig å ikke bare ta opp de store strategiske sakene slik som nå, men også diskutere mer løpende saker på instituttet. Hvis dagsorden gjøres kjent i forveien, vil ansatte også kunne gi innspill til sine valgte representanter.

Ledermøtene som samler utvalgsledere, gruppeledere, studenttillitsvalgt og verneombud, har også en viktig representativ funksjon i instituttens samlede medvirkningssystem selv om det ikke er omtalt i NTNUs styringsreglement eller tilpasningsavtale. Sammensetning og møtefrekvens varierer ut fra instituttstørrelse og behov. Noen opererer med begreper som «det lille ledermøtet» og «det store ledermøtet». Uansett fyller ledermøtene en rekke viktige funksjoner som informasjonskanal, koordineringsarena og kanal for innspill om hva ansatte er opptatt av i forhold til faglige saker, arbeidsmiljø og mer overordnede saker på NTNU. Det taler for at ledermøter med representanter for ansatte og studenter bør anerkjennes som medvirkningsarenaer på instituttene.

Flere fakulteter er opptatt av nytteverdien av ekstern representasjon ved instituttene. Det har vært en viktig grunn for å velge instituttstyre/råd framfor utvidet ledergruppe. MH-fakultetet har imidlertid valgt å inkludere eksterne representanter også i utvidet ledergruppe. Selv om det ikke var intendert da ordningen ble innført, er ikke Styringsreglementet til hinder for dette. Ekstern kontakt og samarbeid kan imidlertid også ivaretas på andre måter eksempelvis gjennom næringslivsråd, referansegrupper eller alumnus-grupper.

## Kobling mellom medvirkning på institutt og medbestemmelse på fakultet

På NTNU er ansattes medvirkning og medbestemmelse etter Hovedavtalen organisert i form av kollegial medvirkning på instituttnivå og medbestemmelse gjennom tillitsvalgte på fakultetsnivå. Det er instituttleders ansvar å legge fram aktuelle instituttsaker til informasjon, drøfting og forhandling i LOSAM. Fafo fant at LOSAM sjelden får saker fra enkeltinstitutt og i hovedsak behandler gjennomgående

saker som berører alle instituttene. Mange av disse sakene kommer fra NTNU-nivå. Ansatte kjenner i liten grad til arbeidet i LOSAM. Høringsinstansene kjenner seg igjen i det bildet som Fafo tegner, og har foreslått en rekke tiltak for å styrke koblingen mellom instituttene og medbestemmelsessystemet på fakultets- og NTNU-nivå.

Det er mange forslag til hvordan arbeidet i LOSAM kan synliggjøres mer for ansatte. Et forslag er å informere på Innsida om kommende saker i LOSAM slik man gjerne gjør for de valgte styringsorganene. Det vil gjøre det mulig for ansatte å komme med innspill til sine representanter i saker som berører dem. Ansatte er også opptatt av å forstå begrunnelsen for vedtak og ønsker lettere tilgang til referater.

Personlig kontakt har gjerne god effekt dersom man skal endre organisasjonskulturen. Å invitere tillitsvalgte til et allmøte og strategiseminar er et konstruktivt forslag. Det vil bidra til at flere ansatte vet hvem de tillitsvalgte er slik at det blir lettere ta kontakt med dem. Det vil også bidra til at de tillitsvalgte får en større forståelse for instituttens problemstillinger. De tillitsvalgte bør også inviteres til strategiseminar på fakultetsnivå.

Flere institutter omtaler opplevelsen av avstand mellom instituttnivået og de to overliggende nivåene. Mange faglige saker på instituttene har arbeidsmiljømessige og organisatoriske effekter som med fordel kunne vært drøftet i LOSAM. LOSAM/SESAM behandler også viktige overordnede saker som lønnsforhandlinger, campusutvikling og innføring av nye verktøy og arbeidsprosesser. Slike saker har stor betydning for de ansatte på instituttene. For at instituttene skal komme i bedre inngrep med slike prosesser, kunne instituttlederne blitt invitert til LOSAM hvert semester. Som ledd i LOSAM sitt tilsyn med lokal medvirkning, kunne LOSAM også invitert instituttledere/kontorsjefer til årlige kontaktmøter om aktuelle medvirkningssaker og prosesser.

Spesielt ved de største instituttene meldes det om behov for å styrke den representative medvirkningen og medbestemmelsen på instituttnivå. Det rapporteres om at de tillitsvalgte på fakultetsnivå ikke kjenner de lokale forholdene. I den grad tillitsvalgte ønsker å ta opp saker på vegne av ansatte er ikke instituttleder nødvendigvis medlem av LOSAM. Tillitsvalgte kan be om at instituttleder innkalles til et møte i LOSAM. Uformelle kontaktmøter mellom tillitsvalgt og instituttleder er også en mulighet, men slike løsninger gir ikke samme regelmessighet som en medbestemmelsesordning på instituttnivå kunne gitt. I høringen ble det derfor spurt om NTNU bør åpne for innføring av medbestemmelsesordninger på de største instituttene (dvs. IDF organ med tillitsvalgte). Institutt for lærerutdanning har vurdert dette, og flere høringsinstanser støtter at det åpnes for prøveordninger på store institutt som ønsker det. Det er også motargumenter. For at et IDF-organ skal fungere godt, kreves det en viss profesjonalitet. Det er heller ikke gitt at fagorganisasjonene har kapasitet til å stille med tillitsvalgte på tre nivåer. Tillitsvalgte kan også kjenne på at de sitter for nært ledelsen eller ikke har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere vanskelige saker. Tilstrekkelig kapasitet og profesjonalitet er allerede utfordrende nok for mange fakultet om man ikke skal yte sekretariatstøtte til medbestemmelsesorgan på instituttnivå også.

Etter fusjonen etablert NTNU stedlige samarbeidsorgan i Gjøvik og Ålesund (GSAM, ÅSAM). Instituttene sorterer under flere fakultet med tilhørende LOSAM. GSAM/ÅSAM ble etablert for å ivareta stedlige helhetsinteresser, men det er vanskelig å fylle rollen hvis man ikke blir påkoblet. Sammenliknet med situasjonen ved en mindre høgskole, har det også blitt lengre beslutningsveier og mindre muligheter for medvirkning både i faglige og administrative saker etter fusjonen. De høringsinstansene som har kommentert temaet, anbefaler at man evaluerer hvordan de stedlige samarbeidsorganene fungerer og at man også bør se nærmere på hvordan de ulike stedlige møtearenaene virker sammen.

Disse og andre innspill relatert til medbestemmelsessystemet og NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen, vil bli fulgt opp gjennom partssamarbeidet med Hovedsammenslutningene.

## Handlingsrom på instituttnivå i en stor organisasjon

Så langt har omtalen av medvirkning i hovedsak vært knyttet til arbeidsmiljø, faglige saker, høringer og overordnede prosesser på NTNU. Høringsinstansene har også vært opptatt av hvordan institusjonell styring påvirker det lokale handlingsrommet og hvordan endrede institusjonelle rutiner og verktøy påvirker de ansattes arbeidshverdag. Mange endringer er initiert «ovenfra» og er motivert av eksempelvis strategiske veivalg, krav fra myndighetene eller institusjonell effektivisering. Det burde være større rom for initiativ «nedenfra» for å lette hverdagen for instituttene. Flere gir imidlertid uttrykk for at det synes å være liten kapasitet til å følge opp konstruktive forslag til forbedringer på NTNU-nivå. Behovet for et system for praksisforvaltning ble nevnt som et eksempel. I det tilfellet forventes det at NTNU tar i bruk en nasjonal løsning gjennom Unit. Ansatte fra helse- og lærerutdanning er nå involvert i arbeidet for å bidra til at løsningen vil fungere for NTNU.

Valg av institusjonelle verktøy optok flere høringsinstanser. Instituttene opplever å ha liten eller ingen innflytelse på valg av løsninger. Manglende funksjonalitet medfører merarbeid for den enkelte og stor frustrasjon. Nye gjennomgående rutiner og systemer innføres noen ganger før man har sjekket at de fungerer på instituttnivå og at de henger sammen med andre systemer på NTNU. Ansatte og tillitsvalgte peker på flere forbedringsområder som vil bidra til en mer funksjonell arbeidsflyt i arbeidshverdagen på instituttene. Når nye systemer skal innføres anbefales det å tenke på brukerreisen til vitenskapelig ansatte. Det må settes av tid og ressurser til gode medvirkningsprosesser om arbeidsmåter, verktøy og brukeropplevelse i forkant, men også i etterkant slik at man kan følge opp forbedringsforslag fra brukerne.

NTNU har valgt å sentralisere og profesjonalisere enkelte tjenester. Det er både effektivt og kostnadsbesparende for NTNU. Men kapasitetsutfordringer i ett ledd kan lett få følger i et annet ledd. Oppussing og vedlikehold av lokaler ble trukket fram som eksempel av en høringsinstans. Her skal bestillinger kanalisere gjennom NTNU Eiendom og avtalefirma. Når man har så liten påvirkning på framdriften i oppussingsprosjektet, skapte det utfordringer i forhold til andre investeringer i laboratoriene fortalte denne instituttlederen.

Lønnsutvikling for ansatte er et eksempel fra HR-området. Lønn er et viktig personalpolitisk virkemiddel. Instituttleder har mulighet til å føre en aktiv lønnspolitikk, men ikke alle vet å utnytte det handlingsrommet de faktisk har ved nyansettelser og endringer i arbeidsoppgaver. Instituttlederne spiller også inn konkrete forslag til de lokale lønnsoppgjørene. Arbeidsgiver kan oppleve at det meste går gjennom, men som en instituttleder sa på allmøtet, kjennes det ikke slik for en instituttleder som må svare de ansatte hvis deres forventninger ikke innfris. Viktige føringer for lønnsforhandlingene drøftes i LOSAM/SESAM; Et konstruktivt forslag for å styrke instituttledernes kjennskap til og innflytelse i lønnspolitikken, ville være å invitere instituttlederne til disse drøftingene i LOSAM.

Opgaver bør også løses der det er mest tidseffektivt. Det kan f.eks. gjelde høringer og informasjon til ansatte. Hvis informasjonen kan kanaliseres direkte til målgruppen, kan det spare små instituttadministrasjoner for jobben med å oversette og legge ut sakene lokalt.

## Inkludering av midlertidig ansatte og internasjonalt ansatte

Arbeidsmiljøundersøkelsen viste at midlertidig ansatte og stipendiater skårer lavere på medvirkning enn andre ansattegrupper. I følge Fafo er dette vanlig i alle organisasjoner. For alle nytilsatte tar det tid å bli kjent med organisasjonskulturen slik at man vet hvordan man skaffer seg informasjon og forstår hvordan beslutningsprosessene foregår. Det er også forståelig at stipendiatene prioriterer det faglige arbeidet. Om lag 1/4 av NTNUs ansatte har ikke norsk som førstespråk. En stor andel av disse er midlertidig ansatte. Integrering av internasjonalt ansatte må derfor ha høy prioritet på NTNU.

For at NTNU skal være et attraktivt universitet, må alle ansatte kunne kjenne at de er en del av miljøet. Mange midlertidig vitenskapelig ansatte har begrensede språkferdigheter og er avhengige av engelsk for at de skal kunne medvirke i prosesser og delta ved demokratiske valg. Høringsinstansene anbefaler at informasjon og sentrale dokumenter for alle ansatte gjøres tilgjengelig på engelsk; Det er mest effektivt at mest mulig av dette arbeidet gjøres sentralt.

Kulturforskjeller kommer til uttrykk på flere måter. Noen internasjonalt ansatte som kommer fra andre universitetsdemokratiske tradisjoner, kommenterte etter allmøtet at de opplever den norske modellen som lite demokratisk, med liten makt til fagkollegiet og stor makt til lederlinja. Slike opplevelser forsterkes hvis man ikke forstår systemet. Den komplekse norske modellen med universitetsdemokrati og partssamarbeid kan være vanskelig nok å forstå for norske arbeidstakere. Mange internasjonalt ansatte er dessuten ikke fagorganisert. Når de tillitsvalgte involveres i vanskelige saker, kan uorganiserte kjenne at de ikke blir ivaretatt, skriver en høringsinstans. Følelsen forsterkes dersom man er midlertidig ansatt og av hensyn til framtidig stilling må være forsiktig med å ytre seg. For de uorganiserte blir lederlinja og verneombudene de primære kanalene for medvirkning. For de som utøver den daglige ledelsen i faggrupper og forskningsgrupper, ble det anbefalt å øke kompetansen om ledelse av flerkulturelle miljø.

Høringsinstansene er også opptatt av at nyansatte må gis informasjon om NTNUs medvirkningssystem og universitetsdemokrati. Temaet er berørt i mottaksprosessen for nyansatte, men kan lett drukne i informasjonsmengden. I den første tiden vil derfor en lokal mentor være nyttig når man skal orientere seg i en ny organisasjon og inkluderes i faglige nettverk og medvirkningsarenaer. Det må dessuten jobbes videre for å sikre at alle stipendiater får årlige medarbeidersamtaler med en som ikke er deres veileder. Arbeidsmiljøundersøkelsen viser at det ikke er tilfellet i dag.

## Teknisk-administrative ansattes medvirkning og tilrettelegging

Fafo-undersøkelsen fokuserte på ansattes medvirkning og medbestemmelse sett fra et institutt-perspektiv. Under Rektors allmøte kom det spørsmål om de administrativt ansattes medvirkning ikke var like viktig siden det ikke var prioritert i undersøkelsen. Vedkommende opplevde at administrativt ansatte ikke har samme mulighet for medvirkning og medbestemmelse i institusjonelle saker.

I forhold til høringer eller institusjonelle prosesser, avgir fakultetsadministrasjonen og felles-administrasjonen sjelden uttalelser med mindre det eksplisitt inviteres til det. Det gjelder også i denne høringen. En grunn er nok at administrasjonen primært ser det som sin oppgave å støtte opp om kjernevirksomheten og legge til rette for institusjonelle prosesser. Fellesadministrasjonen er i mange sammenhenger rektoratets forlengede arm. Når rektoratet sender en sak på høring er det ikke like naturlig at rektors administrasjon svarer på den samme høringen. Fellesadministrasjonen blir hørt på andre måter i prosessene, gjennom saksbehandling, forberedelser, drøftinger og i konklusjonene.

I denne høringen er administrative perspektiver i første rekke knyttet til hvordan institusjonelle prosesser oppleves på instituttene. Instituttene ber blant annet om større forståelse for at medvirkning tar tid når saker skal behandles på flere nivåer i organisasjonen. Det bør man ta høyde for ikke bare i høringer, men også når man legger opp årshjulet for de store gjennomgående prosessene slik som plan og budsjettprosessen, studieplanprosessen og årlig personalplanlegging. I lederopplæring og dialogmøter er det i dag primært fokus på det innholdsmessige. Her kunne man med fordel lagt større vekt på å utvikle bevissthet om hvordan man skal legge til rette for gode medvirkningsprosesser i slike saker. God medvirkning i faglige spørsmål og åpenhet om prioriteringer fremmer også god samhandling og forankring.

Flere tillitsvalgte, fakulteter og institutter tar også opp dimensjoneringen av det administrative støtteapparatet. De påpeker at de administrative kuttene og effektivitetskravene har redusert kapasiteten i organisasjonen til å legge til rette for og til å delta i medvirkningsprosesser. Medvirkning kommer ikke av seg selv, det krever kjennskap til avtaleverket og kapasitet til å legge administrativt til rette med saksunderlag, innkallinger, referat og oppfølging i etterkant. Å legge til rette for gode prosesser tar tid og er dessuten en kompetanse i seg selv. Dette er spesielt utfordrende for de mindre instituttene og fakultetene.

Rektor er opptatt av å ivareta alle ansattes rett til medvirkning etter arbeidsmiljøloven og deres rett til medbestemmelse etter avtaleverket. Medvirkning vil derfor være et viktig tema i lederopplæringen og i oppfølgingen av neste arbeidsmiljøundersøkelse i alle deler av NTNUs virksomhet. Organisatoriske endringer og innføring av nye administrative verktøy og prosesser vil berøre mange ansatte, ikke minst blant de teknisk-administrativt ansatte. Etter hvert som campusprosjektet konkretiseres, vil det også oppta mange. Informasjon og tilrettelegging for medvirkning i utviklingsfasen og implementeringsfasen i slike prosesser, må ha høy prioritet framover.

## Oppsummering, videre prosess og tiltak

Høringsinstansene ble invitert til å gi tilbakemelding om hva vi kan lære av Fafo-rapportens kartlegging om NTNUs medvirkningspraksis, hva man opplever som viktige problemstillinger for ansattes medvirkning, samt råd om aktiviteter og tiltak for å videreutvikle ansattes muligheter for medvirkning og medbestemmelse på NTNU. Høringsinstansene har delt av sine erfaringer og kommet med en lang rekke konkrete forslag til tiltak og god praksis. Disse vil vi ta med oss i videre arbeid og prosesser på NTNU. Her er noen av de viktigste prosessene for videre oppfølging:

### Kompetanseutvikling

Høringsinstansene peker på behov for bedre kunnskap om NTNUs medvirknings- og medbestemmelses-systemer, universitetsdemokrati og verneorganisering. Det er også behov for større bevissthet om hvordan man kan legge til rette for god medvirkning og inkludering av alle ansatte. Innspillene tas med i planleggingen av kommende kompetanseutviklingstiltak for ledere/faggruppelidere, administrativt støttepersonell, verneombud og tillitsvalgte. Kunnskapsledelse og ansattes medvirkning vil også bli vektlagt ved rekruttering av ledere våren 2021.

### Arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø er en forutsetning for medvirkning og trivsel i arbeidsmiljøet; Det er særlig behov for å styrke det forebyggende arbeidet. Informasjon og medvirkning i lokale beslutninger tas opp i

arbeidsmiljøundersøkelsen og flere enheter benyttet anledningen til å sette disse temaene på dagsorden i oppfølgingsprosessen i 2020. Neste undersøkelse gjennomføres høsten 2021.

#### Mottak av nytilsatte

Som ledd i mottaksprosessen for nyansatte, bør innføring i NTNUs universitetsdemokrati, partssamarbeid og arbeidsmiljøarbeid gis større oppmerksomhet. Bruk av lokale mentorer er eksempel på tiltak som bidrar til at nyansatte kan forstå og navigere i NTNUs organisasjonskultur.

#### Inkludering av internasjonalt ansatte i NTNUs medvirkningssystem

Det må jobbes videre langs flere spor for å legge til rette for best mulig integrering av internasjonalt ansatte som ikke behersker norsk. Kompetanse om NTNUs organisasjonskultur er allerede omtalt. Et inkluderende arbeidsmiljø har også stor betydning for den uformelle informasjonsflyten. I forbindelse med valgene vil vi ha særlig oppmerksomhet på å nå ut med informasjon til de midlertidig vitenskapelig ansatte med internasjonal bakgrunn.

#### Internkommunikasjon og åpenhet om prosesser

Digitalisering og nye saksbehandlingsverktøy vil på sikt gi nye muligheter for å styrke internkommunikasjon om pågående saker og høringer, men også åpenhet om sakene som behandles i samarbeidsorgan og utvalg på NTNU. Høringsinstansene har kommet med en rekke forslag på dette feltet. Noen tiltak kan gjennomføres på kort sikt, andre vil kunne realiseres i årene som kommer blant annet gjennom innføringen av BOTT sak-arkiv systemet.

#### Medvirkning ved innføring av gjennomgående verktøy og prosesser

Høringsinstansene er opptatt av god brukermedvirkning ved utvikling og innføring av nye gjennomgående systemer på NTNU. Disse har stor betydning for arbeidsprosessene for vitenskapelige og administrativt ansatte på alle nivå i organisasjonene. De mange gode rådene vi har fått, tar vi med oss i det videre arbeidet med utvikling av gjennomgående rutiner, prosesser og digitalisering ved NTNU, samt innføring av nye administrative verktøy gjennom BOTT-samarbeidet.

#### Nivå 4 som arena for direkte medvirkning på de største instituttene

NTNU har mange store institutter. På disse instituttene fungerer allmøtene på instituttnivå primært som informasjonsarenaer, men ikke som reelle medvirkningsorgan. Man er da avhengig av ulike former for gruppeorganisering for å skape arenaer for kollektiv meningsdannelse og medvirkning. Gruppenivået er også viktig for personaloppfølgingen, ikke minst av midlertidig vitenskapelig ansatte. Det har vokst fram et behov for større grad av formalisering av nivå 4 ved de store instituttene, og arbeid pågår for å tydeliggjøre roller og ansvar på gruppenivå.

#### Styrke den representative medvirkningen på instituttene

Høringsinstansene forteller at et høyt tempo og et stort antall saker/prosesser gjør det vanskelig å involvere ansatte. Medvirkning må utøves med klokskap, fortrinnsvis innenfor institusjonelle rammer som sikrer de ansattes medvirkning på instituttnivå. Høringen viser at det er behov for å styrke de representative arenaene for å kunne håndtere mer løpende problemstillinger som dukker opp, og hvor direkte medvirkning ikke er nødvendig eller realistisk. De institusjonelle rammene må gi rom for løsninger tilpasset instituttens størrelse og behov. I dag er valg av representative møtearenaer utover styringsorganene, overlatt til instituttstyrer. Spørsmålet vil bli drøftet nærmere med dekanene og i partssamarbeidet.

### Koblingen mellom instituttene og LOSAM

Høringen viser at medbestemmelsessystemet er lite kjent blant ansatte og at det er ønskelig å gjøre grep for å styrke koblingen mellom instituttene og LOSAM. Det har kommet en rekke forslag til tiltak som vi vil ta med oss i arbeidet med videreutvikling av partssamarbeidet ved fakultetene. Vi vil drøfte dette i SESAM og legge til rette for erfaringsdeling for å videreutvikle god praksis for medvirkning og medbestemmelse ved fakultetene og instituttene.

### Åpne for utprøving av medbestemmelse på de største instituttene

De største instituttene ved NTNU er like store som de minste fakultetene. Det skaper behov for representative arenaer for å håndtere organisatoriske og personalmessige problemstillinger ved instituttene. Høringsinstansene er usikre på om partssamarbeid på instituttnivå er veien å gå, men flere mener at det bør kunne åpnes for et pilotprosjekt dersom det er lokalt ønske om å prøve ut slike ordninger. Vi vil derfor drøfte dette nærmere med Hovedsammenslutningene i SESAM.

### Mottatte høringsinnspill:

- AD
- HF
- HF Institutt for filosofi og religionsvitenskap
- IE Institutt for datateknologi og informatikk, Institutt for elkraftteknikk, Institutt for elektroniske systemer, Institutt for matematiske fag
- IV
- MH
- MH Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie
- MH Institutt for helsevitenskap i Ålesund
- MH Institutt for sirkulasjon og bildediagnostikk
- MH Studiekonsulenter på instituttnivå
- NV
- SU
- SU Institutt for psykologi
- SU Institutt for lærerutdanning
- ØK
- ØK Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse og en faggruppe
- ØK Institutt for samfunnsøkonomi
- ØK Handelshøgskolen
- VM
  
- ÅSAM
- Hovedverneombudet (HVO)
- Forskerforbundet
- Parat
- NTL
  
- Ansatte via hørings skjema

### Informasjons- og høringsmøter:

- NTNU allmøte 22. januar – innspill fra paneldeltakere (ansatte og tillitsvalgte).  
Åpnet for innspill fra ansatte via Q&A under møtet og online hørings skjema (11 hørings svar).
- IDF LOSAM og ledermøter ved fakultetene og museet, delvis også i fellesadministrasjonen
- IDF SESAM 11. desember og 25. januar
- Dekanmøtet 10. november og 19. januar
- Møte med lokale hovedverneombud (LHVO) 7. desember

## Vedlegg S-sak om ansattes medvirkning (til evt. fordypning)

Mottatte høringsinnspill:

- AD
- HF
- HF Institutt for filosofi og religionsvitenskap
- IE (Institutt for datateknologi og informatikk, Institutt for elkraftteknikk, Institutt for elektroniske systemer, Institutt for matematiske fag)
- IV
- MH
- MH Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie
- MH Institutt for helsevitenskap i Ålesund
- MH Institutt for sirkulasjon og bildediagnostikk
- MH Studiekonsulenter på instituttnivå
- NV
- SU
- SU Institutt for psykologi
- SU Institutt for lærerutdanning
- ØK
- ØK Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse og en av deres faggrupper
- ØK Institutt for samfunnsøkonomi
- ØK Handelshøgskolen
- VM
  
- ÅSAM
  
- Hovedverneombudet
- Forskerforbundet
- Parat
- NTL
  
- Ansatte via hørings skjema

## Notat

---

Til: Kristin Wergeland Brekke

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for arkitektur og design

---

## Høringsuttalelse fra AD

### Om høringsuttalelsen

Fakultetet har kun mottatt innspill fra faggruppene i fakultetsadministrasjonen (nivå 2). Høringssvaret er dermed utformet med administrativ tilnærming/grunnsyn selv om Fafo-rapporten dreier seg om funn vedrørende medvirkning i hovedsak på nivå 3, i de faglige miljøene og deres medvirkningsorganer og -muligheter.

Det er mulig at andre miljø/enkelt personer ved fakultetet har levert sine innspill direkte til rektor/via e-skjema på innsida eller gjennom deltakelse på allmøte den 22 januar.

### Overordnede spørsmål

a) *Kjenner vi oss igjen i FAFO's beskrivelser i rapporten?*

- Ja, det som står i rapporten er i stor grad gjenkjennbart.

Kjenner igjen punktene om:

- Ledelsens rolle i muligheten og opplevelsen av medvirkning. Viktig med leder som tar ting litt ned og evner å motivere sine ansatte
- Kort tid til saksforberedelser, enten fordi frist er kort, eller fordi saker orienteres om sent
- Tillitsvalgte synspunkter blir i begrenset grad tatt hensyn til
- Sjeldent at saker fra instituttene løftes til LOSAM

---

**Postadresse**

7491 TRONDHEIM

**Org.nr. 974 767 880**

E-post:  
postmottak@ad.ntnu.no  
<http://www.ntnu.no>

**Besøksadresse**

Alfred Getz vei 3

**Telefon**

+47 73 55 02 75

**Telefaks**

+47

**Saksbehandler**

Lars Aalberg

Tlf: +47 73 59 50 97

b) *Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?*

- Mange kommunikasjonskanaler og mye informasjon å forholde seg til for den enkelte. Dette fører til utfordringer med å holde seg oppdatert.
- Korte tidsfrister og stor arbeidsmengde gjør at det er vanskelig å sette av tilstrekkelig tid til å orientere seg.
- Store lederspenn, dvs at den enkelte leder har direkte personalansvar for mange, gir utfordringer mht. leders tilgjengelighet og praktisering av «åpen dør». Dette går ut over uformell kommunikasjon, raske avklaringer og det å fange opp hva som rører seg i hverdagen. Utfordringene forsterkes av koronaberedskap og utstrakt bruk av hjemmekontor.
- Det er en oppfatning av at ulike beslutningsprosesser ikke er tilstrekkelig transparente/gjennomsiktige. Dette kan skyldes både ledelsesstruktur og medvirkningskultur.
- For små fakultet er det en utfordring å ha kapasitet til å involvere seg i ulike prosesser og fora ved NTNU (ref. større endringsprosesser og overordnede saker på NTNU-nivå). Det er få personer å dele slike oppgaver på.
- For de utenlandske ansatte kan kjennskap til NTNUs regelverk samt språklige utfordringer begrense muligheten til medvirkning og medbestemmelse

c) *Hva bør vi jobbe videre med?*

Det er viktig å se på bruken av verneombud, tillitsvalgte, LOSAM, personal-, institutt- og fakultetsmøter. Verneombud og tillitsvalgte kan også i større grad være en lyttepost for ansatte.

- Den enkelte må engasjere seg -enklere å gjøre hvis man får saker presentert til rett tid, og leder oppfordrer/selv er engasjert/har tatt en beslutning om det er en sak vi skal bruke tid på
- Innsida kanal(er) hvor viktige saker tas opp
- Gjennomgå LOSAMs rolle, mandat og sammensetning som er tilpasset et lite fakultet
- Oppdatere Tilpasningsavtalen og NTNUs styringsreglement
- Utfordrende for små fakultet å sette av tilstrekkelig med ressurser til å kunne bidra i medvirkningsprosesser på nivå 1
- LOSAM fungerer ikke alltid optimalt ved fakultetet – det er behov for opplæring på alle deltakeres roller og ansvar.
- Viktig at sakslister er tilgjengelig tidlig nok til at representanter kan forhøre seg med medlemmer og også at det er tydelig hvilke typer saker det er snakk om (I-D-F)
- Viktigheten av kontinuitet i ledelsen for god planlegging – gode strukturer og årshjul virker forbyggende

## d) Eventuelle forslag til tiltak?

- Rydde opp i bruken av felles kommunikasjonskanaler
- Faste innslag fra verneombud, tillitsvalgte, LOSAM i personal-, institutt- og fakultetsmøter – kan gjøre at ansatte får større innblikk i temaer de kan/bør ha medvirkning på.
- Se på hvilket format personal, institutt- og fakultetsmøter har
- Gjennomgå rolle og bruk av LOSAM – bygge gjensidig tillitt mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte. Opplæring i roller og god praksis for saksbehandling IDF.
- Lederopplæring om god medvirkningspraksis og -kultur.
- Opplæring om forskjellen på ansattes medvirkning (rettighet til å påvirke sin arbeidshverdag og medbestemmelse (representasjon gjennom tillitsvalgte)
- Tidsfrister må være reelle på høringer man ønsker tilbakemelding på - gjelder alle nivåer også det som kommer fra sentralnivået

**Sentrale funn og problemstillinger fra rapporten***Medvirkningsarenaer*

En av grunnene til bedre opplevd innflytelse ved utvidet ledergruppe fremfor instituttstyre er at man i mye større grad er i daglig kontakt med sine ledere, og at denne kontinuerlige dialogen gir grobunn for økt følelse av medvirkning. Både formelle og uformelle samtaler med leder gjør at den enkelte ansatte i større grad føler seg sett og hørt. Man har da et daglig spillerom til å melde sine synspunkt på relevante saker fremfor å bli fremlagt en rapport man på egen hånd skal ta stilling til, for så å sende dette til et styre man kanskje ikke har god kjennskap til.

