

09.12.2025
Saksansvarlig: Bjørn Haugstad
Saksbehandler: Ida Munkeby, Kjersti Møller

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor

Plan for intern diskusjon om ledelse og styrket medvirkning ved NTNU

Tilråkning

1. Styret vedtar plan for intern diskusjon om ledelse og styrket medvirkning og ber rektor sørge for at prosessene gjennomføres i tråd med planen. Innspillene fra diskusjonene skal gi styret et godt grunnlag for videre behandling av hvordan medvirkningen ved NTNU kan styrkes, samt valg av ledelsesmodell.
2. Styret nedsetter en ressursgruppe med funksjon slik beskrevet i saken. Gruppen vil ha følgende sammensetning:
 - a. Terje Lohndal – leder
 - b. Toril Aalberg
 - c. Helge Holden
 - d. Tone Frost Bathen
 - e. Lea-Sofie Thomsen Lie
 - f. NN – teknisk-administrativ ansatt¹

Tidligere behandling av saken

- Styrevedtak S-sak 03/24
- Rektors fremlegging av tidsplan i styremøtet i januar 2025
- Orienteringer i styreseminar 17.09.25
- Styrevedtak S-sak 44/25

¹ Navn avklares før styremøtet 09.12.25

HENSIKT MED SAKEN

Styret fattet følgende vedtak i S-sak 44/25, styremøtet 16 oktober:

1. *Styret mener det er behov for å drøfte spørsmål knyttet til ledelse og medvirkning og ber rektor legge frem en plan i neste styremøtet for hvordan en intern drøftingsprosess² kan foregå. Planen skal inneholde forslag til overordnede tema, arenaer og tidsforløp. 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.*

God ledelse og medvirkning er avgjørende for at NTNU skal lykkes med å realisere ambisjonene i den nye strategien og samtidig gjennomføre nødvendig omstilling for å tilpasse aktivitetsnivået til trangere økonomiske rammer og respondere på nye politiske føringer.

I styresak 15/21 “Medvirkning ved NTNU – aktuelle problemstillinger og videre utvikling” ble høringsinnspill oppsummert på bakgrunn av FAFOs kartlegging av ansattes opplevelse av medvirkning (FAFO-rapport 2020:22). Kartleggingen fra 2020 hadde instituttnivået som fokus. Datagrunnlaget omfattet arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK), styringsdokumenter, lover og avtaler, samt kvalitative intervjuer ved fire utvalgte institutter.

Styresaken identifiserte følgende områder for videre arbeid:

- bedre kunnskap om NTNUs medvirknings- og medbestemmelsessystemer, universitetsdemokrati og verneorganisering
- styrket forebyggende arbeidsmiljøarbeid
- inkludering av internasjonalt ansatte i NTNUs medvirkningssystem
- internkommunikasjon og åpenhet om prosesser
- medvirkning ved innføring av gjennomgående verktøy og prosesser
- nivå 4 som arena for direkte medvirkning på de største instituttene
- styrking av den representative medvirkningen på instituttene
- koblingen mellom instituttene og LOSAM

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

² I vedtaket refereres det til begrepet “drøfting”. Det gjøres oppmerksom på at i dette tilfellet refereres det til dialog og diskusjon i organisasjonen, og er ikke begrenset til drøftingsbegrepet slik det omtales i lov- og avtaleverk.

medbestemmelse, samt betydningen av og arenaer for medvirkning, er viktige tema i åremålslederprogrammet som ble lansert sommeren 2025.

Kartleggingen fra 2020 og påfølgende styrevedtak kan sees i sammenheng med prosessen som nå foreslås igangsatt. Medvirkning er fremdeles en viktig sak ved NTNU, og det er kontinuitet i fokus på medvirkningstilstanden.

Den foreslåtte planen for drøfting av ledelse og styrket medvirkning har imidlertid et bredere omfang enn kartleggingen fra 2020. Den inkluderer alle ansatte og studenter, og har en videre tematisk innretning.

I diskusjonen er det påpekt at det må legges til rette for at organisasjonen kan drøfte og komme med forslag til hva som skal til for å styrke involvering og medvirkning, minske avstanden til ledelsen og mellom nivåene, samt åpne opp prosesser og beslutninger (herunder ansettelse av rektor). Akademisk frihet og ytringsfrihet er en sentral forutsetning. Universitetets særpreg og rolle er et overordnet og viktig tema.

