

Sakseier: Bjørn Haugstad
Saksbehandler: Ida Munkeby

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: **Ledelsesmodell ved NTNU**

Tilrådning

1. Styret anerkjenner organisasjonens behov for å drøfte spørsmål knyttet til ledelse og medvirkning, og ber rektor legge frem en plan i neste styremøte for hvordan en intern drøftingsprosess kan foregå. Prosessen skal ivareta bred medvirkning.
2. Gitt utredninger som allerede foreligger, ser ikke styret behov for en omfattende ny utredning av spørsmålet om ledelsesmodell ved NTNU, og mener eksisterende utredninger kan legges til grunn for videre prosess internt i organisasjonen.

Tidligere behandlinger av saken

- Styrevedtaket i 2024 ([S-sak 03/24](#))
- Rektors fremlegging av tidsplan i styremøtet i januar 2025
- Orienteringer i styreseminar 17. september 2025

Hensikt med saken

Universitets- og høyskoleloven, §§ 4.5 og 4.6, beskriver to ulike ledelsesmodeller for sektoren, der de overordnede trekkene er slik:

- Ansatt rektor og ekstern styreleder. Modellen omtales gjerne som enhetlig ledelse.
- Valgt rektor. Rektor er styreleder. Ansatt universitetsdirektør (administrerende direktør). Modellen omtales gjerne som todelt ledelse.

NTNU har ansatte ledere på alle tre nivåer i organisasjonen; enhetlig, gjennomgående ledelse. NTNU har praktisert ordningen med ansatt rektor og dekaner siden 2005 og ansatte instituttledere siden 2013.

NTNUs styre fattet, i S-sak 03/24, følgende vedtak:

Vurdering av behov for endret ledelsesmodell ved NTNU:

1. *Styret anbefaler en utredning og ber rektor komme tilbake til styret med forslag til et mandat for en utredning av styringsmodell ved NTNU etter at ny rektor er tilsatt for perioden frem til 31.07.2029.*
2. *Styret understreker at et eventuelt skifte av styringsmodell først vil kunne skje 01.08.2029.*

Det finnes et omfattende materiale som behandler spørsmålet om ledelsesmodell i sektoren, se f.eks. vedlegg til S-sak 03/24 og rapporten som ble utarbeidet som ledd i behandlingen av spørsmålet om ledelsesmodell ved NMBU (jf. vedlegg), samt forarbeider til universitets- og høyskoleloven.

Svaret på spørsmålet om hvilken ledelsesmodell NTNU bør ha fremover, antas å være vanskelig å analysere seg frem til. De ulike modellene er, som nevnt over, utredet i mange sammenhenger. En omfattende og ny utredning vil derfor neppe bringe vesentlig nye perspektiver inn i saken. For mange dreier saken seg også om en prinsipiell eller etablert oppfatning heller enn mangel på faktisk informasjon. Samtidig kan NTNU som organisasjon ha behov for å diskutere spørsmål knyttet til ledelse og medvirkning.

Petter Aasen et al. (jf. vedlagt rapport fra NMBU) trekker blant annet opp to overordnede prinsipper ved universitetene, kollegialitetsprinsippet og demokratiprinsippet, i sine drøftinger. Spørsmål knyttet til universitetets egenart og fremtidige utvikling er en viktig del av diskusjonen om modeller. Dette har ikke blitt mindre aktuelt i dagens geopolitiske situasjon, der sektorens autonomi og rolle utfordres. Internt ved universitetene er forhold som medvirkning og medbestemmelse, innflytelse i saker som påvirker egen arbeidssituasjon og universitetets fremtid, viktig.

FAFO utarbeidet, på oppdrag fra NTNU, en rapport (jf. vedlegg) i 2020 om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse. Rapporten viser at ansatte i stor grad er fornøyde med innflytelse over egen arbeidshverdag og autonomi i arbeidssituasjonen, men også at det er forbedringspotensial med hensyn til å redusere den opplevde avstanden mellom nivå 3 og 1 i organisasjonen.

Et viktig spørsmål er om det å skifte ledelsesmodell vil redusere opplevd avstand, eller om det finnes et ubenyttet handlingsrom innenfor dagens modell med enhetlig, gjennomgående ledelse til å øke rommet for medvirkning og tillit til beslutninger som fattes på nivå 1. Dette er eksempel på spørsmål det kan være aktuelt å utforske nærmere i en drøfting i organisasjonen.

Et annet og relevant tema kan være om valg av ledere er eneste farbare vei mot økt innflytelse over rekruttering av ledelse, eller om det finnes alternativer innenfor dagens modell som legger til rette for bredere involvering og større grad av åpenhet i rekrutteringsprosessene.

Forslag til videre arbeid med spørsmålet om ledelsesmodell ved NTNU.

Rektor anbefaler at det igangsettes en prosess der organisasjonen gis rom til å drøfte erfaringer og problemstillinger knyttet til spørsmålet om ledelsesmodell. Sentrale elementer kan være:

- Universitetsdemokratiske betingelser og vilkår
- Strategisk utvikling/utviklingskraft
- Styring og ledelse
- Risiko/sårbarhet
- Arbeidsmiljøkonsekvenser
- Økonomiske konsekvenser

Drøftingen skal omfatte ledelsesmodeller på alle nivåer i organisasjonen, og diskutere gjennomgående så vel som hybride varianter.

Som grunnlag for en slik organisatorisk drøfting og prosess skal det utarbeides et grunnlagsdokument som sammenstiller problemstillinger og erfaringer fra foreliggende dokumenter og materiale.

Proessen må ivareta bred medvirkning i organisasjonen. En tradisjonell høring kan være en del av "verktøykassen" for å fange opp signaler fra organisasjonen, men vil neppe være tilstrekkelig. Formålet med å legge til rette for en bred og meningsfull debatt om ledelsesmodell der alle ansattgrupper og fagfelt blir hørt, krever at ulike møteplasser og arenaer tas i bruk. Prosessen må være tilstrekkelig inviterende og åpen, samtidig som den bør rammes inn gjennom noen tydelige problemstillinger og en tids- og aktivitetsplan. Drøftingene vil kunne gi viktige råd og innspill når styret skal behandle spørsmålet om hvilken ledelsesmodell NTNU skal ha fra 2029.

Rektor foreslår å komme tilbake til styret med forslag til plan for en organisasjonsmessig drøfting av spørsmålene knyttet til fremtidig ledelsesmodell i neste styremøte. Planen skal inneholde forslag til overordnede tema, arenaer og tidsforløp. Rektor ser det som sannsynlig at en slik drøfting kan gjennomføres i løpet av første kvartal 2026, noe som vil gi styret et underlagsmateriale for behandling av spørsmålet om ledelsesmodell i ett av styremøtene før sommeren 2026. Et eventuelt skifte av ledelsesmodell vil kunne medføre en betydelig bruk av ressurser. Saken som skal ligge til grunn for styrets behandling av ledelsesmodell bør derfor inneholde estimat over de økonomiske, ledelsesmessige og administrative ressursene som kreves, samt en risikovurdering av et eventuelt skifte.

VEDLEGG (lenker)

1. Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU. [Fafo-rapport 2020:22](#)
2. [Fordeler og ulemper ved alternative styringsmodeller](#). Notat utarbeidet på oppdrag fra rektor ved NMBU. 2020
3. [Kartlegging av ledningsmodeller](#). September 2025. Technopolis group
4. [S-sak 03/24](#) med vedlegg: Vurdering av behov for utredning av ledelsesmodell ved NTNU
5. [Universitets- og høyskoleloven](#)