*Ansattes sikringsmekanismer*

Det bør være den enkeltes ansvar å henvende seg til tillitsvalgte når man har behov for hjelp og støtte. Vi er godt informert om hvem som er tillitsvalgte og verneombud, og de ansatte må kunne ha ansvaret for denne kontakten selv.

Den viktigste sikringsmekanismer er således:

- direkte linje til nærmeste overordnede og faggrupeleder
- tillitsvalgt
- verneombud

*Ansattes mulighet til innspill i overordnede saker*

Det må finnes en balansegang for terskel av medvirkning. Vi opplever at vi ofte blir spurt om å medvirke i:

- Saker vi opplever det er vanskelig å gi innspill på da man ikke har alle inngangsverdiene
- Saker som ikke føles veldig relevante for den enkeltes situasjon
- Saker vi mener burde kunne besluttes uten medvirkning
- Saker der vi føler medvirkning er en skinnprosess

Ledelsen ved den enkelte enhet må besørge en kalibrering av medvirkningsgraden slik at den oppleves som givende og relevant for de ansatte.

#### *Ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning*

Ved AD har man i lengre tid slitt med dårlig resultat på arbeidsmiljøundersøkelser, og da spesielt på det som går på ledelse. I det siste året har også ledelsesfunksjonen vært preget av stor gjennomtrekk da man har hatt vikarierende ledelse i kortere perioder for å demme opp for ledelsesfravær i form av sykmeldinger. En slik gjennomtrekk bryter heller ned, enn å bygge opp en kultur, følelse av fellesskap, og tilrettelegging for medvirkning. Vi tror at kontinuitet i ledelsesfunksjonen, samt at lederrollen er dimensjonert på en sånn måte at den er håndterbar vil i større grad legge til rette for bedring av arbeidsmiljøscore, samt følelse av medvirkning blant de ansatte.

#### *Avslutning*

Det er positivt at NTNU har satt fokus på ansattes opplevelse av medvirkning. Det er bra at arbeidet startet på institutt nivået, men det er nå skapt en forventning at også nivå 2 og felles administrasjonen får sin mulighet til å fortelle om sin opplevelse av medvirkning.

## Notat

---

Til: Kristin Wergeland Brekke

---

Kopi til:

---

Fra: Det humanistiske fakultet

---

### Fafo-rapport om ansattes medvirkning. Høringsvar fra Det humanistiske fakultet

Ved Det humanistiske fakultet har FAFO-rapporten har instituttene og fakultetsadministrasjonen blitt bedt om å fremme synspunkter på - og innspill til rapporten. Interessen for rapporten synes, på bakgrunn av innspillene vi har fått, å være noe begrenset. Rapporten ble 28.01.2021 drøftet i LOSAM på fakultetet.

På bakgrunn av dette vil Det humanistiske fakultet komme med noen høringsmomenter.

Bekrivelser av medbestemmelse og medvirkning i rapporten, og analysen og dilemmaene som presenteres, er i grove trekk noe vi kan kjenne oss igjen i. Hovedbildet i rapporten er at medbestemmelses- og medvirkningsordningene fungerer rimelig godt ved NTNU (innenfor rammen av enhetlig ledelse).

Samtidig mener fakultetet at kommunikasjonen om ordningene bør forbedres. Det gjelder særlig ovenfor nytilsatte, ikke minst utenlandske medarbeidere. I det hele tatt må kommunikasjonen og informasjonen om medbestemmelses- og medvirkningsordningene legges opp slik at den når alle ansatte, eksempelvis de som bare leser engelsk og de som er avhengig av tolking på tegnspråk.

Så bør NTNU ha spesielt fokus på midlertidig tilsatte (stipendiater, postdoktorer, forskere), og hvordan deres medvirkning og medbestemmelse kan ivaretas. Det er viktig å inkludere midlertidig tilsatte i ulike prosesser på alle nivå i organisasjonen.

Et annet viktig punkt, slik fakultetet ser det, er lederopplæringen (for både faglige og administrative ledere). Det er avgjørende at opplæringen setter søkelys på hvordan medvirkning og medbestemmelse skal/kan utøves på ulike nivå i organisasjonen. I tillegg må verne linja sikres god opplæring.

---

**Postadresse**

7491 TRONDHEIM

**Org.nr. 974 767 880**E-post:  
postmottak@hf.ntnu.no  
<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**

Dragvoll, Bygg 2, nivå 5

**Telefon**

+47 73 59 50 00

**Telefaks**

+47

**Saksbehandler**

John Kamsvåg

Tlf: +47 73 59 83 77

Fakultetet mener at medarbeidersamtalen er et godt virkemiddel som gjør at ansatte kan få innvirkning på egen arbeidssituasjon og arbeidshverdag. Samtidig må man huske på at medarbeidersamtalen ikke gir mulighet til medvirkning eller medbestemmelse når det gjelder større endringer og prosesser på universitetet. Det må ivaretas på andre måter.

Det antydes i rapporten at utvidet ledergruppe synes å fungere bedre som arena for medbestemmelse og medvirkning på instituttene enn instituttstyre eller instituttråd. Det er etter fakultetets mening usikkert om det er slik og vi tror at det varierer fra institutt til institutt. For fakultetet er det uansett viktig at instituttene beholder muligheten til å velge styringsordning. Dette er et spørsmål der de ansattes mulighet til medvirkning og medbestemmelse bør veie tungt og ha avgjørende betydning.

Tilbakemeldinger fra instituttene viser at avstanden fra ansatte på instituttnivå og til LOSAM på fakultetsnivå oppleves som stor. LOSAM som organ oppfattes som fjernt og litt diffust. Fakultetet mener at NTNU bør finne en måte å forsterke LOSAM på dersom medbestemmelse i all hovedsak skal organiseres på omtrent samme måte som i dag. NTNU bør blant annet legge til rette for bedre kommunikasjon mellom ansattrepresentanter i LOSAM og de ansatte på instituttene.

Når det gjelder medvirkning og medbestemmelse på instituttnivå, har instituttleder en nøkkelrolle. God lederopplæring er som nevnt viktig her. Men minst like viktig er at instituttleder har tilgang til et administrativt støtteapparat/lederstøtte som kan bidra til å legge opp gode prosesser for medbestemmelse og medvirkning på instituttnivå.

Medvirkning/medbestemmelse for teknisk-administrativt tilsatte synes noe stemoderlig behandlet i rapporten. Vi tenker ikke her på mellomleder (kontorsjefer, seksjonssjefer og administrative ledere), men grupper som studiekonsulenter ved instituttene og medarbeidere i ulike seksjoner i fakultetsadministrasjonene. Dette er grupper som har minst mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og minst innflytelse på beslutninger som tas på ulike nivå i organisasjonen. Dette er også gruppene som først og i størst grad merker politiske vedtak som ABE og NTNU-beslutninger om organisering av ulike tjenester. Samtidig er dette en gruppe som er svært viktig for NTNU, også fordi de har mye av sin jobbidentitet knyttet til NTNU.

Fakultetet finner til slutt å ville påpeke at medvirkning under pandemien viser at vi er avhengige av teknisk utstyr som ivaretar og fremmer digital kommunikasjon. Det tror vi er viktig også når vi kommer inn i en ny normalsituasjon som neppe blir slik som før pandemien.

## Notat

---

Til: HF-fakultetet

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for filosofi og religionsvitenskap

---

### INNSPILL FRA IFR OM FAFO-ARPOORTEN OM ANSATTES MEDVIRKNING

Alle ansatte ved IFR ble bedt om å komme med innspill til rapporten. Vi mottok ett innspill (fra en midlertidig ansatt (stipendiat)). Dette innspillet er en oppsummering av en diskusjon i et møte med representanter for de midlertidig ansatte ved alle fakultetene, universitetsstyret og Dion.

Oppsummeringa lyder:

- Når man begynner i en stipendiatstilling, får man ingen informasjon om hvordan universitetsdemokratiet fungerer og hvilke muligheter man har til å påvirke. Det kan også være med på å forklare hvorfor det er så få som stiller til valg og hvorfor det er så få som stemmer.
- Informasjonsflyten er uoversiktlig, og når man er ny i systemet er det vanskelig å sette seg inn i sakene. Det er ikke alle som vet hvem som er representant på deres fakultet eller hvilke saker de kan ta opp med den representanten.
- Det er ofte lite eller ingen erfaringsutveksling mellom de midlertidige ansatte som overtar vervene etter hverandre. Det tar ofte lang tid å lære seg hvordan man skal utføre vervet sin på en god måte, og det er ofte slik at akkurat når man har lært seg hva som kreves, er man ferdig i vervet og forsvinner ut av systemet. Erfaringsutveksling mellom de som erstatter hverandre i verv bør formaliseres.
- Unge forskere i midlertidige stillinger er avhengige av å sikre den neste jobben og bygge karriere, og føler ofte ikke at det å involvere seg på arbeidsplassen er noe de har tid til eller får mye igjen for. Når man ikke vet om man kommer til å være tilknyttet den arbeidsplassen et par år frem i tid, kan det være vanskelig å bruke tid på å engasjere seg i prosesser som angår den. En måte å rekruttere til verv på, i alle fall, kan være å gi informasjon om hva slags uttelling man kan få for å ta på seg slike verv og sørge for at alle får en slik uttelling. På møtet oppdaget vi at ikke alle får forlenget stilling eller kan avskrive det på pliktarbeidet.

Utover dette har IFR ingen innspill til høringa.

Hilsen, Erling Skjei  
Instituttleder ved IFR

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr. 974 767 880</b>	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Saksbehandler</b>
7491 TRONDHEIM	E-post: postmottak@hf.ntnu.no	Dragvoll, Dragvoll Allè 40, Låven	+47 73 59 16 18	Kari Birgitte Berg
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47	Tlf: +47 73 59 65 78

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.



---

## Notat

---

Til: Organisasjonsdirektøren

---

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk

---

Signatur:

## Svar til høring om medvirkning fra Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk har mottatt utfyllende skriftlige svar på høringsspørsmålene fra fire institutter:

Institutt for datateknologi og informatikk

Institutt for elektroniske systemer

Institutt for elkraftteknikk

Institutt for matematiske fag

I tillegg har høringsspørsmålene stått på agendaen i to runder i fakultetets ledergruppemøte 1.12.20 og 26.1.21.

Det tas forbehold om at svarene fra IES og IMF i hovedsak er forfattet av instituttleder. Vanlig saksgang med full medvirkning fra hele instituttet har vært vanskelig grunnet avvikling av juleferie og begrensninger knyttet til pandemien.

Svarene fra instituttene er uredigert lagt ved, men sortert etter høringsspørsmålenes organisering.

### Oppsummering

Samlet sett er det flere tema som det ser ut til å være noe enighet om på tvers av instituttene:

- Lederlinja betraktes som den foretrukne kanal for medvirkning.
- Det er ofte korte frister når saker kommer fra øverste nivå, og det er mange saker. Dette skaper tidspress.
- Stor informasjonsstrøm og mange saker er også negativt for ansatte på den måten at det kan skape tretthet eller tvil om muligheten for reell medvirkning.
- Medvirkning er vanskeligere å oppnå på nivå 1 og 2 enn på lavere nivå. Avstanden oppleves til dels som stor opp til nivå 1.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@ie.ntnu.no www.ntnu.no/ie	O.S. Bragstads plass 2 E Hovedbygningen	+47 73594202	Berit Myhre berit.myhre@ntnu.no Tlf: 73594401

## OVERORDNEDE SPØRSMÅL

### Kjenner vi oss igjen i Fafos beskrivelse?

#### IDI:

I store trekk, dog har det hos oss vært god økonomi i hele perioden, slik at de fleste gode forslag har man hatt mulighet til å få gjennomslag for.

#### IMF:

Min første kommentar er at dette er en veldig interessant rapport som både informerer og setter søkelyset på viktige problemstillinger relatert til medvirkning ved en stor institusjon som NTNU. Temaet og funnene som er presentert i rapporten kunne faktisk vært inkludert i lederopplæringsprogrammet ved NTNU.

Ja, jeg kjenner meg igjen i mye av det som beskrives. En del sentrale momenter som kommer frem har jeg også tidligere reflektert over i min rolle som instituttleder, og disse har påvirket valg og implementeringer på eget institutt. Noen momenter som diskuteres er derimot nye for meg, men oppklarende. Dette gjelder spesielt formelle medbestemmelsesarenaer som LOSAM.

### Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?

#### IDI:

At alle ansatte forstår den påvirkningsmuligheten man har, og utnytter den (det er alltid noen som ignorerer eposter, og kommer i ettertid).

I samlokaliseringprosessen (som vel er den sentrale store endringsprosessen i min periode) sørget man for sjekkpunkter i LOSAM underveis som ble oppfattet som nyttig.

#### IMF:

Å bli sett og verdsatt av instituttleder og kolleger på eget institutt.

Stor informasjonsstrøm og mange saker som det skal tas stilling til (tidspress).

Lang «avstand» fra nivå 3 til nivå 1 («utvanning»).

Tillit til nærmeste leder.

### Hva bør vi jobbe videre med?

#### IDI:

Dokumentasjon av viktige beslutninger (og ha god kommunikasjon av disse)

At ansattes 'sikringsmekanismer' brukes på en god måte. At innspill stort sett kanaliseres og løses i linjen er en god ting (så lenge det ikke er konflikter)

At de tillitsvalgte jobber profesjonelt og konstruktivt sammen med ledelsen (opplever ulik angrepsmåte fra ulike fagforeninger)

**IMF:**

Minimere antall ledernivåer så mye som mulig – kort avstand mellom ansatt og leder.  
Maksimere autonomi på instituttnivå (inkludert økonomi – IE er et bra eksempel).  
Kanskje enda mer bevisstgjøring rundt dette temaet i lederutviklingsprogrammer.

**Eventuelle forslag til tiltak?****IDI:**

Tydligere rollebeskrivelser på alle verv internt (inkludert rollene til representanter i de ulike utvalgene).

**DELSPØRSMÅL****Medvirkningsordninger og arenaer på instituttene****IEL:**

Det er noe uklart hva begrunnelsen er for at valgte instituttstyrer skulle bidra til at ansatte er mindre tilfredse enn de som har utvidet ledergruppe, hvis man kun ser på representasjon. I et valgt instituttstyre er de samme grupper representert som i utvidet ledergruppe, men det kan være at instituttene inviterer enda flere grupper (f.eks. studieprogramledere) inn i utvidet ledergruppe, slik at den opplevde medvirkningen blir større. I tillegg er det en vesentlig forskjell at Instituttstyrer fatter vedtak og sakene som tas opp er gjerne på et mer overordnet nivå enn det som er tilfelle i et rådgivende organ som utvidet ledergruppe er. Det er også godt mulig at møtefrekvensen blir hyppigere for utvidet ledergruppe kontra instituttstyre og sakene kan ha en mer uformell karakter, ettersom utvidet ledergruppe er et rådgivende organ. Det virker ikke som instituttstørrelse nødvendigvis er avgjørende for hvilken medvirkningsform som er valgt, her kan tradisjoner spille mer inn.

Det er ikke overraskende at medvirkningsarenaene og møtearenaene har ulike funksjoner på små og større institutt. På små institutt er det gjerne kortere «vei» mellom de ansatte og ledelsen og det er lettere å holde oversikt, arrangere møter hvor alle deltar enn ved store institutt. I så måte ser pandemien ut til å ha bidratt i positiv retning, det har blitt tatt i bruk digitale verktøy som muliggjør møter med flere hundre på en gang og dette har gjort det lettere å arrangere stabsmøter. Overgangen til digitale møter har også økt deltagelsen, det er blant annet lettere å delta på deler av møtene samt at behovet for å reise/forflytning i forbindelse med møtene opphører.

**IMF:**

Utvidet ledergruppe bør innføres uavhengig av størrelse på instituttene.

Utvidet ledergruppe bør ha møter minst en gang per måned (kanskje hver tredje uke).

Allmøte/lunsmøte bør gjennomføres regelmessig, fortrinnsvis digitalt for økt deltagelse uavhengig av geografi og instituttstørrelse – god «indremedisin».

Instituttleder må oppleves å ha kort avstand til de ansatte, uavhengig av stillingskategori.

## Ansattes «sikringsmekanisme» i saker som angår instituttet

### IEL:

Den grunnleggende ideen med representative organ (f.eks. et instituttstyre), er at de som representerer en gruppe skal innhente innspill og meninger og videreformidle disse i møter eller på annen måte til ledelsen. Foruten de ansattes representanter i instituttstyre, instituttråd og utvidet ledergruppe kan den ansatte henvende seg til de tillitsvalgte i fagforeningene samt verneombudslinja. De ansatte er vel heller ikke pr. i dag forhindret fra å henvende seg direkte til medvirkningsorganene og om det skal legges bedre til rette for dette, så må det etableres rutiner som gjøres kjent for alle ansatte. Vi er likevel usikre på om en slik ordning er noen god ide, det kan fort oppfattes som uryddig og sakene bør fortrinnsvis fremmes gjennom den gruppen man hører til. Vanskelige saker har allerede etablerte rutiner (varlingsinstituttet).

### IES:

#### Lokal medvirkning og medbestemmelse på nivå 3 og 4

Slik rapporten konkluderer med og ut fra de tilbakemeldingene jeg har fått så fungerer lokal medvirkning meget godt, og da gjennom ledelses-linja. Hos oss tror jeg det skyldes flere faktorer, noe som understrekes av rapporten også:

1. Vi kjører en variant av utvidet ledergruppe som ledelse av instituttet. Hver 14. dag har vi ledermøte som omfatter
  - a. Nestledere og kontorsjef
  - b. Faggruppeledere, inkludert Gjøvik-gruppa
  - c. Ledere for teknisk gruppe og administrativ gruppe
  - d. To Verneombud
  - e. ITV-er for Master, Bachelor og PhD-studentene, inkludert en ekstra ITV for Gjøvik
2. Dette utgjør en ganske stor gruppe, 15-16 stykker, men sikrer forankring begge veier og mulighet for medvirkning bredt i instituttet. Vi er veldig fornøyde med det.
3. Det eneste vi mangler for å være en fullverdig utvidet ledergruppe er da tillitsvalgte for vitenskapelig ansatte og tekn/adm ansatte. De tar vi med 1 -2 ganger i semesteret ved mer strategiske diskusjoner.
4. HMS er alltid første post på agendaen, og der fanges det opp eventuelle «skurr» i organisasjonen
5. Vi kjører «åpen dør» ledelse der både instituttleder, nestleder og kontorsjef har bokstavelig talt åpen dør for alle ansatte og for studentene. Terskelen er meget lav for å komme og luften et problem. Nå brukes mye mail.
6. Vi bruker også allmøter for å kommunisere med de ansatte, men sett fra meg så fungerer de digitale allmøtene ikke like godt som de fysiske (med kake).
7. Dette samstemmer godt med rapportens konklusjon om *utvidet ledermøte*, *åpen dør* og *allmøter* som gode tiltak for å sikre medbestemmelse, og at dette fungerer godt og gjør behovet for å kjøre saker gjennom sideordninger som LOSAM o.l. mindre nødvendig.

**IMF:**

Jeg støtter personlig nåværende praksis at ansatte går gjennom lederlinja på NTNU. Grunnen til dette er at det kollegiale fellesskapet står sterkt ved universitetet. Det bør inviteres til samarbeid og diskusjoner i stedet for bruk av tillitsvalgte for å løse lokale uenigheter (både instituttledelse og ansatte er alle «i samme båt»). Bruk av en representativ kanal (tillitsvalgte) bidrar til en opplevelse av «avstand» mellom parter som burde arbeide tett sammen uavhengig av roller.

**Ansattes mulighet til innspill i overordnede saker****IEL:**

Med tanke på det store antallet arbeidsgrupper, rapporter og informasjonsmøter som vi så f.eks i fusjonsprosessen og nå i campusprosjektet, så er i alle fall tilgangen til informasjon stor. Videre er møteinnkallinger og referat fra organ som LOSAM og SESAM tilgjengelige for de ansatte, men det er viktig å påpeke at de aller fleste saker som behandles i disse organene er av svært begrenset interesse for den enkelte ansatte. Mange saker behandlet i LOSAM og SESAM gjelder personalefeltet og er unntatt offentlighet. Overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå som er av mer allmenn interesse opplever vi blir godt opplyst om, her kan utfordringen være at det blir for mye informasjon å ta innover seg og instituttledelsen opplever ofte liten respons fra de ansatte i en del saker. Hvilken form eventuelle arenaer for kollektiv meningsdannelse skulle ha, synes vi er vanskelig å ta stilling til. NTNU er en svært stor organisasjon og det er dessverre lett for at ansatte tenker at deres mening og bidrag ikke vil bli hørt og avstå fra meningsytringer, selv der det finnes arenaer for ytringer.

**IES:****Sentral medvirkning og medbestemmelse opp mot nivå 1 og 2**

Det er oppover mot nivå 1 og 2 vi får de negative tilbakemeldingene om mulighet for medvirkning og medbestemmelse, og her er stemningen ganske entydig negativ

1. Nye verktøy. Vi har ingen innflytelse på valg av verktøy, for eksempel Inspira og Blackboard. Vanskelige brukergrensesnitt og manglende funksjonalitet medfører betydelig med arbeid og frustrasjon for den enkelte og går definitivt utover arbeidsmiljøet
2. Oppussing og vedlikehold av arealer. At alt av vedlikehold og oppussing av våre egne lokaler skal gå via NTNU Eiendom og noen få firmaer med NTNU-avtale er meget frustrerende. Lokalt har vi liten eller ingen påvirkning på det som blir gjort, og det går så sent at det gir følgeproblemer for de investeringene vi skal gjøre i laboratoriene våre.
3. Lønnsfastsettelse. Som instituttleder er jeg nesten helt frakoplet muligheten for å påvirke lønnsfastsettelsen til mine ansatte. Det foregår i et sidespor som jeg har veldig liten kontroll over, men det er til meg mine ansatte kommer og klager på lønna, og det er jeg som har den nærmeste kontakten og oversikten over arbeidsinnsats etc. for mine

ansatte. Dette ble også nevnt av Instituttleder Øystein Risan i allmøtet med Rektor, men dette gjelder jo bare oss som instituttledere

**IMF:**

Her spiller allmøter og instituttsamlinger viktige roller.

Instituttleder har et ansvar for å «oversette» overordnede saker til lokale forhold i den grad dette er mulig og relevant, samt sikre tilbakemelding fra de ansatte, for eksempel gjennom bruk av utvidet ledergruppe, eller gjennom instituttsamlinger med gruppearbeid og diskusjoner.

NTNU sentralt bør legge større vekt på god gjennomføring av færre overordnede saker i stedet for å bruke korte høringsfrister for mange saker. Mange overordnede prosesser samtidig kan lett resultere i en «tretthet» blant de ansatte.

I saker der det likevel er kort høringsfrist bør instituttleder foreslå et høringssvar på vegne av instituttet, og så be om innspill på dette (mangel på tid til en omfattende prosess).

**Ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning****IEL:**

Det er logisk at det er den enkeltes arbeidsmiljø som er mest avgjørende for opplevelsen av medvirkning. NTNU har hatt stort fokus på lederutvikling etter at ordningen med tilsatte instituttledere ble innført. Foruten at det er viktig at ledelsen har et konstant søkelys på arbeidsmiljø og medvirkning, er det viktig at det er en forståelse blant de ansatte om at deres bidrag i arbeidsmiljøet er helt avgjørende for hvor godt arbeidsmiljøet blir.

**IMF:**

Et godt arbeidsmiljø er et godt utgangspunkt for medvirkning. Dette er et lederansvar. Det er viktig med jobbautonomi i den grad dette er mulig å realisere. Det er viktig at leder er tett på de ansatte og gjør gode overordnede beslutninger som oppleves som rettfærdige og konsistente, og med transparente prosesser i forkant av beslutninger.

---

Til: Organisasjonsdirektøren

---

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for Ingeniørvitenskap

---

Signatur:

## Høringsuttalelse om FAFO-rapport: «Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU»

### Innledning

Fafo har levert en bred statusrapport om ansattes opplevelse av medvirkning og innflytelse lokalt og på overliggende nivå på NTNU. Når de har analysert strukturelle forhold og kanaler for medvirkning, lokalt arbeidsmiljø og lederkultur, har det vært med ansattes perspektiv i fokus.

Overordnede høringsspørsmål:

- Kjenner vi oss igjen i Fafo sin beskrivelse?
- Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?
- Hva bør vi jobbe videre med?
- Eventuelle forslag til tiltak?

Ved IV er det bedt om uttalelse fra instituttene og vernelinja, samt LOSAM.

### Høringsspørsmål

Rapporten er grundig og ser ut til å belyse de viktigste forholdene som gjelder medbestemmelse og medvirkning ved NTNU. Hovedfunnene i rapporten oppleves som kjent stoff og presenterer et bilde som oppleves kjent, både når det gjelder styrker og potensielle utfordringer.

Mange saker har kort frist og dette gjør det mer krevende å sette seg inn i saker for å medvirke på en god måte. Dette gjør at et også stilles spørsmål om det er mulighet for reell medvirkning i enkelte saker.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@iv.ntnu.no www.ntnu.no/iv	Høgskoleringen 6 Geologibygget, 2. etg.	+47 73594501	

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

Vernelinja rapporterer at de får lite tilbakemeldinger fra ansatte i det daglige. Samtidig er det stor oppslutning og deltagelse i de tilfellene det er saker oppleves viktig som berører ansatte.

Når det gjelder vernelinjas medvirkning i arbeid med psykososialt arbeidsmiljø er det behov for mer kompetanse. Hvordan kan en arbeide forebyggende med psykososialt arbeidsmiljø, hva er de gode tiltakene osv.

Hva bør vi jobbe videre med?

I forbindelse med dette spørsmålet vises det til ulik praksis mellom instituttene i hvordan saker gjøres kjent for ansatte. Flere gjengir at det er krevende å holde seg orientert. Enkelte enheter har god praksis med å legge ut viktig informasjon i kanal på innsida, andre med egen Teams-side der info om stort og smått som skjer ved instituttet deles.

Samtidig har størrelse på institutt sannsynligvis betydning, noe som fungerer godt på et sted trenger ikke fungere like godt et annet. Derfor vil det være hensiktsmessig å styrke lederes kompetanse på hvilke arenaer og hvilke metoder som bidrar til at ansatte opplever reell medvirkning spørsmål som angår arbeidshverdagen.

Medvirkning gjennom vernelinja kan styrkes ved å følge tettere opp kravet om faste møter mellom leder og verneombud. Her er det nok store forskjeller i dag. Rapporten nevner at verneombudene i mange tilfeller har lite oppmerksomhet rettet mot det psykososiale arbeidsmiljøet, og det vises i den forbindelse til NTNUs retningslinjer for konflikthåndtering som årsaksforklaring.

For å få verneombud som har mer oppmerksomhet rettet mot psykososialt arbeidsmiljø bør det gis opplæring som setter vernelinja bedre i stand til å forstå hvordan en praktisk kan/skal jobbe forebyggende med psykososiale arbeidsforhold. Det vil også kunne bidra til at verneombud i større grad synliggjøre sin rolle også i denne typen spørsmål.

## Notat

---

Til: Kristin Wergeland Brekke

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for medisin og helsevitenskap

---

## Høringssvar fra MH: FAFO-rapport 2020:22 Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU

FAFO-rapporten ble diskutert i instituttledermøtet ved fakultetet 17. november, og det ble konkludert med at det var ønskelig med en bred høringsprosess på instituttene, med særlig fokus på spørsmålene i høringsnotatet om ansatte i organisasjonen kjenner seg i igjen i rapporten, og eventuelle forslag til tiltak for å fylle de ansattes ønske om, og forpliktelse til medvirkning. Instituttene ble oppfordret til å sende et svar til fakultetet, men det ble også gitt mulighet for at eventuelle svar kunne sendes direkte til rektor. Høringssvarene er forsøkt oppsummert i dette notatet samt at de enkelte høringssvar fra enhetene er vedlagt.

Innspillene og høringssvarene vil også brukes til å utvikle medvirkningsordningene ved fakultet og institutt, i henhold til vedtatte planer og prioriteringer 2021 ved MH-fakultetet.

Instituttene har valgt ulike prosesser for høringen, herunder utsending av spørreskjema, allmøte med gruppearbeid, diskusjoner i ledermøter ved instituttene, og formidling til ansatte gjennom fagenhetsledere. Rapporten ble også diskutert i LOSAM ved to anledninger.

### Kjenner vi oss igjen i FAFO sin beskrivelse?

Instituttene rapporterer tilbake at de fleste kjenner seg igjen i rapporten, mens LOSAM oppgir at MH er et stort fakultet og ikke alle kjenner seg igjen i funnene.

### Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?

Det er for kort tid på høringsfrister og medvirkning på viktige endringer.

For stor avstand mellom nivå 1 og 3 i organisasjonen. Ansatte på nivå 3 har varslet om behov og gitt konkrete innspill på forbedringer via ledere og fagforeninger, men opplever ikke å bli hørt.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr. 974 767 880</b>	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Saksbehandler</b>
7491 TRONDHEIM	E-post: postmottak@mh.ntnu.no	Norsk hjernesenter, Olav Kyrres gate 9. Trondheim	+47 73 55 11 00	Hanne Mattson
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47	Tlf: +47 73 59 01 35

Arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2017 og 2019 ga ingen mulighet til å gi tilbakemelding på fakultetsnivå og rektornivå. Etter hvert vil NTNU oppleve en stille «grasrot» hvis det ikke er mulighet for en demokratisk tilbakemeldingskultur.

Beslutningsveiene oppleves lenger etter fusjon (opplevelse av at beslutningene tas i Trondheim). Flere bestillinger burde gå oppover enn nedover i systemet.

En utfordring er at det blir for mye informasjon og man mister oversikten, noe som gjør det vanskelig å medvirke.

Styringsdokumenter, tildelingsbrev, politiske beslutninger i KD og andre direktorat, nasjonale overordnede prinsipper, økonomiske systemer, lovhjemler, forordninger (GDPR), retningslinjer og pålegg fra NOKUT, NFR med flere påvirker hver enkelt ansatt i så stor grad at opplevelsen av medvirkning på egen arbeidsplass i utgangspunktet kan føles ganske lav for mange.

Forespørsel om deltakelse i grupper/fora skjer ofte via ansatte man kjenner i organisasjonen i stedet for at det gjøres kjent i større fora eller på Innsida. Dermed får man en slitasje ved gjenbruk av de samme medlemmene og man får ikke brukt nødvendig ukjent kompetanse i organisasjonen.

