



MØTEREFERAT

Emne: Referat fra studietur til NTNU – ”Styrings- og ledelsesstruktur”.
Til: Arbeidsgruppa ”Styrings- og ledelsesstruktur”
Kopi: Fusjonssekretariatet
Arkivref.: 200800452-2/AKT/
Møtedato: 25. januar 2008

Det vises til invitasjon om studietur til NTNU, sendt pr e-post 16. januar 2008. Med utgangspunkt i at det ble vurdert som hensiktsmessig å ha en direkte dialog med NTNU, dro 5 medlemmer av arbeidsgruppen til NTNU den 25. januar 2008.

Følgende representanter fra arbeidsgruppen deltok:

Dekan Olav Helge Førde, UiT (leder)

Prodekan Tove Leming, HiTø

Student Eyvin Sommerseth, UiT

Juridisk rådgiver Svein Are Edøy, UiT (sekretær)

Opplæringsleder Ann-Karin Tobiassen, UiT (sekretær)

Arbeidsgruppen ble godt mottatt av NTNU ledelsen ved seniorrådgiver Per Eivind Kjøl og direktør for organisasjon og informasjon Trond Singasaas. I tillegg til å få møte den sentrale ledelsen ved direktør og prorektor, fikk arbeidsgruppen anledning til å møte representanter for faglig og administrativ ledelse (dekanat, fakultetsledelse og instituttledere) ved to fakultet, henholdsvis SVT-fakultetet og NT-fakultetet.

Møte med sentral ledelse ved NTNU, 25. januar 2008 (1000 – 1200)

Til stede fra NTNU:

Trond Singasaas, direktør for organisasjon og informasjon

Per E. Kjøl, seniorrådgiver organisasjon, avdeling for organisasjon og informasjon

Julie Feilberg, prorektor for utdanning og læringskvalitet

Prorektor ga en orientering rundt egne erfaringer med enhetlig ledelse på institusjonsnivået -

- det strategiske ledelsesperspektivet kommer tydeligere frem ved dagens styringsmodell
- enhetlig ledelse gir økt mulighet for å iverksette ledelse på et mer strategisk nivå

- et godt rektorteam og gode relasjoner spiller en viktig rolle
- egne rådgiverressurser tilgjengelig for rektoratet (mer fokus på strategiske saker)
- Prorektorene blir premissleverandører for rektors saker til styret

En av utfordringene så langt har vært å etablere og forankre prorektors rolle mht arbeidsfordeling og ansvarsfordeling med fagdirektør. Eksempelvis rapporterer fagdirektør for studieenheten direkte til prorektor for utdanning og læringskvalitet. Det har vært viktig å definere prorektors og stabens rolle opp mot studiedirektør og dens stab. En løpende utfordring er å avklare skillet mellom typiske studiesaker og strategiske saker.

En viktig intensjon med innføringen av enhetlig ledelse på institusjonsnivået har vært å tilføre ledelsen tilgjengelige ressurser for å ha mulighet til å tenke og arbeide strategisk.

Prorektorene er ikke medlemmer i styret, men møter som observatører.

Organisering av enhetlig ledelse ved NTNU (*orientering ved Trond Singsaas og Per E. Kjøl*)

Institusjonsnivået:

- Tilsatt ekstern rektor
- To prorektorer og to avdelingsdirektører (egne rådgiverstabler)

Fakultetsnivået:

- 7 fakultet
 - 6 fakultet er organisert med dekan, to prodekan og fakultetsdirektør
 - 1 fakultet (SVT) er organisert med dekan og en prodekan

Institutt/gunnenhetsnivå:

- Enhetlige instituttledere med ansvar for administrativ og faglig virksomhet (rekruttert ved valg for en 4-års periode)