Den interne prosessen er ikke ment som en avstemming for eller mot ansatt rektor. Fordeler og ulemper med begge ledelsesmodeller kan med fordel diskuteres, og det bør særlig komme forslag til hvordan dagens modell kan forbedres for å nettopp styrke involvering og medvirkning eksempelvis i rekrutteringen av rektor. Lovverket åpner opp for en rekke tiltak som kan gjøre denne prosessen åpnere (alt fra allmøter til rådgivende valg i forkant av styrebehandling), og det er viktig at organisasjonen vurderer hvordan slike tiltak kan bidra positivt.

RAMMER OG PLAN FOR PROSESSEN

I de interne diskusjonene er det naturlig å ta utgangspunkt i dagens ordninger for styring og ledelse, medvirkning og medbestemmelse ved NTNU. Hvilke formelle rammer må vi forholde oss til, og hvordan kan vi benytte det eksisterende handlingsrommet til å videreutvikle ledelse og medvirkning ved NTNU?

Akademisk frihet og ytringsfrihet

Akademisk frihet (uhl § 2-2) og ytringsfrihet (grunnloven § 100) er grunnleggende forutsetninger for å kunne ha en åpen meningsutveksling om faglige spørsmål og universitetets utvikling. Med rettighetene følger også et ansvar. Ledere, ansatte og studenter har et felles ansvar for å hegne om disse verdiene og bidra til et godt ytringsklima. NTNUs strategi 2035 slår fast at akademisk frihet er en forutsetning for at NTNU skal nå sine ambisjoner og oppfylle sitt samfunnsoppdrag.

Styring og ledelse

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

NTNU innførte i 2005 enhetlig ledelse som gjennomgående ordning på alle organisasjonens nivå. Enhetlig ledelse innebærer at rektor/dekan/instituttleder har overordnet ansvar for den samlede

virksomheten. Målsettingen med ordningen var å skape en mer beslutningsdyktig organisasjonsstruktur med entydige rapporterings- og instruksjonslinjer (S-sak 17/05 og S-sak 34/03). På instituttnivå var motivasjonen å sikre god faglig ledelse på instituttene (K-sak 2018/98).

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

Universitetsdemokratiet ved NTNU

Universitets- og høyskoleloven (§§ 4-1 til 4-4) regulerer valg av representanter for de ansatte og studentene til institusjonens styre. Det er opp til institusjonen å bestemme om man vil ha valgte organ også på lavere nivå.

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

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

I FAFO-rapporten, som ble omtalt innledningsvis, ble det bl.a. påpekt behov for bedre internkommunikasjon og større åpenhet om prosesser ved NTNU, viktigheten av å utvikle en god medvirkningskultur og en mer hensiktsmessig organisering av lokal medvirkning tilpasset instituttens størrelse og behov. Et sentralt funn var også at NTNU hadde et betydelig forbedringspotensial når det gjaldt å redusere den opplevde avstanden mellom nivå 3 (institut) og nivå 1 (sentral ledelse) i organisasjonen.

Ansattes medvirkning om forhold som påvirker arbeidssituasjonen

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

Direkte medvirkning gjelder den enkeltes rettigheter og plikter som arbeidstaker til å påvirke egen arbeidssituasjon og utviklingen av arbeidsplassen. Dette skjer i praksis gjennom dialog med nærmeste leder, deltakelse i lokale møter og prosesser og innspill i utviklings- og forbedringsarbeid. Arbeidsmiljøloven tydeliggjør både retten til medvirkning (§ 4-2) og plikten til å medvirke (§ 2-3). Selv om bestemmelsene primært retter seg mot arbeidsmiljøet, innebærer de i praksis deltakelse i utviklingen av arbeidsplassen generelt. Gjennom arbeidsmiljøundersøkelsene og oppfølgingen av den

inviteres ansatte og enheter bl.a. til å diskutere og utvikle tiltak for å forbedre «medvirkning og informasjonsflyt», og «utøvelse av ledelse» på egen enhet. Dette er viktige arenaer for direkte medvirkning og utvikling av organisasjonen.

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

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

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

Medbestemmelse ved NTNU

Etter Hovedavtalen i staten § 1 skal avtalen «skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom partene på alle nivåer» og være grunnlaget for arbeidstakernes rett til medbestemmelse. Medbestemmelse utøves gjennom tillitsvalgte i fagforeningene.