LOSAM peker på at MH er et stort fakultet og mange opplever at det er langt fra den ansatte til ledelsen. Fakultetet har store fagenheter som utgjør store institutt og denne størrelsen og kompleksiteten gjør medvirkning og medbestemmelse vanskelig i praksis.

Det er ingen formelle medbestemmelsesorgan under nivå 2. Dette krever mye av medlemmene i LOSAM og gode system for medvirkning på nivå 3, 4 og 5 er viktig.

Hovedinntrykket er at mye fungerer godt, fokus bør ligge på bevaring og bevisstgjøring av bruk framfor å endre systemene.

### **Eventuelle forslag til tiltak?**

Styrking av nivå 3 med utvidede rådgivende funksjoner. For å støtte instituttledere og fagenhetsledere i gode «bottom up» prosesser må det administrative støtteapparatet på nivå 3 være dimensjonert riktig.

Innsyn i sakslister i god tid før ledermøter, og gode tilgjengelige referater. Agenda og referat bør offentliggjøres på et felles område. På den måten vil medlemmene i LOSAM kunne utføre sitt verv på en bedre måte.

LOSAM mener et viktig tiltak for å styrke den reelle medvirkningen for de ansatte er å strukturere medvirkningsarenaer i større grad. Det bør utarbeides tydelige strukturer og systematikk for hvordan medvirkning skal gjennomføres – med maler for agenda og referat – gjerne knyttet til årshjulet for LOSAM og Fakultetsstyret.

Videreføring av digitale plattformer på tvers i organisasjonen både oppover og sidelengs.

Medvirkningsordninger styrkes gjennom at etter at innspill er gitt og beslutninger er tatt blir det gitt en tilbakemelding om hvorfor beslutningen ble som den ble.

Informasjon må i større grad oversettes til engelsk for å legge bedre til rette for medvirkning for internasjonalt ansatte.

### **Medvirkningsordninger og arenaer på instituttene**

*Hva kan vi lære av Fafo sine funn? Hva er gode medvirkningsordninger på et lite institutt versus på større institutter?*

En kollegial medvirkningskultur på nivå 3 bør etterstrebes, og heller ha fokus på en øvre og nedre grense for størrelsen på institutt. Utvidet ledergruppe fungerer bedre enn instituttstyre på nivå 3.

Det kan oppleves vanskeligere å nå frem med sine synspunkter på store institutt. Agenda for ledergruppemøter bør tilgjengeliggjøres tidlig slik at det blir mulig komme med innspill på de sakene som skal behandles.

På et lite institutt fungerer det bra med ukentlig informasjon og hyppige allmøter.

### **Ansattes «sikringsmekanisme» i saker som angår instituttet**

*Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå? I så fall hvordan?*

Systemet er i utgangspunktet godt. utfordringen ligger i at ansatte ikke kjenner organisasjonsstrukturen, kulturen og muligheten godt nok. Der problemer eller konflikter kanaliseres gjennom linja kan ledelsen bli flinkere til å involvere tillitsvalgte på et tidlig tidspunkt og informere de ansatte om mulighetene som finnes.

Representanter i LOSAM kan også inviteres til uformelle møter med instituttledere og man kan se for seg at en gang i semesteret er det et utvidet LOSAM der instituttledere deltar.

Ansatte ønsker mer informasjon om den enkelte representants rolle. Et forslag er at man lager egne wikisider som gjelder dette tema og fortløpende oppdateres.

### **Ansattes mulighet til innspill i overordnede saker**

*Hvordan bør vi legge til rette for involvering av ansatte og deres valgte representanter/tillitsvalgte i store endringsprosesser og overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå?*

Ansatte må involveres på et så tidlig tidspunkt som mulig, før beslutningen i realiteten er tatt. Høringsinnspill kommer ofte sent fra nivå 1. Et forslag er at høringsinnspill ikke nødvendigvis trengs å siles gjennom organisasjonen, men kan sendes direkte til mottaker.

For å legge til rette for reell medvirkning, så må det også gis lange nok tidsfrister.

At ansatte ikke kjenner til hva som behandles i LOSAM og SESAM er en utfordring og det burde nok vært mer synlig i organisasjonen (representasjon i styret både på nivå 1 og 2).

Muligheter for medvirkning i faglig linje.

Innsida, styresaker og referat bør leses regelmessig av ansatte. Kunnskap til egen arbeidsplass og engasjement er viktige elementer for å nå frem med synspunkter.

**Ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning**

*Hva kan vi lære av FAFO sine funn mht. utvikling av et arbeidsmiljø og en lederkultur som fremmer medvirkning?*

Et godt arbeidsmiljø er noe man aktivt bør jobbe for. Videre nevnes en flat struktur som en faktor for et slikt godt arbeidsmiljø.

**Tilleggs kommentar til rapporten.**

Rapporten oppleves som altfor lang. Man bruker for mye plass på å beskrive begrepsbruk, formelle strukturer, lovverk, forskingsdesign, mm.

Vedlegg:

- 1 Høring ved MH - FAFO-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning
- 2 Innspill fra IKOM - Høring ved MH - FAFO-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning
- 3 FAFO-rapport. Høringssvar ISM
- 4 FAFO - Høringssvar INB
- 5 Høringssvar fra IHA
- 6 Høringssvar fra ISB på FAFO sin rapport om medvirkning for ansatte ved NTNU\_ferdig
- 7 Innspill til høring FAFO-rapport fra LOSAM ved MH
- 8 Høringssvar fra IPH

---

## Notat

---

Til: MH-fakultetet

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for Samfunnsmedisin og Sykepleie (ISM)

---

Signatur:

## 1 Bakgrunn

ISM viser til brev fra fakultetet der det oppfordres gi innspill og hørings svar på FAFO-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning. ISM er et stort institutt og for å gi alle ansatte en mulighet til å komme med innspill ble det tidlig i desember valgt å lage et nettskjema på en sikker server der ansatte kunne levere sine innspill anonymt. Fagenhetsledere oppfordret deretter både på møter og via digitale plattformer ansatte å levere svar og innspill til rapporten.

## 2 Drøfting

For å svare ut bestillingen har vi valgt sette søkelys på følgende spørsmål.

- Hva kan vi lære av FAFO sine funn? Hva er gode medvirkningsordninger på et lite institutt versus større institutter
- Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå. I så fall hvordan?

---

**Postadresse**Postboks 8905  
7491 Trondheim

Norway

**Org.nr. 974 767 880**

postmottak@mh.ntnu.no

www.ntnu.no/ism

**Besøksadresse**Håkon Jarls gate 11  
Samfunnsmedisinbygg  
et, 1. etg.**Telefon**

+47 73597577

**Saksbehandler**

- Hvordan bør vi legge til rette for involvering av ansatte og deres valgte representanter/tillitsvalgte i store endringsprosesser og overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå?
- Hva kan vi lære av Fafo sine funn mht. utvikling av et arbeidsmiljø og en lederkultur som fremmer medvirkning?

## **2.1 Oppsummering av innspill fra ISM**

Her vil vi i kort oppsummere innspill fra ISM til FAFO-rapporten.

### **2.1.1 Hva kan vi lære av FAFO sine funn? Hva er gode medvirkningsordninger på et lite institutt versus større institutter.**

Det nevnes størrelse på institutt og at det kanskje er vanskeligere nå frem med sine synspunkter på store institutt. Videre beskrives det som viktig at agenda og referater fra ledergruppemøter må tilgjengeliggjøres. Spesifikt at agenda tilgjengeliggjøres tidlig slik at det blir mulig komme med innspill på de sakene som skal behandles.

### **2.1.2 Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå. I så fall hvordan?**

Det beskrives her at ansatte gjerne ønsker mer informasjon om den enkelte representants rolle. Et forslag er at man lager egne wikisider som gjelder dette tema og fortløpende oppdateres.

### **2.1.3 Hvordan bør vi legge til rette for involvering av ansatte og deres valgte representanter/tillitsvalgte i store endringsprosesser og overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå?**

Igjen nevnes dette med at informasjon om agenda og saker må komme tidlig. Er det saker som angår de ansatte ønsker man at både nivå 1,2,3 gir tidsfrister som legger til rette for reell medvirkning. Ansatte ønsker tid til diskusjon før man skal komme med innspill.

### **2.1.4 Hva kan vi lære av Fafo sine funn mht. utvikling av et arbeidsmiljø og en lederkultur som fremmer medvirkning?**

Det beskrives her at et godt arbeidsmiljø er noe man aktivt bør jobbe for. Videre nevnes en flat struktur som en faktor for et slikt godt arbeidsmiljø.

## **Konklusjon**

ISM viser til FAFO-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning. Vi viser også til oppfordring fra MH-fakultetet til å komme med innspill og hørings svar til denne rapporten. ISM har valgt ut fire hovedspørsmål og lagt vekt på at den enkelte ansatte skulle få levere sine svar anonymt. En digital skjema løsning ble også valgt for å nå ut til flest mulig ansatte. Slik at flest mulig skulle få tilbud om å komme med innspill til rapporten.

---

## Notat

---

Til: Dekan MH

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for helsevitenskap i Ålesund

---

Signatur: Svanhild Schønberg

Institutt for helsevitenskap i Ålesund har gjennomført en høring av Fafo-rapporten «Ansattes opplevelse av medbestemmelse og medvirkning ved NTNU». Bakgrunn og hovedfunn i Fafo-rapporten ble presentert på fellesmøtet ved IHA 14.01.2021; i forkant av møtet ble det informert om rapporten både muntlig og skriftlig. Presentasjonen ble etterfulgt av diskusjoner i mindre grupper og presentert i plenum.

Følgende spørsmål ble diskutert:

- Kjenner vi oss igjen i rapporten?
- Hva bør vi jobbe videre med - forslag til tiltak for ivareta og sikre medvirkning på instituttnivå?

Her er de viktigste momentene som kom fram i gruppearbeidet:

- i hovedsak kjenner vi oss igjen i rapporten
- at medvirkning følger tjenestevei er gjenkjenbart
- emneansvarlig får i stor grad medvirke i drift av eget emne
- posten «Nytt i uka» på fellesmøtene fungerer godt, det er positivt at det er flere fellesmøter der det er fritt fram å si hva man mener
- vi opplever at beslutningene i stor grad blir tatt på nivåene over oss (i Trondheim)
- vi har mer enn nok med egne arbeidsoppgaver, spesielt i korona-situasjonen, vi må jobbe mer med å kunne få det overblikket som medvirkning forutsetter
- ett forslag kan være at sakene til utvidet ledergruppe går ut til alle ansatte
- ved IHA er det god informasjonsflyt, og informasjon er en forutsetning for medvirkning, det er heller en utfordring at det blir for mye informasjon og man mister oversikten.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Postboks 1517		Larsgårdsvegen 2	+47 70161200	
6025 Ålesund	postmottak@mh.ntnu.no	Hovedbygget, Blokk A, 2. etg.		
Norway	www.ntnu.no/iha			

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

- 
- som ansatt har man langt mindre oversikt over de mer overordnede og helhetlige sakene som er fjernere i forhold til det den enkelte er direkte involvert i
  - arbeidsplanen er viktig arena for medvirkning for den enkelte, IHA trenger å utvikle en mer felles forståelse av hvordan arbeidsplanen skal brukes slik at den enkelte kan få bedre oversikt og kontroll på egen arbeidssituasjon
  - det er en opplevelse av å bli hørt, det kan være krevende å ta opp spørsmål som gjelder ressurser
  - forskjellen mellom medvirkning og medbestemmelse klargjør at det er medvirkning vi har på instituttnivå
  - medvirkning forutsettes mulighet til forberedelse, det innebærer at så mye som mulig må komme ut i forkant, for eksempel så må sakslister være klar i forkant
  - medvirkningsordninger styrkes gjennom at etter at innspill er gitt og beslutninger er tatt blir det gitt en tilbakemelding om hvorfor beslutningen ble som den ble
  - situasjonen er endret fra høgskole til universitet, i universitetet er det sterkere linjestyring og beslutninger blir tatt på ett høyere nivå. For å ha mulighet til å medvirke, er det viktig at vi er organisert som ett institutt og ikke en fagenhet.
  - medbestemmelsen er svekket i Ålesund etter fusjonen
  - faglig integrasjon/fusjonen har gjort beslutningsveiene lenger, det er flere arenaer når program/emner skal planlegges og gjennomføres
  - utvidet ledergruppe gir anledning til medvirkning når ansatte kan koples på i større saker

## Høringsinnspill fra ISB på FAFO sin rapport om Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU

Ved ISB har rapporten blitt diskutert to ganger i ledermøte (10.11.2020 og 12.01.2021) og to ganger i administrativt ledermøte (23.11.2020 og 11.01.2021).

Fagenhetsledere har videreformidlet rapportens innhold til de ansatte og oppfordret alle til å gi innspill på høringsnotatet. Tilbakemeldinger har først og fremst kommet til instituttleder muntlig i etterkant av at saken har vært diskutert. Siste del av høringssvaret er generelle kommentarer som har kommet i skriftlig form til instituttet.

### Generelt

Rapporten er alt for lang (90 sider). Man bruker for mye plass på å beskrive begrepsbruk, formelle strukturer, lovverk, forskingsdesign, mm. Dette er for spesielt interesserte. Først på side 30 i rapporten ser vi, i den første av rapportens to figurer, NTNU sitt system for medbestemmelse og medvirkning. Den burde stått på side 3. **Man kan med fordel hoppe direkte til kapittel 4 og videre kun fokusere på oppsummering på side 44, 55, 67 og 72.**

Når det er sagt så kjenner vi oss stort sett igjen i rapportens innhold. Det er ingen store overraskelser i oppsummeringene. Videre svarer vi ut de enkelte underpunkter.

### Medvirkningsordninger og arenaer på instituttene

- [Hva kan vi lære av Fafo sine funn? Hva er gode medvirkningsordninger på et lite institutt versus på større institutter?](#)

Rapporten påpeker at det kollegiale medvirkningssystemet står betydelig sterkere på nivå 3 og 4 enn på nivå 1 og 2 der klassisk linjeledelse og mer formelle systemer som LOSAM og SESAM er etablert. En kollegialt medvirkningskultur på nivå 3 bør etterstrebtes og heller ha fokus på en øvre og nedre grense for størrelsen på institutt.

En lokalt kollegial medvirkningskultur er bra både for arbeidsmiljø, kreativitet og autonomi. Det krever en tydelig tilstedeværelse og oppmerksomhet fra instituttledere og fagenhetsledere, men innsatsen skaper et bedre utgangspunkt for «bottom up» prosesser. Det er viktig at administrative

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Postboks 8905 7491 Trondheim	postmottak@mh.ntnu.no	Prinsesse Kristinas gate 3 Akutten og hjerte- lungesenteret, 3. etg.	+47 72828140	
Norway	www.ntnu.no/isb			

## Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

---

støttefunksjoner på nivå 3 er dimensjonert riktig. Vi må styrke og ikke svekke støttefunksjoner på nivå 3 som er viktig for reell medvirkning. Det bør utredes om ikke enkelte rådgivende funksjoner til nivå 2 og 1 i større grad kan ligge på nivå 3 for å sikre bedre virksomhetsforståelse begge veier i organisasjonslinja.

Vi er enig i at utvidet ledergruppe fungerer bedre enn instituttstyre på nivå 3. Ingen institutt på NTNU bør ha et styre.

### Ansattes «sikringsmekanisme» i saker som angår instituttet

- Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå? I så fall hvordan?

Slik systemet er lagt opp ved NTNU i dag er det gode formelle muligheter for å løfte saker, meninger, bekymringsmeldinger og andre innspill til de medvirkningsorgan vi har. Utdfordringer ligger i at ansatte ikke kjenner organisasjonsstrukturen, kulturen og muligheten godt nok. Der problemer eller konflikter kanaliseres gjennom linja kan ledelsen bli flinkere til å involvere tillitsvalgte på et tidlig tidspunkt og informere de ansatte om mulighetene som finnes.

Representanter i LOSAM kan også inviteres til uformelle møter med instituttledere og man kan se for seg at en gang i semesteret er det et utvidet LOSAM der instituttledere er med å deltar. Spesielt opp mot lønnsoppgjør kan dette være nyttig.

### Ansattes mulighet til innspill i overordnede saker

- Hvordan bør vi legge til rette for involvering av ansatte og deres valgte representanter/tillitsvalgte i store endringsprosesser og overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå?

Det klassiske svaret er å involvere ansatte på et så tidlig tidspunkt som mulig. Verktøy som høringer, utvalg, utredningsgrupper, allmøter mm er velkjente og viktige verktøy, men blir ofte brukt for sent. Ledelsen har bestemt seg for hva som skal skje når første allmøte går.

Ofte kommer høringer så sent fra nivå 1 at en reell høringsmulighet for nivå 3 og 4 ikke er mulig. Et forslag er at høringsinnspill ikke nødvendigvis trenges å siles gjennom organisasjonen, men kan sendes direkte til mottaker. Mye å lese, men demokratisk.

At ansatte ikke kjenner til hva som behandles på LOSAM og SESAM er en utfordring og det burde nok vært mer synlig i organisasjonen (representasjon i styrer både på nivå 1 og 2). I LOSAM og SESAM har ansatte en reell påvirkningsmulighet og kan med fordel kanalisere sine innspill i større grad enn det som gjøres i dag. At ansatte kanaliserer sine synspunkt både i linja og i tillitsvalgtapparatet er en fordel. Det krever at tillitsvalgte har ressurser til å følge opp samt at ansatte også følger med på tilgjengelig informasjon. Innsida, styresaker og referat bør leses regelmessig av ansatte. Kunnskap til egen arbeidsplass og engasjement er viktige element for å nå frem med synspunkter.

**Generelle kommentarer til utviklingsområder:**

- De utfordringer avstand mellom nivå 1 og 3 i organisasjonen gir oss i tillegg til at vi nå er lokalisert i tre ulike byer er betydelig. Kapittel 8 belyser kanskje dilemmaet best og er muligens det eneste kapittelet man kan tåle å lese i sin helhet i tillegg til de fire sidene nevnt innledningsvis i høringsnotatet. Flere bestillinger burde gå oppover enn nedover i systemet og styrking av nivå 3 med utvidede rådgivende funksjoner kan være en tilnærming til problemet.
- Styringsdokumenter, tildelingsbrev, politiske beslutninger i KD og andre direktorat, nasjonale overordnede prinsipper, økonomiske systemer, lovhjemler, forordninger (GDPR), retningslinjer og pålegg fra NOKUT, NFR med flere påvirker hver enkelt ansatt i så stor grad at opplevelsen av medvirkning på egen arbeidsplass er i utgangspunktet kan føles ganske lav for mange.
- Noen av funnene i rapporten peker på at ansatte forholder seg til sine «nærmeste» på fagenhet eller på eget institutt. Når forespørsel om deltakelse i grupper/fora skjer ved NTNU får man ofte henvendelse via ansatte man kjenner i organisasjonen i stedet for at det gjøres kjent i større fora eller på Innsida. Dermed får man en slitasje på gjenbruk av de samme medlemmene og får ikke brukt nødvendig ukjent kompetanse i organisasjonen.
- Ansatte på nivå 3 har varslet om behov og gitt konkrete innspill på forbedringer, men opplever ikke å bli hørt. Ansatte forteller at de i høyeste grad sier ifra «oppover» i systemet, via ledere og fagforeninger, men så stopper medvirkningen. Tilbakemeldingen fra ansatte er at man må kjenne de rette personene for å nå frem med budskap. Enkle ting som f.eks. nødvendige tilganger for ansatte ved institutter gis ikke, standardiseringer av maler og avtaler kan forbedres, totalt sett kan små IT-forenklinger spare mange timer for ansatte. ABE-kuttet kan utnyttes bedre ved å effektivisere konkrete forslag på arbeidsbesparende tiltak for hele organisasjonen. ABE-kuttet påfører i tillegg vitenskapelige ansatte unødvendig administrativt merarbeid.
- NTNUs andel internasjonale ansatte vokser stadig og oversettelse av informasjon på intranett må fortsatt forbedres. Ikke bare for å rekruttere, men også for å beholde internasjonale ansatte bør det mest sentrale av informasjon oversettes til engelsk.
- Arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2017 og 2019 ga ingen mulighet til å gi tilbakemelding på fakultetsnivå og rektornivå. Etter hvert vil NTNU oppleve en stille «grasrot» hvis det ikke er mulighet for en demokratisk tilbakemeldingskultur. NTNU er en stor organisasjon og det oppleves noen ganger langt og tungt å nå frem til beslutningstakere.
- Rapporten har lite fokus på funksjonell arbeidsflyt og funksjonelle relasjoner på tvers av institutt, som ikke så lett fanges opp i det tradisjonelle hierarkiske perspektivet på universitetets beslutningsgang. Relasjoner og beslutninger på tvers av instituttstrukturer er en viktig del av hverdagen for mange ansatte ved NTNU.
- Arbeidsflyt og funksjonelle relasjoner mellom avdelinger på nivå 1 og nettverk av individer og funksjoner på nivå 2, 3, 4 og 5 er krevende. Forskere, undervisere og administrativt ansatte på nivå 3, 4 og 5 og kanskje også ansatte på nivå 2 og 1 opplever at det stadig er

## Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

---

endringer som dukker opp som lyn fra klar himmel og i siste liten før frist. Større endringer (arkivsystem, læringsplattformer, administrasjonsverktøy for forskning og annet) har fort konsekvenser for alle 5 nivåer. NTNU ser ikke ut til å ha funnet nøkkelen for hvordan medvirkning kan utøves på alle disse områdene. **Koronaåret 2020 har derimot hjulpet oss litt med å tvinge frem flere digitale plattformer på tvers i organisasjonen både oppover og sidelengs.**

- Endringstakten ved NTNU er formidabel. Det tas beslutninger på daglig basis som påvirker arbeidshverdagen. Definisjoner på medvirkning som utelukkende fokuserer på formelle beslutninger, tjenestevei og representasjon treffer trolig ikke mangfoldet av eksplisitte og implisitte beslutninger som treffes rundt om i organisasjonen.
- Definisjonen på medvirkning (ref lovparagrafer) er ikke til hinder for å se for seg at leder på Eksamenskontoret (nivå 1) har et ansvar for at Studieprogramledere, emneansvarlige og studieadministrasjon på instituttnivå kan påvirke sin fremtidige arbeidssituasjon gjennom gode dialogprosesser og avklaring av behov i organisasjonen.

# Medvirkning i en studiekonsulents perspektiv på nivå 3 ved MH

## Faktisk arbeidshverdag og behovet for dag-til-dag-medvirkning

FAFO-rapporten om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU svarer i liten grad på det som i min arbeidshverdag oppleves som den mest undervurderte formen for medvirkning ved NTNU, dag-til-dag-medvirkning med hensyn til funksjonell arbeidsflyt og funksjonelle arbeidsrelasjoner. Arbeidsmiljøundersøkelsen som utgjør mye av datagrunnlaget for rapporten svarer heller ikke godt på denne problematikken, siden undersøkelsens fokus er avdelingsinterne utfordringer. Det kom et viktig innspill på rektors allmøte om medvirkning som traff kjernen i NTNUs medvirkningsutfordring: «De fleste ønsker bare å kunne gjøre en god jobb». Mitt innspill er et forsøk på å vise hva medvirkning i dette perspektivet kan bestå i.

### Noen begrepsavklaringer:

**Arbeidsflyt** forstås her som arbeidsprosess inkludert alle innsatsfaktorer (informasjon, verktøy, retningslinjer, rutiner, arbeidsrelasjoner, og annet). **Arbeidsrelasjoner** er i en studiekonsulents hverdag spredt utover både vertikalt (Nivå 1-4/5) og horisontalt (på MH skjer mye på tvers av institutter) i organisasjonen. **Funksjonell** betyr her ganske enkelt *velfungerende* og *faktisk*, i motsetning til de formelle medvirkningskanalene som fokuserer på nivåinndeling og avdelingsvis tilhørighet. **Funksjonell arbeidsflyt** dreier seg således om velfungerende arbeidsprosesser, der ressursutnyttelse, effektivitet og kvalitet er sentrale perspektiver.

## Hva består utfordringene i?

Arbeidsflyten oppleves i alt for liten grad som funksjonell. Det hagler med mer eller mindre gjennomtenkte bestillinger fra alle hold. En bestilling kan være krav til rapportering, rutineendring, krav om implementering av nye verktøy, og et mangfold av andre gjentakende oppgaver som forsøksvis oppsummeres i årshjul lokalt og sentralt. Rasjonale for bestillingene er som regel forstandig nok, men alt for ofte glemmes mottakers perspektiv og lokale utfordringer. Utilstrekkelig, uklar eller feilaktig informasjon er en gjenganger.

Nye rutiner og digitale verktøy introduseres gjerne uten tilstrekkelig involvering i utviklingsfasene, og inntrykket er at disse i liten grad testes i samarbeid med de deler av virksomheten som berøres. Rutinebeskrivelser og øvrig informasjonsarbeid er i liten grad på plass når rutiner og verktøy ruller ut. Det nye studieplanverktøyet er et godt eksempel der det ikke engang er klarhet i rollefordeling. Beskrivelser blir gjerne bedre over tid, men studiekonsulenten blir i praksis både forsøksrotte og ansvarlig for finne ad hoc-løsninger der sentrale enheter ennå ikke har svar (dette er nok også

opplevelsen til mange i faglige studieroller). For sikkerhets skyld finner vi også i vår søken etter informasjon på innsida, at vi gjerne kan ta kontakt med studieveileder ved eventuelle spørsmål.

Integreringen er ofte ikke god nok mellom systemer og rutiner på studieområdets svært mange funksjonsområder. Avdelinger på nivå 1 snakker tilsynelatende ikke godt nok sammen i utviklingsfaser. Det er lett å sitte igjen med inntrykket at studiekonsulenter har fått ansvaret for å lappe uferdige deler sammen for å holde skuta flytende, mens sentrale avdelinger sikkert jobber livet av seg for å finne løsninger og tentativt svare ut spørsmål det ennå ikke finnes gode svar på. Tilbakemelding fra systemutviklere tyder på at det også i den enden er for mange uryddige prosesser og mye manuelt arbeid for å gi skinn av automatiserte prosesser.

Gjennomgående er dette tydelige indikasjoner på at beslutningstakere i hele NTNU-systemet ikke tar tilstrekkelig ansvar for belastningen som påføres organisasjonen når bestillinger og utviklingsprosjekter mønstres ut. Studiekonsulenter må forholde seg direkte til utfordringene på daglig basis. Indirekte virvles store deler av organisasjonen inn i forsøket på å finne mer eller mindre gode kortsiktige løsninger. Dette skjer **HVER ENESTE DAG**.

## Medvirknings- og tilbakemeldingssystem for funksjonell arbeidsflyt

Her følger noen prinsipper for funksjonell arbeidsflyt, samt noen forslag til løsninger som fokuserer på medvirkning i hverdagen.

### Prinsipper

1. Ingen bestilling uten tilstrekkelig beskrivelse av forventninger, løsningsmåter og tilbakemeldingsløsninger. Her kommer bestiller ofte til kort uten å involvere kyndig støtte horisontalt og vertikalt.
  - a. NB! Vedtak og beslutninger innebærer som regel bestillinger. Som beslutningstaker har du et ansvar for å vurdere realisme og ressursbruk ved bestillingen.
2. Ingen utvikling av rutiner og verktøy uten tilstrekkelig involvering i alle deler av prosessen.
3. Utvis varsomhet og kløkt ved utforming av rapporteringsregimer
  - a. Er rapporteringen formålstjenlig (hvis atferdsendring er målet finnes andre strategier)?
  - b. Rapportering på kvantitative data bør innebære så lite manuelt arbeid som mulig. Her bør det foreligge en strategi for automatisering.
  - c. Kvalitativ rapportering (høringer og annet) kan kanskje tilrettelegges litt mer for å vise relevans og nedslagsfelt.
  - d. Internt begrunnet rapportering må være relevant, tydelig og gjerne ha et formål.
4. Vær bevisst at rutiner og verktøy har disiplinerende effekter (tilsiktete eller utilsiktete), som kan være vanskelig å harmonisere med eksisterende praksis og valg.
  - a. Et eksempel er utilsiktete disiplinerende effekter av verktøyene EpN og Inspira på valg av vurderingsformer. Når systemdrifter sliter med å henge med på verktøyets begrensninger får det konsekvenser for valg ute i organisasjonen.
  - b. Er disiplineringen ønsket må man ta høyde for behovet for overgangsløsninger og et støtteapparat for dette.
5. Generell informasjon bør i størst mulig grad kanaliseres direkte til den ansatte på et vis som tydeligere er relatert til stillingsområde.

- a. Generelt tilgjengelig informasjon (innsida, ePhorte, Teams, SharePoint) er ikke bare kaotisk og uoversiktlig. Den kamuflerer lett manglene, siden ingen foretar samlet systematisk kontroll av tilgjengelig informasjon og oppdateringer.
  - b. Dette er utvilsomt krevende, men noe å strekkes seg etter.
  - c. Forutsetning: system for dynamisk definering av informasjonsflyt knyttet til individuelt arbeidsområde (for eksempel en portalløsning)
6. Tilbakemeldings- og medvirkningsløsninger bør være målrettede og kontinuerlig tilgjengelige, slik at bidrag kan formidles når brukerne opplever utfordringer og ser mulige løsninger. Medvirkning kan ikke bare være en ressurs utvikler og bestiller kan hente inn når det passer.
7. Løs (deler av) utfordringen der det gir en mest rasjonell arbeidsflyt (tidsøkonomi): unngå fordobling og eksplosiv vekst av arbeidsbelastning i organisasjonen. Løs oppgavene der det er mest effektivt.
- a. Et eksempel på eksplosiv vekst i timebruk er tidlige forsøk på å informere studenter om smitteverntiltak. I stedet for å søke teknisk hjelp for kjapp og samlet informasjonsutsending ble informasjon formidlet nedover i organisasjonen helt ned på studieprogramnivå der bestilling «Informere studentene om at ...» måtte omformuleres, oversettes og legges ut av den enkelte studiekonsulent.

### Digitale løsninger (plattformer, portaler og innsida)

NTNU bør utvikle en portalløsning for informasjon, opplæringsressurser og støttemateriell til de ulike undervisnings-, fagadministrasjons- og administrasjonsrollene innen studieområdet (kanal for rollespesifikk onboarding).

Innsida kan gjerne brukes som oppslagsverk og ressurs, men portalløsning kan brukes for å kanalisere relevant sideinformasjon til bruker.