Rekruttering til enhetlig ledelse

Rektorrollen/rektorstilling

- Rektor som enhetlig leder, jfr UHR § 10-4
- Ekstern utlysning
- Forutgående intern prosess med hensyn til kvalifikasjonskrav for stillingen
 - stor diskusjon i styret med hensyn til førstestillerkompetanse
 - åpne møter med fakultetene for å avklare forventninger til /definerte krav til rektorrollen

- innspill fra fagmiljøene
- Det ble ansett som viktig å få tak i kandidater med høy legitimitet utover fagmiljøene
- Nedsatt egen innstillingsgruppe

Dekanrollen

- Ekstern utlysning (prosessen ble igangsatt før rektor var tilsatt)
- Egne innstillingsgrupper ble etablert med representasjon fra aktuelle fakultet
- Flere eksterne og interne søkere

Prodekanrollen

- Prodekan (er) utnevnes av dekan

Dekanmøter

- Legitim møteplass (fungerer godt)
- Rektor forankrer viktige styresaker i dekanmøtene
- Fokus på løpende saker
- De siste årene har det skjedd en positiv vridning mot et mer strategisk fokus

Råd/utvalg/styrer

- Universitetsstyret
 - 11 styremedlemmer
 - ekstern styreleder og 3 eksterne medlemmer utnevnt av departementet
 - Fakultetsstyrer er erstattet med fakultetsråd (rådgivende organ)
 - 2-4 møter pr år
 - ekstern rådsleder
 - Instituttstyrer er erstattet med instituttråd
 - valgfritt å etablere råd – avgjøres av det enkelte fakultet

Erfaringer/utfordringer:

- Positive erfaringer med én tydelig instruksjons- og rapporteringslinje
- Hvordan innhente gode eksterne rektorkandidater med høy legitimitet i fagmiljøene?
- Dekanrollen antas i fremtiden å bli attraktive stillinger
 - Ordningen med tilsatte dekaner fungerer godt (ikke problem med svak identitet)
- Fakultetsdirektørstillingen er blitt noe endret (administrativt ansvar ved fullmakt/myndighet fra dekan)

- Hvordan ivareta og re-etablere fakultetsdirektørrollen på en god måte?
- Evaluering av den valgte instituttlederrollen
 - Vurderer fortsatt valgt eller tilsatt ledelse på instituttnivå
- Ser klare behov for å etablere kollegiale råd nær enhetene
 - Hvordan opprettholde engasjement/motivasjon i ulike råd?

Møte med Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse (SVT)

Dragvoll, 25. januar 2008 (1215 – 1400)

(7000 studenter, 700 ansatte, 350 mill.)

Tilstede fra SVT:

Jan Morten Dyrstad, dekanus SVT

Per Ramberg, instituttleder for Lærerutdanning

Torberg Falck, instituttleder for Samfunnsøkonomi

Bjørn Arne Halonen, seniorrådgiver

Dyrstad ga en orientering rundt fakultetets organisering av administrasjon og ledelse

- Dekanus har overtatt fakultetsdirektør-fullmakten og er øverste leder ved fakultetet
 - Personalansvar
 - Økonomiforvaltning
 - Forskningsoppgaver
- Prodekan har hovedoppgaver innen studier og undervisningskvalitet
 - Verv i FUL/FUS (Forvaltningsutvalg for lærerutdanning og Sivilingeniørutdanning)
- Prodekan og dekan har direktekontakt med rådgivere i de ulike seksjonene
- Ingen fakultetsdirektør, 4 seksjonsledere underlagt dekanus
- Stort fokus på kompetanseutvikling (eget SESAP-prosjekt)
 - Kartlegge kompetanseområdet
 - Administrasjonsgjennomgang (institut -fakultet)
 - Sentralisering av HR og økonomifunksjonen
- Instituttledere aktivt med i økonomi og budsjettarbeid ved fakultetet
- Instituttene har egne kontorsjefer med ansvar for lederstøtte og virksomhetsstyring
- Jevnlige ledermøter (dekan, prodekan, instituttledere og seksjonsledere) og koordineringsmøter (dekan, prodekan og seksjonsledere)