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

Grunnlag for videre drøfting

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

Et velfungerende universitetsdemokrati forutsetter muligheter for både reell direkte medvirkning og formell medbestemmelse. De interne diskusjonene som her foreslås igangsatt handler primært om hvordan medvirkning, åpenhet og tillit kan styrkes i praksis, og innebærer ikke vurderinger av endringer i de formelle medbestemmelsesorganene.

I denne delen er det gitt en kort oversikt over hvordan styring og ledelse, medvirkning og medbestemmelse er regulert ved NTNU i dag, og i noen grad hva som har motivert disse valgte løsninger, samt evalueringer som har gitt forslag til forbedringer.

Å engasjere ansatte, studenter og ledere i diskusjoner om hvordan ledelse, innflytelse og medvirkning fungerer i praksis, kan gi økt kunnskap og bedre forståelse for hvordan universitetet er organisert og styrt.

En slik prosess kan også synliggjøre hva som fungerer godt, hva som kan forbedres og gi konkrete forslag til forbedringer. Innspillene vil være viktige både for styrets vurdering av tiltak for å redusere opplevd avstand og styrke medvirkning, og for styrets behandling av spørsmål om ledelsesmodell ved NTNU.

Prinsipper for intern drøftingsprosess ved NTNU

Rektor legger med dette frem en plan som skal være retningsgivende for drøftingsprosessen som styret inviterer organisasjonen til å delta i. Behovet for å balansere tilstrekkelig grundighet med fremdrift er forsøkt ivarettatt. Hensynet til å legge til rette for bred medvirkning fra ansatte og studenter veier tungt.

Prosesen skal være

- *Tydelig innrammet:* Formål, handlingsrom og forventninger må være tydelig kommunisert fra begynnelsen. Det er viktig at man er åpen om hva organisasjonen inviteres til å drøfte, og hva drøftingene skal føre til. Beslutningen om fremtidig ledelsesmodell ligger til styret. Den interne drøftingsprosessen skal imidlertid bidra til å gi styret et godt beslutningsgrunnlag for valg av ledelsesmodell, samtidig som den skal identifisere konkrete forslag til forbedringer med hensyn til å styrke medvirkningen og redusere opplevd avstand i organisasjonen, uavhengig av ledelsesmodell.
- *Bred og inkluderende:* Alle ansattgrupper og studenter skal gis mulighet til reell deltagelse gjennom ulike arenaer og kanaler tilpasset deres behov. Dette forutsetter bruk av fysiske og digitale arenaer, ulike metodiske tilnærminger og grep som kan bidra til å nå grupper som vanligvis ikke deltar aktivt.
- *Basert på eksisterende kunnskap:* Prosessen skal bygge på utredninger og analyser som allerede foreligger om ledelsesmodeller og medvirkning.
- *Basert på dialog:* Diskusjon og dialog skal vektlegges.
- *Transparent:* Grunnlagsmaterialet, signaler, og steg i prosessen skal være tilgjengelig for hele organisasjonen underveis.
- *Kombinasjon av etablerte og nye arenaer:* Prosessen skal i størst mulig grad benytte eksisterende arenaer, møteplasser og strukturer, kombinert med nye kanaler for å nå bredere grupper eller skape lavere terskel for deltagelse

Overordnede tema

Den interne prosessen må sikre at styret får den innsikten som trengs, uten å være styrende, gjennom å stille noen konkrete spørsmål som kan danne utgangspunktet for drøftingene i organisasjonen.

Styret ber derfor rektor legge til rette for at organisasjonen diskuterer følgende hovedspørsmål:

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

Verktøy

For å bistå i arbeidet med å tilrettelegge for diskusjoner vil det bli utarbeidet en enkel presentasjon/*veileder* med forslag til hvordan gode diskusjoner kan gjennomføres lokalt.

For å gi ansatte og studenter best mulige forutsetninger til å delta i drøftingene vil det bli utarbeidet et *dokument* som underlag for diskusjonene relatert til hovedspørsmålene.

Det vil også bli etablert en egen *nett-side* med oversikt over eksisterende utredninger og basiskunnskap knyttet til styringsmodell, relevant lov- og avtaleverk, medbestemmelses- og medvirkningsordninger ved NTNU.