En dynamisk portalløsning med predefinerte stillingsområder og mulighet for dynamisk tilpassing for den enkelte kan både være en løsning for god informasjonsflyt, et sted for spesifikt rettet medvirkning og et utgangspunkt for god rollespesifikk onboarding (arve forgjengers portalinstillinger). En digital dugnad på det enkelte stillingsområdet er én metode for kartlegging av de viktigste portalelementene (og eksisterende ressurser).

Studieplanverktøyet er et interessant prosjekt som kan ha potensiale som en portalløsning. I sin nåværende form fremstår det som rigid og statisk, uten den fleksibiliteten som et robust og relevant system må ha. Måten dette verktøyet er rullet ut på, er for øvrig et klassisk eksempel på NTNUs dysfunksjonalitet i medvirkningsprosesser på digitaliseringsområdet.

SharePoint og Teams har også på kort tid blitt viktige informasjons- og arbeidsplattformer. På MH utvikles det kompetanse på utvikling av digitale oppgaveflyter for å digitalisere og delvis automatisere spesifikke oppgaver på disse plattformene.

Per-Erling Movik

Studiekonsulent/Rådgiver (MH-ISB)

**From:** [Rannveig Tellemand Storeng](#)  
**To:** [Hanne Mattson](#)  
**Cc:** [Toril Forbord](#); [Bjarne Anders Lein](#)  
**Subject:** Innspill til høring FAFO-rapport fra LOSAM ved MH  
**Date:** torsdag 17. desember 2020 16:16:50

---

Hei Hanne,

Vi har drøftet FAFO-rapporten på ansattes opplevelse av medvirkning ved NTNU i to omganger i LOSAM.

Her er innspill til NTNUs høringssvar;

NTNU er en stor organisasjon og ikke alle kjenner seg igjen i resultatene i rapporten. Vi har et stort fakultet og mange opplever at det er langt fra den ansatte til ledelsen. Vi har store fagenheter som utgjøre store institutt og denne størrelsen og kompleksiteten gjøre medvirkning og medbestemmelse vanskelig i praksis.

Det er ingen formelle medbestemmelsesorgan under nivå 2. Dette krever mye av medlemmene i LOSAM og gode system for medvirkning på nivå 3, 4 og 5 er viktig.

LOSAM mener et viktig tiltak for å styrke den reelle medvirkningen for de ansatte er å strukturere medvirkningsarenaer i større grad. Det bør utarbeides tydelige strukturer og systematikk for hvordan medvirkning skal gjennomføres – med maler for agenda og referat – gjerne knyttet til årshjulet for LOSAM og Fakultetsstyret.

Agenda og referat bør offentliggjøres på et felles område. På den måten vil medlemmene i LOSAM kunne utføre sitt verv på en bedre måte.

Det er fint om dette kan blir med i fakultetets høringssvar.

Med vennlig hilsen fra Rannveig

*Rannveig Tellemand Storeng*  
*Administrativ leder*  
*Fakultet for medisin og helsevitenskap*  
*NTNU*  
*TLF: 90180412*

---

## Notat

---

Til: Organisasjonsdirektøren

---

Kopi til: Kristin Wergeland Brekke

---

Fra: Fakultet for naturvitenskap

---

Signatur:MFM

### Høringsuttalelse fra NV-fakultetet på fafo-rapport om ansattes medvirkning

Fakultet for Naturvitenskap viser til høringsinvitasjon om ansattes medvirkning og har behandlet fafo-rapporten i ledelsen ved fakultetet, i LOSAM, samt gitt ansatte ved fakultetet muligheten til å komme med innspill på rapporten gjennom en åpen invitasjon for alle. Dette har vært kommunisert i ledermøter og på Innsida.

Vi vil i høringsuttalelsen besvare de overordnede spørsmålene fra organisasjonsdirektøren

- Kjenner vi oss igjen i Fafo sin beskrivelse?
- Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?
- Hva bør vi jobbe videre med?
- Eventuelle forslag til tiltak?

#### *Kjenner vi oss igjen i Fafo sin beskrivelse?*

Tilbakemeldingene fra ansatte på fakultetet har vært at vi kjenner oss igjen i mye av beskrivelsen fra Fafo. Utfordringer det pekes på i rapporten er områder fakultetet jobber med å forbedre, både gjennom lederutvikling/opplæring, styringsorganer og i måten informasjon deles på fakultetet.

#### *Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?*

En av de største utfordringene knyttet til ansattes medvirkning og medbestemmelse er for dårlig informasjonsflyt ved fakultetet, samt hvordan ansatte involveres i prosesser. Særlig er dette en utfordring nå som vi stort sett sitter på hjemmekontor. Vi kan se av ARK-undersøkelsen at det er ved de mindre instituttene ved fakultetet det rapporteres at de opplever å ha best muligheten for medvirkning og at informasjonsflyten er god. Student- og ansattrepresentantene for de ulike gruppene i våre styringsorganer og prosesser er svært viktige i arbeidet med å ivareta ansattes medvirkning, men vi ser at valg av disse ikke nødvendigvis engasjerer ansatte så mye og at oppslutningen ved valg er lav.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@nv.ntnu.no	Høgskoleringen 5	+47 73594197	
Norway	www.ntnu.no/nv	Realfagbygget, Blokk D, 1. etg.		

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

Korte tidsfrister for uttalelser er også noe det pekes på er en utfordringer for de ansatte.

#### *Hva bør vi jobbe videre med?*

Vi vil tilstrebe økt fokus på å tilrettelegge for og gjøre kjent de muligheten som eksisterer rundt medvirkning i ny lederperiode. Vi vil også ha økt fokus på dette i utvalgte prosesser, blant annet rekrutteringsprosesser og oppfølging av arbeidsmiljø som er av stor betydning for de ansatte. Fakultetet har løpende fokus på medvirkning og forankring av prosesser som er viktige for de ansatte, Det kommer flere store prosjekter som blant annet campusprosjektet, BOTT ØL og digitaliseringstiltak som vil påvirke arbeidshverdagen til ulike grupper av ansatte i tiden som kommer. Det ble problematisert i LOSAM ved NV utfordringer rundt de tillitsvalgtes opplevelse av misforhold mellom saker som behandles i LOSAM og saker som generelt opptar ansatte på instituttnivå. Videre er det slik at ikke alle er kjent med LOSAM og tillitsvalgtordningen på instituttene. Til slutt vil vi påpeke at kulturforskjeller kan også bidra til at ansatte er skeptiske til fagforeninger. Det er derfor viktig at ansatte vet hvordan de kan ha medvirkning i hele linjen. Det nevnes også i LOSAM at ansatte kan ha en opplevelse av mindre medvirkning på de instituttene der hvor det er etablert instituttstyrer fremfor de instituttene med utvidet ledergruppe som medvirkningsordning. Allmøter er heller ingen ideell løsning for medvirkning, da det er utfordrende å få til gode diskusjoner og innspill fra de ansatte i denne formen, og at form derfor bør tilpasses innhold.

#### *Eventuelle forslag til tiltak?*

I fakultetsstyret ble det på møtet i des 2020 diskutert viktigheten av å involvere næringslivet mer i de styringsorganene vi har ved instituttene gjennom ekstern representasjon, og at dette er særlig viktig hos de enhetene som kun har utvidet ledergruppe. Dette er ikke et forslag som skal forbedre de ansattes medvirkning, men kan være et viktig innspill til et område hvor det er nyttig å involvere de ansatte i.

Den midlertidige ansattgruppen er en viktig gruppe å ivareta med tanke på medvirkning. Ved fakultetet jobbes det i disse dager med tiltak for å ivareta disse på en best mulig måte, og mange av disse tiltakene iverksettes på bakgrunn av en spørreundersøkelse og direkte tilbakemeldinger fra ansatte i denne gruppen.

Opplæring av ledere innenfor dette temaet vil kunne være nyttig og fruktbart for alle parter, hvor tema som styringsmodell, informasjon om SESAM og LOSAM er sentrale elementer. Medvirkning er også et viktig tema i onboardingsprosesser, der nyansatte kan få en introduksjon til hvordan medvirkning fungerer på NTNU, og hvilken tilnærming NTNU har til dette temaet.

## Notat

---

Til: Kristin Wergeland Brekke

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

---

## Høringssvar fra SU - Fafo-rapport om ansattes medvirkning

Etter diskusjon i instituttledermøtet ble Fafos rapporten og notat fra Organisasjonsdirektøren til sendt ut på bred høring til instituttene med frist 18.01.21. Ved fristens utløp hadde det kommet to høringssuttalelser, fra Institutt for lærerutdanning og Institutt for psykologi. Saken ble på bakgrunn av disse drøftet på nytt i instituttledermøtet 26. januar. I møtet var det bred tilslutning til de to høringssvarene som var kommet og spesielt ble innspillet fra Institutt for psykologi sluttet opp om som hovedpunkter fra SU. Begge høringssvarene ligger på saken i ePhorte.

Høringssvarene, dette notatet og Fafo-rapporten vil bli brukt i gjennomføringen av flere punkter i SUs årsplan for 2021:

- Handlingsplan for medvirkning og medbestemmelse
- Handlingsplan for internkommunikasjon
- Lederopplæring, lederutvikling og i rekrutteringsprosessen av instituttledere våren 2021

### Kjenner vi oss igjen i Fafo sin beskrivelse?

Instituttene ved SU kjenner seg igjen i rapporten, men i ulik grad. SUs institutter har stor variasjon i størrelse, sammensetning etter fusjonen og i miksen av profesjons- og disiplinfag. Instituttene ved SU har i hovedsak instituttstyrer som medvirkningsform og signalene er at dette fungerer godt. Det å ha et eksternt blikk på virksomheten og valgte representanter oppleves ved SU som en god ordning. Nå skal instituttene vurdere sine styreformer i løpet av februar så dette kommenteres ikke videre i notatet.

### Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?

*Mange saker innenfor korte tidsrammer utfordrer medvirkning og engasjement for saker.*

På lik linje med rapportens funn opplever ansatte ved SU at det er mange saker, og korte tidsfrister.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 TRONDHEIM	E-post: postmottak@su.ntnu.no	Dragvoll, Loholt Allé 87, Paviljong C	+47 73 59 19 00	Liv Alfhild Unhjem
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47	Tlf: +47

Adresser korrespondanse til saksbehandlerenhet. Husk å oppgi referanse.

Dette gjør at det er krevende å få til gode medvirkningsprosesser. Høyt arbeidspress kan medføre at de ansatte nedprioriterer medvirkning.

#### *Informasjonsmengden er stor*

Informasjonsmengden generelt er så stor at det er vanskelig å holde seg orientert (s. 65 og 79). I rapporten ansees ikke «Innsida» som problemet, men den store mengden saker. Ved flere av instituttene bøtes dette på ved at saker av stor viktighet for medvirkning i tillegg gjøres kjent gjennom epost til de ansatte og/eller gjennom drøftinger i allmøter.

#### *Midlertidig ansattes manglende deltakelse i – og informasjon om beslutningsprosesser*

Tilbakemeldingene fra instituttene er at dette også er gjeldene for midlertidig ansatte ved SU. Vi kjenner igjen dette fra et beskjedent engasjement i denne gruppen ved deltakelse i valg til medvirkningsorganer på fakultets- og instituttnivå. Videre har denne gruppen en høyere andel utenlandske ansatte med begrensede norskkunnskaper, hvilket begrenser mulighet til valgdeltakelse (jf NTNUs valgreglement § 4.2), så vel som muligheten til å holde seg orientert om saker, og medvirke i beslutningsprosesser.

#### *Personalmøter og allmøter som medvirkningsarena*

Ved instituttene benyttes personalmøter og allmøter som medvirkningsarena, med variasjoner i frekvens og form på møtene som avholdes. De største instituttene ved SU fremhever at disse møtearenaene ofte blir informasjonsmøter der ledelsen orienterer om utvalgte saker, og at dette begrenser muligheten for dialog og medvirkning for ansatte. Videre er tilbakemeldingen fra instituttlederemøte at arenaene for medvirkning som fungerer, ikke benyttes av ansatte i tilstrekkelig grad. I tillegg oppleves det som utfordrende å finne saker som føles relevant for alle. Også her er det en utfordring at informasjonen som gis på disse møtene begrenser deltakelsesmulighet for utenlandske ansatte med begrensede norskkunnskaper.

#### *Ulike forventninger til samarbeid mellom arbeidstakerorganisasjonene og ledelsen*

Som nevnt består instituttene ved SU av fagmiljøer fra både tidligere HiST og NTNU, der man har hatt ulike systemer og kulturer for medvirkning og medbestemmelse. Dette gjør at man opplever at det er ulike forventninger til samarbeid mellom fagforening og ledelse. Ved et så stort institutt som ILU (over 400 fast ansatte) vil avstanden til IDF-LOSAM kunne virke stor og ledelsen ved ILU har ikke plass i LOSAM-møtene. Det blir også eksemplifisert i ILU sitt hørings svar, der de påpeker at det oppleves som at fagforeningstilhørighet avgjør om ansatte opplever medvirkning via sine tillitsvalgte, og at dette skaper forskjellen mellom ansatte ved instituttet.

#### *Kunnskapen om IDF-LOSAM er for lav*

Videre påpeker instituttlederemøte at ansatte i varierende grad har kjennskap til IDF-LOSAM, IDF-SESAM og tilpasningsavtalen, og at det er for lite informasjon og kommunikasjon rundt arbeidet som skjer der.

### **Hva bør vi jobbe videre med? Forslag til tiltak**

#### *Mer informasjon på engelsk*

Av hensyn til midlertidig ansatte som ikke behersker norsk, bør mer informasjon foreligge på engelsk. Det har vært en klar bedring av dette de senere år ved NTNU. Oversettelse av informasjon til engelsk som er felles for hele NTNU, bør kunne gjøres på sentralnivået slik at fakultet eller institutt slipper å gjøre dette hver for seg (unødig ressursbruk).

#### *Begrense initiativer ovenfra*

Som nevnt i rapporten s. 16 og 79, har NTNU vært gjennom en rekke endringer og prosesser som er initiert ovenfra. Det er etter instituttene erfaring en viss medvirkningstrøtthet på saker som toppledelsen synes å ha et tettere forhold til enn ansatte på instituttnivå. Tillitsvalgte har i ulike sammenhenger bedt om at mengden initiativ ovenfra begrenses på bakgrunn av tilbakemeldinger fra sine medlemmer. Dette inngår for så vidt også i en større diskusjon om hvor mye universitetet skal drives med initiativ ovenfra eller nedenfra

#### *Videreutvikle personalmøter som arenaer og ulike metoder for innspill*

I personalmøter, særlig på de store instituttene, er det ifølge rapporten (s. 59) vanskelig å få til en dialog om saker – det blir mest informasjon. Dette stemmer i noen grad med vår erfaring, men samtidig er dette den eneste arenaen som finnes for en direkte dialog med ansatte. Noen institutter har ellers forsøkt å øke deltakelsen fra ansatte i store saker, som f.eks. studieplanrevisjon, ved å opprette en dialogplattform digitalt (som f.eks. Teams) hvor ansatte kan lese dokumenter og kommentere. Erfaring er at dette ikke fungerer bra, trolig fordi de ansatte ikke har tid til å gå inn i diskusjonen. Nye arbeidsmetoder i høringer er prøvd ut f.eks. høringsmøter på ferdige utkast eller sterkt konsentrerte høringsmøter med noen få spørsmål og dette har vært positivt mottatt. Dette blir sentralt for eksempel i brukermedvirkningen i Campussamling for å ikke matte ut brukere i byggeprosesser.

Medarbeidersamtalen som medvirkningsarena for kollektive beslutninger er ikke egnet. Den skal brukes til den enkeltes utvikling og karriere.

#### *Synliggjøre arenaer for medvirkning bedre*

Vi må arbeide for at alle ansatte er kjent med sine medvirkningsarenaer, at ansattes opplevelse disse arenaene skal kort avstand og tilgjengelig. Forventningene til samarbeid mellom fagforening og ledelse skal være så likt som mulig uavhengig av hvilken fagorganisasjon man tilhører.

SU har i sin årsplan å styrke samarbeid og synliggjøre IDF-LOSAM og vernelinja. Det skal lages en handlingsplan for medvirkning og medbestemmelse. Fra denne høringen tar vi med f.eks. forslaget om at IDF-LOSAM blir fast innslag på personal- og allmøter. Videre ønsker SU å utforske muligheten for at instituttledere kan være med i IDF-LOSAM møter, slik det ble foreslått rektors allmøte. Målet for dette vil være å styrke IDF-LOSAMs innsikt i instituttsaker, og for å styrke instituttets medvirkningsmulighet i saker som går i IDF-LOSAM.

Et annet forslag er å skape reell medvirkning gjennom etablering av kollektive utvalg med mandat på instituttnivå. (F.eks. utdanningsutvalg, forskningsutvalg mm for de som ikke har slike allerede)

#### *Digital møteverktøy og intern kommunikasjon*

Vi er optimistiske til utviklingen av nye digitale verktøy og moduler for styre-, råd-, og utvalg-, som kan bidra til å tilgjengeliggjøre informasjon om saker som behandles i våre medvirkningsorganer bedre enn i dag. Når møteverktøyene ikke har en oppbygging eller funksjonalitet som gjøre det lett å finne frem er det lett at engasjementet synker. Det å sette seg inn i f.eks NTNUs styresaker er ikke enkelt når innkalling og protokoller ligger som store PDF-filer hvor du må kjenne metodikken og ordbruk for å finne frem.

NTNU har et stort potensial i arbeidet med å tilgjengeliggjøre informasjon om saker som behandles i våre medvirkningsorganer og synliggjøre vedtak og videre gjennomføring av disse. Når ansatte ikke finner igjen sine innspill eller vet om innspillene fikk gjennomslag eller ikke synker motivasjon for å delta.

Innkalling og sakspapirer fra instituttlederemøter og fakultetsstyremøter er offentlig tilgjengelig via NTNUs møteverktøy, og saksliste for møtene publiseres på fakultetets Innsida-kanal i forbindelse med innkalling. Imidlertid gjøres er det ikke slik for IDF-LOSAM ved SU, og man kunne med fordel gjøre innkalling og saksliste offentlig tilgjengelig i møteverktøyene, og formidle dette på Innsida-kanalene for fakultet og institutt, for å synliggjøre denne arenaen bedre.

## Høringsuttalelse fra ILU om Fafo-rapporten «Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU»

Til:	Fakultet for samfunnsvitenskap- og utdanningsledelse
Kopi til:	Ledelsen ved ILU
Fra:	Høringsutvalg ILU som har bestått av Leiv Inge Aa, Annepetra Røkke Jensen, Rune Kvilvang, Roar Madsen, Elin Bø Morud (leder), Birgitte Lauvstad (sekretær), Libe García Zarranz

### Om høringsuttalelsen

Medlemmene av høringsutvalget ble utpekt av ledelsen ved ILU. Medlemmene i gruppa har hatt fire digitale møter, og jobbet med høringsutkastet i Teams. Utvalget har bedt instituttet om innspill på Innsida, og lagt fram synspunkt på ledermøte 11. januar. Utvalget har mottatt tre skriftlige innspill i prosessen.

Uttalelsen starter med en kommentar om tolking av begrep i høringen. Så tar vi for oss spørsmålet om tilgjengelighet og hvorvidt ansatte som ikke snakker norsk har reelle muligheter for medvirkning. Deretter gis en kort innføring om instituttet og en oppsummering av en styresak om medvirknings- og medbestemmelsesordninger på ILU, før vi forsøker å svare på de fire områdene i høringsbrevet og foreslår tiltak under hver del. De overordnede høringsspørsmålene svarer vi på gjennom de fire underområdene.

### Kommentarer om begrepsbruk

Utvalget har diskutert hva medvirkning er og hvordan det er definert i lov- og avtaleverk. Utvalget ønsker å understreke den aktive dimensjonen med medvirkning. «Medvirkning» er et verbalsubstantiv av å «virke med». Når en virker med, handler en *aktivt* for noe, sammen med noen og gjerne med et bestemt formål. Vi presiserer på at vi med «medvirkning» forstår den ansattes mulighet til selv å – aktivt gjennom konkrete handlinger – kunne påvirke arbeidssituasjonen sin og andre relevante forhold.

Videre ønsker vi å kommentere definisjonen av medbestemmelse i NTNUs Tilpasningsavtale, som jo legger føringer for hvordan medbestemmelse forstås i Fafo-rapporten og ikke minst hvilke rammer den gir for medbestemmelse ved NTNU. Vi stiller spørsmål til om den er for snever og begrensende, og kommer tilbake til det under punkt 2.

Utvalget har også diskutert bruken av “vi” i høringsbrevet. Det er ikke definert om det er et felles NTNU som er “vi”, eller hvilket nivå i organisasjonen det er snakk om i de ulike høringsspørsmålene. Det ene utelukker ikke nødvendigvis det andre, men hvordan man definerer “vi” vil ha innvirkning på svaret på spørsmålene og hvor utviklingen må starte/finne sted. I mange tilfeller vil det være

<b>Postadresse</b> 7491 Trondheim Norway	<b>Org.nr. 974 767 880</b>  postmottak@ntnu.no www.ntnu.no	<b>Besøksadresse</b> Campus Kalvskinnet	<b>Telefon</b> +47 73590400	<b>Saksbehandler</b> Birgitte Lauvstad
--	---	--	--------------------------------	---

kontakten mellom nivåene som er viktig for opplevelsen av medvirkning. Vi tilstreber å være tydelig på hvilket nivå de foreslåtte tiltakene tilhører under hver del.

### **Tilgjengelighet**

Utvalget har kommentarer til selve rapportens tilgjengelighet. Ansatte som ikke har norsk som førstespråk og som arbeider i Norge er pålagt å lære norsk, men dette er en prosess, så det er avgjørende at rapporter som denne blir oversatt til engelsk. De ansattes deltakelse beskrives i rapporten som en "demokratisk rettighet" (s.11), så hvis målet er å sikre de ansattes muligheter for deltakelse og beslutningstaking ved NTNU, virker det å ha tilgang til rapportens funn som et naturlige utgangspunkt. Rapporten snakker også om deltakelse i forhold til "effektivitet" (s. 12). For å sikre de demokratiske og effektive målene, sammen med internasjonaliseringssimpulsene som er beskrevet i rapporten (s. 16), må også ansatte som ikke har norsk som førstespråk bli hørt. Rapporten viser at det er rundt 8000 ansatte ved NTNU. Det er viktig å legge til at rundt 2200 av disse er internasjonale ansatte, som består av over 1/4 av totalen. Mange av disse har ikke norsk som førstespråk. Dette er en viktig faktor med tanke på spørsmålene i høringen.

Når det gjelder metoden, ble ARK-undersøkelsen sendt ut elektronisk til 7611 ansatte og 5837 svarte på den, men det er ikke oppgitt om dette dokumentet var tilgjengelig på engelsk også eller bare på norsk (s. 19). Rapporten nevner også å gjennomføre individuelle og gruppeintervjuer med ansatte i ulike roller/stillinger (s. 24), men det er ingen referanse til om noen av de intervjuede ansatte var ansatte som ikke hadde norsk som førstespråk, for eksempel.

Det handler altså om å legge til rette for at alle ansatte skal ha reelle muligheter for medvirkning og medbestemmelse ved å gjøre sentrale dokumenter og informasjon tilgjengelig på engelsk, og det er ikke snakk om en tilrettelegging som skal gå på bekostning av ivaretagelse og utvikling av norsk fagspråk.

### **Institutt for lærerutdanning**

Institutt for Lærerutdanning (ILU) ble til 1/1 2017 som følge av NTNU-HIST-fusjonen året før, og er i det store bilde den videreutviklede summen av NTNUs og HiSTs lærerutdanningsenheter, samt to nasjonale senter (Skrivesenteret og Matematikksenteret). ILU har ca. 400 ansatte (tallet øker fortsatt), et komplekst studietilbud og svært stor faglig bredde blant de ansatte. Instituttet har etablert formelt nivå 4, og også nivå 5 i noen fagseksjoner, og kan sies å ha en kompleks faglig og administrativ organisering og struktur.

### **Styresak om medvirknings- og medbestemmelsesordninger på ILU**

Medbestemmelse og medvirkning har vært i søkelyset på ILU det siste året. Det ble i styremøtet ved ILU i juni 2019 fremmet en sak om medvirkning og medbestemmelse ved ILU. Saken ble drøftet i styremøtet den 28.11.2019. Formålet med saken var på det tidspunktet å ha en gjennomgang av de formelle og uformelle medvirknings- og medbestemmelsesordningene ved NTNU, SU-fakultetet og

ILU, og deretter ha en diskusjon i styret om mulige endringer i lys av dette. På bakgrunn av diskusjonen ble det i styremøtet den 18.6.2020 gjort styrevedtak med 5 ulike punkter som omhandler medvirkning og medbestemmelsesordninger ved ILU. Punktene omhandler følgende områder:

1. Fagseksjonene og fastsetting av fagseksjonsleders oppgaver.
2. De nasjonale sentrene og fastsetting av senterleders oppgaver.
3. Nestledere og fastsetting av nestledernes oppgaver og myndighet.
4. LOSAM på instituttet. Instituttstyret ba i juni 2020 instituttleder om å utrede nærmere muligheter og behov for å opprette et institutt LOSAM ved ILU. Oppfølgingen av saken er utsatt til neste lederperiode.
5. Omhandler styringsform ved sentrene. I styremøtet den 3.12.20 ble saken fulgt opp videre, blant annet om mandat og sammensetning av senterråd ved Matematikksenteret og Skrivesenteret.

## Svar på høringsspørsmålene

### 1. Medvirkningsordninger og arenaer på instituttene

- *Hva kan vi lære av Fafo sine funn? Hva er gode medvirkningsordninger på et lite institutt versus på større institutter?*

*Forslag til tiltak:*

- *Ledelsen ved ILU, ansattrepresentanter og øvrige ansatte bør kontinuerlig sørge for god informasjon og kommunikasjon om aktuelle saker, og vurdere om dette bør styrkes. Det er viktig at det kommuniseres tydelig hva som er saksgangen i de konkrete sakene, tidsfrister og hvem som er kontaktperson.*
- *Ledelsen ved ILU bør over en periode følge opp vedtaket i instituttstyret om det i tilstrekkelig grad legges til rette for medvirkning i fagseksjonene.*
- *Ledelsen ved ILU bør vurdere om det bør fastsettes ressurs for ansatte som påtar seg verv knyttet til medbestemmelse og medvirkning.*
- *Ledelsen ved ILU bør vurdere ressursbehovet for fagseksjonsledere og om dagens ressurstildeling er tilstrekkelig.*

### Personalmøter

ILU er som beskrevet over et stort institutt, og det er den konteksten vi kan uttale oss på bakgrunn av. Med mange ansatte, stor kompleksitet og heterogenitet, oppleves ikke personalmøter eller allmøter som en fruktbar medvirkningsarena. Da personalmøter i hovedsak holdes på norsk, vil

ansatte som ikke snakker norsk kunne oppleve en språkbarriere i denne settingen (og andre) som hindrer medvirkning og deltakelse. Personalmøtene fungerer altså først og fremst som informasjonsmøter, og de avholdes 1-2 ganger per semester. Personalmøter er ikke godt egnet som medvirkningskanal for ILU, så man må finne andre måter å ivareta det på. Instituttseminar kan være et bedre alternativ – men det er krevende både i planlegging og gjennomføring ved institutt på størrelse med ILU og det vil være begrenset hvor ofte det lar seg gjennomføre. Det er utfordrende å finne tema som er relevant for alle, og det krever bevissthet om hvordan man legger til rette for at flest mulig kan delta.

### **Fagseksjonene og administrasjon**

ILU er ikke bare et stort institutt, men det er også et heterogent institutt både faglig og organisatorisk. Vi har fagseksjonsledere, og det skal avholdes jevnlig personalmøter i fagseksjonene og administrasjonen. Fagseksjonsleder har en sentral rolle i medvirkningsprosessen, og bør legge til rette for at ansatte i sin fagseksjon kan gi innspill før ledermøter. Som nevnt, er fagseksjonsleders oppgaver nylig fastsatt i instituttstyret, hvor blant annet det å bidra til ivaretagelse av organisasjonens medbestemmelse inngår. Det å utøve ledelse som skal legge godt til rette for medvirkning krever ekstra ressurser, og det må gjenspeiles i prioriteringen av ressursbruk.

Fagseksjonsleder blir som nevnt fremhevet som en sentral stemme på instituttnivå for den gjengse medarbeider siden instituttmøtene er for store for reelle diskusjoner. Siden størrelsen på og organiseringen av fagseksjonene er veldig ulike, oppleves også veien opp på instituttnivå som ulik internt på instituttet. Generelt er det grunnleggende viktig at fagseksjonslederen kjenner den enkeltes arbeidssituasjon og fagkompetanse også i fagseksjoner som er satt sammen av flere fag, slik at alle opplever å kunne få sine arbeidssituasjoner belyst og sine faglige kvalifikasjoner verdsatt. En annen måte å anerkjenne kvalifikasjoner på, kan være å arrangere paneldebatter eller presentasjoner som tar for seg sentrale tema for ILU fra ulike perspektiv, hvor både norske og ansatte som ikke har norsk som førstespråk, er representert.

Lærermøter og undervisningsgruppemøter er eksempler på andre viktige arenaer for drøfting av faglige spørsmål og hvor medvirkning utøves. Studieprogramledere er ikke en del av lederlinja og rår ikke over egne ressurser, men gjennom dialog med fagseksjonslederne kan de sies å bidra til ansattes medvirkning.

Det kan også være noen store fordeler med å være store. Noen fremhever stor faglig autonomi og lite faglig overstyring sammenlignet med i mindre fagseksjoner andre steder. Mange kollegaer gir mange å spille på, og utformingen av emner skjer med stor medbestemmelse. At forskning og undervisning skjer med stor grad av faglig autonomi og er forankret mest mulig på fagseksjonsnivå, oppleves som grunnleggende viktig. Det er selvsagt flere forbehold her, og medvirkning internt i seksjonen og opp til instituttnivå trenger heller ikke i store og forholdsvis faglig homogene seksjoner å oppleves likt. Igjen spiller fagseksjonslederen en viktig rolle.

Med den store veksten de siste årene oppleves kontakten på tvers av fagseksjonene som redusert, noe som kan påvirke medvirkning oppover. Dette kan være et argument for et eget medbestemmelsesorgan på instituttnivå, som vil være med på å styrke den enkeltes røst. Noen etterlyser for eksempel muligheten til å påvirke den helhetlige organisasjonen og satsningsområdene til instituttet i større grad.