Erfaringer med enhetlig ledelse:

- Enhetlig ledelse har stor oppslutning ved fakultetet

- Raskere beslutning gjennom dekanatets direkte dialog med seksjonslederne
- Flatere organisasjonsstruktur – mer prosjektorganisering
- Dekan har overordnet ansvar for administrasjonen og forskning – dette gir en mer helhetlig fokus rundt økonomi/strategi/forskning/undervisning
- Positiv erfaringer med ledermøter
 - Gir et sterkere samarbeid/engasjement på instituttnivå

Råd/utvalg/styrer:

- Fakultetsstyret er erstattet med et fakultetsråd
 - noe lavere oppslutning i rådet contra ordinært fakultetsstyre
 - ekstern rådsleder
 - dekanus leder tilsettingsutvalget (vitenskapelige stillinger)
- Demokratihensynet kan synes vanskelig å opprettholde sett i forhold til fakultetsstyre
 - vanskelig med reell medvirkning når informasjonsflyten blir uoverkommelig
- De fleste instituttene har ikke etablert råd/styrer
 - institutt uten instituttråd har etablert kontaktutvalg
 - ivaretar medbestemmelse gjennom studentrepresentasjon i ledermøter og kontaktutvalg (hovedtillitsvalgt for studentene)

Utfordringer/erfaringer

- Mer helhetlig, enhetlig identifikasjon mot de egentlige målene (forskning/undervisning)
- Ser klare fordeler med enhetlig ledelse (tydeligere makt- og myndighetsstruktur)
- Modellen krever en kompetent administrativ stab (seksjonsledere)
- Modellen med dekanus og én prodekan vurderes som krevende
 - Vurderer derfor nå to prodekanus
- Usikker på gevinsten med å legge ned fakultetsstyret og erstatte med fakultetsråd
- Grunnenhetsnivået ser klare fordeler med én tydelig ledelse på fakultetsnivået (tydeligere linjer, synlig og klar makt- og myndighetsstruktur)
- Etablerte ledermøter har gitt et sterkere samarbeid/engasjement på grunnenhetsnivået
- 2 utfordringer på grunnenhetsnivået
 - Viktig å skape gode møtearenaer (relasjoner/samarbeid med fakultetsnivået)
 - Krevende å sikre demokrati på grunnenhetsnivå

**Møte med Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT-fakultetet),
Gløshaugen, 25. januar 2008 (1415 – 1530)**

Til stede fra NT-fakultetet:

Instituttleder Sigurd Skogestad, institutt for kjemisk prosess teknologi

Fakultetsdirektør Geir Walsø

Prodekan Åse Krøkje

Fakultetsdirektør ga orientering om organisering av administrasjon og ledelse ved NT-fakultetet.

- Dekan øverste leder for fakultetet
 - to prodekaner (fordelt på forskning og utdanning)
- Fakultetsdirektør leder fakultetsadministrasjonen (24 ansatte)
 - 4 seksjonsledere er underlagt fakultetsdirektøren
 - administrasjonen er støttefunksjon for dekan/prodekaner og instituttledere
- Mye tid brukt til å profesjonalisere faglig ledelse (lederutvikling)

Erfaringer med enhetlig ledelse

- Dekan utøver lederfunksjonen i hel stilling
 - gir mer fokus på ledelse og lederskap
- Større strategisk fokus og bedre samkjøring mellom dekan og prodekan
- Enhetlig ledelse skaper tydeligere linjer i beslutningsstrukturen
- Instituttledere har positiv erfaring med å utøve lederskap i kombinasjon med forskning
- I prosessen med overgang til enhetlig ledelse kunne fakultetsdirektørrollen med fordel vært bedre ivarettatt)
 - mindre administrativ samhandling på tvers av fakultetsgrensene (under og etter endringsprosessen)
- Instituttledere skeptisk til ekstern styreleder uten bakgrunn fra universitetet/høgskolesektoren (i universitetsstyret)
- Fra instituttnivået er man ikke overbevist om at dekan-stillingen vil bli en attraktiv karrierevei