Ressursgruppe

Styret nedsetter en ressursgruppe som ledes av Terje Lohndal (dekan, professor) og består av Toril Aalberg (instituttleder, professor), Helge Holden (professor), Tone Frost Bathen (professor), Lea-Sofie Thomsen (student) og NN (teknisk-administrativ ansatt). Gruppen er i hovedsak sammensatt av vitenskapelig ansatte med tung faglig legitimitet og organisasjonserfaring. Disse representerer kjernevirksomheten på universitetet, og skal spesielt bidra til å engasjere vitenskapelige ansatte og studenter i diskusjonene. I tillegg består gruppen av en student og teknisk-administrativ ansatt. Gruppen skal bidra til å fasilitere enkelte diskusjoner, informasjonsmøter, bidra til involverende prosesser, fungere som lyttepost, samt sikre kvalitet og konsistens i prosessen. Ressursgruppen har ansvar for sammenstillingen av innspill fra den interne diskusjonen, som vil bli lagt frem for styret.

Ledernes rolle

Instituttledere og avdelingsdirektører skal legge til rette for diskusjoner ved sine enheter, i samarbeid med vernelinjen.

Tilsvarende får dekanene ansvar for å legge til rette for (eventuelle) allmøter eller tilsvarende på fakultetene.

Det er naturlig at rektor og øvrig ledelse er til stede på egnede arenaer for å lytte til organisasjonen og svare på eventuelle spørsmål, uten å ta en førende rolle.

Arenaer

For å sikre en bredest mulig deltagelse og for å treffe målgruppene godt vil det være viktig å ta i bruk et mangfold av kanaler og arenaer.

Det vil inviteres til åpne debattmøter, allmøter, paneldebatter og lignende med støtte av ressursgruppen. Samtidig vil det legges til rette for at enkeltindivider, enheter og utvalg kan komme med skriftlige innspill.

NTNUs etablerte medbestemmelses- og medvirkningsorganer er naturlige arenaer for diskusjoner, i tillegg til øvrige råd og utvalg.

Ledere på alle nivå har et overordnet ansvar for å legge til rette for åpne og gode diskusjoner innenfor sine enheter i egnede lokale fora så som stabsmøter, personalmøter og lignende. De vil også ha et ansvar for å samle inn og videreformidle innspill fra diskusjonene.

Her kan og vil det være fornuftig med lokale tilpasninger, innenfor de rammene som planen skisserer. Åpenhet og tillit til prosessene er viktig, og det anbefales at enhetsledere og verneombud diskuterer og blir enige om hvordan prosessen best legges opp lokalt, inklusive hvilke funksjoner som utgjør viktige medspillere for å lykkes med gjennomføringen.

Pågående prosesser

NTNU gjennomfører arbeidsmiljøundersøkelse i januar 2026. Resultatene av undersøkelsen vil bli tilgjengelig i februar med oppfølging på enhetene. Undersøkelsen inneholder flere spørsmål knyttet til ledelse og medvirkning. Lokale diskusjoner og data fra undersøkelsen kan gi utfyllende innsikt angående de problemstillingene som styret er opptatt av.

Forutsetninger for gjennomføring

Dersom det skal være mulig å gjennomføre diskusjonene innenfor et relativt smalt tidsrom, forutsetter det at institutt, fakultet, relevante utvalg, studentdemokratiet og avdelingene prioriterer og legger til rette for lokale diskusjoner. Gjennomføringen av prosessen vil kreve betydelig innsats fra organisasjonen i sin helhet. Mange ansatte på alle nivå må sette av dedikert tid. Nødvendige administrative ressurser må avsettes for gjennomføring på alle nivå.

Tidsplan

Styrets uttalte behov for å balansere tilstrekkelig grundighet med fremdrift er forsøkt ivaretatt i følgende tidsplan:

Periode	Aktivitet
Desember 2025	Styrebehandling av forslag til plan Etablering av ressursgruppe Utarbeidelse av grunnlagsmateriale og verktøy
Januar 2026	Grunnlagsmateriale og verktøy ferdigstilles Lansering av prosess og nett-side overfor organisasjonen Åpning av digital innspillskanal Informasjonsmøter sentralt Oppstart lokale diskusjoner
Januar - mars 2026	Diskusjoner på institutt og i avdelinger Drøftinger i formelle organer

	Paneldebatter og annet i sentral regi Åpen innspillsrunde
--	--

April – mai 2026	Innsamling og sammenstilling av signaler Utarbeidelse av oppsummering til styret
------------------	---