### Instituttstyre

ILU har instituttstyre som styringsform. I følge Fafo-rapporten bør vi dermed må være ekstra oppmerksom på den enkelte ansattes opplevelse av medvirkning. Utvalget stiller imidlertid spørsmål ved at det står i rapporten at det er mindre medvirkning og lavere kunnskap om deltagelse ved institutter som har styre sammenliknet med råd. Det er to fakultet som i hovedsak har instituttstyre, ØK og SU. Men samtidig er det i regresjonen side 50 slik at SU er referanse, og ØK har en positiv påvirkning sammenliknet med SU, mens IE og IV har en negativ kunnskap om beslutningsprosesser sammenliknet med SU. Disse to fakultetene har ingen instituttstyrer. Gir tallmaterialet grunnlag for å trekke slutningen at instituttstyre gir mindre medvirkning og lavere kunnskap om deltagelse? Det er flere faktorer som påvirker hvorvidt et instituttstyre vil fungere godt, som for eksempel størrelse, kompleksitet og mangfold på enheten, men ikke minst også lederkultur og mer konkret kultur for medvirkning.

Med instituttstyre kan det formelle rundt møteinnkalling og lang tidshorisont oppleves som et hinder for at aktuelle saker blir tatt opp. Det kan kanskje føre til at kun de store strategiske sakene (eller linjene) blir bestemt i styret, og at mange beslutninger dermed er delegert ned til instituttleder/ledergruppe, mens et instituttråd kan være mer på rattet og ha mulighet til å komme med innspill i flere saker. En styrke med at instituttstyre er såpass formelt, er at det legges til rette for at sakene er godt forbered og belyst før de behandles i styret. Ved ILU behandles en styresak gjerne i utdanningsutvalget ved ILU, forskningsutvalget, fagseksjonene og ledermøte før de går til instituttstyret. Dermed får samlet sett et bredt utvalg av ansatte mulighet til å gi innspill til saken. Hvorvidt flertallet av de ansatte opplever at de har reelt sett har denne muligheten, er mer usikkert. Flere ved ILU har uttrykt at de savner reell innflytelse på viktige beslutninger og overordnede prosesser, og det tyder på at informasjon og kommunikasjon rundt dette må styrkes. Samtidig gir også flere uttrykk for at instituttstyre oppleves som en god styringsform, de opplever at de er representert og at det legges til rette for medvirkning i styresakene. Etter det utvalget erfarer, er det eksempler på saker hvor medvirkning bør styrkes eller burde vært bedre ivarettatt: strategisk plan for ILU og strategisk personalplan (og stillingsutlysninger i tråd med denne), tildeling av FoU-tid for tidligere HiST-ansatte, innsparingstiltak som følge av statsbudsjett, og omlegging av emneplaner for masteroppgaveordninger og sammenslåing av syklus 2-emner for 1-7 og 5-10.

## 2. Ansattes «sikringsmekanisme» i saker som angår instituttet

- *Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå? I så fall hvordan?*

### Forslag til tiltak:

- *NTNU bør etablere LOSAM på instituttnivå på større institutt for å sikre medbestemmelse på instituttnivå innen instituttleders mandat. I tråd med dette bør fagforeningene etablere tillitsvalgte på instituttnivå på større institutt*
- *Arbeidsgiver og fagforeningene må sikre at de tillitsvalgte legger til rette for at "veien opp" oppleves kort og at medlemmene vet hvor de skal henvende seg i hvilke saker.*
- *NTNU bør evaluere tilpasningsavtalen og vurdere om medbestemmelse skal defineres bredere enn i dagens avtale*
- *Vernelinja og tillitslinja bør jobbe for å gjøre sitt arbeid mer synlig, og kommunisere tydelig hva som er saksgang i aktuelle saker*

Hovedavtalens intensjoner er å skape best mulig samarbeidsgrunnlag mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på alle nivå i virksomheten (min utheving), og at dette sikres best gjennom medbestemmelse. I §1 heter det videre at HA er et verktøy for å gi arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles.

I §1.6 heter det:

Utøvelse av medbestemmelsesretten

Partene er enige om at medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og på en slik måte at de tas med i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. Partene skal videre legge forholdene til rette for medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjon og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde. I denne sammenheng er partene enige om at det etter avtale kan drives forsøksvirksomhet for å utvikle organisasjons- og arbeidsformer som kan gjøre de ansattes medbestemmelse effektiv, jf. arbeidsmiljølovens krav om tilrettelegging av arbeidet. I dette ligger en felles forståelse av at medbestemmelsen utøves på alle organisatoriske nivå i virksomheten, slik at arbeidstakerne gis reell innflytelse på arbeidsorganisering og oppgaveløsning.

Nærmeste representant er tillitsvalgt på fakultetsnivå (nivå 2), men i mange tilfeller er de utilgjengelige grunnet stor avstand, og det er også slik at de kan ha begrenset innsyn i prosessene på et institutt. Dette avdekker en «missing link» siden styringsreglementet ved NTNU heller ikke beskriver hvordan instituttleder skal sikre instituttets medbestemmelse (Fafø-rapport 2020:22 s. 28). Det samme gapet framkommer i på side 32 der det heter at det synes uklart hvem instituttleder skal planlegge saker som er av stor betydning for de ansatte med. På side 67 i Fafø-rapport 2020:22 kan en lese at i fravær av tillitsvalgte er det ingen organisert motpart til arbeidsgiver, men saker

drøftes og diskuteres «blant kolleger» på ulike nivåer. Dette kan føre til misnøye, snakking i korridorene, dårlig arbeidsmiljø m.m. som igjen kan føre til svakere motivasjon for arbeidet.

Tilpasningsavtalen definerer medbestemmelse som at den skal «(...) ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeningene». Utvalget stiller spørsmål til om en slik definisjon er for snever, og kan begrense mulighetene for og forståelsen av medbestemmelse for den enkelte ansatte på instituttnivå. Det er ikke bare tillitslinja eller vernelinja som kan utøve medbestemmelse, men også andre ansattrepresentanter kan utøve dette. Vil ikke for eksempel et instituttstyre, som har representanter fra administrativt ansatte, faste og midlertidig vitenskapelig ansatte, også kunne betraktes som et organ for «medbestemmelse»?

Det er viktig å trekke frem at det er eksempler på at tillitsvalgt fra noen forbund jevnlig har møter med valgte medlemmer på instituttnivå, deriblant medlemmer fra ILU, og hvor det blant annet bes om innspill på LOSAM-saker. Det viser at noen tillitsvalgte aktivt søker informasjon om det som foregår på instituttnivå og hva folk er engasjert i, og samtidig kan informere om hva som foregår på andre nivå. Det bidrar til at veien til tillitsvalgt oppleves kort for de som deltar i møtene, og denne organiseringen kan utvikles med mer systematisk oppfølging opp mot andre medlemmer på instituttet. En sårbarhet er at det er hvilken fagforening man tilhører som avgjør i hvilken grad man har en opplevelse av medvirkning og at det blir forskjeller mellom ansatte i samme seksjoner og samme institutt.

I rapporten har man spurt om hva man som ansatt gjør hvis man ønsker å bidra eller endre på noe. De aller fleste svarer da at man går til nærmeste leder. Få svarer at man kan bruke tillitsvalgte og verneombud. På direkte spørsmål om man kan bruke tillitsvalgte eller verneombud så svares det ja det kan man, men det virker ikke som om det brukes. De fleste ansatte er ifølge rapporten tilfredse med muligheten til påvirkning på egen arbeidshverdag. Ved store institutter som ILU kan ikke instituttleder ha tett kontakt med alle ansatte. Da er man igjen avhengig av at nivå 4 ivaretar dette.

Vernelinja er den eneste som har representanter på instituttnivå og er en viktig kanal for informasjon på tvers av nivåene, men utvalget har inntrykk av at de med fordel kunne vært med synlig i organisasjonen.

### 3. Ansattes mulighet til innspill i overordnede saker

- *Hvordan bør vi legge til rette for involvering av ansatte og deres valgte representanter/tillitsvalgte i store endringsprosesser og overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå?*

*Forslag til tiltak:*

- *Ledelse på alle nivåer og tillitsvalgte må sikre at det legges til rette for medvirkning med lokal vinkling i overordnede saker, og at det er tydelig definert hva som er den formelle*

*saksgangen for en sak og hvor man kan henvende seg. For eksempel kan man ha som standard at det følger med et vedlegg i alle saker med sakskart som viser prosess for behandling og medvirkning som tilpasses ut ifra en felles NTNU-mal.*

- *Øke administrativ ressurs for vitenskapelige i takt med nye oppgaver.*
- *Det må settes av nok ressurser i prosjekt til at prosjektene kan følge opp medvirkningsprosessene de setter i gang og faktisk lytter til de innspillene som kommer fra sluttbrukerne, samt prosesser til forbedringer etter at systemet er satt i drift, og godt fungerende brukerstøtte.*

## **ABE-kutt**

Sektoren er utsatt for økte, flate kutt som følge av ABE-reformen. Flere vitenskapelig ansatte opplever at de må bruke mer tid på administrative oppgaver, men at ressursen som er avsatt til dette i ressursregnskapet ikke stemmer overens med økte oppgaver. Utvalget er usikker på i hvilken grad det er åpnet for medvirkning og medbestemmelse i vurderingen av hvilke oppgaver som skal løses av hvem og hvordan. Det blir ofte administrasjonen som "bestiller" og purrer på oppgavene som skal løses. Det kan slå uheldig ut på forholdet mellom administrasjon og vitenskapelig ansatte dersom det oppleves som påleggene kommer fra den lokale administrasjonen.

Store deler av arbeidsoppgavene på instituttet, og da spesielt i administrasjonen, løses ved hjelp av en lang rekke system. Stadig innføring av nye system er ment å effektivisere arbeidet som et ledd i ABE-kutt, men oppleves nok i varierende grad som velfungerende. Systemene kommuniserer ikke nødvendigvis med hverandre, og det oppleves også som lite effektiv. Ansatte gir tilbakemelding om at det er liten reell medvirkning og innflytelse i utforming og valg av system som innføres. Det legges i en del tilfeller opp til systematisk medvirkning fra instituttnivå med referansegrupper, seminar eller utviklingsgrupper hvor brukernivået skal kunne gi innspill for å tilpasse systemene og sørge for at de tjener etter formålet. Imidlertid oppleves i flere tilfeller som uten reell effekt og at det er liten interesse for å faktisk tilpasse systemene etter reelle behov på enhetene. På områder der NTNU ikke har etablerte systemer, oppleves det meget tungrodd og krevende å få på plass gode digitale løsninger, og det tar uforholdsmessig lang tid. Eksempel på dette er gode systemer for administrering av flere sider av praksis.

## **4. Ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning**

- *Hva kan vi lære av Fafo sine funn mht. utvikling av et arbeidsmiljø og en lederkultur som fremmer medvirkning?*

*Forslag til tiltak:*

- *Ledelsen ved ILU og ansattrepresentanter bør se på hvordan informasjonsstrømmen kan sorteres og forbedres på instituttnivå.*

- *NTNU må ha en gjennomgang på alle nivå av om ledelseskulturen fremmer medvirkning og medbestemmelse. En arena for oppfølging kan være å ha dette som fast tema i dialogmøter.*
- *Ledere på instituttnivå bør vurdere om det skal opprettes Buddy-/mentorordninger for ansatte i ph.d-stillinger. Det er viktig at gruppen selv får medvirke til utformingen av ordningen.*
- *NTNU kan vurdere automatisk forlengelse av arbeidskontrakt med et gitt antall uker for ph.d og Post Doc som tar på seg verv. Dette kan bidra til at det er lettere å få representanter fra denne gruppen.*
- *Ledere på instituttnivå bør sørge for at alle nytilsatte, også midlertidige, får god informasjon om medvirkning og medbestemmelse*
- *NTNU bør på alle nivå tilstrebe at sentrale dokumenter og informasjon er tilgjengelig på engelsk*
- *NTNU bør etterstrebe at beslutninger tas så nært de ansatte det angår som mulig*

### **Informasjon og kunnskap om kanaler for medvirkning og medbestemmelse**

Det ser ut til at et stort mindretall (28 %) av de ansatte ved NTNU ikke føler at de blir involvert i beslutninger som omhandler deres arbeidshverdag. Dette er tall som er innhentet før koronapandemien, og den kan ha hatt stor innvirkning også på dette området. Det er viktig at ledelse/organisasjonen er bevisst på at ansatte bør oppfordres til å delta gjennom de kanaler som finnes for medvirkning. Ut fra funnene i rapporten kan det også se ut til at det kan være nødvendig å av og til minne alle ansatte om hvilke muligheter de har for medvirkning og medbestemmelse.

Nytilsatte, i alle typer stillinger, bør systematisk følges opp med god informasjon om kanaler for medvirkning og medbestemmelse. Det bør ikke være overlatt til tilfeldigheter som hvem du deler kontor med eller hvilken fagseksjon du tilhører, om du kjenner til dine muligheter. Funnene i rapporten tyder på at vi bør ha et ekstra blikk mot ansatte i midlertidige stillinger. Et tiltak kan være å bedre mottak av midlertidige nyansatte.

I tillegg til ansattes kunnskap om hvordan de kan delta i beslutningsprosesser er det også viktig med kollegafelleskap og nærmeste leders anerkjennelse og relasjonsorientering. Det å bli sett og anerkjent av kolleger og nærmeste leder har betydning for ansattes opplevelse av medvirkning. Det forutsetter allikevel at man som ansatt aktivt foretar seg noe for å medvirke, og da er kunnskap om kanalene viktig.

I forrige ARK kom det frem at deler av instituttet ønsket mer kunnskap om medvirkningslinjene ved ILU og NTNU. Det er viktig at det tas tak i og følges opp seksjonsvis. F.eks. har administrasjonen en egen temadag om dette i desember 2020. Kunnskap om linjene er essensielt for opplevelsen av medvirkning. Det er variasjon i hvilken grad de ansatte på instituttet har kontakt med sin tillitsvalgt om aktuelle saker, og det vil igjen påvirke opplevelsen av mulighet for medvirkning og medbestemmelse.

Det er også en opplevelse hos ansatte av at handlingsrommet på instituttnivå er lavt. Det er mange beslutninger som oppfattes at blir tatt høyere opp i organisasjonen uten at det er reell mulighet til medvirkning. Et aspekt ved dette er at informasjonsstrømmen generelt er for stor, og det er krevende å få med seg relevant informasjon.

Rapporten peker også på utfordringer ved større institutt hvor faggruppeledere har delegert personalansvar med medarbeidersamtaler og daglig oppfølging, samtidig som at det ikke er en del av formell ledelse i organisasjonen. Det ser ut til at det ikke er en selvfølge for ansatte ved NTNU å få medarbeidersamtale hvert år - og ved store institutt er det flere som ikke har hatt samtale enn ved mindre institutt. En bevisstgjøring omkring dette er kanskje på sin plass ved ILU? Spesielt kan det være viktig å følge opp at ansatte i midlertidige stillinger får gjennomført medarbeidersamtale. Som det kommer frem i rapporten, har ikke ansatte i midlertidige stillinger medarbeidersamtale så ofte.

### **Håndtering av konflikter**

Utvalget stiller spørsmål til om nylig eksempler på sanksjoner og faktakartlegging i konfliktsaker kjent fra media kan føre til at ansatte blir redde for at medvirkning og medbestemmelse har en høy pris ved NTNU. Det er viktig å ansvarliggjøre ledere på at de må ta tak tidlig.

### **Tilgjengelighet**

Som vi har nevnt tidligere, er det grunnleggende at tilstrekkelig informasjon er tilgjengelig på engelsk, dersom alle ansatte skal ha reelle muligheter for medvirkning og medbestemmelse.

## **Avslutning**

Utvalget har gjennom arbeidet med høringsuttalelsen hatt diskusjoner om medvirkning og medbestemmelse på flere nivå ved NTNU. Vi har opplevd det som et nyttig arbeid og utvalget har i hovedsak vært samstemt. Det er positivt at NTNU har satt fokus på dette viktige temaet, og vi ønsker videre arbeid med dette velkommen.

## Notat

---

Til: Siv Hilde Bjørklund Mora

Kopi til:

---

Fra: Institutt for psykologi

*Dette dokumentet er godkjent elektronisk og har derfor ingen fysisk signatur*

---

## Høring ved SU - Fafos rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU - uttalelse fra Institutt for psykologi

### Innledning

Vi viser til notat av 26. november 2020 fra fakultetet der instituttene inviteres til å avgi høringsuttalelse om FAFOs rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU.

Disposisjonen i vår høringsuttalelse er slik at vi gir synspunkter på de fire overordnede spørsmålene i organisasjonsdirektørens notat, og deretter de sentrale problemstillinger og funn som er trukket fram fra rapporten. Vi har ønsket å ivareta ansatteperspektivet i vår uttalelse slik organisasjonsdirektøren oppfordrer til. Rapporten favner mye, og vi har valgt å kommentere bare utvalgte problemstillinger og fortrinnsvis de mer instituttneære. Det innebærer at det partssammensatte samarbeidet, og som i hovedsak foregår på NTNU- og fakultetsnivået, i mindre grad berøres her.

Den interne medvirkningsprosessen ved IPS har vært slik: Selve prosessen ble drøftet med de ansattes representanter i instituttstyret 4. desember 2020, og det ble der lagt opp til at instituttets administrasjon og ledelse skulle utarbeide et utkast til høringsuttalelse som de ansattes representanter kunne kommentere. Videre er det opprettet en side på Teams med alle høringsdokumentene og hvor de ansatte har vært invitert til å kommentere saken. Utkastet ble dessuten drøftet i instituttets ledergruppe 11. januar 2021.

### De fire overordnede spørsmålene

#### Kjenner vi oss igjen i FAFO sin beskrivelse?

Vi synes rapporten gir et godt bilde av situasjonen om ansattes medvirkning og medbestemmelse. Også den kvalitative datainnsamlingen fra et fåtall institutter har gitt grunnlag for en beskrivelse som vi tror er gjenkjennelig for mange ansatte og ledere.

---

**Postadresse**

7491 TRONDHEIM

**Org.nr. 974 767 880**E-post:  
postmottak@su.ntnu.no  
<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**

Dragvoll, Bygg 12, nivå 5

**Telefon**

+47 73 59 19 60

**Telefaks**

+47

**Saksbehandler**

Tore Amundsen

Tlf: +47 73 59 19 70

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

For en kunnskapsorganisasjon som NTNU er det viktig at ansatte opplever stor grad av autonomi i egen jobb, og det er gledelig at dette i stor grad ser ut til å være oppfylt (rapportens s. 79). Dette til tross for innføringen av sterke insentivsystemer (s. 16) og ABE-kuttet som påfører vitenskapelig ansatte flere administrative oppgaver og som for administrativt ansatte gjør arbeidssituasjonen mer presset.

### **Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?**

*Midlertidig ansatte* opplever ifølge rapporten negativ påvirkning på deltakelse i og informasjon om beslutningsprosesser. Vi kjenner igjen dette fra et beskjedent engasjement i denne gruppen ved deltakelse i valg til medvirkningsorganer på fakultets- og instituttnivå. I rapporten (s. 14) forklares negativ påvirkning med at en midlertidig ansatt vil ha mindre forventninger til mulighetene for medvirkning, autonomi, innflytelse og makt enn en fast ansatt. I gruppen er det dessuten mange utenlandske kolleger som har begrensede norskkunnskaper og som vil ha problemer med å holde seg oppdatert på informasjon. Disse kan etter valgreglementets § 4 heller ikke velges til medvirkningsorganer på styrenivå ved fakultet eller institutt.

*Mange saker, ofte med korte tidsfrister*, er en annen utfordring (bekreftes også i rapporten s. 79). Her synes ofte nivå 1 å mangle forståelse for at det tar tid å sørge for gode medvirkningsprosesser på nivå 2 og 3. Denne saken om FAFO-rapporten er et eksempel. Her var det først sendt ut et notat fra organisasjonsdirektøren med en frist for fakultetene til 16. desember 2020, før dette fornuftig ble endret til 29. januar 2021. Vårt inntrykk fra eget institutt er at et stadig større arbeidspress på ansatte gjør at mange prioriterer egne faglige gjøremål framfor å delta i medvirkningsprosesser.

*Informasjonsmengden* generelt er også så stor at det er vanskelig å holde seg orientert (s. 65 og 79). I rapporten ansees ikke «Innsida» som problemet, men den store mengden saker. Ved IPS bøtes dette på ved at saker av stor viktighet for medvirkning i tillegg gjøres kjent gjennom epost til de ansatte og/eller gjennom drøftinger i allmøter. Vi har inntrykk av at dette er vanlig også ved andre institutt.

### **Hva bør vi jobbe videre med/forslag til tiltak**

Av hensyn til midlertidig ansatte som ikke behersker norsk, bør *mer informasjon foreligge på engelsk*. Det har vært en klar bedring av dette de senere år ved NTNU. Oversettelse av informasjon til engelsk som er *felles for hele NTNU, bør kunne gjøres på sentralnivået* slik at fakultet eller institutt slipper å gjøre dette hver for seg (unødig ressursbruk).

Som nevnt i rapporten s. 16 og 79, har NTNU vært gjennom en rekke *endringer og prosesser som er initiert ovenfra*. Det er etter vår erfaring en viss medvirkningstrøtthet på saker som toppledelsen synes å ha et tettere forhold til enn ansatte på instituttnivå. Vi støtter derfor tillitsvalgte som i ulike sammenhenger har bedt om at mengden initiativ ovenfra begrenses. Dette inngår for så vidt også i en større diskusjon om hvor mye universitetet skal drives med initiativ ovenfra eller nedenfra.

I *personalmøter*, særlig på de store instituttene, er det ifølge rapporten (s. 59) vanskelig å få til en dialog om saker – det blir mest informasjon. Dette stemmer i noen grad med vår erfaring, men samtidig er dette den eneste arenaen som finnes for en direkte dialog med ansatte. IPS har ellers forsøkt å øke deltakelsen fra ansatte i store saker, som f.eks. studieplanrevisjon, ved å opprette en dialogplattform digitalt (som f.eks. Teams) hvor ansatte kan lese dokumenter og kommentere. Vår erfaring er at dette ikke fungerer bra, trolig fordi de ansatte ikke har tid til å gå inn i diskusjonen.

Rapporten (s. 78) viser at det for den enkeltes medvirkning er viktig å ha et nært forhold til kolleger og ledelse. *Rekruttering av «riktig» instituttleder* blir da et viktig tiltak. Det kreves en leder som legger stor vekt på transparens i ledelse av instituttet, som er kjent med hva god ledelse av kunnskapsorganisasjoner innebærer og som er opptatt av ansattes reelle medvirkning.

## Sentrale problemstillinger og funn i rapporten

### Medvirkningsordninger og arenaer på instituttene

Det er viktig at instituttene selv fortsatt får ha stor innflytelse på om de vil ha styre, råd eller utvidet ledergruppe. For en instituttleder vil det være en trygghet i å ha forankret beslutninger, strategier og politikk i eget styre, skjønt i saker som f.eks. budsjett og studieplaner vil overordnede nivåer være beslutningstakere. Instituttstyre (og instituttråd) gir også ekstern representasjon med den fordel at man får et utenfrablikk inn i organisasjonen. Men for ansatte tyder rapporten (s. 51) på at utvidet ledergruppe og instituttråd gir større medvirkning enn styreformen. Det blir i en annen høringssak ("Innspill på valgt medbestemmelsesordning på instituttene") anledning til å komme tilbake til dette. Ansattes medvirkningsmuligheter må stå sentralt når denne saken skal vurderes.

### Ansatte «sikringsbestemmelse» i saker som angår instituttet

En av våre ansatte har gitt innspill på at det bør være tillitsvalgte på instituttnivå fordi avstanden mellom ansatte og instituttets ledelse kan bli stor ved mange enheter. Dette kan være en god tanke på større institutt, men rapporten (s. 42-44) tyder på at verken ansatte eller tillitsvalgte ser ut til å ha stor appetitt på å etablere et *formelt partssammensatt samarbeid på instituttnivået*. Vi anbefaler at en formalisering av slikt samarbeid eventuelt avtales med tjenestemannsorganisasjonene for de instituttene som føler behov for det.

Imidlertid bør ansatte gjøres bedre kjent med at LOSAM finnes og organets virkeområde (rapporten tyder på at dette er ukjent for mange), og at den enkelte ansatte har mulighet for å bringe inn saker for organet. Hvordan? spør organisasjonsdirektøren. En årlig orientering fra LOSAM-tillitsvalgte på personalmøter kan være én måte å gjøre det på. En annen kan være at fakultetene legger ut sakspapirer til og referater fra LOSAM-møtene på instituttens Innsida-kanaler.

### Ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning

FAFO-rapporten (s. 16 og 62) peker på viktige faktorer for god medvirkning, som instituttets størrelse, flat struktur, «åpen dør» til ledelsen, løsning av saker på lavest mulige organisasjonsnivå, hyppige møter og en viss struktur som sikrer medvirkning. Vårt inntrykk er at dette i stor grad ivaretas i NTNUs organisasjon i dag, og har ingen kommentarer utover dette.

Vennlig hilsen

Ute Gabriel  
Instituttleder

---

## Notat

---

Til: Organisasjonsdirektøren

---

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for økonomi

---

Signatur:

### **Fafo-rapport om ansattes medvirkning – Høringsuttalelse fra Fakultet for økonomi**

#### *Innledende betraktninger.*

Denne rapporten utgjør et godt grunnlag for det som til enhver tid er en viktig debatt ved NTNU; hvordan medbestemmelse og medvirkning best kan ivaretas og utvikles ved et så stort og mangfoldig universitet som NTNU. Siden denne høringen er en NTNU-intern prosess hvor vi ikke er prisgitt en høringsfrist fra for eksempel KD så er det viktig at NTNU tar seg nødvendig god tid i en slik viktig sak. Derfor var det bra at fristen ble forskjøvet fra 16. desember til 29. januar. Det er allikevel slik at også det enkelte fakultet må få innspill fra de underliggende enhetene. De store instituttene hos har også faggrupper som nødvendigvis må involveres: Det er i disse den «vanlige medarbeider» arbeider og hvor den viktigste «produksjonen» ved NTNU skjer. At det gis rikelig tid til at slike spørsmål kan diskuteres på en god måte i faggruppene er derfor helt nødvendig. Det som derfor kan virke som en romslig frist fra NTNU-nivå oppleves ikke alltid slik når hver enkelt faggruppe må finne tid til å gjennomføre en forsvarlig medvirkningsprosess i forbindelse med en slik høring, for eksempel gjennom å innkalle til allmøter i faggruppene. Generelt sett og med tanke på den digitalisering som har skjedd i forbindelse med pandemien så bør det utforskes om digitaliserte former for samspill kan effektivisere og styrke medvirkningen.

Så til selve rapporten og enkelte av spørsmålene som blir stilt i høringsbrevet:

#### *Kjenner vi oss igjen i FAFO sin beskrivelse?*

Våre institutter kjenner seg i stor grad igjen i beskrivelsen i rapporten. NTNU er imidlertid et stort universitet, og med et begrenset utvalg av miljøer som har vært gjenstand for kvalitative intervjuer, så skal det godt gjøres å få fram alle nyanser ved NTNU og hva som er det «riktige» svaret. Dette viser seg for eksempel når FAFO konkluderer med at ansatte ved institutter som har instituttstyre som medvirkningsordning opplever at de har liten kunnskap

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@ok.ntnu.no			Svein Olav Antonsen svein.antonsen@ntnu.no
Norway	www.ntnu.no/iot			Tlf: 73592086

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

om og liten mulighet til å delta i beslutningsprosesser ved egen enhet. Fakultet for økonomi har instituttstyrer ved alle sine 4 institutter, og gjennomgangen i rapporten av ARK-undersøkelsen høsten 2019 viser at de fleste ansatte ved vårt fakultet IKKE har denne opplevelsen. Det å være ansatt ved vårt fakultet har faktisk en positiv betydning (tabell 5.1, side 50) for hvordan man anser seg inkludert i beslutninger. Her må det imidlertid nevnes at NTNU Handelshøyskolen skiller seg noe ut fra flertallet ved fakultetet, og har en holdning som ligger nærmere holdningen til de ansatte som er representert i rapporten.

Nå er det selvsagt ikke slik at våre instituttstyrer nødvendigvis behandler andre typer saker enn ved institutt der ansatte føler seg mer «fremmedgjort», men det kan være at vi har andre ordninger ved våre institutter som ivaretar medvirkning på en bedre måte enn ved andre institutter og fakulteter? Holdninger hos våre ledere til hvordan man best kan legge til rette for medvirkning, kan også ha noe å si. Generelt opplever våre ansatte at ledelsen har en «åpen dør» og at det blir arrangert regelmessige møter som involverer alle ansatte samt allmøter ved behov når det dukker opp spesielle saker. Imidlertid er det viktig at de medvirkningsordninger som etableres ved hvert enkelt institutt er «robuste» i den forstand at medvirkning ikke er avhengig av den til enhver sittende leder. Når medvirkningsordningene er på plass og de aktivt blir benyttet så er det også «lettere» for en leder å ta upopulære beslutninger. Hvis leder ikke har lagt opp en god medvirkningsprosess så vil misnøyen bli tilsvarende større.

#### *Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?*

Fakultet for økonomi er av den oppfatning at vi har de systemene og kanalene på plass som trengs for kunne utøve god medbestemmelse. Det som er utfordringen, er å gjøre disse kanalene og systemene kjent og å mobilisere den «vanlige ansatte» til å ta dem i bruk. Dette vil vi tro ikke er unikt for NTNU, men for alle institusjoner i vår sektor siden vi parallelt med de mekanismer for medvirkning som ligger i Hovedavtalen i staten og vår tilpasningsavtale til denne har et eget sett av kollegiale medvirkningsordninger – hjemlet i Lov om universiteter og høyskoler – helt ned til det enkelte institutt. I andre statlige virksomheter med en direktør på toppen så vil behovet for medvirkning og medbestemmelse gjennom Hovedavtalen derfor være større enn ved et universitet slik som NTNU som har et sett av kollegiale medvirkningsorganer ved siden av Hovedavtalens bestemmelser. Mange ansatte ved institutter der medvirkning fungerer godt vil derfor ikke føle noe spesielt behov for å gi innspill til de organene som utøver medbestemmelse etter Hovedavtalen. Dessuten stopper den formelle medbestemmelsesordningen etter Hovedavtalen på fakultetsnivå, og dette nivået kan nok for mange virke litt for fjernt. Det er heller ikke til å stikke under en stol at mange av de sakene som ifølge tilpasningsavtalen skal tas opp i LOSAM angår forhold som gjelder for hele fakultet og ikke forhold som synes særlig relevante ved det enkelte institutt. Det KAN derfor være aktuelt å etablere formelle ordninger etter tilpasningsavtalen på de større instituttene og at man slik får en styrking av partssamarbeidet som en følge av dette.