Råd/utvalg/styrer:

- Fakultetsstyret er erstattet med fakultetsråd
 - Ekstern styreleder
 - Jevnlige ledermøter mellom dekan og fakultetsdirektør

- Studenter og stipendiater er representert i ledergruppen
- Har etablert instituttråd i varierende grad
 - Instituttråd erstattes av ledermøter (dekan, instituttleder, kontorsjef)
 - Gir raskere beslutninger

Oppsummering:

I våre samtaler med sentral NTNU-ledelse og representanter for faglig og administrativ ledelse ved to fakultet, henholdsvis SVT-fakultetet og NT-fakultetet, kom det frem en udelt positiv erfaring med overgang til enhetlig ledelse. Uavhengig av fakultet og nivå vises det til at enhetlig ledelse skaper grunnlag for større tydelighet og helhet i beslutnings- og myndighetsstrukturen.

I prosessen med å rekruttere til rektorstilling ble det ved NTNU brukt mye tid på å innhente synspunkter, forventninger og krav til rektorrollen i fagmiljøene. I tillegg ble kompetansekravet til stillingen behørig diskutert i daværende universitetsstyret.

Det vises til at én utfordring ved å innføre enhetlig ledelse på institusjonsnivået ligger i å finne gode rektorkandidater i arbeidsmarkedet. Hvordan rekruttere gode kandidater med høy nok legitimitet både i og utenfor fagmiljøene?

Til forskjell fra tidligere har NTNU ved innføring til enhetlig ledelse, ekstern styreleder i universitetsstyret, men følger ellers lovens normalordning med 11 medlemmer og 3 eksterne styremedlemmer, jfr UHR § 9-3.

På fakultetsnivået vises det til positive tilbakemeldinger /erfaringer med enhetlig ledelse og tilsatt dekanus. Fakultetsstyrer er erstattet med fakultetsråd, og de fleste fakultet har etablert ledergrupper (med dekanus, to prodekanus og fakultetsdirektør). Fakultetsrådet er etablert som et rådgivende organ. Her kan det vise seg vanskelig å synliggjøre gevinsten ved å erstatte fakultetsstyrer med råd. Et fakultet viser til en noe lavere deltakelse i rådene (contra tidligere fakultetsstyrer).

Når det gjelder fakultetsdirektørstillingen er prosessen med enhetlig ledelse blitt noe kritisert med hensyn til ivaretagelse av spesielt utsatte stillinger/roller på fakultetsnivået. For å styrke overgangen til ny lederstruktur ble fakultetsdirektørenes formelle møtepunkter nedtonet, parallelt med at dekanmøtene ble mer formalisert. Som følge av dette mistet fakultetsdirektørene en viktig administrativ samhandling på tvers av fakultetsgrensene. Det er likevel presisert at kritikken ligger i selve prosessen og ikke i overgangen til ny styrings og ledelsesstruktur. Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse skiller seg ut med hensyn til å ha valgt bort fakultetsdirektørstillingen.

På grunnenhetsnivået er det i dag valgt instituttledere med enhetlig ansvar for grunnenhetens ansvarsområde. Fra et fakultet vises det til at det til tider kan oppleves som krevende med tilsatt dekanus og valgte instituttledere, men samarbeidet oppleves likevel som godt. Ordningen med valgte instituttledere vurderes fortløpende opp mot tilsatte instituttledere.

For å sikre medbestemmelse og for å ivareta demokratihensynet er det på grunnenhetsnivået etablert ulike ledermøter med utstrakt studentrepresentasjonen. Hovedtillitsvalgte studentrepresentanter stiller når studentrelaterte saker er til behandling.

Tromsø, den 5. februar 2008

For sekretærene

Ann-Karin Tobiassen

referent