### *Andre forhold*

Det er ikke noen egne spørsmål om vernelinja i høringsbrevet, men vi ønsker å kommentere noen påstander som blir fremmet i rapporten. Det blir påstått (side 72) at verneombudene i liten grad har oppmerksomhet rettet mot psykososiale arbeidsutfordringer på instituttnivå. Vi kjenner oss ikke igjen i dette. Psykososiale arbeidsforhold har hatt stort fokus hos våre verneombud, spesielt i perioden med hjemmekontor med tilhørende fare for opplevelse av isolasjon hos våre medarbeidere. Det virker som om FAFO definerer psykososiale arbeidsforhold til kun å omhandle konflikter, noe som er en meget snever definisjon: ARK-undersøkelsen kartlegger 17 psykososiale og organisatoriske faktorer og kun en av disse faktorene omhandler konflikt. Siden våre verneombud deltar aktivt også i oppfølgingen av ARK-rapporten så kan vi ikke gå god for påstanden om at vernelinja ved NTNU er lite opptatt av psykososiale arbeidsforhold.

Med vennlig hilsen

Monica Rolfsen  
Dekan

Vi har diskutert saken i vårt LOSAM, som har kommet med en uttalelse. Siden LOSAM ikke er en selvstendig høringsinnsats så klippes denne inn nedenfor.

Vi legger forøvrig med høringsuttalelser fra Institutt for samfunnsøkonomi, NTNU Handelshøyskolen og Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse.

#### **Uttalelse fra LOSAM ved Fakultet for økonomi**

FAFO sin rapport ble diskutert i fakultetets LOSAM den 18. januar. Denne uttalelsen er basert på innspillene som kom i det møtet.

Vi berører noen av de konkrete spørsmålene som tas opp i høringsbrevet.

#### ***Spørsmål: «Kjenner vi oss igjen i FAFO sin beskrivelse?»***

LOSAM kjenner seg i stor grad igjen i FAFO sin beskrivelse. Imidlertid er NTNU et stort universitet, og med et begrenset utvalg av miljøer som har vært gjenstand for kvalitative intervjuer, så skal det godt gjøres å få fram alle nyanser ved NTNU og hva som er det «riktige» svaret. Dette viser seg for eksempel når FAFO konkluderer med at ansatte ved institutter som har instituttstyre som medvirkningsordning opplever at de har liten kunnskap om og liten mulighet til å delta i beslutningsprosesser ved egen enhet. Fakultet for økonomi har instituttstyrer ved alle sine 4 institutter og gjennomgangen i rapporten av ARK-undersøkelsen høsten 2019 viser at ansatte ved vårt fakultet IKKE har denne opplevelsen. Det å være ansatt ved vårt fakultet

har faktisk en positiv betydning (tabell 5.1, side 50) for hvordan man anser seg inkludert i beslutninger. Nå er det selvsagt ikke slik at våre instituttstyrer nødvendigvis behandler andre typer saker enn ved institutt der ansatte føler seg mer «fremmedgjort», men det kan være at vi har andre ordninger ved våre institutter som ivaretar medvirkning på en bedre måte enn ved andre institutter og fakulteter? Holdninger hos våre ledere til hvordan man best kan legge til rette for medvirkning, kan også ha noe å si. Representantene i vårt LOSAM anser mulighetene for medvirkning ved sine respektive enheter som gode, men avstanden opp til NTNU-nivå føles lang og mulighetene til å påvirke beslutninger som tas på topp-nivået synes å være få.

***Spørsmål: Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå? I så fall hvordan?***

LOSAM ved ØK er av den oppfatning at vi har de systemene og kanalene på plass som trengs for kunne utøve bra medbestemmelse. Det som er utfordringen, er å gjøre dette kjent og å mobilisere den «vanlige ansatte» til å ta i bruk systemene og kanalene. Dette vil vi tro ikke er unikt for NTNU, men for alle institusjoner i vår sektor siden vi parallelt med de mekanismer for medvirkning som ligger i Hovedavtalen i staten og vår tilpasningsavtale til denne har et eget sett av kollegiale medvirkningsordninger – hjemlet i Lov om universiteter og høyskoler – helt ned til det enkelte institutt. I andre statlige virksomheter med en direktør på toppen så vil behovet for medvirkning gjennom Hovedavtalen derfor være større enn ved et universitet slik som NTNU som har et sett av kollegiale medvirkningsorganer ved siden av Hovedavtalens bestemmelser. Mange ansatte ved institutter der medvirkning fungerer godt vil derfor ikke føle noe spesielt behov for å gi innspill til de organene som utøver medbestemmelse etter Hovedavtalen.

#### **Vedr. verneombud/vernelinja**

Det er ikke egne spørsmål om vernelinja i høringsbrevet, men vi ønsker å kommentere noen påstander som blir fremmet i rapporten. Det blir påstått i rapporten (side 72) at verneombudene i liten grad har oppmerksomhet rettet mot psykososiale arbeidsutfordringer på instituttnivå. Vi kjenner oss ikke igjen i dette. Psykososiale arbeidsforhold har hatt stort fokus hos våre verneombud, spesielt i perioden med hjemmekontor med tilhørende fare for opplevelse av isolasjon hos våre medarbeidere. Det virker som om FAFO definerer psykososiale arbeidsforhold til kun å omhandle konflikter, noe som er en meget snever definisjon: ARK-undersøkelsen kartlegger 17 psykososiale og organisatoriske faktorer og kun en av disse faktorene omhandler konflikt. Siden våre verneombud deltar aktivt også i oppfølgingen av ARK-rapporten så kan vi ikke gå god for påstanden om at vernelinja ved NTNU er lite opptatt av psykososiale arbeidsforhold.

## Notat

---

Til: Svein Olav Antonsen

Kopi til:

---

Fra: Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

*Dette dokumentet er godkjent elektronisk og har derfor ingen fysisk signatur*

---

## Svar fra IØT - Høring ved ØK: Fafø-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU

Høringssvar på sak om medvirkning:

Instituttet har gitt mulighet for alle faggrupper til å komme med innspill. Vi legger ved alle innspillene som har kommet. I tillegg har instituttledelsen diskutert medvirkningsspørsmålet.

**Styrke prosesser for medvirkning gjennom partssamarbeidet.** Den ene formen for medvirkning som benyttes i dag er det *organiserte partssamarbeidet*. Denne formen kan nok fungere bedre på NTNU, og er en faktor ledelsen tar hensyn til. Partssamarbeidet har imidlertid to utfordringer slik vi ser det fra instituttet. Den ene utfordringen er at det ikke går lenger ned enn til fakultetene. Dermed havner instituttnivået «utenfor» ordningen med SESAM og LOSAM. Den andre utfordringen er at partssamarbeidet er konsentrert rundt et sett med vel definerte utfordringer og tema. Det besluttet imidlertid mange ting som er viktige for de ansattes arbeidssituasjon, men som ikke åpenbart faller inn under de tema som vedgår partssamarbeidet. Gjennom å styrke prosessene for samspill mellom organiserte medarbeidere og deres fagforeningsrepresentanter vil medvirkningen gjennom partssamarbeidet styrkes som følge av tydeligere forankring blant organiserte ansatte.

**Utvikle modeller for god medvirkning på instituttnivå.** Vi ser at det er viktig med medvirkningsformer også på instituttnivå. Vi mener rapporten avslører at instituttnivået i dag mangler *institusjonaliserte arenaer* for medvirkning. Dermed opplever de ansatte at i stor grad er opp til ledelsen ved instituttet om de har gode ordninger for medvirkning i praksis.

Der de ansatte er fornøyd med ledelsen og/eller der ledelsen har lagt til rette for medvirkning, gir de ansatte ofte positiv tilbakemelding på medvirkningsmuligheter. Det er spesielt når det er misnøye med beslutningene at de ansatte begynner å etterspørre medvirkningsmuligheter, og hvis ledelsen da ikke har lagt opp til gode prosesser, er det vanskelig for ansatte å få være med og påvirke.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 TRONDHEIM	E-post: postmottak@ok.ntnu.no  http://www.ntnu.no	Alfred Getz vei 3, Sentralbygg I, 12. etg.	+47 73 59 35 11  <b>Telefaks</b> +47	Lena Aune Weiseth  Tlf: +47 73 59 35 00

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

**Behov for tydeliggjøring av hvorfor medvirkning er viktig, og hvordan man får til medvirkning.** Det er behov for en tydeliggjøring av hvor viktig det er for instituttledelsen å skape gode medvirkningsprosesser. Å vite at medvirkning er viktig, er imidlertid ikke tilstrekkelig for å skape god medvirkning i praksis. For å bygge bro over «the knowing doing gap», bør fakulteter og sentralledet overfor instituttene være tydelige på hvilke muligheter de har til å gjennomføre gode og inkluderende prosesser, ved å samle inn og vise frem eksempler på god praksis fra institutter av ulike størrelser, fokus og i ulike situasjoner. Dette er viktig for å sikre instituttene et sett med verktøy de kan velge mellom. Nivåene over kunne da kreve at alle institutter vurderer og gjør valg av medvirkningsordninger og begrunner dette, og at det følges opp om de faktisk anvender de valgte løsningene. Det vil ikke være klokt å vedta en standard ordning som skal gjelde for alle institutter, for alle typer av prosesser.

**Korte frister.** Et siste moment er at tid er en knapp ressurs, og frister kan være svært korte. Særlig vanskelig er det å finne tid til allmøter eller andre møter og prosesser der større deler av staben skal være til stede. Det synes derfor viktig å finne og oppfinne medvirkningsordninger for instituttnivået der man enten kan jobbe parallelt med saker i mindre grupper, eller at man klarer å bruke sekvensielle prosesser. Spesielt interessant er det å utforske om digitaliserte samspillsformer kan effektivisere og styrke medvirkningen.

**From:** [Hanne Finnestrand](#)  
**To:** [Lena Aune Weiseth](#)  
**Subject:** RE: Høring - Fafo-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU - frist 20 januar  
**Date:** tirsdag 19. januar 2021 16:10:00

---

Hei Lena,

Her kommer høringssvar fra VIL. Jeg håper at det er i orden at jeg legger der direkte inn i e-posten her

**Arbeidsorganiseringen for de vitenskapelige ansatte ved NTNU er i stor grad basert på enkeltindivider med stor grad av individuell autonomi. Både undervisning og forskning drives i stor grad av de individuelle fagpersonene som i varierende grad samarbeider med andre fagpersoner. Rapporten fra Fafo viser at medarbeidersamtalen (MAS) oppleves som en viktig medvirkningsarena for de ansatte ved NTNU. MAS er vanligvis sett på som en arena for karriereutvikling og ikke som en arena for medvirkning ved arbeidsplassen. Det er derimot ikke overraskende at ansatte ved NTNU opplever det som en viktig arena for medvirkning da arbeidsorganiseringen er basert på individers evner, arbeidsinnsats og mulighet til å gjøre jobben sin. Det er mange positive sider ved dette. Mange vitenskapelige ansatte opplever for eksempel at de har stor grad av individuell autonomi og stor frihet til å forfølge sitt forskningsfelt og utvikle kurs som ligger tett opp mot egen forskning og interessefelt. Denne individuelle formen å organisere arbeidet på forsterkes av arbeidsgiver gjennom tiltak som fokuserer på individet ytterligere slik som å innføre priser gitt til individer for beste artikkel, beste underviser osv.**

**Det er samtidig utfordringer ved denne formen for arbeidsorganisering. Blant annet går det utover den kollektive medvirkningen ved instituttene og evnen til å «dra i samme retning». Det er svært krevende å engasjere ansatte i aktiviteter som krever medvirkning med manglende felles prioriteringer og helhetsfokus.**

**Faggruppen for Virksomhetsledelse anbefaler at det i større grad lages mer kollektive arenaer for medvirkning der vi som individuelle arbeidstakere kan diskutere mer kollektivt de utfordringer vi står overfor, samt at NTNU i større grad oppfordrer til å bygge kollektive medvirkningsarenaer. Videre bør det gjøres prioriteringer med tanke på hva som er forventet av ansatte skal involvere seg i. Når man tidligere ikke har fått innblikk i saker som diskuteres, kan det være svært vanskelig å fatte gode beslutninger. Enkelte saker krever rett og slett modning, noe det er vanskelig å få til med begrenset forkunnskaper og korte frister. Avslutningsvis kan det være en god regel å involvere medarbeidere i de saker som i størst grad vil være førende for arbeidsbetingelsene og prioriteringene til de ansatte (jf AML).**

Mvh  
Hanne

---

**From:** Lena Aune Weiseth  
**Sent:** tirsdag 5. januar 2021 13:05  
**To:** Hanne Finnestrand <hanne.finnestrand@ntnu.no>  
**Subject:** FW: Høring - Fafo-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU - frist 20 januar

**From:** Lena Aune Weiseth <[lena.aune@ntnu.no](mailto:lena.aune@ntnu.no)>

**Sent:** Thursday, December 10, 2020 3:20 PM

**To:** NTNU (ok-iot\_alle) <[ok-iot\\_alle@mail.ntnu.no](mailto:ok-iot_alle@mail.ntnu.no)>

**Subject:** Høring - Fafo-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU - frist 20 januar

Hei

Fafo-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU ligger her:

[Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU | Fafo-rapport 2020:22.](#)

Instituttet har frist til å svare fakultetet 22. januar, jeg ber derfor om at hver faggruppe som ønsker å komme med innspill sender disse til meg innen 20. januar kl 10. Det er også mulig å sende enkelt-innspill til meg om noen ønsker det.

Høringsinvitasjon med høringsspørsmål ligger vedlagt.

Vennlig hilsen

Lena Aune Weiseth

Kontorsjef

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

NTNU

## Notat

---

Til: Svein Olav Antonsen

---

Fra: Institutt for samfunnsøkonomi, Anne B Johannesen (Instituttleder)

---

### Høringsvar fra ISØ: Fafø-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU

ISØ har sendt ut rapport og høringsspørsmål til alle medarbeidere, og har diskutert instituttets tilbakemelding med verneombudet.

- ISØ mener det er mulig å kjenne seg igjen i mye av det Fafø-rapporten beskriver. Vi kjenner oss særlig godt igjen i at medbestemmelse på instituttnivå fungerer, men at det er rom for forbedring i saker som går mellom nivåene.

- Den kanskje største utfordringen for ansattes medvirkning og medbestemmelse er tid til å gjennomføre medvirkning. Mange høringer oppleves heller ikke som aktuelle for arbeidshverdagen.

Medvirkning, medbestemmelse og autonomi henger tett sammen. ISØ opplever at nivå 1 i større grad enn tidligere legger føringer for virksomheten på instituttet, noe som påvirker instituttets og de vitenskapelig ansattes handlingsrom for primærvirksomheten

- Kompetansen som finnes på instituttnivå er vesentlig for at NTNU skal finne gode løsninger. Ifølge rapporten fungerer medvirkning på institutt som har god ledelse, mens utfordringen er større i saker som angår flere nivå.

Medarbeidernes arbeidsdag påvirkes samtidig av vedtak som skjer utenfor medvirkningsordningene, når man for eksempel innfører nye prosesser eller tar i bruk nye verktøy og arbeidsflater.

For enheten kan det ha betydning om instituttet er representert i organ som setter agendaen, siden det påvirker hvilke saker som blir gjenstand for medvirkning og medbestemmelse.

- Et mulig tiltak kan være å bruke ARK til å gjøre en bedre kartlegging av forholdet mellom nivåene. Å bare fokusere på egen enhet gir begrenset informasjon om hva som påvirker medarbeiderens hverdag, muligheter til å utøve primære arbeidsoppgaver samt det psykososiale arbeidsmiljø.

---

**Postadresse**

7491 TRONDHEIM

**Org.nr. 974 767 880**E-post:  
postmottak@ok.ntnu.no  
<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**

Klæbuveien 72, Elgeseter

**Telefon**

+47 73 59 19 40

**Telefaks**

+47

**Saksbehandler**

Anne Larsen

Tlf: +47 73 59 16 62

## Notat

---

Til: Svein Olav Antonsen

---

Kopi til:

---

Fra: NTNU Handelshøyskolen

---

## Hørings svar fra NTNU Handelshøyskolen

### Hørings svar fra NTNU Handelshøyskolen ved Fakultet for økonomi – høring om FAFO-rapport om ansattes medvirkning

NTNU Handelshøyskolen (HHS) viser til høringsnotat om FAFO-rapporten om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU fra 2020. Denne rapporten har blitt diskutert i instituttets faggrupper, vår administrasjon, og vår ledergruppe. Dette hørings svaret er basert på innspill fra disse ansattgruppene.

Vi har valgt å svare på noen av de konkrete spørsmålene som tas opp i høringsbrevet.

#### **Spørsmål: «Kjenner vi oss igjen i FAFO sin beskrivelse»?**

NTNU Handelshøyskolen kjenner seg i stor grad igjen i FAFO sin beskrivelse. Fakultet for økonomi er et lite fakultet ved NTNU, og opplevelsen av at det er kort vei til ledere og muligheten for medvirkning og medbestemmelse er stor.

NTNU er imidlertid et stort universitet, og rapporten viser til et begrenset utvalg av miljøer som har blitt intervjuet. Det er derfor vanskelig å få fram alle nyanser ved NTNU og hva som gir et «riktig» bilde av universitetet. Et eksempel på dette er at FAFO konkluderer med at de instituttene som har instituttstyre som medvirkningsplattform opplever mindre kunnskap om og liten mulighet til å delta i beslutningsprosesser ved egen enhet. ARK-undersøkelsen høsten 2019 viser at de fleste ansatte ved økonomifakultet ikke deler denne oppfattelsen i like stor grad. HHS skiller seg likevel noe ut fra flertallet ved økonomifakultetet, og er nærmere holdningen til de ansatte som er representert i FAFO-rapporten. Holdningen ved vårt institutt er at det kan stilles spørsmål til hvordan saker som blir tatt opp i instituttstyret blir valgt ut, hvem som foretar utvelgelsen av saker og om det er for stor grad av orienteringssaker fremfor drøftingssaker som blir presentert de få gangene det er instituttstyremøte. Er det da reell medbestemmelse? Er instituttstyret et aktivt organ når det er to

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 TRONDHEIM	E-post: postmottak@ok.ntnu.no <a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>	Kæbuveien 72, Elgeseter, 2. etg.	+47 73 55 99 50  <b>Telefaks</b> +47	Frøydis Søbstad  Tlf: +47

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

møter per semester? HHS mener vi må være mer bevisste på hva et instituttstyre er for å få en gunstigere medbestemmelse og medvirkning.

Veien til medvirkning på vårt institutt oppleves kort når det kommer til enhetens leder som blant annet har hatt en «åpen dør-praksis». I tillegg praktiserer instituttet et månedlig ledermøte for HHS sine ledere, halvårlige personaleseminar og allmøter etter behov, som plattformer for drøftinger og medbestemmelse. Dette er noe de ansatte på HHS har trukket frem som positivt i denne sammenhengen. Avstanden opp til NTNUs sentrale ledernivå føles likevel lang og mulighetene til å påvirke beslutninger som tas på topp-nivået synes å være få, til tross for at det finnes kanaler for medvirkning i NTNU-systemet. Dette er i tråd med innspillene i FAFO-rapporten.

**Spørsmål: «Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå? I så fall hvordan?»**

NTNU Handelshøyskolen mener vi har gode system og kanaler for medvirkning og medbestemmelse på plass, men at dette må gjøres bedre kjent for at vi kan mobilisere de ansatte til å ta kontakt med tillitsvalgte/verneombud og ta i bruk systemene og kanalene som finnes. En større grad av synliggjøring av saker som skal tas opp i LOSAM og en tilgjengelig presentasjon av medlemmer i LOSAM på innsida er et forslag fra vårt institutt som kan gjøre det lettere for ansatte å komme med innspill via sine representanter.

**Spørsmål: «Hva kan vi lære av FAFO sine funn mht. utvikling av et arbeidsmiljø og en lederkultur som fremmer medvirkning?»**

Vi ser av rapporten til FAFO at praksisen med «åpen dør» må opprettholdes, og at en større bevisstgjøring på hvem som skal ha informasjon og i hvilke fora det skal gis informasjon er viktig. Relevante saker må det informeres om til rette vedkommende, og alle ansattgrupper må inkluderes i dette. Videre ser vi at faggruppene ved HHS må involveres i større grad. Faggruppene bør ha hyppigere møter, og også være i større grad i dialog med instituttleder. Vi ser at medvirkning engasjerer, og at de kollektive møtearenaene vi har må tas mer på alvor da de er viktige for direkte medvirkning på instituttnivå.

Frøydis Søbstad  
Seniorkonsulent

---

## Høringsuttalelse – Medvirkning og medbestemmelse ved NTNU

---

Til: Organisasjonsdirektøren

---

Kopi til:

---

Fra: NTNU Vitenskapsmuseet

---

Signatur:

Følgende er NTNU Vitenskapsmuseets (VM) høringsuttalelse til FAFO-rapporten om ansattes medvirkning og medbestemmelse ved NTNU. Høringsfrist er 29.01.2021.

Høringsuttalelsen er utarbeidet av en arbeidsgruppe bestående av medlemmene i LOSAM, i tillegg til ansatte som ønsket å melde seg til arbeidsgruppen. Uttalelsen er forelagt ledergruppen. Ledergruppens innspill er drøftet i møte med arbeidsgruppen og museumsdirektøren.

Vi har valgt å organisere denne høringsuttalelsen ut ifra de overordnede problemstillinger som organisasjonsdirektøren skisserer i sitt notat. I tillegg ønsker vi å kommentere relevante funn fra en egen undersøkelse utført ved NTNU Vitenskapsmuseet våren 2020.

### Medvirkningsordninger og arenaer på instituttene

*Hva kan vi lære av Fafo sine funn? Hva er gode medvirkningsordninger på et lite institutt versus på større institutter?*

- NTNU Vitenskapsmuseet sine erfaringer med Instituttråd
  - Få møter og saker - kan sammenlignes med de instituttene som har utvidet ledergruppe som har lav møtefrekvens
  - Lite brukt opp mot museumsstyret - var tiltenkt en rolle hvor museumsstyret fikk saker fra rådet, og at rådet kunne fungere som høringsinstans for museumsstyret
- Mange ansatte opplyser at de ikke setter seg inn i saksliste og referater, dette til tross for at instituttene offentliggjør disse (gjennom Innsida eller ePhorte)
- "Allmøte" (enhetsmøter) - rene info-møter eller møter med medvirkning?
  - Informasjonsmøter (en gang i måneden ved IAK) hvor det blir lite tid satt av for diskusjoner. Det er mye info som skal formidles i disse møtene, og

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@museum.ntnu.no www.ntnu.no/vitenskapsmuseet	Erlings Skakkesgate 47 B	+47 73592145	Christen Torvik  christen.torvik@ntnu.no Tlf: 40240543

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

erfaringene er at de egner seg dårlig for grunnleggende diskusjoner. INH har ukentlige møter, men kan avlyses pga. manglende saker. Ved frekvente møter vil det være større rom for diskusjoner.

- Verre å ta ordet i digitale møter enn i fysiske møter
- Andre arena for medvirkning? Faggrupper (nivå 4):
  - I faggruppemøtene er det lite diskusjoner av saker som har betydning for instituttet. Her diskuteres gjerne dagsaktuelle oppgaver relatert til arbeidssituasjonen og lite overordnede saker. I tillegg er det en del rene informasjonsaker, men ofte er ikke informasjonen detaljert nok (mangler den underliggende diskusjonen).
- “Den uformelle ledergruppen”: Instituttleder sammen med faggrupeledere (ledere for nivå 4).
  - Instituttleder har behov for å diskutere dagsaktuelle saker fortløpende. Denne gruppen blir det forum hvor de grunnleggende diskusjonene blir tatt, og ser derfor ut til å være det reelle rådgivende organet for instituttleder. Reduserer medbestemmelsen for de ansatte da gruppen ikke inneholder ansattrepresentanter
  - Denne erstatter de sakene som sannsynligvis burde vært løftet til instituttrådet, da dette rådet ikke arrangeres med høy nok frekvens. En mulig løsning kan være å formalisere denne gruppen for å sikre medbestemmelse. (alternativ: erstatte instituttråd med utvidet ledergruppe)
  - Instituttlederne presiserer at sakene som behandles i disse fora fortrinnsvis ikke er saker som krever medbestemmelse, da dette primært er relatert til daglig drift. Disse sakene ivaretas gjennom medvirkning.
- NTNU Vitenskapsmuseet erfarer at medvirkningen på enkelte områder fungerer godt. For eksempel er det gode og tydelige retningslinjer for medvirkning i utforming av utlysningstekster, og vi ser dette gir gode resultater.
- NTNU Vitenskapsmuseet har også forsøkt å arrangere egne workshops for å styrke medvirkningen i enkeltsaker, men har erfart at få ansatte møter opp og at engasjementet er generelt lavt.

## **Ansattes «sikringsmekanisme» i saker som angår instituttet**

*Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå? I så fall hvordan?*

- Den klassiske vs den kollegiale modellen (medbestemmelsesorgan vs lederlinjen)
  - Vi erfarer at den kollegiale modellen er fremtredende. Mulige grunner kan være:
    - Lav kunnskap om den klassiske modellen. De lokale fagforeningene er lite synlige, de fremmer få saker.

- Terskel for å trekke inn fagforeningen er for høy, da saken anses å få en større alvorlighetsgrad.
  - De lokale tillitsvalgte kan føle på at de sitter for nært ledere eller har for lite kunnskap/virkemidler, og sender derfor henvendelser til SESAM-nivå.
    - Ikke utstrakt bruk av verneinjen. Kan skyldes mangel på kultur, eller mangel på behov? Vernelinjen er imidlertid kjent for de ansatte.
- Er dette tilstrekkelig som “sikringsmekanisme”, eller må vi utvikle andre arena?
  - De formelle strukturene ved NTNU har endret seg, derfor er det et behov for å utvikle den klassiske modellen, da den kollegiale modellen ofte (oftere enn før) ikke fører frem. Før var det valgte ledere, nå er de ansatte - dette har hatt en stor innvirkning. Dette har ført til et tydeligere hierarki, hvor ledere i stor grad blir pålagt mange oppgaver og bestemmelser ovenfra, og har mindre tid til involvering og medvirkning nedover.

## Ansattes mulighet til innspill i overordnede saker

*Hvordan bør vi legge til rette for involvering av ansatte og deres valgte representanter/tillitsvalgte i store endringsprosesser og overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå?*

- Valgte ansattrepresentanter inn i større endringsprosesser, høringsuttalelser og utarbeidelse av strategiske planer. Tillitsvalgte bør brukes mer i dette arbeidet.
- Utfordringene ved få meldte saker til LOSAM/SESAM
  - For mye forsøkes løst gjennom den kollegiale modellen. Øke kunnskapen om den klassiske modellen.
- Manglende engasjement: Manglende info om prosess og sak som behandles i medbestemmelsesorganene (LOSAM, råd og styrer). Styrke arbeidet og tilgjengeligheten ved møteinnkallinger og referat.
- Ansvarliggjøring av valgte ansattrepresentanter overfor de som velger dem, gjennom bedre kommunikasjon mellom den valgte og velgerne og tydeligere rolleforståelse.

## Ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning

*Hva kan vi lære av Fafo sine funn mht. utvikling av et arbeidsmiljø og en lederkultur som fremmer medvirkning?*

- “De uformelle styringsorganene” hvor de underliggende diskusjonene foregår i forkant av saksfremlegg, medfører manglende reell medvirkning

- Manglende representasjon i diskusjoner medfører mindre medbestemmelse og medvirkning
- Nivå 4-lederrollen er uklar. Denne må defineres tydeligere med tanke på ansvarsområde og mandat

## Tiltak for å bedre medvirkning og medbestemmelse

NTNU Vitenskapsmuseet (VM) gjennomførte en spørreundersøkelse våren 2020 i forbindelse med kartleggingen som skulle gjøres i forkant av FAFO sitt arbeid. Denne undersøkelsen bygger opp under mange av funnene skissert i FAFO-rapporten. Som et resultat av denne undersøkelsen og arbeidet med denne høringsuttalelsen vil vi gjerne fremme følgende forslag til tiltak for å bedre medvirkning og medbestemmelse ved NTNU:

Forslag til bedre medvirkning ved NTNU:

- Flere saker blir lagt frem for diskusjon på allmøter/enhetsmøter, ikke bare presentasjon av ferdig diskuterte saker
- Gjøre enhetsmøter og allmøter tilgjengelig digitalt (for enheter og personer som ikke er fysisk til stede på campus, også etter pandemien)
- Alle ansatte bør ha mulighet til deltakelse på allmøter/enhetsmøter etc. (utfordring for de som er på felt etc.)

Forslag til bedre medbestemmelse ved NTNU:

- Redusere eller fjerne uformelle organer hvor diskusjonene før eventuelle vedtak foregår. Dette kan være f.eks. hvor leder og nestleder/kontorsjef/gruppeledere forbereder sak til enhetsmøter m.m. Dette kan redusere oppfatningen av at enhetsmøter/allmøter oppfattes som rene informasjonsmøter.
- Utvikle kurs (gjærne digitale) for nyvalgte i råd og utvalg med fokus på rollen som valgt representant i et medbestemmelsesorgan.
- Tilgjengeliggjøre saksdokumenter (ikke kun agenda) i forkant av møter. Tilrettelegge for en mer brukervennlig delingsløsning for saksdokumenter og referater (brukervennlig både for saksbehandlere og de som skal finne/lese dokumentene)

---

## Høring vedr. Fafo-rapport om NTNU-ansattes medvirkning

---

Til:

---

Kopi til:

---

Fra: ÅSAM/ Viserektor ved NTNU i Ålesund

---

Signatur:

### Vedr. Fafo-rapporten om NTNU-ansattes medvirkning

#### Behandling av rapporten i ulike fora

ÅSAM har i to møter, 30.11.20 og 18.01.2021 hatt Fafo-rapporten til behandling. I tillegg har rapporten også vært til behandling i Campusråd 18.01.2021. Medvirkning som tema blir sett på som svært viktig, og er et gjennomgående tema både i ARK undersøkelsen og i øvrige sammenhenger.

Rapportens innhold og hovedfunn ble gjennomgått i de ulike fora og det ble oppfordret til å sende innspill på rapporten til viserektor for eventuell felles samordning.

Viserektor har ikke mottatt tilbakemeldinger, dette har nok sin årsakssammenheng i at høringsuttalelsene går i direkte linje via fakultet og fra fagforeninger på arbeidstakersida. Samordningsbehovet har derav vært begrenset fra viserektors side.

#### Uttalelse fra ÅSAM

ÅSAM tar rapporten til etterretning og stiller seg bak spesielt det som omhandler partsbasert medbestemmelse, dvs GSAM og ÅSAM. Rapporten framhever at det er «risiko for at mange beslutninger som påvirker Ålesund og Gjøvik tas på institutter uten at disse organene involveres». ÅSAM kjenner seg igjen i dette.

Det er viktig at kommunikasjonslinjer mellom LOSAM/SESAM og de stedlige samarbeidsutvalgene er velfungerende. Dette for at det tas beslutninger som er basert på mest mulig informasjon og medvirkning. ÅSAM ønsker å bistå fra sitt ståsted til at dette skal fungere mer optimalt for fremtiden.

Det er også viktig at medvirkningsaspektet blir kontinuerlig vurdert i de ulike stedlige samarbeidsfora som er etablert både av permanent art og mer ad hoc.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr. 974 767 880</b>	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Saksbehandler</b>
7491 Trondheim		Hovedbygningen	+47 73595000	Harald Jan Skarstein
Norway	postmottak@ntnu.no			
Høgskoleringen 1	www.ntnu.no			Tlf: 970 400 51

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

---

## Notat

---

Til: Organisasjonsdirektøren

---

Kopi til:

---

Fra: Hovedverneombudet ved NTNU

---

Signatur:

### Svar på høring, Fafo-rapport om ansattes medvirkning.

Viser til brev 09.11.2020 hvor det inviteres til å komme med innspill på rapporten om medvirkning og medbestemmelse ved NTNU.

Jeg vil innlede med at rapporten Fafo har levert er en bred statusrapport om ansattes opplevelse av medvirkning og innflytelse lokalt og på overliggende nivå på NTNU. Hovedverneombudet har valgt å ha fokus på vernelinjen som kanal for medvirkning.

#### Overordnede høringsspørsmål:

- *Kjenner vi oss igjen i Fafo sin beskrivelse?*
- *Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?*
- *Hva bør vi jobbe videre med?*
- *Eventuelle forslag til tiltak?*

Hovedverneombudet (HVO) kjenner seg igjen i det meste av beskrivelsen.

Rapporten mangler informasjon om at det er stedlig vara hovedverneombud 20% stilling både i Gjøvik og i Ålesund.

Vernelinjen er en kanal for medvirkning i saker som angår arbeidsmiljø. Verneombudene (VO) skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som angår arbeidsmiljøet innen ombudets verneområde. VO skal også gjøres kjent med yrkessykdommer, arbeidsulykker og tilløp til ulykker innenfor sitt område (AML §6-2). Arbeidsgiverens ansvar for fullt forsvarlig arbeidsmiljø fordrer godt samarbeid med VO ved forebyggende HMS-arbeid ved sin enhet. Det er arbeidsgiver som skal initiere jevnlig kontakt med VO. VO skal løfte saker til leder.

For å sikre ansattes medvirkning gjennom vernelinjen må VO være synlig i miljøet og inviteres inn i aktuelle fora av ledelsen. Dette innbefattes også saker som berører de

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	postmottak@ntnu.no	Høgskoleringen 6b PFI-bygget	+47 73595000	May Grete Sætran may.grete.satran@ntnu.no
Norway	www.ntnu.no			Tlf: 97409896

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

psykososiale aspekt ved enhet. HVO anbefaler minimum 20% frikjøp for lokale hovedverneombud (LHVO).

Funn viser at VO involveres i liten grad i det psykososiale HMS-arbeidet på sitt område. Mht oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsen, kan VO rolle med fordel være mer synlig i leders prosedyre for prosess (alle 4 ledd).

VO må inkluderes inn i det konfliktforebyggende arbeid på institutt og fakultet.

### **Medvirkningsordninger og arenaer på instituttene**

- *Hva kan vi lære av Fafo sine funn? Hva er gode medvirkningsordninger på et lite institutt versus på større institutter?*

Funn viser til at personlig relasjon mellom instituttleder og VO samt hvor involvert verneombudene er i de formelle styringsorganene ved sitt institutt påvirker om saker løftes til leder. For å bygge opp under relasjon mellom leder og VO er det viktig å møtes jevnlig. Frekvens på møter med HMS på dagorden vil avhenge av størrelse på institutt. Her burde NTNU lagt en føring på et minimum antall møter per år som sikrer samarbeidet. Viser her til rutiner ved UiB.

### **Ansattes «sikringsmekanisme» i saker som angår instituttet**

- *Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan/valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå? I så fall hvordan?*

IDF-LOSAM er hovedarena for tillitsvalgte. Vernelinja får ha et fokus på saker som har konsekvens for arbeidsmiljø.

Saker som berører arbeidsmiljø og ikke løses i lederlinja bør i større grad løftes til AMU.

### **Ansattes mulighet til innspill i overordnede saker**

- *Hvordan bør vi legge til rette for involvering av ansatte og deres valgte representanter/tillitsvalgte i store endringsprosesser og overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå?*

Rapporten viser til at ansatte i liten grad kjenner til sakene som behandles i IDF-LOSAM og SESAM/ÅSAM/GSAM.

LHVO er vernelinjas representant i IDF-LOSAM. HVO er vernelinjas representant i SESAM. Stedlig vara HVO er vernelinjas representant i ÅSAM og GSAM.

Vernelinja representerer alle ansatte i saker som angår arbeidsmiljøet. I store arbeidsprosesser skal verneombud være representert i arbeidsgrupper for å ivareta fullt forsvarlig arbeidsmiljø for ansatte.

Lettere tilgjengelig informasjon til saker som skal opp i IDF-LOSAM og IDF-SESAM er et forslag på tilrettelegging for medvirkning. Gjerne at sakslister og referat må legges tilgjengelig på Innsida. Sakslisten må legges ut i god tid før møtet.

**Ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning**

- *Hva kan vi lære av Fafo sine funn mht. utvikling av et arbeidsmiljø og en lederkultur som fremmer medvirkning?*

På instituttnivå opplever VO i varierende grad å bli kontaktet av ansatte med spørsmål om bistand i saker som angår arbeidsmiljøet. Likens varierer det om VO blir inkludert for medvirkning i beslutningsprosesser som angår arbeidsmiljøet.

Lederopplæringen bør i større grad inkludere arbeidsmiljøområdet.

## **Hørings svar angående rapport om medvirkning ved NTNU**

---

Fafo-rapporten har hatt fokus på hvordan NTNUs kanaler og ordninger for medvirkning fungerer og hvor de ser forbedringsmuligheter. Rapporten viser at ansatte i stor grad har gode muligheter til å påvirke sin arbeidssituasjon og medvirke i viktige saker og beslutninger på sin enhet. Fafo peker også på utviklingsområder slik som å legge til bedre rette for kollektiv meningsdannelse i overordnede saker og prosesser, og å videreutvikle samspillet mellom systemene for medvirkning og medbestemmelse på NTNU.

Forskerforbundet ved NTNU (FF NTNU) vil takke for muligheten til å komme med innspill.

Følgende er innledningen til NTNU's tilpasningsavtale, som forteller hvorfor det er så viktig at NTNU lykkes med medvirkningsprosesser.

*I NTNUs Visjon «Kunnskap for en bedre verden», er ledelse, medvirkning og ressurser et av satsningsområdene. Et av målene er følgende: «Et internasjonalt fremragende universitet er avhengig av aktiv medvirkning fra studenter og medarbeidere. Dette forutsetter inkluderende ledelse og godt samarbeid med studentdemokratiet og de ansattes organisasjoner.»*

### **Kjenner vi oss igjen i Fafo sin beskrivelse?**

FAFO -rapporten synliggjør noe vi nok har vært klar over, og den beskriver godt at medvirkningsprosesser på flere nivå ikke blir ivaretatt godt nok. Selv om mange ansatte er fornøyde med daglig autonomi, og tilfreds med sin egen arbeidssituasjon, er de ikke tilfreds med muligheten til å påvirke større prosesser på NTNU. Medvirkning og medbestemmelse og samspillet mellom nivåene (nivå 2 og nivå 3) rapporteres som et problem. Dette oppfattes å deles av ledere på nivå 3 (inkl 4 og 5). I tillegg er det også et stort mindretall av ansatte som ikke er tilfreds i hverdagen.

Når det skjer store endringer i organisasjonen, mangler mulighetene til medvirkning og medbestemmelse på nivå 3 og nedover og dermed ivaretagelse av de ansatte.

ARK undersøkelsen rapporter kun på relasjoner i forhold til nærmeste leder, som kan være kontorsjef eller en faggruppeleder, ikke nødvendigvis en som har beslutningsmulighet i endringsprosesser.

Overordnet sier FAFO-rapporten og ARK at den enkelte ansatte er fornøyd med sin nærmeste leder. Når det utøves god ledelse, er hverdagen tilfredsstillende for de fleste på nivå 3. Der det er flere personalsaker og der de ansatte ikke er fornøyde, blir ikke problematikken fanget opp tidnok. Tillitsvalgte brukes ikke på nivå 3 og nivå 2, sakene løftes ikke til LOSAM. Om saker forsøkes løst på et lavt nivå og tidlig nok, vil det øke sjansen for et bedre resultat.

### **Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?**

Det bør være viktig for NTNU å få på plass formelle medvirkningsprosesser på nivå 3. LOSAM må settes i stand til å føre tilsyn og bedre kvalitativt tilsyn med medvirkningsordningene. Det må bli kultur for å svare ut hvorfor ulike beslutninger tas, da det er lettere å finne seg i beslutninger om en blir forklart hva som årsaken. Mye ligger i utøvelse av ledelsen.

Det må være en transparent system/kanal fra institutt til fakultet som sikrer at reell medvirkning og medbestemmelse foregår og som ikke er for omfattende. En kanal som sikrer at saker flyter opp selv om formelle medvirkningsprosesser ikke fungerer, men en tydelig og tilgjengelig lagringsplass/dokumentasjon. Det er et stort gap mellom nivå 2 og nivå 3.

### **Hva bør vi jobbe videre med?**

FF NTNU vil anbefale at en jobber med å få på plass et system/kanal for sikre at aktuelle saker formidles fra nivå 3 til nivå 2, samt at LOSAM som tilsynsfunksjon må strammes til.

Videre vil vi anbefale at det lages strukturer for dokumentasjon av medvirkning, en struktur/plattform som er åpen, tilgjengelig og hvor formalia lagres. Vi mener dette er viktig for å få medvirkningsprosessene til å fungere.

På samme tid som det er ønskelig med gode medvirkningsprosesser, er det en bekymring at det produseres enorme mengder med informasjon som ansatte og ledere skal forholde seg til. Det kan derfor være vanskelig å vite når og hva en skal reagere på.

### **Helhetsperspektiv i omstillingsprosesser er viktig**

I tidligere omstillingsprosesser (som adm. omorganiseringa i forbindelse med fusjonsprosessen) hvor administrative ressurser er redusert, har NTNU erfart at flere arbeidsoppgaver da tilflytter vitenskapelige ansatte.

FF NTNU vil anbefale at en tenker på «brukerreisen» til vitenskapelig ansatte i forbindelse med innføring av nye system og videre digitalisering, og at det kjøres medvirkningsprosesser både på systemene, nye måter å jobbe på og effekten det har for vitenskapelige ansatte. Ved ytterligere selvbetjening må det på et tidspunkt allokere tid til dette av undervisning- og forskningstiden. Disse oppgavene kan ikke usynliggjøres.

Vitenskapelige ansatte har ingen oppgaver som kan prioriteres bort. De er i særlig uavhengig stilling og får ikke betalt for arbeid utover ordinær arbeidstid.

Det må poengteres at medvirkningsprosesser tar tid, og når det er viktig at ansatte engasjerer seg, så må det settes av tid. NTNU har store byggeprosjekter i prosess, hvordan kan en få vit.ans til å engasjere seg, som Helgasetr, når det må gjøres i tillegg til undervisnings- og forskningsoppgavene. Det er et generelt problem i store prosjekt hvor ansatte må bruke mye tid, det kommer i tillegg til daglig drift.

### **Eventuelle forslag til tiltak?**

FF NTNU foreslår at LOSAM må bli mer synlig i medbestemmelsesbildet.

Videre at det lages og synliggjøres et system/kanal for å fange opp og løfte saker fra nivå 3 til nivå2. Problemet oppstår til det fulle når medvirkningsprosessen ikke fungerer, ikke dokumenteres, og det ikke forklares hvorfor leder ikke følger /lytter til råd, og det ikke oppleves om ansatte får medvirke.

Det kan vurderes å lage modeller med «klubber» el – kontaktpunkt på instituttene som kan bidra til løfte saker tidlig nok. Vi innser at dette er utfordrende, da alle fagforeninger er ulikt organisert og kan ha tilfeldig tilhørighet spredt i organisasjonen, og ikke nødvendigvis selvstendig plass i LOSAM.

Nivå 1 (Adm. -sentralt eller rektornivå) starter ofte større prosjekt - hvor det er behov for medvirkning i hele organisasjonen. Det må bli en mer innarbeidet rutine på å involvere tillitsvalgtapparatet på alle nivå. Vi må kunne stole på at sakene/prosessene kommer ovenfra, slik at vi slipper å springe /lete etter sakene nedenfra. Det må være bedre forankret i hele organisasjonen, inkl der endringer får effekt.

Sakene må løftes opp fra et lavere nivå. Overordnede saker som berører mange, og må plukkes opp og løftes ut i organisasjonen.

## ***Medvirkningsordninger og arenaer på instituttene***

### **Hva kan vi lære av Fafo sine funn? Hva er gode medvirkningsordninger på et lite institutt versus på større institutter?**

FF NTNU tror at en kan benytte det samme konseptet på store institutt som på små. Formaliserte strukturer, med et system og plattform for dokumentasjon kan benyttes. På store institutt vil det samme i tillegg kunne implementeres nedover på nivå 4 og 5.

### ***Ansattes «sikringsmekanisme» i saker som angår instituttet***

#### **Bør vi legge bedre til rette for direkte innspill fra ansatte til medvirkningsorgan /valgte representanter på instituttnivå og til IDF-LOSAM/tillitsvalgte på fakultetsnivå? I så fall hvordan?**

Ja det bør legges bedre til rette for direkte innspill fra ansatte. Dette er vel det punktet i rapporten der NTNU ikke har tilfredsstillende ordninger.

Saker må kunne fremmes og tas opp selv om det bare gjelder saker fra 1 institutt. Dette er viktig. Det er på instituttene kjernevirksomheten utøves. Saker må løftes systematisk fra nivå 3 til nivå 2.

### ***Ansattes mulighet til innspill i overordnede saker***

#### **Hvordan bør vi legge til rette for involvering av ansatte og deres valgte representanter/tillitsvalgte i store endringsprosesser og overordnede saker på fakultets- og NTNU-nivå?**

FAFO-rapporten nevner at mye styres utenifra, med styring fra departement eller direktorat. De fleste krav er ikke detaljerte, og NTNU har råderett over hvordan ulike forventninger kan løses (BOTT-prosesser, ABE-kutt).

FF NTNU er generelt bekymret for at vi kommer sent i gang med prosesser gang på gang, og at det svekker handlingsrommet og kraften til NTNU. Gode prosesser er avhengig av medvirkning, medbestemmelse og modning. Medvirkning svekkes om det ikke legges inn noe tid, uklart eller redusert ambisjonsnivå pga dårlig tid, vil ikke optimalisere et system. F.eks Bott-øl prosjektet er det for lite konkret og når det kan konkretiseres er det for lite tid til at det kan utøves god medvirkning på nivå 2 og 3. Dette har vært etterlyst og problematisert lenge hvordan de ulike BOTT prosjektene skal rigges og hvordan medbestemmelse og medvirkning skal foregå. Nå, 1 år før innføring, haster det og da går det så fort, at det blir vanskelig å henge med.

Hvordan får NTNU bukt med at en blir hengende etter med å starte prosessene, og sikre god medbestemmelse på riktig nivå fra start og har tid nok til å gjennomføre god medvirkning (ikke medvirkning mellom juni og august).

### ***Ledelses- og organisasjonskultur for medvirkning***

#### **Hva kan vi lære av Fafo sine funn mht. utvikling av et arbeidsmiljø og en lederkultur som fremmer medvirkning?**

Lederopplæring av instituttledere, nestledere, faggruppelidere, studieprogramledere, forskningsledere; alle ledere på nivå 3, 4 og 5, må få opplæring i medvirkning og medbestemmelsesordninger. For alle er formalisering, opplæring, synliggjøring og bevisstgjøring av medvirkningsordninger er viktig. Dette er kollektive ordninger som må drilles og bevisstgjøres.

Medvirkningsordningene på nivå 3 (og 4 og 5) må formaliseres, referatføres og dokumenteres. Allmøter må ha agenda og referat. Saker som diskuteres må referatføres, og ledere som ber om råd

fra ledergrupper mm må få skriftlig tilbakemelding på hvorfor ledere evt ikke følger råd. Referatene må være offentlig tilgjengelig. Referat må være slik at tilbakemeldinger svares ut.

NTNU må lage en struktur/system på hvordan dette skal være og virke. Det må være dedikerte ressurser som følger opp dette. Det må gjøres godt kjent/profileres godt, både ledere og ansatte må få opplæring.

Ordningen må være så kjent at om ledere ikke lytter/ikke bedriver medvirkning vil ansatte kunne løfte det til Losam/samt at Losam kan avdekke det i tilsyn.

Mye av dette er allerede nedfelt i Tilpasningsavtalen, «svikten» er at det ikke følges opp, og at det ikke er system for å dokumentere prosessene. Videre kan det se ut til å være mangelfullt hvilke saker som løftes fra nivå 3 til nivå 2, nivå 2 brukes derfor ikke som ventil.

FF NTNU ønsker å presisere at dette er viktige problemstillinger, samt poengtere at vi innehar mange av verktøyene i verktøykassa for at det kan utøves god medvirkning. FF NTNU anbefaler et mye tydeligere fokus på opplæring samt å gjennomføre allerede vedtatte ordninger. System for løfte saker fra nivå 3 til nivå 2 må lages, det er også svært ønskelig at ansatte blir engasjert i gjennomføring av den videre prosessen, og blir delaktig aktør.

Vennlig hilsen

Forskerforbundet ved NTNU

---

Vår referanse

Deres referanse

Dato

The logo for 'parat' consists of the word 'parat' in white lowercase letters on a bright orange rectangular background.

## Svar på høring:

# Fafo-rapport om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU

en arbeidstaker-  
organisasjon i YS

Høgskoleringen 6b  
7491 Trondheim

Tlf. 73 59 54 97  
Faks 73 59 38 27

parat@adm.ntnu.no  
www.ntnu.no/parat

## Om høringsuttalelsen

Parat NTNU behandlet denne saken på frokostmøte med lokale tillitsvalgte og styremedlemmer 10. desember, saken er også behandlet i styret til Parat NTNU i etterkant. Vi har vektlagt at dette er en høring som i første rekke handler om instituttnivået på NTNU. Vårt fokus er å ta instituttperspektivet både nedenfra og ovenfra, og vi har kommentert på de mest relevante områdene sett fra vårt perspektiv. Vi har også merket oss at NTNU styrets oppdrag var karlegging for forbedring.

## Kjenner vi oss igjen i Fafo sin beskrivelse?

Vi kjenner oss igjen i mye av det som beskrives, men det er viktig å erkjenne at NTNU er en stor, kompleks og heterogen organisasjon og at ansattes opplevelse av virkeligheten når det gjelder både medvirkning og medbestemmelse varierer. Selv om et flertall av de ansatte ifølge ARK er fornøyde med hvordan de involveres og de vet hvilke kanaler som kan benyttes, så er det store forskjeller.

Parat ønsker å kommentere forskernes funn om at ved å arbeide ved et institutt som har en styringsstruktur med instituttstyre, øker sannsynligheten for at man har lav kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser sammenlignet med de som har instituttråd eller utvidet ledergruppe. Vår erfaring er at dette i beste fall vil gjelde opp til en viss organisatorisk størrelse. I det øyeblikket et institutt passerer en viss størrelse så vil det ikke lenger være mulig å utøve medvirkning gjennom utvidet ledergruppe (til det blir møtet for stort), og fordelene med instituttstyre framfor instituttråd vil kunne bli mer fremtredende. Gjennom det formelle rundt instituttstyre kan store institutt legge til rette for at sakene er godt forberedt og belyst før de behandles i styret.

Instituttstyresakene kan også behandles i ulike interne organer som f.eks. forskningsutvalg, utdanningsutvalg, faggrupper/fagseksjoner og ledermøte, før de går til instituttstyret. Dermed

får et bredt utvalg av ansatte mulighet til å gi innspill. Det kan argumenteres for at slik prosesstenking gir sakene bred og god forankring før beslutninger tas.

Parat har representanter som er uenige i at instituttstyre som styringsorgan øker sannsynligheten for at ansatte har lav kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser, sammenlignet med institutter som har instituttråd eller utvidet ledergruppe.

På bakgrunn av innspill tar vi til orde for at ledelse, kommunikasjon og kollektiv kultur kan være vel så viktig som valget av styringsorgan.

I tillegg er vi av den oppfatning av at uansett hvilken styringsstruktur man har på instituttet er det essensielt at det ikke er en opplevelse av at sakene er ferdig behandlet når de skal besluttes og at det er jevnlig møteaktivitet i de kollektive organene.

Et stort lederspenn og dermed leders tilgjengelighet er ofte en utfordring når det gjelder den enkelte ansattes mulighet for direkte medvirkning.

### **Hva er de viktigste utfordringene for ansattes medvirkning og medbestemmelse?**

Parat NTNU vil trekke fram organisasjonens asymmetriske størrelser versus ambisjonene om å lage like løsninger for alle. Dette mener vi kan utfordre både den formelle medbestemmelsen og den uformelle, direkte medvirkningen.

Ujevn representasjon i det formelle medbestemmelsessystemet, IDF LOSAM, i forhold til de organisatoriske størrelsene som organet skal representere, vet vi gir utfordringer noen steder ved NTNU.

Mange ansatte ønsker i mange komplekse saker «mer informasjon». Informasjon er viktig, men det er en balansegang. Ansatte har selv plikt til å tilegne seg relevant informasjon, og å påvirke på bakgrunn av det. Det er et problem at noen etterspør mer informasjon, og samtidig mister vi andre ansatte som synes det blir for mye. Derfor er heller ikke «mer informasjon» alltid den beste løsningen, heller relevant informasjon til riktig tid.

Parat mener det er kritisk uholdbart at så mange ansatte oppgir å ikke ha hatt medarbeidersamtale (MAS) i løpet av de siste 12 månedene. Medarbeidersamtalen må brukes. Vi mener at MAS er et hensiktsmessig verktøy for individuell karriereplanlegging og dermed utvikling av enheten, gitt at vi har gode ledere. Tilpasningsavtalen (TPA) peker på medarbeidersamtalen som «medvirkning». En like viktig oppgave for en leder er den jevnlig medarbeiderdialogen, som handler både om det relasjonelle og om arbeidsoppgaver og oppgaveutførelse. Mens medarbeidersamtalen er en formell og planlagt dialog med bestemte hensikter (som ikke nødvendigvis kan knyttes til «medvirkning»), er den uformelle medarbeiderdialogen etter vår vurdering direkte medvirkning. Vi kunne nok tenkt oss at TPA hadde beskrevet begge deler, og tydeliggjort et skille.

### **Hva bør vi jobbe videre med? Eventuelle forslag til tiltak?**

IDF LOSAM og stedlige medbestemmelsesorgan må gjøres bedre kjent blant de ansatte, slik at det blir meldt inn flere saker fra de ansatte enn i dag. Medbestemmelsesorganets tilsynsfunksjon ift. medvirkning i underliggende enheter og bør også gjøres mer kjent og brukes mer enn i dag. Ellers forutsetter vi at de avtalte saksbehandlingsreglene ift. dokumentutsending og innkalling følges. Vi mener det er en selvfølge at referater fra IDF LOSAM gjøres lett tilgjengelig for de ansatte og at de legges ut umiddelbart etter at de er godkjent. Flere av medbestemmelsesorganene på nivå to omfatter svært mange ansatte, som også er geografisk spredt, flere lokale tillitsvalgte gir tilbakemelding om at det er lite tid til å utøve rollen som lokal tillitsvalgt. Parat foreslår at det gjøres et arbeid som skal bidra til at IDF LOSAM oppleves som mer relevant for alle ansatte.

Vi ønsker at Tilpasningsavtalen tilpasses NTNUs asymmetriske størrelser, det bør muliggjøres at det er ulike løsninger og at NTNU gjennom en pilot bør utrede bruk av IDF LOSAM på nivå 3, begrunnelsen er særskilte utfordringer ved de største instituttene.

Lederopplæring og lederutvikling i forhold til lov og avtaleverk, både når det gjelder medbestemmelse og medvirkning er viktig. Det er også viktig at dette konkret tas opp i og adresseres i rekrutteringsprosessene.

Avslutningsvis vil vi peke på at en nødvendig forutsetning for at medvirkning på individnivå skal fungere, er at dokumenter og nettbasert informasjon oversettes til engelsk. Gjøres ikke det, vil vi alltid utelukke mange ansatte for muligheten for å delta i medvirkningsprosesser.



Norsk Tjenestemannslag NTNU  
Høgskoleringen 6B  
7491 Trondheim  
Trondheim

Vår dato:  
29.01.2021

Vår ref.:  
02/11/007TF

Deres dato:  
11.11.2020

Deres ref.:  
2020/38230/KWB

## Høringsvar fra NTL NTNU om ansattes medvirkning ved NTNU

NTL NTNU takker for invitasjonen til å svare på høring om rapporten om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU. NTL NTNU har behandlet rapporten med våre tillitsvalgte.

Vi setter pris på at rapporten er bestilt og at disse undersøkelsene er gjort. Siden forrige diskusjon rundt samme tema har NTNU forandret seg betydelig, det samme har omverden. Det har betydning for ansattes muligheter til å medbestemme og medvirke.

### SESAM og overstyring

NTL NTNU har tidligere benyttet begreper som «hørokrati» og «direktoratiferig», i begge begrepene ligger det en kritikk av at vi opplever det blir vanskeligere og vanskeligere å få utøvd reell medvirkning på nivå 1. Vi opplever at antallet møter med arbeidsgiver øker, saksmengden blir større, og det blir mer styring ovenfra. Det er ikke mangel på saker vi kan høres i, men det er få saker vi opplever at våre innspill har vesentlig betydning for utfallet av saken. I møter med arbeidsgiver har vi gitt uttrykk for at vi ofte brukes som alibi for at medvirkning er ivaretatt. Både i SESAM og LOSAM gis det uttrykk for at sakspapirer kommer sent, dette er til hinder for at vi kan forankre sakene i egne organisasjoner og det vanskeliggjøre våre forberedelser. I vår har SESAM møter omtrent hver uke, kombinert med at sakspapirene kommer sent, så er det tilnærmet umulig for oss å jobbe godt med sakene og det er krevende å forankre sakene i medlemsmassen.

Dette er faktorer som gjør at vi til stadighet ender opp med å diskutere om vi har reell medbestemmelse. Funnene i rapporten underbygger dette.

### Forslag:

- Problemstilling bør løftes til partene i arbeidslivet.
- SESAM bør være tettere på tidligere i prosessene som skal igangsettes
- SESAM bør ha tettere dialog med dekaner og administrative ledere
- Overholde saksbehandlingsreglene i Hovedavtalen (HA) og Tilpasningsavtalen (TPA)
- NTNU må tilrettelegge slik at tillitsvalgte på alle har både tid og anledning til å diskutere saker med medlemmer. Det er også avgjørende at det tas høyde for dette i alle beslutningsprosesser.

### LOSAM

Rapporten viser også til at det er utfordringer i LOSAM med tanke på hva formålet er tenkt å være. Vi får tilbakemeldinger fra de fleste av våre tillitsvalgte om at LOSAM i stor grad brukes som en orienteringsarena

for saker som angår fakultetet. Sakene som kommer til LOSAM bærer preg av å være ferdige og det er liten vilje til å gjøre endringer som får betydning. Tillitsvalgte får saken for "håndspåleggelse" eller blir brukt som et alibi for at saken er behandlet. Våre tillitsvalgte mener det er stort forbedringspotensial til å involvere LOSAM tidligere i saker, og det bør bli tettere dialog mellom LOSAM og instituttlederne. Vi har inntrykk av at mange instituttledere, og ansatte, ikke kjenner til formålet med LOSAM, eller skjønner hensikten med LOSAM som organ. Hvis vårt inntrykk stemmer så er dette kritisk og det bør gjøres noe med.

Forslag:

- LOSAM bør ha jevnlig dialog med instituttleder og kontorsjefer
- Det bør igangsettes tiltak for å gjøre innkalling og referat bedre kjent, nå ligger mange sakspapirer «gjemt» i møteverktøy som ikke er åpent for alle ansatte.
- LOSAMs- og tillitsvalgtes rolle må inn som en del av lederopplæringen.
- Tjenestemannsorganisasjonen bør jobbe for å forankre synspunkt blant medlemmene, og jobbe for at medlemmene opplever LOSAM som aktuelt.
- NTNU må tilrettelegge slik at tillitsvalgte på alle har både tid og anledning til å diskutere saker med medlemmer. Det er også avgjørende at det tas høyde for dette i alle beslutningsprosesser.
- Overholde saksbehandlingsreglene i HA og TPA.

### **GSAM og ÅSAM**

Funnene i rapporten påpeker at det er vesentlig rom for forbedring i hvordan IDF-GSAM og IDF-ÅSAM involveres. NTL NTNUs inntrykk er at det fortsatt er for dårlig samhandling mellom IDF-SESAM, IDF-LOSAM, "linja" og IDF-GSAM/IDF-ÅSAM. Dette mener vi bør sees på, slik at organene fungerer etter intensjonen. Vi har ingen konkrete forslag til hvordan dette kan forbedres, men vi oppfordrer partene ved NTNU til å evaluere hvordan organene fungerer, og om de oppfyller målsettingen i TPA.

### **Medvirkning og medbestemmelse på instituttnivå**

Funnene omkring den enkeltes opplevelse av å ha medvirkning og medbestemmelse på egen arbeidshverdag er oppløftende. Det tyder på at ansatte i hverdagen har muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon. Det er likevel noen punkter i rapporten som vi mener bør sees nærmere på i denne sammenheng. Det første gjelder instituttens styringsform, hvor det er tydelig at utvidet ledergruppe tilsynelatende har større medvirkning enn styre og råd. Møtehyppighet, sakskart og relevans for ansatte på instituttet er viktige faktorer som har betydning for hvor relevant instituttets styrende organ oppfattes. Dette er et interessant funn som bør sees nærmere på.

Det andre gjelder kollektiv medvirkning og medbestemmelse på instituttnivå. I Tilpasningsavtalen fremholdes blant annet personalmøte som en yndet arena for å ta ut medbestemmelse. Dette ser vi at ikke fungerer like godt i dag. Instituttene blir større og større, og personalmøtene blir i stor grad oppfattet som orienteringsmøter fra ledelsen. Det er ingen arena for diskusjoner rundt prinsipielle spørsmål for instituttet. Det tredje gjelder mulighetene for egne "institutt IDF-LOSAM". Det er liten tvil om at instituttene har blitt betydelig større siden forrige revisjon av TPA, og det er lenge siden en slik løsning har blitt diskutert. NTL er ikke umiddelbart klar for å sette i gang med en slik ordning, men vi vil gjerne utrede og diskutere dette videre.

Forslag:

- Utrede erfaringene med instituttstyre, råd og utvidet ledergruppe ytterligere.
- Hvordan sikre kollektiv medbestemmelse og medvirkning på institutt som er store og hvor personalmøtene ikke er en arena for medvirkning.
- Utrede muligheten for institutt IDF-LOSAM.
- NTNU må tilrettelegge slik at tillitsvalgte på alle har både tid og anledning til å diskutere saker med medlemmer. I dag er har IDF-LOSAM et tilsynsansvar for at medvirkning ved underliggende nivå er iht HA/TP. Det er derfor avgjørende at det tas høyde for dette i alle beslutningsprosesser.

### **Mulighet for involvering**

ABE-kuttene og stadig økte forventninger om økt produktivitet gjør at vi opplever at det blir vanskeligere og vanskeligere for tillitsvalgte og medlemmer å engasjere seg i saker ved NTNU. Tidspresset er så stort at det er lite rom for ansatte å sette seg inn i større saker og prosesser. Dette mener vi også er en vesentlig faktor som ligger til hinder for at ansatte kan engasjere seg i saker som bør forankres i organisasjonen. Vi ser på dette som en risiko for blant annet campussamling og for alle BOTT-prosjektene som skal igangsettes. NTL NTNU er bekymret for at nivåene i NTNU ikke er godt nok samkjørte, dette skaper frustrasjon og irritasjon.

NTL NTNU oppfordrer også rektor å ta ønsket om ansattes medvirkning og medbestemmelse på alvor. Dette betyr å omsette ord i festtaler til konkret handling. Vi opplever at arbeidsgivers krav til ansatte sørger for hektiske arbeidsdager som i liten grad gir rom for å utøve god medvirkning og medbestemmelse. Dette må prioriteres på lik linje med andre arbeidsoppgaver.

# Rapport fra «Ansattes medvirkning på NTNU»

Innhentede svar pr. 29. januar kl 21:00

## Hvor jobber du? (Where do you work?)

Svar	Antall	Prosent
Instituttnivå (Department level)	10	100 %
Fakultetsnivå (Faculty level)	0	0 %
Fellesadministrasjonen (Central Administration)	0	0 %

### **Medvirkning på NTNU**

Ansatte skal ha mulighet til medvirkning om egne arbeidsoppgaver. Medarbeidersamtaler og personalmøter er arenaer for lokal medvirkning. Ansatte har også innflytelse gjennom sine valgte representanter og tillitsvalgte.

- Hva opplever du er de viktigste utfordringene mht. ansattes medvirkning?
- Hva foreslår du vi bør gjøre for å videreutvikle ansattes muligheter for medvirkning på NTNU?

Det vil lette videre arbeid hvis du skriver innspillet i aktuell rubrikk.

### **Innspill fra ansatte må regnes som offentlige**

Rektor vil bruke innspillene i arbeidet med styresak om aktuelle problemstillinger og forbedringstiltak. Vi vil ikke lagre eller bruke navnet ditt i denne forbindelse. Dersom offentligheten ber om innsyn, vil de få utskrift av den samlede rapporten.

### **Employee participation at NTNU**

*Employees should be given the opportunity to influence their working conditions. Appraisal interviews and staff meetings are arenas for participation at the Department. Employees also have influence through their elected representatives and employee representatives.*

- *What, in your experience, are the most important challenges regarding employee participation?*
- *What do you suggest we should do to further develop employee's opportunities for participation at NTNU?*

*It will facilitate our work if you write your comment in the relevant text-boxes.*

### **Input from employees are considered public**

*The Rector will use your input in preparation of a case to the NTNU Board on current issues and improvement measures. We will not save or use your name in this connection. If the public requests access, they will receive a printout of the overall report.*

## Arbeidsmiljø og ledelseskultur (Working environment and management culture)

- Utfordrende at beslutninger i fellesadministrasjonen ikke er gjennomsiktige. Mye saksbehandling på epost, og da er det vanskelig å følge med på hva som skjer. Ephorte brukes stort sett ikke.
- Arbeidsmiljø er mest på institutt og faggruppe nivå. Det er viktig at også ledere på nivå 4 da får noe form for ledertrening og hvordan man skaper et godt arbeidsmiljø. Viktige ting er likestilling og mangfold. Hvordan involverer man folk fra ulike kulturell bakgrunn. Det er spørsmål som NTNU sentralt kan også gi støtte kurs og opplæring for. Siden NTNU satser på å være et internasjonalt attraktiv universitet. Så det betyr at folk fra alle slag bakgrunn må trives i jobben sin på NTNU!
- Jeg er midlertidig ansatt i teknisk administrativ stilling med flere ansettelse siden 2017. I de jobb roller jeg har utfyllt har jeg hatt mulighet for mye medvirkning og innflytelse på utviklingen av mine oppgaver. Min nærmeste leder har i de roller vist meg stor tillit og frihet i forhold til oppgaver og løsningsmuligheter. Jeg har en leder som forventer og har tillit til at jeg bruker min arbeidsdag fornuftig å selv tar initiativ til å søke informasjon, løse oppgaver og søke hjelp om jeg har bruk for dette. En frihet som byr på stort medansvar og krever selvdisiplin. Jeg opplever i min hverdag at denne ledelsesstil byr utfordringer blant kollegaer som ser verdien i dette, men ønsker seg tilbake til en mer definert lederrolle som sier hva de må gjøre. Denne ledelsesfilosofiske diskrepans mener jeg ligger til grunn for mye konflikt og utrygghet på mitt institutt.
- Det oppleves at nærmeste ledelse ikke har noen myndighet og det påvirker hverdagen i den daglige arbeidet
- We need a culture of participation, this is not always easy to align with the Norwegian culture of trust in top-down management. Level of self-administration (including responsibility needs to be increased). The accountability need to be oriented more to the bottom than to the top.
- Arbeidsmiljø - manglende individuell passende nødvendighet tilrettelegging nedprioriteres. Reduser styringsretten til ledelsen - øk beslutningsmyndigheten hos den enkelte ansatte - det vil gi mer medvirkning.
- The structure in our department is very top-down. Decisions are made at the top and communicated down, without much possibility of communicating in the other direction. Nevertheless, I do not feel that our structure is very transparent. I don't know why certain decisions are taken. It seems arbitrary, and depends very much on who is asking, and if management likes them or not. We raised some of these issues during the discussion on the work environment survey, but it seemed like the department leadership did not understand.
- We are increasingly more restricted in the ways and channels we can use in order to express our opinion or impact on decisions, since we are forced to operate according to "tjenestevei". An alarming tendency is the lack of transparency in decisions, often faculty are not aware of who made the decision, when it was made and what was the motivation.
- NTNU bør arbeide for ein leiingskultur der leiarar ser konstruktiv kritikk og tilbakemeldingar som moglegheit til å lære og ta betre avgjerder. Det er ikkje alltid tilfelle i dag.

## **Arenaer for medvirkning på instituttene (Arenas for employee participation at the Departments)**

- Forslag tiltak; Ha en generell oversikt over pågående saker som ansatte kan slå opp i. Ha målrettet medvirkning med de som er direkte berørt. Begrunnelse er at de fleste ansatte i praksis ønsker medvirkning på helt bestemte områder og ikke ønsker for mye "mas" utenom det.
- Det må kanskje bli bedre retningslinjer: kanskje alle institutt skal utvidet ledergruppe og i så fall, hva skal være sammensetning? Siden instituttnivå er påpekt som et arena hvor medbestemmelse kan bli bedre, kanskje er det avhening av leder og lederstrukturen. Derfor bør NTNU se på forbedringer i strukturen (utvidet ledergruppe som treffes mer en en gang hvert semester), opplæring av ledere i hvordan de kan få til gode medvirkning på dere institutt. Arenaer som forsknings- og utdanningskomite kan også hjelpe til med involvering og medvirkning. Teknisk personell skal ha i tillegg møtearenaer.
- Møtekulturen på instituttet har vært preget av konflikt mellom tillitsvalgte og instituttleder i alle de år jeg har vært en del av instituttet, først som studenttillitsvalgt og deretter som ansatt. Som studenttillitsvalgt opplevde jeg hvordan møter ble 'hijacked' av en konflikt som ikke handlet om direkte saksbehandling, men om personlig konflikt og ledelsesfilosofisk uoverensstemmelse. Og det ble klart for meg gjennom å ta notater fra møte til møte at tillitsvalgte ikke påtok seg nået ansvar for å forbedre situasjonen, men bare purrede på 'ledelsens ansvar og rolle' men selv bare kom til møter med snakk og surring, men ingen ansvar påtok seg for å komme med reelle innspill eller mulige løsninger som kunne diskuteres saklig. På den annen side opplevde jeg hvordan instituttleder kjempet for både å være korrekt i forhold til ikke å nevne personalsaker i dette forum, men også den spenning som en årelang konflikt hadde medført en fullstendig fastlåst situasjon.
- Jevnlige møter
- Self-governance models. Feedback that is discussed and reflected. More elected representatives and groups involved in the decision making.
- The department leadership does not seem to really understand what goes on in the minds of the scientists. If the department heads were selected from the department's professors, and had short terms as head, then they would be more likely to be able to communicate well with and understand the other professors.
- This applies to faculty level as well: often employees are not aware of important decisions which are made, here we have lost many communication channels, and in addition decisions are made based on documents which are prepared without our participation and by specific individuals appointed to do the job
- Eg arbeider på eit institutt med nær 400 tilsette, ILU, der vi er spreidde over mange ulike bygg. Slik eg ser det er det nødvendig å innføre eit nivå med representasjon gjennom tillitsvalte på store institutt som vårt. Då kan tillitsvalte snakke på vegne av mange, og slik løfte fram det tilsette synest er viktig på ein heilt annan måte enn i dag. Slik vil tilsette ha større moglegheit for å bli høyrte. Dei fleste viktige avgjerder som gjeld den enkelte blir tatt på instituttnivå, og det er derfor særleg viktig å sikre at tilsette blir høyrte her og kan gi sine innspel til leiar via tillitsvalde. Fakultetsnivået er for langt unna situasjonen på instituttnivået, og tillitsvalte der veit verken kva som rører seg på instituttet, eller har nokon myndigheit opp mot instituttnivå dersom det t.d. oppstår konflikter. Det hjelper lite for instituttleiar å ha open dør, som vart framstilt som løysing frå ein av instituttleiarane i allmøtet. Det er verken praktisk mogleg eller ein effektiv måte å innhente informasjon på frå 400 tilsette. Det er også lett for instituttleiar å avfeie enkelttilsette når vi må komme ein og ein og legge fram sakene våre.
- Åpen dør, som ble framholdt som løsningen på møtet, er forsåvidt positivt, men på institutter med mange ansatte spredt på mange bygg (og kanskje i flere byer) er ikke nok. Formelle møtepunkter med reell medvirkning, ikke bare infomøter, er essensielt for at alle skal høres.

## Instituttstyre/råd eller utvidet ledergruppe (Department Board or Extended Management Group)

- Tydeliggjøring av hvilken frihetsgrad et institutt har til å bestemme egen strategi innenfor NTNUs / fakultetes strategi. Dette vil forhåpentligvis kunne bidra til klarere fokus i strategidiskusjonene.
- Reelle beslutninger tas ikke i tråd med utvidet ledergruppe
- Det er mye bedre med utvidet ledergruppe, men i tillegg skal agendaen for utvidet ledergruppe legges ut på Innsida (instituttkanal) MINST ei uke før møtet så at alle er klar over når utvidet ledergruppe skal foregå og hva som skal diskuteres. Det er viktig så at man kan ta kontakt med de som sitter i utvidet ledergruppa om man har innspill.
- Møtestrukturen på instituttet er revidert og om vi faktisk får ro til å jobbe og klarer og bruke den struktur samt at jeg og mine kollegaer klarer å ha tillit til at vi har en 'division of labour' på forskjellige saker så kan dette fungere. Men om enkelte ansatte insisterer på at medbestemmelse betyr at de kan velge når de har lyst til å brokke seg over 'ledelsen', men ikke ønsker å ta ansvar for det jobb som må gjøres for å løse problemene da kommer vi ikke videre. Om den enkelte medarbeider insisterer på at 'ledelsen' både må si hva de skal gjøre i noen saker (når det er ubekvemmt at ta medansvar), men samtidig ikke må ta ledelsesansvar i andre saker (når det passer vedkommende å blande seg) da blir det paradoksalt vanskelig å gjennomføre noe som helst.
- Instituttstyre has lost its function to represent staff
- Eg ønsker representasjon med tillitsvalte på instituttnivå.

Tillitsvalgte, LOSAM og SESAM (Employee representatives, co-determination at Faculty and NTNU levels)

- Systemet fungerer godt, men ikke alle er klar over det. Derfor bør instituttene tydeliggjøre (for eksempel på allmøte/seminar) for alle hvem som er de tillitsvalgte og hva er deres rolle. Spesielt tenker jeg også på nye ansatte fra andre land som er ikke kjent med systemet.
- Min kommentar går på de lokale tillitsvalgtes rolle i medbestemmelse: Hva er de lokale tillitsvalgtes forpliktelser for tilbakemeldinger til de ansatte som de skal representere? Min oppfattelse av LOSAM er at rollen kan bli misbrukt til å fremføre egne interesser for de tillitsvalgte som ikke nødvendigvis ivaretar de representertes interesser. Jeg vet ikke hva de gjør, eller hvordan de forvalter det tillitsverv de er valgt til? Faktum er at jeg ikke har tillit til de tillitsvalgte på mitt institutt og jeg føler meg utrykk i forhold til om de faktisk klare å skille personlige holdninger fra saklige diskusjoner. Dette gjør meg også ute av stand til å diskutere arbeidsforhold med mine kollegaer da jeg føler meg utsatt som midlertidig ansatt.
- LOSAM is probably the only body which does represent academic staff
- Tillitsvalde på fakultetsnivå gjer sikkert ein god jobb, men eg opplever at desse er altfor langt unna min arbeidssituasjon. Dei har heller ikkje noko myndigheit eller drøftingsrett med instituttleiar, og dei kjem slik sett ingen veg med å ta opp saker på tilsettes vegne med instituttleiar.
- Medbestemmelse fungerer dårlig i de fleste sammenhenger. LOSAM har et for stort dekningsområde. Vi er et institutt med så mange ansatte at det ville vært naturlig med representasjon på instituttnivå. Bortsett fra lønnsforhandlinger opplever jeg sjelden eller aldri at saker som angår meg og min seksjon er gjenstand for drøftinger eller forhandlinger. Beslutninger kommer som infosaker uten at jeg kan engang kan finne et referat fra møter der beslutningen har funnet sted.

## Andre innspill til forbedring av medvirkning (Other input for the improvement in participation)

- Lytt og vær åpen for innspill fra alle. NTNU blir best i fellesskap.
- Økt skriftliggjøring av beslutninger som faktiske beslutninger tror jeg hadde vært nyttig. Viktig å vite hvilke styringssignaler som faktisk gjelder så jeg som arbeidstaker kan innrette meg (og gjøre som ledelsen bestemmer).
- Det holder ikke med korte frister på nivå 3. Man må beregne at ting tar tid og hvis man vil ha raskt tilbakemelding så skal det sendes sentral med en gang til nivå 3 og gi frist til rapportering på nivå 2.
- Som midlertidig ansatt gjenkjenner jeg usikkerheten som blir nevnt på møtet. Lokal tillitsvalgte på institutt har aldri tatt kontakt til meg og opplyst om hva deres rolle er eller hvordan jeg burde organisere meg, dette har jeg etter tre år og flere midlertidige ansettelser selv måtte finne ut av. Faktisk har jeg opplevet å bli ekskludert fra samtaler om medarbeiderrettigheter på grund av at jeg var midlertidig ansatt. Ikke en av mine organiserte kollegaer synes åpenbart at det var viktig å ivareta mine interesser. Dette gir meg et generelt dårlig inntrykk av de faglige representasjonspunkter som er til stede og minner meg mere om pamperi og privilegia-blindhet end å sikre medarbeideres rettigheter. Når det gjelder lokaltillitsvalgte, LOSAM og SESAM bør revidere hva de mener deres ansvar er med tanke på å medvirke ikke bare til en god ledelseskultur, men en god medarbeiderkultur, med fokus på ordet med-arbeider, min leder er min medarbeider ikke en motstander som jeg må være i opposisjon overfor, men en samarbeidspartner med andre oppgaver og kompetanser end jeg selv. Som medarbeider er mitt ansvar i hverdagen er ikke mindre, men kanskje større, da jeg jo er praktisk forvalter av det ansvar som min leder har på papiret.
- Bli kjent med kultur og folk, lytt til erfarne faglige ansatte
- Look at lessons from models in other universities and countries that have a more democratic governance structure
- Tilretteleggerene våre (fra rektor og nedover) bør pålegges å spørre de ansatte hva kan jeg gjøre for at du skal få en bedre arbeidssituasjon? (Hva kan jeg gjøre for deg!)
- Jeg jobber på heltid med å koordinere og videreutvikle ARK i sektoren og har slik sett en litt utypisk rolle ved NTNU. Takk for et godt og viktig møte om ansattes medvirkning på NTNU! Det er veldig inspirerende at ARK-data kan brukes på denne måten. NTNU er slik sett ett eksempel til etterfølgelse for flere av institusjonene som bruker ARK! Etter å ha fulgt møtet, og lest FAFO-rapporten, har jeg noen refleksjoner i tillegg til de som kom fram. De møtene som alle ansatte inviteres inn i, når det gjennomføres arbeidsmiljøundersøkelse, er en medvirkningsarena der det jobbes med arbeidsmiljø. Det kan altså handle om alt mulig som er relevant i forhold til det arbeidet som gjøres der en er. En arbeidsmiljøundersøkelse gjennomføres imidlertid bare hvert andre eller tredje år. I ARK-sammenheng jobber vi hele tiden med å videreutvikle hvordan vi kan legge til rette for og fasilitere aktiv deltakelse i arbeidsmiljøutviklingsprosesser på gode måter. Det å gjennomføre møter der folk opplever at de medvirker er på mange måter et håndverk. Dette gjelder både ved fysisk og digital gjennomføring av slike møter. Det handler om å bygge trygge arenaer, legge strukturer slik at alle kan komme til orde og at det er åpenhet for det som kommer ut av prosessen en inviterer folk inn i. Håndverket handler altså om hvordan en skaper en arena der folk opplever at de har et reelt rom for å medvirke. I koronatiden har det skjedd mye med ARK som handler nettopp om dette. Vi har jobbet digitalt hele tiden. Vi ser at det å jobbe over digitale flater kan bidra til bedre medvirkning fordi vi da kan bruke verktøy som bygger opp under at alle skal få rom til å komme med sine innspill og der vi bruker verktøy som tydeliggjør at resultatet skapes i prosessen. Jeg tenker at det er et potensiale for å bruke de verktøyene vi utvikler og de erfaringene vi høster i mange flere sammenhenger enn i ARK-prosesser. Jeg tenker også at

det kan være et alternativ å se den kommende ARK-gjennomføringen ved NTNU i en større sammenheng.

- Etter mi meining har det vore altfor lite diskusjon omkring denne høyringa om medbestemmelse og medvirkning. Eg er overraska, for ikkje å seie sjokkert, over mangelen på diskusjon som har vore om dette viktige temaet. Leiinga har ikkje lukkast med å kommunisere kor viktig temaet er, og at dette er ein viktig sjanse til å vere med å bestemme korleis du som tilsett skal innverke på din eigen arbeidssituasjon. Allmøte som vart arrangert hadde altfor lite moglegheit for at tilsette kunne bli høyrte eller få stilt spørsmål direkte til leiarar, og var slik eg ser det eit brot med fleire av verdiane til NTNU; det er ikkje respektfullt å invitere til eit møte om medbestemmelse der deltakarane ikkje har moglegheit til å delta med unntak av å stille spørsmål i chatten. Vidare hevdar NTNU i verdien Kritisk at «vår kultur kjennetegnes av debatt og kritisk refleksjon», og i Konstruktiv heiter det at vi «påvirker, korrigerer og utvikler hverandre og omgivelsene gjennom dialog..». Dette er flotte ord, men eg kan ikkje sjå at dette er riktige karakterstikkar på høyringa om medbestemmelse og medverknad. Det eg som tilsett har opplevd er rein einvegskommunikasjon, der leiinga på fleire nivå har informert om rapporten. Kvar vart det av debatten, den kritiske refleksjonen, og den respektfulle dialogen?! Samanlikna med tidlegare arbeidserfaring opplever eg at aldri har hatt så lite moglegheit til å bli høyrte og nå fram med viktige innspel som eg har ved mitt institutt på NTNU. Det er eit stort sakn å ikkje ha lokale tillitsvalte som ein kan kontakte når ein opplever å bli urettferdig behandla, eller ein ønsker å gi tilbakemelding før viktige avgjerder. Det er eit tankekors at NTNU sikkert sit med god kompetanse på trepartsmodellen, men at tilsette på store institutt i realiteten ikkje opplever å vere ein del av dette.
- På allmøter bør det være muligheter for å ytre seg på mange måter. For eksempel kunne det vært flere avstemninger under allmøtet for alle ansatte. Nå var det som å bli invitert til å være tilskuer til et møte, ikke deltaker.

## ALLMØTE MEDVIRKNING 22. JANUAR 2021. Spørsmål og kommentarer via Q&A

Arnt Richard Rørvik 01:02 PM Hvordan ser NTNU for seg at medvirkning kan brukes til å bearbeide NTNU strategiske satsningsområder; og stimulere til bedre gjennomføring? (dvs. dypere eierskap)

Unni Eikeseth 01:12 PM Eg jobbar på eit institutt med 400 tilsette, og vi har ingen representasjon gjennom tillitsvalte før på fakultetsnivå, som opplevast som svært langt unna. Slik eg ser det er det eit stort behov for nivå for medbestemmelse med tillitsvalte på instituttnivå. Kan det vere aktuelt å innføre eit nytt formelt nivå for medbestemmelse på instituttnivå - særleg for store institutt?

Anonymous Attendee 01:21 PM Så flott! Takk for svar :)

Anonymous Attendee 01:24 PM Hvordan tenker dere at studenter og ansatte kan medvirke i prosesser slik som ved valget av nytt LMS?

Veerle Jaspers 01:34 PM Pga korona ble instituttseminar utsatt, ikke bestemt når det skal foregå. Hvordan påvirker korona medvirkning og medbestemmelse på forskjellige nivåer på NTNU? Kan vi gjøre noe med det på kort sikt?

Arnt Richard Rørvik 01:34 PM Er det vurdert et "lettvekts" moderert digitalt forslagstorg? Dette kunne senke terskelen for å delta.

Alexandra Angeletaki 01:40 PM Men hvordan kunne vi snakke om konflikter på en åpen måte for det smeller for å forbygge gode arbeidskultur og en god dialog mellom individer? Medvirkning som blir bare rapporter og møter, men ikke blir til noe handling er kanskje ikke nok?

anneis 01:41 PM Hei, var administrativt ansatte på alle nivå med i informantgruppen i denne utredningen? Er administrative enheter sidestilt som "institutt"? Om ikke - hvordan kan NTNU si noe om NTNU ansattes medvirkning og medbestemmelse? Om ikke adm. ansatte var med i undersøkelsen er det i seg selv et svar på at denne ansatte-gruppen ikke har mulighet for medvirkning og medbestemmelse.

Alexandra Angeletaki 01:42 PM det var på en annen måte før det smeller løs med konflikter

Anonymous Attendee 01:44 PM Med dagens praksis på instituttnivå, oppleves det som at tillitsvalgte på dette nivået fases mer og mer ut av partssamarbeidet. Det sitter nok mange «inaktive» tillitsvalgte rundt om i organisasjonen som kjenner på at de ikke har en reell funksjon i medbestemmelse lenger.

Anonymous Attendee 01:48 PM Opplever at det går tregt med beslutningene på nivå 1. Man er glad i å utrede. Mindre glad i å ta beslutninger. Opplever som en brems på innovasjon og utvikling - spesielt hvis det er ideer fra nivå 2 og 3. Er det sånn det skal være? Ønsker man ikke grasrot innovasjon og utvikling?

Arnt Richard Rørvik 01:48 PM Kultur! Større bevisstgjøring rundt (bedrifts-) kulturen (deriblant medvirking). Opplever lite bevissthet på det kulturelle. Det uformaliserte, som likevel preger styrings- og medvirkningsstrukturene, og hvordan partene nærmer seg hverandre. Riktig gjort, kan det gi stor effekt, til liten kostnad.

Brita Fladvad Nielsen 01:48 PM Hva vet dere hvem som IKKE er inkludert i medvirkningen og hva gjøres med dette? For eksempel kan det være grupper som ikke er inkludert fordi de ikke får tilgang på informasjon på grunn av språk, lokal ekskludering, funksjon osv. Har dere tall på dette, også noe fokus på kjønnsperspektiv og makt i medvirkningsprosessene?

Nina Lager Vestberg 01:58 PM Spørsmål til de tillitsvalgte: Kunne en måte å få bedre kontakt med instituttnivået være å opprette klubber under lokallagsnivået? Jeg ser særlig for meg (i forbindelse med campusprosjekt i Trondheim osv) at vi på Dragvoll kunne hatt godt av en møteplass på tvers av institutter og fakulteter, men innenfor fagforeningene.

Anonymous Attendee 02:02 PM Når det uttrykkes at NTNU skal ta ansvar for å komme med nye stillinger i disse pandemi-tider, hvordan skal det på rettferdig vis avgjøres hvor disse skal opprettes? På enkelte fakultet dukker det stadig vekk opp stillinger. Andre steder skjer det ingenting. Der virker det i alle fall som de enkelte (institutt? og) forskere ikke har noe de skulle ha sagt, uansett hvor mye de har prestert og vist hva de er gode for.

Anonymous Attendee 02:02 PM Are there measures / ways to ensure that a 4-year Department Head's decisions account for the department's long-term interest?

Aleksander 02:03 PM Hvordan kan LOSAM styrkes for å sikre bedre medvirkning på nivå?

Anonymous Attendee 02:03 PM I have done that, and can only see 3 questions

Aleksander 02:05 PM \*Hvordan kan LOSAM styrkes for å sikre bedre medvirkning på nivå 3?

John Krogstie 02:07 PM Graden av involvering av stipendiater er veldig forskjellig på ulike institutt skjønner jeg

Anonymous Attendee 02:09 PM Stipendiater tror gjerne at alle vi andre blir informert og hørt mer enn vi faktisk blir, alle må følge med og opp og "melde seg på" ellers blir man ikke hørt og får ikke med seg informasjonen som finnes, men som må letes opp ofte..

Rune Sætre 02:18 PM Someone should post the questions that were raised before the meeting started, like the one from the PhD just now.

John Krogstie 02:18 PM Er min epost-boks :- )

siri gunn 02:25 PM Har prøvd å rekke opp hånda, men... så jeg gir opp. Vært innom her flere ganger, det er veldig langt mellom ansatte og ledere på høyere nivå. da hjelper ikke åpne dører, når det er 40 mil dit... Og jeg som lærer helst vil vekk fra pcen ei lita stund. Fornavn som jeg aldri har

truffet og ikke vet hva heter til etternavn, er virkelig noe som skaper «utafor-følelsen». Hvor mange Anne kjenner dere?

Anonymous Attendee 02:29 PM Dette "allmøtet" framstår for meg som nok en institusjonell del av NTNUs drift. Dessverre.

Anonymous Attendee 01:18 PM Hvor mange er det som hører på?

Anne Borg 01:19 PM Nå er det 368 deltakere.

Anonymous Attendee 01:51 PM Dette «allmøtet» er i seg selv symptomatisk på det som kalles for medvirkning ved NTNU: Nå har det foregått i femti av nitti stipulerte minutter og hittil har det ikke vært en eneste stemme hørt utenom de som er inviterte.

This question has been answered live

Veerle Jaspers 02:21 PM Det er veldig vanskelig å bli involvert i et allmøte kjørt digitalt på denne måten. Det blir ingen diskusjon med dem som har ikke blitt invitert til å snakke... Så noe å ta med videre om man ønsker bedre medvirkning :)

Kristin Wergeland Brekke 02:23 PM Send gjerne høringsinnspill via denne lenken:

<https://nettskjema.no/a/178643>

Anonymous Attendee 02:26 PM Skuffet over at nivået på diskusjonen når "ha åpen dør" forstås som en god løsning. Det jeg ønsker å vite er hvordan vi faktisk kan bestemme mer over egen hverdag: hva er det ledelsen vil at vi skal ha innflytelse over? hva vil vi ikke kunne bestemme over? hvordan skal ledelsen ha tillitt når de ignorerer kritikk og motsvar fra ansatte f.eks. som innlegg i Universitetsavisa?

Sturla Sørpstad 02:29 PM Helt enig, dette skulle vi ha berørt.